

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique
Université Chadli ben Djedid-el-tarf
Faculté des Sciences humaines et sociales
Département : sociologie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالإيداع

(أطروحة دكتوراه طور ثالث)

إن الأستاذ: إلياس شرفة

بعد الإطلاع على الأطروحة الموسومة ب: إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

طالبة: أفراح ملياني

مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه طور ثالث LMD

خصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

تأكدنا من توفر الشروط الموضوعية والشكلية، وبذلك أذن لها بإيداعها.

شهد أن الطالبة قد أتمت تحرير الأطروحة، وأخذت بعين الاعتبار مجمل التوجيهات المقدمة لها، وعليه نوافق على إيداع

لعمل المذكور وفق المعهود في الأطروحات الجامعية.

الطارف في: ٢٠٢٢/١١/٢٤

إمضاء الأستاذ المشرف:

أ. د. شرفة إلياس



إذن بالطباعة

(أطروحة دكتوراه)

أنا الممضي أسفله المشرف الرئيسي الأستاذ الدكتور: إلياس شرفة
الرتبة: أستاذ تعليم عالي

الجامعة: جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

المشرف على أطروحة الدكتوراه طور ثالث LMD للطالبة:

الطالب (ة): أفراح ملياني.....

تحت عنوان:.....إدارة الوقت وثقافة المؤسسة.....

المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث LMD في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

أشهد أن الطالبة قد أتمت تحرير الأطروحة، وأخذت بعين الاعتبار مجمل التوجيهات المقدمة لها ، وعليه نوافق على طباعة العمل المذكور وفق المعهود في المذكرات والرسائل الجامعية ثم تقديمه للإدارة

الطارف في :... ١٨٨٨/١٨٤ ٢٠٢٢

إمضاء وختم الأستاذ(ة) المشرف(ة):

ف. د. تم فتى إلياس



اقترح لجنة لمناقشة أطروحة دكتوراه الطور الثالث (أطروحة دكتوراه طور ثالث)

الأستاذ: إلياس شرفة.....
الدرجة العلمية: أستاذ تعليم عالي.....
التخصص: علم اجتماع التنظيمات.....
المؤسسة الأصلية: جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.....

المشرف على أطروحة دكتوراه طور ثالث LMD الموسومة بـ: إدارة الوقت وثقافة
المؤسسة.....

من إعداد الطالبة: أفراح ملياني.....
المسجلة في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.....
اقترح لجنة المناقشة لأطروحة الدكتوراه طور ثالث LMD المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	بن تروش عماد	أستاذ	جامعة الطارف	رئيسا
02	شرفة إلياس	أستاذ	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
03	تريكي حسان	أستاذ	جامعة الطارف	عضوا مناقشا
04	هامل مهدي	أستاذ	جامعة الطارف	عضوا مناقشا
05	بن صويلح ليلى	أستاذ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا
06	جابر دلال	محاضر	جامعة شريف مساعدي سوق اهراس	عضوا مناقشا

للتذكير: الحد الأدنى لأعضاء لجنة المناقشة 03 أعضاء والحد الأقصى 06 أعضاء

الطارف في: 2022/11/24

رئيس اللجنة العلمية للعلوم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ

أ/د شرفة إلياس

إعداد الطالبة:

ملياني أفراح

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	عماد بن تروش
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	إلياس شرفة
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	حسان تريكي
عضوا مناقشا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	أستاذ	ليليا بن صويلح
عضوا مناقشا	جامعة شريف مساعدية سوق أهراس	محاضر "أ"	دلال جابري

السنة الجامعية: 2023/ 2022



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من إحترقا كالشمعة لينيرا لي
دروب العلم من قال فيهما المولى عز وجل
" ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما " والديا
الكريمان فيا رب إحفظهما وبارك لهما في صحتهما على قدر
عطائهما اللامحدود

إلى أختاي العزيزتان اللتان كانتا سنداً ومددا لي في كل
الظروف وأزواجهم اللذين تحملوا معي عبء الدراسة والتدريس
والتنقل

إلى بهجة العائلة الصغيرين نبراس ومحمد
إلى أفراد عائلة ملياني ومجدوب كبيرا وصغيرا



الشكر

بادئ ببدء أتوجه بالشكر للأستاذ الدكتور شرفة إلياس
المشرف على هذا العمل بكل كلمات الإمتنان التي لن تفيه
حقه نظير جهوده وإلتزامه البيداغوجي وتوجيهاته العلمية التي
ساعدتني في حسن التحصيل

كما أشكر كذلك جميع عمال وموظفي شركة بونا للمشروبات
الغازية اللذين وفروا لي كل الظروف المريحة لانجاح الاطار
الميداني للدراسة

دون أن أنسى القيادة الإدارية بالمعهد الوطني للتكوين العالي
للقابلات بعنابة وعلى رأسهم السيد جعفر عمار والسيدة
بن قارة سهام اللذان منحاني دعمهما اللامشروط حتى أتمكن
من إتمام مساري العلمي

المُلخَص

الملخص

تبحث هذه الدراسة في أهمية إدارة الوقت الفعال كثقافة مؤسسية للفاعلين الأساسيين في الشركة العالمية للمشروبات الغازية بونا-برحال-عنابة، والهدف من هذه الأطروحة هو معرفة كيف يدير القياديين، موظفي المكاتب وفرق العمل وقتهم أثناء إنجاز مهامهم وأنشطتهم اليومية والمستقبلية، تم فحص عدة نظريات حول إدارة الوقت وإقامة مقارنة نظرية للموضوع ومن تم التوصل إلى بناء نموذج نظري لإدارة الوقت وصف بحاضنة الوقت وربطها بمؤشرات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، إدارة الأولويات، كما تركز الدراسة على أخذ التصورات الافتراضية والواقعية لإدارة الوقت فيما يتعلق بالذكاء العقلائي للقيادة في التخطيط للأخطار والفرص المتاحة والإستباقية لتلبية حاجات الزبائن، وكذا قدرة موظفي المكاتب على تنظيم وقت الاتصالات سواء الصاعدة أو النازلة وإستعدادهم لكسب مهارات إتصالية عالية تمنع هدر الوقت، كما إهتمت الدراسة بقدرة الفريق التجاري وفريق الجودة بالشركة على إدارة أولوياتهم وتصنيفها والقضاء على مسامية الوقت التي تمنح المهام الصغيرة أهمية وإلحاحا وتقوض من التفويض في إدارة بعضها.

للوصول إلى الإجابة عن السؤال المركزي والأسئلة الفرعية والتحقق من الفرضيات إتبعنا المنهج الوصفي الإحصائي باستخدام المقاييس الإحصائية المتخصصة في القياس الكمي معتمدين على المتوسط الحسابي واختبار التباين أحادي الإتجاه ومعاملات الارتباط، أما مجتمع الدراسة فقد تم إختيار الشركة العالمية للمشروبات الغازية ببرحال عنابة كميدان تطبيقي نظرا لتوفر الظروف المادية ، المعرفية والعلائقية المساعدة على إنجاز الدراسة، حيث إعتمدنا المسح الشامل لمجتمع الدراسة، باستخدام إستمارات مختلفة حسب الفاعلين الموجهة إليهم فخصصنا للقيادة بالشركة إستمارة خاصة بهم تتضمن محاورها مؤشرات تخطيط الوقت، أما الموظفين بالمكاتب فوجها إليهم إستمارة تنظيم الوقت لقياس تنظيم وقت الاتصالات لديهم وأخيرا إستمارة موجهة لفريقي العمل وهما فريق وحدة الجودة والفريق التجاري بتخصيص أولويات عمل محددة حسب نشاط كل منهم، مستعنيين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26 لتفريغ البيانات وإستخراج الإحصائيات المطلوبة في الدراسة

تم جمع النتائج التي أظهرت أن ثقافة شركة بونا داعمة لإدارة الوقت من خلال تطبيق أساليب التخطيط، التنظيم وإدارة الأولويات رغم بعض الإخفاقات مثل الاهتمام بالعامل المادي وإهمال الجانب التكنولوجي للموظفين في الاتصالات وكذا محدودية إدارة المعرفة لدى أعضاء الفرق مايستوجب الإنتباه لهذه الاختلالات .

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة الوقت، الثقافة، المؤسسة.

Abstract :

This study investigates the importance of the efficient time management, as an institutional culture for the principal actors in the international soft drinks Bôna, Berrahal-Annaba. The objective of this thesis is to know how do the leaders, officers and work groups manage their time while executing their missions and daily and future tasks. Many theories on time management have been examined, in addition to setting a theoretical approach for the subject, to achieve building a theoretical model for time management, which was described as time incubator, and linked to the time indicators related to planning, organization and priorities management. The study focuses also on taking the virtual and realistic concepts of time management, regarding the rational intelligence of leadership, in the planning for hazards and the available and proactive opportunities to meet the customers needs, in addition to the ability of officers in organizing communication time, whether it is upstream or downstream, and their willingness to acquire high communicative skills that prevent wasting time.

Also, the study got interested in the capacity of the sales team and quality team within the company, in managing and lining up their priorities, and eliminating time waste which gives the small tasks an importance and perseverance and undermines the delegation in managing some of them.

To answer the main question and the secondary questions, and validate the hypotheses, we adopted the descriptive statistical method, using the statistical standards specialized in quantification, relying based on arithmetic average, one-way variation test and correlation transactions. As for the community of the study, the International Company for Soft Drinks, in Berrahal-Annaba, has been selected as an application field, due to the availability of material, cognitive and relational conditions, that help in the completion of the study; we adopted the comprehensive survey of the study community, using different forms, according to the targeted actors. Thus, we allocated to the leaders of the company their own form, which contains time planning indicators. As for the officers, we administrated for them a time management form, to measure the organization of their communication time, and finally a form for the two work groups, namely: the quality unit team and the sales team, by allocating specific work priorities according to their respective activities, using the Statistical Package for the Social Sciences Software (SPSS), version 26, for data dumping. and extracting the statistics required in the study.

The collected results showed that Bona company culture is supportive of time management, through the application of planning methods, organization and priority management, despite some failures such as paying attention to the material factor and neglecting the technological aspect of the staff in communications, as well as the limited knowledge management of team members, which requires paying attention to these imbalances.

Keywords: Time, Time Management, Culture, Institution.

Résumé

Cette étude porte sur l'importance de la gestion efficace du temps, en tant que culture institutionnelle pour les principaux acteurs de la société internationale de boissons gazeuses Bôna, Berrahal-Annaba. L'objectif de cette thèse est de savoir comment les dirigeants, les responsables et les groupes de travail gèrent leur temps tout en exécutant leurs missions et leurs tâches quotidiennes et futures. De nombreuses théories sur la gestion du temps ont été examinées, en plus de l'établissement d'une approche théorique, dans le but de parvenir à construire un modèle théorique pour la gestion du temps, qui a été désigné par incubateur de temps, lié aux indicateurs de temps et relatif à la planification, l'organisation et la gestion des priorités. L'étude se concentre également sur la prise en compte des concepts virtuels et réalistes de la gestion du temps, en ce qui concerne l'intelligence rationnelle du leadership, dans la planification des risques et des opportunités disponibles et proactives pour répondre aux besoins des clients, en plus de la capacité des agents à organiser le temps de communication, que ce soit en amont ou en aval, et leur volonté d'acquérir des compétences communicatives élevées qui empêchent la perte de temps.

Par ailleurs, l'étude s'est intéressée à la capacité de l'équipe de vente et de l'équipe de qualité au sein de l'entreprise, à gérer et à aligner leurs priorités, en excluant les pertes de temps qui donnent aux petites tâches une importance et une persévérance et qui sapent la délégation dans la gestion de certaines de ces tâches.

Pour répondre à la question centrale et aux questions secondaires et valider les hypothèses, nous avons adopté la méthode statistique descriptive, en utilisant les normes statistiques spécialisées dans la quantification, en nous appuyant sur la moyenne arithmétique, le test de variation à sens unique et les opérations de corrélation. En ce qui concerne la communauté de l'étude, la Compagnie Internationale des Boissons Gazeuses, à Berrahal-Annaba, a été choisie comme champ d'application, en raison de la disponibilité des conditions matérielles, cognitives et relationnelles, qui aident à la réalisation de l'étude ; nous avons adopté l'enquête globale de la communauté de l'étude, en utilisant différentes formes, selon les acteurs ciblés. Ainsi, nous avons attribué aux dirigeants de l'entreprise leur propre formulaire, qui contient des indicateurs de planification du temps. Quant aux agents, nous leur avons assigné un formulaire de gestion du temps, pour mesurer l'organisation de leur temps de communication, et enfin un formulaire pour les deux groupes de travail, à savoir l'équipe de l'unité qualité et l'équipe commerciale, en leur attribuant des priorités de travail spécifiques en fonction de leurs activités respectives, en utilisant le logiciel SPSS, version 26, pour le dépouillement des données et l'extraction des statistiques nécessaires à l'étude.

Les résultats collectés ont montré que la culture d'entreprise de Bona est favorable à la gestion du temps, par l'application de méthodes de planification, d'organisation et de gestion des priorités, malgré quelques défaillances telles que l'attention portée au facteur matériel et la négligence de l'aspect technologique du personnel dans les communications, ainsi que la gestion limitée des connaissances des membres de l'équipe, ce qui requiert une attention particulière à ces déséquilibres.

Mots-clés : Temps, Gestion du temps, Culture, Institution

المقدمة

المقدمة

تستند أهمية إدارة الوقت إلى حقيقة أن الفاعلين الأساسيين بالمؤسسة يشكون من أنه يتعين عليهم القيام بمهام متعددة ولكنهم لا يمتلكون الوقت الكافي لتنفيذ المهام. تساعد عملية إدارة الوقت في تحديد متطلبات الفاعلين بناءً على أهمية المهمة ثم تطابقها مع الوقت والموارد الأخرى المماثلة فمن أجل إدارة وقتهم بكفاءة، يحتاج الفاعلون إلى أن يكونوا مبدعين للغاية ويجب عليهم إدخال طرق مختلفة لتوليد الناتج والنتيجة في إطار زمني محدد ، لذلك مازال الباحثون يحققون في الطرق المختلفة لإدارة الوقت بكفاءة وتأثيره وتأثره بثقافة المؤسسة فكونك قائداً أو موظفاً مكتئباً أو عضواً بفريق عمل بمؤسسة هو من أعظم الوظائف على الإطلاق في وقتنا الحالي نظراً لصعوبة الحصول على منصب عمل آمن ، وأثناء أداء المهام فمعظمهم لديهم حوالي أربعين ساعة مخصصة خلال الأسبوع لمختلف النشاطات والمهام المهنية ومع ذلك فكثير منهم من يترك إدارة بقية ساعات العمل إلى التقديرات الذاتية ومازالوا يفشلون في استخدامه بشكل صحيح بالنظر إلى أن الوقت لا يمكن شراؤه أو تغييره أو تخزينه ، في حين أن جزءاً كبيراً من تلك الساعات كانت تستخدم للقيام بعدة عمليات

لذلك ينبغي أن تكون المؤسسة قادرة على إرساء ثقافة مناسبة للتنفيذ الفعال لإدارة الوقت وإحراز تقدم وفقاً لذلك فجوهر إدارة الوقت يعتمد على الإنفاق الفعال للوقت فمن المهم التركيز على بعدان أساسيان لإدارته

البعد الأول هو الموقف الفردي أو بعد المهارات الفردية ويدل على أن طريقة استخدام الوقت تتأثر بالقيم الثقافية للفرد، فيجب على الفرد إدارته بذكاء من خلال الدخول في عملية نقدية ذاتية تطويرية من أجل إصلاح هذا البعد ومحاولة تخصيص الوقت بطريقة مثلى لمختلف الأعمال القائمة على المبادئ المهيمنة على حياته المهنية والشخصية وبإمكانه زيادة كفاءة وإنتاجية نفسه، وبالتالي كفاءة وإنتاجية المؤسسة.

أما البعد التقني أو التطبيقي أو بعد المهارات التنظيمية فيشير إلى حقيقة أننا إذا قبلنا ذلك الوقت باعتباره رأس المال البشري الأصلي الأكثر حاجة إلى إدارته من أجل تحقيق الأهداف والغايات، فينبغي بذل الجهود للبحث عن أساليب وتقنيات لتحسين إدارة الوقت حيث تساعد في إدارة الوقت أثناء تنفيذ المهام والنشاطات أو في تحقيق أهداف معينة. تتضمن بعض هذه التقنيات - التخطيط الفعال باستخدام جدولة زمنية مرنة وسريعة محددة الأهداف الواقعية والقابلة للتحقيق، وتحليل مقدار الوقت الذي يتم إنفاقه على كل مهمة أو عملية إتصالية وتنظيمها بمقدار وقتي فاصل بين بداية العملية ونهايتها، وتحديد الأولويات وترتيبها الفرق العمل بحيث يتمكن أعضاء الفريق من التفرقة بين الأولويات التنظيمية والإستراتيجية والأكثر من ذلك يمنح مدلول الأهمية والإلحاح والسرعة إدارة معرفية لأعضائه

في الجزائر لم يتم النظر الى قضية إدارة الوقت بشكل كاف فتراثا الاقتصادي الصناعي يظهر ان ثقافة المؤسسة نحوه تشكلت وفق تصورات ضيقة وجاءت هذه الدراسة للمساهمة في فهم أعمق لإدارة الوقت كثقافة مؤسسية مشتركة بحسن استخدام اساليبه وتطبيقها فتطلب ذلك تناول الموضوع على نحو مختلف مقارنة بالدراسات التي أقيمت حول إدارة الوقت فتمت معالجته وفق عشرة فصول نظرية وتطبيقية

الفصل الأول: وهو الإطار المنهجي للدراسة تم تناول الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، المفاهيم والدراسات السابقة

الفصل الثاني: عنون بالنظريات والمقاربة السوسيولوجية وقد عرضنا فيه اهم المحطات الفكرية التنظيرية في علم الاجتماع التي لها علاقة مع إدارة الوقت وثقافة المؤسسة، كما إختارنا مقارنة نظرية للموضوع وإختتمنا بعرض نموذج مستوحى من المقاربة سمي بحاضنة الوقت

الفصل الثالث: معنون بمدخل عام إلى إدارة الذات، الوقت وثقافة المؤسسة وعرضنا فيه ثلاث محاور وفي كل محور نقوم بتحديد المفهوم والخصائص والأهمية والمعوقات وغيرها من العناصر ذات الصلة

الفصل الرابع: تحت عنوان مدخل إلى تخطيط الوقت للقيادة الذكية بالمؤسسة فبعد عرض نظري لمختلف العناصر لتخطيط الوقت والقيادة الذكية قمنا بوضع تصور نظري لعملية تخطيط الوقت من قبل القيادة باعتماد مجموعة قيم ثقافية كمدخلات منها الجدولة الزمنية المرنة الاستباقية للمخاطر والفرص وتلبية حاجات الزبائن ومن تم اجراء العديد من العمليات عليها لطرح مجموعة مخرجات متوقع حصولها

الفصل الخامس: بنفس النهج تم العمل في هذا الفصل بإدخال مجموعة قيم اتصالية وتنظيمية واجراء مجموع عمليات عليها بالمقارنة بين الزمن الحقيقي والمتوقع لمختلف العمليات الاتصالية واخضاعها لمقياس الوقت ومن تم طرح مجموعة مخرجات متوقعة لتنظيم وقت الاتصال بالمؤسسة

الفصل السادس: تناولنا فيه تحديد الأولويات لدى فرق العمل بالمؤسسة وهي أولويات تنظيمية واستراتيجية لفريق الجودة والفريق التجاري وقد دلتنا عمليات البحث إلى الحصول على معادلة إحصائية لقياس حاصل الأولويات من اجل تصنيفها تضمنت اهم مؤشرات التصنيف وهي الأهمية والاستعجال والسرعة ودرجة التأثير تستخدم في الدراسات القياسية، ومن أهم القيم الاستراتيجية والتنظيمية التي ركزنا عليها في هذا الفصل لاستخراج حاصل أولوياتها قيم الرأس المال المعرفي، قيم التشغيل، قيم العملاء والموردين، قيم المراقبة وتحليل المواد، قيم الكشف عن المخاطر البيئية، قيم متابعة المخرجات..إلخ

الفصل السابع: وهو فصل المعالجة المنهجية والإحصائية لموضوع الدراسة تطرقنا فيه إلى خصائص مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات مع تحديد المنهج

المناسب لتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها وكذا المقاييس الإحصائية المستخدمة من مقاييس النزعة المركزية ومعامل الصدق والثبات للإستثمارات وأهم الإختبارات الإحصائية المتوافقة مع طبيعة الدراسة القياسية

الفصل الثامن: تعلق هذا الفصل بعرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى للدراسة والتي ركزت على قياس الذكاء العقلاني للقيادة بشركة بونا للمشروبات الغازية ببرحال -عنابة أين عرضنا قراءة عامة وتفصيلية وطرح شخصي لمختلف محاور الإستثمار الموجهة للقيادة بالشركة.

الفصل التاسع: بنفس المنهج عالجنا الفصل التاسع بعرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية للدراسة والتي ركزت على قياس تنظيم وقت الاتصالات وفق مقياس تنظيم الوقت معد من قبل الباحثة مركزين على تنظيم وقت نقل المعلومات ونمط افتصال المطبق والمهارات الإتصالية للموظفين بالمكاتب بشركة بونا للمشروبات الغازية ببرحال -عنابة وكل محور من الإستثمار الموجهة للموظفين بالمكاتب عرضنا قراءة عامة وتفصيلية وطرح شخصي للنتائج.

الفصل العاشر: في هذا الفصل عالجنا بعرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة والتي ركزت على قياس مهارة فريق الجودة والفريق التجاري بشركة بونا للمشروبات الغازية ببرحال -عنابة في تصنيف اولوياتهم أين عرضنا قراءة عامة وتفصيلية وطرح شخصي لمختلف محاور الإستمارتين الموجهتين لفريق الجودة والفريق التجاري بالشركة، وبعدها ناقشنا الفرضية العامة والنتائج العامة للدراسة، كما تناولنا مناقشة النتائج في ظل المقاربة النظرية والنموذج النظري المقترح في العمل.

لقد حاولنا جاهدين في هذه الدراسة البحثية أن نعالج موضوع إدارة الوقت كثقافة مؤسسية بمنظور مختلف عن باقي الدراسات البحثية التي تناولته، وما توفيقنا إلا من الله عز وجل.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- ✓ إشكالية الدراسة
- ✓ أسباب اختيار الموضوع
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ مفاهيم الدراسة
- ✓ الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة

الوقت هو ذلك المكون الذي يمكننا من رصد مسارات التغير والتطور وتتعاظم مسألة إدارته في حياة الأفراد سواء كانوا ضمن جماعات أو مؤسسات، هذه المؤسسات ونظرا لتفاعلها مع بيئتين داخلية وهي محيط العمل بكل مكوناته وخارجية وهي ثقافة المجتمع المحيط وعلاقات الشراكة مع مؤسسات أخرى يؤدي الى التفكير الدائم في استراتيجيات وكيفيات وأساليب التحكم في الوقت حتى تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة.

في حقل البحوث الأكاديمية كشفت العديد من الدراسات العلمية بأن حياة الأفراد بالمؤسسات فيما يخص ثقافة إدارة الوقت قد مرت بأربعة أجيال فالجيل الأول عرف إدارة وقت بسيطة إستندت إلى الرسائل التذكيرية وقوائم مرجعية، تم تطورت إدارة الوقت في المؤسسات بما يعرف بالجيل الثاني لتشهد ظهور وظائف جديدة لها منها التخطيط، التحضير، تحديد للأهداف، وضع تقويمات على الأعمال الورقية او الحاسوبية، أما الجيل الثالث فكان أكثر إتقانا لمفهوم إدارة الوقت بإستخدامه لأولويات العمل اليومية، والتحكم وإستعراض القيم التنظيمية وتحويل الأهداف طويلة الأمد إلى قصيرة ما يسمى بالتخطيط الوضعي أو الآتي، لنصل إلى الجيل الرابع من تطور إدارة الوقت في المؤسسات وهي مرحلة أدرك فيها أنه لا يكفي العمل على شاكلة القيام بالأعمال المطلوبة أو الواجبة بل تحديد الأهم والأفضل وإنفاق كمية من الوقت متزايدة على ذلك هو الإدارة المثلى للوقت.

إدارة الوقت في المؤسسات لا تقتصر على كيفية إدارة حياة الأفراد العاملين ليومهم في مكان العمل ونفي تام لجانب وعيهم وإدراكهم لمساحة الوقت المستغرق لكل نشاط وما يتطلبه فعليا من حجم ساعي دون تمدد لنشاط على حساب آخر، فالوقت يكتسي أهمية كبيرة أثناء العمل فتتظيمه بالشكل السليم يحقق إنتاجية للأفراد العاملين والقياديين وفرق العمل من حيث أداءهم، فعاليتهم والتوقعات المنتظرة منهم بالمؤسسة

إن السلوكيات القيادية التي تظهر إتجاه الإهتمام بعامل الوقت والإلتزام بحسن إدارته والعمل على تحسيس العاملين بفوائده وعواقب إهداره يشكل مرجعية سلوكية ثقافية لهم حيث يدركون من خلال رؤساءهم فائدة أهم وظيفة ملازمة للقياديين وهي التخطيط فكلما إستطاع القائد تقديم قيمة مضافة لأهمية للتخطيط يتمكن من إدارة المخاطر بتخطيط زمني محكم أو إغتنامه لفرص سوقية متاحة تمكن المؤسسة من دعم حصتها السوقية بمرونة ودون تحمل أعباء أو نفقات ضخمة أو نجاحه في كسب المزيد من الزبائن رغم المنافسة الشديدة كلما ساهم ذلك في تعزيز قيمة الوقت لدى العاملين لأنهم يلمسون جهود القيادة في التخطيط قد أثمرت وحقت أهداف المؤسسة فيتبعون قائدهم ويرتفع وعيهم بضرورة التخطيط الجيد للأعمال والنشاطات التي يؤدنها.

كما أن إدارة الوقت لا تعني التخطيط فقط بل تبدأ لنصل لثاني وظيفة فيها وهي التنظيم فكل تصرفاتنا ونشاطاتنا وما نقضيه من أعمال في يومنا يدور في فلكه، ولأن الأفراد يقضون جل أوقاتهم في مكان العمل فالتنظيم يكون له دور فعال في توجيه نشاطاتهم اليومية ككتابة التقارير وإعداد المذكرات والرد على البريد وتقديم الطلبات ومراسلة المستويات الإدارية العليا إلى جانب العلاقات الاجتماعية الرسمية وما تتطلبه من إنصات أو حديث مع الرؤساء والزملاء كلها قد تستغرق منا وقتاً أكثر مما نتوقعه أو نخطط له لذلك فتدريب العاملين على الإتصال الجيد والتحكم فيه بفعالية سيكون مفتاحاً لتنظيمياً مهماً للقضاء على المعوقات التنظيمية للوقت خاصة أن جل الدراسات الحديثة أثبتت أن الفرد العامل يقضي ما بين 70 إلى 80% من وقته في الإتصال بالآخرين.

إلى جانب التخطيط والتنظيم نضيف وظيفة ثالثة لا تقل أهمية عن سابقتها بل يعتبرها العديد من المفكرين عصب إدارة الوقت وهي قدرة الأفراد على تحديد أولوياتهم وتوزيعها حسب مصفوفة الأولويات بالتدرج بين المهم والإستعجالي وغير المهم وغير الإستعجالي وهي وظيفة تعد من المهارات المطلوبة في فرق العمل نظراً للدور الريادي الذي تضطلع به هذه الفرق في المؤسسات وللمهام المحددة الطبيعة والوقت فتقع على فرق العمل مسؤولية رفع الوعي الجماعي بما يتماشى وأهداف الفريق التي انشأ من أجلها وأهداف المؤسسة وتكون قمة الإدراك في تلاقي التشابه في الأولويات بين أعضاء الفريق مما يعطي صورة واضحة عن التقارب الفكري والتماسك بين أعضاءه فيتم القضاء على أي شكل من أشكال مضيعات الوقت للفريق منها الاختلاف في تحديد الأولويات على مستوى الفريق الواحد مع إبقاء الاختلاف بين أولويات الفرق حسب طبيعة نشاط ومهمة كل واحد منها لكنها تصب جميعاً في مصلحة المؤسسة

حالة المؤسسات الجزائرية في تنظيم وقتها مستمدة من الإرث الإستعماري القائم على الإهتمام بوقت دخول وإنصراف العامل أو الموظف ورسخت ذلك في ترسانتها القانونية التي تعاقب أي عامل على التأخر عن العمل في الوقت المحدد وتعريضه للعقوبات التي قد تصل إلى حد التسريح بسبب تكرار فعل الغياب ومازلنا لحد الساعة نشهد على مستوى المؤسسات الجزائرية النزاعات والصراعات اليومية بين الرؤساء والمرووسين عن عدم الإنضباط بوقت العمل لكنها لم تسعى إلى تدريب العامل على كيفية قضاء وقته وتقسيم نشاطه وتوزيعه وتحديد أولوياته ذات الأولوية القصوى مقارنة بالمخفضة الأولوية لتحقيق الإنتاجية ورفع الكفاءة.

ومن المؤسسات الوطنية التي نحاول كشف إدارة الوقت فيها وحقيقة الممارسات القيادية والعمالية وفرق العمل بها هي شركة إقتصادية خاصة تعمل في مجال صناعة المشروبات الغازية الغذائية هي الشركة العالمية للمشروبات الغازية ببرحال عنابة، وقد خصصت الباحثة دراسة مؤشر تخطيط الوقت بالنسبة للقياديين من مدراء فرعيين لمختلف الوحدات كالوحدة التجارية، وحدة الإنتاج،

وحدة المحاسبة، الإدارة العامة أما مؤشر تنظيم الوقت في جانبه الإتصالي ستركز الباحثة على الموظفين الإداريين لأنهم الأكثر تواصلًا مع رؤسائهم بإستخدام العديد من الوسائل الكتابية، الهاتفية، الألكترونية التي تظهر فيها كفاءة السلك الإداري في التحكم الفعال بالوقت أما مؤشر الأولويات فوجه لفريقين هامين بالمؤسسات ودعامتين أساسيتين بهما وهما فريق الوحدة التجارية المسؤول عن كل العمليات المرتبطة بالتسويق والترويج والإشهار واختيار الوسطاء والعملاء أما فريق الجودة فهو القلب النابض للمؤسسات لأنه المسؤول الأول عن الإنتاج المصدر للسوق والذي يعكس صورة المؤسسة المنتجة له فكلما تمكن أعضاء فرق الجودة من الإتفاق حول أولوياته بوجود حاصل أولوية متقارب بينهم تمكن الفرق من أداء المهمة المكلف بها والنجاح فيها.

لمعرفة قدرة الشركة محل الدراسة من خلال قياديتها وعمالها الإداريين وفرق عملها المحددة لإدارة وقتهم بشكل أفضل ضمن ثقافتهم المؤسسية وذاكرتها نطرح التساؤل المركزي التالي:

- هل توجد قيم ثقافية تستجيب لإدارة الوقت بالشركة محل الدراسة بعناية؟

للإجابة عن هذا التساؤل المركزي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. هل تعمل الشركة محل الدراسة بثقافة التخطيط الوقت في قيم قيادتها الذكية؟
2. هل تستخدم الشركة محل الدراسة ثقافة تنظيم الوقت في إتصالها التنظيمي؟
3. هل الشركة محل الدراسة تعتمد على ثقافة تحديد الأولويات في أداء فرق عملها؟

✓ فرضيات الدراسة

بناءً على ما قدمته الدراسة من تساؤل مركزي وأسئلة فرعية، صاغت الدراسة الراهنة فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات فرعية مشكلة لقضايا بحثية تحتاج إلى إختبار وتقصي ميداني

الفرضية الرئيسية:

ثقافة الشركة محل الدراسة تحقق إدارة جيدة للوقت بتطبيق وتنفيذ أساليب التخطيط،

التنظيم وإدارة الأولويات.

شرح الفرضية الرئيسية:

تسعى الشركة محل الدراسة إلى إستخدام أمثل لأساليب إدارة الوقت المتمثلة في التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات من قبل كل الفاعلين فيها سواء من قيادة وفرق عمل وعمال إداريين عبر نشاطاتهم اليومية بحيث يتم تطبيق أساليب إدارة الوقت والتحكم في آلياتها من منطلق ثقافي ونشرها كميزة تنظيمية تتميز بها الشركة عن باقي المنافسين.

الفرضية الجزئية الأولى:

ثقافة الذكاء العقلاني للقيادة في الشركة محل الدراسة نحو إدارة المخاطر وإغتنام الفرص، وتلبية حاجات الزبائن المستقبلية تحقق إدارة جيدة في تخطيط الوقت بالجدولة، المرونة والإستباقية

الفرضية الإحصائية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والجدولة الزمنية

الفرضية الإحصائية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إغتنام الفرص المتاحة ومرونة التخطيط

الفرضية الإحصائية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والإستباقية في تحقيقها
شرح الفرضية الجزئية الأولى:

إن تطبيق مبادئ تخطيط الوقت من إعداد جدول زمنية مناسبة لإدارة المخاطر والتخلي عن أسلوب عدم مواجهة المخاطر والتخوف منها وكذلك إتباع المرونة في التعامل مع الوقت بعدم التقليل أو الإفراط إتجاه القضايا الإستشرافية ومنحها الحجم الزمني المناسب لها وعدم تركها للصدفة وخلق فرص جديدة وإغتنامها وتحديد الأهداف للإستباق نحو تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، لا يمكن أن يتحقق إلا بقيادة ذكية من مميزاتا ليس فقط تطبيق تخطيط الوقت بل التحكم فيه لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنظيمية المرجوة.

الفرضية الجزئية الثانية:

ثقافة الإتصال التنظيمي لفئة الإداريين في الشركة محل الدراسة نحو نقل المعلومات، نمط الإتصال ومهارات الإتصال تحقق إدارة جيدة في تنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد
الفرضية الإحصائية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل المعلومات وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد

الفرضية الإحصائية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد

الفرضية الإحصائية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد
شرح الفرضية الجزئية الثانية:

تعتمد الشركة محل الدراسة على العمليات الإتصالية فهي القوة النابضة الناعمة فيها وبين كل الأطراف الفاعلة متخذة من أشكال التواصل التنظيمي سبيلا لعملها أو لعلاقاتها فحسن التحكم في تدفق المعلومات والاتصال بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء عن طريق الكتابة أو الحديث أو الإنصات أو إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لا يتأتى إلا بتطبيق جيد لمقياس الوقت المخصص لكل نشاط إتصالي تضعه المؤسسات مما يجعل العملية الاتصالية متحكم فيها وفعالة وتؤدي الغرض الذي أقيمت من أجله.

الفرضية الجزئية الثالثة:

ثقافة فرق العمل في الشركة محل الدراسة نحو أنشطتها تحقق إدارة جيدة للأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

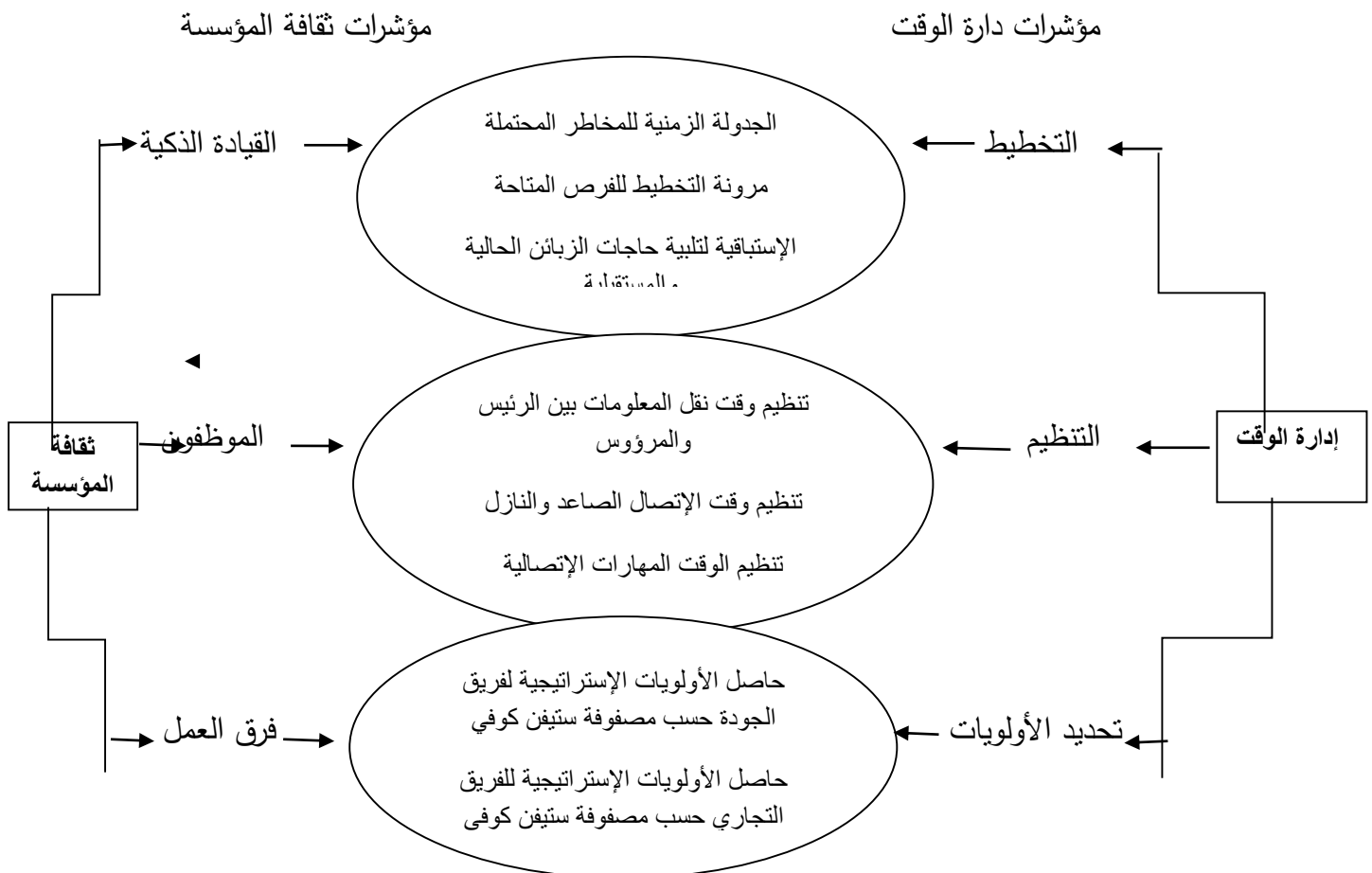
الفرضية الإحصائية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط فريق الجودة وإدارة الأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

الفرضية الإحصائية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط الفريق التجاري وإدارة الأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة.

شرح الفرضية الجزئية الثالثة:

يعرف فريق وحدة الجودة وفريق الوحدة التجارية بالشركة محل الدراسة تقاطع العديد من الأولويات لكل واحد منهم وتظهر سمة التماسك وقوة الإدراك والوعي والاتفاق على نفس الأهداف من خلال إحترام توزيع الأنشطة وبناء معرفة مشتركة يتم على أساسها إعطاء سمات قيمية لها وتصنيفها تصنيفاً منطقياً حسب أهميتها ما يمنع تشتت الأفكار وضياح الجهود أو حدوث نزاعات وتفرقة بسبب إختلاف الآراء، ويمنع هدر الوقت في البحث عن طريقة لاحتاد توافق في الآراء او جمع الفرقاء من الأعضاء والتي قد تصل الى انهاء العمل ضمن الفريق فتتعلل نشاطات الفريق ومن ثم نشاط المؤسسة ككل

شكل رقم 01 يبين مخطط الإشكالية



2- أسباب إختيار الموضوع

لكل باحث دوافع ظاهرة وكامنة تدفعه نحو الإهتمام بموضوع معين، ورصد الجوانب التي يراها ملهمة ومهمة له ولميدان العلوم فيقوم بالبحث والتمحيص، وجاء إختيار الباحثة لموضوع إدارة الوقت وثقافة المؤسسة مرتكزا على عدة أسباب من بينها:

- كينونة الوقت اللامادية أعجزت قدرة الإنسان في السيطرة عليه وجعلته خاضعا له، لا يتحكم في صيرورته.

- إهدار الوقت هو إهدار للحياة ولا يملك الإنسان قدرة على إسترجاعه ولا إسترجاع ما فاتته من منافع.

- الفجوة الحاصلة بين المجتمعات من بين مسبباتها الرئيسية ثقافة المجتمعات نحو مفهوم الوقت -تزايد أهمية الوقت وحسن إدارته في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والجماعي والمؤسساتي -التداول الواسع لمصطلح الثقافة بين الأفراد دون تمييز لمعناها الحقيقي.

- لم تعد الثقافة مقتصرة على الممارسات الفنية التي نعرفها، بل أخذت أشكال أخرى أكثر تطورا وأصبحت مكونا جوهريا في بيئة العمل.

- السلوكيات والنشاطات والممارسات اليومية وكيفية استغلالنا للوقت من خلالها يشكل مع مرور الزمن ثقافة المحيط الذي ننتمي إليه ويصبح موروث ثقافي للأجيال.

3- أهمية الدراسة

دراسة إدارة الوقت وثقافة المؤسسة تحمل جوانب من الأهمية تمس المؤسسات الجزائرية التي عليها أن تواكب الدراسات العلمية وما وصلت إليه في مجال إدارة الوقت ومستوى التطوير الذاتي للوقت الذي تتبناه الشركات المعاصرة ومنه يمكننا إبراز جملة من النقاط لأهمية الدراسة منها:

-إدارة الوقت إرتبطت في المؤسسات الجزائرية بقرطة الوقت من حيث ساعات الدخول والخروج والتأخر والغياب وإكمال الحجم الساعي المحدد قانونا بـ 08 ساعات ونسخ تام لقوانين تنظيمية لمجتمعات أخرى دون دراسة مرجعية لطبيعة المجتمع والفرد الجزائري.

- نلاحظ عادة أن إدارة الوقت في المؤسسات الجزائرية إنحصرت بالمسير في المؤسسة وحرصه على إحترام الوقت فإن تعذر تواجده بها، طغى على المؤسسة نوع من اللامسؤولية في التصرفات فنجد التكاثر والتقاعدس وهدر الوقت في الأحاديث الجانبية وإستغلال غياب المسير لقضاء الحاجات الإجتماعية

-إدارة الوقت مفهوم معاصر ممارسته تتطلب وعي ذاتي وجماعي بأهميته وإجتهد من قبل إدارة الموارد البشرية في تنمية فكر الرأس المال البشري من خلال التدريب والتكوين والتأهيل بتوعيته

وتحسسيه بأن الوقت هو مورد رئيسي للإنتاج والتطوير والتقدم على قدر أهمية المواد الخام والتكنولوجيات

- تحفيز سلوك التعود على ممارسة إدارة الوقت في مكان العمل يولد شكلا من التعاطي ومع إستمرار العملية يتطور لنوع من الثقافة الجماعية بالمؤسسة ليصبح ضمن ذاكرتها.

4-أهداف الدراسة

لكل جهد بحثي هدف يصبو إلى تحقيقه، ودراستنا هذه التي إهتمت بموضوع إدارة الوقت وثقافة المؤسسة تسعى للوصول إلى جملة من الأهداف الثقافية ذات الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والإقتصادية من بينها:

-الوقوف على مستوى ذكاء القادة بالمؤسسة ومعرفة قدرتهم على الإستشراف والإستباق خاصة وأنها تملك فرق عمل متنوعة تعمل داخليا وخارجيا.

-تحديد مكانة التخطيط الزمني الجيد بالمؤسسة فهو عنصر حيوي في إستراتيجيات السوق وإكتسابه كثافة مؤسسية هو رقم قيمي إستراتيجي.

-الكشف عن ترتيب وتوزيع الإتصالات التنظيمية بالمؤسسة ومستوى وعي العمال وفرق العمل بها

-إبراز أهم الأساليب الإتصالية التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة الخاصة كثافة إتصالية تساهم في إدارة جيدة للوقت

-التعرف على واقع فرق العمل ومدى تطابق أهدافهم مع أهداف المؤسسة في إدارة الوقت

- معرفة كيفية إستثمار الوقت في المؤسسة من قبل كل الفاعلين فيها دون إقصاء مسؤولية أي طرف في العملية

-تهدف إلى تبسيط مفهوم إدارة الوقت وجعله مفهوما يمكن التفاعل معه والتعامل به، بتخصيص أساليب إدارته تبعا للنشاطات والمهام.

5- مفاهيم الدراسة

5-1 مفاهيم أساسية

5-1-1 مفهوم إدارة الوقت

جدول رقم 01 يبين المفاهيم المختلفة لإدارة الوقت

المفكر	التعريف
بيتر دراكر (peter drucker)	"الوقت يمثل بعدا إضافيا هاما يجب أن يؤخذ بالإعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة، ودراستها وتقييمها، والتي تشتمل على إدارة المديرين وإدارة المهام وإدارة العناصر البشرية، ثم خلق الترابط بين ذلك كله من خلال تفعيل دور الوقت وحسن إستخدامه على قدر عال من الكفاءة والفاعلية" (عقيلان، 2014، صفحة 52)
إبراهيم الفقي	هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح" (الفقي، 2017، صفحة 26)
باتريك فورسات (Patrick Forsyth)	الوقت هو مورد مثل أي مصدر آخر وهو مهم للفرد والمنظمة يعزز الفعالية والقابلية الربحية لذلك فالوقت والإدارته يتطلب مهارة حاسمة فهو يعزز من الإنتاجية الشخصية ، ويسمح بالتركيز على الأولويات، والعمل في نهاية المطاف على النجاح العام للمنظمة (Forsyth, 2009, p. 1).
ريتشارد ولش (Richard walsh)	إدارة الوقت هي إدارة الأنشطة وتشمل تحديد المهام التي يتعين القيام بها وإيجاد طريقة واقعية يمكن من خلالها القيام بمهام أكثر (walsh, 2008, p. 10)
راندول شولر (randall schuler)	إحدى إستراتيجيات إدارة التوتر في المنظمات وعرفها بإحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية، وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية عديدة، تستهدف تحديد حاجاتك ومتطلباتك حسب الأهمية ومطابقتها مع الوقت والموارد المتاحة أو المحتملة والمهام والأهداف التي تحتاج إلى ممارستها أو تحقيقها منصوص عليها من قبل المؤسسة" (عقيلان، 2014، صفحة 53)
جاك فيرنر (jack ferner)	يعني الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة" (ferner, 1980, p. 12)
الصيرفي:	تمكين المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت" (الصيرفي، 2003، صفحة 13)

مفهوم متكامل وشامل يصلح لأي زمان ومكان وأي عمل، وأي شخص، وأي مجتمع، وأي بيئة، حيث يرتبط بشيء كبير بالعمل الإداري ويتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمر ولا يدور حول الوقت في الفراغ المجرد، وإنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا" (رابح، 2017-2018، صفحة 13)	جيمس ماكينزي McKinsey James

إدارة الوقت من المفاهيم المرتبطة بشكل كبير بإدارة الذات فحسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلة ففاقد الشيء لا يعطيه فمن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة المهام والنشاطات والأعمال أو يقود الآخرين نحو تحقيق أهداف ضمن إستراتيجية المؤسسة ولا يمكنه أن يعمل ويتكاتف ويتوافق مع جماعة معينة لإستكمال المهمة المكلفين بها، فالعلاقة بين إدارة الوقت والمؤسسة لم تأتِ عشوائياً أو من فراغ بل نتيجة وجود سلسلة من الوظائف في العمل الإداري كالتخطيط، والتنظيم والمراقبة والتوجيه التي يتم تأديتها في ساعات العمل الرسمية،

ومن أهم الفاعلين في حسن إدارة الوقت في المؤسسة والمؤثرين على السلوك التنظيمي للعاملين هم المدراء والقياديين الذين تبحث المؤسسة عن محددات معينة يتصفون بها من خلال تقديم شروط خاصة بهم منها كفاءتهم في الإلتزام والتحليل والتخطيط وهي كلها عناصر مرتبطة بإدارة العملية الإدارية بالمؤسسة

لكن هذا لا يعني إستثناء باقي العاملين من أهمية إدارة وقتهم بالمؤسسة فكل شخص مطالب بحسن إستغلاله للوقت بشكل فعال، فعملية إدارة الوقت سمة متوافقة في أي زمان ومكان ومع أي شخص دون تحديد للمهارات والقدرات والكفاءات ودون ربطها بالنوع الاجتماعي، بالبيئة أو مجتمع بل لها إرتباط مباشر مع وظائف العملية الإدارية.

وإجمالاً فإدارة الوقت جزء من الكل ترتبط بها كل العمليات الإدارية بالمؤسسة سواء تعلقت بنشاطات القيادة أو العمال وموظفين أو الجماعات الرسمية التي تنشأ لتأدية مهمة معينة وأن إدارة الوقت وفعاليتها هو مشروط برغبة الفرد وبقدرته على حسن إدارته لذاته أولاً وإدارة الذات في المؤسسة تصبح ثقافة تنمو وتتطور وتستمر لتشكل لنا ثقافة المؤسسة في إدارة الوقت.

التعريف الإجرائي

إدارة الوقت بشركة بونا للمشروبات الغازية ببرحال هي قدرتها على تطبيق أساليب الجدولة والمرونة والإستباقية التخطيطية، بالإضافة إلى قدرتها على تنظيم الوقت للقياس وإستغلاله بشكل فعال مع إرتكازها على حسن إدارة الأولويات.

5-1-2- ثقافة المؤسسة

جدول رقم 02 يبين المفاهيم المختلفة لثقافة المؤسسة

المفكر	التعريف
تورنتن دريك (DEREK) TORRINGTON	ثقافة المنظمة هي نتيجة لكيفية قيام منظمة ما بتنمية القيم والتعقيدات والتقاليد لفهم واقع المنظمة عند جميع المستويات والاقسام وهي تعبير أكثر إدراكا للذات عن أنواع محددة من الأهداف وعلاقتها بالسلوكيات (TORRINGTON, 2013, p. 69)
أنطونيو اورتيجا وميغال أنجل Antonio Ortega et Miguel A´ngel	ثقافة المؤسسة هي نظام من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تدفع أعضاء المنظمة دون وعي إلى اتخاذ كل خيار وقرار (Antonio & Miguel, 2013, p. 1077)
محمد طلال الحجاوي والسلطاني ساكنة	"عبارة عن القيم والأعراف والمعتقدات والمواقف التي يشترك فيها الناس وعلى أساسها تتعامل المنظمة مع بعضها البعض أو مع أصحاب المصالح أو أي جهة أخرى" (الحجاوي و السلطاني، 2016، صفحة 30).
دنييس كوش Dennis Coach	"النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المؤسسة، إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكن أن تكون سابقة لهم، بل هي تبنى من خلال تفاعلهم" (كوش، 2007، صفحة 177)،
فؤاد البكري	"مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والخصائص والأعراف التي توجه نشاط وجهود الأفراد لإنجاز أهداف ومساعي مشتركة داخل المنظمات، تميزها عن غيرها" (البكري، 2014، صفحة 104)
ادقار هنري شين Edgar Henry Schein	الثقافة معنى تجريدي قوي وهي ظاهرة دينامية تحيط بنا في كل الأوقات نشأت في المنظمات نتيجة لتفاعلات مجموعات، أفراد مع بعضهم البعض ترتبط في تشكيلها بشكل مباشر بسلوك القيادة الهياكل التنظيمية، الروتين والقواعد والمعايير التي توجه السلوك وتقيده (Edgar, 2004, p. 10)
قاسم القريوتي	"منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء" (قاسم، 2000، صفحة 151)

"نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية" (المهدي، 2004-2005، صفحة 162)	برو اوتال Bro.Uttal
الثقافة أنثروبولوجية-إجتماعية معقدة متعددة الأبعاد فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها (خيسر، 2016، صفحة 18).	خيسر الخفاجي

لاقى موضوع ثقافة المؤسسة العديد من البحوث والدراسات والإهتمام لمدلوله المعنوي الطاعي عليه فجانبا كبيرا من العلاقات والمبادلات والاتصالات والتفاعلات بالمؤسسة يمارس من منطلق ثقافي سواء تلك الثقافة التي تصدر للمؤسسة من خلال الأفراد وانتماءاتهم الثقافية أو من خلال ما تكرسه المؤسسة كنظام ثقافي خاص بها فتوجه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها، تصبح ثقافة المؤسسة من خلال الممارسات اليومية المتكررة والملزمة نظاما مقننا ضمن قواعد ولوائح وقرارات مع إحتفاظها بجانب الذاكرة الثقافية الخاصة بها والتي إمتلكتها عبر سنوات العمل والخبرة فتعزز بها مواقف أو تصرفات أو تنهي عن إتيانها لأنها مناقضة لها. وإن كانت ثقافة المؤسسة مقننة أو حية في الذاكرة الثقافية للمؤسسة فهي بالتأكيد لم تولد قبل التجمع الإنساني داخل المؤسسة بل تزامن ظهورها مع وجود تفاعل إجتماعي ثقافي في حيز مؤسساتي قائم ويرجع تكوينها إلى الجماعات الأولى التي ترأسها عند الإنطلاق. ناهيك عن تأثيرات البيئة الداخلية فالمؤسسة ليست معزولة عن التغيرات التي تحدث خارجا لأن لها مدخلات ومخرجات من وإليها فنميز هنا بين شقين لثقافة المؤسسة شق داخلي يركز على الإدماج الداخلي وشق خارجي يهتم بالتأقلم مع البيئة المحيطة.

التعريف الإجرائي

ثقافة شركة بونا للمشروبات الغازية هي نسق من القيم المشتركة والمعتقدات المتمثلة في قيم قيادية تدعم التفاعل مع البيئة الخارجية من حيث الأخطار والفرص والحاجات ومع البيئة الداخلية بتوليدها قيم إتصالية تهتم بالموارد البشري وطرق التفاعل معه وكذا تشكيلها لفرق عمل قادرة على بناء معرفة مشتركة وبذلك أنتجت مجموعة معايير سلوكية هادفة على تحقيق أهداف الشركة.

5-2 المفاهيم المساعدة

5-2-1 الوقت

يعد الوقت قاسم مشترك بين المجتمعات مع إختلاف التعبير الثقافي له عند الشعوب فمنهم من يفسره تبعا للبعد المكاني والزمني ومنهم من يضيف عليه البعد التاريخي، أو توجهها ميتافيزيقيا، ولكن الشيء الثابت فيه أنه لا يمكن إدخال تغييرات عليه بإطالته أو تقصيره أو تغيير طبيعته،

ويبقى معضلة تواجه العلماء في إعطاء تعريف دقيق له فهو أصعب مما يستطيعون إدراكه على حد قول عالم الفيزياء الشهير (ريتشارد فيلبس فاينمان).

أ- لغة:

" أنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو من (و ق ت) موقوت وموقت ومحدود وهو مقدار من الدهر وجزء منه" (الزمخشري، 1998، صفحة 348)، ويقال "وقته بمعنى جعل له يفعل فيه الفعل" (يرقى و جوال، صفحة 3)، كما أمرنا الله عز وجل في كتابه الكريم في مواضع كثيرة منها الآية 189 من سورة البقرة (يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج) والآية 143 من سورة الأعراف (ولما جاء موسى لميقاتنا وكلمه ربه قال رب إنني أرني أنكظر إليك) فهذه الآيات على سبيل الذكر وليس الحصر لأن موضوع الوقت حضى بعناية إلهية ونبوية عظيمة كان هدفها إرشاد الناس لفوائد الوقت ولحثهم على تحصيل الخيرات والحسنات إستعداد ليوم الفصل في قوله عز وجل في الآية 17 من سورة النبأ (إن يوم الفصل كان ميقاتا) .

ب-إصطلاحا:

قال الأستاذ حسن البنا "من عرف حق الوقت، فقد أدرك الحياة، فالوقت هو الحياة" (شهادة، 2008، صفحة 34)، فالوقت "هو وجود علاقة بين منطقية لإرتباط الأحداث والأنشطة التي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد والجماعات، المؤسسات والشعوب أو المجتمعات" (شناف، 2017، صفحة 52).

وعن الإمام ابن القيم الجوزية في كتابه (الجواب الكافي) قال "العارف لزمن وقته، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها" (المكاوي، 2014، صفحة 10)

وعند بنجامين فرنكلين فإن الوقت هو "المادة التي صنعت منها الحياة فلا شيء يعمل إلا من خلاله" (يرقى و جوال، صفحة 3)

فالوقت إذا هو ظاهرة حتمية له بعد طبيعي واحد مقدر زمنيا متاح لكل المجتمعات في الماضي والحاضر والمستقبل بنفس الكمية والحجم وبعد ثقافي لما نعتبره ذو منفعة وجدوى من ممارسات يومية تحكمها تقديرات وتفضيلات فردية أو جماعية تبعا للمحيط الذي ينتمي إليه الفرد وفي المؤسسة يعتبر الوقت هو الحيز الزمني الذي يقضيه العامل بين دخوله للمؤسسة وحتى خروجه منها مرتبط بما يقدمه من نشاطات وظيفية وما ينتجه من سلوكيات وتفاعلات لها علاقة مباشرة مع المهام المسندة إليه.

2-2-5 الثقافة

"جاء في لسان العرب ثقّف الشيء ثقفاً وثقافاً أي حدقه ورجل ثقّف حاذق الفهم" (عماد، 2006، صفحة 28)، فهي بهذا مرتبطة بعملية القدرة على الإمعان والإحاطة بالأمر من كل جوانبها لفهم الأشياء، لنصل أن معنى الثقافة يختلف تبعاً لقدرات الأشخاص في ذلك.
ب- إصطلاحاً :

شكل رقم 02 يبين مفهوم الثقافة

مفهوم الثقافة

رالف لينتون (Ralph Linton): "تجسيد لتلك السلوكيات المكتسبة والموزعة والتي تنتقل وتتوارث من قبل أعضاء مجتمعنا" (حامد، 2015، صفحة 155)

إدوارد تايلور (Edward Taylor): "كل مركب يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين" (عماد، 2006، صفحة 30)،

قاموس الشامل: "أنها الوحدة الكاملة للسلوك المتعلم الذي ينتقل من الجيل إلى الجيل الذي يليه، وهي أيضاً نمط من التقليد أو العرف حيث تنتقل الرموز من جيل واحد إلى الجيل التالي من خلال التعليم الاجتماعي" (صالح، 1999، صفحة 134)،

مالك بن نبي: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (عيادة، صفحة 7)

ارتبطت الثقافة في منشأها بالتيار الأنثروبولوجي المفسر لثقافات الجماعات البشرية، وإذا كان الأنثروبولوجيون يرون في الثقافة هي عملية إكتساب وتناقل فإن علماء الاجتماع يرونها عملية تعليم تمارسها المنظومة الاجتماعية على أفرادها، فالإكتساب هو عملية تلقي تلقائي دون إدراك ووعي لمغزى السلوكيات والمعايير والتقاليد وغيرها من الأشكال الثقافية، أما التعلم فيكون موجه ومعرفي قائم على عملية تفاعل مقصودة وهادفة لتعليم أفراد المجتمع ثقافتهم التي تميزهم عن باقي المجتمعات الأخرى .

تميزت ثمانينيات القرن الماضي باهتمامها في بلورة المفاهيم المتعلقة بالجانب الثقافي سواء في حياة الفرد أو الجماعة وما تحمله من ثقافات تميزها عن غيرها متضمنة القيم والمعايير

والسلوكيات وطرق التفاعل الجماعي وقنوات الإتصال، فالثقافة من المصطلحات الأكثر تداولاً وجدلاً بين المفكرين مكتسبة قابلية للتطور في مفهومها تبعاً لتغيرات البيئة المحيطة بالأفراد وإستخدامها كوسيلة للتعبير وقناة لنقل السلوكيات والإستجابات والتوجهات والإختلافات في فهم الأشياء من حولنا.

على صعيد الفكر العربي نجد أن المفكر الجزائري مالك بن نبي قدم مفهومه للثقافة بوجود علاقة عضوية بين سلوك الفرد في أخلاقه وأسلوب حياته وبين الوسط الذي وجد فيه ليجد الإنسان نفسه ضمن نمط ثقافي لصيق به ليكون المجتمع هو المحدد لمجموعة الخبرات المعرفية ذات الأبعاد الجمالية، الخلقية، العلائقية التي تؤثر في تنشئة الفرد منذ ولادته.

وعليه فمالك بن نبي لم يتوقف عند عملية التعليم الاجتماعي المرتبطة بالسلوك بل فصل في مكونات السلوك مركزاً على الأخلاق كأول صفة ما يعني أن الفرد عند ولادته أول ما يبدأ في عملية التفاعل تكون مع أسرته التي تعتبر مؤسسة التنشئة الأولى يتلقى فيها منظومة الأخلاق التي ينطوي تحتها ثم يخرج للتفاعل مع المجتمع أين يكتسب قيم اجتماعية من طرف الجماعات الاجتماعية التي يتفاعل معها في كل مرحلة من مراحل حياته.

فالثقافة هي عملية التعلم للأخلاق والقيم والمعارف والتقاليد والسلوكيات التي تتصل بالإنسان في محيطه الاجتماعي لتشكل صورة نمطية لأسلوب حياة جماعية مهما كان حجمها، وهذه الحياة الجماعية تكون من ضمنها المؤسسة التي يزاول فيها الفرد عمله فيتأثر بثقافة العمل الموضوعة من المؤسسة وعادة ما تكون مقننة بقوانين وقواعد مكتوبة أو ممارسة بشكل إعتيادي متفق عليه.

5-2-3- الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال عملية ديناميكية اجتماعية حيوية تجري في محيطنا الاجتماعي متخذاً أشكالاً تواصلية مختلفة ويمتد الإتصال من الأسرة إلى الحيز الخارجي كالمدارس، المساجد، مؤسسات العمل على إختلاف طابعها فيصبح الإتصال داخلها مصدراً مهماً لتدفق وتبادل المعلومات وتماسك فرق العمل فيها، والتحكم في القرارات وإصدار قرارات صائبة من خلال إيصال المعلومة في وقتها وعبر قنواتها التنظيمية المحددة لها، وعكف الباحثون في علم الاجتماع على دراسته وتشخيصه ومعرفة قوة تأثيره في الحياة الوظيفية نظراً لأنه سلوك يتعدى الفرد بل يرتبط بالجماعات الرسمية وغير الرسمية وهو بذلك من الأفعال التنظيمية التي تؤثر على إدارة الوقت في المؤسسة، فما هو الإتصال التنظيمي في المؤسسة؟ .

أ- لغة:

"الإتصال مترجم من الكلمة الإنجليزية (communication) والمشتقة من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك فالإتصال هو الإشتراك بين شخصين أو أكثر في معاني وإجتهادات ومواقف" (محمد، 1992، صفحة 23)

وعند البحث في معاجم اللغة العربية نجد أن كلمة إتصال مشتقة من " الفعل (و ص ل) الذي يعني الربط بين شيئين والإنهاء وبلوغ غاية ما " (دليو، 1998، صفحة 17) ، ويعتبر مختار الصحاح الاتصال أنه عملية تأكيد للفعل وليس مجرد توصيل للمعلومة حيث يقول في باب " (وصل) أنه وصلت الشيء من باب وعد وصله، ووصل أي بلغ بمعنى اتصل، وتوصل إليه، ووصله توصيلاً أي أكثر من الوصل وأصله مواصلة بمعنى استمرار " (مجاهد و آخرون، 2010، صفحة 23)، فيتبين لنا أن عملية الإتصال هي عملية هادفة ومستمرة تقوم بين طرفين أو أكثر.

ب-إصطلاحاً:

شكل رقم 03 يبين مفهوم الاتصال التنظيمي

دونيس بينواس: (donis benois) " إيصال للمعلومات من عضو لآخر، يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات" (benois, 1992, p. 5)

زلكو هارولد و دانس فرانك: (dance Frank ،Zelko, Harold) نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية بمنظمة الأعمال ، ويزيد عليهما (lesikar) بعدا ثالثا وهو الإتصال الشخصي " (الجوهر، الإمارات العربية المتحدة، صفحة 8)

شارلز كولي (charles coley) ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباع، والتدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة " (معلم، بننة، و حلول، 2019،

ناصر قاسيمي: الإتصال الإتصال التنظيمي هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات ،والمعاني، والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الاتصال المتعددة ، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها، وبين أفرادها ، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها " (قاسيمي، 2011، صفحة 8)

الاتصال
التنظيمي

الهرمية للمؤسسة وهي القيادة أي منطلقه رأسي تكون فيه مشاركة أفراد المؤسسة مقيدة بتنفيذ القرارات المكتوبة التي هي شكل الإتصال الرسمي بين القمة والقاعدة من أجل إحداث تغيير في سلوكيات الأعضاء أي توجيههم نحو رؤية القيادة وفق ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف المسطرة، تم توسع المفهوم ليشمل البعدين الداخلي والخارجي

وتبلور الإتصال أكثر ليرمز للوسط الذي يتفاعل فيه الإنسان وهو المكان الذي تنتج فيه الأشكال الإتصالية وتتطور فيه المهارات الإتصالية للأفراد لتصبح فعالة وقيمة زمنياً وهو ما يعني أن الثقافة الإتصالية التي تنشأ المؤسسة مسؤولة على إدارة وقت العمليات والنشاطات فيها . مع تطور الفكر الإداري والاتصالي ربط الاتصال التنظيمي بالأهداف المرجوة منه فهو من الوظائف الأساسية الهادفة يحتكم إلى القدرة والسرعة في الإتصال تبعاً لما تنتجه المؤسسة من ثقافة إتصالية تنظيمية مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية.

وإستكمالاً لما قدم فالإتصال التنظيمي هو حصة العمليات والنشاطات الإتصالية التي تعتمد على طرق ثقافية للتواصل متفق عليها منها الكتابية أو الشفهية أو الإلكترونية تحدث بين مختلف الفاعلين في المؤسسة للوصول إلى أهداف معينة.

5-2-4 القيادة الذكية

عرف موضوع القيادة إهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية والإنسانية والإجتماعية وغيرها من الفروع التي لها إهتمامات بحثية فيه، ويرز في الآونة الأخيرة العديد من أشكال القيادة فمنها القيادة الكارزمية، الفعالة، التحويلية، التبادلية، التشاركية، والقيادة الذكية التي سيدور محور إهتمامنا حولها بإعتمادها مؤشر من المؤشرات السوسيو تنظيمية لهذه الدراسة، التي رأينا أنها محدد مهم وفعال لتحقيق إدارة ناجحة للوقت.

أ- لغة:

يذكر محمد ابن منظور أن القيادة مصدرها الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقواد نقيض السواق، فالقود من الإمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل إي مقدمته" (منظور، 1986، صفحة 341)، فالقيادة هي السبق والتقدم لتحقيق الأفضل.

ب- إصطلاحاً:

ترتبط القيادة إرتباطاً كبيراً بتأثيرها على سلوك الأفراد وإقناعهم وإلهامهم ليقدموا أفضل ما لديهم برضا تام ويكون القائد هو القدوة لهم لتحقيق المتطلبات، وإختلفت زاويا الطرح في تحديد تعريف للقيادة الذكية ، حيث نورد في هذا الجزء جملة من التعاريف لبعض العلماء والباحثين ونستخلص منهم مجموعة من الخصائص والسمات التي يتميز بها القائد الذكي:

❖ القيادة الذكية عند Buzan tony :

أخذت صفات القائد الذكي عند Buzan tony أهمية كبيرة من حيث تطوير وتعزيز قدرات العاملين وقدراته الخاصة، حيث يذكر في كتابه القائد الذكي كيف يمكن له أن يستثمر في العقل البشري من خلال الإهتمام به ورعايته وتطويره وأن أسلوب الشركة سيتحدد من خلال قدرة القائد على الاستفادة من حماس موظفيه مع التفكير دوماً في النتائج التي يصل إليها الأفراد أو فرق العمل عبر إلزامهم أمام القادة بهدف واحد .

كما يعتبر Buzan tony أن القائد الذكي ماهو إلا مدرب ذكي، حيث ينبغي عليه تشجيع موظفيه على تحسين قدراتهم لكي يؤدي أعمالهم بطرق لا يتخيلون أبداً أنه يمكنهم أداء عملهم بها (بوزان و وآخرون، صفحة 154).

❖ القيادة الذكية عند Konrath و Guldenberg :

يرى الباحثان بأن القيادة الذكية تقوم " على تصميم الهيكل التنظيمي الفاعل وتوجيه المنظمة إستراتيجياً لتحقيق أهدافها من خلال القيادة بالمشاركة والذكاء الاجتماعي مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة والقدرات الفردية" (الكرعاوي، 2016، صفحة 36)

وتضيف أقطى جوهري في دراستها حول أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة حول الفنادق الجزائرية، أن القيادة الذكية تهتم كما ذكرنا سابقاً بثقافة التنظيمية لكن من حيث تشجيع الإتصال الأفقي، العمودي، الشبكي والذي يركز على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار والصدق في المناقشة كما يقول Jaworski على حد تعبيرها أننا لا نصف العالم كما نرى ولكن نرى العالم كما نصفه.

وتواصل في تفسير دور القيادة الذكية المشجعة للسلوك التشاوري والمعرفي أن هذا يدعم قدرة المؤسسة على بناء مفاهيم وخلفيات مشتركة بين أفراد المنظمة وتوضيح أدوارهم. (جوهري، 2013-2014، صفحة 148)

❖ القيادة الذكية عند finklestein و jackson :

لقد أجريت الدراسة سنة 2005 حول المنظمة الذكية من خلال ثلاث خصائص وهي القيادة الذكية والإستراتيجية الذكية والعملية الذكية دامت 06 سنوات حيث قامت على أساس المقارنة بين المنظمات التي كانت ناجحة ثم تعرضت للفشل والشركات الناجحة جداً التي إستطاعت البقاء والمحافظة على توازنها وخلص الباحثان أن هذه الشركات إعتمدت الخصائص الثلاثة، كما عبر الباحثان في بحثهما أن القيادة الذكية هي أول خطوة في بناء منظمة ذكية (القاسم، 2010، صفحة 375).

وعرف الباحثان القيادة الذكية على أنها "مجموعة من المهارات الأساسية التي يتبعها القائد في المنظمة الذكية وأولى هذه المهارات تجنب المخاطر والإستباقية من أجل تحقيق متطلبات

أصحاب المصلحة للمنظمة والتفكير الوقائي والمسؤولية الشخصية والإعتراف بالأخطاء وتصحيحها" (الكرعاوي، 2016، صفحة 36)

لقد حظيت القيادة بدراسات واسعة وتناولها الباحثون من زوايا مختلفة لكن موضوع القيادة الذكية مزال حديثاً ودراسته من خلال مؤشر المخاطر والمغامرة الحذقة وقراءة العواقب المحتملة والإستباقية لم يلقى الاهتمام الكافي ولأن إدارة الوقت ترتبط بالتخطيط الفعال للقادة، فالقيادة الذكية حسب الباحثة التي تبنتها في دراستها هي تلك القيادة التي تتمتع بذكاء عقلائي موجه نحو ثقافة إدارة المخاطر وتبني المغامرة الحذقة وقراءة العواقب المحتملة والإستباقية والإستعداد لتلبية حاجات الزبائن.

5-2-5- فريق العمل

5-2-5- فريق العمل

شكل رقم 04 يبين مفاهيم متعلقة بفريق العمل

"مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم إختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد" (النصر، 2015، صفحة 39)

جون كاتزنباغ (Jon katzenbach) "هي مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة وتحقيق أهداف الأداء وباعتماد مقاربة يجعلون انفسهم مسؤولين بشكل متبادل" (كاستكا و وآخرون، 2001، صفحة 124)

يقوم فريق العمل على أساس العمل الجماعي وتربط وتكامل معارف ومهارات أعضائه وحرصهم على تحقيق هدف مشترك ويرتكز العمل الجماعي أساسا على مراقبة السلوك وتوجيهه وكذا على الإتصالات الفعالة، فالعمل الجماعي قد يؤدي إلى تقويم السلوك وتحسين الأداء كما ونوعا" (مقراش و وآخرون، 2019، صفحة 332).

**فريق
العمل**

محمد إبراهيم: "جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونوا معاً، لإنجاز أهداف مشتركة عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة، ينجزون ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيف على روح العمل شيء من الإهتمام والرضا إلى، جانب المتعة في، الأداء نفسه" (النصر ، 2015، صفحة 41).

سيد مصطفى: " على شكل نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مدخلات (هيكل العضوية، الاعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم ،نمط القيادة، الأهداف المخططة، الموارد المتاحة: معلومات وتكنولوجيا، بيئة عمل مادية ومعنوية ومعايير الأداء) وله مخرجاته أو نتائج عمله(مستوى تحقيق الأهداف) عالية أو منخفضة وفقا لمدى جودة كل من المدخلات وعملية استخدامها وجودة التفاعل الجماعي داخل الفريق" (وسيلة، 2019، صفحة 14)

فرق العمل من الجماعات الإجتماعية الرسمية المؤطرة والمحددة الأهداف والخاضعة لقيادة مناسبة وللعقلنة والترشيد في أعمالها التي أصبحت من أبرز الركائز في بيئة العمل وفي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أدائها المتميز وقدرتها في التحكم في مهارتي التنفيذ والتوجيه المتعلقةتين بإدارة الوقت بالمؤسسة.

إن تشكيل الفريق حسب ما ورد في التعاريف السابقة يكون مقصودا ينطلق من القيام بتوصيف وظيفي للمهمة وما تحتاجه من تخصصات مهنية لإتمامها.

ومن شروط عمل فرق العمل تمتع أعضاء الفريق بالمهارة لأن تخصص الفرد لا يعني أنه يملك مهارة أداء في تخصصه بالشكل المطلوب،

بتطور الدراسات والبحوث في ميدان فرق العمل داخل المؤسسة ظهرت الحاجة إلى الإهتمام بجوانب أخرى لها وهي الجوانب الاتصالية والنفسية لمراقبة وتعديل السلوكيات بما يتوافق والحس الجماعي للعمل فيؤثر ذلك على مستوى الرضا والمتعة لدى فريق العمل.

من أهم ما توصلت إليه البحوث كذلك فيما تعلق بكيفية تطوير عمل الفرق هو ربطهم بتوقعات واضحة حول العمل الجماعي والنتائج المتوقعة من التعاون بين أفراد الفريق؛ الإيمان بأن العلاقة بين الفريق الواحد غير متوقفة على العمل فقط، بل يسودها الاحترام والتعاون والاعتراف بقدرات أفرادهم؛ أن تتم مراجعة النتائج من طرف المجموعة وليس من طرف شخص واحد؛ منح فرص متساوية لكل أعضاء الفريق، وذلك عن طريق استخدام أنشطة مهمة تثير

اهتمام الجميع؛ استخدام أنشطة تكسر الروتين، وتعمل على تحديث طريقة العمل وتحفيز الفريق؛ كما ينبغي أن يركز فريق العمل على حل المشكلة وليس فقط على المشكلة. إخضاع فرق العمل لعملية التطوير وفق التصور سالف الذكر رشحه ليكون نسقا فرعيا ضمن النسق الكلي يتفاعل مع البيئة التي تحيطه من خلال مدخلاته، عملياته ومخرجاته. ليكون التفاعل الجماعي داخل الفريق ذو جودة على الفريق تحديد أولوياته وأهدافه وما يجب الإستعجال به أو تنفيذه على مراحل زمنية إلى جانب متابعة خطوات العمل للفريق ومدى نجاحهم في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة وهو ما يمثل مخرجات بالنسبة لنسق الفريق الذي تستخدم مخرجاته كمدخلات لنسق آخر. وبذلك فالباحثة وتبعا لميدان الدراسة تعتبر أن فريق وحدة الجودة وفريق الوحدة التجارية هما مجموعة من الأفراد ذوي تخصصات مختلفة ويملكون مهارات فيها يتم إختيارهم لأداء مهمة معينة ومحددة، يتميزون بطابع التفاعل الجماعي لتحقيق مخرجات ناجحة.

5-2-6 تخطيط الوقت

أ- لغة:

يقال "خط الغلام على الشيء أي رسم علامة، والتخطيط في علم الرسم والتصوير تدل دلالة تامة على ما بقصد في الصورة من المعنى والموضوع، والتخطيط أيضا هو وضع خطة مدروسة للنواحي الإقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة" (المعجم الوسيط، 2004، صفحة 244)، فالتخطيط لغويا هو الطريق التي سيسلكها الشخص والإستعدادات الأولية لإستقامة غاياته.

ب- إصطلاحا: شكل رقم 05 يبين مفاهيم متعلقة بتخطيط الوقت

تخطيط الوقت

قاموس الشامل "منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات أو أهداف مرغوب فيها، ويستخدم أحيانا ليدل على برامج التنمية للموارد أو تحسين طرق الأداء في الإدارة" (الصالح، 1999، صفحة 399)

(توماس شيلينج) Thomas Schelling : "بأنه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المراحل لذلك والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف" (العيسى، 2009، صفحة 2)

عملية إستشراق للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ويعتبره الصيرفي مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على مضيعات الوقت ووسائل تجنب تلك المضيعات" (إدارة مكتبية، صفحة 4)

باتريك جلبرت gilbert patrick: المحاولة الواعية لحل المشكلات، التحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والإستقصاء على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار بين البدائل" (النصر م.، 2008، صفحة 102)

عرف أيضا بأنه:

✓ عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها، وهو يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.

✓ هو عملية ذكية وتصريف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة والتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين (مدوكي، 2013/2014، صفحة 4).

إن التناول السوسيولوجي لمفهوم التخطيط يعتبره عملية هادفة ومقصودة ومحددة المدة الزمنية، موجه نحو الأداء والعمليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي لا تقوم من فراغ، وعملية التخطيط الناجحة تشترط مجموعة قواعد منها تحديد الأهداف والطرق والمراحل والأساليب، ويعتبر التخطيط للوقت أحد أهم التقنيات الرئيسية في إدارة الوقت والعمليات الإدارية بشكل رشيد. عملية التخطيط لبنة أساسية في تكوين ثقافة المؤسسة يقوم به أشخاص يتمتعون بصفات وسمات لا تتوافر عند أغلبية الناس ولكنها تتواجد على وجه الخصوص عند القادة المتميزين المتمتعين بذكاء عقلائي يمنحهم القدرة على إستشراف المستقبل.

وربطا بما تم تقديمه من مفاهيم مختلفة تكمل بعضها البعض فتخطيط الوقت هو إكتساب القيادة الذكية بالمؤسسة ثقافة الجدولة الزمنية والمرونة وتحديد الأهداف لتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة بما يتماشى وأهداف المؤسسة ورسالتها.

5-2-7 تنظيم الوقت

أ-لغة:

جاء في معجم الوسيط أن كلمة (نظم) تعني في مقصد الأشياء التآلف والإتساق فيقال نظمه فإنظم ويقال إنتظم أمره أي إستقام ويقال نظام الأمر أي قوامه وعماده والنظيم هو كثير نظم الأشياء (المعجم الوسيط، 2004، صفحة 933)، فعملية التنظيم هي عملية إتساق وترتيب وتناسق بين الأجزاء في نظام واحد.

ب-إصطلاحا:

شكل رقم 06 يبين مفاهيم متعلقة بتنظيم الوقت

المعجم النقدي لعلم الاجتماع: "الإستعمال العام وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.... أن تنظيم مجموعة من الرجال.. يعني أن نقيم بينهم تراتبية تجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق غاية تشكل القاعدة لعمل كل واحد منهم" (بودون و فرانسوا، 1986، صفحة 199)

قاموس الشامل: "مجموعة من الأدوار المترابطة تم تصميمها لتحقيق هدف معين،...وهو نسق من الأنشطة المتناسقة والهادفة والمستمرة" (الصالح، 1999، صفحة 375)

"عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على وقت الهدر في وقت العمل وكذا يشير الى العملية التي يتم فيها توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في وقتها الملائم المحدد (الشموي و حيدر، 2011، صفحة 171).

مصطفى محمد كمال: "القدرة على إحداث التوازن بين الوقت الذي يحتاج إليه الرئيس والمرؤوس والزميل والعميل، والوقت الذي يحتاج إليه الموظف نفسه لأداء مهام وظيفته بعيدا عن وقت الإلتزامات الرسمية تجاه كل من الرئيس والمرؤوس والزميل والعميل، عدا ان يكون ضمن ساعات العمل اليومية، لذلك فإذا فكر الموظف في أن وقت العمل اليومي هو محصلة مجموع الأوقات السابقة فسيكتشف أن عليه ملئ وقت العمل بالأداء

تنظيم
الوقت

يرجع تنظيم الوقت إلى منطلقه الأساسي تنظيم الذات، حيث يشير مصطلح تنظيم الذات

تتناول مصطلح التنظيم من الناحية السوسولوجية أمر في غاية الأهمية حيث ينقلنا إلى كيان إجتماعي له حدوده الزمنية والمكانية والثقافية فلم يعد التنظيم مرتبط بالذات فقط ومستقلا عن باقي الأشياء الأخرى المحيطة به بل نظام مخزن في مختلف الموارد المادية والبشرية يحول إلى أداة لخدمة المؤسسة وتنظيم مشاريعها وعملياتها

والتنظيم في المؤسسات يأخذ أشكالا وأبعادا مختلفة تتعلق بجوانب عدة منها إدارة المعلومات، إدارة الهياكل، إدارة الإنتاج، إدارة الوقت الذي يعتبر عملية هادفة وتراتبية تستلزم تعاون الجميع والإتفاق على العمل بنظام معين، وقد ساهم العديد من المفكرين الإداريين في رسم معالم إدارة الوقت من خلال تنظيم الوقت وجعله ضمن المفهوم الإداري الحديث وربطه بسلسلة من العمليات كالخطيطة، التحليل، المراقبة والمتابعة.

إن تنظيم الوقت في العمل يعني التوازن في توزيع الوقت بين ما يحتاجه الرؤساء والمرؤوسين والزملاء لإنجاز الوظائف المنوطة بهم من جهة والتي لها علاقة مع باقي المستويات التنظيمية من جهة أخرى، ولهذا من المفيد أن يتعلم الأفراد تحليل وقت نشاطهم وكيف يمضونه ومعرفة النشاطات التي تستغرق منهم وقتا أطول من المعتاد على حساب نشاطات أخرى يقصرون فيها

ومحصلة لما ذكر فتنظيم الوقت نعني به قدرة الأطراف الفاعلة بالمؤسسة من قيادين وفرق عمل وموظفين على إستخدام ثقافة التنظيم بوضع مفتاح إستقصاء ذاتي يعمل الفرد على تقييم نفسه من خلاله وكذا يعتمد الرؤساء لتقييم أداء مرؤوسيهم من ناحية تنظيم الأعمال وحسن إدارتها.

5-2-8 الأولويات

أ-لغة:

تعود كلمة أولويات إلى أصل (و، ل، ي) ولي، والولي: هو القُرب يقال: جلستُ مما يليه: أي مما يقاربه.

يقال فلان أولى بهذا الأمر من فلان: أي أحقّ به، وفلان أولى بكذا: أي أحرى به وأجدر. يقال: هذا أول بين الأولوية ومؤنث الأول: الأولى، وجمعها: أوليات. وباختصار يمكن القول إن الاستعمال اللغوي لمصطلح الأولويات ينحصر في المعاني التالية: الأحق والأجدر والأرجح و الأقرب (علاء الدين و نهيل، 2015).

ب-إصطلاحا

من خلال القراءات المتعددة لمصطلح الاولويات جاءت عملية البحث عن ا ناول استعمال له كان في الفقه الاسلامي بما يعرف بفقه الاولويات وقد اتفق العلماء على ا ناول من استعمال هذا المصطلح المركب هو الشيخ يوسف القرضاوي بحيث دل به على : اهمية معرفة قيم الاعمال

ومراتبها والاحتفاظ لكل منها بموضعه في سلم المامورات او المنهيات ومراتب كل منها دون خلط وهو ايضا يلزم بعدم تاخير ما يجب تقديمه، او تقديم ما حقه بالتأخير ولا يصغر امر كبير ولا يكبر أمر صغير وفي الأعمال أن يقدم الأولى فالأولى بناء على معايير شرعية صحيحة" (فاتح محمد، 2012، صفحة 362)

تطور المفهوم مع الوقت وأصبح يستعمل في مجالات التغيير الاجتماعي وادارة الذات والوقت ليعبر عن مهارات الأفراد في ترتيب أمورهم حسب درجة الأهمية المتوقعة منها والإلحاح بالإستعجال في القيام بالأمر حتى لا تضيع الأهداف المرتبطة بها.

-دراسات جزائرية

6-1-1دراسة غضاب يمينه

أ-عرض الدراسة

هذه الدراسة المعنونة بـ " دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة" قدمتها الباحثة غضاب يمينه، لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل عن جامعة محمد لمين دباغين بسطيف للسنة الجامعية 2017-2018.

إنطلقت هذه الدراسة لتبحث في إشكالية تأثير ثقافة المؤسسة على عملية تحقيق الجودة الشاملة، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة هي الكل الشامل والمركب من الأدوات وبيئة العمل والأفكار والمعتقدات والقيم وثقافات العاملين التي تترجم من خلال سلوكياتهم المهنية، مما يعكس ضرورة وجود ثقافة مؤسسة موحدة وقوية يقبلها غالبية العاملين ويتبعونها، فهي تمثل إحدى القوى التي توجه الفهم والسلوك نحو مسارات معينة، وهي تعد الإطار الذي يحدد سلوك العاملين ويربط بينهم في بوتقة واحدة مشتركة تكمن في الأداء الجيد، وتجعل سلوكهم ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة منها تحقيق الجودة الشاملة، ولما تولد للباحثة من قناعة علمية بضرورة دراسة هذه المشكلة قامت ببلورتها في سؤال مركزي متسائلة عن كيفية مساهمة ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة AMC بالعلمة؟، واضعة جملة من الفرضيات حيث دارت الفرضية الأولى حول ثقافة إحترام الوقت في تحقيق الجودة الشاملة من خلال ربط مؤشر إحترام وقت العمل بإحترام وقت الراحة وكذلك إنجاز المهام في المدة المحددة وبالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى، أما الفرضية الثانية فركزت ثقافة الإلتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة من خلال مؤشر توصيف الوظائف وتحديد المهام بدقة ،التدريب والتكوين،المراقبة المستمرة، أما الفرضية الثالثة فتمحورت حول تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة من خلال مؤشر توافق التنشئة الإجتماعية مع التنشئة التنظيمية وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية بين الزملاء إضافة إلى العمل ضمن فريق واحد.

وللقيام بهذه الدراسة إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي تعتبره المنهج المناسب نظرا لأن الدراسة تهتم بالبحث والكشف عن آراء وأفكار العمال بخصوص نظرهم لكيفية الجودة الشاملة ومدى مساهمة ثقافة المؤسسة في ذلك ،ومن خلال إطلاع الباحثة عن المجال البشري في المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة قياس ومراقبة ، الذي مكنها من الوقوف على حجم المجتمع الأصلي الذي كان كبير العدد،إختارت الباحثة العمل بالعينة العشوائية المنتظمة وبلغ حجم العينة 200 مبحوث ، تم إجراء الدراسة عليهم باعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات.

وفي نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج منها أن كل فرضيات الدراسة محققة ما تعلق بإحترام الوقت وإنجاز المهام لأول مرة وفي الوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة، كما ساهم التدريب والتكوين والمراقبة المستمرة وتحديد المهام بدقة على إتقان العمل إلى جانب تنوع ثقافة العاملين من حيث تنشئتهم الاجتماعية والتنظيمية نحو العمل ضمن الفرق وتكوين العلاقات أسست دورا في تحقيق الجودة الشاملة.

ومنه فالباحثة قد ساهمت في إبراز أهمية ثقافة المؤسسة التي تعمل على تنشئتها في عمالها من خلال ثقافة إدارة الوقت وإتقان العمل وإحترام التنوع الثقافي للعاملين وأثرها في تحقيق مستوى عال من الجودة في جميع مجالاتها، وهي بذلك أضافت قيمة علمية للبحوث بتناولها جوانب متعددة من ثقافة المؤسسة (غضاب، 2017-2018، صفحة 15، 204، 299)

ب- نقد الدراسة:

مع ذلك فالباحثة أغفلت جوانب مهمة في البحث منها أن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم تجريدي يصعب على العامل البسيط إدراكه خاصة وأنها اعتمدت على رأيهم حوله، تليها طريقة معالجة الوقت من حيث الراحة وإتمام العمل في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب ودون تكرار فان مصداقية العامل في مثل هذه الأسئلة تكون محل ريبة وكان لزاما على الباحثة توظيف الملاحظة كأداة ثانوية لإثبات صدق المبحوثين من عدمه

وفي نقطة توافق التنشئة الاجتماعية مع التنظيمية أين أكدت الباحثة صدق الفرضية بوجود توافق بينهما فهذا أمر متوقع لان مجتمع الدراسة وهو مصنع بمنطقة العلة التي تعد من المناطق الوطنية المعروفة بالعمل والنهوض باكرا وامتهان التجارة الحرة ما يضعف من وجود فوارق بين التنشئة الاجتماعية والتنظيمية لإنعدام د تنوع ثقافي إجتماعي يؤثر فيها.

6-1-2دراسة هيشور محمد لمين

أ- عرض الدراسة:

أسهم الباحث هيشور محمد لمين في إثراء البحث العلمي بأطروحته المعنونة بـ "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية للسنة الجامعية 2016-2017 وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة موارد بشرية عن جامعة محمد لمين دباغين بسطيف.

إهتم الباحث بالبحث في الدور الفعال لثقافة المؤسسات نحو ضمان السيورة وإستمراريته وتكيفها مع الأوضاع الخارجية، وأقام الباحث دراسته حول ثقافة المؤسسة من خلال إبراز أهميتها في تحقيق تميز تنظيمي وخلق التعبئة والاندماج لأنها تصبح متحكم رئيسي أمام رهانات البيئة الداخلية والخارجية فتساءل الباحث عن ذلك من خلال طرح سؤال رئيسي : إلى أي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

ولإبراز الإشكال قدم ثلاثة أسئلة فرعية إعتبرها مؤشرات دراسته وكل سؤال تفرع إلى فرضية وهم كالتالي:

- إلى أي حد تسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟ وقدم فرضيته متناولا القيم المشاركة في إتخاذ قرار التغيير التنظيمي منها قيمة التشجيع والإبداع، قيمة المخاطرة، قيمة المبادرة، قيمة الروح الجماعية، قيمة التحفيز، قيمة الإتصال، قيمة التنسيق في المعلومات.

- إلى أي حد تسهم القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟ واضعا فرضيته بتناول قيم المبادرة في نشر ثقافة التغيير، تفعيل القيادة لخطه التغيير، إستغلال القيادة للمعلومات، وضع الإستراتيجيات، التعامل بعقلانية.

- إلى أي حد يسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟ وفق الفرضية القائمة على قيم المفاهيم المشتركة حول التغيير التنظيمي، مكاسب التغيير التنظيمي، التعلم الثقافي، التكوين، تغيير ثقافة العمل، تغيير ثقافة العامل، جوانب التغيير التنظيمي.

وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي من أجل جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها وإستخراج دلالتها ومعانيها والوقوف على تفسير مدى مساهمة ثقافة المؤسسة في تفعيل التغيير التنظيمي، حيث وظف الباحث المنهج بوصف ثقافة مؤسستي الصرموك ومامي للمشروبات الغازية وبيان أبعادها وكيفية تشكلها، ثم تناول الباحث بالتحليل لثقافة المؤسستين وكشف درجة تغلغلها لدى الفئات السوسيو مهنية ومن تم الكشف عن إسهامها في تفعيل التغيير التنظيمي وكشف العلاقة بينه وبين ثقافة المؤسسات كمرحلة أخيرة.

من أجل الوصول إلى هذه الحقائق إعتد الباحث على جمع البيانات بإستخدام الإستمارة التي بوبت إلى أربعة محاور تناول كل محور فرضية من فرضيات الدراسة وزعت على 185 مبحوث وهو حجم العينة أسترجع منها 170 استمارة حيث تم اختيار حجم العينة بنسبة 40% وهي عينة طبقية عشوائية نظرا لعدم تجانس مجتمعي الدراسة من حيث الخصائص ولصعوبة الميدان ولعمل المؤسسات بنظام (8-3) و(8-2) ما جعل الباحث يعتمد على العينة العشوائية الطبقية حتى يمنح لكل وحدة إحصائية الفرصة في الظهور وتمثيل المجتمع المدروس.

خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى أن القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات تحتاج إلى إعادة تشخيص وتحليل ثقافي وأن الدراسة بينت أن المؤسسات تعتمدان على الهيرارشية التي تعيق المبادرات الفردية والجماعية وأنها تحتاج إلى إعادة بعث قيم تنظيمية مرنة، وأن المفارقة الثقافية تكمن في أن الثقافية هي الشيء الأكثر شيوعا، الأكثر إشتراكا، والأقل رسمية (لمين، 2016-2017، صفحة 19،321،323،327،414).

ب-نقد الدراسة:

نلاحظ أن الباحث قد غيب في عمله أهم قيمة مساهمة في التغيير التنظيمي وهي قيمة الوقت والتي كان بإمكانه أن يوظفها من خلال إدراج مصفوفة الأولويات لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات وأي من القيم التنظيمية والإدارية والثقافية تستحق الإستعجال في البدء فيها لأهميتها في تمرير مشروع التغيير بمرونة ودقة.

كما أن إدراج الباحث عمال التنفيذ كفتة سوسيو مهنية لدراسة التغيير التنظيمي يؤثر لا محالة في نتائج الدراسة من حيث القيم التنظيمية والإدارية التي ركز عليها في دراسته فإذا أخذنا على سبيل المثال قيمة المعلومات أو المخاطرة، قيم التعلم الثقافي فعادة مثل هذه القيم تتناسب مع فئات سوسيو مهنية معينة دون أخرى فلم يأخذ عدة إعتبارات في ذلك كالمستوى التعليمي، المستوى الاجتماعي، المكانة المهنية أو الوظيفية للعامل لذلك نرى أن الباحث لم يستغل جيدا عينة طبيعة الفئات السوسيو مهنية لإجراء دراسته والحصول على نتائج دقيقة.

6-1-3دراسة دلال جغبوب

أ-عرض الدراسة:

ساهمت الباحثة دلال جغبوب في إثراء البحث الاجتماعي التاريخي من خلال أطروحتها المقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الإدارة التربوية بتناولها لموضوع " إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي" المنتسبة أكاديميا إلى جامعة محمد لمين دباغين بسطيف خلال السنة الجامعية 2015-2016.

تناولت الباحثة إشكالية الوقت في مفهوم وفكر مالك بن نبي الذي ربط شروط الحضارة بثلاثة عناصر أساسية الإنسان والتراب والزمان وكان لمالك بن نبي تساؤلاته الجوهرية عن قيمة الزمن في فكر العرب مقابل الغرب حيث يقول (بأن حظ الشعب العربي والإسلامي من الساعات كحظ أي شعب متحضر، ولكن عندما يدق الناقوس مناديا الرجال والنساء والأطفال إلى مجالات العمل في البلاد المتحضرة، فأين يذهب الشعب) وتستمر الباحثة في إستعراض أقوال مالك بن نبي وكيف صور عدم إستغلال الوقت على أساس أنه نوع من القابلية للإستعمار لأن التخلص من الإستعمار يكون بالتخلص من القابلية للإستعمار من خلال إستغلال الوسائل التي تحت يديه في إطار الوقت المحدد له.

فكانت كتابات مالك بن نبي بالإهتمام والدراسة ومقارنة الفكر الغربي بالعربي دافعا قويا ومحفزا للباحثة حتى تبحث في فكر مالك بن نبي عبر عرض مجموعة من الأسئلة وهي:

-ما هي أبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟

-ما مدى تناول فكر مالك بن نبي لأبعاد إدارة الوقت الإبداعي؟

وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى وجه التخصيص تحليل مضمون بإعطاء وصف كمي لمعطيات إستمارة تحليل مضمون لبعض مؤلفات مالك بن نبي ، ثم إعطاء تحليلات وتفسيرات منطقية للنتائج المتوصل إليها، وقد بررت الباحثة إستخدامها لتحليل المضمون لأنها تتعامل مع بيانات وكتب ولما توفره تقنية تحليل مضمون من الدقة والموضوعية وتوصلت الباحثة أن الوقت الإبداعي في فكر مالك بن نبي هو:

- هو الوقت الذي يستطيع أن يحدث فيه إنتاج أو أثر معين
- الوقت الإبداعي ليس فقط علما نتعلمه بل منحنيات بيانية ولكنه قبل كل شيء إستعدادا فكريا وسلوكيا

- أبعاد إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي والمتمثلة في الفرد ومهارات إدارة الوقت، المتعلق بالبيئية، البعد المتعلق بمنتوج إدارة الوقت الإبداعي، البعد المتعلق بمضيعات الوقت الإبداعي ليس عند المدير فقط ولكن عند الفرد عموما مهما كان نشاطه (جغبوب، 2015-2016، صفحة 25،232،264)

ان مجهودات الباحثة في تناول موضوع الوقت في فكر مالك بن نبي دلالة مهمة على سعي الباحثين لإعطاء دفع جديد للمفكر الجزائري واثراء مكتبة البحث الاجتماعي بانجازات علمية تتحدث عن شخصيات وطنية مؤثرة في مسيرة ومستقبل الوطن.

ب-نقد الدراسة:

الباحثة حصرت اهتمامها في الوقت الابداعي دون تناول الانواع الاخرى من الوقت كالوقت الانتاجي، الوقت التحضيري، الوقت البيولوجي..ألخ فالفارئ لمالك بن نبي يجد زخما في كتاباته وتتوعا واهتماما بجوانب عدة من الحياة اليومية بدءا من المواطن البسيط الى المواطن المثقف والقائد بها العديد من الاشارات القوية التي تتحدث عن الوقت بانواعه وهذا ما نعيبه على الباحثة بعدم تناولها لمسالة الوقت في فكر مالك بن نبي بانواعه حتى وان ثبت ان الوقت الابداعي ليس حكرا على القائد او المدير بل حتى العامل البسيط يشارك فيه لكن يبقى لكل نوع خصوصيته من الفئات المهنية او الاجتماعية التي تؤثر فيه اكثر من أي فئة اخرى.

6-1-4 دراسة خيرة عويسي

أ-عرض الدراسة:

قدمت الباحثة خيرة عويسي أطروحتها لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان"إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم" للموسم الجامعي 2017-2018 عن جامعة زيان عاشور بالجلفة.

عالجت الباحثة إشكالية مفادها أن إدارة توقيت العمل في الثقافة التنظيمية أخذت شرعيتها من ضمان مردودية أعلى للإنتاج وأن إستغلال الأحسن للوقت هو العامل الحاسم في مجمل

الأهداف التنظيمية للمؤسسة وهذا العامل له علاقة بين توافق العاملين في مجالهم المهني وتفاعلهم الاجتماعي والتنظيمي، فكان للباحثة طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن اعتبار النموذج الثقافي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط يعمل على إنتاج وإعادة إنتاج إستراتيجيات معينة من أجل إستغلال أمثل للوقت؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي قامت الباحثة بطرح ثلاثة أسئلة فرعية تضمنتها ثلاثة فرضيات وهي كالتالي:

- هل يمكن اعتبار الطريقة التي يتم بها إستغلال الوقت ناتجة عن تلك المبادئ السوسيوثقافية التي تنتشع بها ثقافة مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط؟ وبنيت على هذا السؤال الفرضية التالية: تعتبر طريقة إستغلال الوقت بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط من أهم الأمور التي تطرحها المبادئ السوسيوثقافية للمؤسسة محل الدراسة؛

- إلى أي مدى يمكن القول أن ما يفرضه النموذج الثقافي من إستراتيجيات لإستغلال الوقت يتماشى مع الإحتياجات المختلفة للفرد العامل بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط؟.

وقد وضعت الباحثة فرضيتها القائلة بأن إستراتيجيات إدارة توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والناتجة عن البنية الثقافية للمؤسسة تخلق نوعا من التعارض مع الإحتياجات المختلفة للفرد العامل بالمؤسسة

- هل استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط أن تواكب تلك التغيرات الإجتماعية والثقافية التي يشهدها مجال التنظيم خصوصا فيما يتعلق بمسألة إدارة توقيت العمل؟

ووضعت لهذا السؤال الفرعي فرضية قائمة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تسعى جاهدة من أجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت العمل بما يعود بالإيجاب عليها وعلى موظفيها على حد سواء.

ومن أجل إثبات الفرضيات والإجابة على الإشكال المطروح إعتمدت الباحثة على ثلاثة مناهج معتمدة في العلوم الإجتماعية وهي: المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة حالة، المنهج المقارن - المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب الدراسة من حيث وصف ظاهرة التوقيت المعتمد في المؤسسة بالتطرق إلى تمثيلات الظاهرة ونتائجها على المستوى الفردي والتنظيم ووصف مواعيد توقيت العمل مع إحتياجات العاملين وإمكانيات الفاعلين بالمؤسسة.

- منهج دراسة حالة لأن هذا المنهج وفر للباحثة من خلال الملاحظات والمقابلات المتكررة نوعا من التسلل إلى بعض المواقف الإجتماعية بالمؤسسة كالتحيز، نبذ الآخر، خاصة في تنظيم العمل وبالتالي تدارك وتتبع ماضي تلك الإتجاهات وحاضرها وعلاقتها بالمسيرين

- المنهج المقارن: إستخدمته الباحثة بغية مقارنة كيفية إستغلال توقيت العمل بالنسبة لموظفي الدوام الواحد وموظفي الدوامين والإنعكاسات التي تعود على الفرد والمؤسسة فيما يخص توقيت

العمل الأنسب خدمة لإحتياجات العاملين، أما عينة البحث فقد إستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية لحاجة الباحثة الملحة لمعرفة الفروقات بين موظفي الدوام الواحد والدوامين ولعدم تجانس الأصلي حيث تناولت طبقتين اجتماعيتين الأفراد العاملون والرؤساء وقياس اتجاهاتهم وبلغ حجم العينة 86 مبحوث بنسبة 30% من مجموع المجتمع الأصلي الذي بلغ 287 فردا، مستخدمة في جمع البيانات الملاحظة والمقابلة التي اعتمدتها مع المدراء ورؤساء الأقسام و الاستبيان مع باقي العمال ، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن الفرضية الأولى للدراسة قد تحققت والقائمة على أن طريقة إستغلال الوقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط من أهم الأمور التي تطرحها المبادئ السوسيو ثقافية للمؤسسة محل الدراسة وهي بذلك إجابة على السؤال الأول.

-الفرضية الثانية للدراسة أن احتياجات الفرد العامل بالمؤسسة تستوجب إعادة النظر في توقيت العمل لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط فكلهم يرون أن عطاءهم يكون في الفترة الصباحية -الفرضية الثالثة لم تتحقق والقائلة بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تسعى جاهدة من اجل التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال التنظيمي من خلال تكييف توقيت العمل بما يعود بالإيجاب عليها وعلى موظفيها على حد سواء وبوجه الخصوص مع فئة العاملين بدوامين باليوم الواحد.

وتوصلت الباحثة كخلاصة عامة أن توقيت العمل بدوامين باليوم الواحد ليس هو التوقيت الأمثل من اجل تحقيق فاعلية ونجاعة وقدرة على المنافسة لأن الحداقة الإدارية لا تستدعي العمل لفترات طويلة مليئة بالتعب والإرهاق والإحباط (عويسي، 2017-2018، صفحة 1،315،352،541).

ب-نقد الدراسة:

نعقب على عمل الباحثة من خلال بعض النقاط التي رأينا انه قد وقع فيها نقص غير مقصود منها:

-لقد استخدمت الباحثة في سؤالها الرئيسي كلمة نموذج ثقافي ومصطلح نموذج كما جاء تعريفه في القواميس والمعاجم العربية يدل معناه على الصورة التي تتخذ على مثال صورة الشيء ليعرف منه حاله وايضا هو مثال يحتذى به ومن خلاله ندرك أن المؤسسة لها نموذج ثقافي خاص بها تلزم به جميع الموظفين لإتباعه وعدم الخروج عنه لكن الباحثة لم تقدم في أطروحتها أي نموذج ثقافي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط بل إكتفت بسرد مجموع أسئلة في محاور إستمارتها تتعلق بتوقيت العمل المعمول به كنظام الدوام الواحد والدوامين في جل المؤسسات الإقتصادية سواء في القطاع العام أو الخاص وهنا نجد أن الباحثة قد إرتكبت خطأ منهجي واضح؛

-إن الأسئلة الفرعية عليها أن تكون في مجموعها ممثلة ومساوية للإشكال الرئيسي وعند التمعن في الأسئلة الفرعية التي طرحتها الباحثة نجدها لا تشكل في مجموعها السؤال الرئيسي للدراسة لأن السؤال الرئيسي تعلق بالنموذج الثقافي والإستراتيجيات لكن الأسئلة الفرعية لا تحمل مؤشرات عن أي منهما؛

- نجد أن الباحثة طرحت سؤالها الرئيسي عن النموذج الثقافي للمؤسسة وعلاقته بإنتاج وإعادة إنتاج إستراتيجيات معينة لإدارة وقت العمل بالمؤسسة لكن في سؤالها الفرعي الثالث لم تشر إلى مواكبة النموذج الثقافي للتغيرات الاجتماعية والثقافية للتنظيم بل تحدثت عن المؤسسة ومواكبتها للتغيرات؛

- نضيف أيضا أن عنوان أطروحة الباحثة استهل بمصطلح إدارة ما يرمز للإستراتيجية ولا يدل أي من المصطلحات الموظفة في عنوان الأطروحة على كلمة نموذج ثقافي ما يبعث التساؤل عن هدف الباحثة من إستخدام مصطلح نموذج ثقافي وهي لم تقدم أي مؤشر عن وجوده بالمؤسسة ولا عن كونه متغير رئيسي ببحثها.

6-2-دراسات عربية

6-2-1دراسة نهج عبد المجيد علوي و منيف أحمد سيف المحرمي

أ-عرض الدراسة:

قام الباحثان نهج عبد المجيد علوي ومنيف أحمد سيف المحرمي بتقديم مقال علمي تحت عنوان " أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية -دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للكهرباء بمحافظة عدن" نشر بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية التي تصدر عن جامعة أم البواقي في عددها الأول من المجلد رقم 02 لسنة 2019.

دارت إشكالية الدراسة حول تأثير إدارة الوقت في الإدارات الحكومية اليمنية نتيجة التطورات والمشاكل التنفيذية المتزايدة وتضاعف عدد العاملين وتعقد الإجراءات والمعاملات ووجود هوة كبيرة بين الإدارة الحكومية والمواطنين وإشاعة عدم إلتزام الموظفين بالدوام الرسمي في اليمن وعدم رضا المواطنين عن جودة الخدمة وغيرها من العوامل أدت بالباحث إلى البحث في هذه الظاهرة طارحا التساؤل التالي: ما أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية؟

مجتمع الدراسة للباحث مشتمل لجميع مدراء العموم ونوابهم ومدراء الإدارة ونوابهم في المؤسسة وقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل والذي بلغ 148 مبحوث وبعد توزيع الإستبانة تحصل على 120 إجابة أي ما يمثل نسبة 80% من المجتمع الأصلي، استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وجاءت نتائج الدراسة معبرة عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين تطبيق إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة وبين مستوى أداء المدراء فكلما زاد تطبيق إدارة الوقت بأبعادها كلما زاد مستوى أداء المدراء ما يفسر

حسب الباحث أن تطبيق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الوقت يساهم في إستغلال الوقت فيما هو مفيد وعدم تضييعه على الأمور الغير مفيدة (علوي، 2019، صفحة 45، 52، 53).

ب- نقد الدراسة:

عند قراءة عنوان الدراسة نجد ان الباحث أراد الكشف عن إدارة الوقت في الإدارات الحكومية باليمن لكن مجتمع الدراسة إقتصر على مؤسسة واحدة في محافظة واحدة وهذا ما ينقص من دقة النتائج لأنها لا تمثل تمثيلاً مطلقاً للإدارة الحكومية للبلد بما تحمله من مؤسسات فكان من الأجدر على الباحث التنوع في ميدان الدراسة حتى تكون دراسة شاملة يمكن تعميم نتائجها؛ - من جهة أخرى نرى أن هذه الدراسة كانت تتناسب أكثر مع المقابلة الحرة أو النصف حرة حتى يتحصل الباحث على أكثر معلومات خاصة وان المبحوثين من المدراء العامون والنواب الذين يساهمون في وضع الخطط والإستراتيجيات ويرسمون الأهداف ويتبنون فلسفة ويضعون رسالة المؤسسة.

6-2-2 دراسة مساعد فيصل بن عبد الله الرويس

أ- عرض الدراسة:

قدم مساعد فيصل بن عبد الله الرويس أستاذ بجامعة الشقراء كلية التربية دراسة ميدانية على عينة من طلبة الكلية بمحافظة عفيف موسومة بـ "مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية".

يقول الباحث أن معرفة أهمية الوقت لدى الطلبة وكيفية قضائه تختلف بحسب طبيعة المهمة التي يؤديها الطالب وإلى طبيعة العلاقات المحيطة به، وكيف يستطيع الموازنة بدرجة فعالة ويكون بمقداره مواجهة الضغوط الخارجية وتبلور لدى الباحث إحساساً بأن الطلبة يظهرون اللامبالاة في تقديم متطلبات الحضور للمحاضرات وإفترارهم لأساليب إدارة الوقت الذاتية، من هنا طرح الباحث جملة من التساؤلات منها:

- ما مستوى وعي طلبة الكلية بأهمية إدارة الوقت؟

- ما أهم مضيعات الوقت الذاتية لدى طلبة الكلية؟

- ما أبرز مضيعات الوقت البيئية لدى طلبة الكلية؟

واضعا مجموعة من فروض الدراسة تمثلت في:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الكلية في مستوى الوعي بأهمية الوقت تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والتقدير الأكاديمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الكلية في مضيعات الوقت الذاتية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والتقدير الأكاديمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الكلية في مضيعات الوقت البيئية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والتقدير الأكاديمي.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، والذي من خلاله يتمكن الباحث من رصد وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، وتوفير المعلومات ذات القيمة العلمية عن الموضوع المدروس.

وبالنسبة لمجتمع الدراسة الأصلي فهو جميع طلبة التربية الميدانية بكلية التربية بجامعة الشقراء والبالغ عددهم 781 طالب، وأعتمد الباحث على الاعتماد على عينة السحب العشوائي حيث بلغ عدد المبحوثين 179 مبحوث بنسبة 22.9% ، مستعملا في عملية البحث والدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى أن الطلبة لديهم وعي بأهمية الوقت بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة حول محور مستوى وعي الطلبة بأهمية إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، والتخصص العام، والتقدير الأكاديمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلبة حول مضيعات الوقت الذاتية تعزى لمتغير الجنس، والتخصص العام، والتقدير الأكاديمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الطلبة حول محور مضيعات الوقت البيئية تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور)، والتخصص العام (لصالح التخصصات العلمية)، والتقدير الأكاديمي (لتقدير مقبول) (الرويس، صفحة 23، 21، 15، 3).

ب- نقد الدراسة:

-من خلال قراءة نتائج الدراسة نلاحظ أن الباحث توصل إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، التخصص، التقدير الأكاديمي فيما يخص مضيعات الوقت البيئية التي ترتبط بالحياة الاجتماعية للطلبة وعند فحصنا لأسئلة الإستبيان المتعلقة بمحور المضيعات البيئية فالأسئلة المطروحة تتناسب أكثر مع الطلبة الذين لا يستفيدون من منحة الإقامة الجامعية لأن الباحث ركز على المضيعات الاجتماعية مثل الأسرة، إستقبال الضيوف، المناسبات الاجتماعية..إلخ، في حين أن عينة البحث لم يستثنى منها الطلبة المقيمين في الإقامات الجامعية الذين يزورون أولياءهم في نهاية الأسبوع أو في وقت العطلة الرسمية وهذا يؤثر على نتائج البحث؛

-تحديد الباحث لمصطلح المضيعات البيئية بعيد نوعا ما عن الهدف المراد منه فالأنسب أن يطرح مضيعات إجتماعية تتناسب وطبيعة الأسئلة المطروحة في الإستبانة؛

-توصل الباحث لعدم وجود فوارق تعزى للجنس، التخصص، التقدير الأكاديمي فيما يخص مضيعات الوقت الذاتية ووجود فوارق لنفس المتغيرات لمضيعات الوقت البيئية غير مقنعة فالتحكم الذاتي للطالب في وقته فيما تعلق بمشاهدة التلفاز، الأحاديث الجانبية، إستخدام الأنترنت..إلخ سيمنحه قدرة على التحكم في وقته فيما يخص المضيعات البيئية ولو بشكل نسبي

6-3-دراسات أجنبية

تسعى الجامعات الأجنبية مساهمة مواضيع الأطروحات للتوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة فقد دلت الدراسات الحديثة المهمة بمتابعة المواضيع المعالجة في الجامعات الأجنبية وبالتحديد في الجامعات الفرنسية عن أطروحات الدكتوراه التي تمت مناقشتها في مجال البحث في الوقت والعمل قد وصل إلى 20 أطروحة خلال العشر سنوات الأخيرة في ميدان العلوم الاجتماعية، يليها تخصص الاقتصاد بـ10 أطروحات تم تخصص علم النفس والتسيير لتتدرج الأهمية بين باقي التخصصات وسجلت إشكالية الوقت والعمل أكبر عدد من الدراسات مقارنة بالإشكاليات التي دارت حول الوقت الجزئي، تخفيض وقت العمل،التقاعد ووقف الحياة الوظيفية، الأعمال الليلية...إلخ

إن تصاعد إهتمام العلوم الاجتماعية والنفسية والإقتصادية بموضوع الوقت يعكس أهميته ومدى تأثيره في المستويات المهنية والإنتاجية

6-3-1دراسة غاي أركاند (Guy arcand)

أ-عرض الدراسة:

من التراث الفكري والأكاديمي ما قدمه غاي أركاند (Guy arcand) وهو باحث تابع أكاديميا لجامعة بول فرلان (paul verlaine) لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير سنة 2006 بفرنسا وكان موضوع أطروحته تحت عنوان " Etude du role de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du nord ,d'Europe et d'Asie.

توسع غاي أركاند، في دراسته لموضوع الثقافة حيث ركز في بحثه عن دور الثقافة الوطنية وانسجامها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة،مقدما تساؤله هل الثقافة الوطنية منسجمة مع الموارد البشرية وترفع من كفاءة المؤسسة ؟ ولإبراز التباين في الاختلاف الثقافي اعتمد الباحث على أبعاد هوستفد الأربعة وهي الرموز، الأبطال، القيم، الطقوس و مترجمة إلى ممارسات الموارد البشرية من خلال مؤشرات المسافة الهرمية، الدرجة الفردية أو الجماعية، درجة الذكورة أو الأنوثة،السيطرة على عدم اليقين لاثنتان وعشرون دولة من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا وقد اعتمد على منهج دراسة حالة لـ 312 بنك مقتصر على البنوك التي تتسجم إدارة مواردها البشرية مع الثقافة الوطنية، مجيبا في نهاية الدراسة أنه بالفعل إذا كان هناك انسجام بين الثقافة الوطنية وممارسات الموارد البشرية فهذا يرفع من الأداء ويزيد من كفاءة المؤسسة وبالتالي فالعوامل الثقافية لهوستفد قد تحققت خاصة وأنها درست على نطاق دولي واسع، وبهذا يكون غاي أركاند قد أخذ الدراسات والأبحاث في الثقافة إلى أفق أوسع وعدم الاكتفاء بدراسة الثقافة

بالشركات أو المؤسسات الوطنية ويضع الباحثين أمام تحدي علمي أكبر (arcand, 2006, pp. 17,118,240).

ب-نقد الدراسة:

ان الدراسات البحثية التي تقام على عديد الدول لا شك انها مهمة وذات قيمة ونتائجها محور اهتمام صناع القرار لكن نجد أن الباحث استثنى في دراسته القارة الإفريقية بمجتمعها العربي والاسلامي أين تبرز الفوارق الفردية والجماعية وكذا الأنوثة والذكورة بقوة هذا من جهة؛ من جهة أخرى فالبنوك كمجتمع دراسة لا يحمل التنوع الثقافي ولا يشجع على التباين الاجتماعي والثقافي وهذا راجع لأن التعداد الحقيقي لموظفي البنوك منخفض مقارنة بمؤسسات أخرى، ناهيك عن أن موظفي البنوك عادة يحملون مستويات علمية عالية تكون مهمتهم الأساسية وتركيزهم الأكبر نحو تقييد العمليات البنكية ومعالجة طلبات القروض وعرض السندات فتختفي الفروق الثقافية في خضم الحركة السوقية.

6-3-2 دراسة إيملي جيني (emilie genin)

أ-عرض الدراسة:

هذا البحث الأكاديمي قدمته الباحثة إيملي جيني (emilie genin) بعنوان La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel، في إطار إعدادها لأطروحة الدكتوراه في تخصص العلوم والتسيير بالمدرسة العليا للدراسات التجارية الفرنسية لسنة 2006، عرضت الباحثة موضوع مسامية الوقت عند الإطارات مركزة على تلك الحدود المتقاربة والمشاركة بين الوقت المهني والوقت الشخصي والتي تشكل ضبابية في الفصل بينها لأنها تعبر عن ظاهرة ثنائية الاتجاه، فمن جهة هناك تداخل بين الأنشطة المتعلقة بالعمل ولها امتداد بالأعمال خارج مكان العمل ومن جهة أخرى تفاعل وامتداد لتأثير للنشاطات خارج وقت العمل على النشاطات المتعلقة بالعمل في حياة المدراء ومن أشكالها العمل في أوقات الراحة والوقت المخصص لوجبة الغداء،

انطلقت الباحثة من الواقع الذي يعيشه المسؤولين التنفيذيين في فرنسا وهم فئة من الموظفين الذين شهدوا زعزعة استقرار عميقة على مدى العشرين عاماً الماضية: منها التأنيث وتعني به استيلاء المرأة على مراكز قيادية بدل الرجل، صعود الخبراء، البطالة، وتآكل عقد الانتماء مع الشركة، كلها عناصر أدت إلى زعزعة النموذج التقليدي للتوافر "الكلي" للوقت.

ف فكرة الروابط بين العمل وأوقات الحياة الأخرى (وقت الأسرة، وأوقات الفراغ، وما إلى ذلك) تشكل تحدياً جديداً بالنسبة للمديرين ومديريات الموارد البشرية، وفي الوقت نفسه فإن إعادة ترتيب

دور المديرين في الشركة والتعجيل بوتيرة التغيير التكنولوجي والتنظيمي تسهم في جعل الحدود بين العمل والعمل متداخلة بشكل متزايد.

لذلك تقترح الباحثة تطوير مفهوم اختراق الوقت حتى يتطابق مع ظاهرة التشويش والتدخل بين الزمانيات الشخصية والعكس بالعكس لإعطاء ضوء جديد للعلاقات بين الوقت المهني والوقت الشخصي في الإدارة عند المرأة والرجل.

لنتوصل الى تحديد المساميات المسؤولة عن اختراق الوقت طرحت الباحثة ثلاثة أسئلة:

1 لماذا الوقت التنفيذي والوقت الشخصي يمكن اختراقهما؟

2 ما هي الأشكال التي لها سهولة اختراق الوقت؟

3 ما هي الأبعاد الشخصية والتنظيمية المساعدة على تطوير الاختراق؟

تمت الدراسة على 350 مبحث من الإطارات بسنة مؤسسات فرنسية محل الدراسة مستعينة بالمنهج الكمية والكيفية، لتصل الى أن أهم الأشكال التفاعلية الممتدة والمتداخلة والمتداخلة بين وقت العمل والوقت الشخصي بالنسبة للمدراء والإطارات هي أربعة: الاتصالات، العمل في المنزل، هيكل الوقت، تسيير الحياة الشخصية وأن الرجال هم أكثر المديرين إختراقاً للوقت لتوافر موقف إيجابي إتجاه العمل في المنزل عكس المرأة التي تتجه للواجبات المنزلية.

ب- نقد الدراسة:

إختراق الوقت سواء بالعمل أو بالمنزل وإمتداد النشاطات خارج الإطار التنظيمي أو المنزلي يعتبر من الأمور البديهية التي يتعرض لها المدراء والإطارات ولذا نرى أن الباحثة لم تشغل فعلاً عن البحث بالمسمات المسؤولة عن الإختراق، فالإتصالات الهاتفية بـمكان العمل لقضايا أسرية تحدث بسبب إستعمال الهاتف من قبل المسؤولين فلو تم عزل الرقم الشخصي عن المهني لم يكن ليحدث أي إختراق لوقت العمل، ولو أغلق المدراء بريدهم الإلكتروني لما وصلتهم رسالة مهنية وهو بمنزلة تجبرهم على الرد عليها أو متابعة الوضعية.

إذا فالباحثة وجب عليها البحث عن مسببات الاختراق المادية وهل يمكن للمدراء الإستغناء عنها للحفاظ على وقت عملهم أو وقت راحتهم والبحث من جانب آخر عن أحقية ممارسة هذه السلوكيات تبعا للمسؤوليات المرتبطة بهم كمدراء وإطارات.

6-4-التعقيب على الدراسات

6-4-1 نقاط الالتقاء والتشابه:

من خلال العرض المقدم للدراسات السابقة التي تناولت جوانب من موضوع البحث القائم، يمكننا القول بأن هناك إهتمام لثقافة المؤسسة وما تنتجه من آليات تفاعل مشتركة في بيئة العمل، وتشكل ثقافة المؤسسة بلا شك أحد المحاور الأساسية التي يغفل عليها المدراء والقياديين لأنها

على قدر الشبوع والانتشار والممارسة التي تحظى بها، على قدر صعوبة تجليها أمام العاملين بشكل يجعلهم يدركونها بكل سهولة ويسر ويتفاعلون معها ومع التغيرات التي تطرأ على بنيتها .
- رأينا في الدراسات المستعرضة أنه هناك إلحاح من قبل الباحثين على دور المؤسسات في تدريب وتكوين عاملها لأن له تأثير فعال على رفع مستوى الوعي والأداء، فالعملية التثقيفية هي في الأساس تعليم وممارسة وليس فقط اكتساب.

-كما إتفق جل الباحثين المعروضة دراستهم أن المدخل الثقافي يحوز على قوة ناعمة تترجم عبر سلوكيات الأفراد والفاعلين والتنبيه إلى ضرورة فهمها وتفسيرها والاهتمام بها
- بعض الدراسات التي تناولناها تؤكد أيضا أن القادة والمدراء يحملون جزءا هاما من المسؤولية الثقافية إتجاه المؤسسة وهو ما يزيد من إصرارنا على البحث في هذا الجانب وتحديد علاقته بإدارة الوقت

- تتفق الدراسات في دور إدارة الوقت في تحقيق مردودية وجودة إنتاجية عالية، وأن ثقافة إدارة الوقت انحصرت في هذا الجانب بشكل طغى على باقي العوامل الأخرى التي بقيت مستثيرة تتطلب منا بحثها ودراستها

-أن غالبية الدراسات والبحوث السابقة المتناولة في هذا الفصل والمهتمة بثقافة المؤسسة أو إدارة الوقت هي دراسات إجتماعية، ما يفسر تطور العلوم الإجتماعية نحو فرض نتائج بحوثها على صانعي السياسات العامة لأنها تبرز العوامل والآثار الإجتماعية التي تغفلها باقي العلوم.
-المناهج العلمية المتبعة في الدراسات المقدمة تتماشى والغرض والهدف من البحث وتراوحت بين المناهج الوصفية والمقارنة ودراسة حالة واعتمدت جلها على أدوات جمع البيانات المتداولة في علم الاجتماع وهو نفس المسار الذي تختاره الباحثة في دراستها الحالية

6-4-2 أوجه الاختلاف

في كل البحوث والدراسات الأكاديمية نجد أوجه إختلاف يتم على أساسها التميز وإضافة الجديد والإبتكار وإحداث قفزات علمية من خلالها، والدراسات التي تم عرضها في هذا الباب تختلف عن الدراسة الحالية في بعض النقاط منها:

-معظم الدراسات التي تناولت ثقافة المؤسسة أدرجت الإتصال، القيادة، الوقت كقيم من منظور فرداني وليس شمولي وهو عكس الدراسة الحالية التي أخذت البحث في الوقت كمدخل قيمي شمولي.

-الدراسات الجزائية المستعرضة لم تتناول إدارة الوقت من خلال مهاراته أو أساليبه وهو ما تضيفه هذه الدراسة أما الدراسات العربية فقد تناولت آلياته لكنها في الغالب تركز على بعد واحد فقط ، أما الدراسات الأجنبية فاهتمت بمواضيع ميكرو سوسيولوجية فيما يخص الوقت وهذا راجع لتحقيق

إشباع أكاديمي في المواضيع الماكرو سوسيولوجيا للوقت وأصبحت تبحث في التفاصيل الجزئية للوقت وإمتهاده وتأثيره في حياة الأفراد.

-تتناول الدراسة الحالية المؤشرات السوسيو تنظيمية المتمثلة في القيادة الذكية والإتصال التنظيمي و فرق العمل كمؤشرات مترابطة متكاملة يكون الوقت هو القاسم المشترك بينهم وهو ما لم يتم التطرق إليه من قبل.

- جل الدراسات المعروضة في هذا الفصل لم تعتمد الأسلوب القياسي في تعقب التحكم في الوقت من خلال إقامة مقياس او مفتاح إستقصائي يعتمد الباحث للوقوف على مهارة القائد او العامل أو فرق العمل فعليا في إدارة وقتهم وهذا ما تقدمه الدراسة الحالية؛

- هذه الدراسة تناولت مؤشرات متنوعة لإدارة الوقت كالنخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات وربطها بمؤشرات مختلفة لثقافة المؤسسة ما يسمح للدراسة الحالية برصد الثغرات الوقتية في عدة مستويات سواء عند القيادة أو في التفاعلات اليومية للعاملين الرسمية أو من خلال فرق العمل التي تعول عليها المؤسسات كثيرا في إحداث قفزات نوعية في التسيير والتنظيم والإنتاج على عكس الدراسات المقدمة التي تركز في الغالب على جانب واحد من إدارة الوقت؛

-معظم الدراسات تناولت الوقت من حيث إحترام أوقات العمل، العمل بدوامين، وقت الراحة ولكنها لم تقدم تسجيلا للوقت بين المفترض والفعلي وإستخراج متوسط الوقت الذي يعطي تصورا واضحا على مهارة الأفراد العاملين او القيادة او فرق العمل في تحقيق التوازن الذاتي لإدارة وقتهم؛

- اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على طرح نموذج نظري خاص بها يجمع بين العديد من المداخل النظرية وهذا ما إفتقرت إليه الدراسات المقدمة.

الفصل الثاني

النظريات والمقاربة السوسيولوجية للدراسة

- ✓ تمهيد
- ✓ الفكر السوسيولوجي لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة
- ✓ المقاربة السوسيو- ذاتية للدراسة
- ✓ البناء المقترح لمقاربة سوسيوذاتية لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد

يشكل الفكر السوسيولوجي ثراء نظريا مهما في البحوث والدراسات العلمية لانه يعد اللبنة الاولى التي صاغت العديد من المفاهيم وأقامت الفروض والتجارب وقدمت في نهايتها منهجا علميا يعتمد الباحثون في أعمالهم وموضوع إدارة الوقت وثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتماما من الدارسين والمختصين ومع ذلك نجد في الفكر السوسيولوجي الاشارات الاولى المتناولة لها وتزامن ظهورها مع الثورات الصناعية التي شهدتها البلدان الغربية في تلك الحقبة حيث تميزت الأعمال العلمية المقدمة من علماء الإدارة والإجتماع إلى التركيز على الجوانب المادية والعقلانية التي تخدم المنظمات وترفع من إنتاجيتها إلا أن هذا التوجه عرف مع أعمال فكرية لاحقة إهتمت أكثر بالجانب الإنساني والعلائقي والسلوكيات الفردية والجماعية وفيما يلي سنركز على طرح بعض النظريات الكلاسيكية التي رأينا أن لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة وهي الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، التقسيم الإداري ومدرسة العلاقات الإنسانية تفاديا لتزاحم النظريات دون تحقيق الغرض العلمي منها .

1-الفكر السوسيولوجي لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة

1-1نظرية الإدارة العلمية

1-1-1 أسس نظرية الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة مجموعة من الرواد الأوائل في الإدارة، حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية إلى بلورة نظرية الإدارة العلمية ومن بين الرواد نجد كلا من الزوجان فرنك جيلبرت وليليان جيلبرت حيث يعود لهما الفضل في الدراسات التي إهتمت بدراسة الأنسب في وضعيات العمل وأدوات العمل مما وفر كثير من الحركات ورفع الإنتاج، كما ساهم هنري جانت هو الآخر بوضع نظام "المهمة، العالوة"، حيث نادى بوجود حصول العامل على أجره الأساسي سواء تمكن من إنجاز عدد الوحدات المطلوبة منه إنجازها في اليوم أم لا دون أن يقع عليه العقاب، أما إذا أنجز وحدات إضافية فإنه يستحق أجرا إضافيا. وينسب الفكر الإداري قيام مدرسة الإدارة العلمية إلى أفكار وأعمال (فريدريك تايلور) الذي عرف بأبي الإدارة العلمية فقدم كتابه الشهر (مبادئ الإدارة العلمية) الذي نشر سنة 1911 وأصبح أساسا لحركة الإدارة العلمية، وقدم إنتقاداته حول الإدارة التقليدية التي كانت حسبه تتألف من العناصر التالية:

- التقدير الذاتي أو الحدسي فالقرارات تبنى على اساس المشاعر والأحاسيس والآراء والخبرة وليس على اساس منهجي علمي
- الأعمال تتجز وفقا للتجربة وليس وفقا للمواعيد أو اساليب معيارية
- الممارسات السائدة تعتبر أمرا مسلما بصحته ولم تبذل جهود لتغييرها
- التدريب يتم بنظام الصبية المتدربين ولا توجد مناهج لتطويره
- الإدارة عبارة عن مجموعة من المشرفين وليس مجموعة من الواجبات الفريدة المراد إنجازها (عبودي و هشام، 2006، صفحة 18)

فقام بتقديم منظور جديد بإستبدال مبادئ الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية التي تركز على العامل والإنتاج وبحث في العلاقات الناشئة بين الفرد والماكنة، ومن خلال عمله كمهندس في شركة لصناعة الحديد والصلب آمن أن زيادة الإنتاجية تقتزن بالطرق العلمية التي يمكن تدريب العاملين عليها ورفع إنتاجيتهم، وأهم العناصر التي ركز عليها فريدريك تايلور في منهج الإدارة العلمية مايلي:

- التخصص وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي:
- رأى تايلور أن تقسيم العمل بين المديرين والعمال هو تقسيم فعال بين العمل الفكري والتنفيذي، حيث يكون لكل مجموعة رئيس يصدر الأوامر ويتبع في نطاق تخصصه، فالعامل

الذي حدد له ملاحظ ينتمي إلى تخصصات مختلفة يخضع لأوامر لها طابع فني من عدة رؤساء فنيين وظيفيين دون الملاحظ وهذا ما يؤخذ إلى مبدأ تعدد الرؤساء حيث لا يمكن لشخص واحد القيام بالأعمال الإشرافية والتوجيهية (رَبه، 2012، صفحة 10)، فكانت رؤية تايلور أن يفصل بين مهام المسندة للإدارة العليا التي يرى فيها القدرة على التخطيط والتوجيه والإشراف وبين المستويات الدنيا المكلفة بعمليات التنفيذ دون التدخل في اتخاذ القرارات وإقامة الأهداف .

- بناء منهج عملي يستند إلى دراسة علمية باختيار أفضل عامل يمكنه أداء العمل بالحركات المطلوبة وفي الوقت المطلوب وجعله مقياساً لباقي العمال؛

- ربط الجهد والحاجات النفسية والاجتماعية وتقدير الذات بالمكون المادي دون غيره لأن العامل حسب تايلور لا يحتاج إلى أكثر من رفع دخله بالحوافز من أجل العمل وبتحفيزه سيعمل على تحقيق مصلحته ومصلحة رب العمل بزيادة الإنتاج والربح؛

وتظهر أهمية دراسة الوقت من المنظور التايلوري بأنها تساعد على:

- "تحديد محتويات العمل من العناصر التي يتم إنتاجها (تكلفة العمل)؛

- تحديد حاجة المؤسسة من الأفراد والآلات لتنفيذ البرنامج الإنتاجي؛

- تحديد تكاليف الإنتاج قبل البدء في العملية الإنتاجية؛

- تحديد الأسس والقواعد التي تقوم عليها خطط الحوافز والأجر اللازم لكل من العمال المباشرين وغير المباشرين وتقييم كفاءة العاملين والمشرفين؛

- تساعد في تخطيط ووضع جداول للعملية الإنتاجية وفي إعداد الميزانية التقديرية؛

- تعد أساساً في وضع الجداول اللازمة للتنسيق بين خطوط التجميع المختلفة.

وتقوم دراسة الوقت عبر خطوات مهمة فدراسة الطريقة المناسبة تختلف حسب نوع المعلومات المرغوب الوصول إليه وطبيعة العملية الإنتاجية" (المنصور، 2010، صفحة 354) وهي لا تخرج عن ثمان خطوات منها:

- "تحديد المهمة أو العملية الواجب دراستها بعد تحليل الطرائق المتاحة واختيار الطريقة المناسبة -تجزئة المهمة إلى عناصر قابلة للقياس زمنياً؛

- تحديد عدد مرات القياس للمهمة لأن زمن القياس الذي يؤدي فيه جزء من العملية قد يختلف من مرة لأخرى؛

- توقيت وتسجيل الوقت الخاص بالعناصر ومعدل الأداء المقصود بمعدل أداء السرعة التي يتم فيها إنجاز العمل (سريع، بطيء، متوسط، ضعيف)؛

- احتساب الوقت الحقيقي لوقت الدورة باستعمال المتوسط الحسابي لعدد المرات لكل عنصر تم قياسه؛

- احتساب الوقت العادي بضرب متوسط الوقت الأولي بعامل تقييم الأداء؛

-إحتساب وقت العمل القياسي بالأخذ بعين الإعتبار التأخرات المسموح بها جراء عوامل خارجة عن نطاق التحكم(عطل الآلة،التعب العقلي، إستعمال غرف الراحة)" (russell & Wtaylor, p. 350) أي تحديد النسب المئوية المتمثلة في التأخر بسبب الأعطال والحوادث ،نسبة البطء في تنفيذ المهمة،ونسبة فترات الراحة التي يقضيها العامل بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي.

1-1-2 الطرح الشخصي:

إن أعمال فريدريك تايلور جزء لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنظيم والمراقبة والإشراف التي تتطلبها إدارة الوقت والعمليات الإدارية والتنظيمية والقيادية المختلفة التي تتم على مستوى المؤسسة فقد أبرزت نظرية الإدارة العلمية رغم إنطلاقتها الأولى بدراسة ورشة عمل بسيطة لكنها بينت مكانة الفلسفة العلمية في العمل والتفكير خاصة للمدراء الذين عليهم التركيز على الأسلوب العلمي للوصول إلى الحلول وإتخاذ القرارات المناسبة وتنبيههم لحسن إختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم، وكذا بينت أعمال تايلور أن دراسة الوقت بطريقة علمية وإحتسابه وقياسه ليس شيئا مستحيلا وعلى المؤسسات أن تركز في ثقافتها على تعديل سلوكيات عمالها من حيث خطوات الوقت المتبعة في أداء النشاطات اليومية وإعداد مصفوفة وقتية تدرس من خلالها حركات عمالها المتوقعة والمطلوبة تزامنا مع الوقت المقدر لها وتقييم النتائج فترصد بذلك أهم الحركات المضیعة للوقت والتي يهدر فيها العامل فترة زمنية دون تقديم أداء فعال فتمكن بذلك ترشيد عمالها عبر الإجتماعات والملصقات واللوائح واللقاءات بأهمية الوقت .

1-1-3 نقد نظرية الإدارة العلمية

واجهت نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور العديد من الإنتقادات لبعض النقائص التي أغفلتها النظرية وهذه الإنتقادات لا تقلل من قيمتها وأهميتها بل كانت حافزا لتطور الفكر الإداري لاحقا، وكما جاء في أدبيات النقد السوسيولوجي الموجه لنظرية الإدارة العلمية فمن أبرز النقاط التي أغفلها تايلور هو عدم تقدير الإنسان وحاجاته النفسية والإجتماعية والإكتفاء بالحوافز المادية حيث إعتبر العامل جزءاً من عملية الإنتاج بنفس الطريقة التي تستخدم بها الأدوات التي يحرمه بها من أي قدرة على العقل والتصرف فيها بصورة مستقلة وجعل الإدارة هي من تتولى جميع عمليات التفكير والتخطيط مقتصر دور العامل على مجرد تكرار لتدفق العمل الموحد والمبسط وفقا لأهداف الإنتاجية.

تواصل إنتقاد النظرية التاييلورية بإبراز نقطة خلاف أخرى وهي بمجادلة التاييلورية أن تنفيذ "أفضل طريقة" لا يأخذ في الاعتبار المواهب الفردية وأساليب العمل المفضلة ، وهذا من شأنه أن يعزل العمال ويمنعهم من تقدير مكانتهم أو وظيفتهم في العملية الإنتاجية برمتها ويقضي على وإمكاناتهم نحو إكتشاف أساليب عمل جديدة ومبتكرة.

وفي ضوء الانتقادات المذكورة أعلاه فتقسيم تايلور لمبادئ الإدارة بتقييم لساعات العمل والإنتاجية والتعويض يمكننا القول أنه لم يكن عادلا لأنه خفض من معنويات العمال في توظيف وتحديد المهام أو في التفاوض بشأن معدل الأجور أو في تحديد الشروط العامة للعمل، كما أقصى الإدارة الذاتية للعامل وتطوير مهاراته في إدارة الوقت والحركة دون تدخل إشرافي موجه متجاهلا الثقافة البيئية التي ينتمي إليها العامل والتي تؤثر لا محالة في سلوكيات العامل كالتعاون والعمل الجماعي والمشاركة والتواصل بين العاملين أين يكتسبون معارف جديدة تزيد من قدرتهم على تطوير مهاراتهم ووعيهم بالثقافة التنظيمية لبيئة العمل وإدارة مهامهم ووقتهم.

1-2-1 نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)

1-2-1 أسس نظرية التقسيم الإداري

في الوقت الذي كان تايلور ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول (henri fayol) من رواد علم الإدارة في فرنسا، يطرح مفهومه لأصول الإدارة بتقسيمها إلى ستة وظائف أساسية (الوظيفة الفنية أو الإنتاجية، التجارية، المالية، المحاسبية، الأمنية، إدارية)، وخص الوظيفة السادسة بتقسيم جزئي لها حيث وضع لها خمسة عناصر أساسية تقوم عليها وهي: التخطيط-التنظيم-القيادة (وحدة إصدار الأوامر)-التنسيق والرقابة.

كما أدرك فايول أن المدير يجب عليه أن يقوم بالوظائف الإدارية الخمسة بشكل أو بآخر وفي كل المستويات الإدارية بمنظمة الأعمال وأعطى لهذه العناصر إهتماما كبيرا بالتحليل نوره كالتالي:

-التخطيط: "يرى فايول أن أهم ما يقوم به المدير هو توقع الأحداث المستقبلية، قبل وقوعها والعمل على الإستعداد لها لمواجهتها وتلافي المشكلات قبل وقوعها، فالمدير عليه أن يضع خطة للعمل وفقها من أجل بلوغ الأهداف المحددة عبر برنامج زمني متسلسل لخطوات التنفيذ، فالتخطيط لدى فايول هو إستشراف المستقبل ثم الإستعداد لمواجهته، ويشير فايول أن وظيفة التخطيط تقوم على المعلومات الدقيقة وتحليل سليم لها بدلا من الحدس والتخمين. (زيارة، 2019، صفحة 68)

-التنظيم: إعتبر فايول أن وظيفة المدير في التنظيم تنصرف إلى تحديد الموارد البشرية والإقتصادية اللازمة لأداء النشاطات وترتيب العلاقات الإدارية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كما أكد فايول على الإختيار السليم للعاملين وتدريبهم بالشكل الذي يرفع من كفاءة الأداء لديهم، فالتنظيم لدى فايول هو هيكلة العمليات والوظائف والعاملين بتقسيمات منظمة لتنفيذ الخطط سعيا لتحقيق الأهداف؛

-القيادة (وحدة إصدار الأمر) : يؤكد فايول على ضرورة إلمام المدير بكل أحوال عمله وعماله وألا يتردد في إتخاذ كل ما من شأنه ضمان أداء الأعمال بكفاءة وأشار فايول بأنه يجب على

المدير ألا يشغل وقته بالتفاصيل غير المهمة وأن يكرس جهده للأمور المهمة دون التفاصيل التي تضعف موقفه أمام مرؤوسيه؛

-التنسيق: قصد بها إيجاد الترابط بين والتجانس بين الأعمال والعاملين على تنفيذها من جهة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من جهة أخرى فلا بد من تفاعل كل عمليات المنظمة دون تضارب أو ازدواجية؛

-الرقابة: تأتي وظيفة الرقابة لضمان تحديد الانحرافات في التنفيذ عن الخطط ويتبع ذلك تطبيق إجراءات صارمة لتصحيح الأداء وعدم تكرار الانحرافات، فالرقابة هي وظيفة المدير التي تضمن تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة (زيارة، 2019، صفحة 69)،

وتعمل هذه العناصر الإدارية وفق المبادئ الأربعة (14) التي وضعها فايول والتي تسمى بمبادئ الإدارة التي تقوم عليها إدارة أعمال المتمثلة في : تقسيم العمل بتجزئته على أجزاءه الصغيرة وتخصيص كل عامل بجزء، تحديد السلطة والمسؤولية حيث ميز فايول بين السلطة الرسمية المستمدة من الوظيفة والسلطة المستمدة من صفات الشخص الخاصة، وتساوي مسؤولياته مع السلطة الممنوحة له، كما إهتم فايول بمبدأ النظام والانضباط واحترام القواعد والقوانين إلى جانب وحدة الأمر والقيادة حتى لا يحصل تعارض في الأوامر وتتحدد المسؤوليات بدقة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، العدالة والتعويض، المركزية، التدرج السلطوي، الترتيب والنظام في الموجودات، المساواة والعدل في تطبيق القوانين، إستقرار العاملين، المبادرة وتشجيع المجهودات الفردية والجماعية الناجحة، روح الجماعة وهذا ما يصب في مسعى المؤسسات الحديثة التي تهتم بفرق العمل وإقالة الهيكل المفرطة خاصة في الإتصالات

1-2-2 الطرح الشخصي:

إن مبادئ الإدارة التي أقامها هنري فايول تصب في جوهر إدارة الوقت بالمؤسسة من حيث حسن التخطيط والإستباق نحو إدراك المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة إلى التنظيم الذي يعد عصب المؤسسة فكلما نظمنا وقتنا تمكنا من التحكم في الوظائف والنشاطات وسهلت علينا عملية الإتصال ونقل المعلومة ولزم كل فرد في المؤسسة بأداء دوره وحددت المسؤوليات ومنحت التفويض في السلطة في حدود الإختصاص والأدوار ما يساهم بشكل فعال في كسب رهان الوقت، كما أن عملية القيادة مهمة فكلما قلت الازدواجية في القيادة قل التضارب في القرارات ما يفعل دور القياديين في فرق العمل من التكامل فيما بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المخطط لها.

1-2-3 نقد نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

تعرضت نظرية التقسيم الإداري للنقد الموضوعي من قبل المفكرين والباحثين وخلصوا إلى أن هذه النظرية إهتمت بالمستويات العليا للإدارة وأهملت المستويات الدنيا أين تكون التفاعلات الاجتماعية والسلوكيات واضحة ومؤثرة في عمليات التنظيم، فإذا قارنا بينها وبين نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور فهذه الأخيرة إهتمت بالمستويات الدنيا أي بالعامل البسيط لكنها أخفقت حين جعلته فاقداً القدرة على إدارة ذاته والتفكير والتخطيط.

إن نظرية التقسيم الإداري في مجال إدارة الوقت تؤثر فيها من حيث أن عمليات الإدارة ربطت بالقيادة (المدير) وجعلتها محور العمليات من تخطيط، تنظيم، توجيه وتنسيق وعزلت باقي الموارد البشرية وبهذا فنظرية التقسيم الإداري هي الأخرى جعلت العامل آلة يخضع للهيكل التنظيمي وللأوامر وينفذها في شكلها المطلوب دون إنحرافات وفي وقتها ، في حين أن الواقع المؤسسي نجده يختلف تماماً فالتحكم في الإنسان وضبط حركاته ونشاطاته والسهر على تتبعها ومراقبتها من قبل القيادة هو فرض خال من الموضوعية لأن طبيعة الإنسان متحركة، متغيرة تحتاج إلى الراحة، التواصل، ترتكب الأخطاء،.. إلخ وهذه الحالات النفسية التي يقع فيها العامل يهدر فيها وقتاً ويحتاج إلى وقت آخر لتعديل سلوكياته، كما أن القيادة في المؤسسة لا يمكنها مراقبة جميع العمال فهذا سيفقدها الإهتمام بدورها الأساسي وهو التخطيط للمستقبل

1-3-3 النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

1-3-1 أسس النظرية البيروقراطية

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار، فجوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح.

وقد إعتبر ماكس فيبر أن هذا الشكل من التنظيم يمكن من تقنين التعليمات والإجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق كما تؤدي الوظائف فيه بفعالية وكفاءة وبسبب ما يحققه من وفرة في الإنتاج وما يتوفر في بيئة العمل من ثقافة مشتركة والقدرة على الإستفادة من الأيدي العاملة غير الماهرة التي تقوم بأعمال جزئية تفصيلية مبرمجة سلفاً مما يقلل من الوقت الضائع.

1-3-2 الطرح الشخصي:

مسألة إدارة الوقت في النظرية البيروقراطية لماكس فيبر نجده قد تطرق لها ضمناً عبر نموذج المثالي من خلال المبادئ التي تناولها وهي كالتالي:

- النموذج الفيبري يحدد الاختصاصات الوظيفية بدقة في المؤسسة معتمداً على الأطر القانونية وهذه التخصصات أدت إلى تقسيم العمل ومن ثم النشاطات بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية فالتخصص يساهم في ربح الوقت وعدم هدره لأن كل موظف متخصص في عمله سيتقنه ويقوم به بشكل آلي لا يحتاج إلى إرشادات أو توجيهات؛
- تنظيم الوقت هو محور أساسي في عمل الموظفين مطالبين بتطبيقه ويمكن نموذج فيبر البيروقراطي عن طريق توزيع الأعمال والنشاطات من استقرار الموظفين في أماكنهم وبالتالي ثباتهم على أداء أعمال معينة فينتظمون من خلال تكرارها باستمرار.
- يسمح النموذج الفيبري بتحويل السلطات والصلاحيات فيضمن استمرار النشاطات وعدم هدر الوقت في مركزية القرار التي تكلف الكثير من الوقت خاصة في الأعمال البسيطة ووفق قواعد قانونية محددة؛
- يقوم النموذج الفيبري على الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به وبهذا فهو يضع الأعمال الوظيفية ضمن الأولويات في مكان العمل ولا مجال لتضيع الوقت في التفاعلات الجانبية الغير رسمية التي تؤثر على أداء المؤسسة؛
- التسلسل الهرمي في النموذج الفيبري يسمح بتنظيم المهام والوقت فيقضي على الفوضى في الإتصال بين المستويات لأن كل موظف مطالب باحترام التسلسل الهرمي وبالتالي تقييد إتصالاته سواء للشكوى أو لرفع تقارير أو غيرها من الاتصالات الكتابية ضمن مستواه الإداري الذي ينتمي إليه فينعدم بذلك الإلهاء والمضيعات التي قد ترفع لمستويات عليا بسبب غياب التراتبية؛
- من القواعد الأساسية في الإدارة البيروقراطية مسك السجلات الرسمية من وثائق ومستندات وقيام الموظفين بالحفظ المستمر لها وتنظيمها وفق طبيعتها فيسهل ذلك على الموظف من الرجوع إليها عند الحاجة إليها ويوفر الكثير من الوقت في البحث عنها مقارنة بالإدارة الفوضائية التي لا تعتمد التنظيم في إنجاز مهامها.

النموذج الفيبري إهتم بالوقت وجعله من أوجه الثقافة التنظيمية الصارمة وذلك من خلال تقسيم العمل بما يناسب الأفراد وقدراتهم وكفاءتهم إلى جانب السرعة في الإنجاز والدقة والوضوح من أهم صور التنظيم البيروقراطي التي تتطلب ثقافة وفتية تساعد على تنفيذها وإدراك المرغوب منها، ويعمل التدرج الهرمي في تحديد الاختصاصات والموضوعية وعدم ترك مجال للعاطفة وكلها تساعد على ربح الوقت.

1-3-3 نقد النظرية البيروقراطية

كسابقه من المفكرين تعرض ماكس فيبر إلى جملة من الإنتقادات وجهت له من قبل جولدنر، كروزيه، باركنسون وآخرين، الذين ساهموا في وضع نظريات بيروقراطية جزئية حديثة بناء على نقد ما قدمه ماكس فيبر من مبادئ لنموذجه المثالي للبيروقراطية، ومن أهم النقاط السلبية التي وجهت له والتي لها علاقة مباشرة مع إدارة الوقت كثقافة مؤسسية نستعرض أهمها:

- عمل النموذج الفيبري على عدم إشراك الموظفين في وضع الأهداف الإستراتيجية ومن ثم عجزهم عن إدراكها مما يدفعهم لإضاعة الكثير من الوقت في إنجاز أهداف أخرى لا تخدم صالح المؤسسة؛
- التمسك الحرفي بالقواعد واللوائح يخلق معوقات عديدة للعاملين فتتخفص إنتاجيتهم ويهدرون الوقت في البحث عن آليات تعامل مع الوضع القائم لتحقيق أهدافهم الشخصية وحاجاتهم؛
- تطبيق النموذج الفيبري في مؤسسات كبيرة يعد أمرا صعبا لأن القدرة على مراقبة الموظفين بأعدادهم الكثيرة وبالأقسام والمستويات التنظيمية المتعددة ينخفض وبالتالي انخفاض فاعلية الرقابة وشعور الموظفين بذلك يدفعهم لإتباع سلوكيات تنظيمية مخالفة لحسن إدارة وقت النشاطات المكلفين بها؛

- يعزز النموذج الفيبري الإرتقاء في الرتبة للموظف بمرور فترة زمنية معينة عن توظيفه في رتبة أقل وهذه القاعدة تخلق فجوة في الكفاءة فيجد الموظف نفسه في رتبة تحمله مهام ومسؤوليات لا تتوافق مع قدراته الفعلية خاصة وأن الموظف في نموذج فيبر هو شخص روتيني يقوم بنفس الأعمال كل يوم ملتزما بالقوانين مما يؤدي إلى جموده وانخفاض كفاءته وهذا يؤثر على الوقت فيستهلك الموظف الحاصل على الترقية مزيدا من الوقت من أجل فهم وإدراك العمل الجديد المكلف به.

1-4-1 مدرسة العلاقات الإنسانية

1-4-1 أسس مدرسة العلاقات الإنسانية

من أبرز ما حملته فترة الثلاثينيات من القرن الماضي هو العمل على تطوير المفاهيم الإدارية من خلال الإعتماد على الإبعاد الاجتماعية والسلوكية والنفسية بدل التركيز على الجوانب المادية وإهمال إحتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية كما لاحظناه في كل من مدرسة الإدارة العلمية والبيروقراطية ، ومن هذا المنطلق ركز الباحثون الاجتماعيون والإداريون على فرضية أن الفرد العامل في المشروع الاقتصادي يندفع للعمل تحت تأثير مجموعة من العوامل النفسية لا تحت تأثير العوامل المادية والحوافز التشجيعية التي ثبت عدم صحتها وحدها، لذا فإن إدارة التنظيمات الإنتاجية يجب أن تعيد صياغة أهدافها في ضوء الاعتبارات الجديدة.

وكان لجورج ألتون مايو الفضل الكبير في بعث العوامل النفسية بعد الدراسات والبحوث التي قام بها ومنها دراسته لحالة دوران العمل المرتع الذي كان يعاني منه مصنع الغزل والنسيج في فيلادلفيا

وبالتحديد في قسم الغزل مقارنة بالأقسام الأخرى التي عرفت نسبة منخفضة من دوران العمل، حيث إتسم العمل في هذا المصنع بطول فترات العمل التي تصل إلى 10 ساعات وبالمقابل يحصل العمال على فترة راحة قدرت بـ 45 دقيقة لتناول الغذاء، ومن أهم الترتيبات التي قام بها ألتون مايو هو تقديم فترات للراحة لعمال الغزل ومناقشة العمل مع كل عامل بهذا القسم، فجاءت النتائج مرضية حيث سادت ثقة بأن تجربة فترات الراحة ستعمم على كامل عمال المصنع مما حفزهم للعمل أكثر خاصة وأنهم شاركوا في مناقشة البرامج ودامت التجربة أربعة أشهر ونصف حيث تحصل العمال على تحفيزات مادية لزيادة الإنتاج وبعدها تم الرجوع إلى العمل بفترات الراحة السابقة للتجربة لمدة سبعة أيام عاد العمال إلى سابق عهدهم من التذمر والشعور بالضغط وإنخفاض الإنتاج، فقرر مدير المصنع منح لكل عامل 04 فترات راحة مدة كل واحدة 10 دقائق مقسمة بين الفترة الصباحية والمسائية فيرتفع الإنتاج مجددا

1-4-1 الطرح الشخصي:

ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في نشر ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال حسن الإشراف وقوة الإتصالات وحسن إدارة الوقت وفق إحتياجات العمال وقدرتهم الفسيولوجية وحاجاتهم إلى التغيير والراحة موزعة بانتظام، كما أن العمل ضمن جماعة يعتبر ميزة أساسية من مميزات إدارة الوقت فالعامل يكون في أوج عطاءه وقوته في الفترة الصباحية أما الفترة المسائية يقل نشاطه ويتجه إلى الإعتماد على جماعته وتعاونهم من أجل تسيير الفترة المسائية.

1-4-2 نقد نظرية العلاقات الإنسانية

ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو أنها غالت في التركيز على العلاقات الإنسانية والتنظيمات الغير الرسمية مما ينعكس سلبا على المؤسسة ويزرع نوعا من الفوضى وفقدان السيطرة وتحول مركز القوة إلى الجماعات الغير رسمية، كما أنها عزلت تأثيرات البيئة الخارجية وهي بذلك ترجح الكفة للإدارة الجماعية وأولوياتهم النفسية والاجتماعية وأهدافهم الشخصية والجماعية بدل الأهداف العامة والأولويات العامة الإستراتيجية للمؤسسة فإكتفت بعرض الكفاية الإنتاجية وفق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وليس للمؤسسة أو للبيئة الخارجية التي تتعامل معها، وهذا ما ينتقص من قيمة الأولويات والأهداف والوقت المخصص لتحقيقها فإذا تخلفت المؤسسة عن تلبية حاجات عمالها النفسية والاجتماعية أو حاجات الجماعات الغير رسمية فهم بدورهم سيتخلفون عن أداء مهامهم ويضيعون وقت الإنتاج والنشاط وهذا ما ننتقده في هذه النظرية.

5-1 نظرية الوقت المحدد اليابانية لتايشي أونو (JIT)

1-5-1 أسس نظرية الوقت المحدد (JIT)

تعتبر نظرية إدارة الوقت من نظريات الفكر الإقتصادي في إدارة الأعمال ، لكنها في الوقت ذاته ترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المجتمع الياباني الذي يقوم على تنمية العمل الجماعي واتخاذ القرارات بالتشارك وتعزيز ثقة المستويات الدنيا وجعلها ركائز حلقات الجودة وهي من أساسيات الثقافة التنظيمية في الشركات اليابانية التي مكنتها من التغلب على المشاكل والضغوط والمخاطر التي تعترض الرجل الياباني، وهي أيضا إمتداد للنظرية اليابانية Z التي وضعها وليام أوتشي في دمج بين النمط الإداري الأمريكي والياباني .

ويعود الفضل في ظهور نظرية الوقت المحدد إلى صاحبها الياباني تايشي أونو ففي بداية الخمسينات تبنى تايشي أونو طريقته JIT بشركة تويوتا سنة 1962 لكن لم تطبق سريعا إلا بعد التهيؤ والتدريب العالي للعمال لجعلهم عمال أكفاء وظهرت فعالية هذا النظام منذ الأزمة البترولية لعام 1973. ولقد كان هدف تايشي أونو من هذا النظام التمكن من تلبية طلب الزبون في الوقت المناسب وبالتالي لم يكن استخدامه لخفض الهدر الصناعي لكن للإنتاج في الوقت المحدد، لكن مع مرور الوقت طور مفهوم JIT ليصبح نظام إنتاج شركة تويوتا المتبني سياسة تقليل الفاقد. ولا يعد هذا النظام نظاما إنتاجيا محددًا بتقنيات معينة فحسب بل أنه فلسفة يابانية في إدارة عمل الشركات الصناعية. يقصد بنظام (JIT (just in time أي الوقت المحدد وهو من الأعمدة الرئيسية لنظام تويوتا الإنتاجي لتقليل الفاقد.

يقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الخام والقطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة، في المكان المحدد، في الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهو بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي، بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة.

ويهدف هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد، من القوى العاملة، المواد والتجهيزات، من الماكينات والمعدات، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد.

- وتقوم النظرية على مجموعة من الأسس والمبادئ هي:
- توفير متطلبات العمل في الوقت التي تظهر فيه الحاجة إليها.
 - خفض أوقات التأخير إلى أقصر وقت ممكن.
 - تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.
 - إحكام الرقابة وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - دعم منهجية التفكير الإبداعي.
 - العمل كفريق متجانس موحد الأهداف وقادر على مواجهة الصعوبات.
 - خفض مستويات المخزون باعتبار المخزون عبء يجب التخلص منه.
 - إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة
 - تحقيق مستوى أعلى من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة لتجنب العيوب في المنتج والتكاليف المصاحبة لذلك
 - العنصر الرئيسي للرقابة على الجودة هو التفتيش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية وتصحيح العيب في حينه
 - تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على حل المشاكل التي قد تقع أثناء عملهم، ولهذا الغرض يتم تكوين فريق عمل تعاوني ويكون مسؤولا عن تنفيذ مجموعة من المهام ويقوم أعضاء كل فريق بتنسيق الأنشطة لضمان تدفق سلس للمعلومات
 - السعي للقضاء على الفاقد أو الهدر في الموارد من خلال استخدام الأقل في المواد والموارد ولتحسين المستمر لتدفق المنتج ،والمقصود بسياسة تقليل الفاقد من آليات الإنتاج في الوقت المحدد هو التقليل من كل نشاط لا تستفيد منه الشركة ينتج عنه هدر للوقت والمواد ويحمل الشركة مصاريف لا تعود بالنفع على أرباح الشركة ويسبب تجميد رأس مال كبير يمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى تعود على المنشأة بنفع أكبر، وتهدف سياسة تقليل الفاقد كذلك إلى جعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جدا وتسمى أيضا بالإنتاج الرشيق lean production أي غير المحتمل بمخزون زائد أو عمالة زائدة الذي تعتمد شركة تويوتا TPS وهي لا تجعل المخزون صفرا ولكنها تجعل المخزون قليلا جدا وقد لاقى نجاحا وإقبالا في الشركات الأمريكية بعد نشر كتاب صفر مخزون. من أهم آليات عمل سياسة تقليل الفاقد
 - خفض الوقت اللازم لضبط الماكينات

- يجب خفض حجم الطلبية الكبير المخالف لسانة تقليل الفاقد
- حلقات ضبط الجودة: وهي عبارة عن فرق عمل من المشغلين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشاكل الجودة والتشغيل والصيانة.
- الصيانة الإنتاجية الشاملة: هي نظام صيانة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعدات وتقليل الأعطال .
- تكنولوجيا المجموعة: هي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت النقل والانتظار فيما يعرف بخلايا التصنيع.
- عمالة متنوعة الوظائف: بحيث يمكن لمشغل واحد أن يقوم بتشغيل عدة ماكينات.
- الشراء في الوقت المناسب.
- المحافظة على بيئة العمل. (مدونة منوعات، 2018) .

1-5-2 الطرح الشخصي:

بناء على ما سبق ذكره من مبادئ وأسس وآليات عمل لنظرية الوقت المحدد فهي تشكل نظرية قوية في إدارة الوقت بالمؤسسات الحديثة وثقافتها التنظيمية ليس فقط من الناحية الإنتاجية ولكن أيضا من ناحية إدارة العمليات الإدارية في التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات ، حيث تستند إدارة الوقت المحدد على ضبط الوقت والتقليل من هدره في نشاطات روتينية غير مطلوبة أو غير مرغوب فيها منها الأنشطة الإتصالية الروتينية والغير ضرورية وإستخدامها لقنوات إتصالية غير منتجة لمعلومات دقيقة وكذلك فإن إدارة الوقت بإستخدام الوقت المحدد (JIT) يعد أيضا من الأساليب الحديثة التي تمكن القيادة الذكية من إستحداث الإستباقية التنافسية للمؤسسة وتحقيق الكفاءة في إستخدام الموارد وجدولتها والإستجابة الفعالة للتغيرات في الطلب وحاجات الزبائن ، وتعد فلسفة الوقت المحدد روحا للعمل الجماعي والتنسيق بين فرق العمل التي تركز على المهارة والتخصص وتنوع الوظائف في عملها مما يكسبها ثقافة واسعة في التحكم وإدارة الأزمات وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الفرق أثناء عملها فتحقق جودة نوعية ليس من حيث الإنتاج فحسب بل أيضا من حيث إكتساب مناخ تنظيمي محفز يساعد على الإبتكار والإبداع والتطور .

إن وصول الأطراف الفاعلة بالمؤسسة إلى مهارة إدارة الوقت بشكل فعال في إدارة العمليات هو سلوك تنظيمي يساعد فالقضاء على مسببات إضاعة الجهد وهدر الوقت والموارد والمحافظة على بيئة العمل وعلى ممتلكات المؤسسة وترمز أيضا إلى روح المسؤولية والإلتزام والولاء للمؤسسة.

1-5-3 نقد نظرية الوقت المحدد جيت (JIT)

يعد العمل بنظام صفر مخزون صعب التطبيق فهو يؤثر في واردات المؤسسة وكذا في المواد الأولية المستعملة وحتى البديلة التي قد يصعب الوصول إليها في الوقت المناسب، كما أن العمل بنظام الوقت المحدد جيت يلغي عمليات التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها القادة وفي نفس الوقت يعمل هذا النظام على تقييد التدخلات البشرية العمالية في عمليات الإنتاج ويرجعها إلى عاملين أساسيين التكنولوجيا وحاجة الزبون فيضع المؤسسة في وضع غير مرن لأنها وفق النظام المحدد جيت لا تقوم بتقديم توقعات ومن تم الإستعداد لها بل تنتظر لجوء الزبون إليها مما يزيد من هدر في الوقت لإرسال تكاليف شحن المواد الخام وتحويلها إلى الأقسام المطلوبة، إضافة إلى ضياع الأولويات للأقسام الأخرى والعمل في المربع الأول المخصص للطوارئ بحيث تتحول طلبية الزبون إلى طارئ هام ومستعجل يتمدد طول الوقت من أجل تأمين طلبية الزبون بمفهوم صفيرية المخزون ونرى أنها تتناسب أكثر المؤسسات الصغيرة الناشئة التي تكون أولوياتها وأهدافها ضئيلتان لا تحتاج إلى الكثير من العمال أو رأس المال أو المواد الخام لتأمين الطلبات أو لإغتنام الفرص أو للتخطيط بعيد المدى بل تكفي بخاصية الوضع الآني والتعامل حسبه.

خلاصة لما قدم من فكر سوسيولوجي في إدارة الوقت وثقافة المؤسسة فالدارس للعلوم الإجتماعية على الخصوص يعلم أن هذه المدارس الفكرية كان لها الفضل في تنظيم المؤسسات وإرساء قواعد العمل التنظيمي بإعتمادها على العقلانية والترشيد والإهتمام بالأداء لتحقيق الربحية الانتاجية، لكن هذه النظريات أهملت وأغفلت دور الفرد في إدارة وقته بنفسه دون تدخل من المستويات التنظيمية أين يبرز التمايز بين الأفراد وهذا التمايز سيخلق تمايزا آخر بين الأقسام والوحدات، فبرزت لأجل ذلك عدة نظريات في هذا المجال تدعو إلى تبني تفكير حديث يأخذ الجوانب الذاتية والإنفعالية والعقلانية والبيئية وتأثيرها على المؤسسة والمناخ التنظيمي والثقافي بها.

2-المقاربة السوسيو - ذاتية للدراسة

إن تجميع النظريات السوسيولوجية وتكديسها في البحث العلمي دون إستخدامها وتفعيلها يعد خارج منطق المنهج البحثي في العلوم الإجتماعية، وبالمقابل تعد المقاربة السوسيولوجية جسرا للمرور من الواقع النظري المجرد إلى الواقع الإمبريقي الملموس وجرت أدبيات العمل في إستخدام المقاربات السوسولوجية إلى الإختيار بين المقاربة الماكرو أو الميكرو سوسيولوجية وتأسيسا لما سبق فإننا سننطلق في هذه الدراسة بثنائية الماكرو-ميكرو سوسيولوجيا وهذا راجع لطبيعة الموضوع المدروس الذي يفرض علينا العمل به ففي حين ترتبط ثقافة المؤسسة بمجموع قيم ومعايير وسلوكيات داخل نسق يشكل مفهوما عاما وشاملا يدرس من خلال مقاربة الماكرو سوسيولوجيا فان الثابت في الجزء المرتبط بإدارة الوقت فإن عامل الوقت له علاقة بشكل كبير بإدارة الذات فهي مطلقة ولهذا تم إختيار العمل بمقاربة ميكرو سوسيولوجية عند تناول إدارة الوقت

2-1نظرية النظم

" تشكلت نظرية النظم، إنطلاقا من التساؤلات التي قدمها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي دانيال كاتز (daniel katz)، حول مكونات المؤسسة وأهدافها وكيفية عملها وجعلت من هذه التساؤلات قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية وقد عرف كاتز النظام بأنه الكيان المنظم المركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا، والفرضية الأساسية التي تقوم عليها النظرية هي أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، بنظام كل مركب وموحد ويتحقق نجاح المنظمة إذا إستطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة وهي المدخلات لتشغيل العمالة وإنتاج المخرجات ومنه التعامل مع البيئة شرط أساسي للنجاح" (شباب و دنبري، صفحة 184)، ونقدم شرحا لكل مكونات التنظيم المفتوح حسب فرضية دانيال كاتز:

1-المدخلات: هناك عدة أنواع من المدخلات وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة ومنها:

-مدخلات بشرية (مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة وما يحملونه من قيم وإتجاهات)

-مدخلات معنوية: ترتبط برسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وإستراتيجيتها وكذا البيئة الخارجية وهو المجتمع الذي تنتمي إليه وما يحمله من فرص وقيود

-مدخلات مادية: (رؤوس الأموال، المعدات والآلات، الهياكل)

-مدخلات تكنولوجية: تقوم على أساليب الإنتاج الفنية التي يعتمد عليها التنظيم في إدارة

العملية الإنتاجية (زويلف و العضيلة، 1994، صفحة 90)

2-النشاطات: هي مجمل العمليات والتفاعلات والأنشطة الإدارية والإنتاجية والفنية التي يؤديها

العمال بالمؤسسة لأداء وظائفهم ومنها:

- "عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما حُطّط لها من وقت وجهد" (زويلف و العضائيلة، 1994، الصفحات 92-93)

3- **المخرجات:** وهو ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ومعلومات للعالم الخارجي أي المجتمع بمقابل أو بأي وسيلة تعويض إجتماعية وتتلقى في نفس الوقت مدخلات جديدة لإعادة تحويلها وإخراج منتج جديد.

4- **البيئة:** هي مجموع المؤسسات والهيئات والتنظيمات التي تتفاعل معها المؤسسة وتتلقى منها مدخلاتها وتضمن إستمرارها في العمل والنشاط

5- **التغذية العكسية:** هي تلك المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية التي تبني عليها المؤسسة مدى تمكنها من تلبية حاجات المجتمع ذلك بموازنتها بين المدخلات والمخرجات ومدى رضاهم عنها وكذا مدى تحقيقها لأهدافها ورسالتها التي نشأت من أجلها.

وإنطلاقاً من محتوى هذه النظرية نجد إشارات واضحة إلى علاقة إدارة الوقت بالبيئة الخارجية فمن خلال ثقافة الفرد التي إكتسبها من بيئته الخارجية والداخلية يظهر إنعكاسها على مدى إستغلال الوقت بالمؤسسة ، كما ألحت النظرية على توفير المدخلات اللازمة للأداء في الوقت المناسب، وبيّنت كذلك دور تحسين إستغلال الوقت لدى الفرد وكيف يجعله يقوم بالعمليات المؤدية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في الوقت والمكان المناسب والتفاعل بين الأنظمة الفرعية مع البيئة الخارجية بغية الوصول إلى مخرجات نهائية تسمح ببقاء وإستمرار المنظمة، فالتفاعل بين العمال والأنظمة الفرعية المكونة لثقافة المؤسسة من إتصال تنظيمي داخلي وخارجي وكذا قيادة ذكية ملهمة مبدعة تتصف بالقدرة على إستشراف المخاطر وتسيير المفاجآت و توقع العواقب المحتملة وغيرها من الصفات الإنفعالية التي يجب أن يتميز بها القادة إلى جانب فرق العمل بديناميتها الجماعية المحركة والفاعلة كلها تساهم في خلق وحدة اجتماعية هادفة تقوم على إستغلال وإدارة الوقت بشكل أفضل من خلال الفعالية والكفاءة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

2-2 نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الوقت:

ظهرت هذه النظرية مع نهاية الستينات من القرن الماضي وأول من إستخدم مفهوم الرأس المال البشري هو الإقتصادي الأمريكي (يعقوب مينصر) سنة 1958 في مقال له بعنوان الإستثمار في الرأس المال البشري وتوزيع الدخل الفردي بأمريكا، أما فلسفة النظرية فتعود إلى عالم الإقتصاد الأمريكي (تيودور وليام شولتز) الذي أكد على أهمية العنصر البشري .

تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أن هناك إختلافا بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبراتهم، ويتطلب الأمر وجود تمايز في قيمة الأفراد، وضرورة وضع المؤسسة السياسات والإستراتيجيات للتعامل مع الإختلافات الفردية، والفرد أصل من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية.

ويشير شولتز أن الرأس المال البشري له بعدان كمي ونوعي، فالكمي يعبر به عن عدد الأفراد القادرين على العمل ونسبة الأيدي العاملة التي تمارس أعمالا مفيدة وساعات العمل التي تقضيها في أداء عملها، أما البعد النوعي فتتمثل في المهارات والمعارف والأشياء التي لها خواص متشابهة، بحيث تؤثر بشكل عملي على القدرات البشرية للقيام بعمل منتج.

ويتجلى إهتمام نظرية شولتز في إدارة الوقت من خلال العناصر التالية:

-أوضحت هذه النظرية أن المورد البشري المتفوق والمتميز هو الذي يحقق أعلى معدلات النمو وفي وقت أقل.

-الإختلافات الموجودة بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبرتهم يكون بمدى قدرتهم على إستغلال الوقت المتاح لهم ومدى إستثماره بشكل فعال

-قيمة الفرد تتحدد بناء على قدرته على إدارته لذاته ومن ثم إدارته لوقته (شباب و دنبري، صفحة 185)

إن هذه النظرية أشارت إلى قيمة الفرد وقيمة العمل تبعا لقدراته ومهاراته وأوضحت أن الاختلاف بين الأفراد هو شكل طبيعي ولكن المؤسسة الناجحة يمكنها أن تسير أفرادها إنطلاقا من مجموع القيم والسلوكيات والمعايير واللوائح التي تضعها وتعلمها لأفرادها من خلال عمليات التدريب والتحفيز، والتركيز على دور فرق العمل التي تحوي على قدر عال من الرأس المال البشري بنوعيه الكمي والنوعي،

وبناء على نظرية شولتز، فيما يتعلق بفرق العمل ترى الباحثة أن التمايز يكون واضحا بين فرق العمل وبين القيايين أيضا من خلال هذان البعدان وتظهر إمكانية فرق العمل في إدارة الوقت حسب إستراتيجيات المؤسسة من خلال ما تملك من أصول بشرية ضمنها

بالإضافة إلى ذلك تظهر قدرات ومهارات الرأس المال البشري في إدارة الإتصالات فكما كان المورد مدركا لحجم المهام والمسؤوليات ومنظما في ترتيب نشاطاته الإتصالية بالعمل كلما وظف خبرته ومهاراته بشكل أفضل وبحث عن سبل إتصال فعالة وسريعة ومقلصة للوقت والجهد حتى يضمن سرعة تدفق المعلومة وإيصالها للجهة المعنية دون تحريف أو مغالطة وزيادة التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة والإسراع في إتخاذ القرارات الهامة، ودعم إجراءات التغيير في حينها ،ما يزيد من كسب الثقة بين الأفراد والجماعات.

2-3 نظرية المتغيرات السبعة في إدارة وإحترام الوقت

ساهمت شركة ماكنزي للاستثمارات في نشر هذه النظرية وقامت بصياغة نموذج وإختباره في العديد من الشركات والمنظمات فضلا على إعتماده في تدريس تخصص الإدارة بجامعة هارفارد وستانفورد، وينطوي نموذج ماكنزي على سبعة متغيرات أو عناصر لتنظيم الإدارة والمؤسسة بطريقة شمولية وفعالة وعلى المديرين أخذ هذه المتغيرات في إجراء قرار متعلق بالعمل وهي كالآتي:

-القيم المشتركة: هي مركز الربط في النموذج وهي القيم التي تعمل المؤسسة من أجلها وتؤمن بها من حيث الإعتقادات والإتجاهات، اي ثقافة المؤسسة بإعتبارها قيم ومعايير تحكم سلوك الأفراد فيها.

-الإستراتيجية: هي الخطط لتخصيص المصادر النادرة في الشركات بمرور الوقت يتم الوصول للأهداف المحددة: بيئة،تنافس العملاء، حيث ترى هذه النظرية أن الإستراتيجية متغير أساسي لنجاح المؤسسة ،ومدى دقة هذا المفهوم يتحقق النجاح من حيث الموارد، الأهداف، البيئة، طرق العمل، القدرة على إستيعاب الواقع التنظيمي والواقع المجتمعي.

-البناء أو التركيب: الطريق أو الهيكل الذي يربط وحدات المؤسسة بعضها البعض سواء كانت مركزية من الأعلى إلى الأسفل أو مصفوفة غير مركزية

-النظام: هو الإجراءات والعمليات التي تميز كيفية العمل مثل نظم المالية، أنظمة تقييم الأداء، نظم المعلومات ولكل نظام أهداف وبيئة خاصة مع إمكانية تفكيكه ويركز على العلاقات القائمة بين الأجزاء والتأثيرات المتبادلة والمؤسسة تعمل من خلال التغذية العكسية أي المعلومات الواردة من البيئة.

-الموظفون: يمثلون عدد وأنواع العمالة بالمؤسسة

-الأسلوب: من حيث أساليب الإدارة والتنظيم والتي تحقق الأهداف هناك مركزية واللامركزية إلى جانب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة

-المهارة: القدرات والمهارات التي يتميز بها الموظفون والمؤسسة ككل.

تؤكد النظرية من خلال المتغيرات السبعة التي أوردتها على دور إدارة الوقت في الربط بين هذه الأجزاء والمتغيرات المتصلة ببعضها البعض، فمن خلال دور القيم وثقافة الفرد في إستغلال جميع الموارد بما في ذلك الوقت وتميرها إلى جميع أجزاء البناء في المؤسسة فتفعل العلاقات بين العاملين وتزداد المهارة والإنجاز، فسلوك العامل تحكمه كل من القيم والثقافة المشتركة إلى جانب المهارة والإستراتيجية والأوامر الصادرة ما يحدد إتجاهات السلوك لدى الأفراد حاضرا ومستقبلا في توفير المستلزمات وتنفيذ الخطط المستقبلية.

فهذه النظرية تبرز أهمية إدارة الوقت في علاقته بالمتغيرات السبعة وأن فعالية المؤسسة تتجسد من خلال إستغلال أحسن للوقت، فهذه العناصر هي كل متكامل مركب يتفاعل ليحقق أهداف المؤسسة ضمن ثقافتها التي تبينها في المتغيرات التنظيمية.

2-4 مدرسة عملية التسيير:

ينظر أصحاب هذه المدرسة أن التسيير يشمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها والمشكلة لعملية التسيير وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير من خلال التركيز على التخطيط، التنظيم، الدفع والرقابة.

✓ التخطيط: حسب المدرسة هو وضع وتقديم المستقبل في صيغة قرارات حالية وهي تعكس مدى إدارة المؤسسة في التحكم في المستقبل بتحديد الهدف فيقول داركر: من المستحيل أن تكون فعالا بدون أن تحدد مسبقا ما سوف تعمل

✓ التنظيم: هي الوظيفة الثانية بعد تحديد الأهداف وسبق التغيرات من خلال التوقع لما سوف يحدث فيأتي تنظيم المجهودات والموارد من أجل تحقيق الهدف، والتنظيم الفعال يمكن من وضع الأسس والهيكل التي تتضمن العلاقات بين مختلف الأجزاء في المؤسسة والتي تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الأهداف المرغوبة والتي تمت صياغتها، حيث يركز التنظيم على تحديد مجالات التداخل في العلاقات التي تربط بين المصالح والإدارات

✓ الدفع: كوظيفة ثالثة حسب مدرسة عملية التسيير، فمن خلالها يتم البحث عن الكيفية التي يتم بها دفع الأفراد للعمل من خلال العمليات الإجتماعية المتمثلة في الإتصال، التحفيز، القيادة، تكوين الأفراد.

✓ الرقابة: وتأتي كوظيفة رابعة للتسيير وهي مقارنة لما تم التخطيط له وبما هو محقق فعلا لتحديد الانحرافات وأسبابها والعمل على إيجاد الطرق الصحيحة وتدعيم نقاط القوة فيها. وربطاً بإدارة الوقت فهي كذلك عملية تسيير للوقت تخضع آلياتها إلى نفس الخطوات والوظائف المتعلقة بعملية تسيير الإدارة لأنها تتم فعليا في إدارة المؤسسة مرتبطة بكل حركيتها وتفاعل الفاعلين الإجتماعيين فيها وعلاقاتهم الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية، ابتداء

من قمة الهرم إلى القاعدة الهرمية ضمن نسق القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات السوسيوقافية التي أنتجتها المؤسسة وطورتها وعلمتها إلى عمالها في دورة حياتها.

2-5 مصفوفة الأولويات لأيزنهاور و مطورها ستيفن كوفي:

مصفوفة أيزنهاور أو مصفوفة قرار أيزنهاور، سميت على اسم دوايت ديفيد أيزنهاور، وهو جنرال في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، شغل منصب الرئيس الرابع والثلاثين للولايات المتحدة في الفترة من 1953 إلى 1961. في بداية ولايته الرئاسية، واجهت الولايات المتحدة الأمريكية مشاكل اقتصادية وسياسة ليعلن خلال إجتماع مع مستشاريه ومجلس الوزراء أن لديه نوعين من المشاكل عاجلة ومهمة ومشاكل عاجلة ليست مهمة، ومنذ ذلك الحين ظهر ما يعرف بمصفوفة إيزنهاور التي تصنف وتخطيط المهام نسبيا حسب درجة إلحاحها وأهميتها في أربع أولويات تنازلية.

إن مفهوم التسلسل والأولوية لها أهمية حاسمة في المؤسسة من حيث إدارتها لوقتها، فتطور وتتمي في موظفيها ثقافة العمل على الأمور الأكثر أهمية حتى لا يستهلك الوقت في أمور غير عاجلة

لنتعلم ماهية الأشياء ومنافعها ومضارها علينا أن نجرب، لذلك قام ستيفن كوفي بتجربة امام طلبته ليجعلهم يدركون معنى إدارة الوقت فاستعار مجموعة أدوات منها: دلو، صخور، حصى ورمال وكان الغرض من ذلك هو تمثيل الأنشطة ذات الأهمية المتناقصة. وقف أستاذ فلسفة أمام صفه وكان أمامه بعض الأشياء شرع في ملئ الدلو بالصخور ثم سأل الطلبة ان كانت الجرة ممتلئة؟ فاجابوا متفقين جميعا بامتلاء الجرة؛ التقط الأستاذ صندوقا من الحصى وسكبها في الجرة وهز الجرة فتدحرجت الحصى إلى المناطق المفتوحة بين الصخور وسأل الطلاب مرة ثانية إذا كانت الجرة ممتلئة فاجابوا نفس الإجابة السابقة؛

التقط الأستاذ صندوقا من الرمل وسكبه في الجرة فملأت الرمال كل شيء - أجاب ستيفن كوفي طلابه، "أريدكم أن تدركوا أن هذه هي حياتكم الصخور هي الأشياء الهامة - عائلتكم ، شركاء حياتكم ، صحتكم ، أطفالكم ، هي الأشياء التي إذا فقدت كل شيء آخر بقي فقط الخاص بك؛ -الحياة ستظل ممتلئة بالحصى وهي الأشياء الأخرى التي تهمل مثل عملكم، منزلكم، سيارتكم؛

- الرمل هو كل الأشياء الصغيرة إذا وضعت الرمال في الجرة أولا فلا مجال للحصى أو

الصخور، وينطبق الشيء نفسه على حياتكم إذا كنتم تنفقون كل وقتكم وطاقتكم على الأشياء الصغيرة، فلن يكون لديكم مساحة للأشياء التي هي مهمة بالنسبة لكم. هذه التجربة كانت كافية لإستخلاص أهم دروس الأولويات في حياة الأفراد والمؤسسات والتي صيغت في مصفوفة الأولويات ذات المربعات الأربعة.

تتكون مصفوفة الوقت عند كوفي من أربعة مربعات نتناولها كالاتي:

***المربع الأول (مربع الإدارة-الطوارئ):** في هذا المربع تدرج الأعمال الهامة والعاجلة التي لابد أن يقوم بها العامل أو الموظف الآن أو على الأقل في اليوم ذاته، فالأعمال ضمن هذا المربع توصف بالطوارئ التي لا يمكن تأجيلها

***المربع الثاني (مربع القيادة-الجودة):** في هذا المربع تقع الأعمال غير العاجلة فهو مربع التخطيط الهادئ طويل المدى، فالعمل في هذا المربع يبني قدرات الشخص في الحاضر والمستقبل ويجعل العمل بخطى متأنية وبعيدا عن الضغط والتوتر وعدم القيام بما هو موضوع في هذا المربع ينقلك مباشرة إلى المربع الأول حيث حالة الطوارئ والتوتر المستمر والمربع الثاني من ميزاته أننا لا نحتكم عليه بل نتحكم إليه ولهذا يسمى بمربع القيادة، فكلما زادت الأعمال في هذا المربع كلما زادت القدرة على التحكم والقيادة.

***المربع الثالث (مربع الخداع):** هو شبح المربع الأول، ففيه أعمال عاجلة لابد من القيام بها ولكنها غير هامة لبعض الأفراد ولا تعنيهم، فيجدون وقتهم يهدر دون فائدة عند أدائها، ويصل الشخص إلى خداع نفسه بأنها كانت مهمة بالنسبة له.

***المربع الرابع (مربع الضياع):** كل الأعمال التي في هذا المربع هي هروب مما يجب أن نقوم به وبالتالي ينتج عن هذا المربع إحباط كبير لفقدان الوقت دون القيام بأعمال جيدة . ويقول ستفن كوفي يجب على الشخص إعادة النظر إلى مصفوفة الوقت ومحاولة إختبار الأعمال التي قمنا بها بالأمس واليوم وما سنقوم به غدا مع قياس نوعية الأعمال ومدى الإستفادة منها لمعرفة في اي مربع أنت وفي أي مربع كان يجب أن تكون (عقيلان، 2014، الصفحات 23-24).

إن إعداد مصفوفة الوقت وجعلها نموذجا رسميا بالمؤسسة يدخل ضمن عملياتها الأساسية لمراقبة وتقييم الأداء والإنتاج بل لأعداد العاملين نحو تفكير إستراتيجي وتوعيدهم على رسم سياسات عمل الأنشطة بالإبتعاد عن العشوائية وتنظيم أعمالهم وترتيبها وجعل هذه المصفوفة أحد أهم الأوجه المعبرة على قدرة الأفراد في إبراز أهدافهم وقدراتهم ووعيهم تعد خطوة أساسية مهمة تساعد العمال على تنمية أفكارهم وتطويرها ومن تم يمكنهم برمجة نشاطاتهم حسب أهميتها وإستعجالها من خلال وضعها في المربع المناسب وجعلها مرجعا يتقيد به العامل ذاتيا وتراجعها

المؤسسة كإحدى الوسائل الهامة في معرفة ما الذي يهدف إليه العامل وهل تتماشى أفكاره وأهدافه وجهوده مع أهداف المؤسسة أم هي مناقضة لها.

2-6 قانون باركنسون:

" هو قانون قائم على مفهوم أن العمل يتمدد ويتوسع لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه، وهذا يدعو إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما، يميل أي مشروع لإستغراق الوقت المخصص له، فإذا تم تخصيص ساعتين على سبيل المثال لمجموعة من الأفراد لإنجاز مهمة معينة مقابل أربعة ساعات لمجموعة لتتجز نفس المهمة فكلما المجموعتين ستتجزان العمل في الوقت المحدد لهما" (الغامدي، 2018، صفحة 43) .

فإذا أرادت المؤسسة أن تتجز مهام معينة عليها أن تضع وقتا صغيرا لتنفيذها وأن تحت عمالها على التدرج في الأعمال من الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية كما رأينا في مصفوفة الوقت عند ستيفن كوفي.

عملية إدارة الوقت إذا مرتبطة بثقافة المؤسسة من حيث دراسة خطوات العمل والوقت للزم لتنفيذه وتحديد زمني بما يتوافق والقدرات والفعالية المطلوبة ما يعني أن المؤسسة عليها دوما إختيار الأحسن عند التوظيف حتى تضمن كفاءته وتجاوبه مع سياسة الترشيح في الوقت.

2-7 مبدأ باريتو

"تعد قاعدة 80/20 واحدة من أهم المعتقدات في إدارة الوقت والحياة، اسسها رجل الإقتصاد الإيطالي فلوريدو باريتو والذي كتب عنها أول مرة علم 1895 م، لاحظ باريتو أن الناس في مجتمعه ينقسمون طبيعيا إلى ما أسماه (القلة الحيوية) وهم قمة الـ 20% في مجال المال والنفوذ والكثرة التافهة تشكل 80% من القاع" (تريسي، 2010، صفحة 35).

و"يتمثل مبدأ باريتو في إدارة الوقت إلى أن 20% من الوقت المخصص للحصول على نتائج معينة يؤدي إلى 80% من النتائج المتوقعة، بمعنى أن 80% من المجهودات غير المركزة تؤدي إلى إنتاج 20% من النتائج" (النصر م.، 2008، صفحة 87) .

"إن تحليل باريتو هو أسلوب إحصائي في عمليات إتخاذ القرار ويتم إستخدامه لإختيار عدد محدود من المهام التي ينتج عنها تأثير عام على قدر من الأهمية ، ويعد مبدأ باريتو أسلوبا منهجيا في حين تتنافس العديد من خطط العمل الممكنة لجذب الإنتباه، وفي جوهره يقدر الشخص المعني بحل المشكلة القائمة التي تنتج عن كل عمل ،ثم يختار عددا من الإجراءات الأكثر فاعلية والتي تقدم فائدة عامة، كما يعد وسيلة إبداعية للنظر في أسباب المشكلات حيث انه يساعد على

تحفيز التفكير وتنظيم الأفكار ، وإدارة المخاطر حسب مبدأ باريتو يمكن تطبيقها بالتركيز على تلك المخاطر التي لها الأثر الأكبر على المشروع" (محمد، 2019، الصفحات 100-101) .

2-8 نظرية الإدارة بالأهداف

ترجع بدايات نظرية الإدارة بالأهداف إلى أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر الذي أحدثت أفكاره ثورة في إدارة الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين.

تساءل دراكر عن السبب الذي يعتبر عنصر الكفاءة في الإدارة التقليدية والعلاقات البشرية نتيجة طبيعية ومتوقعة وهو يرى أن الفعالية أهم من الكفاءة وهي أساس أي مؤسسة.

قام دراكر بتطوير الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) من خلال عرض كتابه عام 1954 "ممارسة الإدارة" مبرزاً أن الاتفاق على أهداف المؤسسة والبت فيها بين الإدارة والموظفين يساهم في فهم الموظفون ما هو متوقع منهم فيحققون أهدافهم الشخصية والتنظيمية على حد سواء.

لتوضيح ذلك يتوقع دراكر أن كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة وعلى رأسهم المديرين الفرعيين للوحدات يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي وإنشاء نظم للأداء، لضمان التنفيذ الفعال للخطة، مطبقين طائفة من نظم الأداء مصممة للمساعدة في تشغيل المؤسسة بكفاءة، فيحدد كل مستوى من مستويات المديرين أهدافهم لكل مجال من المجالات التي هم مسؤولون عنها، بعدها يتم تقاسم هذه الأهداف مع كل وحدة على حدة، وتوجه الأهداف المشتركة للأفراد في أداء أدوارهم.

إن الاتفاق بين الموظفين والمديرين بشأن الأداء حسب دراكر هو اتفاق قابل للتقييم ويمثل مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف واختيار مسار العمل الواجب إتباعه إضطلاعهم بمسؤولياتهم.

كما يجب أن تكون الأهداف في نظام إدارة الموارد البشرية (MBO) أهدافاً ذكية SMART، أي:

- أهداف محددة؛
 - أهداف قابلة للقياس؛
 - أهداف قابلة للتحقيق وواقعية؛
 - أهداف محددة المدة الزمنية.
- إن العمل في المؤسسات بمنظور بالإدارة بالأهداف يسمح بتسجيل العديد من الفوائد:
- تتناقص الأهداف قبل الاتفاق عليها؛

- المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرار في خطة العمل وصنع القرار يزيد من الحافز المعنوي ويرفع درجات الرضا لدى الموظف؛
 - تحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم؛
 - توفير اتصال أفضل داخل المؤسسة وإزدياد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية؛
 - ربط الأهداف الفرعية بأهداف المؤسسة وتوحيد الجهود
 - إمكانية تحديد الأهداف على جميع المستويات وفي مختلف الإدارات؛
 - إمكانية تحديد الأهداف بصورة فردية لكل إدارة، ولا سيما من حيث الترويج والتسويق والتخطيط المالي ولكنها لا تخرج عن مصلحة وأهداف المؤسسة.
- بعد عرض نظرية الأهداف نجد مرتكزاتها قوية ومؤثرة في إدارة الوقت لأنها تمنح العديد من الأفكار والمبادئ والفرضيات النظرية القابلة للتحقيق والقياس عمليا فإدارة الوقت حسب نظرية الأهداف تتأثر بـ:

-التوجيه:

يوفر تحديد الأهداف في المؤسسات التوجيه لكل شخص يكون جزءا من الأعمال وعندما يدرك الموظفون والمديرون الأهداف، فإنها تضع الجميع على نفس المستوى وتعمل من أجل تحقيق نفس النتيجة، ومن خلال تحديد الأهداف يعرف الموظفون أين ينبغي تركيز معظم وقتهم كل يوم وهم أكثر قدرة على تحديد أولويات عبء عملهم استنادا إلى أهداف المؤسسة وإدارة وقتهم بشكل أفضل أثناء وجودهم في العمل.

-الالتزام بالمواعيد النهائية:

ينبغي أن تكون جميع الأهداف محددة في الوقت المناسب، مما يعني أن هناك موعدا نهائيا محددا لهذا الهدف وهذا يعطي للموظفين حافزا لتحقيق الهدف في غضون فترة زمنية معينة، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لوضع خطة عمل حتى يمكن تحقيق الهدف ضمن الإطار الزمني المحدد، وعندئذ سيتمكن الموظفون من إدارة أوقاتهم على نحو أفضل خلال اليوم حيث أن لديهم خطة عمل لكل هدف من الأهداف التي ستواجه مهامهم طوال يوم العمل.

-تجنب إضاعة الوقت:

عندما توضع أهداف داخل المؤسسة يقل احتمال أن يضيع الموظفون وقتهم أثناء عملهم. ومع مجموعة من الأهداف المحددة، سيكون على الموظفين دائما مهمة يمكن القيام بها للعمل على تحقيق هذه الأهداف، ويمكن لهذا أن يجنب الموظفون التساؤل عما ينبغي القيام به بعد ذلك، فمن الشروط الرئيسية لإدارة الوقت بفعالية هو التعامل مع مهمات الوقت أثناء العمل ب ومن خلال تحديد الأهداف يصبح من الأسهل إدارة جميع أوقات العمل بفعالية.

-تحسين الأعمال العامة:

من المرجح أن تكون الأعمال التي تركز على تحديد الأهداف وخطط العمل وتقنيات إدارة الوقت للموظفين أكثر فعالية ولن يضيع الوقت على المهام التي لا تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فسيركز الموظفون على ما يلزم عمله لضمان النجاح بإدارة جميع ساعات العمل. إن المقاربات السوسيو-ذاتية التي تم اعتمادتها في هذه الدراسة لم تأتي من فراغ أو من دون دافع بل جاءت عن قناعة بحثية ذاتية تصب في الإلمام بجوانب الموضوع من زوايا مختلفة وتقارب الموضوع ميدانيا فهي تسلط الضوء على العمليات التنظيمية والإدارية بوجهها الثقافي بشكل معمق ودقيق يتماشى وحالة المؤسسات الحالية فتساعدنا على فهم واقعها وتفاعلاتها وإبراز العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

3- البناء المقترح لمقاربة سوسيوذاتية لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة

نتبنى هذه الدراسة بناء نظريا شاملا للمقاربة السوسيو ذاتية التي ذكرت في مثته وهي محاولة لإسقاط العديد من المؤشرات ضمنها ويعتمد بناءنا النظري في الأساس تجميع أجزاء من المراكز النظرية لكل مقارنة بما يتوافق مع المؤشرات المعتمدة في الدراسة لكل من إدارة الوقت وثقافة المؤسسة.

وخلصت الباحثة إلى إتباع أسلوب الحاضنة كنموذج بنائي نظري أسمته بـ "حاضنة الوقت" منهجه الأساسي هو نظرية النظم آخذين بثلاثة مبادئ أساسية فيها هي المدخلات، العمليات، المخرجات مع توظيف أجزاء من النظريات المعتمدة في المقاربة حسب الضرورة.

يعمل النموذج المقترح بنفس طريقة عمل الحاضنة الصحية التي تقوم بإحتضان مدخل معين (مولود قبل الأوان) في وسطها ويقوم المختصون بالعديد من العمليات أو الإجراءات كتعديل الحرارة، الضوء، تنظيف المكان، تعقيم الحاضنة من البكتيريا والميكروبات وغيرها من العمليات وهذا كله لمدة زمنية معينة حتى تنتهي فترة الحضانة لنتحصل على مخرج (مولود في أوانه) يكون نتيجة لإكتمال الحضانة المخبرية البديلة.

لذلك تقترح الباحثة إحتضان مجموع قيم من إدارة الوقت وثقافة المؤسسة تعبر عن المدخلات التي سيتم إدخالها للحاضنة ومن تم القيام بمجموع عمليات ونشاطات كقياس متوسط الوقت، حساب حاصل الأولويات ومتوسطه، حساب الأوقات الفعلية والإفتراضية للأهداف وهذا في زمن محدد يدوم فترة التربص الميداني وعند إكتمال فترة الحضانة والتي ترمز لفترة التربص، تعرض الباحثة المخرجات المحصل عليها من مجموع العمليات وهذه المخرجات هي نتائج متوقعة يتم وضعها سلفا ومن تم تقييم عملية إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

3-1 المدخلات:

بحسب ما ذكرناه في مرتكزات نظرية المتغيرات السبعة انها تقوم على تواجد قيم مشتركة للعمل ومن هذا الباب فان حاضنة الوقت المقترحة لها جملة مدخلات نعتبرها قيم مشتركة للمؤسسة منها:

- المدخلات البشرية: (القياديين، أعضاء فرق عمل، الأفراد عاملين،)

- المدخلات المعنوية:

- قيم التخطيط المتمثلة: قيم المرونة، قيم تحديد الأهداف، قيم الجدولة؛

- قيم القيادة: قيمة الأخطار، قيمة الإستباقية، إغتنام الفرص.

- قيم التنظيم: قيمة متوسط الوقت؛

- قيم الإتصال: قيمة المعلومات، قيمة نمط الإتصال، قيمة مهارات الإتصال؛

- قيم الأولويات: قيمة حاصل الأولوية، قيمة متوسط حاصل الأولوية؛

- قيم فرق العمل: الأولويات الإستراتيجية لفرق العمل التجاري، الأولويات لفرق الجودة

- المدخلات الهيكلية (المديرية الفرعية)

3-2- النشاطات (العمليات):

نركز على الدمج بين العديد من النظريات الموضوعة في المقاربة السوسيو ذاتية منها:

3-2-1 عملية التخطيط:

ارتباط التخطيط بالقيادة الذكية حسب مصفوفة الوقت لإيزنهاور وستيفن كوفي يأتي في المربع الثاني الذي يرمز للتخطيط الهادئ طويل الأمد وحسب نظرية الرأس المال البشري يمكننا تصنيف القيادة الذكية حسب البعد النوعي للذكاء إلى:

- قادة عقلانيون: يتميزون بشعور عقلايين قادرين على تحديد الأهداف والتحرك في الوقت المناسب وتبني المعتقدات التي تتناسب مع الأدلة والقدرة على التنبؤ ونصنفهم في المرتبة الأولى من حيث القدرات والمهارة؛

- قادة شعوريون: أو ما يصطلح عليهم بالعاطفيين: وهم في المرتبة الثانية لأنهم يركزون على العلاقات الإنسانية أكثر من التكنولوجيا أو الآلة ويمتلكون المهارة في مواجهة الإحباط والقدرة على السيطرة؛

- قادة روحانيون: يتميزون بقدرتهم على التغلب على المشاكل وتنمية قدراتهم الذكائية الروحية ونصنفهم في المرتبة الثالثة حسب الرأس المال البشري.

تقوم عملية التخطيط على المتغير الإستراتيجي المرتبط بالبيئة الخارجية بتعزيز المخاطرة والإستباقية واغتنام الفرص.

3-2-2 عملية التنظيم:

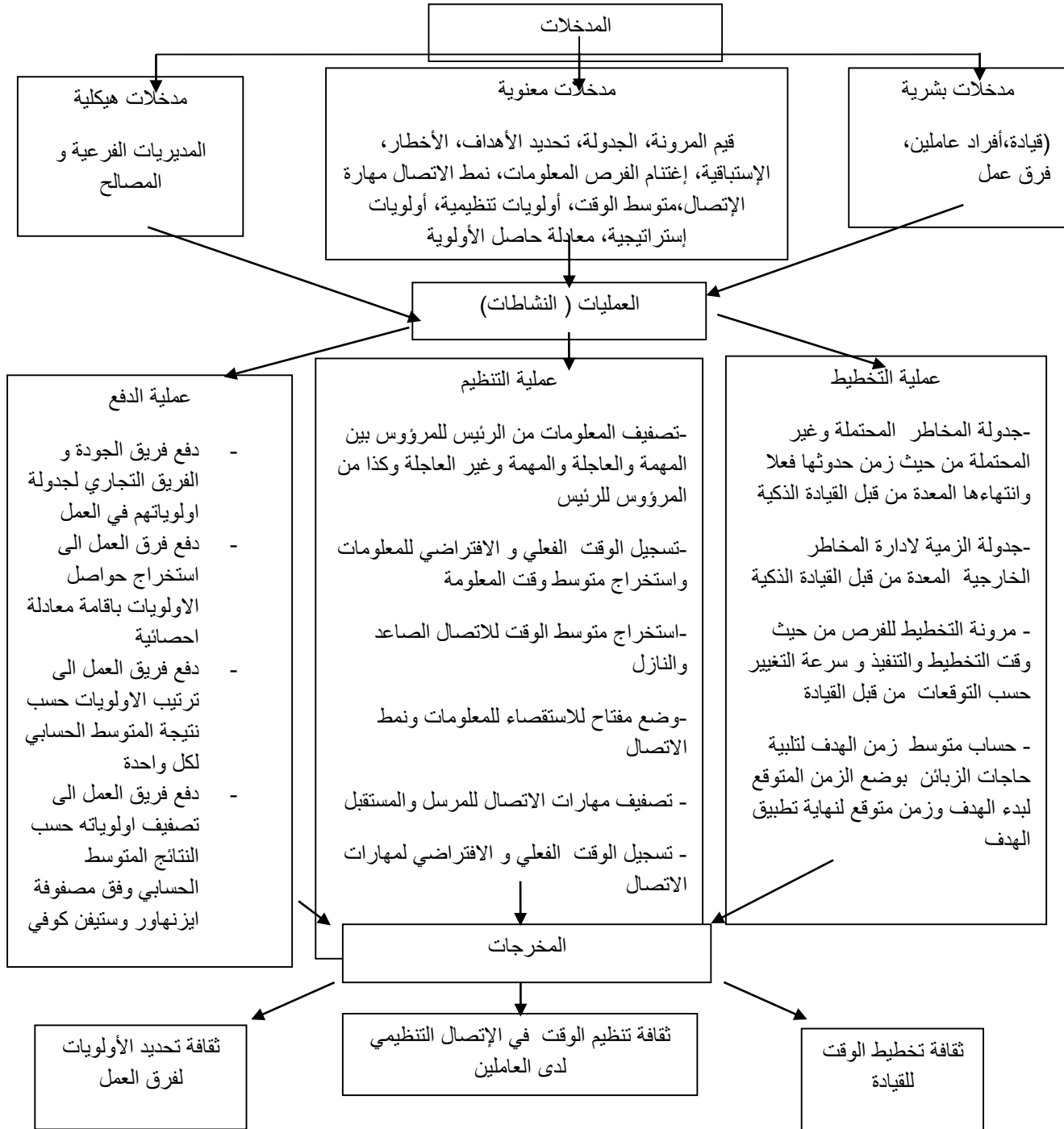
تقوم مدرسة عملية التسيير على إعتبار التنظيم ثاني خطوة تأتي بعد نشاط التخطيط، وارتبط تنظيم الوقت بعملية الإتصال التنظيمي في المؤسسة وتبعاً لنظرية الرأس المال البشري في بعدها النوعي يمكننا تمييز الإتصالات وتنظيمها من خلال تبادل المعلومات وتدفقها، نمط الإتصال ومهارات الإتصال للأفراد العاملين بالمؤسسة أما بعدها الكمي فيتمثل في حساب متوسط الوقت المستهلك في عمليات الإتصال وفي المهارات الاتصالية التي يتمتع بها الأفراد كالمهارة التكنولوجية التي تساعد على تقليص الوقت بشكل ملحوظ.

3-2-3 عملية الدفع:

هي ثالث خطوة حسب مدرسة التسيير ويمكننا ربطها بفرق العمل بدفعها الى تبني إدارة الأولويات في عمل الفرق وقد ركزت الدراسة الحالية على نوعين من الفرق فريق الجودة والفريق التجاري فريق الجودة له مجموعة أولويات تتماشى وطبيعة عمله في وحدات تصنيع المشروبات ومخابر التحليل ووحدات التصفية، أما الفريق التجاري له أولوياته الإستراتيجية التي تهتم بالتسويق والعملاء والزبائن، فدفع فرق العمل الى وضع أولويات وترتيبها من حيث الأهمية والاستعجال يصب في حسن إدارة الوقت للمؤسسة لأن أهدافهم تكون واضحة ومتناغمة مع أهداف المؤسسة. 3-المخرجات: هي قدرة المؤسسة على إكتساب قيم ثقافية تنظيمية في إدارة الوقت يميزها مهارة التخطيط للقادة، والتنظيم الإتصالي للأفراد العاملين وفرق العمل ذات الأولويات متمكنين من إدارة وقتهم وفق مبدأ باريتو 80/20 وقانون باركنسون.

والمخطط التالي يوضح البناء النظري المقترح لمجمل المقاربات السوسيوداتية

شكل رقم 07 يبين حاضنة الوقت المقترحة



الفصل الثالث

مدخل إلى إدارة الذات، الوقت وثقافة المؤسسة

تمهيد	✓
مدخل إلى إدارة الذات	✓
مدخل إلى إدارة الوقت	✓
مدخل إلى ثقافة المؤسسة	✓
خلاصة الفصل	✓

تمهيد

شاعت العديد من المغالطات التي تتنافى وإدارة الذات، الوقت وثقافة المؤسسة ومن بين التي استوقفتنا(أن أفضل طريقة لتنتج أكثر هي أن تكون مشغولا دائما، وإذا عملت أكثر ستتغلب على متاعبك، وإذا أردت عملا متقنا أن تقوم به بنفسك، وأن الأعمال اليومية لا تحتاج إلى تخطيط وآخرها إذا قمت بمهامك كما ينبغي فأنت تستخدم وقتك جيدا).

تعلقت هذه المغالطات الهادمة لطرق التفكير الفردي والجمعي للأفراد والمؤسسات بأهم المحاور التي يتم التركيز عليها في دراستنا الحالية والتي ترتبط بإدارة الذات والوقت والمؤسسة، ولإبراز أهمية هذه المحاور نصيغ هذا الفصل في ثلاثة أجزاء أساسية هي مداخل عامة للدراسة، فالنظرة الكلية للمؤسسة تستوجب فهم آليات العمل للإدارة الذاتية للأفراد على المستوى الحقيقي الباطني والعام الذي يظهر للآخرين وتوافق ذلك مع إدارة الذات للوقت من حيث إدارة السلوك والأفكار التي تساعد على تنمية الوعي بالوقت وتنمية مهارات إستغلال الوقت والتحكم في مضيعاته إسهاما في تطوير الأداء وإنتاج أفكار وافتراضات ومشاعر وسلوكيات توطن لثقافة المؤسسة.

1- مدخل إلى إدارة الذات

إشتغل العديد من المدربين والمفكرين على إدارة الذات والتركيز عليها بشكل ملفت أكثر من أي إدارة أخرى وإعتبروها الطريق الأول نحو تحقيق التطور والإستمرار والأهداف والإنجازات من خلال حسن إدارة السلوك والمشاعر والوقت وفي هذا المدخل سنلقي الضوء عليها بالتركيز على دورها في إدارة الوقت للقياديين وفرق العمل ومختلف العمليات التي تحصل على مستوى المؤسسة.

1-1 تعريف إدارة الذات

"تعرف إدارة الذات بأنها قدرة الفرد على تعديل أفكاره والسيطرة على السلوك وتنظيم العمليات الداخلية والمختصة بتعديل الذات أو تعديل السلوك وهو مصطلح يكثر استخدامه في الحياة اليومية وكذلك في مجال علم النفس والإقتصاد والأعمال والطب والرياضة ويختلف منهج كل مجال وأيضا المحاور الرئيسية لكن الأهداف النهائية تكون هي نفسها وذلك لتقديم نتائج أكثر إيجابية وأكثر صحة واستبدال العادات السيئة بأخرى مرغوب فيها وإنجاز المهام الصعبة باستخدام استراتيجيات إدارة الذات الفعالة" (طلعت و آخرون، 2015، صفحة 1236)

كما تعرف بأنها "الفكرة التي يكونها الفرد عن نفسه فيما يتضمن من جوانب جسمية وإجتماعية وأخلاقية وإنفعالية من خلال علاقاته مع الآخرين وتفاعله معهم" (الدوسقي، 1996، صفحة 18)

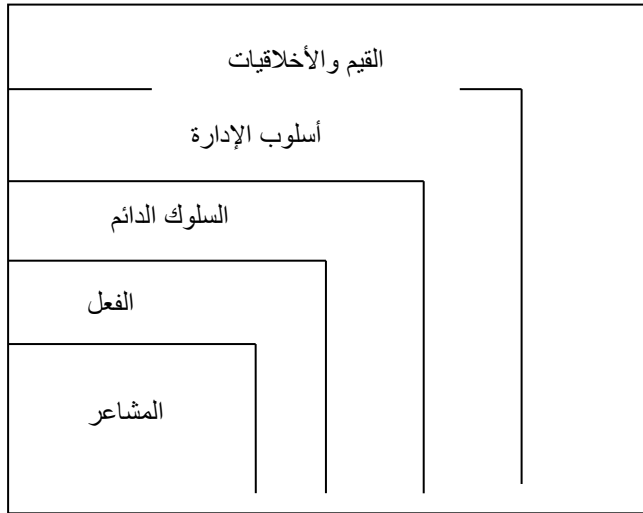
وفي السياق المتعلق بإدارة الذات وعلاقتها بالوقت فإن إدارة الذات "هي وسيلة الإنسان لإدارة يومه وقيادة حياته نحو النجاح ... وتؤكد سوزان سلفر ذلك بأن الإدارة الفعالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت وإستثماره والاستفادة من الفرص من خلاله، لهذا السبب بالتحديد فإن الفعالية الشخصية لا تعني إنجاز أكبر قدر من العمل كل يوم وإنما إنجاز أهم الأعمال في أقل وقت" (النصر، 2008، صفحة 18).

وهي أيضا ترمز إلى "قدرة الإنسان على تخطيط وتنظيم وتوزيع كامل للوقت، والقيام بالمسؤوليات والواجبات وتحقيق الأهداف المرسومة بطريقة متوازنة" (المحرزي، 2017، صفحة 14)، فإدارة الوقت ترتبط بشكل وثيق بقدرات الإنسان على إدارة ذاته التي تترجم سلوكياته عبرها إلى إدارة حياته الوظيفية والإجتماعية والأسرية وغيرها من الأوساط التي يتعامل فيها الإنسان ويقدم دورا وظيفيا فيها.

1-2 أهمية إدارة الذات

- "إدارة الذات عملية مستمرة في كل المراحل والإستخدام الصحيح لها يساعد الشخص على تحقيق طموحاته بأقل جهد ووقت ممكن.
- إدارة الذات أمر محوري وإستراتيجي في نجاح الأفراد وهي تختلف عن إدارة البيت أو المؤسسة التي تكون إدارتها مع طرف آخر" (سيف، 2018، صفحة 22).
- ويضيف مدحت أبو النصر أن "إدارة الذات وسيلة الإنسان لإدارة يومه، قيادة حياته نحو النجاح، وأن الإدارة الفعالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت واستثماره والاستفادة من الفرص المتاحة، ولهذا السبب بالتحديد فالفعالية في إدارة الذات لا تعني إنجاز أكبر قدر من العمل كل يوم بل إنجاز أهم الأعمال في أقل وقت .
- كما تعتبر إدارة الذات حسب مدخل رئيسي لإدارة التغيير سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو التنظيمي، ويؤكد دائما أن حسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل ويسر عمل الآخرين معه" (النصر م.، 2009، صفحة 88).
- إن تطبيق إدارة الذات يسمح بإكتساب العديد من المميزات والفوائد منها:
- تحقيق الرضا النفسي للفرد سواء على المستوى الشخصي أو العملي
- إكساب الفرد القدرة على التفكير والإبداع والتطوير وحل المشكلات
- القدرة على الإتصال والتواصل مع محيطه
- إكتساب مهارات متعددة كالقدرة على التخطيط والترتيب والتنظيم وتحديد الأولويات وتنمية مهارة التعلم الذاتي.
- ويضع مدحت أبو النصر مخططا لأهمية إدارة الذات من أجل إحداث تغيير على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي يمكن تقديمه على الشكل التالي:

شكل رقم (08) يوضح مصفوفة إدارة الذات



المصدر: (النصر م.، 2008، صفحة 18)

من خلال الشكل نلاحظ أن المشاعر قاعدة أساسية أولية تبنى عليها باقي الأفعال والسلوكيات لأنها مصدر إثارة وكلما تمكن الشخص من إدارة مشاعره والتحكم فيها وفهمها الفهم الصحيح كانت الأفعال اللاحقة مركزة .

يؤكد النصر (2008، صفحة 20) أن حسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلة بما يسهل ويبسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب ويستشهد بما ذكره ستيفن كوفي في كتابه عن العادات السبع على أن حسن إدارة الذات والإعتماد عليها هو أساس تحقيق النصر الشخصي ومن ثم الجماعي، فالعادة حسب ستيفن كوفي تتكون أولاً من الرغبة في تعلم تلك العادة ثم يبدأ بتكوين المعرفة عنها، ثم يحول تلك المعرفة إلى سلوك من خلال إكتساب مهارة على ممارسة هذه العادة ويشير علماء النفس أن الإنسان يحتاج ما بين 21 يوم إلى 28 يوم لتعلم عادة أو الإقلاع عنه.

1-3-أبعاد ومبادئ إدارة الذات

1-3-1 أبعاد إدارة الذات

حسب ما ذكر مخامرة (2018، صفحة 235) في مقاله يمكن تحديد أبعاد إدارة الذات من

خلال:

- إدارة الوقت: وهي قدرة الفرد على الإستخدام الأفضل للوقت من خلال تحديد الإحتياجات؛ ووضع الأهداف لتحقيقها وتحديد الأولويات من خلال التخطيط والمتابعة وعمل جدول الأعمال؛

- إدارة الإنفعالات: وهي مهارة الفرد في التعامل مع إنفعالاته المختلفة والقدرة على الخروج من الحالات المزاجية السيئة وإظهار الإنفعال المناسب للمواقف المختلفة؛
- إدارة العلاقات الإجتماعية : وهي القدرة على تكوين شبكة العلاقات الإجتماعية الإيجابية مع الآخرين وقيادة الأمور والسعي لتحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق؛
- الثقة بالنفس: إحساس الفرد بقيمته لذاته وتقديره وإحترامه لها بإعتباره يمتلك من القدرات والإمكانات التي تؤهله ليعتمد على ذاته؛
- الدافعية الذاتية: هي قدرة الفرد على تحفيز ذاته وبذل الجهد للمثابرة لتحقيق أهدافه والإستمرارية من أجل بلوغ الغايات ومواجهة الصعوبات.

إدارة الوقت التي تتحدد أبعادها من خلال فاعلية إدارة الذات والمرتبطة بها إرتباط الجزء بالكل تقوم على التحديد الجيد للأدوار ووضع كل شخص في مكانه المناسب حتى يساهم في إستثمار الوقت والجهد والطاقة على أساس منظم، كما تقيد إدارة الجدولة الذاتية وتطوير التكيف اليومي مع الأنشطة والإستجابة للأحداث والعلاقات من تسهيل تنفيذ ومتابعة العمليات والإتصالات فإكتساب الشخص القدرة على التخطيط الذاتي للإنقاص من هدر الوقت ومعرفة الأهداف المستقبلية مقارنة بالوضع الحالي والقدرة على تقدير الزمن المستغرق بتنظيم التفكير يساعد في القضاء على الإنتاج المتقطع، الفوضى، الزحام، التأجيل وعدم القدرة على إتخاذ القرار الصحيح وتمكن إدارة الذات أيضا من التحكم والسيطرة على النفس والرغبات والإحتياجات الداخلية والخارجية .

1-3-2 مبادئ إدارة الذات

- يقصد بالمبادئ المستويات والأحكام التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ، ومن أهم مبادئ إدارة الذات التي تحتم على الفرد اكتسابها وإتقانها لتتبلور إلى مهارة ذاتية يمارسها أينما وجد سواء في العمل أو الدراسة أو البيت وهي مبادئ بسيطة وواضحة وقابلة للتطبيق نذكر منها:
- "الإبتعاد عن استنفاد الطاقة في محاولة إصلاح القديم بل التركيز على الإبداع والتجديد؛
 - التركيز على التغذية العكسية فهي تدعم النجاح بدل الفشل الذي يولد اليأس؛
 - المرونة تولد الفعالية عكس الجمود؛
 - الإعتماد على الألفة بين الفاعلين لأن تجاهلها يؤدي للمقاومة؛
 - الإدراك يكون في العقل والواقع؛

- المعنى المراد توصيله من خلال الرسالة يكمن في الإستجابة لها؛
- الشخص ذاته مسؤول عن قراراته ونتائجه (النصر م.، 2008، صفحة 21)، فجملة المبادئ المذكورة تدرب النفس على التفاعل مع البيئة المحيطة وتقوية الروابط الإجتماعية مع الفاعلين الآخرين بشكل إيجابي مثير للعمل والتعاون.

1-4-4 علاقة إدارة الذات بالقيادة، فرق العمل والاتصال

1-4-1 أسس ومهارات إدارة الذات القيادية

تعتمد القيادة الذكية على إدارة جيدة للذات فهي من الأمور صعبة التحكم ونلاحظ جميعا ما تعانيه المؤسسات من صعوبة في إختيار القادة المناسبين الملهمين والمؤثرين في غيرهم، وهي إحدى المهارات الإدارية التي تفتقدها المؤسسات التي لا تعرف في التسيير الإداري غير إصدار الأوامر والنواهي.

لكي يتمكن القائد من إدارة ذاته وإنجاح المسؤولية الملقاة على عاتقه عليه أن يحترم الأسس التالية:

- "أن يلتزم القائد بوضع تحديد للأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاته التي تعبر عن الرسالة مع التأكيد على وجود ضرورة ملحة لتلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما يستحق القائد من تلك الأهداف؛
- أن يتميز القائد بالالتزام والانضباط مع نفسه في كافة التعاملات ويأتي الضبط على عدة أشكال منها الإلتزام بمعايير الأخلاق وأن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به هو، وينهي عن سلوك ويأتي به مع ضبط الحساسية والإنفعال؛
- الإلتزان والنضج العاطفي والإنفعالي كأن يكون القائد قادرا على مواجهة القوى المتصارعة وغير خاضع للضغوط الداخلية والخارجية؛
- أن يكون سهل التعامل مرنا وليس صعبا وأن يكون نموذجا وليس ناقدا، وأن يكون جزءا من الحل وليس جزءا من المشكلة؛
- النظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس بتقصير حفاظا على إصلاح التقصير وتنمية المهارات" (القحطاني، الصفحات 96-97).

فإدارة الذات القيادية تعني أيضا التمتع ببعض المهارات التي قدمها (جوزيف ناي) في دراسته التي شملت أهم الصفات الشاملة في القائد مستخدما القيادة الرئاسية أنموذجا وخرج من

خلالها بتوليفة القائد الشامل والتي شملت الذكاء العاطفي، التواصل، الرؤية، المهارات التنظيمية، الذكاء المرتبط بالسياق والتي نفصل فيها كالآتي:

- الذكاء العاطفي: يمكن القادة من فهم أنفسهم والآخرين بطريقة تسمح لهم بتحفيز الناس على العطاء والفعل؛
- الرؤية: هي منظور القائد الذي يصف الحاضر ويصوغ فكره بشأن كيفية الوصول لمستقبل أفضل، فالقدرة على إبتداع فكرة مقنعة تعد وسيلة قوية لتأسيس شعور بوجود مصالح وإهتمامات مشتركة؛
- المهارات التنظيمية: تسمح للقادة بفهم وتصميم وتنفيذ النظم التي توجه الموارد المطلوبة حفاظا على سير العمل بكفاءة وفاعلية؛
- الذكاء المرتبط بالسياق: ويعني القدرة على قراءة الموقف وتحديد المقاربة الملائمة للتحدي الذي يفرضه، حيث أن كل موقف يتطلب إستعداد للتعامل مع ثقافة المؤسسة وإحتياجات عمالها بدفء، وسياسات القوة بالمقدرة والفيض المعلوماتي وكثرة الخيارات والبدائل بالمقدرة أيضا؛
- التواصل: يظهر المقدرة والدفء معا، وتعد مهارة التواصل الفعال سمة لمقدرة القائد وتحكمه، بينما تعد القدرة على التواصل مع المرؤوسين ممارسة لعنصر الدفء" (نيفنجر و ماثيو، 2016، الصفحات 61-62).

وهنا يجب توضيح أن المقدرة تعني الشعور بالتسيّد والقدرة على إنجاز المهام وعلى الآخرين إتباعه وطاعته وإحترامه أما الدفء فيعطي شعورا بالإنتماء .

1-4-2 الإدارة الذاتية لفريق العمل

الإدارة الذاتية للفريق يمكن تحقيقها من خلال القدرة على معرفة أنفسنا وعلى التحكم في الأنا وإستثمارها بشكل أقل حتى ينجح الفريق لأن الفرد جزء من الوحدة. ووفقا لذلك فإنجاز المهام ضمن فريق العمل يتطلب نوعا من المهارات الذاتية للفريق لتمكينهم من ممارستها بشكل ذاتي تلقائي يعطي تصورا بتناغم الفريق وتصرفه آليا بما تتطلبه العمليات والنشاطات المرتبطة بها .

ومن بين المهارات الذاتية للفريق والتي يمكن للمؤسسات أن تركز في عملية التدريب والتكوين وتحسين المستوى على تطويرها وجعلها ثقافة تنظيمية داخلها حتى تكسب فعالية فريق العمل يمكننا صياغة بعض المهارات في النقاط التالية:

- خلق تزامن مماثل في أعضاء فريق العمل: هذه المهارة الذاتية المطلوبة في فريق العمل تعني أنه عندما "يحدث فعل فإنني سأقوم برد فعل معين وكل أعضاء الفريق يقومون بنفس رد الفعل المتفق عليه، فالقدرة على الإستجابة بسرعة للفعل يحدث فارقا كبيرا، فوعي أعضاء الفريق بالوضع يسمح لهم برؤية الإمكانيات معا" (هارتلي، 2018، صفحة 106) ومعرفة الخيارات وتحديد الأولويات التي يحتاجونها، ما يعطي إنطبعا بوجود عقل واحد للفريق؛
 - معرفة أدوار بعضهم والمشاركة في الإشارات: نضع هنا مقارنة بسيطة للتبسيط الفكرة ففي "سباق الخيول الفارس يتواصل مع الحصان من خلال تحركاتهم وضروري أن يفهم كل من المتسابق والحصان نفس الشيء فأى تغيير في تفسير الحركة يعرض الأداء للخطر؛ وهو ما يجب أن تكون عليه الإدارة الذاتية في الفريق، فبعض الإشارات البسيطة مثل الإيماء، الغمز.. إلخ هي إشارات مضبوطة تفهم من الجميع أعضاء الفريق بنفس الطريقة والتي عادة تحدث بالممارسة وليس بالصدفة، ففي عمل الفريق يحتاج أعضاءه إلى إشارات معينة في أوقات محددة" (هارتلي، 2018، صفحة 111)، وهو ما يحتم على الجميع معرفة أدوار بعضهم حتى يتمكنوا من إرسال تلك الإشارات في زمنها الحقيقي كي لا تفقد قيمتها ومعناها؛
 - الترابط بين أعضاء الفريق: إن فهم الإشارات وخلق التزامن في الأفعال غير كاف، إذا لم يكتمل بترابط أعضاء الفريق وشعورهم بحاجة كل واحد منهم إلى الآخر، ففهم أن (ص) يحتاج إلى (س) حتى يتمكنوا من تحقيق النتيجة المرجوة أمر في غاية الأهمية.
- يمكن وضع تصور ذاتي في عمل الفريق يعبر عن إدارة ذاتية للفرد ضمن وحدته كصياغة جملة من الأسئلة الذاتية التي توجه لكل عضو في الفريق منها:
- يمكن أن يكون عملي أكثر صعوبة إذا (عملت خارج هذا الفريق)؛
 - بالتأكيد يزداد أداؤنا إذا قمنا (بتحديد أولوياتنا كل أسبوع)؛
 - للقيام بمهمتنا على أكمل وجه يتطلب الأمر منا (إنهاء الصراعات الداخلية)؛
 - إذا كان بالإمكان طلب مساعدة ساطلبها من (قائد الفريق)؛
 - يمكننا رؤية الفرص المتاحة إن كنا (أكثر ترابطا).
- إن العمل ضمن فريق هو التخلي عن الهوية الشخصية والاندماج في الهوية الجماعية والتصرف وفق ذاتية الجماعة، وعلى كل فرد في الفريق أن يستوعب هذا الأمر بالمساهمة في تعزيز (نحن) بدل (أنا).

1-4-3 الإدارة الذاتية في الإتصال

تعزز قوة التحكم في الذات وفي الأفكار وفي تتبع مسار الاهداف في مستقبل الفرد وفيما سيصبح عليه، وتشكل تلك الهالة النفسية التي تتحرك ذات الإنسان من خلالها إلى التأثير على علاقاته الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية وحسن إدارته لوقته بما ينفعه وينفع محيطه المهني، فقد اثبتت الدراسات أن "85% من نجاح الفرد في حياته وعمله هو مهارته في الإتصال بذاته وبالأخرين" (الغرابي، 2012، صفحة 64)، ولهذا كان لابد من التطرق لإتصال الفرد مع ذاته التي من خلالها يكتسب قوة وثقة ويتواصل بها مع غيره وفي تأدية مهامه وتوزيع نشاطاته التي تكفل حسن إستثماره لوقته.

أ- الإتصال مع الذات

يعني الإتصال بالذات هو الحديث مع النفس وتشكيل التصورات والاتجاهات والبحث في القدرات والرغبات وتفعيل الحوافز ومكاشفة للواقع وفهم القيم الذاتية في ظل البيئة المحيطة ولتمكين الفرد من تقييم وتقويم ذاته عليه أن يقوم بالإتصال بها عبر طرق عديدة تبدأ بالحديث مع الذات ومراجعتها وتعزيزها ثم تقديرها كخطوة أخيرة وهو ما عرضه سيف عبد الرحمان (2018، الصفحات 17-18)، كآلاتي:

- الحديث مع الذات: يقوم الفرد بالإتصال مع ذاته من خلال الحديث معها ويتخذ الحديث وجهاً إيجابياً أو سلبياً، فالإيجابي منه يعود بالفائدة على الفرد وعلى أداءه وتواصله مع الآخرين؛
 - مراجعة الذات: وهي وسيلة لتقييم الذات أدائها وكذلك مراجعة المواقف والخطط من أجل تعديلها أو الإستمرار فيها أو الإحجام عنها، وهي مرحلة مهمة لتقييم مدى تحقيق الأهداف ووضوح الرؤية ومعرفة أسباب النجاح أو الفشل؛
 - تعزيز الذات: وترتبط بتحفيز الفرد لذاته للقيام بعمل معين بتشجيع نفسه على الإستمرار فيه وبذل الجهد لتحقيق النتائج المرغوبة؛
 - تقدير الذات: وتقوم على إحترام الفرد لذاته وتقديرها ومعرفة قدراته وإمكانياته ومهاراته، فيكتسب قناعة بأن ذاته قيمة فينعكس بقبوله لها.
- فحسن التواصل مع الذات من خلال الحديث والمراجعة والتقدير والتعزيز تسهل على الشخص إدارة إتصالاته مع بيئته ومكان عمله وتصل ذاتة في التواصل مع الآخرين.

ب- إدارة الذات في الاتصال مع الآخر

إن التدريب وتطوير الذات على ممارسة الإتصال بفاعلية يمنح الطاقة على إقتناص الوقت وحسن إستثماره، فالنشاط اليومي الإنساني يمر بمنحيات العمل والتراجع ولا يمكن للشخص المواصل على نفس الوتيرة، ولهذا فإن إدارة الذات وعلاقتها بالإتصال لإستغلال الوقت وحسن إدارته يمكن أن نبينها على عدة محاور ذاتية أساسية منها:

- "التدريب على التركيز: فهو عنصر مهم وفعال في إدارة الوقت حيث يسمح بـ:

❖ تفريغ طاقة الذهن من التششت تساهم في الإستفادة من الوقت؛

❖ يعمل التركيز على الخروج من التوقع وعدم الإنسياق وراء المهام غير المهمة والغير عاجلة" (مشالي، 2009، صفحة 92)؛

- "الإسترخاء الإيجابي للذات: يمنح الإسترخاء الإيجابي الطاقة للذات من أجل المواصله والعطاء ويظهر خاصة في إدارة الحوارات والقدرة على الإقناع وتفعيل مهارات الإتصال والمواهب ووضوح الرؤية ، فالوقت المخصص للإسترخاء يمنح القدرة على العطاء والإنتاج؛

-الوضوح:من المهم في إدارة الذات لحظة الإقناع أن يكون الشخص واضحا بحيث يستطيع المستقبل أن يفهمه دون الحاجة إلى وسيط، سواء في الإتصالات الكتابية أو المباشرة أو في حوارات واجتماعات ولقاءات مفتوحة" (مشالي، 2009، صفحة 36).

في أحيان كثيرة يواجه المستقبل سؤالا للمرسل، وهذا لا يعني أنه لم يكن واضحا وأن ذاته تعاني من نقص في مهارة الوضوح بل يدل على رغبة من مستقبل الرسالة في الإستفاضة أكثر، ما يشجع على التواصل وتغذية عملية الإتصال.

-الثقة: ترتبط الثقة بالإتصال من خلال القدرة على الإقناع ولها عوامل عدة تتحكم فيها منها:

❖ " المعرفة الكاملة بالموضوع محل الطرح

❖ القدرة على التحاور وعدم الإستسلام

❖ إدارة الحوار بفاعلية والتحكم في الإنفعالات؛

-الحافز: يدل الحافز عما نريد قوله أو فعله دون الإكثار من التصرفات أو السلوكيات التي تهدر الوقت، ويعمل الحافز على إكتشاف الآخر للشخص ومدى صدقه في تواصله" (مشالي، 2009، صفحة 37)، فكلما إنحصر الحوار في نطاقه وهدفه وكان واضحا كلما سمح بإستغلال الوقت وإختصاره وتوجيهه نحو هدفه.

1-5 معوقات إدارة الذات

- لكل عمل أو نشاط أو مهمة معوقات تحد من إنجازها بالصورة المطلوبة، والذات الإنسانية هي الأخرى لها معوقات ذاتية تجعلها عرضة للفشل والضعف وعدم النجاح ومن أهم المعوقات المسببة لذلك والمؤثرة على نفسية الفرد وعلى إدارة عمله ووقته نجد:
- "صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد؛
 - الإعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات وأن ذلك ضرب من الخيال؛
 - الإعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً وأنه لا حاجة إلى مراجعتها ؛
 - عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخطي في أداء المهام؛
 - خلط الأولويات وتنفيذ الأعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم وليس على حسب ما هو مهم وليس عاجل؛
 - إضاعة الوقت وعدم القدرة على حسن إدارته فتشتت الجهود الرامية إلى تحقيق الغايات والأهداف؛
 - جلد الذات وإيذاؤها وعدم الثقة بالنفس؛
 - إهمال ما وهبه الله له من قدرات ومهارات لتحقيق النجاح؛
 - العمل على تنفيذ النشرات والمذكرات وفق الأنظمة واللوائح دون وضع لمسة إبداعية؛
 - القيام بنصف المهام المخطط لها سلفاً" (المحرزي، 2017، صفحة 36).
- فمعوقات إدارة الذات سالفة الذكر تؤثر لا محالة على إدارة الوقت من حيث الخوف من التطور والتغيير وغياب الخطط الواضحة والهادفة ونقص المهارات الأساسية التي تمكن الفرد من التنظيم وتحديد الأولويات وترتيبها ذاتياً وإرتباط ذلك وظيفياً.

2-مدخل إلى إدارة الوقت

2-1 التطور التاريخي لمفهوم ادارة الوقت

خبرت الحضارات القديمة الوقت بمدلوله البسيط الخالي من التعقيد يحتوي ثقافتها ومعتقداتها نحوه، ففي الحضارة اليونانية عرفه أرسطو بأنه (تعداد للحركة)، كما عرف الوقت عند الكلدانيين والبابليين والمصريين القدامى أنه محور تقويم وضبط لعمليات الفلك والرياضيات، وربطه الهندوسيون القدامى بالدين والثقافة معتقدين أن الوقت هو الإيمان بالتناسخ وأنه يجري بطريقة دائرية متكررة، ثم جاء إسحاق نيوتن في القرن الـ17 م ليدقق في معناه ويعطيه بعداً أكثر عمقا

حيث إعتبره بأنه (شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والإتساق نفسه وبصرف النظر عن أيه عوامل خارجية)، ومنه فقد أدرك نيوتن صفة الوقت الخارجة عن قدرة الإنسان في توقيفه أو بعثه من جديد .

ويعود فضل الحضارة الإسلامية على الإنسانية في كثير من الأوجه وتعتبر العبادات أول باب تطرق لإدارة الوقت وأحسن برهان فمن جهة طرح للعالم مفاهيم فلكية جديدة إرتبطت بالعبادات والشعائر الدينية كالصلاة والصيام والحج التي جعلت لها مواقيت معلومة بمقدار معلوم ومن ذلك إرتباط تقويمها بالأشهر القمرية التي تبدأ ببزوغ الهلال وتنتهي بإخفاءه وبزوغه من جديد ليعلن عن ميلاد شهر، ومن جهة أخرى تبرز إرتباطه بأعمالنا ونشاطاتنا، وبالذات الإنسانية لأنها تربي النفس بتعويدها على التنظيم والترتيب والإلتزام .

نشأت إدارة الوقت بمفهومها الإداري العلمي الحديث كانت إشارته الأولى في البحث الذي قدمه "الأستاذ السويدي سوبر كارلسون (super carlson) سنة 1901 والذي سجل فيه وقت تسعة أعضاء من مجلس الإدارة لمدة أربعة أسابيع" (العلاء، 2013، صفحة 298)، بعدها قدم هنري جانت مخططاته التي سميت بخارطة جانت سنة 1917 م إرتكز مضمونها على رقابة الأعمال والمهام فكانت من أهم الأساليب الكمية والبيانية لتقسيم العملية الإنتاجية، وتعد هذه الدراسات من نواتج الإدارة العملية الأولى التي أعطت إشارات لإدارة الوقت بشكل جزئي وليس شمولي، وتوالى الإهتمام حيث قدم جيمس ماكاي أول كتاب يصدر في هذا السياق عنوانه بـ (إدارة الوقت) سنة 1958م، وقد أشتهر جيمس ماكاي بمقولته "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فإن هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم"، وبهذا فتح جيمس ماكاي بابا جديدا نحو مفهوم الوقت بطرح مفهوم إدارته وإعتباره موردا أساسيا من موارد إدارة العملية الإدارية وأداء المهام والوظائف بكفاءة وفعالية.

توالى التركيز على الوقت وحسن إدارته داخل المنظمات والمؤسسات، وبدأ يأخذ توجهها علميا ممنهجاً يظهر من خلال نظرية إتخاذ القرار التي إستعانت بالوقت في حل مشاكل التخطيط والإنتاج، وهو ما يتفق مع رؤية أبو شيخة لإدارة الوقت الذي إعتبرها "الإستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الإلتزام -التحليل -التخطيط-المتابعة-إعادة التحليل" (شيخة و نادر، 1991، صفحة 32)، هذا التوجه أعطى لبنات أساسية للمدير في عملية إدارته للوقت داخل المؤسسة بحصرها في خطوات واضحة، ما

يفسر أن عملية إدارة الوقت أصبحت مهيكلة ومنظمة تمارس في إطار محدد ، وليست فوضوية تمارس من فراغ.

إعتبر إيدقر شيان "التعامل مع الوقت هو نتاجا لعملية التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد داخل وخارج التنظيم وتتأثر هذه التنشئة بالقيم والمعتقدات والأنماط السلوكية السائدة وتؤثر ثقافة المؤسسة بدرجة مباشرة وغير مباشرة منها على سلوكيات الأفراد في إدارة الوقت، فكل مؤسسة لها ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن باقي المؤسسات ما ينتج عنه إختلاف في إستغلال الوقت أيضا" (السواط و محمد العتيبي، 1998، صفحة 65).

إن التطور التاريخي لإدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه ساهم بشكل كبير في بلورة المفهوم في المؤسسات وأصبح بالمقدور الحديث عنه ووضع تصورات تنظيمية حياله وضبط أساليبه وإستراتيجياته ومعوقاته في الفكر الإداري الحديث وتنمية المورد البشري لأكسابها مهارات العمل به.

2-2 أهمية وخصائص إدارة الوقت

2-2-1 أهمية إدارة الوقت

يؤكد علماء النفس أن أي عمل تريد أن تقوم به عليك أن تدرك منافعه، ومن هنا نطرح التساؤل حول أهمية ومزايا إدراك الفرد لإدارة وقته بطريقة جيدة بشقيها الوظيفي والشخصي؟ فعلى المستوى النفسي تمنح إدارة الوقت:

- "السعادة : تقول الدراسات الحديثة أن الشخص الذي يعرف كيف يستغل وقته في أعمال مفيدة يكون أكثر سعادة من أولئك الذين يضيعون وقتهم دون فائدة؛
- الرضا والنجاح:معظم الناس تجدهم غير راضين عن حياتهم بسبب جهلهم لإدارة وقتهم وهذا ما يسبب لهم الكثير من الاضطرابات النفسية" (محمد، 2014، صفحة 14).

ويقدم مصطفى هاشم البنان بعض الجوانب في إدارة الوقت التي تؤثر على المستوى الشخصي أو الفردي ككائن إجتماعي منها :

- "تنفيذ المهام والأعمال الهامة بدقة؛
- تعود الشخص على التخطيط وتزويد من قدراته؛
- توفير الوقت للتفكير والإبداع؛
- قضاء وقت أطول في تطوير الذات؛
- إنجاز اكبر قدر من الطموحات والأهداف الشخصية؛

- تخفف من الضغوط في العمل والحياة الشخصية؛
 - توفر وقت أكبر للراحة ما يعطي فرصة للتغلب على الإجهاد والإحترق النفسي والوظيفي (البنان، 2017، صفحة 34).
- نستعرض في تبيان أهمية الوقت التي ترجع إلى كيفية إدارته وإستغلاله بشكل أمثل من قبل العاملين حسب ما عرضه كل من الحجازي وفكري (2015، صفحة 61)، حيث تزداد أهميته في الحياة الشخصية للأشخاص والمنظمات العامة والخاصة بدءاً من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية، فالإدارة الجيدة تسعى إلى إستثمار الوقت لأنه يعتبر مورداً فريداً لا يمكن إدارته وإنما إستخدامه بحكمة ومنطق، فالمشكلة كما يرى ليست في الوقت نفسه وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه، لإنجاز الأعمال بأسلوب إقتصادي وفي الوقت الصحيح. فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية إدارة الوقت.
- فعلى الصعيد المهني أو الوظيفي يمكننا أن نبرز أهمية إدارة الوقت من خلال المشروعات على إختلافها أنواعها كأداة فعالة للإستغلال الأمثل للطاقة الإنسانية و توظيفها لتحقيق الفعالية الإدارية والإنتاجية، حيث تعمل إدارة الوقت على:
- "تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات، فالإسهامات التي تهئها الجهات المختصة في المنظمات الإدارية من نظام للإتصالات والمعلومات ووضوح الإجراءات وأساليب طرق التخزين والحفظ وخدمات أخرى وكذلك دراسة الوقت تؤثر إلى حد كبير على مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وكفاءة الموظفين في إستغلال وقتهم وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية؛
 - معرفة نوعية الإنتاج: وذلك لأن الإنتاج بصفة عامة سواء كان سلعة أو موارد أو خدمات يعتمد اعتماداً كلياً على إستغلال الوقت الإستغلال الأمثل لإنتاج هذه الأشياء والتعرف على الفوارق الفردية للعاملين، حيث نجد العامل النشط والمتميز يحتاج إلى وقت أطول لتحقيق إنتاجية أفضل وهذا يفيد المنظمة في عملية تقييم العاملين؛
 - من خلال دراسة الوقت تتعرف المنظمة على الوقت الحقيقي للإنتاج لجميع الأنشطة الأخرى سواء عن طريق وقت الدوام الرسمي أم الإضافي الذي عادة يكون فترات قصيرة ومحددة؛
 - الإستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي من حيث تغيير الإتجاهات والمفاهيم والسلوك عن كيفية إستغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل؛
 - دراسة الوقت توضح أهم مضيعات الوقت وإيجاد الحلول الممكنة" (عقيلان، 2014، صفحة 55).

وتضيف ليلي محمد أبو العلاء في إبراز أهمية إدارة الوقت نقلا عن الخضيرى بإستعراض ما تقدمه الإدارة الجيدة للوقت من عون لإدارة الوقت :

- "تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للإختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الإختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم؛
- تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية إتجاه النجاح العام للمشروع؛
- إستخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع وأنهم شركاء وليسوا متنافسين؛
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره (العلاء، 2013، صفحة 302).

إثباتا لما تم ذكره من أهمية إدارة الوقت نستشهد بتجربة شركة (جينرال إلكترونيك) التي قامت بتغيير القيم السائدة في الشركة بأخرى ومن بين القيم الجديدة قيمة السرعة بتحويلها إلى سلاح تنافسي حيث عبر رئيس الشركة آنذاك على أن السرعة تنعش وتخلق زوبعة وما عداها فهو روتين في مجال الأعمال حيث تميل السرعة إلى إطلاق الأفكار وتقود العمليات على الوجه الصحيح عبر المستويات الإدارية، ونتيجة لتطبيق مبدأ السرعة تمكنت شركة جينرال إلكترونيك من تقليص وقت إنتاج القاطرات إلى 46 يوما بدلا من 92 يوما مع التركيز على مبدأ السرعة في كل أجزاء عمل الشركة وكشفت العملية على الثغرات ومواطن الضعف.

2-2-2 خصائص إدارة الوقت

لإدارة الوقت خصائص عديدة تبرز قيمته كمورد مهم للفرد والمؤسسة ولا يمكن إحداث تنمية فردية أو جماعية أو مؤسسية إلا بحسن إدراته فهو عصب العمليات الإدارية والإنتاجية ورهان نجاحها مرتبط بنجاح الأفراد وفرق العمل والمؤسسة ككل في إستغلاله وتعلم إقتصادياته ونقف هنا على بعض الخصائص الواجب ذكرها :

- "الوقت مورد من أهم الموارد التي تشكل ما يعرف بإسم الإمكانيات إلى جانب أنه يعتبر أحد عناصر الكلفة غير المادية والتي توضع في الإعتبار أيضا عند حساب كلفة المؤسسات، لذا فإن إدارته بشكل فعال تسهم في دعمه كمورد مهم؛
- الوقت يملكنا ولا نملكه فلا يستطيع الفرد ان يعيد الماضي فإذا أردنا إدارة الوقت والسيطرة عليه علينا سوى إحترامه وحسن إستخدامه؛

- هو المورد المتاح لنا ولا نستطيع تخزينه ولا نستطيع إنفاقه مقدما ولا نستطيع إسترجاعه؛
- إدارة الوقت تحقق أكبر قدر من الأهداف والإنجازات وحماية النفس من الفراغ؛
- إدارة الوقت معيار للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما فالأولى أكثر حرص على إستثماره وعدم إهداره في حين الثانية يغلب عليها عدم الوعي وإدراك أهميته؛
- لاشيء أطول منه لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما نريد لذا فإن حسن إدارته تعني الإستفادة منه قدر الإمكان" (أحمد و عزة جلال، 2014، صفحة 42).
- فخصائص إدارة الوقت كما رأينا ترجع إلى طبيعته الثابتة الغير متحكم فيها والتي لا يمكن تغييرها أو إيقافها وأن تنظيم الوقت هو إنعكاس لتنظيم الذات وأن للوقت فترات معينة تفضل في الأهمية بين فترات أخرى وجب على الأفراد وفرق العمل والمؤسسة إدراكها لتحقيق الغاية منها.

2-3 أساليب إدارة الوقت

- هناك العديد من الطرق والأساليب التي تساعد في رفع جودة إدارة الوقت والإستفادة القصوى منه ومن ثم زيادة القدرة على تحقيق الأهداف ومن بين هذه الأساليب:
- "إستشعار المدير لأهمية الوقت وقيمه ومدى الحاجة إلى تنظيمه وإدارته؛
 - ترتيب الأولويات في تحقيق المهام اليومية ووضع فترات الراحة في جدول العمل اليومي ،لكي يبدأ الإنسان العمل بعد الراحة نشيطا؛
 - تطوير كفاءة وقت الإجتماعات وذلك بمراعاة المدير لمايلي:
 - ❖ قلة عقد الإجتماعات غير الضرورية خاصة إذا كانت النشرات تحقق الغاية نفسها؛
 - ❖ تحديد الهدف من الإجتماع وجدول الأعمال والإلتزام بوقته بدايته ونهايته والتقيد بالموضوعات الإجتماع دون الخروج عنها؛
 - ❖ ممارسة العمل الجماعي بإعتباره وسيلة فعالة لإدارة الوقت حيث يرفع كفاءة العاملين ويعمل على زيادة الثقة؛
 - ❖ الفهم السليم للدور والمهام التي يقوم بها العاملون" (أحمد و عزة جلال، 2014، الصفحات 42-43).

وأسلوب إدارة الوقت يتميز بإدارته بمستويين الفردي الذي يخص العامل والتنظيمي الذي يخص العمليات التنظيمية المتعلقة بالمستويات العليا وسنوضح كيفية تحقيق ذلك على المستويين:

2-3-1 أساليب إدارة الوقت على المستوى الفردي(العامل)

تكون عملية إدارة الوقت على المستوى الفردي بسيطة وواضحة ولا تتطلب طاقات وإمكانيات ضخمة فيكفي تمتع الفرد بإدارة ذاتية جيدة حتى يتمكن من تنظيم وقته وأداء وظائفه بكل كفاءة ومن بين الطرق نجد:

- "وضع فهرس البطاقات أو مخطط للأفكار أو الملاحظات؛
- إنجاز الأنشطة ذات الأولوية خاصة البنود ذات الأولوية العالية؛
- استعراض الأهداف اليومية وتحديد الأنشطة لإنجاز كل منها بوضعها في قائمة النشاط اليومي وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- ❖ تسجيل جميع الالتزامات المحددة على مدار الأسبوع؛
- ❖ جدول الأنشطة للأعمال الروتينية الأخرى؛
- ❖ تحديد العقبات التي تمنع إنجاز الأهداف؛
- ❖ التركيز على الأعمال والنشاطات وعدم الإكثار لاجتناب التشتت وضياح الجهد وتحقيق أكبر فعالية ممكنة؛

❖ تجنب التفاصيل" (أحمد و عزة جلال، 2014، صفحة 43).

❖ ضبط الجدول الزمني وجعله مرنا قابلا للتعديل عند حدوث طارئ.

2-3-2 أساليب إدارة الوقت على المستويات العليا (المدراء ورؤساء الأقسام)

تعد إدارة الوقت أحد أهم الأساليب التي تساعد المدراء والقياديين ورؤساء الأقسام على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح خططها الإستراتيجية وضمان إستمرارها بتكريس قيم تنظيمية ناجحة وقابلة للتطبيق في الواقع ومن بين الطرق التنظيمية التي تنفذ على المستويات العليا للإدارة وتعتبر مؤشر على فاعلية إدارة الوقت يمكن إبراز أهمها:

أ- "أسلوب الإدارة بالأهداف: ويرمز إلى الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى أفضل النتائج مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت بالتركيز على صياغة الوقت في صورة أهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى مما يؤدي إلى تنمية القدرة على التخطيط لدى المديرين وإستثمار الوقت.

ب- "أسلوب الإدارة بالتفويض: يسمح بتحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه الإنجازات والتي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري ويكون ذلك

من خلال إسناد المدير أكبر قدر ممكن من الأنشطة والمهام لمعاونيه حتى يتسنى له التركيز على نشاطاته المهمة والرئيسية" (أحمد و عزة جلال، 2014، الصفحات 43-44).

ومن بين النقاط المهمة التي يجب على المدراء مراعاتها عند إقرار عملية التفويض لتحليل أكبر قدر من التنظيم والتوزيع الجيد للوقت عليهم الأخذ بالخطوات الإرشادية التالية:

- "يجب على المدير والقيادي أن يستمر في الأنشطة التي تكون لديه فيها خبرة فنية أكبر من الأشخاص المحتمل منحهم الإدارة بالتفويض؛

- أن يستمر في التحكم والسيطرة على الأنشطة التي تتضمن التغيير والتحديث في الممارسات الحالية؛

- أن يقرر ما إذا كانت هناك حاجة إلى إنجاز المهمة، فبعض المهام يمكن حذفها أو إعادة تنظيمها - أن يحدد الشخص الذي تتوافر له السلطة والمسؤولية لتنفيذ المهمة بكفاءة، بحيث يكون له الاتجاه المناسب والمعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ المهمة؛

- أن يحدد من يكون مسؤولاً عن مراقبة التقدم ومراجعة النتائج وتحديد المواعيد النهائية والمتابعة وإتخاذ إجراءات تصحيحه وتحقيق نتائج مرغوبة بالنسبة للمهمة التي تم التفويض فيها" (فرحات، 2011، صفحة 53).

ث- "الأسلوب التقني التكنولوجي: بالإستعانة بمستحدثات العلوم التكنولوجية في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الملفات والأوراق وتعقيدات الروتين بحيث تحقق مزايا عديدة في إدارة الوقت منها:

- السرعة والدقة في تنفيذ الأعمال والقدرة على حفظ البيانات الضخمة في حيز صغير
 - المحافظة على سرية البيانات والمعلومات وسرعة نقلها" (أحمد و عزة جلال، 2014، صفحة 44)
- فأي مؤسسة يتوقف نجاحها على حسن إستغلال الوقت وإدارته وتلعب القيادة الذكية والواعية المدركة التي تهتم بعقلنة الوقت والبحث عن التطوير والإبداع والتخطيط الذكي للمستقبل وتحقيق التوازن بين بينئتها الداخلية والخارجية والقضاء على التتميط والبقرطة الإدارية المعيقة للنشاطات التي تولد الجمود والروتين في فاعلية إدارة الوقت وتكريس قيمه في فكر العمال.

2-4 إستراتيجيات إدارة الوقت

"تعرف إستراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع الإدراك الواعي بفرن إستخدام الوقت والمعرفة العلمية بكيفية إستغلاله بفاعلية ورفع معدلات أداء الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تم

تحديدًا على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل المؤسسات مستقبلاً" (الحيالي، 2015، صفحة 71)

هناك العديد من الإستراتيجيات في إدارة الوقت ويلعب المدراء دوراً مهماً في تحديد أي من الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة بالنظر لطبيعة نشاطها وطبيعة العنصر أو المورد البشري العامل بها وتكون قابلة للتعديل وفقاً للظروف الطارئة.

من أهم الإستراتيجيات المطبقة في إدارة الوقت خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي نورد أهمها :

- **الرغبة في حل المشكلة** تعد مشكلة إدارة الوقت من المشكلات المستعصية على المدراء والمسؤولين والتي تواجههم يومياً لأنها ترتبط مباشرة بممارسة الأفراد العاملين بالمؤسسة، ولهذا يتطلب الأمر رغبة وإرادة قوية من المسؤولين في معالجتها وتغيير العادات السلوكية السلبية المتعلقة بإدارة الوقت.

- **وضع الأولويات:** يكمن ذلك بوضع قائمة بالأعمال ذات الأولويات العالية واستخدام هذه القائمة في توفير التوجيه وتكون خطوات وضعها تحترم الإجراءات التالية:

- ❖ تحديد أولويات العمل مسبقاً بيوم ويكون في أول اليوم أو آخره؛
- ❖ أن يكون المدير أو المسؤول أو العامل واقعياً بكمية الوقت التي يحتاجها لأداء مهامه وتجنب حدوث الضغوط المهنية؛
- ❖ أن تكون الأهداف طويلة الأجل ضمن مجال التفكير عند تحديد الأولويات مع إدراك أن الموضوعات العاجلة لا تكون مهمة دائماً؛

- ❖ أن تضع قائمة بأهدافك المنجزة أو القريبة من الإنجاز؛

- **الاتصالات الكتابية:** وهي كل الأشكال والوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بطريقة مدونة كالرسائل، التقارير، المذكرات... إلخ، وهي تعتبر مستند رسمي يثبت قانونية المعلومات المتبادلة ولأهمية الاتصالات الكتابية التي تعتبر شكلاً رئيسياً في الإدارات والمؤسسات نضع جملة من التوصيات التي تساهم بشكل فعال في تبسيط العملية الاتصالية وتحقيق الغاية منها وحماية الوقت من الهدر والضياع، حيث يوصى بـ:

- ❖ تجنب الخطابات إن كانت هناك إمكانية لإنجازها هاتفياً أو إلكترونياً؛
- ❖ الرسالة تحتوي على موضوع واحد فقط حتى لا يشتت فكر المتلقي؛

- ❖ يجب تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لموضوع الرسالة؛
- ❖ توضيح الهدف الأساسي للرسالة حتى لا يدع المتلقي يبحث عنه فعدم فهمه تتضاعف فرص سوء التفسير والتأخر في إنجاز العمل؛
- ❖ الاختصار لأن الإسترسال في الرسالة الرسمية أمر غير محبب؛
- ❖ عند تقديم تقارير يفضل الاختصار لأن المتلقون يرغبون في قراءة الحلول والتوصيات؛
- إدارة المكالمات الهاتفية: يستخدم الهاتف في الإتصالات الداخلية والخارجية لتسهيل أداء العمل ولكن سوء استخدامه يجعله مبدرا للوقت، ونظرا لأهميته نطرح بعض الحلول لجعله مثمرا في إدارة الوقت:

- ❖ استخدامه بدل السفر أو التنقل لمسافات طويلة؛
- ❖ استخدامه للحصول على بيانات أو معلومات في وقت سريع؛
- ❖ ترتيب الاجتماعات واللقاءات عن طريق الهاتف؛
- ❖ هو وسيلة لصناعة القرارات البسيطة؛
- ❖ تفويض الآخرين في الرد على المكالمات الغير عاجلة وغير المهمة؛
- ❖ لا تترك من تتحدث معه يتحكم في وقت المكالمة؛
- ❖ ترتيب الأفكار التي ترغب في الحديث عنها قبل إجراء المكالمات؛
- ❖ وضع أوقات لأجراء المكالمات في نشاطك اليومي وتعويد الغير على إحترامها.
- تجنب التأجيل: يمكن أن يكون التأجيل والتسويق عائقا كبيرا أمام فعالية إدارة الوقت ويحدث التأجيل غالبا لأن المهمة صعبة بالنسبة للمكلف بها ويستحسن تجزئة المهام المعقدة إلى مهام صغيرة يؤدي إلى تنفيذها بمرونة أكثر، كما يوصى بتنفيذ الموضوع مرة واحدة (فرحات، 2011، صفحة 47،48،53،61،63).

أما الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الوقت في المؤسسات الصناعية الإنتاجية تركز كأول خطوة في "تحديد الأهداف بوضوح بتقسيمها إلى ثلاث مراحل: حالية، متوسطة، بعيدة، كأساس الإدارة الإستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى التي تتمتع المؤسسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الأهداف الحالية والمتوسطة مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف بعيدة المدى.

تتضمن هذه المراحل تحديد أولويات الإنجاز، فالأحداث والمخاطر الغير متوقعة يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها أو التقليل من آثارها، ويجب أيضا تقسيم جداول العمل والتعود على

إنجاز مهمة واحدة في العمل الواحد وتخصيص وقت لا تركه المقاطعات وإلى جانب ذلك تخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها إلى عرقلة المشروع وتداخل الأعمال وإضاعة الوقت في المدى البعيد.

كما يوصى عند إتخاذ قرار بإدارة الوقت الأخذ في الحسبان بنتائج ذلك القرار على الأهداف الشخصية، أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة ككل" (الحيالي، 2015، الصفحات 72-73).
نلاحظ أن إستراتيجيات إدارة الوقت في المؤسسات الصناعية لا تختلف كثيرا عن الإدارات العمومية أو الخدماتية لكنها دائما ما تأخذ بالفرص والتهديدات من البيئة الخارجية كمثيرات ومدخلات لها.

2-5 مضيعات إدارة الوقت

إن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت والتي حددها بيتر داركر تكمن في:

- "سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد سنة؛
- تضخم عدد العاملين: تؤدي الزيادة في عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت لأن الأفراد يحبون أن يجتمعوا مع بعضهم ويتبادلون الزيارات والأحاديث؛
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: فهي مكلفة من حيث المال والوقت والجهد؛
- عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقتا كبيرا نتيجة تأخر وصول المعلومات أو عدم دقتها" (الطالب و راكز علي، 2020، صفحة 162).

يضيف كل من "كات كيلى وروني إيسينبرج (Kate Kelly et Roni Eseinberg) أسبابا

أخرى لمضيعات الوقت منها:

- المقاطعات أثناء إنجاز العمل؛
- القيام بكل الأعمال وعدم التفويض؛
- عدم ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها حسب درجة أهميتها والزمن المتاح لها؛
- ضياع الأشياء والبحث عنها" (النصر م.، 2009، صفحة 46).
- ويرى توماس ميللر (Thomas Miller) أن أهم مضيعات الوقت لدى المدراء والقادة الكبار:
- "الأهداف غير الواضحة؛

- المعلومات الضعيفة؛
 - التردد والتأجيل والتسويق؛
 - عدم تخطيط الوقت؛
 - الزوار لأغراض شخصية؛
 - الاجتماعات الغير مجدولة وغير الضرورية؛
 - كثرة البريد غير الضروري؛
 - الحاجة إلى الإجراءات الروتينية؛
 - الإتصالات غير المجدية؛
 - المحاولات الكثيرة في وقت واحد؛
 - نطاق الإشراف والتمكين الكبير؛
 - إنخفاض الروح المعنوية وكثرة الأخطاء" (النصر م.، 2008، صفحة 49).
- هناك تصنيف آخر يرجع إلى "ماكينزي وريتشارد لمضيعات إدارة الوقت فعدوا 40 حالة مضيعة للوقت صنّفوها في مجموعات تابعة للوظائف الإدارية من بينها:
- **مضيعات التخطيط:** عدم وجود أهداف، أولويات، تقديرات غير واقعية للوقت، العجلة وعدم الانتظار، إدارة الأزمات تغيير الأولويات؛
 - **مضيعات التنظيم:** عدم التنظيم الشخصي، خلط السلطة والمسؤولية المزدوجة، إزدواجية الجهد، الروتين، الأعمال الورقية، معدات غير ملائمة، تعدد الرؤساء؛
 - **مضيعات التوظيف:** موظفين غير مدربين وغير أكفاء، التأخر، الإستقالات، الزيادة والنقص في عدد الموظفين، الموظفون الإتكاليون؛
 - **مضيعات الإتصال:** التفويض غير الفعال، عدم وضوح الإتصالات أو فقدانها، نقص التنسيق في العمل؛
 - **مضيعات صنع القرار:** التأجيل، التردد، قرارات سريعة، طلب الحصول على كل معلومات ؛
 - **مضيعات الرقابة:** المقاطعات الهاتفية، نقص الإنضباط الذاتي، ترك المهام دون إنجازها، معلومات غير كاملة ومتأخرة، فقدان معايير الرقابة وتقارير المتابعة" (العلاق، 2016، الصفحات 20-21).

ونرى أن ماكينزي وريتشارد كانا أكثر تفصيلا وتدقيقا لمضيعات الوقت بتصنيفها ضمن وظائف إدارة الوقت الأساسية وهي مضيعات يمكن الإضافة عليها حسب ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي السائد بها.

3- مدخل إلى ثقافة المؤسسة

3-1 مكونات ثقافة المؤسسة

يشير مصطلح مكونات إلى جملة من العناصر التي تشكل محصلة لطريقة تفكير وعمل الأفراد داخلها وتبدأ عملية تشكيل ثقافة المؤسسة من "أفكار وفلسفة منشديها وهذا هو الأساس فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيه، وكمثال على ذلك ما قام به بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت حيث إلزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير فالشركة تقدم أساسا على توافر قيم الريادة والإبتكار والعمل والإلتزام وبذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائما الريادة والتطوير" (المغربي، 2016، صفحة 244)

من هنا فإن ثقافة المؤسسة مشكلة من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية حيث نفرق بين ما هو تابع لوحدة إجتماعية ما وما هو تابع لمؤسسة تنظيمية.

3-1-1 المعتقدات التنظيمية :

قبل الخوض في المعتقدات التنظيمية علينا أن نحدد مصطلح المعتقد من الناحية السوسيولوجية حيث عرف بأنه "حكم يرتبط بالواقع يقبله الفرد باعتباره حقيقيا، وهو إعتناق فكرة والتسليم بصحتها ويقوم على إعتبرات إجتماعية أو وجدانية أو عقلية" (الصالح، 1999، صفحة 65).

قسمت المعتقدات إلى ثلاثة أنواع فمنها "الوصفية وهي التي توصف بالصحة أو الزيف والتقييم التي يوصف على أساسها موضوع الاعتقاد بالحسن أو القبح وأخيرا المعتقدات الآمرة والناحية التي يحكم الفرد بمقتضاها على بعض الوسائل والغايات بجدارة الرغبة من عدمها.... فالمعتقدات تنسم بثلاثة خصائص تتشابه فيها مع القيم من حيث أنها معرفية أي واعية، ووجدانية بشعور الفرد حيالها بالإيجاب أو السلب وسلوكية حيث تكون متغير وسيط او معيار مرشد للسلوك أو الفعل" (عماد، 2006، صفحة 145).

بما أن ثقافة المؤسسة كما أشرنا سابقا هي ثقافة فرعية لثقافة المجتمع فالمعتقدات تكون جزء من المكون الثقافي داخل المؤسسة بطابعها التنظيمي حيث تدل على "تصورات مشتركة راسخة في

أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في ضخ القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق أهداف التنظيم" (المغربي، 2016، صفحة 244).

كما نعرض مجموعة من الشركات العالمية التي تتعامل بالمعتقدات التنظيمية:

- "شركة IBM: إحترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التغيير
- شركة فورد FORD: الجودة هي الوظيفة الأولى
- شركة دالتا DELTA: الشعور الأسري
- شركة M 3: إبتكار المنتج
- شركة JC pennys: الزبون دائما على حق
- سوبرماركت PUBLIX : حيثما تسوق تكون سعيدا
- شركة MAC DONALDS: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة
- شركة GENERAL ELECTRIC: العمل كفريق ،الموردين والعملاء شركاء" (قوي، 2003، صفحة 72)، فهذه الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات تضع معتقدات تنظيمية مسبقة لضمان جودة أدائها.

3-1-2 الأعراف التنظيمية:

إن العرف في مفهومه الاجتماعي يقصد به "تمط من السلوك الجمعي ينتقل من جيل لآخر ويستمر فترة طويلة حتى يثبت ويستقر ويصل إلى درجة إعتراف الأجيال المتعاقبة" (الصالح، 1999، صفحة 141)، وقد إعتبره عالم الاجتماع سمنر (SUMNER) " من السنن الاجتماعية التي تدل على المعنى الشائع للإستعمالات والعادات والتقاليد والأفكار والقوانين وخاصة عندما يحوي حكما....والعرف له جانبان مادي ومعنوي فالمادي أن لا يخالف قاعدة عامة والثاني أن يشعر الناس بضرورة إحترام هذا العرف وبوجود جزاء لمخالفته" (عماد، 2006، صفحة 155)، ومنه فالأعراف التنظيمية مستقاة في بناءها وتشكيلها من سياقها الأصلي، فهي عبارة عن "معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع ومثال ذلك تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة خاصة البنوك" (المغربي، 2016، صفحة 245)، وهناك جملة من الأعراف المتعارف عليها بالمؤسسات التي تعتبر غير

مكتوبة ولكن وجب إتباعها والالتزام بها منها :عدم السماح لشخص يشغل منصب حساس من الزواج بأجنبية، مدير الشركة لا يوقع على الأمر بمهمة له، نقابة العمال ولجنة الخدمات الإجتماعية مستقلة ومسؤولة عن عملها ولا تخضع لإرادة المدير الرئيسي للمؤسسة.

3-1-3 التوقعات التنظيمية:

ترتبط التوقعات هي الأخرى بالمجتمع الذي تمارس فيه، فالتوقع هو ما يمكن أن يحدث في تصور الإنسان و"التوقع الاجتماعي يشير إلى إتجاه المجتمع فيما يتعلق بالسلوك الفردي الذي تتطلبه الأعراف والذي يخضع للرقابة عن طريق الضبط الاجتماعي" (الصالح، 1999، صفحة 202)، ومنها "التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم كالتقدير والإحترام ، ومن بيئة العمل بتدعيم إحتياجات الأفراد الاجتماعية والنفسية والإقتصادية" (المعجم الوسيط، 2004، صفحة 768).

بهذا فالتوقعات التنظيمية في ثقافة المؤسسة هي مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها الفرد أو يتوقعها من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمل الفرد بها.

3-1-4 القيم التنظيمية:

عرفها علماء الاجتماع بأنها عملية تقييم على "أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب وما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانيات لتحقيق هذه المصالح" (خليفة، 1992، صفحة 32)، والقيم التنظيمية ترتبط ببيئة العمل فيتم وضع قيم تعتبر موجه لسلوك العاملين وهنا نستعرض مقولة ألبرت إنشتاين(لا تحاولوا أن تكونوا أصحاب نجاحات بل حاولوا أن تكونوا أصحاب قيم) فالقيم التنظيمية هو ما يتم إعلانه أمام العاملين من مبادئ يسعى العاملون إلى تحقيقها في بيئة العمل كالإلتزام بالقوانين، إحترام الآخرين، الإهتمام بالأداء...إلخ.

"إن سلوك العامل لا يتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع والجماعات التي ينتمي إليها، فله أيضا قيم وإتجاهات يتمسك بها وتشكل مصدرا مهما للتأثير على سلوكه، والقيم كما عرفها (كوبر) هي (معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا) ويكتسب الفرد هذه القيم من خلال إتصالاته وتفاعلاته الاجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر إستعدادا لتقبل تأثيرات بيئته، والتكيف سلوكيا معها، فإن لكل واحد منا كما يؤكد ذلك (بينس) صفات ثابتة لا يقبل تغييرها بسهولة ،أو كما يعبر عن ذلك (كولومبسكي) فإن الإنسان ليس فرديا إلى حد التطرف، كما أنه ليس متكيفا بدون حدود، فهو يجمع بين الفردية والتكيف، فمثلا إذا كانت الأمانة

من القيم الأساسية بالنسبة للموظف فإنه على الأرجح لن يتصرف في الوظيفة بشكل يتنافى معها حتى لو تعرض للضغوط وقد يفضل ترك الوظيفة على التفریط بقيمه و مبادئه، وعلى أية حال فإنه من الصعب التنبؤ بسلوك الفرد لتعدد العوامل المؤثرة على إدراكه و سلوكه.

يوجد في كل منظمة موظفون نشيطون وآخرون أقل نشاطا وقد يرجع هذا إلى الاختلافات الفردية ولكن لا يمكن إعتبار سلوك فرد صفات ثابتة لا تتغير، فقد وجد (شيرنجنون) أن الموظفين الأكبر سنا هم أقل إهتماما بالأجور من زملائهم الأصغر سنا وأشد إخلاصا منهم" (عطية، صفحة 193)، فالقيم التنظيمية في المؤسسات تبرز أهميتها عبر:

- "تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة؛
 - تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها؛
 - توضح توقعات المنظمة وتنتشرها للآخرين؛
 - تساعد على إستقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات؛
 - تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة؛
 - تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.
- كما أن هناك من يضيف أهمية الإطار الأخلاقي في العمل من خلال:
- يعد الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشرا صادقا ودليلا قاطعا على مدى رقي وتقدم المؤسسة؛
 - يعد تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم مقومات تحقيق الكفاءة وفعالية إستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛
 - تعتبر القيم عنصرا هاما في المنظمة لأنها تمثل أساسا لفهم الإتجاهات والدافعية والتأثير على إدراك الأفراد فالقيم تؤثر في إتجاهات وسلوك الأفراد" (السقاف و أبو السن، 2015، الصفحات 80-81).

نرجع هنا إلى ذكر القيم التنظيمية في إحدى أكبر الشركات في العالم وهي شركة "ماتسوشيتا اليابانية لمؤسستها (كونوسوكي)، والذي وضع نشيدا خاصا بشركته يردده حوالي 87000 موظفا وعاملا في جميع أنحاء اليابان كل صباح على الساعة الثامنة ويعكس قواعد القيم التي تتمسك بها الشركة، ويطلب من كل عامل التحدث إلى مجموعة العمل لمدة 10 دقائق كل شهرين عن قيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع، وقد حدد كونوسوكي سبعة قيم روحية مشتركة

للشركة وهي: اللّواء والتعاون، السعي للأفضل، اللّياقة والتّواضع، التكيف والإستيعاب والإمتنان، العدالة، خدمة المواطن من خلال الصناعة" (براهمية، 2016-2017، الصفحات 128-129) إن القيم التي وضعتها شركة ماتسوشيتا هي قيم اجتماعية تتعدى حدود الشركة تعبر عن علاقة ترابط قوية بين الشركة والمجتمع الياباني فهي تعمل لأجله بدرجة أولى وهو شكل من أشكال المسؤولية الإجتماعية بعيدا عن منطق الربح السريع وتحقيق الفائض المادي كما تعزز قيم الشعور بالإنتماء والولاء لدى أفرادها يدفعهم إلى المحافظة على الشركة لأنهم شركاء فيها .

3-2 أهمية ثقافة المؤسسة

-بناء إحساس بالتاريخ فالثقافة ذات الجذور العميقة تسعى لجذب الأفراد العاملين بالمؤسسة والتأثير فيهم، وغرس القدوة فيهم لتحفيزهم معنويا على المثابرة، والأداء الجيد من خلال تشكيلها منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات عن الأداء المميز والأشخاص البارزين في المؤسسة؛

- إيجاد شعور بالتوحد ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي في أسلوب تعاوني يسود وينظم كافة النشاطات في بيئة العمل، عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، فتتشكل بذلك فرق مع ضمان وجود واستمرارية لعلاقات ايجابية بين أعضائها والمديرين في العمل، وتعزيز التواصل وتقليل حدوث النزاعات، قصد جعل العاملين يحسون بالتآلف والتآخي ويتعاونون في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال قيام الثقافة بتحديد الأدوار وتثمين القيم؛

- تطوير إحساس العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وإعطاء استقرار وظيفي، وتقرير جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتكوينهم حيث نجد أن المؤسسات اليابانية ، تركز ثقافتها المؤسساتية على سن مجموعة من القيم التي تعمل على غرسها في العاملين لديها لتنمي لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال إحساسهم أن المؤسسة هي بيتهم، وزملائهم هم عائلتهم الثانية؛

- زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال تطوير فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين العاملين في مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة والمشاركة في صناعة القرارات مع عامل التكنولوجيا الحديثة وظهور الإدارات العصرية وتنامي قيم جماعية جديدة، أثر كثيرا على الدور الذي يقوم به المدير وأصبح من الضروري تطبيق مبدأ المشاركة العمالية خصوصا عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية (يمينة، 2017-2018، الصفحات 59-60).

3-3 خصائص ثقافة المؤسسة

لا شك أن ثقافة المؤسسة لا تحيد عن خصائص الثقافة بصفة عامة، ورغم أن لكل مؤسسة طابع ثقافي يميزها عن غيرها إلا أنها تشترك في مجموعة من الخصائص منها:

- "القوة: قدرتها على تحقيق إستجابة لثقافتها من قبل الفاعلين بالمؤسسة خلال أداءهم لمهامهم؛
- المرونة: أن تتمكن من تجاوز التغيرات المحيطة وتتأقلم معها لتحافظ على إستقرارها؛
- الإنتشار: ومعناه إنتشار كامل للقيم والمعايير التي تبنتها المؤسسة والتي تلقى قبولا وتوافقا وتمسكا بها من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة وإحتراما من الجمهور الخارجي؛
- العدالة: من أهم الخصائص لأنها تعطي شعورا بالتساوي وتنمي الشعور بالولاء" (براهمية، 2016-2017، صفحة 99).

أما محمد قاسم القريوتي فيلخص جملة الخصائص في "درجة المبادرة الفردية، درجة قبول المخاطرة، درجة وضوح الأهداف، أنظمة الحوافز والكفاءات" (القريوتي، 2003، الصفحات 286-287).

يضع كل من روبن وجودي (Robbins et Jody) نقلا عن عباس الخفاجي سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية لجوهر ثقافة المؤسسة تتقاطع مع تعريف قاسم القريوتي وهي:

- "الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف درجة تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر؛
- الإهتمام بالتفاصيل: وتمثل درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والإنتباه إليها والإهتمام بها؛
- توجه النتيجة: تعبر عن درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج؛
- توجه الأفراد: تشير إلى درجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالإعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة؛
- توجه الفريق: تبرز فيها درجة تنظيم الأعمال بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد
- العدائية: تقوم على درجة العدائية بين الأفراد عند المنافسة بدلا من التعاون عند إنجاز المهام

-الإستقرار: تصف القدرة في المحافظة على نمو ثابت للمؤسسة من خلال أنشطتها (خيسر، 2016، صفحة 37).

قد بنى الباحث السويدي قورن إيكفل (Goran Ekvall) رؤيته نحو خصائص ثقافة المؤسسة من خلال التمازج بين خاصيتين أساسيتين هما الإبداع وروح الثقافة فالإبداع حسبه يظهر في ثقافة المؤسسة عبر التحدي، الحرية، الوقت المخصص للأفكار الجديدة، حل الصراعات، القدرة على تحديث الأفكار وأخيرا أسلوب التعامل مع الخطر.

الخاصية الثانية المتعلقة بروح ثقافة المؤسسة فنلمسها حسب (قورن) في خمسة سمات تتعلق بشدة الإحساس بقيمة الغرض ومعناه، تعلم الفرد قيم العمل والتعلم وتطوير وعيه، الثقة والنزاهة والإفتاح، تمكين العاملين من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، السماح للعاملين في التعبير عن مزاجهم (SP & Coulture, 2005, p. 87).

من كل ما سبق فالخصائص مهمة في تشكيل ثقافة المؤسسة مع إعتداد التطوير والعقلانية والديناميكية تساعد على إنتاج قيم ومعايير ثقافية جديدة مسايرة لتحولات وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من تحقيق نتائج ملموسة تدفع الفاعلين المهنيين والإجتماعيين داخلها إلى الإيمان بها.

3-4 أنواع ثقافة المؤسسة:

تختلف الرؤية حول أنواع الثقافة في المؤسسة باختلاف زوايا التفكير التنظيمي للمنظرين والباحثين فمنهم من يراها مقسمة إلى ستة أنواع :

-الثقافة البيروقراطية: تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي فقوامها التحكم والالتزام؛

-الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛

- الثقافة المساعدة: تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر

المنظمة الثقة والمساواة والتعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني والإجتماعي في بيئة العمل؛

- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله؛

- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل كما تهتم بالنتائج محاولة إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
- ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار، تهتم بالقواعد والأنظمة ، كما توفر الامن الوظيفي والاستمرارية؛

هناك تقسيم ثاني يرى بأن ثقافة المؤسسة نوعان:

- **الثقافة الضعيفة** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها؛

بالإضافة إلى تحيز مسؤوليها إلى أفكارهم واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة وإتسامهم بالعدائية والتفرد في إتخاذ القرار، وهذه الثقافة لا تساعد على التغيير وترفض التطور وتطبيق إستراتيجيات تجاوزها الوقت؛

- **الثقافة القوية**: التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها" (بكر، 2005، صفحة 312).

من أهم إيجابيتها أنها:

- "تحفيز الأفراد على العمل من خلال الإحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الإنسجام؛
- الإعتراف المتبادل والمسؤول مما يقوي الشعور بالإنتماء؛
- المساواة والتكامل مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالإستغلال الكامل لطاقاتهم وقدراتهم؛
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف التي تبعث الشعور بالإلتزام لتحقيقها؛
- تقترض فلسفة للتنظيم؛

- تتميز بذهنيات منفتحة على المخاطرة، الثقة وحب التصرف حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها؛

- مساهمة التغيير والتكيف معه" (scribd.fr، صفحة 8).

في هذا الصدد أجريت تجربة من قبل فريق بحث (J. Heskett & J. Kotter) على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمت على 207 مؤسسة أمريكية حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقافة القوية والتميز في الأداء، ولكن النتائج كانت عكس التوقعات حيث أظهرت التجربة أن العلاقة ضعيفة وهذا يعني أن هناك مؤسسات ذات ثقافة قوية ولكن أداؤها متوسط وقد أرجعت الدراسة السبب لوجود مركزية حادة في الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات، واستنتج فريق البحث أن الثقافات القوية قادرة على خلق سلوكيات غير متوقعة ؛

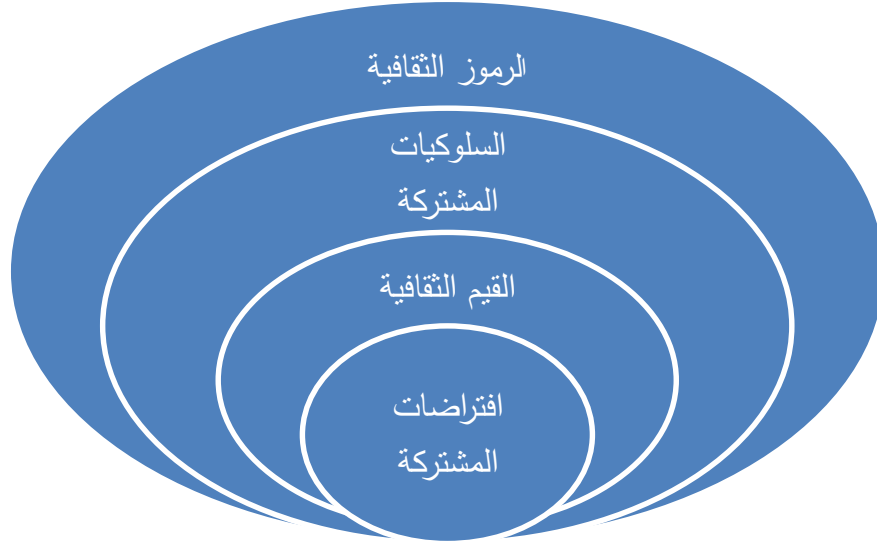
- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قام فريق البحث بالتركيز على 22 مؤسسة من المؤسسات السابقة محل الدراسة وركز في متغير القيادة وتأثيره على الأداء وهذا لما توصل إليه من نتائج في المرحلة الأولى، فوضع فريق البحث هدف الكشف عن المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة، فجاءت النتائج مبينة أن الثقافة القوية ونجاح المؤسسة في أداؤها كان تبعا لقيادة المؤسسة والروح التي تبثها وإستعداد هذه القيادة في تبني المخاطرة والتفتح نحو الإبداع والتطوير، أي هناك علاقة سببية قوية بين القيادة والأداء (scribd.fr، صفحة 9).

من خلال نتائج عمل فريق البحث فالثقافة القوية تظهر وتأثر على الأداء بوجود قائد يلعب دورا هاما في تطوير ثقافة المؤسسة يتسم بالمرونة، وأن المؤسسات ذات الثقافة القوية مع وجود جهاز بيروقراطي لن تحقق أداء متميزا.

لا تزال التصنيفات لثقافة المؤسسة تختلف باختلاف الرؤية البحثية للمفكرين والباحثين، ومن بينها التصنيف الذي يقوم على أساس المستوى:

- المستوى الرباعي لثقافة المؤسسة حسب فكرة "commings et worley"، فهي تتوزع على أربعة أنواع على التوالي: الإفتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، الرموز الثقافية" (خضر، 2016، صفحة 28) تتفاعل فيما بينها مشكلة لثقافة المؤسسة كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (09) يبين أنواع ثقافة المؤسسة حسب مستوى التدرج



المصدر: (خيزر، 2016، صفحة 29)

هذا التدرج في أنواع الثقافة هو نابع من تكوين وتشكيل الثقافة فهي تبدأ بإفتراضات تضعها المؤسسة وتشارك فيها الجماعة الأولى المؤسسة لها تم تعتنقها المؤسسة في قوانينها ونظامها الداخلي لتصبح قيم ثقافية لتتطور تلك القيم عبر الوقت وتصبح سلوكيات ظاهرة في المؤسسة يمارسها أفرادها وتتناقلها الأجيال لتصل إلى آخر مرحلة من التطور وهي الرموز الثقافية ولكن هاته الرموز قد تصبح دكتاتورية لا تقبل التغيير والتطور ما يعيق عملية تشكيل قيم جديدة تحتاجها المؤسسة.

أما التصنيف الأخير فيرى ان ثقافة المؤسسة ينظر لها من خلال المستوى الصاعد للبنى أو الوحدات الاجتماعية المشكلة للمجتمع كما اشار إلى ذلك بروك مرتكزا على منطق التحليل الكلي، وبذلك يمكن ترتيبها كالآتي:

-**الثقافة الفرعية:** عرفها العالم هوجر ريدنج على " أنها ثقافة خاصة بالطبقة أو الجماعة الاجتماعية والتي تتميز بأنها ثقافة مستقلة ومتغيرة عن الثقافة الكلية ولكنها تتعارض معها، ولديها خصائص ثقافية وسلوكية شائعة في مجتمع فرعي معين وهذه الأخيرة لديها نمط معين" (أمقران، 2008، صفحة 28).

وتعرف أيضا على أنها "ثقافة خاصة ضمن العامة، وتتمثل في المجتمع العربي بشكل خاص في البداوة والفالحة، وتتنوع بتنوع الطبقات والثقافات الأقلية والجماعات والأقاليم" (بركات، 1985، صفحة 52)

أما في قاموس الأنثروبولوجيا فهو يشير إلى "مجموعة من الخصائص الثقافية والأنماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة أو مجتمع فردي معين لكنها لا تتعارف في أدائها وتحقيق أهدافها مع الثقافة الكلية للمجتمع الأكبر وأنها تضيف على أعضائها سمات ثقافية وخصائص مميزة لا يتميز بها سوى الأعضاء في تلك الثقافة الفرعية" (إبراهيم، 2000، صفحة 119) .

-**الثقافة المهنية:** إذا كانت الثقافة الفرعية ترتبط بالجماعات المجتمعية فإن ثقافة المهنة ترتبط بالجماعة المهنية العمالية، فهي تشير " إلى كل القيم والعادات والتقاليد الإيجابية التي يجب أن تحكم سلوك وفعال المنتمين إلى مهنة معينة فيما يتعلق بقواعد ممارستها كما يجب أن تكون، وضوابط علاقتها بين كل الأطراف العاملين والمتعاملين مع هذه المهنة، وهي أيضا الإلمام والإحاطة بأكبر قدر من العمق بالأبعاد الفنية لهذه المهنة وبتاريخها وتطورها واقتصادها وعلاقتها بالمهن الأخرى.

وإلى جانب ذلك فهي إدراك أهمية المهنة ووظائفها وإدراك المتغيرات التي تحدث في المهنة أو تحيط بها وفهم اسبابها ومعرفة آثارها أو توقعها والتحديد المناسب لكيفية التواءم مع هذه المتغيرات" (إلياس، 2014، صفحة 33)

-**ثقافة المنظمة:** حسب التعريف الذي قدمته الدكتورة فؤادة البكري فثقافة المنظمة هي " مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والخصائص والأعراف التي توجه نشاط وجهود الأفراد لأنجاز أهداف ومساعي مشتركة داخل المنظمات، تميزها عن غيرها، ومن أهم مكوناتها:

- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة فيتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة؛
- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة؛
- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الإستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والإبتكار، والقيم المساعدة مثل الإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين؛
- إنعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم؛
- هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها" (البكري، 2014، الصفحات 103-104).

- **ثقافة الصناعة:** وهي مجموعة أعراف وقيم يتميز بها القطاع الصناعي عن غيره بحيث تكون محل إتفاق وتفاهم مشترك بين أفرادها تعكس قدرتهم على الترابط والتحكم في مؤشرات البيئة النحيطة بهم.

- **الثقافة الوطنية:** حسب تعريف هوستند فهي "البرمجة الجماعية للأفراد من قبل الجماعة التي ينتمون إليها والتي تفرق بين مجموعة أخرى.

وتعرف أيضا معجميا أنها تلك المجموعات الإثنية التي تتشارك في أصلها نفس التاريخ والعادات

والثقافة واللغة والتي في أغلب الأحيان تجتمع في بلد واحد يستقي منها الفرد هويته وإنتمائه وقيمه " (بكاي، 2015-2016، صفحة 47)، ومن عناصرها والتي تميز أفراد المجتمع المنتمي إليها ويكتسب قيم المواطنة الوطنية البعد التاريخي والجغرافي .

-ثقافة الأمة: وتشير إلى تقاسم نفس الخصائص بين عدة دول تجمعهم اللغة أو الدين أو الإلتواء

الجغرافي أو التاريخي ،فجد الثقافة العربية، ثقافة الأوروبية،الثقافة الاسيوية..إلخ

3-5العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة:

تتأثر ثقافة المؤسسة بمجموعة من العوامل تشكل شبكة ثقافية خاصة بالمؤسسة تعرف من خلالها ومن أهم المؤثرات الثقافية الفاعلة في إحياء الحياة التنظيمية تأتي على ذكرها:

-الوضع الإقتصادي للمؤسسة يعمل على التأثير على ثقافة المؤسسة لأنه يرتبط بنوع النظام الاقتصادي في المؤسسات بين العمومية والخاصة فكل طابع إقتصادي له مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تسير مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية والمعرفية فالرأسمالية تدعو إلى العقلنة في رأس المال وهذا ما نلاحظه في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص أين يحرص أفرادها على الترشيح العمليات في كل مراحل الحياة التنظيمية بالتركيز على ربح الوقت والإسراع في إقتناص الفرص وإعتماد الربح السريع، أما في المؤسسات العمومية أين تشبعت بالتنوع الثقافي للأفراد العاملين وبتسيير بيروقراطي مركزي يساهم بشكل كبير في التأثير على أهداف المؤسسة.

-النمط القيادي: لاشك ان القيادة الإدارية لها من الأدوار ما يجعلها محور إهتمام حيث يؤثر القائد أو المدير في ترسيخ سلوكيات وأساليب تفكير وكذا ثقافة إدارة الوقت من خلال توسيع عمليات التفويض وفتح قنوات الإتصال وتشجيع المخاطرة وتبني الفرص والإستباق لتحقيق رغبات الزبائن وجودة الخدمة والقدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية بإشراك الفاعلين في المؤسسة

يعد المدير أو القائد الديمقراطي من اكثر الأنماط إنفتاحا على الحياة التشاركية ورفع معنويات مرؤوسيه والعمل بروح الفريق والإعتماد على أسلوب التفويض ما يقدم له فرصة الإضطلاع بالمهام القيادية الإستشرافية على عكس المدير الأتوقراطي المتسلط الذي يضع كل السلطات في يده ويرفض التعامل بالثقة مع موظفيه ولا يفتح قنوات الإتصال مع مرؤوسيه سيخلق مناخا تنظيميا مضطربا كما يتعرض المدير الأتوقراطي إلى إهتزازات في إتخاذ القرار وضعفا في بعد النظر لأنه يعتمد على الفردانية بدل المشاركة مما يعرض المؤسسة للخسارة وعدم تحقيق الأهداف وعدم رضا العاملين.

-الهيكل التنظيمي: خلصت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة بأن هذا الأخير من الآليات التي تتمكن من خلالها المؤسسة تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتدفق العمل وهو يشير إلى ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم ككل، ولهذا فالهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة لأنه يحقق الإنسجام التنظيمي ويرفع من الأداء لأنه يحقق المواءمة بين ثقافة المؤسسة من ناحية إتخاذ القرار والقيادة والاتصال وبين العمليات الإدارية كالخطيط والتوجيه والتنسيق والتنظيم فيزيد من الفاعلية للمؤسسة خاصة التي تتمتع بثقافة قوية لأنها تعمل على تثبيت السلوكات السوية للأفراد العاملين وتحفيزهم على إحترام القيم المشتركة للعمل.

-الاتصال: يعرف بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات "هابطة، صاعدة، أفقية، دائرية " داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية الاتصال المطلوب بين العاملين، كما تتعلق الاتصالات أيضا بالبيئة الخارجية للمؤسسة بحيث تتبادل البيانات والمعلومات والتغذية الرجعية بينها وذوي المصالح وتتم هذه الاتصالات عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية سواء التقليدية منها أو الالكترونية الشفهية أو التحريرية .

تظهر أهمية الاتصال في ثقافة المؤسسة أنه يقوي سمعتها ومصادقيتها لدى جمهورها الداخلي بتبنيها قواعد مقبولة بشكل واسع والإعتراف بالعوائق التي تتعرض لها، فالإتصال بين المؤسسة والعاملين يكون بتعزيز قيم ومعايير إتصالية في رسالة المؤسسة يدفعها إلى تدعيم سمعتها ومكانتها وخلق معاني إتصالية مشتركة بحيث يستجيب الأفراد للمعاني ذات الإتصال القوي الذي يحرك ويؤثر على الوضع.

كما أن إستراتيجيات الإتصال تؤثر على ثقافة المؤسسة بقدرة أفرادها على الإلتزام بمهارات الإتصال من نقل وتبادل للمعلومات في حينها وقدرتهم على الفهم الصحيح لما يطرح في محيطهم الخارجي وقدرتهم أيضا على إيصال فلسفة المؤسسة وإقناع الجمهور الخارجي بقوتها وإستبقاها لإشباع رغباتهم وضمان جودة إنتاجها ما يصنع صورة ذهنية قوية لدى المتلقي الخارجي ويحفزه على التفاعل معهم نتيجة الثقافة القوية التي تمكنهم من تقديم عروض اتصالية إستراتيجية قوية.

-الخصائص الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة: تعمل الفروق الفردية بين الأشخاص من حيث أعمارهم ومستواهم التعليمي وقدراتهم الجسمية وبيئتهم الإجتماعية الوافدين منها والنوع الاجتماعي في التأثير على ثقافة المؤسسة لأن الأفراد الفاعلين بالمؤسسة يحملون قيم ومعايير وطقوس سبق إكتسابها وتعلمها في محيطهم الاجتماعي الأولي ما يعرض عملية تغيير تلك الثقافات الأولية إلى المقاومة والرفض إتجاه ما

تقدمه المؤسسة من قيم ومعايير ثقافية خاصة بها ويتطلب الأمر وقتاً أطول حتى ينسجم العاملين مع ثقافة المؤسسة.

3-6 النماذج الثقافية للمؤسسة ومكانة الوقت فيها

3-6-1 نموذج شين (Shein) للأبعاد الثقافية للمؤسسة

إستطاع عالم النفس الاجتماعي شين (Shein) أن يطور نظريته للثقافة التنظيمية للمؤسسة بناءً على مجموعة الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلم فيها المجموعة كيفية حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف خارجياً والتكامل داخلياً والتي تتبلور بشكل جيد لتبني المعايير التي توضح للعاملين الجدد كيفية إدراك الشعور والتفكير بهذه المشكلات وكيفية معالجتها.

لقد حلل القضايا التنظيمية إلى ثلاث مستويات متضمنة عناصر صريحة وأخرى ضمنية، فالمستوى الأول يمثل الأشياء التي يصنعها الإنسان وهو مستوى سهل للملاحظة والإدراك لكنه صعب للكشف فهو يضم الأشياء المادية وغير المادية التي تعكس تكنولوجيا المؤسسة ومصنوعات الإنسان من البيئة المحيطة الطبيعية وعروض الشركة والسلوك والعمليات اليومية، أما المستوى الثاني فيمثل القيم المعتقدية التي ترمز للمعايير الظاهرة المفضلة والمرغوبة من قبل المنظمة وتصبح مع الوقت إستراتيجيات وأهداف وفلسفات تخدم على أنها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة.

في حين يمثل المستوى الثالث والأخير الافتراضات الأساسية التي تعني العقل الباطن والإعتقادات والتصورات والأفكار والمشاعر، والتي تمثل مستوى أعمق للثقافة ومصدر القيم والأفعال، وتمثل الافتراضات الأساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات، النشاطات، العلاقات الإنسانية وتعكس الافتراضات الإعتقادات العميقة جداً التي ترتبط من الناحية التاريخية بتأسيس المنظمة وتتصف بصعوبة تغييرها (علي العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 43).

إن المتتبع لكتابات (شين) فيما يخص ثقافة المنظمة يجده يقدم المعتقدات والافتراضات كقاعدة أساسية وجوهرية تقوم عليها الثقافة التنظيمية وهو ما يتوافق مع التصنيف الذي قدمناه سابقاً لكل من commings et worley، كما تعد الافتراضات أسلوب تفكير تنتهجه أكبر الشركات العالمية عند عرضنا لمكونات ثقافة المؤسسة، وتمثل عادة مستوى عميق وضمني لإدراك الأفراد لواقعهم وكيفية تفكيرهم.

إن طرح (شين) حول الافتراضات الأساسية المكونة لثقافة المؤسسة أقامها انطلاقاً من الأبعاد الآتية:

1- علاقة المنظمة: وتعني مدى إدراك المنظمة لذاتها وهيمنتها على بيئتها وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود بيئتها الخاصة؛

2- طبيعة النشاط الإنساني: يقوم الافتراض هنا على ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيم ودفاعي ومتوافق أو سلبي؛

3- طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها: وافتراضها هو تساؤل عن كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي أو باطل وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعاملين المادي والاجتماعي ويجب بان ذلك يكون بالاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الجماعي؛

4- طبيعة الوقت: قائما على افتراض ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية؛

5- طبيعة الإنسان: ما هو الطريق السليم الذي يرتبط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تعاونية أو تنافسية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل يفضل نظام السلطة استبدادي/ أبوي شمولي/ تشاركي؟ ؛

6- التجانس مقابل التنوع: هل الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أم عالية التنوع؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التناطبق أو التوافق؟ (خيزر، 2016، صفحة 37).

3-6-2 نموذج هوستفد للأبعاد الثقافية وتلميذه ترمينارس

من الدراسات المهمة في ثقافة المؤسسات وإدارة الأعمال هي دراسة هوستفد التي إستغرقت مجالا زمنيا طويلا ،وتعتبر من أفضل الدراسات التي تناولت الفكر الإداري على المستوى العالمي، اعتمادا على المنظور الثقافي حيث "أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بتباين ثقافة المجتمعات، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة، وكلف هوستفد بمهمة تطوير الوضع الإداري لشركة IBM عن طريق تحسين أتم العاملين فيها خلال سنوات 1957-1967 موزعا 100.000 إستبانة وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة أبعاد ساعدت فيما بعد على تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة بشركة IBM، وكانت تلك الأبعاد الاكتشاف الأساس الذي إستطاع هوستفد من خلاله تصنيف 53 دولة اشتملت عليها دراسته في جداول بنط على الأبعاد الأربعة التالية :

1- التباعد في النفوذ الوظيفي (Power Distance)، ويرمز له بالرمز (PD) أو ما يعرف بالتفاوت في توزيع القوة (الهرش، 2008، صفحة 336): وتعني تقبل أفراد المجتمع إلى تفاوت مراكز السلطة والنفوذ بينهم وإمتثالهم وتقاسمهم إياها بشكل متكافئ، ونضيف له التنظيم الذي يقوم على تقسيم المهام وتوزيع الأنشطة وتفعيل التفويض والتحكم في المعوقات التنظيمية خاصة تلك العمليات المتعلقة بجانب الإتصال

التنظيمي المرتبط بنوع الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة والذي يسهل أو يصعب من إدارة المعلومات وإضاعة أو إقتصاد الوقت حسب ثقافة الممارسات الاتصالية التي تتبعها المؤسسة.

2- "تجنب المجهول (Uncertainty Avoidance) ويرمز له بالرمز (UD)" (الهرش، 2008، صفحة 336)، ويشير إلى تجنب عدم التأكد ويضم قدرة أفراد المجتمع والمؤسسات على التعامل مع الغموض والتنبؤ للأحداث المستقبلية والبحث عن الإستقرار وتجنب المخاطر والتغيير المفاجئ، وهذا البعد إذا ما أردنا أن نقلل من تأثيره على نشاط المؤسسة، فإننا نحتاج إلى قائد ذكي يتمتع بقدرات إنفعالية شعورية عالية تمكنه من إستشراف المستقبل ورصد التغيرات والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية وإدارة الأوضاع غير المسبوقه، والقدرة على زرع ثقافة المخاطرة والإبتكار في العاملين وجعلها قيمة ثقافية جديدة تتجه نحو إلغاء ثقافة تجنب المجهول ومحدودية المغامرة

3- "الفردية / الجماعية (Individuality/Collectivity) يرمز لها بالرمز (IND/COLL) تعكس مستوى الأفراد وتصوراتهم للعمل الجماعي في المجتمع، فهو يشير إلى مدى ما يحملونه من حب للذات والإهتمام بالإنجازات والنجاحات الشخصية" (الهرش، 2008، صفحة 336)، أي ترجيح الإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ويرى هوستن أن هذا البعد يعمل على الإرتقاء بالمسؤولية الإجتماعية، وعلى مستوى المؤسسة نرى أن الفردانية تقتل روح الفريق وتلغي أولوياته في العمل فيصطدم التنظيم بجماعات رسمية أو غير رسمية تقاوم أي محاولة للتغيير لايخدم أهدافها ومصالحها ويهدر الوقت في الصراعات فاقدين أي سبل للعقلنة أو تحديدا للأولويات العامة التي تتطلب الإستعجال والإهتمام.

4- "الذكورية بخلاف الأنثوية (Masculinity/Femininity) ورمزها (MAS/FEM)

كما قام هوستن بالعديد من الدراسات المتعاقبة في مجال إدارة الاعمال الدولية كان آخرها الدراسة التي أجراها على المديرين والموظفين الصينيين، والتي أفضت إلى إضافة البعد الخامس وهو:

5- النظرة طويلة الأجل للمستقبل ويرمز لها الرمز LTO " (الهرش، 2008، صفحة 336)، ويسمى أيضا بالتوجه نحو الوقت: وتعتبر عن تصور أفراد المجتمع للمستقبل بعيد أو قريب المدى وما يتصل بها من إنجازات آنية منها العمل الجاد والمثابرة وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد والذي يتطلب وقتا اكبر لتحقيقه.

أما "تلميذه ترمبنارس (trompenares) فقد وضع نظرية جديدة تشمل 07 أبعاد يبين من خلالها كيف تختلف الثقافات وتختلف تبعاً لها ثقافة المنظمات وتؤثر على ممارسة الأعمال وهذه الأبعاد هي:

1- عالمية الثقافة بخلاف خصوصية الثقافة.

- 2- الفردية بخلاف الجماعية.
 - 3- العاطفية بخلاف الحيادية.
 - 4- العلاقات المحددة بخلاف العلاقات الشمولية.
 - 5- الإنجاز بخلاف الصبغة العشوائية.
 - 6- ما تعكسه الثقافة من خلال الوقت (تعاقي /متداخل)
 - 7- ما تعكسه الثقافة من خلال البيئة (السيطرة عليها، الخضوع لها) (الهرش، 2008، صفحة 336).
- إن النماذج الثقافية المعروضة لكل من (شين، هوستفد وتلميذه) نجد ثقافة الوقت فيها تنبع من ثقافة المجتمعات الإنسانية وهذا ما بدا واضحا في افتراضات (شين) الأساسية فمرجعيتها إعتمدت على ثقافة المجتمع الآسيوي. قيمة الوقت المعطاة تختلف من بيئة اجتماعية لأخرى تبعا للقيم والسلوكيات وتصرفات أفراد المجتمع، وأدرك هذا التمايز هوستفد وتلميذه وبينه في دراسته المقارنة لثقافة المجتمعات، ولاشك أن تمايز المؤسسات من حيث طبيعة القيادة ونمط الإتصال وكفاءة فرق العمل لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي على سلوكيات وممارسات العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بقيمة الوقت.

خلاصة الفصل

عرضنا في هذا الفصل المداخل العامة لإدارة لذات، الوقت وثقافة المؤسسة ووقفنا على جوانب عدة فيها انطلاقاً من صيرورتها التاريخية إلى أهميته وإستراتيجية ومبادئ وأساليب كل منها وعرضنا نقاط التماس بينهم.

فإدارة الذات كما خلصنا إليها هي عملية مستمرة ترافق العاملين والقادة وفرق العمل في كل خطواتهم داخل المؤسسة قابلة للتغيير والتطوير نحو الأحسن وإكساب الأفراد القدرة على حل المشكلات والإبداع والتطور، وتتعلق إدارة الوقت كما رأينا من حسن إدارة الذات وتتمازج مع بيئة الفرد الإجتماعية ليكون تصوراتهِ ومعتقداته وقيمه نحو الأشياء والعوامل والعناصر التي يتفاعل معها في بيئته الاجتماعية والمهنية. وتوصلنا أيضاً أن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع وهي إنعكاس له في حيز جغرافي معين تساعد الأفراد على تحقيق أهداف مشتركة وتطوير سبل العمل والتكيف مع المحيط الخارجي بتوفير الوسائل المتاحة لذلك.

الفصل الرابع

تخطيط الوقت والقيادة الذكية في المؤسسة

✓ تمهيد

✓ مدخل الى تخطيط الوقت في المؤسسة

✓ مدخل الى القيادة الذكية في المؤسسة

✓ تخطيط الوقت لدى القيادة الذكية وفق حاضنة

الوقت

✓ خلاصة الفصل

تمهيد

صورة الكون ونظامه المحكم وتخطيطه الموزون هي لإله عادل كريم لا يخطئ ميزان، ولنا أن نتدبر فيه فكل دقيقة ننفقها في التخطيط توفر لنا ساعات من التنفيذ، فقضاء سبع ساعات في التخطيط أفضل من سبعة أيام دون توجيه أو هدف.

في هذا الفصل نعرض أهم موازين الثقافة المؤسساتية عبر قيادتها وكيف لها أن تصل بميزانها للإعتدال في التخطيط والتنفيذ فيما يخص مستقبل المؤسسة في محيطها الإقتصادي والإجتماعي.

نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية نفتتحه بمدخل عام لتخطيط الوقت وأهم مبادئه وآلياته ومعوقاته لننتقل إلى الجزء الثاني منه حيث نتناول القيادة الذكية بالتحديد ونستعرض ماهيتها وصفاتها وأهميتها، ونختم بالجزء الأخير لهذا الفصل حول علاقة تخطيط الوقت بالقيادة الذكية من خلال جدولة المخاطر ومرونة اغتنام الفرص وتحديد الأهداف نحو حاجات الزبائن، فكل القرارات القيادية لأفعال مستقبلية هي في الحقيقة قرارات المستقبل الحالية.

1-مدخل إلى تخطيط الوقت في المؤسسة

تعيش الدول العربية عبر مؤسساتها تخبطا يوميا في إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والقدرة على المتابعة والتقييم، ومن أهم التجارب التي إطلعنا عليها والتي أثبتت وجود عجز في الجهاز القيادي والعمالي من ناحية التخطيط دراسة أقيمت حول "تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية بإمارة دبي لسنوات 2006-2010 ، حيث ضمت عينة من 42 مديرا من مدراء المشاريع وأفضت الدراسة إلى أن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، (مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة، مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة)، زيادة إلى ذلك أن التأخر في الإنجاز يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات (أهمية الوقت وعدم الارتهان للصدفة،أهمية التوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل في عملية التخطيط ، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية والإدارية للتخطيط ، أهمية إتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية) (الديري، 2011، صفحة 17).

الاضطراب الحاصل في عمليات التخطيط وسوء تطبيقه كان سببا في تأخر إنجاز المشاريع وفشلها، مثل هذه المشاريع التي تصرف عليها الدول إعتمادات مالية ضخمة لتفشل بسبب سوء التخطيط والتقدير له، يدعونا إلى البحث عن أهمية التخطيط وآلياته ومقوماته.

1-1 أهمية تخطيط الوقت

إن تخطيط الوقت من الوظائف الأولية الأساسية التي تنطلق منها إدارة الوقت نحو بلوغ أهدافها لأنه يعمل على القضاء على الإرتجالية والإرتباك ويحضر المؤسسة إلى المفاجآت غير المتوقعة كما يساهم تخطيط الوقت في تحقيق المزايا الآتية:

-إن تدريب الذات على مهارة التخطيط في أعمالنا اليومية لا يتعلق بوظيفة معينة دون أخرى وإنما تمتد نتائجه وفعاليته على كافة المستويات؛
-تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج؛
-تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة؛

-إتساع دائرة الإنجازات بنسبة كبيرة؛

-إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية؛

-زيادة الإنتاجية والعائد المنتظر؛

-تقليل التكاليف وزيادة الأرباح؛

-التعود على التركيز على الأهداف والنتائج وليس الإجراءات" (الصيرفي، 2007)

-لا يقتصر تخطيط الوقت على الفرد بحد ذاته بل يتعداه إلى محيطه المهني والإجتماعي لأنه يحفز الآخرين من خلال دعوتهم إلى الإحساس بأهمية الوقت وضرورة الإلتزام به في كافة المعاملات؛

كما يتعلق التخطيط بالقيادة أو المدير بصفة مباشرة فالتخطيط يعتبر وظيفة من وظائف المدراء يقررون فيه ما يجب أن ينجز وكيف ينجز وأن يبقى المدراء أهدافهم أمام ناظرهم ويعملوا لأجلها ليلا نهارا ،وتبرز أهمية التخطيط للمدير أو القائد في المؤسسة منها:

-التخطيط هو طريقة عملية ومنطقية لتشخيص المشاكل وحلها؛

-يساعد التخطيط المدير أو القائد على معرفة تقدم الأعمال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتقييم الأداء؛

-التنبؤ بالمستقبل وجمع البيانات المطلوبة وكل المعلومات المتعلقة بالعنصر المادي والبشري والبيئي؛

-التخطيط يساعد المدراء في وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق والقياس الكمي وتوقع مدى نجاح المؤسسة؛

-يعزز من اقتناص الفرص المستقبلية ومواجهة المتغيرات المحتملة؛

-توسيع التخطيط على مختلف الأقسام والدوائر وجعلها قيمة ثقافية هامة في إدارة الأعمال والمشاريع؛

-يحمل التخطيط فرصة الإعداد للتغيير التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار للأخطار المحتملة؛

-يشكل التخطيط أساسا للقرارات المتخذة فالتخطيط الجيد يقود الى قرارات ناجحة؛

- نجاح التخطيط يرتبط أساسا بالقدرات والكفاءات والفاعلية التي يتمتع بها صانعوا ومنفذو التخطيط لهذا فالقيادة عنصر أساسي في نجاح العملية الإدارية.

فالتخطيط نعتبره بوصلة القائد بل هو منهج عملي يساعده في تكييف وقته وتجديد نشاطه واحداث التغيير المناسب وإتخاذ القرارات المطلوبة في حينها، كما يضيف التخطيط للقائد الذكي هبة تنظيمية تجعل الموظفين يستشعرون بوجود ضبط لمختلف العمليات والوظائف الإدارية وتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وأنها تنتهج خط سير واضح ومحدد المعالم يجب اتباعه.

1-2 مقومات ومبادئ تخطيط الوقت

تقوم عملية إدارة الوقت في المؤسسة على التخطيط كأول خطوة وهو المتغير الأساسي في عمل القادة والمدراء ومنه يجب أن يقوم تخطيط الوقت على ركائز هامة وقد حصرها كل من (حسن الهواسي و شاكر البرزنجي، 2014، الصفحات 58-61) في:

-التنبؤ: هو نشاط ذهني مرتبط بقدرات الإنسان الفكرية ومدى قدرته على إستغلال الوقت وقراءة المتغيرات الحالية واستخلاص تنبؤات مستقبلية تؤثر على النشاط المؤسساتي إذا ما وقعت ومن تم وضع خطة عملية لمواجهتها، ولهذا فالتنبؤ من أهم الصفات المطلوبة في القادة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين وتتطلب عملية التنبؤ الحرص على:

- توافر الوضوح والدقة في التنبؤ،
- حداثة البيانات والمعلومات التي أقيمت على أساسها التنبؤات،
- أهمية التنبؤ بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها،
- أن يكون التنبؤ غير مكلف محافظا على الفائدة المرجوة منه.

-الإجراءات: وترمز لمختلف خطوات العمل وسيره وتنفيذه بالتفصيل عبر تقرير أسلوب واضح وسهل لإتمام العمل وفي فترته الزمنية المحددة، فهي خط سير لجميع أعمال المؤسسة فإن أرادت المؤسسة القيام بعملية التوظيف عليها أن تعد الإجراءات العملية اللازمة لذلك من خطوات ومراحل الى غاية صدور القرارات النهائية المتمثلة عادة في قرار التعيين من الجهة المختصة والمخول لها قانونا.

-الوسائل والإمكانات: إن لم تتوفر الوسائل والإمكانات فلا يمكن للإجراءات المباشرة فيها ولا يمكن للأهداف أن تتحقق فهي ترجمة فعلية للإرادة المؤسساتية في تنفيذ الهدف وجعله ملموسا وواقعا ومنه فالوسائل والإمكانات في عملية التخطيط تقوم على معايير أساسية تتمثل في:

- الدقة في تحديد الاحتياجات
 - الواقعية بمراعاتها للإمكانيات الفعلية المتوافره
 - المصدر: إن تحديد المصادر في عملية التخطيط تساعد في تقييم الخطة ومعرفة الاحتياجات وحجمها والقدرة على توفيرها سواء مادية أو بشرية
 - المدة الزمنية: ونعني بها المجال الزمني الذي تستغرقه عملية التخطيط والتنفيذ
 - التكلفة المالية التقديرية: عند وضع وترتيب الخطة فتضع المخطط أمام تقدير التكاليف مع قيمة الأهداف المنتظرة
 - الإستمرارية: وهي من أهم المعايير التي يجب أن يركز عليها القائم أو القائمين على التخطيط لأنها تبرز مدى قدرة المخططين والمنفذين على الإستمرار والتحكم والمراقبة والتقييم والتقويم.
- يتفق المختصون على أن التخطيط هو إختيار بين البدائل المتاحة وهو أيضا بحث عن كيفية ووقت الإستخدام الأمثل للموارد ويغلب على الناس عادة العمل دون وضع خطة زمنية مجدولة ودون مراعاة لبعض الجوانب الأساسية التي تسهل عليهم القيام بنشاطاتهم سواء أفراد أو جماعات أو قيادات، فمعرفة مبادئ التخطيط السليم تضمن لنا مسار وظيفي مستقر وآمن، فالمؤسسة الإقتصادية الإنتاجية عليها أن تدرب موظفيها على مهارة التخطيط أثناء أداءهم الوظيفي بما يتناسب وطبيعة نشاطهم ويضع الدكتور مدحت أبو نصر مبادئ للتخطيط منها:
- مبدأ الواقعية: وتعني وضع خطط على أساس تقديري واقعي وحقيقي للموارد والحاجات والأهداف والفئات المستهدفة؛
- مبدأ التكامل: ويعني أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل وتتعاون في عملية التخطيط ثم في تنفيذها بعد ذلك كما يراعى أن الخطط التكتيكية يجب أن تتكامل مع الخطط الإستراتيجية بإعتبار الأولى تفاصيل لتنفيذ الثانية؛

مبدأ الشمول: يقصد به أن تكون الخطة شاملة لجميع إدارات المنظمة وفروعها، كذلك لابد من أن تهتم الخطة بتحسين وتطوير جميع أهداف المنظمة ووظائف الإدارة؛ -مبدأ تحليل الوقت: هو أول خطوة في تخطيط الوقت ويكون عادة على شكل جدول يومي يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، وينبغي تقسيم وقت المدير إلى فترات كل فترة 15 دقيقة إلى 30 دقيقة لمدة أسبوعين متتالين على الأقل فأن لم يعي المدير أو القائد كيف يصرف وقته فلن يتمكن من الاختيار بين البدائل، فبعد عملية التسجيل اليومي للنشاطات يصبح المدير أو القائد قادرا على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية يمكن القيام عندها بعملية التحليل فيجد المدير حينها أن وقتا كبيرا قد ضاع منه ولم يحسب له حسابا بسبب التأجيل، المقاطعات، الإتصالات الجانبية، أو بسبب عدم وجود خطة عمل.

-مبدأ التخطيط اليومي: تتلائم في غالب الأحيان مع الأهداف قصيرة الأجل فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط يجب أن توضع بشكل يومي وأن تتألف من قائمة الأعمال اليومية وجدول زمني لها مع ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر (عقيلان، 2014، صفحة 48).

ولكي تكون الخطة متكاملة لابد أن تغطي الأبعاد التالية:

- "موضوع الخطة: مجال تغطية الخطة إداريا؛
- عناصر الخطة: تشمل الغرض من الخطة وأهدافها وإستراتيجياتها وبرامجها وموازناتها وإجراءاتها؛
- الزمن: المدة الزمنية التي تغطيها الخطة طويلة أم قصيرة، يومية، أسبوعية، شهرية؛
- الوحدة التي تعادلها: تمثل طبيعة الخطة جزئية أم شاملة، خطة جزئية على مستوى افراد أو أقسام فرعية أم أنها كلية تشمل جميع المؤسسة؛

- خصائص الخطة: تبين إن كانت الخطة بسيطة أو مركبة شاملة أم محدودة كمية أو قيمة إستراتيجية أو تكتيكية، مرنة أو جامدة.. إلخ" (عقيلان، 2014، صفحة 68)

تشكل الوسائل والمصادر والإجراءات والتمويلات مقومات هامة في عملية التخطيط لأنها تساعد القيادة على الإستمرار في المتابعة والتقييم والتنبؤ وتتبع المتغيرات الخارجية للمؤسسة دون ارتباك أو ضعف لنقص المقومات التخطيطية السليمة.

1-3 أنواع التخطيط في إدارة الوقت

تمارس المؤسسات أنواع عديدة من التخطيط في إدارة الوقت نذكر بعضها حسب المعايير الآتية:

-**التخطيط حسب معيار الفترة الزمنية التي تشملها الخطة:** وتنقسم بدورها إلى:

- **تخطيط طويل الأمد:** يكون بين 3-5 سنوات وتشمل أهداف عامة دون تفاصيل

- **تخطيط متوسط الأمد:** يكون بين 1-3 سنوات وتوضع إستنادا إلى الخطة طويلة الأمد وتشمل على تفاصيل أكثر منها

- **تخطيط قصير الأمد:** يغطي فترة ومنية من شهر إلى سنة وتكون أكثر تفصيلا وتشمل آليات التنفيذ، ومن المهم أن لا تتعارض هذه الخطط مع بعضها البعض بل هي موضوعة لتتكامل وتتناسق لتحقيق أهداف التخطيط

-**التخطيط حسب معيار شمولية الخطة:** وهنا نجد أربعة انواع من التخطيط نوردها كالاتي:

- **التخطيط الإستراتيجي:** ويقوم على التخطيط طويل الأمد بحيث تكون الأهداف بعيدة المدى

لتحقيق الصورة المستقبلية للمؤسسة لهذا فهي تتناول مجال عمل المؤسسة (رسالتها) ويضع السبل الكفيلة لتحقيقها فهو يركز في عمله على فحص ودراسة المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة وأهدافها

• التخطيط التكتيكي: تمارسه الإدارات الوسطى بحيث تترجم الخطط الإستراتيجية

إلى تكتيكية

متوسطة الأجل ويشمل جميع الوظائف والنشاطات ويغطي فترة متوسطة كما يركز على مسألة الكفاءة أكثر من الفاعلية على المدى البعيد

• التخطيط التشغيلي: ينفذه مديري الخط الأول أو خطوط التشغيل الأولى ويقوم

على خطط

تفصيلية مركزة ومحددة وتتم فيها ترجمة عموميات الخطط الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة قابلة للقياس على المدى القصير فتركز أكثر على الموزانات وكميات الإنتاج وجداول العمل قصيرة المدى (الضمور، الصفحات 5-6)

إن التخطيط على مستوى القائد هو تخطيط إستراتيجي يهتم بالعوائد الإستثمارية ورفع مؤشرات الأداء وتحويل الإستراتيجيات الى عمليات وإجراءات وتقييم الوضع الداخلي والخارجي مع ربطها بمؤشرات مستقبلية.

1-4 آليات تخطيط الوقت

-التحليل الموقفي: "يقوم على فلسفة لا وجود لطريق جيد واحد في كل وقت وأنه لا توجد طريقة مثلى لكل الظروف والمواقف وهو آلية تستهدف تحليل المواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة لإيجاد حلول واقعية مناسبة لها وتتم بدراسة الوقائع ومقارنتها مع الظروف المحيطة لمعرفة حالة التأكد وعدم التأكد في الحالات التي قد تضر بالمؤسسة والتي تكون فيها المتغيرات البيئية غير ثابتة وغير مستقرة، وعمليات التخطيط فيه تتسم بتفاعل البيئة المحيطة من حيث عدم اليقين والتعقيد البيئية، ومن هنا يؤكد المختصون الإقتصاديون على أهمية المرونة والتغيير في عمليات التخطيط

لمواجهة الظروف الطارئة لاسيما في مرحلة تنفيذ الخطة بحيث يتطلب الأمر إستجابة سريعة وعالية بعد إدراك التغيرات البيئية" (حسن الزبيدي، 2017، صفحة 89)، ومن أهم خطواته تبيان الأنشطة المراد التخطيط لها وإبراز أهم الظروف المحيطة به وكذا وضع التنبؤات المستقبلية للتخطيط موضع الدراسة.

-**صياغة الأهداف الرئيسية:** بعد القيام بعملية التحليل للمتغيرات البيئية المحيطة والخروج بتقييم للوضع يقوم المدراء والقياديون بوضع أهداف رئيسية للمؤسسة يولونها عناية خاصة لأنها ركيزة باقي الوظائف الأخرى في إدارة الوقت والعمل التنظيمي، وتكون هذه الأهداف ذات طبيعة مرنة وقابلة للقياس وللتحقيق وعادة تتعلق الأهداف بالتطوير وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على حصتها السوقية ورفع نسبة أرباحها، لذلك يقع على القياديين الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للإقتصاد في الوقت وتوحيد الجهود ووضع أهداف واضحة ومحددة يمكن تنفيذها في آجالها المحددة مراعية لطبيعة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

-**وضع الافتراضات:** إن وضع الافتراضات في عملية تخطيط الوقت يأتي كخطوة ثالثة في إدارة التخطيط وهو يقوم على تحديد العناصر المكونة للمحيط الخارجي والمتوقعة أن تؤثر في إدارة المشاريع والافتراضات تبني من التنبؤات التي يضعها المخططون جراء عملية تحليل للمتغيرات البيئية و" تندرج الافتراضات في مجال له طرفان: الطرف الأول أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومشجعة والطرف الآخر أن تكون سيئة ومثبطة ومن الحكمة هنا أن لا يتم التفاؤل المفرط أو المتشائم بل على المؤسسة أن تكون مرنة في وضع إفتراضاتها، ولذلك يستحسن صياغة جملة من الأسئلة عند وضع الافتراضات مفادها:

-ماهي الافتراضات المستقبلية المرتقبة بإعداد الخطة؛

-هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؛

- هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؛

- ماهي العوامل الواجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغلب الظروف" (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 87).

إن هذه الافتراضات تتعلق بإحتمالات تقريبية لما سيكون عليه الوضع عند تنفيذ الخطة لأنه يقلل من نسبة الغموض والمجهول وعدم التأكد ويدعم إتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في أهداف المؤسسة فالقراءة الصحيحة للأحداث المستقبلية هي من الصفات القيادية المطلوبة فمثل هذه المهارات تحفز باقي الموظفين على تجاوز العقبات بإتباع نفس الأسلوب في إدارة الأعمال اليومية في المؤسسة فيتعودون على تنظيم الأفكار وإبراز درجة وضوحها، تحديد جيد للأولويات في زمن الحاضر والمستقبل ما يصب في إدارة جيدة للوقت لأنه كلما تمكنت المؤسسة من فهم متغيراتها الداخلية والخارجية بسرعة كلما تمكنت من تحقيق الإستباقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

- **تحديد البدائل والمفاضلة فيما بينها:** تقوم المؤسسات عادة بوضع عدة بدائل للخطة في ظل الافتراضات الموضوعية، وبعد ذلك تأتي خطوة تقييمها لإختيار أنسبها بناء على أهدافها وإفتراضاتها وقدراتها وإمكانياتها فترصد جوانب عدة منها الوقت والتكلفة والجهد والأداء.

- **التنفيذ والتقييم:** ترسم هذه الخطوة البديل الذي أعتمد في تجسيد أهداف المؤسسة لتبدأ عملية تنفيذ المخطط وتقييمها دوريا للتأكد من سيرها بالأسلوب الصحيح وهذا التقييم يساهم في معرفة بعض الفجوات وتداركها في حينها.

1-5 معوقات تخطيط الوقت

في مستهل هذا العمل البحثي اشرنا إلى معوقات إدارة الوقت ومن بينها المعوقات التخطيطية، وفي هذا الباب ترى الباحثة أن معوقات تخطيط الوقت الى جانب النقاط سالفة الذكر ما يرتبط بالقيادة الذكية المتصلة بالبحث ويمكن إبرازها في العناصر التالية:

- إفتقار القيادة إلى حس إدراكي نحو المخاطر المحتملة والتي تتطلب تخصيصا زمنيا لها مسبقا؛
- عدم قدرة القيادة على بناء رؤية إستراتيجية للأهداف طويلة ومتوسطة الأجل وفصل كل منها بخطط وجداول زمنية خاصة بها؛
- صعوبة التحكم في الوقت المخصص للعمليات والنشاطات وغلبة العمل الإداري على العمل القيادي الإستشرافي؛
- افتقار القيادة للمرونة في إستخدام الوقت ومن ثم عدم قدرتها على تدريب العاملين في تخصيص الزمن المناسب للعمل حسب طبيعة المهمة المؤداة ؛
- عدم إستخدام التكنولوجيا في مجال التخطيط والإستشراف التنبؤي والإعتماد على الأساليب التخطيطية الكلاسيكية الهادرة للجهد والوقت والغير مؤهلة لعمليات الإستشراف؛
- غياب التنسيق بين القائد وفريق العمل يعمق الفجوة التنظيمية ما يزيد من ضياع الوقت؛
- عدم تمكن القيادة من وضع أهداف مشتركة ذكية يصعب مهمة الجميع فتقع في مصيدة عدم القدرة على إنجازها أو تحقيقها ما يسبب تأخر في تنفيذ المشاريع.

2- مدخل إلى القيادة الذكية في المؤسسة

يسود في فكر الطبقات المهنية أن القيادة توجد في مستويات عليا أو ما يسمى بالجهات الوصية والمؤسسات السيادية وأن المسؤول الأول عن المؤسسة يحمل فقط صفة المدير وليس القائد، ففي التعاملات اليومية نصطدم بمصطلح المدير، هذه التمثلات نتجاوزها في عملنا البحثي وننطلق من فرضية وجود قيادة ولكن نتوقف عند أي قيادة؟ وهل تملك مؤسساتنا ما نطلق عليه بالقيادة الذكية؟.

2-1 ماهية القيادة في المؤسسة

2-1-1 تعريف القيادة وأنماطها:

إن مفهوم القيادة ليس حديث الإهتمام والنشأة بل يعود إلى تاريخ قديم ومع ذلك بقي الإهتمام بتحديد مفهوم واضح ودقيق يتطور كل يوم ويلحظ رواد المواقع الإلكترونية من مكتبات رقمية وغيرها التزايد المستمر في الكتابات المهمة بالقيادة، ما يدل أن هناك شغف وتعطش لمزيد من المعرفة والإدراك بجوهر المصطلح، ونحن نعيش مظاهر الثورة الصناعية الرابعة أين أصبح القادة الرقميون يمكنهم تسيير منظمات الأعمال ومساعدة المدراء العاديين على إتخاذ القرارات وقراءة التنبؤات في الدول المتقدمة مازالت منظمات الأعمال والمؤسسات في دول العالم الثالث تبحث عن مستقر فكري تنظيمي لمفهوم القيادة.

الى وقت غير بعيد كان هناك تداخل يشوب مفهوم القيادة والإدارة إلى أن جاء جون كوتر (Jon kotter) وأوضح الاختلاف القائم بينهما فالإدارة تتعامل مع الأنشطة كالتنظيم والتوجيه والرقابة وحل المشكلات وإحداث الموازنة وتوظيف الأفراد، أما القيادة فهي عملية تفاعلية تهتم بإحداث التغييرات التنظيمية منها تحديد الإتجاه الإستراتيجية وإلهام الأفراد وتحفيزهم.

هي أيضا "العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارة" (الشراري، 2011).

لنتفق على أن القيادة في مفهومها البسيط هي قدرة القائد على التأثير في أتباعه بطريقة سلسة ودون إستعمال السلطة القانونية التي يكتسبها وتوجيه سلوكهم للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهي اسلوب ديناميكي هادف وواعي ومؤثر، ونتيجة لتطور المنظمات وتوسع أهدافها وزيادة وعي الأفراد العاملين وحاجاتهم إلى قيادات ذات خصائص متميزة ظهرت أنماط حديثة للقيادة نتطرق لبعض منها بشكل مختصر:

-القيادة التحويلية: عرفت القيادة التحويلية تدرجا في المفهوم وإستقر الرأي على انها قيادة مؤثرة في الجماعة تحفزهم وتدفعهم إلى خدمة الصالح العام للمنظمة، فمهمتها الأساسية توجيه السلوك نحوه.

رغم انها من الأنماط الحديثة إلا أن اسلوب العمل بها لا يستقيم مع كل أنواع المنظمات والمؤسسات لأن متغيرات العمل وفقها تتطلب فريق ذو مهارة عالية وخبرة وكذا إستقرار البيئة التنظيمية من عدمه.

-القيادة الروحية: إن السمة الأساسية في مفهوم القيادة الروحية هو إتصالها بالقيم الروحية وتوجيه الذات وتعليمها هذه القيم، بحيث يعمل القائد الروحي على تجسيدها في سلوكه اليومي ومن ثم دفع مرؤوسيه إلى إتباعها.

تكتنف القيادة الروحية العديد من الصعوبات لأنها ترتبط أساسا بالنظرة الذاتية للأشياء والإيمان بها والتحفيز الداخلي للفرد لممارستها في مكان العمل الذي يضم أفراد آخرين لا ينظرون للأشياء بنفس القيم الروحية، لذلك فعملية التأثير على الآخرين وقيادتهم روحيا يشكل عبئا تنظيميا في المؤسسات المعاصرة وما تحمله من تنوع ثقافي فلم تعد أماكن العمل تلك البيئة التي يدخلها أفراد من نفس العشيرة أو المنطقة بل تعددت الإلتماءات نتيجة التطور والحاجة إلى العمل ما حمل معه إختلافات بينية في القيم وخاصة القيم الروحية.

-**القيادة الكارزمية:** وهي من أكثر الأنماط توطنا في فكر العامة لأنها إرتبطت بصفات مثالية فطرية خارقة إستعملها القادة والحكماء والعسكريون والسياسيون أكسبتهم ثقة عالية وإستثناءا.

جملة خصائص القيادة الكارزمية تتناسب بشكل كبير مع القضايا ذات البعد الجيوسياسي أو أمني إستراتيجي، أما على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو حتى التي تنشط في قطاعات صناعية كبرى فهي تحتاج إلى قادة يتمتعون بكاريزما ناعمة تأثر في الآخرين بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة دون الحاجة لتتظير قيادي عالي المستوى.

-**القيادة الخادمة:** أتت مجمل التعاريف المتناولة لمفهوم القيادة الخادمة أنها تتمتع بجملة من الخصائص منها: الاستماع الجيد، التعاطف مع احتياجات العاملين والاهتمام بالجانب الروحي للذات خاصة تلك التي تحتاج لمن يفهمها ويساعدها، الوعي بمتغيرات المحيط، الاعتماد على الاقناع، التمتع برؤية إستشرافية لما وراء الحقائق اليومية.

- **القيادة التشاركية:** الشواهد التاريخية وخاصة الإسلامية تدل على تفضيل نمط القيادة بالمشاركة من خلال الشورى في العديد من الأمور التي مست مصير الأمة الإسلامية آنذاك، وفي العصر الحديث برزت كنمط قيادي في المؤسسات بعد معاناة الأفراد العاملين وفشل المؤسسات نتيجة القيادات الديكتاتورية أو/و الأتوقراطية، فخلقت القيادة التشاركية منهجا عمليا جديدا يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وصياغة الأولويات وإدارة الأعمال بشكل جماعي وتنمية حس المسؤولية لديهم.

إلا أنه يعاب عليها البطء في إتخاذ القرارات وتصل أحيانا إلى عدم جودتها نتيجة إشراك مستويات دنيا تفتقد إلى الخبرة والكفاءة اللازمة للمشاركة، كما أنها تدفع

العاملين إلى الاعتقاد بحقهم الدائم في المشاركة بكل شيء كما توحى بفقدان القائد للمهارة القيادية.

-**القيادة الإستراتيجية:** هي القدرة على وضع تصورات إستراتيجية للمؤسسة وبناء رؤية مرنة وحشد الموارد والعاملين لتحقيقها بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر استغلال للفرص وتجنب للتهديدات في الوقت المناسب ونشر القيم ودعم الكفاءة. في القيادة الإستراتيجية هناك بوصلتان مهمتان هما البوصلة الحسية والإستراتيجية، فعدم إمتلاك القائد لحدس صحيح يدعم قراره يغيب عنه الرؤية فكما أن الحاجة أم الاختراع فإن الحدس أم الإستراتيجية إلى جانب قدرته على إثبات أهدافه وتفصيلها فغالبا نجد العاملين غير قادرين على فهم الإستراتيجية وتنفيذها دون متابعة من القادة.

إن تشكيل رؤية القيادة الذكية يعني تمتع القادة بالقدرات المعرفية والشعورية والإدراكية لمواجهة التحديات الخارجية وإستغلال الفرص وإنسجامها مع البيئة الداخلية بمشاركتها للقرارات والرؤى وبناء التصورات ووضع الإستراتيجيات والنجاح في تنفيذها لتحقيق الأهداف، لهذا فهي تجمع بين العديد من الخصائص القيادية منها التشاركية، الإستراتيجية، التحويلية والروحية بميزة فطنة وبحس إبداعي.

ولأن القيادة الذكية تقوم على التطوير الذاتي وقوة الإحساس والإتصال مع الآخر فمن المهم معرفة أنواع الذكاءات المطلوبة في القيادة والتي نعرضها في عنصر الذكاء وأنواعه.

2-1-2 مفهوم الذكاء وأنواعه

تستند القيادة الذكية إلى قدرات معرفية وشعورية تميزها عن غيرها من العاملين وصنف العلماء والمختصون الذكاء الى تصنيفات عديدة فمنهم من إعتبر الذكاء هو "القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة" (الربيعي، 2013، صفحة 61)، وهناك من يعتبره هو القدرة على حل المشكلات بالاستفادة من الخبرات السابقة، وأكثر تعريفين مناسبين لموضوع الدراسة هما لوكسلر الذي ربط الذكاء بالتفكير العقلي الهادف والذي يميز التعامل مع البيئة وأضاف عليه ستودارد خصائص مهمة منها: قدرة الفرد على الإقتصاد في الوقت والجهد وتحقيق القيمة الإجتماعية والإبتكار ومقاومة العواطف، وهو ما يتناسب مع متطلبات القيادة الذكية في عملية التخطيط لأنه يعبر عن قدرات الإنسان في تنسيق أفكاره وبناء إستنتاجات من معطيات بين يديه بعد عملية تحليل للمواقف، كما يعتبر من مميزات الذكاء القدرة على التخطيط وبناء الإستراتيجيات وحل الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.

ولإن دراستنا تهتم بمجال المؤسسة ففي مجال إدارة الأعمال فإن أبعاد الذكاء تأخذ أشكالا أخرى فنجد:

-**الذكاء العملي** ويقصد به "مقدرة الفرد على توظيف مهاراته بصورة عملية وتشكيل مواقفه بما يتوافق مع بيئته ما يمكنه من تقديم حلول للمشاكل اليومية" (الركيبات و قطامي، 2016، صفحة 622)

-**الذكاء التنافسي**: يهتم بمختلف العمليات المتعلقة بالزبائن والتسويق وأنظمة المعلومات والمشاركة والرؤية الواضحة بإستخدام آليات قانونية وأخلاقية معتمدا على التحليل والمعالجة.

-**الذكاء الإستراتيجي**: يعمل عمل الذكاء التنافسي ويرتبط بإتخاذ القرارات الإستراتيجية

-**الذكاء التنظيمي**: يشير إلى جملة خصائص منها القدرة على الإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتعلم وإعتماده على ثقافة المؤسسة والذاكرة التنظيمية

-**الذكاء التسويقي:** يعمل في مجال البحوث التسويقية ويمنح المؤسسة الحد الأعلى للقيمة التسويقية ويساهم في تحديد الأسواق والاتجاهات المستقبلية للمنافسة المؤسسية.

وتحتاج القيادة الذكية إلى جانب ذلك أنواعا أخرى ترتبط بذاتها ووعيها وقوه احساسها منها:

1-**الذكاء العاطفي:** عرف بأنه "مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة" (golmane, 1995, p. 271)، فالقائد الذكي الشعوري يستطيع أن يلهم ذاته والمحيطين به ويدرك مشاعر مرؤوسيه ويوجهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

2-**الذكاء الروحي:** يرتبط بقدرة الأشخاص على إستغلال الخصائص الروحية لديهم في مختلف مناحي الحياة، بحيث يساعدهم على إقامة علاقات مع الآخرين وفهمهم والشعور بهم، كما يركز علماء النفس على أهمية الذكاء الروحي وعلاقته بالصحة النفسية للفرد وقدرته على التفاعل والإنفعال مع المحيطين به.

3-**الذكاء العقلاني:** لقد شهد مصطلح الذكاء العقلاني تطورا في المفهوم خلال القرن العشرين وقدم مجموعة من الباحثين متغيرات أساسية في عملية التعرف على الذكاء العقلاني شملت القدرة على الابتكار واكتشاف الفرص السائحة -تنظيم وهندسة العمليات والاجراءات والمشروعات-الوقاية من المشكلات قبل وقوعها -التخطيط الاستراتيجي للمشروعات- ادارة الازمات والكوارث قبل وقوعها.

إن سياق الحديث عن الذكاء وأنواعه وإرتباطه بالقيادة لا يدل على وجود قطيعة بين الإنسان وذاته في الخصائص المميزة لأنواع عديدة من الذكاءات بل هي خواص تتفاوت في النسب ولا يمكن الحكم بإنقائها أو إمتلاكها بنسبة مطلقة، ودون نفي الخواص الأخرى فالقيادة الذكية إكتسبت هذا الإسم لقدرتها في التعلم وتطوير الذات

والمهارات الشخصية لمن حولها من أفراد حيث تفوقت هذه القيادة على باقي الأنماط الأخرى.

2-2 صفات القيادة الذكية

يتساءل سائل بعد توضيح مفهوم القيادة والقيادة الذكية عن مواصفات القائد الذكي وما يميزه عن غيره من القياديين وعن الأهمية المتصلة بها ونجيبهم هنا بطرح مجموعة من العناصر الأساسية المشكلة للقائد الذكي حسب كل من الباحثين(توني، توني، و ريتشارد، ب.س، صفحة 152) وتمثلت في الصفات القيادية الآتية:

-القدرة على تحديد المهارات المطلوبة في العمل بإستمرار لتحقيق التنافسية؛
-القدرة على تشخيص الفجوة المهارية بين الموظفين الحاليين ومتطلبات القائد المستقبلية؛

-وضع خطط تطويرية لتحسين المهارات من خلال برامج تدريبية؛
- القائد الذكي هو مدرب ذكي يساعد العاملين على تحسين قدراتهم وجعلهم يقومون بأعمال لم يتخيلوا يوماً القيام بها؛
-التأثير في سلوك العاملين؛

-الثقة في النفس ضرورية لجو العمل وكذلك مع فريق العمل بحيث تزيد من قوة التحفيز والمجازفة فهي أهم عامل للتواصل مع الآخرين، أما على مستوى العملاء فهي تقوي العلاقات.

- القدرة الذهنية على تهيئة النفس لتحقيق هدف معين؛
-تشجيع العاملين على اغتنام الفرص حتى ولو حملت مخاطرة؛
-إستغلال روح الإبداع لدى فريق العمل؛
-امتلاكه لأسلوب خاص في تنظيم الأفكار والاستعانة بها بسهولة؛
-إستخدامه لكل الوسائل المتاحة الذهنية والتكنولوجية لتخزين المعلومات؛
-توافق قيمه (ما يحلم به) مع جهوده (ما يفعله)؛

-يتمتع برؤية واضحة لعديد السنوات؛

-القدرة على ربط الأفكار لإيجاد حلول سريعة في وقت واحد؛

-يمتاز القائد الذكي بالمرونة والقدرة على التعلم من الأخطاء؛

-يتمتع القادة الأذكياء بأسلوب الحوار والشفافية.

فالقيادة الذكية منهاج للعمل وللإدارة المتقدمة والأداء في المؤسسة ومؤشرا على قوتها أو ضعفها في تنفيذ الإستراتيجيات خاصة وأن القيادة تشكل دائما قلقا لدى الجهات الوصية وعادة ما تلحق أسباب الخسائر والنكسات والفشل إلى عدم قدرة المدراء والقياديين على صناعة طواقم عمالية قادرة ومبدعة أو صياغة إستراتيجية واضحة وشيوع ممارسات تنظيمية هادمة للإنتاج والأداء،

2-3 أهمية القيادة الذكية للمؤسسة ولعملية التخطيط

لكي تقنع شخصا ما أو عاملا في مؤسسة بأن لديهم قائدا ذكيا وأنه الأكثر ملائمة لإدارة المؤسسة عليك أن تشرح له بشكل مبسط عن أهميتها:

-القيادة الذكية تبني دليل إستراتيجي لكل الأحداث والقيم السابقة التي عاشتها المؤسسة وطريقة معالجتها؛

-تعمل القيادة الذكية على وضع خطط لتحديد توقعات ذوي المصلحة من البيئة الخارجية وتحليلها وبناء نتائج وتصورات مستقبلية لها؛

- القادة الأذكياء يدركون ويعرفون ويفهمون جيدا إحتياجات العملاء والزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسة؛

-تعمل القيادة الذكية على وضع خطط لتحديد توقعات ذوي المصلحة من البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها وبناء نتائج وتصورات مستقبلية لها تضم العاملين ومختلف الأقسام؛

-وضع الأهداف وتحقيقها من أهم مميزات إدارة الوقت ويعمل القادة الأذكياء على وضع أهداف ذكية بمشاركة فرق العمل التي تعمل على مستوى الأقسام والمديريات

الفرعية، والأهداف الذكية أو ما يطلق عليها باللغة الأجنبية SMART تتمتع بخصائص معينة هي التحديد، قابلية للقياس، قابلية للتحقيق، واقعية، محدودة بالزمن.

- القيادة الذكية هي النمط المناسب في بيئة الأعمال الحالية فالأساليب القيادية الكلاسيكية أصبحت غير مجدية ولا تتلاءم مع متطلبات الواقع المؤسساتي الحالي؛
-القائد الذكي هو قائد ديناميكي يهتم بالموارد البشري وبفرق العمل ويعمل على تطوير مهارتها وتعليمها الأساليب الفنية اللازمة ومن ثم تأثيره في القيم التنظيمية ذات البعد السلوكي؛

- القيادة الذكية في المؤسسات تمارس معارفها وإدارتها للأعمال والنشاطات بإتباع مراحل أساسية حسب ما ذكره (Aleksandras & Viktorija, 2013, p. 57) حيث تبدأ بالتخطيط والتوجيه ثم جمع البيانات من المصادر الضرورية وتحويلها وتجميعها وتخزينها بطريقة منظمة لتأتي مرحلة تحليل البيانات لإنتاج المعلومات وفي الأخير توزيع هذه المعلومات بإرسالها إلى الأشخاص المناسبين بتنسيق مناسب.
- الميزة الجوهرية في القيادة الذكية تنطلق من مقولة (المديرون يديرون التغيير والقادة يديرون النمو) ولهذا تركز القيادة الذكية على التعلم والتطوير للفرد وللعاملين ولفريق العمل.

في تخطيط الوقت تبرز أهمية القيادة الذكية في:

-تسمح الميزات الإدراكية والحسية للقيادة الذكية من الإلمام بالعوامل البيئية والوعي بأبعادها لوضع الخطط الزمنية المناسبة لها؛

-القدرات المعرفية للقيادة الذكية تسمح بتشخيص العوامل المساعدة والمعيقة في التخطيط؛

-التطوير وحسن إدارة الذات للقيادة الذكية تمكن من فهم الأدوار والمهام والمسؤوليات للقيادة وربطها بالأهداف التنظيمية للمؤسسة فتعزز القدرة على التخطيط الجيد لمختلف الأنشطة بكل مرونة؛

- تعزز قدرات القيادة الذكية على جدولة المهام القيادية الحساسة المتعلقة بتحقيق رسالة المؤسسة

2-4 خصائص القيادة الذكية

انتشرت في السنوات الأخيرة مصطلحات جديدة تشير إلى وجود منظمات ذكية مرشحة للعب دور ريادي في مجال الأعمال ولأن تحقيق ذلك يتطلب موارد بشرية ذات خصائص وقدرات فاعلة ودينامكية فإن القيادة الذكية هي الأنسب لمثل هذه المنظمات ولهذا نستعرض خصائصها القيادية:

- **إدارة الثقة:** إن القيادة الذكية وبما تملكه من ذكاء روحي قادرة على دفع الجميع لإحساس بوجود مناخ تنظيمي مشجع للعمل وأنهم يتقاسمون نفس القيم الثقافية فيخلق لديهم الأمان والإستقرار النفسي وهذا هو جوهر عمل المؤسسات الحديثة فكلما تمكن المؤسسة من كسب ثقة العمال كلما زادت نسب نجاحها لأنهم سيعملون على تحقيق نفس الأهداف؛

- **الابتكار:** تركز المؤسسات على تشجيع الابتكار في موظفيها والقائد الذكي هو مدرب ومنمي للمهارات فكلما ساعدتهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم دون الإكثرات للعواقب أو العقبات كلما تمكنت المؤسسة من بلوغ رسالتها.

- **معززة بثقافة الحضور الذاتي:** تعرف بانها "تقديم مجموعة واضحة من القيم التي تمارس من خلال السلوكيات في كل أنحاء المؤسسة، والقائد الذكي يعزز حضوره بتمتعه بقوة الحس والإدراك الذاتي لتحديد الأهداف وعدم وضوح الرؤية والأهداف للقيادة ينقل شعورا للعاملين بعدم قدرة القائد على التحكم والإحساس بغيبابه أو بعدم حضوره بشكل تام" (كريس، 2019، صفحة 5)

- **القيادة الذكية متجاوزة:** خاصية الذكاء المتعدد لدى القيادة الذكية يمكنها من الدخول للسوق والمنافسة بطرق مبتكرة ومختلفة متجاوزة كل التهديدات كلما كان هناك تحد جديد في السوق ووجدت عقبات ومخاطر إلا وتجد القائد الذكي حاضر بحلوله نتيجة

رؤيته الواضحة لأهدافه وثقته في ذاته وفي فريق عمله وفي موظفيه الذين زرع فيهم تطوير الذات والثقة في النفس وفي المؤسسة.

-**القيادة الذكية ناعدة:** إدارة الأزمات والمخاطر وتقلبات السوق ودخول منافسين جدد والتنبؤ بإحتياجات العملاء وإدراك الفجوات في مهارات الموظفين ومن تم بناء خطط لتدارك كل ذلك والمحافظة على المكانة في السوق هو في صلب القيادة الذكية التي تعمل على تجميع البيانات وتحليلها وإعادة ترتيبها وقراءتها والخروج بقرارات إستراتيجية هادفة.

-**تحقيق النتائج:** وهو من أهم الخصائص المطلوبة في الأنماط القيادية المختلفة والقيادة الذكية لها المهارة الكافية على تحقيق النتائج المرغوبة بفضل:

- وضعها لأهداف مشتركة ومن طبيعة الأهداف أن تكون ذكية.
- وضع خطط قابلة للتطبيق في وقتها المناسب تعتمد الجدولة والمرونة.

متابعة تنفيذ الأعمال وتقييم النتائج والخروج بالقرارات.

-**اجتماعية وتواصلية:** كثيرا ما ذكرنا أن القيادة الذكية تهتم بالعاملين ويتطوير مهاراتهم وزرع الثقة بينهم وبناء علاقة تكاملية مع فرق العمل نتيجة تمتعها بالحس العالي والإدراك وهذا ما يجعلها اجتماعية أي منفتحة على تقبل الآخرين وإشراكهم في العمليات والقرارات ومنحهم فرص الابتكار والإبداع وفتح قنوات التواصل والإتصال بين المستويات العليا والدنيا.

3-تخطيط الوقت لدى القيادة الذكية حسب حاضنة الوقت

وضعت الباحثة بناءا نظريا لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة أسمته حاضنة الوقت بجعل مجموعة قيم تخطيطية إستراتيجية مرتبطة بثقافة القيادة الذكية نحو مواجهة البيئة الخارجية ولرصد العلاقة بين التخطيط والقيادة نستعرض جملة من المراحل حسب البناء النظري المقترح.

3-1 المدخلات:

المدخلات هي مجوع القيم التي وضعت في البناء من اجل إحتضانها في دورة العلميات والنشاطات وتتنوع المدخلات بين البشرية والمعنوية فالمدخلات البشرية تم التطرق لها عند تناول القيادة الذكية، أما المدخلات المعنوية فهو ما يتم التركيز عليه في تخطيط الوقت.

حصرت حسب الدراسة الحالية في قيم تخطيطية وقيم قيادية

3-1-1 القيم التخطيطية:

-قيمة المرونة:

مرونة التخطيط ترتكز على عملية التنبؤ بالمستقبل ومن ثم فهو إحتمالي ويقوم على إفتراضات وتوقعات وليس على حقائق ثابتة، من هنا يجب أن تتصف عملية التخطيط بالمرونة بحيث تراعي إمكانية التعديل لمواجهة أي إحتتمالات طارئة أو مفاجئة لم تكن في الحسبان عند وضع الخطط فالمرونة يقصد بها قابلية الخطة للتعديل والتغيير طبقا لما تسفر عنه الحقائق الواقعية عند تنفيذها (محمد أبو النصر، 2009، صفحة 152)،

وفي نفس الباب يضيف الدكتور (عقيلان، 2014) أن المرونة هي عدم الإفراط أو التقليل في وقت العمل وأن الفرد عليه أن يدرك حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، ويوثق أن 50% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم وفي نفس الوقت المخصص لها ولتبسيط الفكرة يورد مثلا توضيحيا فإذا كانت المهام المجدولة خلال فترة الركود

والهدوء تأخذ وقتاً أقل من نصف يوم فإن الذي يحدث أنها تتمدد على طول اليوم بسبب التراخي (عقيلان، 2014، صفحة 49).

ومن الملاحظ أن مبدأ المرونة تناوله الكاتبان بزوايتان مكملتان لبعضهما البعض فالأول ركز على التوجهات المستقبلية والتي عادة ترتبط بمهام القادة والمدراء أما الثاني فقد ركز على الأعمال أو الأفعال التنظيمية الفردية.

عملية المرونة في التخطيط ليست أمراً متاحاً لجميع القادة وتطبيقها يتطلب خبرة وتحكم ورؤية إستراتيجية لأنها تتعلق بالفرص التي غالباً تكون غير واضحة أو ظاهرة، ما يصعب من القيام بجدولة إقتصادية دقيقة لها وهي من العناصر المهمة التي تقلل من النتائج السلبية أثناء عملية تنفيذ الخطط، ولهذا فإن الفشل في المرونة سيؤدي حتماً إلى خلق العديد من المشكلات:

- مشكلات مالية كارتفاع النفقات التي حددت لها؛
- مشكلات ضريبية بسن رسوم أو ضرائب جديدة؛
- إنخفاض العوائد عما كان متوقعا
- خسارة مكانتها السوقية أو التوسع في حصص سوقية جديدة،
- فقدان ثقة عملاءها وزبائننها
- عدم القدرة على تلبية طلبات السوق وحاجا الزبائن
- قيمة الجدولة الزمنية:

تعني الجدولة في مفهومها الانتاجي "وضع جدول زمني للأنشطة التي سيتم إنجازها وتوقيت البدء فيها والإنتهاء والموارد المخصصة لكل نشاط" (المغربي م.، 2018، صفحة 145) ، وهي أيضا جدول تقديري للزمن الذي تستغرقه كل خطوة من الخطوات المرتبطة بعملية معينة، والجدولة الزمنية للمخاطر نقصد بها وضع القيادة الذكية لجدولة زمنية تتضمن المخاطر المحتملة الوقوع ودرجة تقبلها والتي ترتبط بنشاط المؤسسة بحيث تتمكن القيادة الذكية من تصنيف المخاطر التي تتطلب زمنا أكبر

للتخطيط من غيرها مع تحديد زمن بدء وإنهاء الخطر فيمنح للقيادة مرونة في التعامل مع التهديدات والتدريب القيادي لإدارتها بشكل أفضل.

-قيمة تحديد الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل وإذا إرتبطت بالتخطيط بعيد الأمد فهنا تتحول إلى غايات و-أو أهداف إستراتيجية، أما إذا كانت مرتبطة بتخطيط قصير الأمد فهي تعبر عن أهداف تكتيكية، كما أن الأهداف ترتبط بجملة من العوامل يجب توافرها حتى تتحقق منها:

- درجة الوضوح: تعمل درجة الوضوح في الأهداف على توحيد الأهداف والجهود الجماعية لتنفيذها من خلال القيام بجميع الوظائف والتنسيق بين مختلف الأقسام بشكل واضح ومحدد؛
- القناعة بالهدف: تعمل المؤسسة على إقناع عاملها بأهدافها لأن ذلك يسرع في تحقيقها ويخفض من الصراعات والمنازعات بين المستويات العليا والدنيا؛
- الواقعية في الهدف: وتحمل الواقعية جملة من الخصائص التي تجعلها قابلة للتحقيق منها:

✓ إمكانية الوصول للهدف ليس مستحيلا،

✓ توافر الإمكانيات المادية والبشرية المساعدة في تحقيق الأهداف،

✓ يكون الهدف معبرا فعلا عن حاجات العمل والعاملين وموجها لإشباعها.

- التناسق والإنسجام: بحيث تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض يسهل تنفيذها؛

- مشروعية الهدف: ويرتبط هنا بمدى توافقه مع قيم ورموز وطقوس المؤسسة ومراعاته في

جانب آخر للنظم واللوائح القانونية والتنظيمية؛

- إمكانية القياس: إن واقعية الأهداف يجعلها قابلة للقياس الكمي والزمني والنوعي

فالأول يحدد

الكمية المراد تحقيقها خلال مدة معينة، أما الزمني فيقوم على تحديد الزمن المطلوب لإنهاء العمل المطلوب والقياس النوعي يتجه نحو تقييم الأداء خلال عملية التنفيذ ومدى الانحرافات الواقعة فيه.

3-1-2 القيم القيادية:

ترمز لقيم إدارة المخاطر، قيم اغتنام الفرص، قيم الإستعداد للإستباقية وهي متغيرات ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة وتسمى عادة بالمتغيرات الكلية توجه وتؤثر في البيئة الداخلية وفي إتخاذ القرارات.

-قيمة المخاطرة وإدارتها: تنشأ المخاطرة نتيجة حدوث خطر غير متوقع أو شابه نوع من عدم التأكد وترك آثارا فالمخاطرة هي نتيجة بديهية للخطر، وتعمل المؤسسات على تصنيف المخاطر التي تتوقع حدوثها التي تعد من المسلمات لحدوثها بصورة دورية أو بعدية لكنها تدخل ضمن مجال التأكد، الى جانب المخاطر التي تعرف بحالة عدم اليقين التي يكون حدوثها مفاجئ أو نادرا مرتبط بعوامل عديدة ومنه فالعوامل الخارجية ذات طبيعة خطرة تتعلق عادة بمتغيرات خارجة عن إرادة المؤسسة منها:

-مخاطر السوق: من الوظائف الحساسة بالمؤسسة هي الإدارة التسويقية التي يقع على عاتقها إقناع الجهاز القيادي بالفرص وضرورة اغتنامها حتى ولو شكلت تلك الفرص تهديدات أو مخاطر لكن يكون الإستثمار فيها وفرص النجاح عالية وإلى جانب ذلك يقع عليها تحديد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة بدراسة حركية السوق للمنافسين المباشرين وغير المباشرين والاحتماليين الذين ينافسون المؤسسة في منتجاتها من خلال إنتاجهم لنفس المنتج أو لبديل له أو دخول منافس غير نشط للسوق فجأة مثالها دخول علامة إنتاجية كانت تنشط دوليا الى السوق المحلية بحثا عن أسواق جديدة

نتيجة تشبع أسواقها المحلية ما يتطلب يقظة إستراتيجية وتنافسية ومتابعة لحركة الأسواق الخارجية.

-**المخاطر التكنولوجية:** تعد التكنولوجيا موردا مؤثرا في خطوط التشغيل وسلاسل الإنتاج والوقت لأنها تمنح قدرة اكبر للمؤسسة على تحسين الإنتاجية ومنافسة غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، وعدم إمتلاك الأدوات والوسائل التكنولوجية سيخلق العديد من المعوقات للمؤسسة فشبكة الانترنت وما وفرته من سبل التسويق الالكتروني أضحى تهديدا للمؤسسات التي تعمل بالطرق الكلاسيكية في التسويق والتي لا تمتلك تطبيقات على متصفح قوقل بلاي أو موقع ويب رسمي لها يمكنها من القيام بسبر للآراء ومعرفة اتجاهات الزبائن وتقدير مستوى الرضا والاحتياجات

فشركة صناعة الادوات البصرية optical حققت في سنوات ماضية ارباحا خيالية لان التطور التكنولوجي كان ضعيفا وبعدها بسنوات قليلة فشلت في الاستجابة للتطور التكنولوجي الذي مس العدسات البلاستيكية فلحقت بها خسائر فادحة.

-**المخاطر البيئية:** إذا تحدثنا عن المخاطر البيئية فلا يقتصر الحديث عما تفرزه المؤسسة من مخاطر تهدد البيئة ولكنها تتأثر هي الأخرى بمخاطر البيئة الخارجية باعتبارها نسق مفتوح تستقبل العديد من المتغيرات المؤثرة كالكوارث الطبيعية منها ارتفاع معدلات الحرارة، التلوث، الأوبئة كما شهدناه في جائحة كورونا، فالمخاطر البيئية تعتبر مفاجئة بالرجوع الى طبيعتها الغيبية ويصعب إدارة أضرارها كما ان معدلات استهلاك الطاقة الكهربائية اصبح من المخاطر التي ستعمل على تعطيل خطوط الانتاج يجب على المؤسسة التفكير بها

-**المخاطر الإجتماعية:** هذه المخاطر تتعلق عادة بعدد السكان، التوزيع الجغرافي، السن، معدلات الولادة، ثقافة التغذية للسكان وأسلوب عيشهم والتي يتوجب على القيادة

في المؤسسة والمسؤولين عن الإدارة التسويقية دراستها وتحليلها لأنها عوامل ثقافية تؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

- قيمة اغتنام الفرص:

تعد التهديدات او المخاطر التي تحيط بالمؤسسة فرصا أيضا للتميز والنجاح ففي مرحلة الكساد الاقتصادي وتقلص الحركة التسويقية نتيجة للمخاطر البيئية كما عشناه في جائحة كورونا يمكن للمؤسسة اغتنام الفرصة ودراسة المنافسين وتحليل نقاط ضعفهم في مواجهة الجائحة والعمل على تقويتها بالمؤسسة وضرب المنافسين لها ففي المخاطر البيئية كمعدلات الطاقة الكهربائية أين نسبة استهلاكها مرتفعة وتهدد جودة الحياة يمكن للمؤسسة استغلال هذا التهديد واغتنامه في طرح التشغيل بالطاقة الشمسية فتخفض التكاليف والاستهلاك وتضمن استمرار إنتاجها

إن السوق الإستهلاكية سوقا واسعة به العديد من التركيبات السكانية المختلفة بين المدينة والريف، الفئات العمرية، الطبقات الإجتماعية، القدرة الشرائية، إغراءات المنافسين ولكي تنجح المؤسسة عليها أن تركز على المبدأ الأساسي في اغتنام الفرص وهو الابتكار لأنه أحد أهم المصادر التسويقية ويتفرع عنه عدة أنواع منها الابتكار الأساسي ويمثل تقديم عروض إنتاجية أو خدماتية غير متواجدة بالسوق الذي تنشط فيه المؤسسة، والنوع الثاني هو الابتكار الوظيفي ويمس التغيرات في المنتج و طريقة أدائه وليس في وظائفه الأساسية ومنافعه ، وأما النوع الثالث فهو الابتكار الموائم والذي يركز على تغييرات طفيفة

فالفرص ليست أمرا مستحيلا بل تحيط بالمؤسسة و يجب تمتع قيادتها وفريقها التسويقي باليقظة الإستراتيجية ليتحسسوها معتمدين على مقولة(أينما كانت هناك حاجة فهناك فرصة)، فالفرصة التسويقية هي صورة لحاجة مستهلك في أمر معين غير مشبع لديه ومهمة المؤسسة هي البحث عن تلك الإحتياجات وإشباعها لأنها تملك ميزة التنافسية فيها أكثر من غيرها.

قيمة الاستعداد للإستباقية:

في هرم الحاجات عند ماسلو أول حاجات تظهر في قاعدة الهرم ووجب تلبيتها فوراً دون إنتظار هي الحاجات الفزيولوجية مثل (الأكل، الشرب، النوم) وان إشباعها سيؤدي إلى ظهور الحاجات المتتالية الأخرى، فالحاجة تعرف بأنها إحساس بالانقص لدى شخص تدفعه للعمل لإخفاءه وإتلافه، وتتباين الحاجات عند الناس وقد تكون لديهم حاجات ولا يشعرون بها أو لا يستطيعون التصريح بها فالحاجات الغير الملباة تعتبر تهديدا للمؤسسة.

فالاستعداد للاستباقية من أهم مميزات الفكر المؤسسي الحديث لأنها تبحث عن إرضاء زبائنهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وفق خدمات أو منتجات أو ضمانات غير متوفرة في السوق وهي تعتمد في ذلك على سرعة التصرف وفريق مبيعات تسويقي مبدع يدرك التغيرات في البيئة الخارجية سواء من قبل العملاء أو المنافسين وهم أيضاً صيادون ممتازون للفرص بقراءتهم السريعة ورؤيتهم الاستراتيجية للمعطيات السوقية ويساعدون القادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذكية

2-3 العمليات (النشاطات)

1-2-3 الجدولة الزمنية في إدارة المخاطر للقيادة الذكية

تقع على عاتق القيادة الذكية القيام بمهام استشرافية ليس فقط للفرص التي قد تظهر في بيئة العمل الخارجية ولكن كذلك للتهديدات أو المخاطر المحتملة وكيفية التخطيط لإدارتها، وطبقاً لذلك فالمؤسسة تتعرض لمخاطر خارجية مؤكدة الحدوث وأخرى محتملة الحدوث ولكي يكون القائد جاهزاً لكل طارئ مفاجئ وجب عليه جدولتها، وهنا نقدم جدولاً لإدارة المخاطر مشتق من نموذجين أساسيين في الفكر التنظيمي هما:

أ- مصفوفة المخاطر التي تصنف المخاطر حسب درجة تأثيرها ومستوى

الاستجابة لها ومستوى

حدوث الخطر بحيث تعمل هذه المصفوفة وفق مبدأ الأولويات في تقدير أولويات المخاطر وهذا يرجعنا لمصفوفة الوقت عند كل من ستيفن كوفي وإيزنهاور اللذان يصبان في نفس الإتجاه رغم الاختلافات الطفيفة في نموذج كل منهما ونعرض هنا شكلا لمصفوفة إدارة المخاطر:

شكل رقم (10) يبين تقدير أولويات المخاطر

تقدير أولويات المخاطر

مستوى الاستجابة للمخاطر			مستوى التأثير
التدخل السريع مع إعلان حالة الطوارئ	يجب إدارة الخطر ومراقبته ومعالجته بشكل سريع	اهتمام بالغ من قبل الإدارة	قوي
وجوب تدخل الإدارة العليا	تقبل الخطر مع تدخل الإدارة	تقبل الخطر مع متابعته	متوسط
إدارة ومراقبة المخاطر	قبول الخطر مع المراقبة	قبول الخطر	معتدل
عالي	متوسط	منخفض	
احتمال حدوث الخطر			

ب- أسلوب خرائط جانت: دون أن نفصل في خرائط جانت إلا أننا نأخذ بمبدأين أساسيين في عملها وهو تحديد وتقدير الإطار الزمني حيث تعمل خرائط جانت على تعيين الإطار الزمني لكل نشاط وملئ الخلايا الخاصة بالأنشطة بموعد البدء والإنهاء تم ملئ خانة الأهداف بتاريخ بداية مبكر وأقرب وقت لتاريخ الإنهاء على قدر الأنشطة ومكانها

عند تطبيق آياتي التخطيط بإقامة الافتراضات وتحديد البدائل فان الجدولة الزمنية لإدارة المخاطر في المؤسسة تقوم على إقامة افتراضات أساسية حول تحديد

المخاطر المحتملة الحدوث ودرجة حدوثها وتأثيرها والزمن المتوقع ظهورها فيه وانتهاءها ومن ثم تحديد زمن بداية المخاطر فعليا وزمن انتهاءها وكيفية معالجتها والبدائل التي وضعتها المؤسسة من اجل ذلك، وهذا يسمح لنا بتقدير مهارات القيادة ومدى امتلاكها للفطنة والتنبؤ واستغلالها في إخراج المؤسسة من أزمات حادة تنجر عن هذه المخاطر، ولأجل ذلك وضعت الباحثة جدولان زمنيان يهتمان بمعالجة الجدولة الزمنية لإدارة المخاطر في بناءها العام والتفصيلي من قبل القيادة الذكية ويرصد مختلف المراحل ويبرز المهارات التي تتمتع بها القيادة في التحكم في تخطيط الوقت

الجدول رقم (03) يبين الجدولة الزمنية للمخاطر الخارجية المحتملة وغير المحتملة

المعدة من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة

المخاطر المحتملة وغير المحتملة	درجة حدوثها			الزمن المتوقع لحدوثها			زمن حدوثها فعليا	زمن إنتهاءها فعليا
	منخفض	متوسط	عالي	قبل بداية السنة	في منتصف السنة	آخر السنة		
مخاطر سوقية								
مخاطر اجتماعية								
مخاطر تكنولوجية								
مخاطر بيئية								

الجدول رقم (04) يبين الجدولة الزمنية لإدارة للمخاطر الخارجية المعدة من قبل

القيادة الذكية بالمؤسسة

الخطة الزمنية لإدارة المخاطر					طبيعة المخاطر المحتملة وغير المحتملة
الحد الأدنى للوقت المستغرق المتوقع	الحد الأقصى للوقت المستغرق المتوقع	الوقت الفعلي المستغرق	ترتيب المخاطر حسب الأولوية	درجة التأثير	
					مخاطر سوقية
					مخاطر اجتماعية
					مخاطر تكنولوجية
					مخاطر بيئية

وعند تطبيق مبدأ باريتو من خلال العمل بقاعدة 80/20 فإن التخطيط بنسبة 20% بين الحد الأدنى والأقصى المتوقع في جدولة المخاطر سيجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات ويحقق النتائج والأهداف من نشاطها بنسبة 80%، ولهذا سيظهر الجدول رقم (02) أعلاه قدرة القيادة الذكية على تطبيق مبدأ باريتو ونجاحها في جدولة عملياتها من خلال إظهار نتائج الوقت الفعلي المستغرق.

3-2-2 مرونة تخطيط الوقت في إغتنام الفرص للقيادة الذكية

رأينا أن المرونة هي قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية وتطوير استراتيجياتها معها في وقت زمني قصير يضمن لها اغتنام فرصة أو تلبية طلبات الزبائن

خصصت هذه الدراسة الى ربط المرونة في التخطيط لدى القيادة مع اغتنام الفرص ونظرا للتنوع المروني في مجالات التخطيط فإننا نركز على المرونة الزمنية ربطا بتخطيط الوقت لدى القيادة.

تعرف المرونة الزمنية بانها القدرة على التعامل مع كامل المتغيرات الثابتة والمتغيرة من منظور زمني، وتشتط:

- أن يكون العمر الزمني للعناصر الثابتة أكبر منه للعناصر المتغيرة ويرمز ذلك إلى فترة صلاحية العناصر وبهذا فالعناصر المتغيرة عليها أن تتبدل وتتغير قبل إنتهاء صلاحية العناصر الثابتة.

- المرونة والسهولة في تغيير العناصر الثابتة يجب أن يحدد في موقعه في المؤسسة وفق توقعات مستقبلية

- ترتيب العناصر هرميا بحيث تكون العناصر الثابتة ذات العمر الأكبر مرتبطة بالمتغيرات الأكبر والأبعد زمنيا وترتبط المتغيرات ذات العمر الأقل بالمتغيرات الأقرب زمنيا".

وبالعودة الى المرونة في اغتنام الفرص وتطبيقا لمعايير المرونة الزمنية، فالقيادة الذكية في المؤسسة عليها ان تحدد نوعية الفرص المتاحة (التسويقية، البيئية، التكنولوجية، الإجتماعية) لتبني جدولة زمنية مرنة لها من اجل اغتنامها بحيث تكون المؤسسة سريعة في التنفيذ والتغيير

- **تحديد الفرص** تظهر عندما تكون هناك متغيرات في البيئة الخارجية سريعة التغيير فتحتاج الى سرعة في التخطيط والتنفيذ وإيجاد البدائل، ما يدفعها إلى البحث عن طرق جديدة لكسب الفرص بالإعتماد على الأساليب التسويقية كالإشهار والدعاية والجوائز والمسابقات؛

- فترة صلاحية الفرص: وتتطلب من القيادة أن تحدد أولوياتها بين الفرص المهمة والعاجلة التي تستدعي خطط تنفيذ سريعة وأن لا تنتظر الإنتهاء من التخطيط لفرص أخرى أقل أهمية وإستعجالية ؛
- سرعة تنفيذ الفرص تأخذ في حسابها أن تكون اقل زمنا من الفرص الغير مهمة او غير الاستعجالية نظرا لأن المتغيرات البيئية سريعة ووجب جدولتها بسرعة ومراعاة أن لا تتمدد زمنيا حتى لا تفقد المؤسسة حظوظها في إغتنامها؛
- سرعة تغيير الفرص وفق التوقعات المستقبلية: فكلما كانت توقعات القيادة فيما يخص المخاطر المهددة لها صحيحة كلما كان إستغلال الفرص في طريقه الصحيح.

ففي المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الصناعي الغذائي الموجه للاستهلاك المنزلي يتعين على القيادة بفريقها التسويقي تثبيت قائمة الفرص وتحديد الأولويات بينها والتعامل معها بحذر دون تمدد لفرصة على حساب أخرى.

جدول رقم (05) يبين المرونة التخطيطية في إغتنام الفرص حسب تقدير

القيادة الذكية بالمؤسسة

تحديد أولويات الفرص							طبيعة الفرص
مرونة التخطيط (بالأيام)			غير هامة	غير هامة	هامة	هامة	
سرعة تغييرها	وقت التنفيذ	وقت التخطيط	هامة	هامة	وغير مستعجلة	مستعجلة	
وفق التوقعات المستقبلية	فيذ	ط	وغير مستعجلة	وغير مستعجلة	مستعجلة	مستعجلة	
							فرص

تسويقية							
فرص تكنولوجيا							
فرص اجتماعية							
فرص بيئية							

ان وضع الجدول اعلاه سيفيد في إكتشاف مدى مرونة القيادة في إغتنام الفرص من حيث قدرتها على العمل بمصفوفة الأولويات بتقدير أهمية وإستعجالية الفرص وكذا من خلال تمدد الوقت المستغل في التخطيط لكل الفرص فإن نجحت القيادة في تطبيق قانون باركينسون الذي يدعو إلى عدم التمدد لملئ الفراغ فتسيطر المهام قليلة الأهمية والتخطيط على الوقت لتصل إلى مستوى المهام التي تتطلب الوقت الكامل، وتمكنت من تقدير الزمن الصحيح للفرص فهي بذلك ساهمت في تحقيق المرونة والتحرك والتكيف حسب المتغيرات البيئية الخارجية وتنظيم جهود المؤسسة ووظائفها بتوزيعها بطريقة منتظمة نحو التغيير.

3-2-3 الاستعداد والاستباقية كأهداف تخطيطية للقيادة الذكية في تلبية حاجات

الزبائن

هناك مسؤولية كبيرة يتحملها صانعوا رسالة وفلسفة المؤسسة من حيث تحديد أهدافها بعيدة المدى فيقع عليهم حسن التقدير الجيد لرغبات وحاجات الزبائن المستقبلية فسوء التقدير يقود إلى أهداف غير واقعية ومن ثم تحمل الفشل في إدارة أعمال المؤسسة.

مسألة تحديد الأهداف في تلبية حاجات الزبائن تأخذ أبعادا كثيرة:

- تحديد الزبائن بدقة بمعنى آخر من هم الزبائن الذين ندخل مجال التنافسية من أجل إشباع رغباتهم المستقبلية؟

- معرفة تركيبة الزبائن فالتعددية في الزبائن تعني التعددية في الحاجات والأذواق وقد تتضارب في أحيان كثيرة

- هناك زبائن لهم حاجات مركبة تجمع أكثر من ميزة

- اللاعبون المتبدلون ونقصد بهم العملاء المتعاملون المباشرون مع المؤسسة وهم من يدركون حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين للمنتوج

- رؤية الحاجة من خلال عيون الزبائن فكثيرا ما يساء فهم الزبون لذلك على المؤسسة طلب الحاجة التي يرغب بها الزبون بكل وضوح

- تحليل الحاجة من حيث نوعها، كيفية إشباعها، ضرورة إشباعها، قابليتها للتحقيق

- صياغة الحاجة بدقة والتي قد تؤدي الى بناء حاجة بشكل مختلف عما كانت تبدو عليه في الأول

- استعمال التقنيات الحديثة في تحديد حاجات الزبائن بالمزاوجة مع تقنيات التسويق

- دراسة التحولات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتعليمية ومستويات الدخل والإلتماءات القبلية بأساليب علمية فالتغيرات الحاصلة على مستوى التركيبة الاجتماعية للمجتمع لها العديد من الدلالات

فالشباب المندفع نحو كل ما هو جديد ورقمي وتكنولوجي وسريع يضع امام المؤسسات الاقتصادية خيارات واسعة للانتشار والتوسع أكثر ومعرفة السوق وحاجات الزبائن أكثر، ولهذا فإن أهداف الإستعداد للإستباقية في فكر القيادة الذكية عليها أن تركز على تغيير نمط الأهداف وتستغل الموارد المتاحة أمامها بشكل أسرع وأسهل فبدلا من تكليف فريق ذو أعضاء متعددين بالنزول إلى مختلف الأسواق الوطنية وإعداد سبر للآراء مع تحمل تكاليف التنقل والمبيت ومختلف التجهيزات بات سهلا

بنقرة زر في صفحة فيسبوك أو تويتر أن ترصد اتجاهات زبائنك من مختلف نقاط البيع التي تتعامل معها المؤسسة.

لذلك فالتركيز على تلبية حاجات الزبائن مرتبط بأهداف ديناميكية رقمية واضحة وسهلة وقابلة للقياس وتقدم إحصائيات في حينها مع ربطها بأخرى تقليدية حينما يتطلب الأمر ذلك.

ومن الأهداف الإستباقية التي تدعم التطور التكنولوجي الحاصل وتحفز القيادة على إستغلالها ربحا للجهد والوقت والتكاليف وضمانا لميزة تنافسية وقيمة مضافة للمؤسسة نقدم بعض منها كتوجه جديد في تخطيط الوقت من حيث مبدأ الهدف نحو الإستباقية في تلبية حاجات الزبائن:

- تطبيق إلكتروني يسمح للزبائن والعملاء من تحميله ومن ثم التواصل مع المؤسسة عند طلب

سلعة أو تقديم شكوى عن سوء الخدمة أو رفع الأسعار، كما يسمح بمعرفة اتجاهاتهم نحو مختلف النكهات المستعملة في المنتج وربطها بالمناطق الجغرافية وثقافة شعوب تلك المنطقة فقد توصلت شركة للمشروبات الغازية في عملية سبر آراء سابقة من معرفة أن مناطق الغرب الجزائري يحبذون طعم الكولا في حين أن مناطق الشرق الجزائري يحبذون ذوق الفرولة وهذا بعد إقامة معارض للمنتج بمختلف مناطق الوطن ما كان يمكن القيام به بتطبيق الكتروني

- تعزيز التنوع في المنتج لمختلف الشرائح خاصة التي تعاني من أمراض مزمنة بإنتاج منتجات ذات معايير صحية تساعدهم على إستهلاكه

- منصة إلكترونية تربط المؤسسة بالعملاء يمكن معرفة كل البيانات فيها حول حجم المبيعات وحجم المخزون وأي المناطق التي وزع بها المخزون أكثر وأي العملاء ينشط أكثر ومن ثم ربط حجم المبيعات ونوع المنتج المطلوب في تلك المنطقة بصورة سريعة

- الإهتمام بالجودة الفنية للمنتوج ففي مناسبات الأعراس والحفلات يصبح الذوق الجمالي في أعلى مستوى

ولتسهيل عملية رصد الحاجات نصفها الى حاجات نفسية، حاجات اجتماعية، حاجات تقنية،

فالأهداف التخطيطية في الاستعداد للإستباقية لتلبية حاجات الزبائن يمكن جدولتها زمنيا حسب رؤية القيادة بين قياسها كميا ونوعيا وزمنيا

جدول رقم (06) يبين الإستباقية نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات

الزبائن النفسية، الاجتماعية والتكنولوجية من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة

حاجات الزبائن	نوع الأهداف			الزمن	الزمن	متوسط
	قصير المدى	متوسط المدى	بعيد المدى	المتوقع	المتوقع	زمن
	المدى	المدى	المدى	بدء	نهاية	الهدف
				تطبيق	تطبيق	في تلبية
				الهدف	الهدف	الحاجات
الحاجات النفسية						
الحاجات الإجتماعية						
الحاجات التكنولوجية						

3-3 مخرجات تخطيط الوقت للقيادة الذكية في المؤسسة

عملية احتضان مختلف القيم التخطيطية كالمرونة والجدولة وتحديد الأهداف والقيم القيادية المتمثلة في اغتنام الفرص وإدارة المخاطر والاستباق لتلبية حاجات الزبائن تؤدي الى مخرجات ثقافية تخطيطية للقيادة تمكنها من إدارة الأعمال والتكيف مع المتغيرات بأريحية لأنها اكتسبت:

-ثقافة تحديد المخاطر المحتملة وغير المحتملة

- ثقافة إدارتها من حيث الخطوات الواجب إتباعها في دراسة الخطر
- ثقافة جدولة كل خطر بزمته المتوقع والحقيقي لمعرفة الفروقات والعوامل المؤثرة في إحداثها
- ثقافة التعود على إدراج الجدولة للمهام الحساسة والغير واضحة والتي يعتبر وقت حدوثها مبهم
- ثقافة المرونة في تحديد المتغيرات البيئية واستشراف الفرص من خلالها
- ثقافة التمييز بين طبيعة الفرص والتي تتطلب كل منها زمنا لا يجب أن يتمدد على حساب الفرص الأخرى
- ثقافة جدولة المرونة أيضا في التخطيط بحيث يسهل التعامل مع التغيرات والأحداث اللاحقة وإعادة ترتيبها
- ثقافة الاستباق لتلبية حاجات الزبائن ودراسة المنافسين
- ثقافة التمييز بين الحاجات والوصول الى إنتاج شكل جديد من الحاجات يلبي رغبات قاعدة واسعة من الزبائن
- ثقافة استخدام تكنولوجيا الاتصالات لكسب الوقت مقارنة بالمنافسين
- التأكيد على دور الذكاء العقلائي بمزجه مع الروحي والعاطفي في الوصول الى قرارات هادفة تحفظ مستقبل المؤسسة وتضمن إستمرار علاقاتها الخارجية.

خلاصة الفصل

إن الطبيعة لا تقبل الفراغ والمؤسسة في طبيعة تكوينها لا تقبل فراغ القيادة من آليات التخطيط ولهذا عرضنا في هذا الفصل مدخل عام للتخطيط وآخر للقيادة وربطنا في الجزء الأخير طريقة إدارة عملية تخطيط الوقت لنصل الى ثقافة تخطيطية على المستوى القيادي من خلال التركيز على الجدولة الزمنية للمخاطر والمرونة في اغتنام الفرص وكذا في قدرة القيادة على تحديد أهدافها على المدى القصير والمتوسط والبعيد نحو زبائنهم وحاجاتهم المستقبلية

وخلصنا أن إتباع القيادة لآليات التخطيط في إدارة الوقت ستكسبها ثقافة متعددة تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومنافسة المنافسين والوصول الى درجات الرضا سواء رضا الزبائن الداخليين أو الخارجيين ونجاح القيادة في كسب الثقة التنظيمية.

الفصل الخامس

تنظيم الوقت والاتصال التنظيمي في المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ مدخل الى تنظيم الوقت في المؤسسة
- ✓ مدخل الى الاتصال التنظيمي في المؤسسة
- ✓ تنظيم الوقت والاتصال التنظيمي بالمؤسسة وفق حاضنة الوقت
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد

الوقت المرتب جيدا هو دليل على عقل منظم ومرتب جيدا من هنا نستشف أهمية التنظيم والترتيب في حياتنا فلا ندع ألسنا يستهلك حاضرننا بتسويق الأعمال والاتصالات التي نجريها في مكان العمل فقيمة المعلومة التي تقدم في حينها تختلف عن تلك التي تترك للغد، والاتصال بالرئيس المباشر في حينه أفضل من القيام بذلك بعد فوات أوانه، واستقبال الموظف لأمر مهم ومستعجل يصبح أولوية أمام الإطالة في اجتماعات تستهلك من الوقت أكثر مما يحصد منها.

كما سبق العمل مع الفصل الرابع الذي تضمن تخطيط الوقت والقيادة الذكية في المؤسسة معتمدين على البناء النظري المقترح تحت مسمى (حاضنة الوقت) نواصل مع هذا الفصل بنفس الخطوات من تحديد للمدخلات الاتصالية والتنظيمية ثم المرور إلى العمليات اللازمة لتنظيم وقت الإتصال من عدة زوايا منها تدفق المعلومات ونمط الإتصال وكذا المهارات الاتصالية الإنسانية والتكنولوجية لنقف عند نهاية العمليات على مخرجات المؤسسة الاتصالية ومدى اكتسابها لثقافة تنظيم الوقت.

هذه الخطوات تطلبت تقسيم الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية نبدأه بمدخل عام لتنظيم الوقت من خلال التطرق لأنواعه، أهميته، قواعده ومضيقاته ثم ننتقل إلى الجزء الثاني منه حيث نتناول الإتصال التنظيمي في المؤسسة ونستعرض مكوناته، أهميته، أهدافه، وظائفه، ومعوقاته، ونختم بالجزء الأخير لهذا الفصل الذي سيتمحور حول علاقة تنظيم الوقت بالاتصال التنظيمي في المؤسسة الذي سيرتكز العمل فيه على تصنيف المدخلات الاتصالية من حيث الأهمية والاستعجال ثم وضع مفتاح استقصائي لها يبرز قدرة وفعالية مختلف الفاعلين في المؤسسة على التحكم في الوقت وتنظيم نشاطاتهم .

1-مدخل إلى تنظيم الوقت في المؤسسة

يتحتم في البداية تبيان بعض الفوارق في مصطلحات متقاربة فهناك خلط في المفهوم عند عامة الناس بين إدارة الوقت وتنظيمه وجب توضيحه فالأول "يعني القدرة على استخدام كافة الطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته لتحقيق أهدافه وتحقيق التوازن بين الواجبات والرغبات والأهداف أما تنظيم الوقت فهو مرحلة من مراحل إدارة الوقت وهو عملية تهدف الى استخدام الوقت المتاح لك طيلة اليوم، الأسبوع، الشهر لتنفيذ المهام المحددة في الخطة لتحقيق الأهداف ويتم ذلك بإعداد القوائم اليومية والأسبوعية والشهرية إن أمكن" (البنان، 2017، صفحة 15).

نستخلص من ذلك أن تنظيم الوقت من أهم مهارات إدارة الوقت يأتي بعد عملية التخطيط وهو من الواجبات الأساسية المطلوبة في أداء العامل والموظف فأول شيء يراقبه المسؤول المباشر هو قدرة العامل و/أو الموظف على تنظيم موقع عمله فيعطي شعوراً بأن الإنسان فكره منظم ولديه منهج في أداء عمله وليس فوضي وغير مرتب لتأتي مرحلة تتبع الموظف في تنفيذ مهامه ومهارته في تنفيذ الاتصالات الضرورية وتوزيعها في وقتها والإقلال من الحركات والاتصالات الزائدة التي لا تضيف شيئاً.

1-1 أنواع الوقت

إن الوقت ثلاثة أنواع ماضي ذهب ولن نقدر على استرجاعه ومستقبل يجب التخطيط له وحاضر وجب حسن استثماره، وفي تصنيفات الفكر الإداري للوقت فقد قسم الى أربعة أنواع هي الوقت الإبداعي، الوقت الإنتاجي، الوقت التحصيلي، الوقت غير المباشر أو العام. هناك من يقدم تصنيفاً آخر لتنظيم الوقت ونراه الأكثر تناسبا مع الاتصال في المؤسسة، وقد قسم الوقت الى نوعين حسب ما ذكره (الشمري و حيدر، 2011، صفحة 18):

النوع الأول يكون الإنسان في كامل نشاطه وعطاءه وحضوره الذهني وهو ما يسمى بوقت الذروة لذلك على كل عامل وموظف أن يدرك وقت ذروته حتى يستغله في تأدية نشاطاته اليومية منها ما تعلق بالرد على البريد أو إرسال رسائل أو تقارير أو إقامة حصيلة أو مكاملة وظيفية هامة لتسهيل سير الأعمال العالقة.

النوع الثاني وهو الذي يقل فيه التركيز والعطاء والحضور الذهني ويلجأ العامل الى الاستكانة وطلب الراحة ويعرف عادة بوقت الخمول حيث تقل الجهود وينخفض الأداء فينحرف سلوك العامل الى إقامة اتصالات وأحاديث جانبية لان أولوياته التنظيمية أخذت طابع الغير استعجالي أو غير المهم.

لذلك من المهم أن تتوفر متطلبات أساسية لدى العامل أو الرئيس المباشر أو القائد بالمؤسسة سواء مكتسبة من التنشئة الاجتماعية او من القيم الثقافية بالمؤسسة ومما توفره من برامج تدريب وتكوين تمكن العاملين من امتلاكها منها:

- إدراك العامل لقيمة الوقت وقدرته على تحديد الوقت الفعلي والوقت الافتراضي للنشاط أو الاتصال ومن تم تحديد الوقت الضائع؛
- معرفة العامل بالمهارات والوسائل اللازمة لتنظيم وقته كالجدولة اليومية، الأسبوعية، تصنيف الأولويات؛
- قدرة العامل على استخدام هذه الوسائل والمهارات.

1-2- قواعد تنظيم الوقت

تنظيم الوقت هو تنظيم للأعمال والنشاطات اليومية للإنسان وفي المؤسسة هو السير الحسن لمختلف المهام المتعلقة بوظيفة الفرد داخلها حسب تخصصه وقدراته ومؤهلاته لذلك يخضع تنظيم الوقت الى قواعد أساسية وجب الانتباه لها فحسب ما تناوله (علوي، 1991، صفحة 123) خصص أربعة قواعد أساسية لتنظيم الوقت وهي البرمجة، عدم التأجيل، البدء بالمهم فالأهم وأخيرا الصبر وقد عمل على إبراز أهمية القواعد في استثمار الوقت للأعمال الدنيوية والآخروية، يمكننا التأكيد على القواعد التالية في نشاط العامل داخل المؤسسة:

- **القاعدة 1 البرمجة:** للأعمال والنشاطات التي تمارس في بيئة العمل بشكل مستمر ثابت وغير ثابت فمن المهم أن يتعلم الأفراد تقييد نشاطاتهم في مفكرات شخصية لإدارة وقتهم بحيث يسجلون النشاطات التي تتطلب السرعة والتنفيذ وتدوين الوقت المستغرق لكل نشاط ومقارنته بالوقت الفعلي فيتمكن الأفراد من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم ومحاولة تحسينها وكشف مسببات تضييع الوقت
- **القاعدة 2 عدم التأجيل:** كنا صغارا وكان أساتذتنا يرددون على مسامعنا يوميا لا تؤجلوا عمل اليوم إلى الغد لأنهم لمسوا أهمية الوقت وخسارة ضياعه، إلا أن البيئة الاجتماعية أين يعيش الفرد الطفل ويكبر تجعله يلاحظ ممارسات لا تعكس أهمية الوقت وعدم تأجيل العمل بقدر ما تبعث

على الخمول وعدم تقدير أهميته وكانت هذه الممارسات منبعاً لتثبيع الفرد بعدم التنظيم في أعماله وإهمالها وتركها لأوقات لاحقة للقيام بها وفي أحيان كثيرة يلجأ الأفراد إلى حذفها وعدم القيام بها.

لكن الأمر يصبح أكثر ضرراً في بيئة العمل فتأجيل العمل وتسويفه في المؤسسة يرمز إلى عدم تقديم الأداء المنتظر والمنتظم من العامل وخفض الإنتاجية والتأخر في انجاز النشاطات وبالتالي تعطل باقي خطوط الإنتاج سواء الإنتاج الكمي والمقصود بها بالسلع مهما كان نوعها أو الإنتاج الغير مادي ونقصد به القرارات والتقارير وحصيلة العمل والمخططات التي ترتبط بالمعلومات المرسله من مختلف المستويات التنظيمية والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة وعلاقتها بزيائنها وعملاءها كما يفضي عدم التأجيل إلى إحساس الأفراد بالراحة وعدم الإرهاق

-القاعدة 3 الأهم فالمهم: ليس كل النشاطات والمهام على نفس الدرجة من الأهمية والضرورة، فنجد أعمال تتطلب تعجيل البدء فيها دون غيرها وهنا يقع على العامل مسؤولية تصنيف الأعمال بين المهم الملح والمهم والأقل أهمية والعادي وبهذا التصنيف يتمكن العامل من تنظيم وقته والتحكم فيه ويبلغ مقاصده وأهدافه، ومن السلوكيات الوظيفية التي تعطل العمل وتظهر عدم التنظيم أن يقوم العامل صباحاً في مكان عمله بـ:

- الأحاديث الجانبية مع زملاءه العمل في الساعة الأولى من النشاط؛
- الإكثار من الاتصالات الهاتفية مع أسرته؛
- التوجه مع زملاء العمل لتناول القهوة أو قراءة صحيفة أو جريدة وتسويق الأعمال؛
- تصفح مواقع التواصل الاجتماعي عند الالتحاق بالمكتب بحجة تزود المكتب بشبكة انترنت؛
- انتظار وصول الرئيس المباشر لتلقي تكليف بأعمال معينة.

إدارة الذات والتحكم في الرغبات النفسية والشخصية والمهنية أمر مهم للغاية في تأدية المهام لأنه يمنح الفرد مساحات واسعة من الوقت والراحة يمكنه استغلالها لاحقاً، لذلك على المؤسسة مرافقة عمالها في تدريبهم على حسن إدارة الذات واكتشاف نقاط القوة لديهم واستغلالها في ساعات العمل الأولى أين يكون الشخص في قمة عطاءه الوظيفي وتحفيزهم على ترتيب سلم أولوياتهم وأن العلاقات الإنسانية والاجتماعية والمهنية مهمة في حياة الإنسان ولا يمكن إلغاؤها لكن وجب القيام بها في أوقات خارج دائرة النشاط أي في أوقات الراحة.

1-3 أهمية تنظيم الوقت

في برنامج تدريبي لإدارة الوقت قدمت شركة للكفاءات والتدريب أربعة وعشرون (24) فائدة يمكن جنيها من التنظيم الجيد للوقت حسب ما أورده (مدحت، 2015، الصفحات 64-66) نذكرها في النقاط التالية:

-إرضاء الله وهو أسمى فائدة يمكن للفرد أن يعمل من أجل تحقيقها فالهدف من الخلق ليس العبث والسلوان وترك النفس للشهوات وإنما التدبر في الكون وفي آية خلق الإنسان ولما خلق وما يجب عليه فعله ليصل الى إرضاء خالقه فكل هذه التساؤلات تجعلك ترتب حياتك ونشاطاتك وتقسّمها بين الأعمال الدنيوية والآخروية

-تحقيق الأهداف والانجازات فرسم الأهداف يجعل الإنسان يسعى الى تحقيقها ومن تم التخطيط للوصول لها عبر تنظيم أوقات أعماله بما يمكنه من ذلك

-الراحة النفسية والشعور بالرضا النفسي وهي من المتطلبات الأساسية في حياتنا وحصول ذلك يدل على امتلاك إدارة ذاتية جيدة للفرد استطاع من خلالها تدبير شؤونه اليومية واستغلال وقته فيما ينفعه

-تنظيم الوقت يقود الى التوفيق بين واجبات العمل والأسرة والحاجات الشخصية

-الاستفادة المثلى من الجهد بمعنى عدم تبديد الوقت والجهد في نشاطات غير مفيدة فتوجيه الجهود نحو أهداف محددة وخطط معدة يساعد في الحصول على إنتاجية عالية وأداء مرتفع

-تجنب الإرباك والازدواجية كلما كان العمل منتظما دل ذلك على صفاء الفكر وقدرة الفرد على أداء عمله بشكل لائق خال من الأخطاء كما يبعد الوقوع في الريبة والشك وعدم التأكد التي تهدر الطاقة والوقت في آن واحد

-إرضاء الرؤساء في العمل فبتنظيم الوقت سيؤدي العامل عمله في وقته ولن يؤجله ولن يتسبب في ظهور فجوات لسوء التنظيم تحيل الى رفع مستوى المراقبة والمتابعة

-انجاز الأعمال في وقتها

-التركيز في أداء العمل

-الاستفادة من الوقت الموفر لأداء أعمال أخرى

-انجاز أعمال أكثر في وقت أقل فلا يسمح للفرد بتمدد نشاط على حساب نشاط آخر

- زيادة الإنتاجية فتنظيم الوقت يعمل على أداء الكثير من النشاطات فترتفع مستويات الأداء خاصة عند معرفة الفرد بذروة نشاطه ووقت خموله فيستغلها في رفع إنتاجيته
- زيادة الدخل ففي المؤسسات الاقتصادية يرتبط الإنتاج بالمنح والتعويضات المادية كالترقية والعلاوات فكلما تمكن الفرد من تنظيم وقته أدى ذلك الى زيادة إنتاجيته ومن ثم زيادة دخله
- كسب احترام الآخرين
- إرضاء العملاء
- تدعيم الثقة بالنفس
- تحقيق التوازن بين أداء العمل والراحة
- تفادي الشعور بالذنب لإضاعة الوقت
- معرفة الأولويات ووضوح الرؤية
- تنظيم النفس والحياة
- الشعور بالمسؤولية
- النعود على التخطيط والعمل الممنهج

1-4 مضيعات تنظيم الوقت

الكثير منا يتحدث عن أهمية الوقت وانه سبب نجاح الأمم المتقدمة التي أدركت أهميته وقيمه ومع ذلك يقع الكثير في مضيعاته بقصد ودون قصد سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات ومن أبرز مظاهره:

- يقول المثل الانجليزي (التأجيل لص الزمان) فالتأجيل والتسويق أكبر مضيع للوقت فالأعمال المتراكمة ما هي إلا أعمالا سهلة تركت للغد؛
- المكالمات الهاتفية والانشغال بالرد عليها كلها دون ترتيب لأهمية أين منها دون الأخرى
- اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية داخل أماكن العمل
- التفكير المشتت نتيجة المشاكل والضغوط النفسية التي يعيشها الفرد تجعله غير منتظم في عمله
- عدم وضوح المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق العامل؛
- ازدواجية القرارات والسلطة تبعث الارتباك في الوسط الوظيفي وتضيع الوقت بين أحقية اتخاذ القرار من عدمه؛

-الفردانية وعدم مشاركة فريق العمل في المهام التي تتطلب تبادل للمعلومات حتى تستمر باقي النشاطات المرتبطة ببعضها البعض؛

-نقص المهارات وعدم التكوين الجيد للعامل وخاصة الموظفين الجدد لذلك يتم انتقاد عمليات التوظيف غير العلمية التي تفتقر الى منهج علمي وعملي يستقطب أحسن الكفاءات؛

-عدم تبادل الخبرات وإحتكار المعلومات والمهام يجعل العمل مضطرب وغير منظم؛

-عدم استخدام التكنولوجيا في المهام اليومية للموظف مثل البريد الإلكتروني، الأرضية الرقمية، الهاتف الذكي وتفضيل المراسلات الورقية؛

-الهرمية والتدرج السلطوي الذي يؤثر على انتقال الرسالة الاتصالية بين المرسل والمستقبل فتصطدم بالهيكل التنظيمي الغير مرن فيفقد الكثير من الوقت في وصول المعلومة إلى مستقبلها النهائي؛

-عدم وضوح القرارات والتعليمات والتوجيهات مما يصعب من تنفيذها وتستغرق وقتاً أطول حتى يتم إستيعابها وتطبيقها خاصة في المؤسسات التي تلتزم بالاتصال النازل وعدم الاحتكاك بالموظفين؛

-تأثير الجماعات غير الرسمية في تناقل المعلومات ومحاولة تعطيل انتقالها لتحقيق مصالحهم واهدافهم الشخصية فيكون ذلك على حساب ادارة الوقت في المؤسسة.

2-مدخل للاتصال التنظيمي بالمؤسسة

2-1- المفهوم والمكونات

من المصطلحات المتداولة على نطاق واسع في حياتنا اليومية الإتصال فهو عملية ديناميكية مستمرة ومتزامنة مع كل تحركاتنا.

ويعرف عالم الاجتماع تشارلز كولي الإتصال في كتابه التنظيم الإجتماعي بأنه " الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الإتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن " (بن زروق، 2005، صفحة 209).

تم تطور المفهوم ليعبر عن " العملية التي تركز على التفاعلات الفردية التي يتم ضمنها إرسال معلومات والحصول على أجوبة بين مرسل ومستقبل لمجموعة من الأفراد " (العايب، 2008،

صفحة 175)، في إشارة واضحة عن مكونات العملية الاتصالية، لكن هذا التعريف به قصور لأنه أهتم بالاتصال الفردي نحو فرد أو جماعة ولم يحدد الإطار الاجتماعي والاقتصادي الذي يحدث فيه.

ونرى بأن التعريف الأكثر شمولاً للاتصال بالمؤسسة هو الذي يرى بأن الاتصال "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها" (رماش، 2008-2009، صفحة 20).

يتضح من التعريف السابق أن الاتصال اتسعت دائرته فلم يعد مرتبطاً بتفاعل فرد مع أفراد دون أهداف ودون تنظيم يحكمه ويؤطره بل جعل منه محور الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة وأبان عن امتلاك وسائل لإدارته وجعله يخدم أهداف المؤسسة والأفراد، وهو يمهّد بهذا الشكل للاتصال التنظيمي

الذي يعبر عن "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير،.....وهو أيضاً نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم" (رويم و مهري، 2010، صفحة 284).

هو أول عملية تنشأ على أساسها المؤسسة فهو بمثابة الجهاز العصبي لها لأنه يعمل على نقل المعارف والمعلومات والقرارات عبر نواقل تنظيمية تعتمد المؤسسة تظهر في هيكلها التنظيمي وتظهر مدى فعالية المؤسسة في تنظيم وترتيب العمليات الإدارية المختلفة ودرجة توافق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

لكي نحصل على عملية اتصال تنظيمي موجه وهادف وخادم لتطور المؤسسة على الأطراف الاتصالية أن تتقن مكونات العملية الاتصالية وهي من مسلمات العمل التنظيمي يمارسها العاملون والرؤساء على حد سواء مهما اختلفت طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة فنجد:

-**المرسل:** يرمز للطرف الذي صدرت عنه الرسالة فقد يكون فرداً أو جماعة أو مؤسسة وتظهر قوة المرسل من خلال تحكمه في محتوى الرسالة بشكل يؤثر في المستقبل وذلك بإيجادته للعديد من

الوسائل فقد تكون الرسالة لفظية أو مكتوبة أو إيمائية فتمكن المستقبل من فهم معنى الرسالة والهدف منها بشكل بسيط ودقيق.

-**الرسالة:** ركن أساسي من أركان الاتصال فبدونها لا تتحقق العملية الاتصالية ومن شروطها ان تكون واضحة وبلغة مفهومة يتفق عليها الطرفان لتحقيق الهدف منها كما يوصى دائما بأن تحمل عبارات دقيقة غير قابلة للتأويل أو الاستفهام والشك عن فحواها تتناسب وقدرات المستقبل لها وتختلف أشكال الرسالة فمنها اللفظية المنطوقة ومنها الكتابية ومنها الرمزية أو الإيمائية كما تختلف أيضا حسب طبيعة الموضوع ولكل طبيعة موضوع مصطلحاته الواجب إدراجها فالرسالة الإدارية تخضع للكتابة الإدارية التي تستخدم مصطلحات الإدارة أما الرسالة العلمية فتخضع للمصطلحات العلمية وهكذا تنتوع بتنوع الغرض منها.

-**قناة الرسالة (الوسيلة):** وهي الصورة المادية التي ينقل بها المرسل رسالته للمستقبل فمنها المكتوبة والتي عادة تكون مضبوطة بشكل خارجي معين تضعه المؤسسة في مراسلتها اليومية بين الوحدات والأقسام أو عند لوحة الإعلانات أو بينها وبين مؤسسات خارجية، كما نجد الرسالة اللفظية بإستعمال الاجتماعات والندوات واللقاءات والتسجيلات فيعتمد المرسل هنا على قدراته وخبرته في إدارة الرسالة الصوتية.

-**المستقبل:** هو الركن المستهدف في العملية الاتصالية والذي يتلقى الرسالة ويعمل على فك رموزها وتحليلها وتفسيرها ليصل الى ما يقصده المرسل لذلك من المهم ان تكون لدى المرسل والمستقبل نفس اللغة والأدوات المستعملة حتى يسهل على المستقبل فهمها وتحقيق المغزى من إرسالها.

-**التغذية الراجعة:** نعني به رد الفعل الذي يصدره المستقبل ومنتظره المرسل ويمكن من خلال التغذية الراجعة تقدير نجاح العملية الاتصالية من عدمه وطرح إمكانية الإعادة في حالة عدم الوصول الى التغذية المرغوبة.

2-2 أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي

2-2-1 أهمية الإتصال التنظيمي

تستمر المؤسسات في النشاط والأداء والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية بفضل الإتصال فنجاحها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهي عملية متكاملة ومندمجة ضمن الوظائف الإدارية والإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة ولا يمكننا إعتبارها عملية مستقلة عن باقي العمليات.

-الإتصال يعد وسيلة لتنظيم الأنشطة ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة لأن الإتصال يسمح بتحديد المشكلات وسبل علاجها في وقت وجيز؛

-الإتصال التنظيمي يسمح لكافة العاملين بالمؤسسة من الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية ويساعدهم في فهم التغييرات الحاصلة في إستراتيجية المؤسسة ومن تم إعادة توجيه الجهود والسلوكيات بما يتوافق مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛

-إتتمام المهام المتعلقة بالمسؤوليات والأدوار المحددة سابقا مع وقتها المحدد سلفا بحيث يمنع التمدد في المهام وفي الإتصالات؛

-الإتصال التنظيمي هو هوية المؤسسة وفيه يحقق أصحاب المصالح بها ذاتيتهم بشكل متواز مع أهداف المؤسسة؛

-يعمل الإتصال التنظيمي على تضيق الفجوات بين الرؤساء والمرؤوسين فيساعد على إتخاذ التدابير التنظيمية اللازمة من تعديل في الخطط وفي تقسيم المهام وإعادة تدويرها بشكل يخفض من حدة المشاكل والأزمات؛

-يساعد الاتصال التنظيمي من تبادل النشاطات المرتبطة ببعضها البعض سواء في نفس القسم أو بين أقسام مختلفة؛

-الاتصال التنظيمي قناة ناقلة للثقافة التنظيمية للمؤسسة ولأفكار الرؤساء وتوجهاتهم وكذا لأفكار المرؤوسين وابتكاراتهم وإبداعهم بحيث تستفيد المؤسسة من مهاراتهم.

2-2-2 أهداف الاتصال التنظيمي

- في مستوى الأهداف علينا أن نبرزها على مستويين وهما أهداف الاتصال التنظيمي للعمال وللمؤسسة فكل مستوى له أهداف محددة تختلف عن المستوى الآخر ولكنها لا تتعارض معه
- إن أول هدف يمكن تسجيله ويرجع لطبيعة الإتصال هو الاتصال بين الرئيس والمروؤوس وتبليغه بمهامه أو تكليفه بمسؤوليات أو الاستفسار عن معلومات كما يهتم الرئيس بتحفيز المروؤوسين وتذكيرهم بجدية الوصول للأهداف المسطرة لتحقيقها يتطلب الإستمرار في التأكيد عليها وليس مجرد تبليغ جاف وهنا تظهر قيمة القيادة الذكية في التأثير على المروؤوسين من خلال التواصل المستمر وبعث روح العمل الجماعي ومرافقتهم في تحقيق الأهداف؛
 - يمثل الإتصال التنظيمي حلقة وصل يمكن من خلاله معرفة رغبات ومشاكل الموظفين والعمال وإدراك ردود أفعالهم نحو السياسة المنتهجة بالمؤسسة؛
 - يمكن الإتصال التنظيمي من فهم أحسن للمهام ومن تم الوقوف على مدى إلزام الموظفين بها ومدى تقدم الانجاز وتقييم الأداء من خلاله؛
 - يقوم الإتصال التنظيمي الجيد بالقضاء على الإشاعات والمغالطات التي قد تؤدي إلى إنحراف العمل ومن تم عدم تحقيق الأهداف، فالتواصل مع المروؤوسين ومحاورتهم والإنصات الجيد يعزز الثقة بين المستويات العليا والدنيا في المؤسسة ويساهم في بناء ثقافة إتصالية قوية؛
 - يعمل الإتصال التنظيمي المستمر على التذكير بأهمية تنظيم الأعمال وجدولتها والتحكم فيها من خلال حرص الرؤساء على إتمام المهام التي كلف بها المروؤوسين في وقت محدد مما يمنع التمدد في النشاطات؛
 - يساعد الإتصال التنظيمي في الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات بتفويض رؤساء المصالح أو المديرات الفرعية بمتابعة المهام واتخاذ الاجراءات اللازمة والعودة عند الضرورة للرئيس مما يساهم في ربح الوقت وتنظيم الأعمال بين الوحدات والأقسام بشكل جيد ويقضى على بيروقراطية المكاتب التي تشيع الوقت والجهد؛
 - من أهم الأهداف التي ترتبط بالإتصال التنظيمي هو التحكم في الجماعات الاتصالية بممارسة عملية التفويض خاصة عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم ولها فروع عديدة فتكون العملية الاتصالية بالشكل التقليدي متعبة ومعقدة لسير النشاطات لكن باعتماد التفويض والعمل بين الجماعات الاتصالية تنقلص الفجوة التنظيمية وتنتج نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛

- من أهداف الاتصال التنظيمي الإسراع في نقل المعلومة في حينها ودون تحريف أو تضليل أو إخفاء للبيانات عن الأطراف المعنية بالعملية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساهم في شفافية العمليات والمعلومات وإطلاع جميع الأطراف ذوي العلاقة أو المصلحة بالمعطيات والنفوذ السريع للمعلومات فيعمل على تنظيم أحسن للوقت بالقضاء على الفوضى وترتيب أفضل للأعمال؛

-الاتصال التنظيمي يقدم للمؤسسة القدرة على حل الأزمات والصراعات التي قد تظهر في المؤسسة نتيجة تنافس على المراكز السلطوية والأدوار أو نتيجة تصادم مصالح الجماعات غير رسمية مع مصالح المؤسسة فاعتماد المشاورات واللقاءات والاجتماعات يساهم في إدارة الوضع وتنظيمه.

2-3 وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي العديد من الوظائف داخل المؤسسة فهو متصل بكل النشاطات منها الإنتاجية، الإبداعية، القيادية، التنسيقية، التنظيمية للمحافظة على المناخ العام بالمؤسسة، ولهذا فهو يشكل فارق مهم في تنظيم الأعمال وترتيبها ومرونتها بشكل يسمح للمؤسسة من إدارة الوقت بشكل أفضل بين مختلف الوظائف وبين مختلف التفرعات في نفس الوظيفة ومنه:

2-3-1 الوظيفة الإنتاجية

حسب دراسة (بن زروق، 2005، صفحة 211) لدور الاتصال التنظيمي في مسار التغيير تناولت تعريف لكيث ديفر (keith deffer) حول وظيفة الاتصال التنظيمي الإنتاجية فإن الاتصال التنظيمي الجيد يؤدي إلى جودة في تقديم العمل المطلوب بشرط توافر الإشباع المهني اللازم لذلك وخاصة ما تعلق بالمهارة والرغبة في العمل بحيث يقوم بالاتصال التنظيمي بإمداد كل ما تعلق بالمعلومات الضرورية للقيام بالأعمال بين مختلف الأقسام وفرق العمل.

يبرز الجانب الإنتاجي في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال طلبات تحديد الإنتاج كما ونوعا وحجما زمنيا وكذا إيصال كل الرسائل التنفيذية الى الأقسام المعنية بالعملية الإنتاجية المتعلقة بطرق التخزين ورغبات الزبائن وتحسين مستويات السلامة المهنية بإعداد المنشورات اللازمة لذلك وتنبيه العاملين عبر نشرات عن الأخطار الفيزيكية التي قد تتجر عن التهاون في العمل مع توجيه إنذارات للمتقاعسين وعقد اجتماعات للإستماع لمختلف المشاكل العمالية والتذكير بضرورة رفع الإنتاجية.

2-3-2- الوظيفة التنسيقية

تقوم وظيفة التنسيق في التواصل الفعال بين مختلف الأقسام والوحدات في المؤسسة بهدف تكامل الوظائف للوصول الى الأهداف المسطرة وفي المستويات الاتصالية الأفقية تبرز عملية التنسيق بشكل واضح لأنها تهتم بالتفاصيل الجزئية للعمل أين يتم التبادل السريع للمعلومات وكذا لطابع الاتصال فيها الذي لا يحتاج الى شكل رسمي ولوائح في التعامل بل تغلب عليها طابع العلاقات المهنية الاجتماعية الفعالة التي تساهم في تسريع العمليات وتبادل المعارف والمساعدة في صقل المهارات في أحيان كثيرة بتبادل الخبرات بين العاملين في نفس المستوى دون ضرورة اللجوء الى المسؤول المباشر الذي قد لا يجد الوقت الكافي لذلك نتيجة كثرة المسؤوليات ومتابعتها

2-3-3- الوظيفة القيادية

أفادت (عواج، 2020، صفحة 85) في دراستها حول الاتصال في المؤسسة أن كوهن هرمان (cohen herman) يرى بأن القيادة هي امتلاك قدرات خاصة منها القدرة على التأثير على المرؤوسين بحيث يحفزهم ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

وتبعاً لذلك فالتفاهم الحاصل بين القائد وتابعيه يسهل له تنفيذ خطته وإجراء التغيرات الضرورية في اقل وقت وجهد لأن تواصله معهم يساهم في توضيح الغايات والأهداف والتعرف على المعوقات والمشاكل وكذا الاحتياجات المختلفة للمرؤوسين للوصول الى ما يصبو إليه القائد فكلما كان الاتصال مرناً كلما ارتفع الأداء كما انه يوفر تغذية راجعة سريعة يتمكن القائد من خلالها ملامسة الأوضاع الحقيقية دون تحريف ويكشف عن دلالات الاتصالات غير اللفظية عند انعقاد الاجتماعات ومدى توافق فرق العمل وتأثير الجماعات غير الرسمية وبذلك فالاتصال التنظيمي يساهم في تقديم رؤية واضحة عن مدى الانسجام أو غيابه في المؤسسة

2-3-4- الوظيفة الابداعية

إن تقدم المؤسسة ومحافظة على مكانتها السوقية تتطلب منها رفع درجة التنافسية بطرح أفكار إبداعية وإبتكارية ولكي تصل مواهب العاملين الإبداعية وجب إيجاد قناة ناقلة لها ويمثل الإتصال أحسن ناقل لمختلف الأفكار والمشاريع الإبتكارية والجديدة في بيئة العمل فيخلق الاتصال المرونة اللازمة لذلك من خلال التواصل المستمر والفعال بين الرئيس والمرؤوسين والإنصات لأفكارهم ودعمها بعد دراسة جدوتها.

فالاتصال بين الرئيس والمروؤس ومنحهم الفرصة لإيجاد حلول هو تحفيز معنوي يساهم في الخروج من الأزمة فتعزيز الثقافة الاتصالية في بيئة العمل قادر على تغيير مسارات مهمة في دورة حياة المؤسسة.

3- تنظيم الوقت والاتصال التنظيمي بالمؤسسة وفق حاضنة الوقت

في هذا الباب نولي أهمية للقيم الاتصالية والقيم التنظيمية للوقت وكيف يمكن أن نحضنها في حاضنة الوقت من أجل إعداد مخرجات ثقافية للقيم الاتصالية منتظمة مع إدارة الوقت ولهذا سنتناول في هذه الجزئية ثلاثة محاور رئيسية المحور الأول يبرز مدخلات القيم الاتصالية والوقتية والمحور الثاني يهدف الى إيضاح مختلف العمليات التي يركز عليها العمل لأجل الوصول الى تنظيم جيد للوقت في العملية الاتصالية أما المحور الأخير فيظهر لنا أهم المخرجات المتوقعة لذلك.

3-1 المدخلات

وتتمثل في القيم المعنوية، التكنولوجية، أما البشرية فهي واضحة ولا تحتاج الى تفصيل وتشمل الموظفين الإداريين والقياديين بالمؤسسة.

3-1-1 المدخلات الاتصالية:

قيمة المعلومات:

المعلومة هي " مجموعة بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستخدميها وهي ذات قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات، ويجب أن تضيف لما ندرکه عند مكان أو حدث ما وأن توضح لمستخدمها شيئاً لا يعرفه أو لا يمكن التنبؤ به، فالمعلومة تعمل على زيادة وتنمية المعارف" (شاهين، 2018، صفحة 167)

المعلومة من الموارد المهمة في المؤسسة تأتي بأشكال مختلفة فقد تكون أرقام، صور، جمل، كلمات، أعداد... الخ تعمل على تنمية المعارف بالمؤسسة وتعطي للعملية الاتصالية معنى وهدف مشبع يتبادل من خلاله الأطراف التواصل الناجح

ولتوضيح أهمية المعلومات ودورها في اتخاذ القرار نعرض نتائج دراسة أقيمت من قبل (علالوش، 2011، صفحة 76) على مجموعة من المؤسسات التعليمية لولاية سطيف حيث خلصت الدراسة الى أن اقتصار مصادر المعلومات من اللوائح والقوانين التشريعية جعلت المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الصعوبات وأبرزها حسب الباحثة تمثلت في صعوبة استرجاع

المعلومة نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها وفي جانب تفعيل دور المعلومات من حيث إيصالها في الوقت المناسب جاءت النتائج ايجابية فقد تمكن المدراء من اتخاذ القرارات المناسبة لوصول المعلومات في وقتها المناسب.

النتائج التي وصلت إليها الدراسة تظهر أن المعلومات في المؤسسات التعليمية تفتقر الى السمات الأساسية التي تطبع المعلومات ومن أهمها:

-الوضوح: يساعد الوضوح في بناء القرار الصحيح ويستحسن عادة استخدام الجداول والنسب المئوية والرسومات البيانية لأنها أكثر وقعا في الذهن.

-الدقة: وتعني خلو المعلومات من الخطأ ففي العمليات الإدارية اليومية البسطة تكون الدقة سهلة لان النشاط لا يتطلب جهدا في البحث عن مدى دقتها أما في النشاطات المالية والتجارية حيث تكون المخاطر عالية والفرص المتاحة تشوبها الضبابية والشك تكون دقة المعلومات مهمة جدا وفي المؤسسات الفطنة تستخدم التكنولوجيا لقياس الدقة وملائمة ذلك لوضع المؤسسة

-التكامل والشمولية: اتصاف المعلومة بتكاملها والقصد منه أن محتواها مشترك بين مختلف الأقسام والوحدات المعنية بها يساعد متخذي القرارات من بناء القرارات بشكل صحيح تبعد الارتباك عن محيط المؤسسة.

-التوقيت: المعلومات المتأخرة فاقدة للقيمة لبناء قرارات وخطط على أساسها ولذلك يحتاج القادة والمدراء وحتى العاملين في المستويات الإدارية المتوسطة الى الحصول على معلومات حسب طبيعة نشاطهم في وقتها المناسب، فهي تؤدي حتما الى خفض التكاليف والجهد والوقت وتوزيع بقية المهام التي تنتظر استكمال المعلومات، وفي المؤسسات القوية يتم إدخالها ضمن نظام المعلومات أين تتم معالجتها وإعادة استخراجها على شكل تقارير.

إن المعلومات هي العصب الأساسي في أي عمل إداري أو إنتاجي أو فكري سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات وترتبط سلسلة الوظائف والنشاطات في مختلف المستويات على قدر المعلومات التي تصل وعلى قدر تمتعها بالسمات سابقة الذكر، ولذا يتوجب على المؤسسة تنمية ثقافة المعلومات بين عاملها بغية تقوية نظام الاتصال لديها وجعله أكثر مرونة يستجيب لاحتياجات المؤسسة.

يستقي المروءوسون والرؤساء والقياديين المعلومات من مصادر متنوعة منها:

-**المقابلات:** هي لقاء بين شخصين لدراسة مسألة معينة حيث تكون الأهداف مسطرة بدقة وتتضمن عادة رسم الخطط وتتبع التنفيذ والوقوف على عمليات التقييم وهي تتكرر بصفة دورية ترتبط بالمستويات الإدارية العليا ومن المهم التمتع بثقافة الإنصات والحديث الجيد حتى يتمكن الطرفان من التوصل لمعنى الرسالة اللفظية والقصد منها وبالتالي العمل على التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات فتتحقق الفعالية الاتصالية للمقابلة وترفع من مستوى التفاهم والانسجام في المؤسسة وتخفض من حدة التوترات والشعور بالضغط النفسية.

-**الاجتماعات:** تعد الاجتماعات لقاء مفتوحا بين المدراء والعاملين يتبادلون فيه الآراء والأفكار ودراسة الاتجاهات ومن تم التعرف عن قرب على المشاكل المهنية وتقديم اقتراحات لحلها بحيث يستخدم المجتمعون كل أساليب التعبير الشفوي والكتابي للوصول الى حلول ترضي جميع الأطراف أو الاتفاق على سياسة عمل جديدة تنتهجها المؤسسة يكون فيها العاملين طرفا أساسيا لتحقيقها، وتعد الاجتماعات عند الضرورة في أوقات العمل وتأخذ حيزا زمنيا طويلا نظرا لحجم الانشغالات التي يتم تناولها، لذلك يفضل عدم الإكثار منها لأنها تستحوذ على الوقت مما يعيق اتمام نشاطات المؤسسة في زمنها المطلوب.

-**الندوات:** تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين لإيجاد حل لمشكلة معينة ويمكن الإستعانة ببعض الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة وهي قليلة الاستخدام في المؤسسات.

-**التعليمات والأوامر:** هي في مجملها تعبر عن قرارات ومذكرات مكتوبة توجه للعاملين وتتخذ من اللوائح التنظيمية مرجعية لها بحيث تحفظ خطوط التنظيم فتصدر من رؤساء دوائر أو مصالح أو مديريات أو الإدارة العامة بالمؤسسات تستخدم لحفظ النظام والحقوق وعدم إشاعة الفوضى.

-**لوحة الاعلانات:** وسيلة هامة في جميع المؤسسات وتستخدم بشكل تكراري عندما تفضل المؤسسة تبليغ موظفيها بمستجدات تنظيمية أو مهنية معينة كمخرجات الاجتماعات والتحفيزات والترقيات كما تعتبر ثقافة شائعة عند الموظفين وعادة ما يتلقفون أي إعلان عبر اللوحة ويعبرون عن استيائهم عند عدم قيام المؤسسة بالتبليغ لأمر مهنية تهتم مصالحتهم عبر اللوحة.

-**التقارير:** من الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد المناخ العام ومدى الالتزام والانضباط باللوائح والقوانين أو رصد التغيرات والمقترحات التي يود العاملون تقديمها للإدارة العامة وتساعد المدراء في وضع الخطط ورسم السياسات العامة وتبني الإستراتيجيات المناسبة.

- الشبكة الهاتفية السلكية والنقالة: تعتبر من أكثر الوسائل استخداما في النشاطات اليومية خاصة عند ضيق الوقت أو بعد المسافة فيضطر الفاعلون استخدامها لإيصال الرسالة في أسرع وقت ممكن كما تفيد عند عدم إدراك المستقبل للرسالة فيتصل بالمرسل من أجل الإيضاح وهي وسيلة لنقل المعلومات أو قرارات أو أخبار تخص المؤسسة، كما تستعمل من قبل جميع العمال للقيام بالنشاطات ولكن تبقى خطوط الإتصال محفوظة حتى في الهاتف فعادة ما يتصل المدير أو الرئيس بمستشاريه أو مساعديه بصفة مباشرة وهم من يقومون بإبلاغ العمال بالتغيرات والمستجدات.

-قيم نمط الإتصال:

يخضع نمط الإتصال الى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن الشائع في الاتصالات الإدارية انها تأخذ شكل الإتصال الرسمي وغير الرسمي

-الاتصال التنظيمي الرسمي: وهو الإتصال الذي يقوم وفق ما يقره الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونجد فيه أربعة أنواع النازل، الصاعد، الأفقي، الخارجي:

•الإتصال النازل: هي الاتصالات التي تتدفق من الأعلى إلى الأسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات يهدف الرئيس من خلالها توجيه العمل وفق ما تقتضيه إستراتيجية المؤسسة، ويفيد الإتصال النازل وفق (هجان، 2006، صفحة 39) تبعا لأعمال كاتز وكاهن (katz et kahn):

-توجيهات عمل محددة؛

-معلومات تساعد على فهم الوظيفة وعلاقتها مع وظائف المنظمة الأخرى؛

-معلومات عن الإجراءات والممارسات الوظيفية؛

-تغذية راجعة للموظف حول نشاطه؛

-معلومات ذات طبيعة تساعد في غرس الشعور بالرسالة؛

-أدلجة الموظفين وتحفيزهم لقبول ثقافة المؤسسة وتبنيها؛

-يساعد على إزالة الشكوك والغموض نحو التغيرات المرتقبة ويعيد التوازن للأفراد وللمؤسسة

الاتصال النازل هو الاتصال الشائع والأكثر استخداما في المؤسسات لأنه يعبر عن طريقة تواصل الإدارة مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة وبدونه تضطرب الحياة الوظيفية مما يسبب صعوبة في فهم التعليمات والتوجيهات وإدراك الأهداف وتتحفض معه درجة تحسين الأداء.

- وللإتصال النازل مجموعة معوقات تنظيمية تحد من فعاليته ومن نجاحه منها:
 - اعتماد المؤسسة على الوسائل الاتصالية الكتابية التي تهمل التحوار والحديث والإقناع مما يضعف من قيمة الرسالة؛
 - حجب المعلومات عن المرؤوسين مما يعيق فهم مغزى الرسالة وإحداث تغذية راجعة بعيدة عن المطلوب؛
 - فقدان المرسل للسلطة الحقيقية ونقص الخبرة والمعرفة يؤدي إلى إهمال الرسالة؛
 - إختيار التوقيت غير المناسب للمراسلة يشكل عائق أمام تحقيق الهدف منها؛
 - عدم تنظيم المراسلات بتوجيهها للأطراف غير معنية بالرسالة يضعف من فعاليتها.
- الإتصال الصاعد:** تدفق الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ومن المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا وتأتي غالبا في شكل تقارير أو مقترحات عمل ومن وهو شكل من أشكال ردود الفعل على الإتصالات النازلة ومن مميزاته:
 - اكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها؛
 - بناء ثقة بين المرؤوسين والرؤساء؛
 - مشاركة المرؤوسين لعمليات التغيير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة؛
 - إشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين بأنهم مورد بشري مهم للمؤسسة؛
 - مشاركتهم في تكريس ثقافة المؤسسة من خلال التواصل الهادف والمنظم؛
 - تدريب الأفراد العاملين على الرد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة من المعلومات؛
 - إكتشاف مهارات وقدرات الرؤساء للمرؤوسين من خلال التقارير والمقترحات المقدمة؛
- أما عن عيوبه فتتمثل في:
 - التأثير على الرئيس من خلال إمداده بمعلومات لا تمثل حقيقة الوضع القائم وإستخدامها لأغراض خاصة؛
 - كثرة المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة والتي تفقدها قيمتها وقد تتعرض للتحريف أو للضغط على مرسلها بتغيير محتواها؛
 - البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوس يعيق قوة الإتصال وخاصة القضايا التي تحتاج إلى اتصال مباشر؛

- يأخذ حجما زمنيا كبيرا نظرا لنمط الإتصال السائد الذي لا يشجع على إدارة المعلومات بشكل سريع وتقني.

-قيم مهارات الإتصال

توافر القنوات الاتصالية دون مهارة لا تكفي بل يجب أن يتمتع العاملون والقياديون وفرق العمل الى جانب ذلك بمهارات الاتصال التنظيمي من مهارة القراءة، الكتابة، الإنصات، الحديث، التقانة فبانعدامها تنعدم جدوى العملية الاتصالية وينعدم معها التنظيم الجيد لإدارة وقت الاتصالات. قبل الخوض في المهارات الاتصالية علينا أن نحدد مفهوم المهارة فنجد أن (العيفي، 2015، صفحة 212) عرفها بأنها سلوكيات تعليمية يكتسبها الفرد من بيئته تجعله قادر على التكيف مع المجتمع فيتمكن من استبعاد الاستنتاجات التي تؤدي الى رفضه من بيئته أو ذمه نتیجتها، ويضيف عليه (فهيم، 2002، صفحة 141) بأنها قدرات لا تظهر إلا من خلال الممارسة ، ومنه فالمهارة هي قدرات ذهنية وجسدية مكتسبة من بيئة الفرد تتطور باستمرار وتختلف باختلاف المحيط الذي يكون فيه الفرد.

• مهارة الحديث

لا يوجد تعريف جامع مانع بل إختلف الفقهاء في تحديد معناه ومن بين التعريفات الموضوعية للتحدث ما قدمه (عبد الباري، 2005، صفحة 80) والذي أشار فيه إلى أن الحديث هو عادات شفوية لفظية نستعملها في كل مناحي الحياة والمواقف الإجتماعية كتبادل للأفكار والحوار والنقاش والدفاع عن المواقف والآراء والاتجاهات.

ومن جانب الإتصال فالتحدث هو أحد أوجه الاتصال اللفظي الأكثر استعمالا، مكون من رموز لغوية أو تعابير جسدية منها الإشارات والإيماءات تقوم بنقل الأفكار والمشاعر والمعاني للآخرين عبر إتصال مباشر كاللقاءات والمحاضرات والنقاشات والاجتماعات أو باستعمال وسيلة تواصل كالهاتف والتلفزيون والراديو وغيرها من الوسائل الحديثة.

مهارة التحدث هي تلك المركبات اللغوية المنطوقة بلغة بيئة العمل عادة والجسدية أيضا، يتم من خلالها التصريح بالأفكار والتوجهات والتصورات بغرض إيصال رسالة شفوية للطرف الآخر في فترة زمنية معينة.

وفي المؤسسة حتى يكون الحديث منتجا ومحفزا للتواصل ويؤدي جزء من المهام الموكلة للعامل، عليه أن يخطط كمرحلة أولى في إعداد حديث مع زميله أو رئيسه ويضع هدفا للحديث

حتى لا يكون كلامه مجرد بعبع أو لغط، كما يحترم أوقات العمل ويحاول حصر حديثه في الوقت والمكان المطلوبين فلا يتسبب في تعطيل أداءه وأداء غيره مع توجيه الحديث للجهة المعنية مباشرة، مستخدماً كل أساليب الإنتباه بالحفاظ على هندامه، والإعتماد على الجمل القصيرة في الحديث فقد اثبتت الدراسات أن الشخص يفهم 50% من الحديث عند سماعه مباشرة وينخفض مستوى فهمه للحديث ليصل إلى 25% بعد 48 ساعة، ولهذا وجب إعتماد التركيز والإيضاح الجيد للفكرة في حينها حتى يضمن المتحدث إدراك المتلقي لرسالته في الوقت المطلوب دون إضاعة المزيد من الوقت، والعمل على تقييم حديثه للخروج بنتيجة حول نقاط قوته وضعفه والمعوقات التي يتعرض لها في بيئة عمله عند حديثه حتى يزيلها أو ينقص من تأثيرها .

• مهارة الانصات

يعتبر الإنصات من العمليات الاتصالية المهمة فقلة الإنصات تؤدي إلى إعادة تنفيذ العمليات الإدارية من جديد وضياع الجهد والوقت وربما فقدان المكانة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به الشخص، ومنه فنثقافة الإنصات تقوم على مستويات محددة ووفق لتنظيم ممنهج منها:

- "التفرغ التام وعدم الإنشغال بأشياء أو موضوعات أخرى
- تركيز الإنتباه على ما يقوله المتحدث من أفكار رئيسية .
- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول ويعبر عن كل ما يريد.
- الإصغاء لغرض الفهم لا لفرض المناقضة والمعارضة .
- الانتباه لكل كلمة تقال.
- الإنتباه لتعابير غير اللفظية عند المتحدث (الإيماءات، حركة أيدي، العيون).

- تجنب الأحكام المسبقة ومقاطعة المتحدث " (الحموي، 2006، صفحة 44)

فتنظيم الوقت للإنصات ببيئة العمل على المنصت لزميله أو رئيسه أن يركز الانتباه إذا ما تعلق حديث الطرف الآخر بنشاط العمل على وجه الخصوص وأن يحاول إستبعاد كل المضطربات التي تفقد التركيز وإرسال إشارات للمرسل بأنك تصغي إليه عبر ابتسامات أو كلمات مثل (نعم، أوافقك، ربما، أو هز الرأس)، فكلما كان استقبال الرسالة واضحاً دون انقطاعات وأحاديث جانبية وأحكام مسبقة كلما كان التفاعل إيجابياً وتحقق الهدف المرغوب في الوصول إليه، والهدف هنا يجب أن يكون ذو قيمة مهنية أو اجتماعية أو تربوية تساهم في تحسين المهارات والقدرات والابتعاد عن

مطالبة الأشخاص بالإصغاء من أجل سلوكيات سلبية لا تعود على المؤسسة أو الأفراد بأي منفعة

.

• مهارة الكتابة

"تعطي صورة صادقة عن المتصل وتكون فكرة في ذهن المتصل به، وحتى تكون لمهارة الكتابة الأثر البالغ في نفس المتصل به، يجب ان يراعي المتصل الجوانب التالية:

-تجنب الأخطاء الإملائية والنحوية؛

-تكون رسالته موجزة بعيدة عن الإطناب والحشو؛

-أن تتسم المعاني بالوضوح وتخلو من الغموض؛

-اتباع أسلوب التسلسل المنطقي في طرح الأفكار" (فوزي، 2018، صفحة 210).

إن الكتابة من الوسائل المهمة في الاتصال التنظيمي فهي تنقل الآراء والتوجهات والقرارات وغيرها من المراسلات الإدارية للآخرين بلغة واضحة ودقيقة يفهمها أطراف الاتصال لأن معظم النشاطات تتطلب المراسلة الكتابية أين وجب على الموظف إتقان مهارات الكتابة عند التعامل مع البريد الوارد أو الصادر منها القراءة الجيدة لما كتب وإعادة قراءته عدة مرات، استخدام مصطلحات إدارية مضبوطة، اعتماد الاختصار في الرسالة، توقيت الرسالة، تحديد الموضوع بدقة، ذكر كل التفاصيل المهمة التي تسهل عملية بناء القرارات أو تنفيذها بدقة بحيث تقضي على كل شك أو ريبة او غموض في مغزى الرسالة.

فمن المهم عند تعيين موظفين يمارسون نشاطات ومهام مكتبية التأكد من قدرتهم على كتابة الرسائل دون اخطاء نحوية أو إملائية وكذا تمتعهم بقدرات عقلية تساعدهم على الفهم السريع والتفكير المنطقي والتمكين في اللغة العربية ولغة أجنبية، إلى جانب معرفتهم بمحتوى الرسائل الاتصالية والفروق الجوهرية في كل شكل من أشكال الاتصال الكتابي فطريقة تحرير تقرير تختلف عن كتابة شكوى وإرسال رسالة يختلف عن الرد عن رسالة تم استلامها، فهذه المعارف ستمنح الموظف مساحات زمنية إضافية يستطيع إستغلالها في أداء مهام أخرى بدل قضاء اليوم كاملا في البحث عن كيفية تحرير تقرير او عرض حصيلة او الرد على مراسلة.

• مهارة تكنولوجية:

اقترن وجود التكنولوجيا بشبكات الاتصال ونظم المعلومات ولذا أصبح التعامل بالوسائط التكنولوجية أكثر من ضرورة فهي في مستوى المهارة مثلها مثل المهارات الاتصالية الكلاسيكية كالكتابة والقراءة والحديث وهذا ما دعنا الى إدراجها كقيمة اتصالية وخاصة أنها قيم تكنولوجية سهلة التطبيق ولا تتطلب تكاليف مالية باهضة منها البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، التطبيق الإلكتروني

-البريد الإلكتروني: هو أسلوب للكتابة والتراسل يستخدم شبكات الأنترنت بين الأفراد والمؤسسات ويستخدم شبكة الاتصالات الداخلية للتراسل بين أفراد المؤسسة ويعتبر طريقة مهنية شبه رسمية خاصة وأن كل المتعاملين في المحيط الخارجي يعتمدونه كوسيط الكتروني مهني ويحوز على ثقة متعامله، من مميزاته المرونة والسرعة في نقل المعلومات وتقاسمها بين العديد من المتعاملين في آن واحد وفي أي وقت وأي مكان ولهذا يعدو بديل قوي للمراسلات الكتابية التقليدية في الاتصال التنظيمي لأنه يقضي على العوائق التنظيمية والشخصية والبيئية التي تعترض الرسالة.

-الأرضية الرقمية للمؤسسة: تفرض التكنولوجيا نفسها على المؤسسات نظرا للفوائد التي تحرزها المؤسسات من تطبيقها فالأرضية الرقمية هي فضاء اتصالي منظم ومهيكل بطرق جديدة يسمح لأطراف المصلحة من التواصل وإرسال رسائل ونقل معلومات وحفظ بيانات وتحويلها والتفاعل مع أطراف عديدة في نفس الوقت مما يمنح للمؤسسة تقدما وتحكما أكبر في سير العمليات والإطلاع السريع على الحقائق دون الحاجة للمرور بشبكة الاتصالات التقليدية التي ترهق العاملين والمدراء على حد سواء.

-الحاسوب: من الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المؤسسات والتي يعول عليها كثيرا في العمل الإداري لما يتميز به الحاسوب من سرعة في تنفيذ الأعمال وإمكانية مراجعتها وتصحيحها وأرشفتها والعودة إليها عند الضرورة

فالموظف المنظم يعمل على تنظيم ملفاته وتصنيفها في ملفات وورد أو إكسل حسب طبيعة العملية والموضوع الذي تناوله وحتى السنة التي تمت فيه، ومن ثم يسهل البحث عن المعلومات المراد الوصول إليها مهما طالت المدة الزمنية المرجعية في ذلك، كما تتضمن مهارة استخدام الحاسوب في معرفة وظائف كل ميزة في برامجه فإذا كان برنامج ميكروسفت وورد مخصص لمعالجة النصوص الكتابية فهو بالتأكيد لا يصلح للملفات التي تتطلب معالجة حسابية والتي يضمنها

برنامج ميكروسفت إكسل بكل أريحية وضمان للنتائج وهو مع ذلك يبني قواعد بيانات ولكن بأقل احترافية من برنامج أكسس، فكل هذه الميزات على الموظف أن يتعلمها ويتقنها ويستعملها عند مباشرة أعماله حسب النشاط المطلوب إنجازه في أقل وقت ممكن يتوقعه الموظف المكلف بالمهمة ورئيسه في العمل.

كما أن الحاسوب الوسيلة الأساسية في بناء أرضية رقمية وتحويل المؤسسة الى إدارة إلكترونية بفضل خاصية الربط بين مختلف الحواسيب وشبكات الانترنت مما يسهل من الوصول الى المعلومات في حينها دون المرور بالعوائق التنظيمية المتعارف عليها في المعاملات الكلاسيكية.

لذلك فاكساب الموظفين مهارة استخدام الحاسوب وشبكات الانترنت يمنح العديد من المزايا التنظيمية للمؤسسة بالقضاء على التحريف والتأجيل والإشاعات التي تصاحب الرسائل الاتصالية عند انتقالها بين مختلف المصالح المرتبطة بها ويعالج العديد من القضايا الإدارية كالعلاقات المحاسبية، الإنتاجية التي تستخدم الحواسيب المتطورة في وقت سريع وبطريقة منظمة ودقيقة تفوق المهارة الإنسانية.

3-1-2 قيم تنظيم الوقت:

لقد إختارت الباحثة التركيز على قيمة تحليل الوقت ويرجع ذلك إلى أن تنظيم الوقت يرتبط بالإدارة الذاتية للأفراد فالإتصال ينطلق من فرد نحو آخر أو نحو آخرين فهو عملية مستمرة وديناميكية تمس كل العاملين بالمؤسسة من قياديين، موظفين بمختلف المكاتب وفرق العمل، لهذا تظهر أهمية تحليل الوقت الذي يسمح بالتعرف على الأنشطة الاتصالية غير المنتجة التي تهدر الوقت والأنشطة الإتصالية التي تستنفذ الوقت وأخرى تضيعه بحيث يكون للعامل فرصة أمام السيطرة عليها والتحكم فيها (محمد الغراز، 2009، صفحة 77)، فالمدخلات الاتصالية المتمثلة في المعلومات، انماط الاتصال وكذا مهارات الاتصال يمكننا معرفة تأثيرها في نشاط المؤسسة بتحليل قدرة الفاعلين فيها على التحكم في وقتهم عند ممارستها.

عملية تحليل الوقت تحتاج الى إجراءات معينة يمكن تنفيذها جميعا أو دون ذلك حسب طبيعة النشاط، وتخضع لذاتية الفرد العامل في تطبيقها من اجل التعرف على قدرته في التحكم بنشاطاته المهنية وهي وجه من أوجه الثقافة التنظيمية غير الإجبارية التي على المؤسسة أن تسعى

إلى تدريب العاملين عليها نتيجة الفروق الفردية بينهم لتمكينهم من إقامة رقابة ذاتية على أنفسهم دون اللجوء إلى قوانين أو لوائح داخلية لضبط حركة العمل.

• **تسجيل الوقت:** أول خطوة في تحليل الوقت هو قيام العاملين بتسجيل الوقت لنشاطاتهم، يهتم تسجيل الوقت حسب (محمد الغراز، 2009، صفحة 77) رصد كل الأنشطة التي يقوم بها العامل في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، يليها تحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكبر مما هو مطلوب بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه العامل فيها والأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الإهتمام نحوها.

• **صياغة مقياس للتحكم في الوقت:** مقياس يضعه الفرد العامل ليقس مدى تحكمه في الوقت ويوضع بعد تحديد الأنشطة عبر تسجيل الوقت المخصص لكل نشاط، كما يمكن للرؤساء تطبيقه على مرؤوسيه لضبط حركتهم وأداءهم، فالمقياس يبدأ من الصفر إلى درجة 100 وكلما اتجه المؤشر إلى 100 كان التحكم عالياً في الوقت وكلما إقترب إلى 0 رمز ذلك لفقدان التحكم في الوقت،

• **مفتاح الاستقصاء:** ليصل العامل أو القائد أو فريق العمل إلى معرفة درجة تحكمه في الوقت على سلم المقياس وجب وضع مفتاح الاستقصاء لمجموع نشاطاته وعند مجموع الدرجات يمكننا الحكم على درجة تحكم العامل في وقته فمثلاً إذا كان العامل قد سجل نسبة من 90 فما فوق فهو يتحكم في وقته بفاعلية وإذا سجل نسبة 75 فهذا العامل في طريقه نحو التحكم في الوقت أما إذا سجل العامل نسبة متوسطة 55 فهذا العامل يعاني من مشاكل في التحكم في الوقت ووجب عليه البحث عن نقاط ضعفه وفي الحالة الأخيرة وهي عندما يسجل العامل مستويات تقل عن 50 فهذا الوقت هو الذي يتحكم في العامل.

3-2-العمليات:

3-2-1 تنظيم الوقت لتدفق المعلومات وفق نمط الاتصال

تنظيم الوقت يبدأ بتسجيل الوقت المخصص للنشاط والوقت الفعلي الذي يقضيه في النشاط ومن ثم معرفة متوسط النشاط وتطبيقها على تدفق المعلومات كنشاط رئيسي للمؤسسة فيتم تبعا لمصفوفة الأهمية والإستعجالية فقط دون التطرق للمربعين الآخرين لأن المعلومات بالنسبة لنا وللمؤسسة مهمة مهما كان مصدرها مرسلها و/أو مستقبلها

تسجيل الوقت للمعلومات يختلف زمنيا مقارنة مع المعلومات التي تتدفق مع الرئيس المباشر وكذا مع مستويات تنظيمية أخرى، لذلك فتحكم الرؤساء والمؤوسين والقياديين بتدفق المعلومات وتسجيل الأوقات المستغرقة فيها يمكن المؤسسة من معرفة المعلومات التي ترفع الأداء والإنتاجية والأخرى التي تهدر الوقت وتخفف الفعالية.

لذلك سنقوم في أول خطوة لتحليل وقت تدفق المعلومات وضع مصفوفة تدفق للمعلومات المهمة والمستعجلة وغير المستعجلة للمرسل والمستقبل للمعلومة سواء مؤوس، رئيس، قائد كالتالي:

جدول رقم (07) يبين مصفوفة تدفق المعلومات بين الرئيس والمؤوس

طبيعة المعلومات	بالنسبة للمرسل		بالنسبة للمستقبل	
	مهمة وعاجلة	مهمة وغير عاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وغير عاجلة
قرارات				
تعليمات				
اعلانات				
ندوات				
اجتماعات				
شكاوى				
توصيات				
إقتراحات				
تقارير				

فمصفوفة الأولويات لتدفق المعلومات المتصلة بالمرجع الأول وهو المهم والاستعجالي والمرجع الثاني المهم وغير الاستعجالي هي من الإدارة الجيدة للذات حيث يوصى دائما بالعمل على تدريب الذات وتعويدها على العمل بالمرجعين الأول والثاني والإبتعاد عن إستخدام المرجعين الثالث والرابع في مصفوفة ستيفن كوفي لإدارة الذات والخاصة بالمهام غير المهمة والاستعجالية وغير المهمة وغير الاستعجالية لأن هذين المرجعين يظهران عدم المسؤولية والتراخي وإضاعة الوقت وفقدان الحماس وإنعدام الأهداف.

إلا أن المربع الثاني المتمثل في المهام المهمة وغير الاستعجالية يجعل الشخص يعمل في راحة أكثر ويخطط أكثر ويرتب أموره بحسب ظروفه والمتغيرات المحيطة به وهو المربع الأكثر ملائمة لعمليات التخطيط ويوصف بأنه مربع قيادي بامتياز، وفي عمليات الإتصال يعيش الأفراد في المربع الأول الذي يجعلهم يتصلون بسرعة ويبحثون عن المعلومة ووسائل نقلها ومتطلبات إمتلاك تلك السرعة بمهارات اتصالية معينة لذلك نجد أغلب القائمين بعمليات الاتصال يعانون من حالات نفسية كالقلق وعدم الرضا والشعور بتحمل المسؤولية بشكل مرتفع وربما التسرع في أحيان كثيرة في اتخاذ القرارات أو إرسال شكاوى ورفع تقارير.. إلخ، فهو مربع يقع فيه الكثير من الحركة والنشاط وجب الإهتمام به ومعرفة طريقة تنظيم الوقت فيه بأسلوب مرن يفضي إلى ترتيب أولويات المهام بحسب الحاجة والهدف منها كما يوصى هنا بالعلاقة الجيدة بين المرسل والمستقبل فكلما كان هناك توافق بين طرفي الإتصال كلما سهل ذلك من فهم المغزى من الرسالة الاتصالية وترتيب الأولويات حسبها.

بعد تحديد المهام المهمة والاستعجالية تبعا للمصدر الذي ترد منه الرسالة او توجه له، تأتي الخطوة الثانية المتمثلة في وضع جدول زمني يوضح الحجم الحقيقي للوقت المستغرق والوقت الافتراضي الذي تكلفه المعلومة ومن ثم استخراج متوسط الوقت لكل نمط من المعلومات المحددة في المصفوفة أعلاه وقسمنا الوقت المتوسط المحصل عليه إلى 04 اوقات هي:

متوسط الوقت المتحصل عليه يساوي أو يقل عن ساعة واحدة

-متوسط الوقت المتحصل عليه يفوق الساعة ويقل عن أربعة ساعات

-متوسط الوقت المتحصل عليه يساوي أربعة ساعات

-متوسط الوقت يفوق أربعة ساعات

جدول رقم (08) يبين تسجيل وقت المعلومات المرسل والمستقبل

نوع المعلومات	تسجيل الوقت	الوقت الفعلي	متوسط وقت المعلومة المتحصل عليه			
	الافتراضي المستغرق للمعلومة (مرسل/مستقبل)	المستغرق في المعلومة (مرسل/مستقبل)	يساوي او يقل عن ساعة	اكثر من ساعة وأقل من 04 ساعات	يساوي 04 ساعات	اكثر من 04 ساعات
قرارات						
تعليمات						
اعلانات						
ندوات						
اجتماعات						
شكاوى						
توصيات						
اقتراحات						
تقارير						

لأن تدفق المعلومات يتأثر بنوع الاتصال المعتمد في المؤسسة فهنا وجب أن نبحث على تدفق المعلومات وفق المستويات التنظيمية وبيان اي منها يعرف تنظيما في ادارة المعلومات وكما أخذنا بان كل المعلومات مهمة للمؤسسة فان أنماط الإتصال مهمة ولا يمكن للمؤسسة ان تمارس نشاطها في غيابه لانه يضمن الاستمرارية والدينامكية والتدفق بين المستويات التنظيمية تبعا للخطوات السابقة نحتفظ بنفس الحجم الساعي عند استخراج متوسط الوقت كما في دراسة تدفق المعلومات.

جدول رقم (09) يبين متوسط وقت الاتصال الصاعد والنازل بالمؤسسة

الاتصال الصاعد	متوسط وقت الاتصال الصاعد الى الرئيس المباشر				متوسط وقت الاتصال الصاعد من رئيسك المباشر الى مستويات اعلى			
	يساوي أو يقل عن ساعة	اكتر من ساعة وأقل من 04 ساعات	يساوي أو يقل عن ساعة	اكتر من 04 ساعات	يساوي 04 ساعات	اكتر من ساعة وأقل من 04 ساعات	يساوي 04 ساعات	اكتر من 04 ساعات
شكاوى								
توصيات								
اقتراحات								
تقارير								

جدول رقم (10) يبين متوسط وقت الاتصال النازل بالمؤسسة

الاتصال النازل	متوسط وقت الاتصال النازل من القيادة الى المدراء التنفيذيين				متوسط وقت الاتصال النازل من المدراء التنفيذيين الى الموظفين			
	يساوي أو يقل عن ساعة	اكتر من ساعة وأقل من 04 ساعات	يساوي أو يقل عن ساعة	اكتر من 04 ساعات	يساوي 04 ساعات	اكتر من ساعة وأقل من 04 ساعات	يساوي 04 ساعات	اكتر من 04 ساعات
قرارات								
تعليمات								
اعلانات								

								ندوات
								اجتماعات

وأخيرا المرحلة الثالثة من تنظيم الوقت بالنسبة لتدفق المعلومات وفق نمط الإتصال وهي وضع مفتاح الاستقصاء الذي يساعد على إظهار الفوارق في التعامل مع المعلومات وتضع الباحثة مقياسا يتكون من 04 درجات يوضح مدى التحكم في الوقت بالنسبة للمعلومات المرسله او المستقبله

-إذا كانت المعلومات في الإتصال الصاعد/النازل تصل في حينها فهذا يدل على تحكم عالي وبفعالية في تنظيم وقت تدفق المعلومات وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 90 % في مقياس تنظيم الوقت

- إذا كانت المعلومات في الإتصال الصاعد/النازل تصل خلال ساعة من صدورها فهذا يدل على تحكم جيد في تنظيم وقت تدفق المعلومات وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 75% في مقياس تنظيم الوقت

-إذا كانت المعلومات في الإتصال الصاعد/النازل تصل خلال أربعة (04) ساعات من صدورها فهذا يدل على تحكم ضعيف في تنظيم وقت تدفق المعلومات وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 50% في مقياس تنظيم الوقت وان هناك مشاكل اتصالية تعاني منها أطراف الإتصال في نظام المعلومات

- إذا كانت المعلومات في الإتصال الصاعد/النازل تصل بعد أربعة ساعات (04) فهذا يدل على عدم التحكم في تنظيم وقت المعلومات وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 20 % أو أقل في مقياس تنظيم الوقت ونشير هنا أن الوقت هو الذي يتحكم في العملية الاتصالية للمعلومات

شكل رقم (11) يمثل مقياس تنظيم وقت تدفق المعلومات للمؤسسة

أقل من ساعة	خلال ساعة	خلال اربع ساعات	بعد اربع ساعات
100	90	75	50 20

0

تحكم عالي وفعال في تنظيم وقت تدفق المعلومات	تحكم جيد في تنظيم وقت تدفق المعلومات	تحكم ضعيف في تنظيم وقت تدفق المعلومات	غياب التحكم في تنظيم وقت تدفق المعلومات

تتيح لنا نتائج متوسط الوقت من إظهار حالة النشاط والخمول في عمليات الإتصال فكلما كان متوسط وقت الإتصال عند الحد الذي لا يتجاوز ساعة فهذا يدل على حالة نشاط وحركة وان هذه الاتصالات تقع في وقت الاقتراب من الذروة عند الأفراد، وكلما إزداد متوسط وقت الاتصال في إجتياز عتبة الساعة دل ذلك على الابتعاد عن نقطة الذروة للنشاط والإقتراب من نقطة الخمول والكسل.

بالعودة الى قاعدة باريتو 80/20 بما انها جزء من البناء النظري المقترح فان متوسط الوقت المحصل عليه كلما كان اقل من 20 % من الحجم الساعي القانوني والذي نقصد به 08 ساعات فهنا العملية الاتصالية بالمؤسسة فعالة ومتحكم بها وستحقق النتائج المرجوة منها بنسبة 80% وكلما ابتعدت على قاعدة باريتو بتجاوز سقف الـ 20% كلما اتجهت المؤسسة الى عدم تحقيق النتائج والاهداف المسطرة من المعلومات.

3-2-2 تنظيم الوقت لمهارات الاتصال

محتظة الباحثة بنفس الخطوات كما في تدفق المعلومات يتم معالجة مهارات الاتصال ونبدأ بوضع مصفوفة لادارة مهارات الاتصال المتمثلة في مهارة الكتابة، الإنصات، الحديث، التكنولوجيا

جدول رقم (11) يبين مصفوفة الاولويات في مهارات الاتصال للمرسل والمستقبل

مهارات الاتصال	بالنسبة للمرسل		بالنسبة للمستقبل	
	مهمة وعاجلة	مهمة وغير عاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وغير عاجلة
الكتابة				
الانصات				
الحديث				
التكنولوجيا				

تعد مصفوفة مهارات الاتصال مهمة لانها تمنحنا القدرة على فهم اي طريقة يفضلها طرافا الاتصال وبعبرهاها مهمة وعاجلة بحيث يصبغناها بالاولوية والاهتمام وهذا يبين لنا ايضا اي المهارات يتقنها اطراف الاتصال فالفرق الفردية ترجح الميل لاستخدام مهارة دون اخرى، فمهارة الانصات والحديث تعطي تصورا واضحا بأن أطراف الاتصال يحبذون الاتصال الشفهي أين يستعمل المتواصلان لغة الجسد ونبرات الصوت فيتمكن المستقبل من فهم بعض الجوانب التي

يخفيها الفرد ولا يصرح بها لكن سلوكه الإنساني كالصوت المرتفع، أو المضطرب أو الإيماءات هي إجابات عن بعض التساؤلات، كما أن الاعتماد على هاتين المهارتين يدل أيضا على استخدام مساحات زمنية فضفاضة على عكس مهارة الكتابة واستخدام التكنولوجيا التي يغيب فيها التعبير السلوكي بحيث لا يستطيع المستقبل الوصول الى بعض الحقائق التي لا يريد المرسل الكشف عنها وهي أيضا وسيلة للاتصال الغير مرن الذي يقدم تصورا واضحا على الاهتمام بالجانب الرسمي أكثر من العلائقي، كما أن هاتين المهارتين تكشفان عن تمتع الموظفين بقدرات عالية وتحكم في تقنيات الكتابة والتكنولوجيا التي إلى جانب ذلك هي وسيلة سريعة للرد والتنظيم والتوزيع وريح الوقت.

بعد ذلك تأتي مرحلة بناء مفتاح استقصائي لمهارات الاتصال قامت الباحثة بتغيير مفتاح الاستقصاء عند تناول مهارات الاتصال نظرا لطبيعة المهارات الاتصالية المتناولة والتي لا تحتاج الى زمن كبير للقيام بها فجاء مقياس متوسط الوقت المعتمد مقسم إلى 04 أوقات هي:

-متوسط الوقت المتحصل عليه يساوي أو يقل عن 10 دقيقة

-متوسط الوقت المتحصل عليه يساوي أو يقل عن 20 دقيقة

-متوسط الوقت المتحصل عليه يساوي أو يقل عن 30 دقيقة

-متوسط الوقت يفوق 30 دقيقة.

جدول رقم (12) يبين متوسط وقت مهارة الكتابة

مهارة الكتابة	تسجيل الوقت الافتراضي المستغرق للكتابة	الوقت القلبي المستغرق في الكتابة	متوسط وقت الكتابة المتحصل عليه			
			يساوي أو يقل عن 10د	أكثر من 10د وأقل من 20د	يساوي 20د	أكثر من 20د
الكتابة الى الرئيس المباشر						
الكتابة الى مستوى أعلى						
الكتابة الى نفس المستوى التنظيمي						

جدول رقم (13) يبين متوسط وقت مهارة الإنصات

متوسط وقت الإنصات المتحصل عليه				الوقت القلبي المستغرق في الإنصات	تسجيل الوقت الافتراضي المستغرق للإنصات	مهارة الإنصات
أكثر من 20د	يساوي 20د	أكثر من 10د وأقل من 20د	يساوي أو يقل عن 10د			
						الإنصات إلى الرئيس المباشر
						الإنصات الى مستوى اعلى
						الإنصات الى زميل في نفس المستوى التنظيمي

جدول رقم (14) يبين متوسط وقت مهارة الحديث

متوسط وقت الحديث المتحصل عليه				الوقت القلبي المستغرق في الحديث	تسجيل الوقت الافتراضي المستغرق في الحديث	مهارة الحديث
أكثر من 20د	يساوي 20د	أكثر من 10د وأقل من 20د	يساوي أو يقل عن 10د			
						الحديث إلى الرئيس المباشر
						الحديث الى الرئيس في مستوى اعلى
						الحديث الى زميل في نفس المستوى

جدول رقم (15) يبين متوسط وقت مهارة التكنولوجيا

متوسط وقت استخدام التكنولوجيا المتحصل عليه				الوقت القعلي المستغرق في استخدام التكنولوجيا	تسجيل الوقت الاقتراضي المستغرق في استخدام التكنولوجيا	مهارة التكنولوجيا
أكثر من 20د	يساوي 20د	أكثر من 10د	يساوي أو يقل عن 10د			
						إستخدام البريد الالكتروني
						إستخدام الأرضية الرقمية
						إستخدام الحاسوب

أخيرا المرحلة الثالثة من تنظيم الوقت بالنسبة لمهارات الاتصال تضع الباحثة مقياسا يتكون

من 04 درجات يوضح مدى التحكم في الوقت بالنسبة لمهارات الاتصال كالتالي:

- إذا كانت مهارات الاتصال عند متوسط وقت لا يفوق 10د فهذا يدل على تحكم عالي وبفعالية في مهارات الاتصال وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 90 % في مقياس تنظيم الوقت
- إذا كانت مهارات الاتصال عند متوسط وقت لا يفوق 20د فهذا يدل على تحكم جيد في مهارات الاتصال وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 75 % في مقياس تنظيم الوقت
- إذا كانت مهارات الاتصال عند متوسط وقت لا يفوق 30د فهذا يدل على تحكم متوسط في مهارات الاتصال وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 50 % في مقياس تنظيم الوقت وان هناك مشاكل في مهارات الإتصال يعاني منها الأفراد
- إذا كانت مهارات الاتصال عند متوسط وقت تفوق 30د فهذا يدل على عدم التحكم في تنظيم الوقت وتضع الباحثة تمثيل نسبي له يقدر بـ 20 % في مقياس تنظيم الوقت

شكل رقم (12) يمثل مقياس تنظيم وقت المهارات الاتصالية للأفراد العاملين بالمؤسسة

مساوي او اقل من 10 د	مساوي او أقل من 20 د	مساوي او اقل من 30 د	أكثر من 30 د
100	90	75	50
20			

0

تحكم عالي وفعال في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم جيد في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم متوسط في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم ضعيف في تنظيم وقت مهارات الاتصال

كما أشرنا سابقا عند الحديث عن متوسط وقت المعلومات ودلالته فمهارات الاتصال أيضا تعرف نفس الدلالة من حيث إرتباطها بمستوى ووقت النشاط فكلما كان متوسط وقت المهارات الاتصالية عند الحد الذي لا يتجاوز 10 د دل ذلك على حالة نشاط وحركة عالية وان هذه المهارات تمارس في وقت الذروة عند الأفراد وعن إمتلاك الأفراد إمكانيات وقدرات تنظيمية وتكوينية عالية تساهم بشكل كبير في تسهيل عملية الإتصال نتيجة تمتعهم بقدرة على قراءة الرسالة الاتصالية وفهمها والرد عليها بسرعة مستخدمين الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك كما تظهر أيضا توافقا بين طرفي الإتصال وإهتمامهم المشترك بفحوى الرسالة الاتصالية وأهميتهما ، ومن جانب آخر كلما إزداد متوسط وقت مهارات الاتصال في إجتياز عتبة الـ 10 د وإقترب من 30 د فما فوق دل ذلك على الابتعاد عن نقطة الذروة للنشاط والإقترب من نقطة الخمول والكسل وكذا الإقترب من نقطة عدم الإهتمام بالرسالة وبأهدافها وإنعدام قدرات تنظيمية، ثقافية، فكرية تؤهل القائم بعملية الإتصال من التواصل الجيد.

3-3 مخرجات تنظيم الوقت والاتصال التنظيمي بالمؤسسة

تظهر عملية تنظيم الوقت في الاتصال بالمؤسسة ان هناك قيما ثقافية اتصالية مرتبطة بالوقت يمكننا من خلالها تحسين الاداء بالمساهمة في تدفق المعلومات في وقتها خاصة إذا كان الهيكل التنظيمي مرن يسمح بتنقل المعلومات من تقارير وإحصائيات وتوصيات واقتراحات وقرارات واجتماعات في وقت ضئيل تظهر تحكما وفعالية بالإضافة الى تمتع الموظفين بمهارات الاتصال التي تزيد من سرعة الاستجابة

- تدريب العاملين على معرفه حجم المعلومات والوقت الفعلي المستغرق ومن تم يمكن للمؤسسة إقامة دليل إرشادي لتنظيم العمل بناء على البيانات التي جمعتها جراء المعاملات اليومية؛
- غرس ثقافة الفاعلية والكفاءة في عمليات الاتصال؛
- إبراز أهمية اتصال المرن للمؤسسات وكيفية استغلاله بحيث يرفع من قدرتها على التجاوب مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة؛
- اكتساب ثقافة القياس والتنظيم وتأطير الأعمال بجدوله زمنيه مهما كانت النشاطات صغيره أو كبيرة؛

- كسب ثقافة استغلال فتره النشاط والذروة لدى العاملين ومساعدتهم على اكتشافها بأنفسهم ومن تم العمل على استغلالها بكل الوسائل؛
- تعزيز التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية وتدريبهم على نقل المعلومات في وقتها الفعلي حتى لا تفقد قيمتها؛

- العمل بثقافة الوقت تجعل المرؤوسين، الرؤساء والقياديين في نفس خط النشاط لانهم مطالبين جميعا بإبراز متوسط الوقت لديهم عند التواصل والحكم على قدراتهم وكفاءتهم من خلاله؛
- مقياس الوقت وتطبيقه سيكشف نقاط القوة والضعف في إدارة الذات، الوقت وإدارة المؤسسة -تنمية المهارات الاتصالية والأخص استخدام التكنولوجيا المتاحة وحتى الاجتهاد في استخدام التكنولوجيا غير المتاحة في المؤسسة سيثجع الآخرين على بذل المزيد من الجهود لتدارك الفوارق الفردية في المهارات الاتصالية.

خلاصة الفصل

لننتمعن في اتصال الانسان بربه عبر خمس صلوات مفروضة اظهر العلم فيها معجزات ربانية فهذا الانتظام والدقة لم يأتي سدا بل جاء لحاجة الإنسان لهذا الإتصال وفي أوقات محددة، وكذلك الإنسان في بيئة عمله يقوم بعمليات إتصال متعددة يوميا وبصفة مستمرة لكن وجب تنظيمها حتى تؤدي وظيفتها، لذلك يتعين على الموظفين بالمؤسسات أن يحترفوا طرق الإتصال ويحرصوا على إكتساب مهارات إتصالية فعالة تسمح بإتخاذ القرارات المناسبة

مقياس تنظيم الوقت الذي أعدناه في هذا الفصل سيساعدنا على فهم طبيعة الإتصال بالمؤسسة ومعرفة نقاط قوة وضعف الإتصال التنظيمي الممارس وتحسين درجته والإهتمام بالجوانب التي قد تغفل عليها المؤسسة وكذلك الوقوف على مضيعات الوقت

الفصل السادس

تحديد الأولويات لدى فرق العمل في المؤسسة

✓ تمهيد

✓ مدخل الى تحديد الأولويات في المؤسسة

✓ مدخل الى فرق العمل في المؤسسة

✓ تحديد الأولويات لفرق العمل بالمؤسسة وفق

حاضنة الوقت

✓ خلاصة الفصل

تمهيد

من المهم محاولة تحديد أولويات المؤسسة فقد يكون استخدام قائمة الأولويات العالية والمتوسطة والمنخفضة مفيدا بالنسبة لعدد من المؤسسات والقطاعات شرط ان تكون موجودة بالفعل من خلال عملية تخطيط استراتيجية أو تنفيذية سابقة

يمكن اعتبار الأولويات التنظيمية والاستراتيجية أهم الإجراءات أو الأنشطة التي يعمل عليها فرق العمل بالمؤسسة ففي قطاع التغذية الصناعية مثلا من الصعب على فريقتي الجودة والتجاري ترتيب الأولويات بترتيب واضح لأن عدداً منها مترابط ويعتمد على بعضه البعض لذلك نضع في هذا

الفصل تصورا لتصنيف أولويات فرق العمل وفق طبيعة نشاطها اعتمادا على مصفوفة الأولويات ومعادلة حواصل الأولوية

1-مدخل إلى تحديد الأولويات في المؤسسة

1-1 المعايير المرتبطة بتحديد الأولويات

تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية على درجة الأهمية لهدف ما مقابل الإحتياجات الملحة للمؤسسة وهي ترمز أيضا للمواءمة بين الموارد المتاحة والاحتياجات، ولوصول المؤسسة إلى درجة من القدرة على تحديد أولوياتها عليها أن تضع جملة من المعايير المنصوص عليها من قبل خبراء إدارة الوقت كالتالي:

- عمل الشيء الذي نحب عمله قبل أن نعمل الشيء الذي نكرهه؛
 - عمل الأشياء التي نعرف طريقة عملها بسرعة مقابل تلك التي لا نتقن عملها؛
 - تنفيذ الأعمال السهلة قبل الصعبة؛
 - عمل الأشياء التي تتوافر إمكانيات تنفيذها قبل الأعمال التي لا تتوافر على إمكانيات؛
 - عمل الأشياء التي تحتاج إلى وقت قليل قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت أكبر؛
 - عمل الأعمال المجدولة أولا بعدها الغير المجدولة؛
 - عمل الأعمال المخططة قبل الأعمال التي يغيب فيها التخطيط؛
 - عمل الأشياء العاجلة قبل المهمة؛
 - الإستجابة للآزمات والطوارئ؛
 - عمل الأشياء التي تثير الإهتمام قبل التي لا تثير الإهتمامات؛
 - الإستجابة للتنفيذ وفق قاعدة(من يريد ذلك)؛
 - تفضيل تنفيذ الأعمال الصغيرة على الكبيرة؛
 - القيام بالأعمال وفقا لمواعيد وصولها؛
 - العمل وفق قاعدة (تأثير النتائج على الجماعة) (محمد أبو النصر، 2009، صفحة 192).
- وعلى مستوى فرق العمل يمكننا صياغة معايير لتحديد الأولويات من خلال دراسة:

(1) الأهمية النسبية:

ما هي أهمية الهدف، حل المشكلة، القرار ... مقارنة بغيره حسب رأي فريق العمل؟

(2) الارتباط بالأهداف:

♦ ما هي درجة ارتباط المهام والأعمال بالهدف أو مجموعة الأهداف التي وضعها فريق العمل؟

♦ تتبع درجة أهمية كل أولوية إلى درجة أهمية الهدف.

(3) درجة الحاجة العاجلة:

♦ ما هي درجة الإلحاح لتحقيق حاجة معينة أو إشباع رغبة عاجلة حسب منظور فريق العمل؟

(4) طبيعة الموقف المحتمل:

♦ هل تخضع هذه الأولوية إلى مقاييس التأزم، السرعة، الفرص، الأسبقية، الحاجة؟

♦ في حالة التأجيل هل سيؤدي إلى بؤادر أزمة في العمل من حيث مستقبل المؤسسة وإستمرارها وإستقرارها سوقياً؟

(5) النتائج والآثار:

♦ ما هي النتائج المتحققة لكل أولوية، وما هي الآثار الناجمة عنها؟

♦ هل يمكن السيطرة على النتائج، وتعظيم الآثار الإيجابية؟

كيف يفعل فريق العمل هذه المعايير

- النظر بعمق إلى الأهمية النسبية لكل نشاطات المؤسسة؛
- إمتلاك ثقافة القيام بالمهم أولاً ثم الأقل أهمية؛
- تحديد الأهداف من الأهم إلى الأقل أهمية، ومن الملح إلى الأقل إلحاحاً؛
- القيام بالأعمال والمهام والأنشطة في أوقاتها بدون تأجيل؛
- فهم الأسباب والمسببات المؤدية إلى نتائج عكسية بإستخدام صيغ الاستفهام: لماذا، كيف، متى، أين، وماذا؟
- عندما ينظر فريق العمل لنتائجه يجب ان يعلموا أنه ليست هنالك نتيجة مثالية بل عليهم ان يسعوا دائماً للأفضل؛
- لكل نتيجة حققها فريق العمل أثر واحد على الأقل (HRDISCUSSION.com، صفحة 17).

هناك من يقدم طرح آخر لمعايير تحديد الأولويات في بناء المشاريع والبرامج وهي معايير علمية-عملية ممنهجة تتطلب قدرات تخطيطية عالية وفكر استراتيجي منها ما ذكره

(الصيرفي، 2014، صفحة 31) نصيغ منها مجموعة معايير تتوافق مع إدارة الأولويات والوقت كثقافة مؤسسية يطبقها الأفراد وفرق العمل داخل الوحدات الإدارية المختلفة لضمان السير الحسن لمختلف العمليات المرتبطة بنشاطاتها فتراعي في ذلك وجوب توفر المعايير التالية:

-المعايير المطبقة في تحديد الأولويات مرتبطة بقيم المؤسسة وإتجاهاتها وتطلعاتها نحو المجتمع؛

-تطبيق الأولويات يكون بفكر علمي موضوعي مدروس بعيد عن الذاتية والتأثيرات الشخصية؛

-عملية تحديد الأولويات تكون جماعية تعاونية؛

-تحقيق عملية التكامل الرأسي الأفقي من خلال الأولويات بين ثقافة المؤسسة وإدارة وقتها بالإستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة سواء البشرية، المادية، المالية، التنظيمية وغيرها؛
-مراعاة الموارد المتاحة في المجتمع وإمكانية تنميتها بشكل مستمر وإستغلال ما هو كامن منها؛

-الفائدة المرجوة من الأولويات هي إحداث تكامل داخلي وخارجي بحيث تتوافق مع الإتجاهات والسياسة العامة المنتهجة في القطاع الإقتصادي والإجتماعي.

فالفكر الأولوياتي يظهر إلزامية تمتع المؤسسات بتدريبات عملية تطوعها لمقتضيات البيئة الداخلية والخارجية يبدأ جزئيا في مستويات معينة ثم ينتشر تدريجيا في المؤسسة ليشكل ثقافة تنظيمية بارزة ودائمة.

1-2 مجالات تقدير الأولويات:

تحتاج المؤسسة إلى تقدير الأولويات فأى المجالات التي يجب على الموظفين وفرق العمل التركيز عليها؟ حسب ما ورد في (HRDISCUSSION.com، صفحة 16) يمكننا أن نختزل تقدير الأولويات لفرق العمل على النحو التالي:

الأهداف: وهي الغايات التي نسعى للوصول إليها وهي التي يجب أن تعطى الأولوية في الإنجاز لفرق العمل عليها أن تصنع أهدافا واقعية وواضحة قابلة للتحقيق ولتقييم مدى تحققها في آخر السنة الوظيفية أو عند نهاية المشروع أو المخطط الموضوع؛

الأدوار: وهي التي يجب أن يلعبها كل عضو في فريق العمل، و تنفيذ المهام الموكلة إليه، وتحمل مسؤولية انجازها أو عواقب عدم انجازها؛

المشكلات: البحث عن حلولها، حيث يجب أن تعطي فرق العمل المشكلات الأكثر حساسية وإلحاحاً الأولوية الأولى، والمشكلات الأقل أهمية تعطى أولوية ثانوية. ويرتبط بالمشكلات عملية اتخاذ القرارات؛

الانحرافات في الأداء: حيث أن مداومة الانحراف يعني الفشل، وعدم تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن الانحراف يجب أن يعالج في وقته، ولهذا تفيد مصفوفة الأولويات في تحديد الانحرافات ونقاط التشتت لعمل الفرق وتصويبها في وقتها حتى تتماشى وأهداف المؤسسة؛

المتابعة والرقابة: والأولوية تعطى هنا إلى مداومة المتابعة والرقابة للحفاظ على وتيرة الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب،

إدارة الوقت: فالأولويات في إدارة الوقت جزء أساسي لأن هذا المورد يتصف بخصائص تختلف عن خصائص الموارد الأخرى، وبالتالي فإنه يحتوي كافة الموارد وفرق العمل يجب أن تنتبه لجدول أولوياتها ضمن معايير تقدير الأولويات والنشاطات التي تنتهي أولاً.

1-3 أهمية تحديد الأولويات لفريق العمل

نضع مجموعة نقاط لأهمية تحديد الأولويات للفريق الناجح:

- يرفع تحديد الأولويات من الكفاءة والفاعلية في الإنجاز لأعضاء فريق العمل؛
- تسهم ثقافة الأولويات في إدارة الفوضى والمشاكل المطروحة بمهارة فمفاضلة الإنجاز والنجاح تتغلب على السلوكيات السلبية التي قد يقع فيها الموظفون وأعضاء فرق العمل نتيجة المناخ التنظيمي الغير محفز كتضارب المصالح، عدم تحمل المسؤولية، تعدد مراكز القرارات والسلطة؛
- أولوية الوقت من أهم الأولويات لأنه من الموارد النادرة تحافظ المؤسسة عليه من خلال التقدير الجيد الأولويات؛
- يمنح تحديد الأولويات للقياديين التعامل مع المعلومات المقدمة بحيث يعظم الإنجاز للأولويات التي يبذل فيها فريق العمل جهوداً مضاعفة لانجازها ويقلل الهدر في الأولويات التي يعتبرها فرق العمل من المهام الأقل أهمية والتي لا تعبر حقيقة عن احتياجاتهم.

1-4 أنواع مصفوفة الأولويات

1-4-1 مصفوفة إيزنهاور وستيفن كوفي

في تصفح الأخبار اليومية والنشرات العديدة تعرض وسائل الإعلام المختلفة لقطات لرؤساء بلدان يقومون بنشاطات رياضية، ترفيهية، سياحية وكان للرئيسان فلاديمير بوتين ودونالد ترامب العديد من التسجيلات التي رصدت حياتهم الاجتماعية وهم يتمتعون بوقتهم ومن الطبيعي لكل فرد شاهدهم أن يتساءل كيف لرئيسي دولتين عظميتين بحجم روسيا والو.م.أ أن يجدا وقتا للقيام بذلك؟ الإجابة ليست مستحيلة فالكل يمتلك 24 ساعة ولكن الفارق يقع عند توزيع الوقت وتقدم لنا مصفوفة الأولويات لإيزنهاور والمطورة من قبل ستيفن كوفي العادات السبع لأكثر الأشخاص فاعلية على النحو التالي:

النوع A: هي نشاطات لا تتطلب الانتظار بل البدء بتنفيذها فوراً لأنها مهام مهمة جداً فالكثير من الوظائف في المؤسسة يجب الإسراع فيها كتوفير مادة أولية للإنتاج لضمان طلبية زيون، توفير الألبسة الواقية لحماية العمال من الحوادث المهنية عالية الخطورة، تحصيل معلومات عاجلة عن مساهم أو شريك..إلخ.

النوع B: العديد من الأنشطة في حياة المؤسسة هي من نوع B. وهي أنشطة تتجه نحو التخطيط والمبادرة كما أنها تأخذ وقتاً في التفكير والدراسة لذلك تصنف ضمن خانة المهم وغير المستعجل فالقرارات المستقبلية لمصير المؤسسة تعالج في هذا المربع لأنه يعطي مساحات زمنية للتعامل مع التوقعات بأريحية ومن ثم وضع خطط وجدول زمنية لتنفيذها؛

النوع C: يشاع عن هذا النوع مقولة "لا أستطيع أن أقول لا" وهو مربع الفخ لأن الفرد لا يعتبر القيام بعمل معين مهما لدرجة كبيرة، لكنه في نفس الوقت لا يستطيع أن يقول لا فيمنعه من القيام بإنجاز الأعمال الهامة لذلك سمي بمربع الفخ وهنا ينصح عادة الموظفين من تفويض أعمالهم لمن لهم القدرة على إنجازها بدلاً عنهم بنفس الكفاءة أو أحسن فإذا حدثت زيارة مفاجئة لعميل دون أخذ موعد مسبق يمكن للمدير العام أن يفوض مديره الفرعي أو نائبه باستقباله ليتفرغ هو لأداء عمل آخر أكثر أهمية فلقاء العميل غير مهم للمدير في الوقت الحالي لكنه عاجل لان العميل قد حضر فيفوض نائبه لاستقباله

النوع D: ينعت هذا النوع بـ "المماطل أو الضياع" يذهب الأفراد عادة إلى القيام بالمهام غير المهمة وغير النافعة في كثير من الأحيان لكنها سهلة التنفيذ تهرباً من الأعمال الصعبة التي

تتطلب الجهد والقوة والتركيز فتستحوذ هذه المهام غير الضرورية كل أوقاتهم ليجد الأفراد أنفسهم ضائعين في إيجاد وقت لتنفيذ المهام الأكثر أهمية.

فمصفوفة الأولويات تتكون من:

A مهم وعاجل B المهم وليس عاجلا
C ليس مهم وعاجل D ليس مهما وليس عاجلا.

جدول رقم (16) يبين مصفوفة العادات السبع لستيفن كوفي

مستعجل	غير عاجل
A. الأزمات المشاكل العاجلة المشاريع التنموية أو الإنتاجية	B. الوقاية، أنشطة التعزيز الذاتي بناء علاقات اجتماعية، فرص جديدة التخطيط
C. الزيارات المفاجئة، بعض المكالمات رسائل البريد الإلكتروني، الاجتماعات لتنظيمات الرسمية بالمؤسسة مثل النشاط النقابي	D. المكالمات الهاتفية أنشطة ترفيهية تصفح مواقع تواصل اجتماعي

من المهم أن يتمكن الأفراد من إتباع مصفوفة الأولويات فيجدوا أن وقتهم قد اتسع نتيجة تخلصهم من الكثير من العادات التي لا فائدة ترجى منها فيزول الضغط والاضطراب والارتباك من حياتهم.

1-4-2 مصفوفة ستة سيقما

"هي طريقة لإدارة الأداء أو هي منهج إداري حديث يركز على العمليات التي تؤثر على رضا الزبائن ويرتكز على تحليل البيانات لتخفيض العيوب ورفع مستوى الجودة تم تطويرها في شركة موتورولا بعد أن أوشكت الشركة على الانهيار، فوجدت فيها طوق النجاة، ثم تبنتها بعد ذلك شركة جينرال إلكتريك General Electric وتلتها عشرات الشركات الأخرى.

تعني الستة سيجما من وجهة النظر الفنية مستوى التشغيل الذي لا يزيد فيه احتمال الخطأ على 3.4 فرصة خطأ في المليون، والخطأ بمفهوم الستة سيجما هو أي انحراف عن متطلبات الزبون.

من أهم فوائد استخدام الستة سيجما في المؤسسة:

- تخفيض زمن العمليات؛
- زيادة الحصة في السوق؛
- تغيير الثقافة؛
- تطوير المنتج أو الخدمة؛
- الحفاظ على الزبون؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تخفيض التكاليف " (نيوف).

مصفوفة ستة سيجما خلافا لمصفوفة الأولويات لإيزنهاور وستيفن كوفي تصنف العمليات

إلى نوعين:

-عمليات أساسية وداعمة للزبون والإنتاج،

-عمليات مساعدة للعمليات الأساسية تهتم بالموارد البشرية والعمليات المحاسبية.

وجه الاختلاف بين مصفوفة إيزنهاور وستة سيجما يقع في عدد مربعاتها ففي حين نجد أن إيزنهاور وبعده ستيفن كوفي قد توصلا إلى تحديد الأولويات بناء على الأهمية والإستعجالية فإن ستة سيجما أسست الأولوية على أساس العمليات الرئيسية والمساعدة وهو ما لا يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، لذلك تختار الباحثة العمل بمصفوفة الأولويات لإيزنهاور وستيفن كوفي لأنها تصب في نموذج حاضنة الوقت المقترح في الدراسة.

2- مدخل إلى فرق العمل بالمؤسسة

يعتبر العمل في المؤسسات الحديثة عملاً جماعياً فمن خلال فرق العمل تحقق المؤسسة غاياتها وكان أول إكتشاف لأهمية الفرق وللعمل الجماعي دراسات ألتون مايو الذي أظهر أن هناك جماعات عديدة في المصانع تعمل بصفة متجانسة وتختلف أهدافها عن أهداف باقي المجموعات، وتطور الإهتمام بالفرق لتصل في النهاية إلى أهم مقومات نجاح فرق العمل منها تحديد عدد الأعضاء والقيادة والادوار والمدة الزمنية لها وغيرها من السمات التي تميز فرق العمل عن المجموعات.

في هذا المدخل سنحاول التقرب أكثر من أدوار وأهداف فرق العمل وأهميتها وأنماطها ومراحل تشكلها والمعوقات العديدة التي تتعرض لها فرق العمل أثناء قيامها بأدوارها.

2-1 أهمية فرق العمل بالمؤسسة

يتسم العمل بأسلوب فريق العمل بكثير من التعاون والتفاهم وتبادل للمعلومات وانسيابها بشكل مرن وتخفيفاً للتوتر وكذا بالتقليل من المصالح الشخصية، كما أن اتخاذ القرار يأتي بسرعة ويعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية في بناء القرارات فيلتزم الأعضاء بتقديم مستوى عال من الالتزام والأداء حتى يضمنوا مشاركة ايجابية في اتخاذ القرارات المناسبة.

إضافة إلى ذلك فإن العمل بمنهج فرق العمل يمكن من:

- "خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- التفويض الفعال من قبل المدراء؛

- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد" (عبد، صفحة 5).

أضحت فرق العمل نقطة تحول تطويري فاصلة في حياة المؤسسات فالكثير من المحددات الاجتماعية السلوكية للتنظيم الداخلي مثل القيادة، الإتصال، الثقافة البيئية، تظهر فعاليتها في التفاعل بين أعضاء فريق العمل والتناسق بين فرق العمل المختلفة فهي تساهم في حلحلة الكثير من الأوضاع والأزمات والمشاكل وتحقيق الأهداف وبشكل أكثر تفصيل يمكننا سرد مجموعة نقاط لأهمية فرق العمل على النحو التالي:

-فرق العمل تعزيز لحل المشكلات:

يعد العمل ضمن فريق مهم بسبب التآزر في حل المشكلات من خلال إكتساب أعضاء الفريق خبرة واسعة في ذلك، فيصبح للفريق رأس مال معرفي في التعامل مع مختلف الأوضاع الغير مستقرة بالمؤسسة والمتصلة بمهمتهم الأساسية،

تجدر الإشارة إلى أن إستخدام مصطلح مشاكل لا يقصد منه دائما الحالات السلبية قد تكون المشاكل من النوع الايجابي كالبحت عن تطوير للمنتج الموجه للمستهلك لتلبية حاجاته وإشباعها لذلك يعمل الفريق على تنويع الأفكار والإستماع لبعضهم البعض لإيجاد حل لمشكل ركود المنتج وعدم إقبال المستهلكين عليه.

-فريق العمل يحسن التواصل وتنمية الافكار:

يتواصل الاهتمام بالعمل الجماعي لانه العمود الفقري للتواصل الفعال داخل المؤسسة فكلما عمل الموظفون كأفراد بشكل مستقل في المشاريع يفقدون الوصول بسهولة للمعرفة أو المعلومات الجديدة وينجر عن هذا النقص في التواصل إلى زيادة الوقت الذي تستغرقه المشاريع أو المهام لانهاؤها

-فريق العمل يحدث التماسك

يحدث التماسك نتيجة توافق أعضاء الفريق وتكاملهم الوظيفي في اداء مهمة الفريق ويظهر عادة عند توفر مستويات مقبولة من الثقة واليقظة المطلوبتين وهما عاملان مهمان يزيدان في التماسك ويقضيان على الصراعات الداخلية للفريق كما يعمل التماسك على قبول كل عضو للآخر ما يزيد من تدفق المعلومات وتنفيذ المطلوب بسرعة ودقة بالعمل بشكل كبير.

-فرق العمل يحفز التعلم:

عمليات التعلم بين أعضاء الفريق مهمة لأنها من الطرق الأكثر فعالية في صقل المهارات وتكوين الأفراد بطرق غير مباشرة دون قيود أو شروط تنظيمية قد لا يتأهل الكثيرون لإجتيانها كما تسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في الفريق وكذا الأخطاء المهنية التي قد تحدث نتيجة نقص المعارف المتصلة بها.

-يعزز الشعور بالانتماء:

عندما يكون الفريق متماسكا ويعمل بشكل جيد معا فإنه يعطي أعضاء الفريق شعورا بأنهم ينتمون إلى شيء جيد ويحفز الكثيرين ليكونوا في فريق ناجح، ومع ذلك يمر الفريق بأوقات مجهدة مضطربة يعول فيها على شعور الانتماء بأن يعزز علاقات العمل القوية وينقذ الفريق من عدم الاستقرار.

2-2 دور فرق العمل بالمؤسسة:

لكل تشكيل تنظيمي أدوار منوطة به تختلف باختلاف الهدف من إنشائه ومكوناته وطرق تسييره وفلسفته وثقافة أعضائه، وفرق العمل من التشكيلات التنظيمية التي يراهن عليه الكثيرون لأنها ببساطة تساهم في:

-الكفاءة التنظيمية:

يلعب فريق العمل دورا حيويا في الفعالية التنظيمية والتي تحدد فعالية المهام في جوانبها المتعددة قد تشمل هذه الجوانب الاتصالات الداخلية، والتواصل مع المستثمرين أو المساهمين، وإطلاق المنتجات الجديدة وخدمة العملاء وهذا يدعم العمل والتواصل مع عدة فرق عمل داخل المؤسسة لضمان تنفيذ المهام بنجاح وإحداث كفاءة في مختلف العمليات.

-المعرفة المتشاركة:

مشاركة المعارف والمهارات والخبرات في فريق العمل وتكوين مستويات تعلم مشتركة نتيجة التعامل المستمر بين أعضاء الفريق يزيد من رفع فرص الابتكار وإيجاد الأفكار والحلول وتترجم المعرفة المشتركة بينهم في إلى عمليات وعلامات تجارية وأرباح

-نتائج أسرع:

بناء المعرفة المشتركة بين فريق العمل تتضاعف من فرص إتخاذ القرار يتناسب مع أهداف المؤسسة مستتييرا إلى جملة المشاكل والحلول السابقة التي تعرضت لها المؤسسة ويكون القرار

مناسبا مقارنة بإتخاذ قرار أحادي من طرف واحد يؤدي الى تعقيد الأمور أكثر نتيجة نقص المهارة والخبرة والمعرفة.

-هدف مشترك:

تكن قوة العديد من الفريق في تجمعهم نحو تحقيق هدف مشترك يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويدور عادة هذا الهدف نحو نجاح المؤسسة وهو هدف عام للجميع فيدفعهم نحو الاعتراف بضرورة تحقيقه فيزيد من حركة العمال والموظفين إتجاهه.

2-3 أهداف بناء فرق العمل بالمؤسسة:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

-بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛

-تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم؛

-تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء

والمرؤوسين؛

-تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛

-توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية

والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات؛

-إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط

ووضع الأهداف؛

-زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛

-الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛

-تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة" (عبده،

صفحة 4).

الأهداف المتوخاة من بناء فريق عمل تتطور وتتغير بتطور المؤسسات والأهمية المنتظرة من فرق العمل، لذلك تركز المؤسسات الحالية على الحضور القوي للعاملين ومشاركة آراءهم وتوجهاتهم بدل سيطرة رأي واحد وتغليبهم على البقية، كما تركز آليات العمل الحديثة على طريقة العصف الذهني فكلما تمكن الفريق من طرح أفكار مناسبة للمؤسسة تمكن المدير أو القائد من إختيار الأفضل للمؤسسة وهذا يحفز لا محالة البقية على طرح أفضل ما يملكون ويشجع الأفراد في

فريق العمل على تحسين قدراتهم والبحث عن التعلم وتحسين الذات للمساهمة في تعزيز دور الفريق من جهة ونشاط المؤسسة من جهة أخرى، فإنشاء فرق العمل لا يأتي من فراغ بل هو يصب في مصلحة المؤسسة وعليها الإهتمام بهم وإظهار مدى إحتياجها إليهم كمورد بشري ورأس مال معرفي لها.

2-4 مراحل تكوين فرق العمل بالمؤسسة

يمر بناء فريق عمل بخمسة مراحل أساسية هي التكوين، العصف، التطبيع، الأداء، الانفصال وسنتعرض لكل مرحلة وما تتصف به إستنادا الى ما تطرق إليه (عبد المنعم، 2014، صفحة 201) في كتابه إدارة المستشفيات من منظور تطبيقي:

2-4-1 مرحلة التكوين

- هي أول خطوة نحو تكوين فريق عمل حيث يحرص المؤسسون له من:
 - إنضمام الأفراد العاملين للفريق من داخل المؤسسة؛
 - إقامة علاقات تعارف بينهم؛
 - إكتشاف وتوزيع المهام الجديدة المكلفون بتأديتها؛
 - وضع الأهداف وتوضيحها وإتفاق الجميع حولها فينشأ ترابط قوي بين الأعضاء؛

- لكل فريق قائده الذي تقع عليه مسؤولية التوجيه والتكليف والحرص على إحداث التفاهم والتواصل الفعال بين الأعضاء؛
- في هذه المرحلة تتسم السلوكيات بالبساطة واللباقة حيث يحرص كل فرد على إظهار مستوى أخلاقي يسمح له بمشاركة الآخرين فالجميع هنا في حالة إكتشاف الآخر فحسن التعامل يسمح له بالبقاء ضمن الفريق.

2-4-2 مرحلة العصف

- هذه المرحلة تتصف بالإتصال الجيد ورفع الأداء حيث يعمل أعضاء الفريق على:
 - يتم إتخاذ العديد من القرارات عند مناقشة المشاكل والحلول المقترحة؛
 - تبرز الآراء الفردية إلى الواجهة في محاولة كل عضو الدفاع عن رأيه وإقناع باقي الأعضاء به وهنا تبرز قوة الإدراك والخبرة المكتسبة بشكل لافت لأنها ميزة أساسية لإثبات الذات؛

- التطرق للتحديات والصعوبات التي يتعرض لها الفريق أثناء عمله لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وتحديد مستوى التحديات وخطورتها على الفريق؛
 - بروز الفروقات الفردية والخلافات التي قد تؤدي الى بداية نشوب الصراع في فريق العمل؛
 - الارتباط بين العديد من أعضاء الفريق ومحاولة المحافظة على تماسك الفريق رغم الاختلافات؛
 - بروز دور القائد وقدرته على إدارة فريقه ومدى التزام الأعضاء بآرائه وتوجيهاته؛
- في هذه المرحلة تتطور السلوكيات من مظاهر اللباقة إلى التصرفات الإدارية التي تدير الصراع وتحدد الأولويات وتظهر قدرة القيادة في التأثير على التابعين للفريق والمحافظة عليه وهي مرحلة مهمة لإحداث التوازن نظرا لأن كل عضو في الفريق ينافس الآخر بالرغم من أن الأدوار مختلفة لكن كسب التأييد والقوة على المستوى الفردي

2-4-3 مرحلة التطبيع

- مرحلة التطبيع هي مرحلة العمل الجاد للفريق والتواصل الفعال والادراك العالي لكل دور وكل مهمة يكلفون بها وعادة يعيش الفريق في هذه المرحلة العديد من المظاهر الايجابية منها:
- يبدأ الفريق في ممارسة مهامه بدافعية قوية؛
 - كل الأعضاء متفوقون على الأدوار المكلفون بها؛
 - تحديد القواعد السلوكية المقبولة وغير المقبولة بحيث يمنع التعدي على أعضاء الفريق بحجة الدور أو الرتبة الوظيفية؛
 - هذه المرحلة تتضاعف فيها مجهودات القائد نحو التكامل بين مختلف الأدوار والقيام بالتوجيهات والتكليفات وفق المتغيرات الحاصلة؛
 - تقوية الارتباط بين أعضاء الفريق وحصول نوع من الاستقرار والتعاون المتبادل في المعلومات والمعارف ومشاركتها.

2-4-4 مرحلة الأداء

- يبدأ التركيز على أداء المهام والأعمال بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء فريق العمل بحيث يعمل الأعضاء على:
- تركيز الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - تبدأ الخطوات الفعلية لحل المشكلات؛
 - تقوية الارتباط وتوزيع أدوار جديدة لتسهيل القيام بالأعمال؛

-تبادل للأدوار القيادية ما يتيح عدم الاحتكار للقوة والسلطة وتداولها بين الأعضاء انطلاقاً من الكفاءة والفعالية في العمليات؛

-تظهر السلوكيات الرقابية والمتابعة على الأعمال بشكل بارز لتقييم النتائج.

2-4-5 مرحلة الانفصال

يتم فيها الانتهاء من المهام التي بني من أجلها الفريق بحيث يفك الارتباط نهائياً أو يجدد العمل بأعضاء جدد مع قدماء الفريق لأداء مهمات وأدوار أخرى والاستفادة من كل المراحل السابقة.

كما يقدم (مدحت م.، 2020، صفحة 75) عرضاً لمراحل بناء ونمو فريق العمل لخصها في تسعة (09) مراحل هي:

-مرحلة إدراك أهمية العمل الفريقي والحاجة إليه؛

-مرحلة إستشكاف إمكانية تكوين فريق عمل؛

-مرحلة إختيار قائد الفريق؛

-مرحلة إختيار أعضاء الفريق؛

-مرحلة التدريب على أسلوب العمل الفريقي؛

-مرحلة العاصفة والإختلافات والصراعات؛

-مرحلة الهدوء والتعود على الفريق وتماسكه؛

-مرحلة نضوج الفريق وقيامه بالإهمال المكلف بها وبالشكل المطلوب؛

-مرحلة التوقف أو التفكك أو الإنتهاء.

وما نلاحظه أنه قد توسع في المراحل التي اختزلها الكثير من الباحثين والمتخصصين اللذين تحدثوا عن مراحل بناء فريق عمل ومنهم "توماس كويك thomas QUICK الذي عرضها في خمسة (05) تمثلت في مرحلة البحث، التحديد، التعريف، المعالجة، الإنصهار وإعادة التشكيل" (مدحت م.، 2020، صفحة 75).

عموماً فإن مراحل بناء فريق عمل تكون إنطلاقاً من الحاجة التنظيمية للمؤسسة الملحة والعاجلة التي تتطلب إختيار أعضاء بارزين وقائد مؤثر يمكنهم التواصل والعمل معاً لتحقيق الغاية من إنشاء الفريق والذي تقع عليه مسؤولية إدارة العمليات وإدارة الذات والوقت والإندماج سريعاً مع

بعضهم لإثبات أن العمل الجماعي وبروح الفريق يؤدي إلى نتائج مرضية مهما تعرض للعراقيل والصعوبات.

5-2 أنماط فرق العمل

هناك العديد من التصنيفات لفرق العمل تنشأ من حاجة المؤسسة إلى تشكيلها فنجد منها:

- فرق المهام: تتشكل لأداء مهام معينة وهي بدورها تنقسم إلى فرق مهام كبرى تتولاها الإدارة العليا وفرق المشروعات التي عادة تكون محددة بفترة زمنية وتعمل تحت الضغوط لأن أداءها مرتبط بمخرجات معينة؛

- فرق العمل: تعرف بأنها مجموعات العمل الطبيعية التي تقوم بالأعمال اليومية للمؤسسة وربما تأتي من الوحدات القائمة بالمؤسسة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع؛

- فرق الإدارة: تتشكل من موظفين يشرفون على الوحدات التنظيمية ويتولون المهام الشاقة" (مدحت م.، 2015، صفحة 55)

ويوضح نفس المصدر أن شركة الخبرات الدولية المتكاملة (توتاليتي) وهي شركة تعمل على تلبية إحتياجات السوق المصرية والعربية بتقديم برامج تدريبية في مجال المحاسبة والمالية صنفت فرق العمل في برنامجها إلى:

- فرق عمل كبيرة تكون مسؤولة بتحديد الفرص والإحتياجات ورسم فلسفة المؤسسة وسياسات العمل والخطط؛

- فرق المهام الخاصة على مستوى بعض وحدات المؤسسة يتراوح أعضائها بين 5 و 8 أعضاء تهتم بحل المشكلات وتجتمع لفترات طويلة وتختص في عدة مجالات وترتبط بباقي العاملين حيث تطلب منهم إتمام المهام؛

- حلقات الجودة وهي وحدة إدارية لا تخضع لأي سلطة تنفيذية وقد يلتحق أعضاؤها للعمل فيها بصفة تطوعية وتهتم بحل المشكلات المتعلقة بمواصفات الجودة؛

- فرق موجهة ذاتيا يكون الأعضاء فيها من وحدة إدارية واحدة ويشاركون في إتخاذ القرارات وتحديد الإحتياجات كما تتمتع بسلطة وضع الأهداف وقياس الأداء؛

- الفرق المدارة ذاتيا تعمل بشكل مستقل فمديرها غير مرئي وللقيام بمسؤولياتها فهي تتعاقد مع المؤسسة وتتبع التغذية المرتدة عند إنتهاء مهامها بإعلام الإدارة بكل ما توصلت إليه (مدحت م.، 2015، صفحة 56).

يتفق العديد من المختصين أن فرق العمل تصنف أيضا حسب البعد الزمني فهناك فرق عمل محددة المدة ينتهي إنشاؤها بإنهاء دورها وأخرى غير محددة المدة تستمر في العمل والنشاط طالما المؤسسة موجودة، وهذا التصنيف يناسب كثيرا ميدان دراستنا البحثية خاصة وأن المؤسسات الجزائرية لا تعمل بثقافة الفرق المختصة إلا في مجالات محددة مثل أسلاك الأمن والحماية المدنية أين يتم تكوين فريق عمل لإدارة طارئ أو أزمة في وقت محدد وقصير، على غرار ذلك فالمؤسسات الوطنية الأخرى سواء تابعة للقطاع العام أو الخاص فإن فرق العمل ينحصر عموما في مفهوم الوحدات الإدارية أي أن كل قسم أو مديرية أو وحدة تعتبر فرقة عمل وهذا الشكل هو الأنسب للبحث الحالي لذلك تركز الدراسة على وحدتي الجودة والتجارة كفريقي عمل يتم التوسع في نشاطهما في الجزء الخاص بمجتمع الدراسة.

2-6 معيقات فرق العمل بالمؤسسة

على المؤسسات أن تبحث جيدا في المعوقات التي تحد من أداء فرق العمل لتحسينها ومن أهم المشاكل التي تتعرض لها فرق العمل قد شخصت في الجانب السلوكي ويمكننا ذكر مجموعة من المعوقات شخصها (عبد المنعم، 2014، صفحة 208):

-ثرثرة أحد أعضاء الفريق تعيق تنفيذ المهام فنجد عضوا أو أكثر يحاول الظهور والسيطرة على الفريق بكثرة الثرثرة وطرح النقاط فيعيق عمل الفريق وهذا التصرف يعتبر من العوارض النفسية التي يعيشها الفرد؛

-صمت أعضاء الفريق فيصبح الصمت عائقا عندما يمارسه عضو لا يتوافق في آراءه مع بقية الأعضاء أو غير متابع لوضعية الفريق ومهامه أو لعجزه عن مجارات الأعضاء في أفكارهم واقتراحاتهم وعادة يطلب منهم الإفصاح عن آرائهم؛

-غياب الثقة عامل مؤثر في عدم الإستجابة لموقف إداري لاعتقاد العضو بأنه مهما بدل من جهود فلن يؤدي ذلك إلى نتيجة لأن أعضاء الفريق لا يثمنون مجهوداته مما يوحي بوجود عوامل لغياب الثقة منها فشل الفريق في الوفاء بعهوده أو تكوين مجموعات جانبية تقوم بأدوار هامشية تتعارض مع أهداف الفريق؛

-إختلاف أعضاء الفريق في بداية تكوين الفريق وقبل مرحلة الإنصهار بحيث يحدث تضارب في الأفكار؛

-سيطرة القيادة العليا على الفريق وهو من العوارض في أعمال الفريق لأنه كلما كان أعضاء

الفريق من القيادة سهل ذلك في تناول أفكارهم وآرائهم وابتعدوا عن القاعدة العريضة فيدفع ذلك إلى تنحي الأعضاء عن المشاركة في القرارات.

أما (طارق، 2019، الصفحات 155-156) فيصنفها إلى معوقات تنظيمية ومعوقات فردية يمكن إيضاحها على النحو التالي:

-المعوقات التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة وتتمثل في:

- المعوقات الثقافية كطغيان الثقافة الفردية والتركيز على الإنجاز الشخصي والإفتقار للحديث عن فريق العمل كمفهوم عميق بل يتم التعامل معه بسطحية؛
- التركيز على إنجاز العمل كما هو دون إعتبار للعلاقات والإحتياجات الإنسانية فتصرف الأعمال على شكل فردي أو جماعي دون بناء فعال للفريق؛
- ضعف التفكير الإستراتيجي الذي يساعد في تمييز السبب عن النتيجة فيتجه الأعضاء في خوض الجانب التنفيذي بدل التفكير فتنشأ في المؤسسة تحصينات ثقافية تحول دون بناء فريق عمل؛

- الهيكل التنظيمي الموسع في المستويات التنظيمية ينظر إلى بعض الوظائف أو المستويات بمنظور يقلل من مكانتها في التنظيم المؤسسي مما يشكل عاجز في عمل الفريق لصعوبة أداء نشاطاته ضمنه.

-المعوقات الفردية وهي تتعلق بالفريق ذاته يمكن إيجازها فيما يلي:

- معتقدات قائد الفريق وتوجهاته ومعرفته ومهاراته تؤثر في بناء الفريق فنجد بعض القادة يتجهون للعمل الفردي وفرض الرأي على نشاط الفريق من منطلق الحرص على الوقت وتحقيق الأهداف لكن هذا السلوك يضعف من نصج الفريق المعرفي والأدائي ويكرس ثقافة الشخصية؛

- المهارات وهي نوعان مهارات فنية وأخرى عملية فمن المهم ان يتمتع الفريق بمجموعة مهارات لكن ليس بشكل كلي لأن العمل ضمن فريق هو في الأساس من اجل إتاحة الفرص للأعضاء بتعزيز قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لكن تبقى مهارة التفكير الإستراتيجي وإدارة الذات من أهم المعوقات التي تظهر على مستوى الفرق؛

- المكان من المعوقات إذا كان أعضاء الفريق لا يعملون في مكان واحد بحيث تنخفض لديهم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح والرغبة في تحقيقها لنقص التعاون بين الأعضاء

وصعوبة تبادل المعلومات؛

- تعداد الفريق المثالي حسب المختصين يتراوح بين 3-8 أشخاص وأي زيادة أو انخفاض عن هذا العدد يكون معوقاً لأداء العمل والإقلال من فعالية وكفاءة الفريق فنقص الأعضاء مثلاً يؤدي إلى إنعدام المناقشات والآراء وعدم توسع في الأفكار لبناء معرفة مشتركة.

3- تحديد الأولويات لدى فرق العمل في المؤسسة وفق حاضنة الوقت

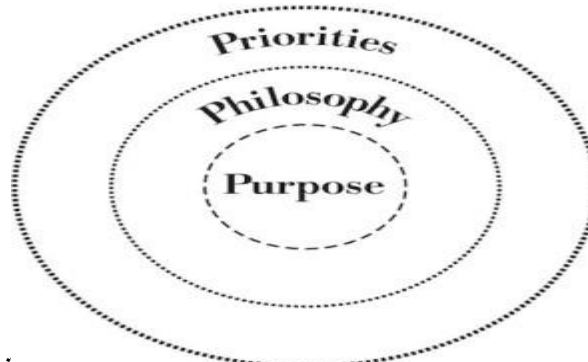
3-1 المدخلات

هي مجموع قيم ثقافية مختارة لكل من إدارة الأولويات وفرق العمل يتم إدخالها لحاضنة الوقت بالمؤسسة تخضع لمجموعة عمليات تنظيمية ذات بعد وقي لتطرح في الأخير مجموعة مخرجات ثقافية مهمة لحسن إدارة الوقت في المؤسسة على صعيد النشاط الفرقي.

3-1-1 مدخلات أولويات فريق العمل

تطرقت (sheila, p. 1) إلى مسألة الأولويات التنظيمية واعتبرتها من الثقافة الأساسية الموجهة لعمل المؤسسات، ففي مقالها المعنون بالأولويات التنظيمية-الإستراتيجية والعالمية- أكدت على أن الأولويات هي المكون الخارجي الأساسي لثقافة المؤسسة

شكل رقم (13) يبين الأولويات التنظيمية



المصدر: 1)

فمن خلال السحب يصبح من السهولة الأساسية - الهدف - البعثة + الأولويات ، وهذا يفسر أن الهدف والفلسفة غير كافيان لتكوين ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو المرونة والتكيف مع محيطها دون أولويات، فهذه الأخيرة تمد المؤسسة بالقدرة على البقاء في بيئة الأعمال وضمان الإستقرار النسبي لها، وتؤكد (sheila, p. 1) على أن الأولويات ضرورية لتغيير السلوكيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الإزدهار، ومنها <https://sheilamargolis.com/core-culture-and-five-ps/the-five-ps-and-organizational-alignment/priorities/strategic-priorities-2/>

الأولويات الإستراتيجية المتضمنة القيم المرتبطة بالتوجه الخارجي والعملاء

والسوق، ولكنها يمكن أن تؤثر أيضا على الممارسات الداخلية فعلى سبيل المثال ففي الوقت الحالي أين ينتشر فيروس كورونا في كل المؤسسات أضحت أولوية التعقيم اليومي وإجراءات التباعد الاجتماعي ضرورية في المؤسسة مع الموظفين والعملاء على حد سواء.

معرفة هذه الأولويات يكون من خلال فهم ما تحتاج المؤسسة التركيز عليه لتحقيق أهداف أعمالها، فإذا كان نوع المنتج يمر بركود فإن مراقبة النفقات تكون أولوية إستراتيجية، كما في حالة إشتداد المنافسة في السوق فتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق تصبح أولوية إستراتيجية، ونتيجة لذلك تتغير الأولويات الإستراتيجية بمرور الوقت مع تغير إستراتيجية المؤسسة.

لا يوجد تحديد للأولويات الإستراتيجية فهي خاصة بالمؤسسة وأهدافها، كما يمكن أن تكون لعديد المؤسسات في قطاع مماثل لها أولويات إستراتيجية مماثلة فالأمن الصناعي مثلا أصبح أولوية إستراتيجية في قطاعات الصناعة والبناء.

تظهر الأولويات الإستراتيجية المتعلقة بفريق العمل عبر 07 إستراتيجيات تعرف برافعات الأنشطة ذكرها كل من (رقاع و مسغوني، 2015، صفحة 22) منها:

- قيم الفعالية في التشغيل الداخلي؛
- السيولة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة؛
- قدرة المؤسسة على الإبداع والاستجابة للطلب؛
- نوعية المنتجات أو الخدمات وتقبلها من طرف الأسواق؛
- العلاقة مع الزبائن؛
- العلاقة مع المستثمرين، والشركاء، والمساهمين ؛
- المحيط والإستخدامات في مجال الصحة والأمن.

قد يتبادر إلى ذهن القارئ أو الباحث سؤال لماذا التركيز على فرق العمل بالتحديد وما علاقتها بالأولويات؟

تمتحن المؤسسات المعاصرة ثقافة فريق العمل وأصبح توظيف الكفاءات يعتمد على قدرة الفرد على التعامل مع فريق العمل واندماجه، فالعمل الجماعي ضمن فريق حلقات الجودة هو ما أنفذ الشركة اليابانية تويوتا (toyota) من الإفلاس وهذا عائد لتشبعهم بقيم العمل الجماعي وأولوية المنفعة العامة للمؤسسة على المنفعة الشخصية أين يندمج الفرد في الجماعة والجماعة في

المؤسسة فتبرز قيمة المؤسسة العائلة ويشعر الفرد بأنه في مؤسسته وأنه هو مالکها وليس موظفا فيها.

كما نستذكر هنا أيضا مع النموذج الياباني دائما أولوية صفرية المخزون في إدارة الوقت المحدد جيت (jit) فلا إنتاج دون طلب الزبون ووفق كميات محددة للقضاء على هدر الوقت والمخزون الزائد وارتفاع التكاليف، ففريق الإنتاج يعرف أولوية المؤسسة فلا يباشر في تنشيط خطوط الإنتاج دون معرفة مسبقة بالهدف المراد تحقيقه وهو طلب الزبون، لذلك نجد أن الأولويات هنا خضعت لمتطلبات البيئة الخارجية لتحمي المؤسسة داخليا.

جملة الأولويات الإستراتيجية المذكورة أعلاه تتماشى والتوجه الحالي للبحث بحيث تكشف لنا هذه الأولويات على مستوى فريق العمل ومدى توافق أولوياته مع التخطيط القيادي للإحتياجات والأسبقية في تلبية حاجات الزبائن والقدرة على تحديد الأهداف بدقة ووضوح والذي أشرنا إليه في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

لذلك نركز في هذه المرحلة من الإعداد على تناول بعضا من القيم التنظيمية ذات الأولوية الإستراتيجية من بينها ما تم عرضه في الفقرة السابقة والتي تنسب إلى نشاط فريق العمل للوحدة التجارية، ثم التطرق إلى أولويات فريق وحدة الجودة المسؤولة عن تطبيق معايير المواصفات العالمية في إنتاج المشروبات الغازية،

هذه الأولويات التي سيتم التفصيل فيها تدون في مصفوفة الأولويات ذات المربعات الأربعة فتسمح لنا برصد الأولويات ضمن مجال الأهمية والإستعجالية والمفسرة لقدرة فريق العمل على إدارة وقته وأولوياته تناسبا مع ثقافة المؤسسة وإستراتيجياتها.

أولا- أولويات فريق العمل للوحدة التجارية

أ- قيم الرأس المال المعرفي:

يقوم الرأس المال المعرفي على جملة الخبرات الشخصية والمعرفة التي يكتسبها الأفراد في حياتهم تكون مختزلة في عقولهم دون توثيق ولكنها تفيد في مواجهة مختلف المعضلات التي يتعرض لها الأفراد في حياتهم.

الرأس المال المعرفي المرتبط بفريق العمل نقصد به تلك الأولويات التي يضعها فريق العمل في انتقاء المتعاملين مع المؤسسة وهي مجموعة معايير للرأس المال المعرفي والتي تعتبر في نظر فريق العمل أولوية إستراتيجية لانجاز النشاطات وكذا معرفة ما يمتلكه المنافسون للشركة

من إمكانيات تؤهلهم لريادة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ومن بينها:

- أولوية معايير الجودة التي يملكها مختلف المتعاملين مع المؤسسة من موردين، مساهمين، مستثمرين كالبنوك، شركات التأمين، مكاتب التوظيف، موزعي السلع، موردي المواد الخام... إلخ.

- أولوية تتبع ما يمتلكه المنافسون من مواصفات الجودة في عملهم والوقوف على تحسين جودة العمل في المؤسسة بحيث يزود كل فريق عمل بالأدوات اللازمة لتحقيق الجودة على مستواه
- أولوية إعاقة دخول منافسين جدد لسوق العرض بتشجيع الابتكار والإبداع والتميز في عرض المنتجات المقدمة للزبائن

ب- قيم نوعية المنتجات المعروضة في السوق

تضم هذه القيمة مجموعة أولويات إستراتيجية ذات بعد خارجي أهمها:

- أولوية رضا المستهلك كهدف إستراتيجي للفريق والمؤسسة ككل وهو فلسفة كل المؤسسات الربحية لأن العمل على إرضاء المستهلك ومعرفة ما يرضيه من خلال دراسة أذواق وآراء المستهلكين بإجراء أبحاث وسبر للآراء يحقق الأسبقية بين المنافسين في البحث عن حاجات المستهلكين وميولاتهم وإستجاباتهم لمختلف العروض المقدمة من المنتجات مما يجنب المؤسسة الكثير من التوجهات الغير نفعية فمعرفة الهدف بوضوح والقيام به على وجه الصحيح هو إستغلال أمثل للوقت والتكاليف ومختلف الأعباء

- أولوية زيادة الطلب على المنتج يتم ذلك بتحسين نوعية المنتجات المقدمة بالبحث عن رضا المستهلك فكلما اتسعت مساحة الرضا كلما ارتفع الطلب على المنتج ولزيادة الطلب على المؤسسة على فرق العمل أن تتجهز بكل الوسائل البشرية والمادية والتكنولوجية والمعرفية المتوفرة لديها أو حتى العمل على تحصيلها في أسرع وقت ممكن.

ت- قيم العلاقة مع الموردين

يقوم القطاع الإنتاجي على إختلاف نشاطات المؤسسات فيه بالتركيز على العلاقة القائمة مع الموردين فهم أطراف فاعلة في حياة المؤسسة ويؤثرون بصفة مباشرة وغير مباشرة على قرارات المؤسسة ومستقبلها، لذلك تعكف فرق العمل على إختيار أفضل الموردين وأنسبهم، ولتحقيق ذلك عليها أن تضع جملة من الأولويات التنظيمية الخاصة بالموردين منها:

- أولوية الإنصات للموردين ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز والمحافظة على

الموردين فتكسب المؤسسة الوقت وعدم تضييعه في البحث عن موردين جدد سيحتاجون وقتاً أطول لفهم فلسفة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

-أولوية دراسة بيانات الموردين المتعاملين مع المؤسسة من مصادر متعددة للمفاضلة بينهم عند توفر فرص سوقية فنتمكن المؤسسة من إتخاذ القرار المناسب للفرص المتاحة بالإتفاق مع مختلف الأقسام والمديريات المعنية بهذا القرار في وقته المحدد دون ماطلة أو إرتياب إعتقاداً على بنك المعلومات الذي أنشأته المؤسسة للموردين

-أولوية ائتمه خدمة الموردين يربط بين فرق العمل المتعددة والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة مع الموردين بحيث تساهم الائتمه من المساواة بينهم واقامة العمليات بكل شفافية فتضمن المؤسسة رضاهم وهذا النظام من شأنه ان يقلص العديد من الخطوات التي تاخذ مزيداً من الوقت

ث-قيم الفعالية في التشغيل الداخلي:

هذه القيمة التنظيمية عند ارتباطها بفريق العمل على مستوى المؤسسة ترمز الى مجموعة مؤشرات تنظيمية يعتمدها فريق العمل في تحديد أولوياته الإستراتيجية التشغيلية منها:

- أولوية إتباع أسلوب الرقابة والمتابعة على النشاط والتكاليف في الأعمال المرتبطة بمهام فريق العمل فكلما تمكن فريق العمل من تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمالية اللازمة والوقت المحدد لتوفرها ومن تم القيام بالتشغيل الداخلي للفريق على أكمل وجه كلما توجه الفريق الى إثبات قدرته على التحكم في الوقت لان الرقابة والمتابعة تسمح بتتبع النقائص والأخطاء المهنية وتداركها في حينها؛

-أولوية تزويد خطوط العمل بتقنيات تكنولوجية عالية فإملاك فريق العمل لتكنولوجيا عالية يساعدهم على كسب الوقت وتنظيم النشاطات وترتيبها بكل سهولة وخفض الصراعات الداخلية بين أعضاء الفريق والتقليل من تسويق الأعمال كما أن التكنولوجيا تدعم الدقة في تنفيذ العمل بأقل أخطاء ممكنة؛

-أولوية زيادة الإنتاجية على مستوى أعضاء فريق العمل وتحسين أداءهم بتوفير التكنولوجيا اللازمة وتدريبهم على مختلف الوضعيات المهنية التي عادة تتعرض لها المؤسسة وذلك بالرجوع الى الذاكرة الثقافية للمؤسسة واستحضار مختلف العقبات والأزمات والمشاكل التي تعرضت لها المؤسسة فتمنح أعضاء الفريق فرصة لتجنب العقبات الماضية قبل وقوعها.

ثانياً - أولويات فريق وحدة الجودة

للمؤسسة المختصة في الصناعات الغذائية للمشروبات الغازية وحدة للجودة لديها العديد من المهام التي تنتظر التدخل والوقوف عليها والفصل فيها لذلك يجد فريق عملها جملة نشاطات عليه أن يحدد أولويات العمل على مستوى العديد من خطوط الإنتاج كقسم التعبئة، قسم التحليل، قسم الغسل، قسم إعداد الشراب وغيرها من الأقسام التي تسهر عليها وحدة الجودة وسنكتفي بإختيار مجموعة من الأقسام وإظهار جملة النشاطات المرتبطة بها ومن تم إستخراج أولويات العمل لفريق الجودة، وللتعرف على مجموع النشاطات في مؤسسة المشروبات الغازية إعتدنا على ما ذكرته (الشيشيني، 2003، صفحة 20، 13)، ومن تم قمنا

-أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشروب
-أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الفيزيائية (ضوضاء،

بتجميع جملة النشاطات المتقاربة في أولوية واحدة .

أ-قسم تعبئة الزجاجات

تمر الزجاجات عبر سلسلة ناقلة ومضاءة لمعرفة العيوب المحتملة فيها وذلك بـ:

-رفض الزجاجات المكسورة أو بها شروخ؛

-التأكد من منسوب السائل في الزجاجة سواء بالزيادة أو النقصان؛

-معرفة مصير الزجاجات المبرشمة المرفوضة بسبب الكسور أو الخدوش؛

-التأكد من غسل المعدات عند تغيير نوع المشروب؛

-تقدير الفاقد المنسكب عند التعبئة.

ب- قسم المبردات:

نشاطات هذا القسم تتمثل في البحث عن مصادر الملوثات منها:

-الكشف عن المياه المستهلكة والتي قد تكون ملوثة بزيوت الشحم؛

-المواد الخطرة المستعملة في عملية التبريد (الكلور،كربون..إلخ)؛

-انقاص الضوضاء في بيئة العمل الناتجة عن تشغيل المكابس

ت- قسم التحليل

يرتكز نشاطه على فحص المواد الداخلة في عمليات الانتاج المختلفة منها:

-أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكالية
-أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقود -

- أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي(محطات الصرف الصحية - أولوية إحترام المواصفات القياسية

- إجراء التحاليل المتعلقة بالجودة ومقارنة النتائج بالمواصفات القياسية؛
- قياس الخصائص والمكونات الكيميائية للمواد الخام والمنتجات.
- تحسين أداء محطات معالجة الصرف السائل باسترجاع المواد الملوثة أو فصل شبكتها؛
- إستخدام تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد بدائل للمواد الخام الخطرة؛
- ضبط نسبة الهواء بتوفير القدر الكاف من الأوكسجين لتحويل غاز أول أكسيد الكربون الى ثاني أكسيد الكربون؛
- ضبط درجة الإحتراق لمنع تكون الجسيمات العالقة
- إحلال السولار أو الغاز الطبيعي محل المازوت الذي يحتوي على نسبة عالية من الكبريت.

3-1-2 مدخلات مصفوفة الأولويات

نعكف على تبيان الخطوات اللازمة لترتيب الأولويات المتعلقة بمصفوفة الأولويات التي تستخدم معايير مرجحة للأهمية التي توليها فرق العمل والمؤسسة.

الخطوة الأولى: وضع المعايير

كل عمل يبدأ بهدف، يبدأ كل منتج أو خدمة بهدف يحمل قيمة معينة وتبدأ كل مصفوفة ترتيب أولويات بمجموعة من المعايير لتقييم الحلول أو العناصر الخاصة، ويجب أن تتوافق المعايير مع الأهداف العامة للعمل.

لوضع المعايير على الفريق أن ينشئ قيم التهديد التي ستكون الأساس للمقارنة أو الترتيب ولا توجد طريقة واحدة لتعيين الدرجات، لذا يختار الفريق أفضل نموذج أو مقياس لهدف (maricel, 2020, p. 6)، ولحساب حاصل الأولويات لفريق العمل علينا أن نتبع المعادلة التالية

حاصل الأولوية (PQ) = عامل السهولة * عامل الإلحاح * عامل الأهمية * عامل

النتيجة

يتم ترتيب عوامل مختلفة لتمكين تناسبها في مصفوفة على النحو التالي:

- عامل السهولة (Ef) يصنف المهام من (سهل) إلى (صعب)؛
- عامل الاستعجال (Uf) يصنف المهام من (غير عاجل) إلى (عاجل جداً)؛
- عامل الأهمية (إذا) ترتيب المهام من (غير مهم) إلى (مهم جداً)؛
- عامل النتيجة (fc) يصنف المهام من (نتيجة منخفضة، تأثير منخفض) إلى (نتيجة عالية، تأثير كبير)، (Alfred Homère, Mesmin, Jean Valery, & Isabelle,

(19, p. 2019).

الخطوة الثانية: تقييم العناصر

- تقييم الخيارات معا كفريق واحد بدلا من أن يكون الفرد وحده مع منع التحيز لعمل أو هدف دون آخر هنا يحتكم الفريق إلى المتوسط الحسابي لكل تهديف أو أولوية ويكون المتوسط الحسابي هو مجموع حواصل لكل أولوية للفريق كاملا مقسما على عدد أعضائه على النحو التالي:

N: المتوسط الحسابي

PQ: حاصل كل أولوية

n: عدد الأعضاء

$$PQ/n = N$$

- ترتيب المتوسط الحسابي للأولويات بحيث تدرج كل أولوية في أحد المربعات

الأربعة للمصفوفة المتضمنة

المربع الأول: الهام والعاجل

المربع الثاني: الهام وغير العاجل

المربع الثالث: غير الهام والعاجل

المربع الرابع: غير الهام وغير العاجل

للوصول إلى هذه المرحلة على فريق العمل أن يقسم أعلى قيمة تهديف يمكن الوصول إليها على عدد أربعة (04) وهو عدد مربعات مصفوفة الأولويات وبالتالي يحصر كل متوسط حسابي للأولوية حسب مجال كل مربع وسنأتي على تفصيل ذلك في مرحلة العمليات.

بعد تصنيف كل متوسط أولوية في المربع الخاص به يمكن لفريق العمل تحليل المعطيات وإعادة النظر في بعض الأولويات التي تحتاج إلى عمل أكثر وإهتمام أكبر والتقليل من تمدد الأولويات التي وقعت في مربع غير متوقع نتيجة نقص الوعي أو الإدراك أو عدم التركيز أو الإرتياب في التخطيط .

2-3 العمليات

نأتي في هذه المرحلة على إدخال المدخلات التي تم عرضها سابقا في محور العمليات لنصل بها إلى تقييم عمل فرق العمل وإدارة أولوياتهم وأهدافهم ومدى قدرتهم على ترتيب إهتماماتهم بالشكل المطلوب حيث تسمح مصفوفة الأولويات من معرفة قدرات الأعضاء على إدارة أولويات العمل فكلما توافقت إجابات الأعضاء وتقاربت حواصل أولوياتهم كشف ذلك عن تقارب في الأفكار ووضوح في الرؤى وتمسك بالأهداف وكلما تشتتت وإنحرفت حواصل الأولويات اعتبر ذلك تباعد في الأهداف والأفكار والخطط وهي رسالة للفريق من أجل مزيد من التعامل والتحاور والتشاور في الأولويات والبحث عن أسباب التشتت و عوامل القضاء عليه.

لذلك سنقوم كأول خطوة في مرحلة العمليات على حصر الأولويات التي تم التطرق إليها في مدخلات فريق العمل لكل من الوجدتين ضمن لتسهيل عملية المتابعة.

جدول رقم (17) يبين الأولويات في فرق العمل

الوحدة	أولويات فرق العمل
فريق	أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية
وحدة	-أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقودة
الجودة	أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الإنتاجية (ضوضاء، مواد خطرة، مياه ملوثة)
	أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشر
	- أولوية إحترام المواصفات القياسية للجودة
	- أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي(محطات الصرف الصحي
فريق	أولوية معايير الجودة التي يملكها مختلف المتعاملين مع المؤسسة
الوحدة	أولوية تتبع ما يمتلكه المنافسون من مواصفات الجودة في عملهم
التجارية	أولوية إعاقة دخول منافسين جدد لسوق العرض بتشجيع الابتكار والإبداع والتميز في عرض المنتجات المقدمة للزبائن
	أولوية رضا المستهلك كهدف إستراتيجي للفريق والمؤسسة
	أولوية زيادة الطلب على المنتج
	أولوية الإنصات للعملاء ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز والمحافظة

على العملاء	
أولوية دراسة بيانات الموردين المتعاملين مع المؤسسة من مصادر متعددة للمفاضلة بينهم عند توفر فرص	
أولوية انتماء خدمة العملاء يربط بين فرق العمل المتعددة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع العملاء	
أولوية إتباع أسلوب الرقابة والمتابعة على النشاط والتكاليف في الأعمال المرتبطة بمهام فريق العمل	
أولوية تزويد خطوط العمل بتقنيات تكنولوجية عالية	
أولوية زيادة الإنتاجية على مستوى أعضاء فريق العمل وتحسين أدائهم	

بعد تجميع الأولويات في جدول يقوم فريق العمل بحساب حاصل كل أولوية بتتبع معادلة حاصل الأولوية التي يتم تقييم كل معيار فيها بمقياس يعبر عن درجات وتضع الباحثة هنا درجات مقياس كل معيار محصورة من 1 إلى 4 مع الإشارة إلى أن الدرجات لا تخضع لقانون معين بل ترجع للتقدير الشخصي

- عامل السهولة (Ef) يصنف المهام من مقياس: 1 سهل نوعا ما، 2 سهل، 3 صعب، 4 صعب جدا؛
- عامل الاستعجال (Uf) يصنف المهام من مقياس: 1 غير عاجل، 2 عاجل نوعا ما، 3 عاجل، 4 عاجل جدا؛
- عامل الأهمية (If) ترتيب المهام من مقياس: 1 غير مهم، 2 مهم نوعا ما، 3 مهم، 4 مهم جدا
- عامل النتيجة (Cf) يصنف المهام من مقياس: 1 نتيجة منخفضة - تأثير منخفض، 2 نتيجة متوسطة - تأثير متوسط، 3 نتيجة عالية - تأثير كبير.

بعد تحديد المقياس أو المعيار لكل أولوية نتجه نحو حساب حاصل الأولوية لكل عضو كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يبين كيفية حساب حاصل الأولوية

أولويات فرق العمل	المقياس				حاصل الأولوية
	عامل السهولة (Ef)	عامل الاستيعاب (Uf)	عامل الأهمية (If)	عامل النتيجة (Cf)	
	4-1	4-1	4-1	3-1	
أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية					
أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقودة					
أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الإنتاجية (ضوضاء، مواد خطرة، مياه ملوثة)					
أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشروب					
أولوية إحترام المواصفات القياسية للجودة					
أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي (محطات الصرف الصحي)					
أولوية معايير الجودة التي يملكها مختلف المتعاملين مع المؤسسة					
أولوية تتبع ما يمتلكه المنافسون من مواصفات الجودة في عملهم					
أولوية إعاقة دخول منافسين جدد لسوق العرض بتشجيع الابتكار والإبداع والتميز في عرض المنتجات المقدمة للزبائن					
أولوية رضا المستهلك كهدف إستراتيجي للفريق والمؤسسة					
أولوية زيادة الطلب على المنتج					

					أولوية الإنصات للعملاء ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز والمحافظة على العملاء
					أولوية دراسة بيانات العملاء المتعاملين مع المؤسسة من مصادر متعددة للمفاضلة بينهم عند توفر فرص
					أولوية ائتمنة خدمة العملاء يربط بين فرق العمل المتعددة والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة مع العملاء
					أولوية إتباع أسلوب الرقابة والمتابعة على النشاط والتكاليف في الأعمال المرتبطة بمهام فريق العمل
					أولوية تزويد خطوط العمل بتقنيات تكنولوجية عالية
					أولوية زيادة الإنتاجية على مستوى أعضاء فريق العمل وتحسين أداءهم

بتطبيق معادلة

حاصل الأولوية (PQ) = عامل السهولة * عامل الإلحاح * عامل الأهمية * عامل

النتيجة

سيكون لدينا أعلى حاصل يمكن الوصول إليه هو: $4 * 4 * 4 * 3 = 192$ ، وأقل حاصل يمكن

الحصول عليها هو $1 * 1 * 1 * 1 = 1$

هذه الحواصل المفردة لن تقدم صورة واضحة عن ترتيب الأولويات لفريق العمل ولن تساهم

في تقييم العمل والنشاط وتحديد مدى توافقها مع الأهداف إلا بخطوتين هما:

-إستخراج المتوسط الحسابي لكل أولوية ويكون ذلك بتجميع نتائج لحاصل المفردة لكل أولوية وتقسيمها على عدد الأعضاء وبالتالي نحصل على متوسط الحسابي لكل أولوية.

-القيام بتوصيف للمتوسط الحسابي بتقسيم أعلى قيمة يمكن للحاصل الوصول إليها والمقدرة بـ 192 على العدد 4 الذي يشير إلى مكونات مصفوفة الأولويات فنتحصل على توصيف للمتوسط الحسابي يقدر بدرجة 48، فنتحول مصفوفة الأولويات إلى منحنى بياني بحيث يأخذ كل مربع مجالا للقيم

متساوي في محور (س)، بينما متوسط حاصل الأولويات يكون في محور (ص) وكلما إرتفعت المتوسطات الحسابية للأولويات دل ذلك على الإقتراب من المربعين الأولين في التصنيف

-المربع الأول: المهام الهامة والمستعجلة ويمثل أعلى قيم يمكن للأولوية أن تأخذها ولهذا يأتي الإسقاط في آخر جزء من المنحنى يبدأ من 144-192؛

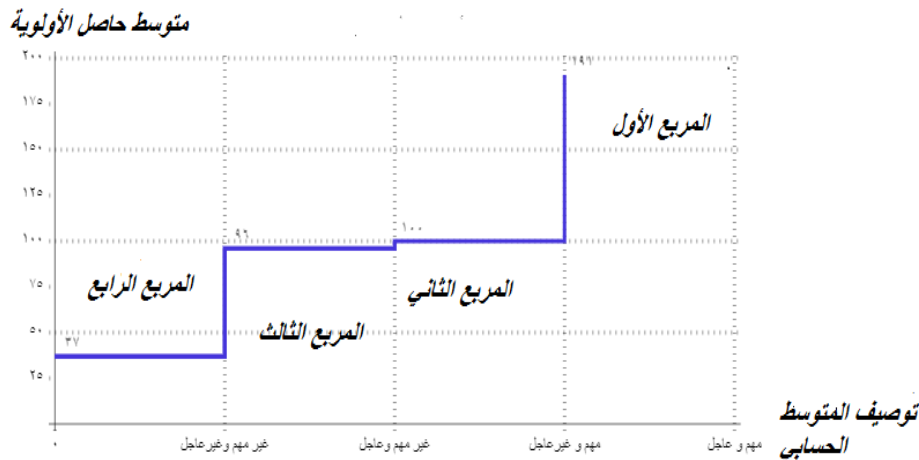
-المربع الثاني: يمثل المهام المهمة وغير المستعجلة ويمثل القيم التي ترتب في المرتبة الثانية من حيث قيمة متوسط حسابها ويتم إسقاطها في المجال الثالث من المنحنى يبدأ من 96-144؛

-المربع الثالث: يمثل المهام الغير مهمة والمستعجلة وتمثل قيم متوسط الحسابي المرتب في المرتبة الثالثة وعند إسقاطها تقع في المجال الثاني من المنحنى ويبدأ من 48-96؛

-المربع الرابع ويمثل المهام الغير مهمة وغير المستعجلة ويرمز للمتوسط الحسابي الأقل قيما ويكون مجال إسقاطه في بداية المنحنى لأنه يمثل قيما ضعيفة حيث يبدأ من 1-48 .

ولتوضيح الفكرة أكثر نقوم برسم المنحنى البياني التالي:

شكل رقم(14) يبين المنحنى البياني لحاصل الأولوية لنشاط فرق العمل



المصدر: من إعداد الباحثة

يفيدنا هذا المنحنى في تصنيف الأولويات التي وضعناها سابقا في مصفوفة الأولويات تبعا لنتائج المتحصل عليها بكل موضوعية بعيدا عن الذاتية أو التحيز لردود عضو على آخر فيتمكن فريق العمل من إحتضان الأولويات الإستراتيجية في حاضنة الوقت بطريقة هادفة تخدم الصالح العام للفريق والمؤسسة.

3-3 مخرجات تحديد الأولويات لدى فرق العمل بالمؤسسة حسب حاضنة الوقت

بعد الانتهاء من إدخال المدخلات الخاصة بالأولويات لفرق العمل وتعرضها لمختلف العمليات التي عرضناها يمكن لفرق العمل من التوصل لجملة مخرجات ثقافية لإدارة أولوياتهم منها:

- قدرة فريق العمل على تحديد موارده المادية والبشرية والتقنية والمالية بشكل أفضل؛
- تمتع فريق العمل بالتواصل الجيد مع بعضهم البعض وتحقيق التوافق الفكري؛
- توجيه جهود الفريق نحو المهام الكبيرة التي تتطلب وقتاً أكبر بحيث لا تستحوذ المهام الصغيرة على الوقت؛
- بناء معرفة مشتركة في ترتيب النشاطات ليسهل تبادل المعلومات؛
- تعزيز فرق العمل على التنظيم وإحداث التوازن بين الواجبات والمتطلبات؛
- تعليم التفويض في المهام والنشاطات التي تطبعها السهولة في الأداء ولا ترتبط بقدرات أو مهارات معينة؛
- خفض مضيعات الوقت في العمل الجماعي وعدم التفكير في المهام التي لم يحن وقتها؛
- القضاء على ازدواجية المجهود بتقسيم الأدوار بشكل منظم.

خلاصة الفصل

نختم هذا الفصل برواية ستيفن كوفي عن تجربة إبنته مع ولادة طفلة لها وإنزعاجها من أن الإعتناء بالطفلة يأخذ كل وقتها، فما كان على الأب الحكيم إلا أن يقدم نصيحة من ذهب لأبنته قائلاً

" لا تضعي لنفسك جدولاً زمنياً لعملك اليومي إنسي التقويم اليومي والشهري والسنوي، أوقفي استخدام أدوات التخطيط طالما انها لا تقدم سوى الشعور بالأسى بسبب عدم تحقيق الأهداف، الطفلة هي "أهم شيء" في حياتك الآن، إستمتعي بهذه الطفلة ولا تقلقي وإجعلِي البوصلة الداخلية لديك تقودك نحو ما يجب عمله ولا تتركي مهمة قيادة حياتك للساعة المعلقة على الحائط" (ميريل و ميريل، 2007، صفحة 10).

قراءة كلام الأب الحكيم هي صورة عن وجود صراع وفجوة بين الساعة (الوقت) وبين ما يحتاجه الإنسان فعلاً أي بين أسلوب إنفاق الوقت وأهمية الأشياء وترتيبها في حياة الأفراد.

تحديد الأولويات من العمليات الصعبة التي تتطلب قوة ذهنية ومعرفة بالأشياء وتحكم في المعوقات والمشتتات التي تقود الفرد إلى الإلتهاؤ بها وترك المهم والأساسي في عمله، وفي هذا الفصل ربطنا تحديد الأولويات بفرق العمل وخصصناها لفريق الجودة والتجارة وإستندت الدراسة على حساب حواصل الأولويات الجماعية بغية الكشف عن العديد من النتائج كالتوافق في الآراء والتوجهات والقدرة على ترتيب الأعضاء للأولويات بنفس الترتيب ما يظهر وضوح العمليات والأهداف ومن تم الإستمرار في العمل بنفس الوتيرة والرؤية أو البحث عن أسباب الفشل وإنحراف التوجهات عن هدف الفريق وهدف المؤسسة وهذا يدعو المشرفين والقياديين إلى بذل المزيد من الجهود وإحداث المواءمة بين الحاجات والموارد.

الفصل السابع

الإجراءات المنهجية والمعالجة الإحصائية

تمهيد	✓
المعالجة المنهجية للدراسة	✓
المعالجة الإحصائية للدراسة	✓
خلاصة الفصل	✓

تمهيد

البحوث العلمية هي دراسات يجب التخطيط لها بشكل منهجي قبل إجرائها، الدراسة التي نعتد إجرائها لغرض المساهمة في العلم من خلال جمع البيانات وتفسيرها وتقييمها بشكل منهجي، وهذا أيضا بطريقة مخططة للوصول إلى مجموعة من نتائج صغيرة من خلال الدراسات العلمية السببية، لذلك إحتوى هذا الفصل جانبا منهجيا نعالج فيه المنهج العلمي الأكثر تناسبا مع متغيرات ومؤشرات الدراسة بالإضافة الى التعريف بعينة الدراسة وطرق اختيارها والغرض منها .

يتم الكشف أيضا عن معلومات جديدة فيما تعلق بإدارة الوقت للشركة محل الدراسة من خلال تشخيص موثوقية وصدق الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة التي تدرج في المعالجة الإحصائية لادوات جمع البيانات المستخدمة وأهم نتائج الدراسة الإستطلاعية المطبقة.

1- المعالجة المنهجية للدراسة

1-1 مجالات الدراسة:

1-1-1 المجال المكاني

أجريت الدراسة بالشركة العالمية للمشروبات الغازية "ICD" "بونا" الموجودة بالمنطقة الصناعية برحال التابعة إداريا لولاية عنابة، و فكرة إدخال المشروبات الغازية تعود الى السيد "ويناز موسى جمال"، حيث تحصل بتاريخ أول ماي 2000 على شراء حقوق إنتاج العلامة التجارية (schweppes) وكان أول من أدخل هذا المنتج إلى الجزائر.

قبل وضع اللبنة الأولى، قام مالك ومسير الشركة بإستدعاء فرق من الخبراء والمستشارين الدوليين من بينهم إنجليزيين، إيرلنديين، وروسيين وقاموا بدراسات تقنية-تجارية وتحديد الشروط النفعية الواجب توافرها لمطابقة المنتج لمواصفات المنتج الأصلي (schweppes).

من أهم المواصفات التي ركز عليها فريق الخبراء نوعية المياه وحجمها في المنطقة التي تم إختيارها لإقامة المشروع، وقد توصلت تحاليل المياه إلى أنها غنية بالصديوم، ومن أجل الحصول على النوعية المطلوبة تم إعتقاد معالجة المياه بتقنيات دقيقة خاصة على المستوى فزيو كيميائي والميكروبيولوجي للحصول على منتج (schweppes).

كما ألزم الخبراء والمراقبون على مالك المشروع توفير كل مواصفات الجودة المطلوبة في مكونات السكر، (CO2)، التغليف، وكل القواعد المرتبطة بالنظافة والوقاية.

عند بداية المشروع قامت الشركة باعتماد وسائل إغراء وترويج متنوعة للمنتج مثل الهدايا والملصقات بالتنسيق مع المستشارين التجاريين ولكن هذه السياسة لم تتجح لعدة أسباب منها اختلاف عادات وتقاليذ النظام الغذائي بين الأوروبيين والجزائريين فالأوروبيين يفضلون المشروبات الأكثر حموضة وأكثر مرارة عكس المستهلك الجزائري الذي يفضل المشروبات بنكهات ومعطرات مختلفة، مما يبين أن هناك غياب لدراسة السوق الجزائرية.

تقع الشركة بالمنطقة الصناعية برحال التابعة إداريا لولاية عنابة وهي تبعد عن مقر الولاية ب 30 كلم² وعن ميناء عنابة ب 40 كلم² بمحاذاة الطريق الوطني رقم 44 الذي يسهل الوصول إليها من قبل العملاء، يحدها شمالا مؤسسة نفطال، وشرقا شركة محبوبة للعجائن، جنوبا مؤسسة صناعة المنتوجات الحديدية وغربا بلدية أحمد بوقصاص.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية تقدر بـ 28000 م²، من بينها 15000 م² مغطاة أو مبنية و 13000 م² غير مبنية يمكن استغلالها وتوسيع النشاط بها أو زيادة الوحدات والأقسام عند الحاجة لذلك.

دور الشركة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- توفير مناصب عمل وخفض مشكل البطالة في المنطقة المقام بها المصنع
- تعمل على توزيع العدالة الاجتماعية بين اقامة مشاريع عبر مناطق مختلفة مما يساهم في استفادة فئة كبيرة من أفراد المجتمع من التنمية الاقتصادية
- تعمل على الاجتهاد لاكتفاء الذاتي من ناحية المنتج بتحسينه وفق مواصفات دولية مع إتاحة الحصول عليه للأغلبية المجتمع فئات المجتمع بثمن مقبول.
- مساعدة موظفيها وعمالها، حيث سن مالك الشركة تقليد منح قفة رمضان مجانية كل سنة لكل العمال والموظفين.
- الضرائب على أرباح الشركة ومختلف الرسوم المفروضة على الشركات الغذائية تساهم في تحقق الانتعاش الاقتصادي فهي من اهم دعائم النظام المالي الوطني فمن خلالها يتم تمويل البرامج والمشاريع.

1-1-2 المجال الزمني:

بعد استكمال أدبيات البحث النظري للموضوع والذي مكننا من تحديد الاحتياجات الميدانية الخادمة لموضوع البحث، وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف وإعلامه بأن الباحثة لها إطلاع واسع بشركة بونا للمشروبات الغازية وأنه قد سبق لها وأن تعاملت مع المؤسسة وأجرت بها تربص ميداني سابق، وتمكنت من إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية مع الموظفين وأكدوا لها ترحيبهم بها ومساعدتهم لها لإتمام بحثها هذا من جهة، ومن جهة أخرى أبلغت الباحثة الأستاذ المشرف أن القطاع الاقتصادي الخاص لا يعرف إقبالا واسعا من الباحثين لدراسته لذا فهو ميدان مجهول لقلة الدراسات فيه وأن القطاع الاقتصادي الخاص يناسب كثيرا متغيرات البحث خاصة وأن المؤسسة اقتصادية مفتوحة على المحيط الخارجي أين تكون عمليات التخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات مهمة ومؤثرة بشكل كبير على رأس مال الشركة وحصتها السوقية، لأجل ذلك منح الأستاذ المشرف موافقته على إجراء التربص بها ، فتم التحاق الباحثة بها كأول زيارة استطلاعية بتاريخ 21 مارس 2022، دامت هذه الزيارة أربعة أيام تنقلت فيها الباحثة بين مختلف المديريات الفرعية والتقت

بالمدرء الفرعيين وتبادلت معهم حوار مفتوح دون قيود أكاديمية محددة مما مكنها من أخذ بيانات أولية مهمة عن كل مديرية فرعية، كما عملت الباحثة على توزيع الاستمارات لقياس صدقها وثباتها بعد الفترة الاستطلاعية التي دامت أربعة أيام تأتي المرحلة الثانية من العمل وهي توزيع الاستبانات المختلفة حسب الفئات السوسيو مهنية التي أعدت خصيصا لها وسنأتي لاحقا على توضيح والتفصيل في هذه الجزئية، وتزامن ذلك مع بداية شهر رمضان الكريم أي بتاريخ 03 أفريل 2022، كما نذكر هنا أنه تم تحكيم الاستمارات من قبل أساتذة مختصين في علم الاجتماع وفي الإحصاء وفي برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وأبدوا موافقتهم الكلية عليها وأنها تقيس ما أقيمت لأجله، لذلك توجهت الباحثة مباشرة إلى توزيع الاستمارات للدراسة الاستطلاعية أولا وهي الاستثمار الخاصة بالموظفين الإداريين (أنظر الملحق رقم 03)، والاستمارة الخاصة بفريق الجودة (أنظر الملحق رقم 04) والاستمارة الخاصة بالفريق التجاري (أنظر الملحق رقم 05) أما الإستمارة الموجهة للقيادة (أنظر الملحق رقم 02) فلم تخضع للدراسة الإستطلاعية لأن العينة فيها لم تتجاوز 06 مفردات، وتم توزيع الإستمارات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية عبر فترات زمنية متتالية:

يوم 21 مارس 2022 تم توزيع الإستمارة الخاصة بالموظفين الإداريين

يوم 22 مارس 2022 تم توزيع الإستمارة الخاصة بفريق الجودة

يوم 23 مارس 2022 تم توزيع الإستمارة الخاصة بالفريق التجاري

يوم 24 مارس 2022 ، تم جمع جميع الإستمارات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية

بعد دراسة صدق وثبات الإستمارات، توجهت الباحثة مرة أخرى إلى ميدان الدراسة من أجل

التوزيع النهائي للإستمارات بداية من تاريخ 03 أفريل حيث تمت العملية بالشكل التالي:

توزيع الإستمارة الموجهة للقيادة إستغرق أسبوعا كاملا نظرا لعدم حضور كل القياديين معا

في نفس الفترة

توزيع الإستمارة الموجهة للفريق التجاري: إستغرقت أسبوعين كاملين وهذا راجع لطبيعة

عمل مع أعضاء الفريق كرؤساء المناطق التجارية بولايات مختلفة، ميله، سطيف، قسنطينة... إلخ

الذين إلتحقوا بالمؤسسة في اجتماع طارئ لدراسة متغيرات السوق تزامنا مع شهر رمضان الكريم.

توزيع الإستمارة الموجهة للموظفين الإداريين وإستغرقت العملية أسبوعا كاملا نظرا لكثافة

العمل بالمكاتب خاصة في شهر رمضان الكريم والزيادات المعتمدة في طلبيات التمويل والإنتاج

والتوزيع عبر مختلف نقاط البيع وإعتبارا لتوقيت العمل في شهر رمضان من الساعة التاسعة

صباحا إلى الساعة الرابعة عشر زوالا فتم توزيع الإستثمارات وانتظار الرد عليها عند توفر فرصة للرد من قبل الموظفين

توزيع الإستثمار الموجهة لفريق الجودة: إستغرقت هي الأخرى أسبوعا كاملا فهذه الوحدة تتعامل بالتوقيت التناوبي ما إستدعى إنتظارنا للرد على الإستثمارات الموجهة للفريق العامل ليلا .
إنتهت فترة التبرص بحلول شهر ماي 2022، واتجهت الباحثة بعدها لتفريغ الإستثمارات وإتمام عمليات المعالجة الإحصائية المناسبة.

1-1-3 الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 01)

تتكون الشركة من مديرية رئيسية ومديرية الإدارة العامة بالإضافة إلى إدارة الجودة التي لها علاقة مباشرة مع مالك المؤسسة، مديرية التجارية

-المديرية الفرعية للإدارة العامة: تضم قسم إدارة الموارد البشرية، قسم المحاسبة والمالية، قسم الإنتاج، قسم التموين، قسم التوزيع
أ- قسم إدارة الموارد البشرية
يسهر على العمليات التالية:

-تتبع المراسلات الواردة أو الصادرة بين مختلف المصالح أو المديريات الفرعية؛
-إستشارة المدير الفرعي للإدارة العامة في مختلف القرارات؛
-التعامل مع رؤساء الأقسام والمديريات الفرعية فيما يخص إنشغالات الموظفين التابعين لهم إداريا؛

-السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة؛
-مراسلة المديرية الفرعية لمحاسبة والمالية لتبيان الوضعية الإدارية كل نهاية شهر من حيث الأجر، إشتراكات الضمان الاجتماعي، حالات الإستدانة، هبات عقد القران، الغيابات، العطل، الأعياد الوطنية والدينية مدفوعة الأجر،
- تحديد نسبة الأجر لعقود التمهين؛

أما عن العلاقات العامة الخارجية فتسهر مصلحة تسيير الموارد البشرية في التعامل مع:
-مكتب التشغيل: إستقبال مختلف المراسلات المتعلقة بالإحتياجات المهنية للمؤسسة التي تستقبلها من كل الأقسام والمديريات الفرعية حيث يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بإعلام الرئيس المباشر بذلك وتحديد قدرة المؤسسة المالية والبشرية على فتح منصب مالي وبعد تأكيد الطلب تتم مراسلة

مكتب التشغيل يحدد فيه نوعية المنصب المطلوب، عدد المناصب، الشهادة أو المؤهل المطلوب، التخصص، الخبرة إن وجدت وإضافات أخرى تتعلق بالمناوبة الليلية. وفي هذا الباب صادفنا فتح حركة توظيف لعديد المناصب منها:

-منصب عاملة نظافة ؛

-منصب كهربائي ؛

-منصب عون وقاية وأمن ؛

-منصب مراقب تجاري بمنطقة شرقية.

كما أن المؤسسة على علاقة مستمرة بمفتشية العمل كجهاز رقابي على مؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ومن أهم السجلات الإدارية التي تراقبها مفتشية العمل والتي تفرض على المؤسسة إمساكها نجد:

-دفتر الأجور؛

-سجل المستخدمين؛

-سجل العطل السنوية؛

-دفتر الملاحظات والإعذارات؛

-سجل حوادث العمل؛

-سجل حفظ الصحة والأمن وطب العمل؛

-سجل الأجانب(العمال الأجانب)؛

-سجل الفحص التقني للمنشآت والتجهيزات الصناعية.

-طب العمل:

يتم التعامل مع طب العمل من خلال إعداد قوائم إسمية للموظفين مع إتفاقية سنوية قابلة للتجديد مع أقرب مؤسسة للصحة الجوارية التابعة لإختصاص الإقليم وبالنسبة لمؤسسة بونا للمشروبات الغازية فهي فمؤسسة الصحة الجوارية ببرحال هي المعنية بمتابعة المؤسسة من حيث الجانب الصحي للموظفين وقد أبلغنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أنه تم دفع مبلغ مالي قدر بعشرون ألف وثمانمائة دينار جزائري سنة 2021 نظير فحص طبي دوري، ومبلغ ثلاثة وعشرون ألف وأربعمائة دينار جزائري سنة 2020.

كما تقوم المؤسسة بإخطار موظفيها بضرورة تأشيرة مصلحة طب العمل على شهادة الرجوع للعمل عند تغيبهم لأكثر من ثلاثة أيام.

-الهيئات الأمنية والقضائية:

أي إستدعاء أو توضيح أو إستفسار عن بعض الحالات الأمنية الغير واضحة تسهر المؤسسة على حسن تقديم يد العون للهيئات الأمنية حتى تقوم بعملها على أكمل وجه، كما تسهر مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية على التوجه إلى محكمة برحال كإختصاص إقليمي عند وجود أي منازعات مع العمال أو أي هيئات خارجية ذات صلة.

-التكوين والتدريب:

هناك إستقبال لفترات التبرص التطبيقي لبعض الطلبة الجامعيين في كل أوقا السنة؛ حيث يتم تقديم كل الدعم المعلوماتي والوثائقي للطلبة تسهيلا لهم مع إبرام إتفاقيات جماعية منها:

- عقود التمهين: خاصة بالطلبة المترشحين التابعة لمركز التكوين المهني المتخصص ومعهد التكوين المتخصص ففي سنة 2022 تم إستقبال عشرة مترشحين بعقود التمهين منهم:

تخصص إلكتروميكانيك؛ مسير مخزن، ميكانيك صناعي، لحام.

تختلف مدة التكوين حسب التخصص ويستفيدون من 20 بالمئة من الأجر الأدنى المضمون حسب ما نص عليه المرسوم رقم 20-123 المؤرخ في 19 ماي 2020.

- تكوين العاملين: تم تكوين أعوان في الأمن الصناعي لمدة تراوحت بين 03 اشهر و 09 أشهر في مدرسة القلم وبلغ عدد الأعوان المستفيدين من التكوين 12 عوناً وفق نظام التفويج.

قسم المحاسبة والمالية: من أهم النشاطات اليومية التي تقوم بها نسجل ما يلي:

-التنسيق مع مختلف المديريات والمصالح تفعيلاً لنشاطات الشركة والتعامل بوثائق ومستندات رسمية كمثال على ذلك:

التعامل مع المديرية التجارية: ترسل المديرية التجارية إلى المحاسبة والمالية مختلف فواتير البيع التي تمت يومياً إضافة إلى التسديدات التي قام بها الزبائن سواء نقداً أو شيك

التعامل مع التموين (الشراء): إستقبال مختلف فواتير الشراء الخاصة بالمنتجات الأولية والمواد الكيميائية المضافة في عملية الإنتاج.

التعامل مع الوسائل العامة من عمليات صيانة للمعدات والآلات وشراء التجهيزات الإنتاجية والمكتبية ومواد التنظيف وغيرها

*لها علاقات خارجية خاصة مع البنك و الخزينة العمومية عند تسديد قروض مالية، ضبط عمليات مالية فالبنك شريك مالي مهم، ففي عملية القروض يتم تزويده بمستندات محاسبية للتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة كما أن الخزينة العمومية طرف حاضر في التعاملات الجبائية التي تتمثل أساسا في التصريح برقم الأعمال وتسديد الحقوق الجبائية والمعاملات شبه الجبائية مثل تسديد الإشتراكات في صندوق الضمان الإجتماعي

*تقديم معلومات أو وثائق للشركاء المساهمين بالشركة عند الضرورة

*إنتاج قوائم مالية وتوفير المعلومات المحاسبية قد تكون في معظم الأحيان سنوية توضح الحصيلة العامة للنشاط خلال فترة معينة عادة ما تكون سنة.

*تتوفر مصلحة المحاسبة والمالية على شبكة معلومات إلكترونية تربط بين مختلف أقسامها وكذلك بالمديرية التجارية لتسهيل مرور المعلومات وإيصالها في حينها عند الحاجة.

*اهم السجلات القانونية التي تمسكها مديرية المحاسبة والمالية: تحتوي على ثلاثة سجلات: سجل اليومية للمحاسبة العامة وسجل الجرد والسجل الإلكتروني الذي يضم يومية الشراء، يومية البيع، يومية نفقات المستخدمين، يومية المصاريف، يومية الصندوق، يومية البنك.

فرع المحاسبة: يقوم بالتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات أي ترجمة حركة الشركة من شراء، بيع وقروض حسابيا، أما عن النشاطات الشهرية فتتمثل أساسا في التصريحات الجبائية وشبه الجبائية، كما يعمل على التحضير للنشاطات السنوية مثل عملية الجرد، إنشاء قوائم مالية سنوية (ميزانية، جدول حسابات النتائج، جداول مالية للتصريح بنشاط المؤسسة)، هذه البيانات يطلع عليها محافظ الحسابات و البنك والشركاء كما ترسل نسخة إلى المصلحة الجبائية .

أما فرع المالية: فمهمته الأساسية العلاقة بين الشركة والبنك والموردين ومتابعة المعاملات المالية سواء نقدا، شيكات، سندات وهي نوع من القروض يمنحها البنك لبعض عملاءه، إضافة إلى الصندوق الرئيسي للشركة الذي يتابع كل مداخيل ومصاريف الشركة التي تمت ومقارنتها مع جداول مالية للمحاسبة.

- مصلحة الإنتاج:

تتكون من ثلاث أقسام رئيسية وهي: قسم المخزون النهائي المؤقت، قسم الإنتاج الإنتاج تتوفر على مصنعين لإنتاج المشروبات الغازية والتي تتفرع منها الصيانة الميكانيكية والكهربائية ومختلف الأعطال والأعطاب التي قد تشل حركة الإنتاج، ولهذا تسهر الشركة دائما على عمليات

المراقبة الدورية لتفادي الأخطار التي قد تتجم لأي سبب من الأسباب سواء طبيعي أو مادي أو بشري

-المديرية الفرعية التجارية:

لا تقل أهمية المديرية الفرعية التجارية عن أهمية باقي المصالح لأنها تتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مستخدمة في ذلك عدة أساليب في الإتصال وحل الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بسبب الاضطرابات التي يعرفها السوق منها: العلاقات الشخصية، الثقة، العرف التجاري في المعاملات، تنسيق بين مختلف أقسامها لتمرير المعلومات الضرورية عند التفاوض، كما تتمتع بنوع من الإستقلالية في إتخاذ القرارات تكيفا مع الوضع ومتطلباته، لكن القرارات الإستراتيجية تعود دوما إلى صاحب المؤسسة للفصل فيها.

من أهداف المديرية الفرعية التجارية:

-إدارة عمليات البيع الخاصة بمنتج "بونا"

-الحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة

-الحفاظ على نوعية وجودة المنتج بالنسبة للعملاء والمستهلكين

-دراسة المنافسة بأشكالها المشروعة وغير المشروعة من طرف المنافسين

أما أقسام المديرية التجارية

تتكون من ثلاثة أقسام هي: قسم العلاقات التجارية، قسم قوى البيع والتسويق، قسم

الصندوق تابع للمديرية فقط، يرأسها المدير التجاري الذي تعود له مختلف القرارات التجارية

أ- المدير التجاري: وهو المنسق بين مختلف المصالح، يشرف على:

-إستقبال العملاء والزبائن

-إستقبال العملاء والزبائن والتفاوض معهم

-تزويد قسم قوى البيع والتسويق بالمعلومات الآنية عن العملاء وحركتهم وتنبيهه لبعض التصرفات

من قبلهم او بعض المخالفات المالية والتي تعرضهم للمتابعات القضائية ولذلك يتم تجنب التعامل

معهم

-الخروج مع فريق قوى البيع والتسويق عند الشروع في مفاوضات حول صفقات مالية هامة تتطلب

حضوره وإمضاءه

-يقوم بمتابعة حركة الصندوق النقدية من مدخلات ومخرجات

-تتبع الأزمات وتقديم تسهيلات لبعض العملاء بمنحهم قروض قصيرة الأجل لمواصلة النشاط وكسب ثقتهم.

ب- قسم العلاقات التجارية: يشرف عليها خريج ماستر أكاديمي في تخصص إعلام آلي وهذه ميزة جعلت الشركة توظفه لتمكنه من التحكم في الإعلام الآلي والاستفادة من خبرته التقنية في مجال النظام الآلي، من أهم الوظائف المسندة إليه:

-تدوين مختلف الفواتير المتعلقة بعمليات البيع التي يتم إستقبالها من العملاء ومقارنتها وإيجاد الاختلاف أو الفارق بينها ان وجد

-متابعة البيع المتعلق بالزيائن

-تخصيص ملف لكل متعامل

-يساهم في تقديم بيانات كمية ونوعية عن عمليات البيع للمنتوج وإرسالها لقسم قوى البيع والتسويق عند الحاجة.

-هذا القسم لا يتعامل بصفة مباشرة مع البيئة الخارجية فكل نشاطاته وإتصالاته تكون في البيئة الداخلية فقط، إلا في حالات معينة، ففي كل بداية سنة يتم تجديد ملفات العملاء لدى المؤسسة وهنا يكون إحتماك بينه وبين العملاء

-يتم تحديد أيام إستقبال ملفات الزيائن عبر برمجة يوم لكل ولاية وجمع متعامليه في نفس اليوم
-مكونات الملف: نسخة من السجل التجاري مصادق عليه من قبل الغرفة التجارية / بطاقة التعريف الجبائي / شهادة ميلاد / شهادة الإقامة / نسخة من بطاقة التعريف الوطني / صورتان شمسيان / طلب خطي / شهادة C20 (الإعفاء من الضريبة)

في حالة أن الزبون لديه غرامة مالية غير مدفوعة لدى كصالح الخزينة لا يقبل كزبون
-القيام بعمليات المتابعة والمراقبة مع مسؤول الصندوق خاصة للعمليات البيع عبر شيكات لتحصيلها

ب- قسم قوى البيع والتسويق: يعرف التسويق بأنه طرق التشغيل بنظم علمية التي تدور في المؤسسة للقيام بالبيع، التوزيع، خلق السوق بطرق عقلانية لتقديم خدمات أو منتج و ذلك لإرضاء المستهلك حسب العالم كوتلر، ويضيف عليه الأستاذ برادجي أهم خاصية لم يذكرها كوتلر هي مردودية المؤسسة.

وبالتالي يساهم قسم قوى البيع و التسويق في :

- بدون تسويق يكون البيع كلاسيكي (عرض/طلب) فقط
- أهم نشاطاته تكون في البيئة الخارجية، كما ينسق مع البيئة الداخلية
- ضبط العمليات المتنوعة من متاجرة وتسويق
- متابعة ومراقبة مختلف نقاط البيع للمؤسسة ومعرفة حجم المخزون ونوعه عند العملاء المتعاملين مع المؤسسة
- تستند مصلحة قوى البيع والتسويق في إدارة عملياته إلى نوعين من الدراسة الدراسات الكمية والدراسات النوعية
- أ- الدراسات الكمية (المتاجرة): تقوم على متابعة حلقات البيع مع الزبائن ذوي راس مال كبير وشاحنات ضخمة بصفة مباشرة
- متابعة العملاء ذوي حجم صغير بصفة غير مباشرة لأنهم تابعين حسب الحلقة للزبائن ذوي راس مال كبير
- متابعة زبائن الشاحنات الذين يتعاملون بالشاحنات فقط لأن لديهم معلومات هامة عن أهم تجار الجملة بالمناطق الجغرافية التي ينشطون بها، كما أن لديهم معلومات عن أهم المنافسين للمنتج فهم مصدر غني بالمعلومات.
- متابعة أصحاب المحلات الصغيرة لأنهم يتعاملون مباشرة مع المستهلك النهائي فيقدمون معلومات عن ذوق المستهلك في تلك المنطقة.
- للإشارة فإن مسؤول مصلحة قوى البيع والتسويق السيد خالد معيزي يتبع في عمله مقولة " الطبيعة لا تقبل الفراغ" وهو خريج جامعة عنابة تخصص ماستر بنوك وتأمين في تسيير الأخطار إلى جانب حيازته على شهادة تقني سامي في التسويق مما أهله لشغل المنصب بجدارة وهذا يبرز إهتمام المؤسسة بتشغيل الكفاءات العلمية حتى تستفيد منهم
- ب- الدراسات النوعية (التسويق): أهم وسيلة معتمدة في الوقت الحالي لمعرفة ذوق المستهلكين يكون عبر المعارض التجارية ويؤكد لنا مسؤول المصلحة عند إلتحاقنا بالمصلحة للتعرف على مختلف أقسامها ولقاءنا به أنه قد تمكن من رصد 1700 مستهلك عبر تقنية التذوق في معرض وهران حيث أستخلص حينها من خلال التجربة أن سكان وهران والمناطق الغربية من الوطن يحبذون ذوق الحمضيات والسيدر والكولا (تفاح أحمر، تفاح أخضر، سيذر، كولا) عكس سكان

المناطق الشرقية من الوطن الذين يحبذون ذوق الفرولة وكان هذا الإستنتاج كافيا لتزويد المناطق الغربية بالنكهات المختلفة بكميات كبيرة وخفض حجم الفرولة بها

-دراسة ومتابعة المنافسين من ناحية الكميات المباعة لمنتجاتهم والإمتيازات التي يقدمونها للعملاء والمستهلكين.

-القيام بالإشهار عبر الملصقات خاصة في السواق الجديدة

-**وحدة الجودة:** عند إتصالنا برئيس فرقة وحدة الجودة وإجراء مقابلة حرة معه تقدم لنا بالمعلومات التالية:

تحتوي وحدة الجودة على 03 اقسام رئيسية هي:

-قسم تحضير الشراب؛

-قسم معالجة المياه؛

-قسم المخبر : ينقسم بدوه إلى قسمين

-المخبر الفيزيو كيميائي؛

-المخبر الميكروبيولوجي.

في سؤالنا حول شخص رئيس فرقة وحدة الجودة فهو شخص ذو خبرة طويلة في هذا الميدان تقارب الـ 20 سنة حاصل على شهادة مهندس في الصناعات الفلاحية والغذائية.

أما عن وضعية وحدة الجودة وأهم العمليات التي تقوم بها فقد تمكنا من خلال المقابلة على التعرف على أدق التفاصيل منها:

أن المؤسسة في معالجة المياه بتقنيتين:

التقنية الأولى: كانت مؤسسة بونا تعتمد في معالجة المياه بطريقة تقليدية أو كلاسيكية منذ إنشائها إلى غاية نهاية سنة 2021، ومن أهم خصائص الطريقة الكلاسيكية في معالجة المياه انها تتم فيها عملية التختير بالجير المنطفئ فتتخفض نسبة كربونات الصوديوم والمغنزيوم فيتم الحصول على ماء أقل أملاح معدنية تليها عملية التصفية (الترشيح) بالرمال والحصى لإزالة المواد العضوية وإستخدام الكلور لقتل الجراثيم وتستغرق هذه العملية 20 دقيقة لإنتاج 22 م³ من الماء / ساعة.

التقنية الثانية(الحديثة) وتم تطبيقها منذ ثلاثة أشهر عند تاريخ إجراء التريص تعتمد على ما يسمى بالمعالجة بالتناضح العكسي أي تصفية المياه عن طريق الإنتقال من الوسط الأكثر تركيز

إلى الوسط اقل تركيز بالضغط، وان الأملاح المعدنية بهذه التقنية لا تمر فيمر الماء مرشحا لوحده
تم يتم إدخاله للفم المنشط لنزع الميكروبات لتتحصل الوحدة في النهاية على حجم ماء معالج يقدر
بـ 40 م³/ساعة وهذا الحجم لا يتم توجيهه كليا إلى الإنتاج بل يتم إستخدام جزء منه لتنظيف
المكان وتعقيمه فتصل الكمية الموجه للإنتاج ما بين 20000 و 25000 ملل يوميا، أي بفائض
يقدر بـ 18 م³/ساعة مقارنة بالتقنية الكلاسيكية.

كما أن هناك عمليات أخرى متعلقة بتحضير الشراب والسكر والإضافات، والمواد الحافظة
وإختيار قارورات التعبئة وقياس نسبة الغاز ويقصد بها كم يستغرق الغاز من مدة بقاء عند فتح
القارورة للإستهلاك، وتتراوح مدة إنتاج المشروب الغازي بين ساعتين وثلاثة ساعات حسب حصة
الإنتاج بحجم إنتاجي يقدر بستة الاف لتر كل ساعتين.

1-1-4 المجال البشري

قدم لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية التعداد البشري لمؤسسة بونا للمشروبات الغازية والذي وصل
إلى 200 موظف موزعين كالاتي:

أعوان تنفيذ: 68 عامل منهم 40 عون متعاقد بمدة محددة و28 متعاقد بمدة غير محددة من
بينهم 04 نساء

أعوان تحكم: 92 عون تحكم من بينهم: 50 عون تحكم متعاقد بمدة غير محددة و42 متعاقد بمدة
محددة من بينهم 05 نساء

إطارات: عددهم 34 إطار منهم 22 إطارات بعقود غير محددة المدة و08 إطارات بعقود محددة
المدة

إطارات مسيرة: عددهم 06 إطارات مسيرة بمدة غير محددة منهم 02 نساء .

1-2 المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يسير عليها الدارس أو الباحث ليصل في النهاية إلى حقيقة في موضوع من الموضوعات أو علم من العلوم (سيدي عابد، 2018، صفحة 239)، ويعرف بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها (الغانى، 2018، صفحة 37)، إن عملية إختيار المنهج المناسب والمتوافق مع متغيرات البحث المراد دراسته لها أهمية بالغة فالمناهج الكمية والكيفية مؤثرة على النتائج المتوصل إليها وكذا على مستقبل البحث في الموضوع والتوصيات التي يرفعها الباحث لإرشاد الباحثين المستقبليين لإستكمال ما توقف عنده، ولأن تخصص الباحثة يدور في فلك علم الاجتماع الذي له باع طويل في مجال البحوث الوصفية وأنه الأكثر توافقاً مع الظواهر والمشكلات الاجتماعية، وقد أشارت الدراسات أن تسعة بحوث سوسيولوجية من أصل عشرة تستخدم المنهج الكمي وطرق تكميم ليست بالضرورة معقدة (حجال و شويحات، 2016، صفحة 93)

فإن الدراسة الحالية إعتمدت على منهجين مرتبطين إرتباطاً وثيقاً وهما:

1-2-1 المنهج الوصفي:

هو المنهج الأنسب خاصة في مجال البحث الاجتماعي التنظيمي بغرض وصف، تفسير وتحليل واقع إدارة الوقت في ثقافة المؤسسة بين مختلف الفئات السوسيو مهنية و فرق العمل فيسمح لنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة بوضعها في إطارها الصحيح وتفسير جميع المؤثرات المتحكمة في إدارة جيدة للوقت ومن ثم إظهار الاختلالات التنظيمية والذاتية إن وجدت في مختلف المستويات التي سيتم معالجتها.

1-2-2 التحليل الإحصائي:

تم ذلك بطريقة قياسية عبر قياس مساحة الوقت في مختلف النشاطات وإستخراج الفوارق الزمنية ومن تم إسقاطها على مقياس الوقت المعد سلفاً في الجانب النظري من الدراسة، فقياس زمن التخطيط والتقدير الجيد للمخاطر المحتملة وحاجات الزبائن والفرص المتاحة يمنح الباحثة إمكانية وصف وتحليل القدرات الاستشرافية التي تتمتع بها القيادة من عدمها

كما ان التحليل الإحصائي بإستخدام المعالجة القياسية يسمح لنا بالوقوف على قدرة الموظفين على إدارة اهم عنصر فعال وحيوي في ثقافة المؤسسة وهو الاتصال باشكاله وكيف

يتقاسم الموظفون المعلومات والاتصالات الصاعدة والنازلة بينهم وبين رؤوسهم وبين السلطة العليا بالمؤسسة وقدرتهم على التحكم في وقت الاتصال وتقدير حجم الزماني لكل فعل اتصالي أو انهم نغيب عنهم ثقافة إدارة الاتصال ومن تم إهمال الوقت فالمنهج الوصفي الإحصائي سيكفل لنا الوقوف على مقياس التنظيم الاتصالي بشكل أفضل

الى جانب ذلك يسمح لنا التحليل الإحصائي بالمعالجة الكمية لمعادلة الحواصل في إدارة الأولويات من رصد المتوسط الحسابي لمختلف الأولويات وإدراك قدرة فرق العمل على تصنيف أولوياتها بين الاستعجال واللاحاح ومدى توافق أفكارهم وإدراكهم للعمل الذي يقومون به ولأهمية الوقت في المفاضلة بين الأولويات المتاحة.

1-3-1 الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1-3-1 اختبار T لعينتين مترابطتين

يعود إختبار " T " أو " ستودنت " لصاحبه العالم الإيرلندي (1908) (وليام جوست) ، يعتبر هذا الإختبار من الإختبارات الإحصائية البارامترية المهمة ، والذي يستخدم في حالة ما إذا أردنا أن نعقد مقارنة بين مشاهدات عينة لفترة قبلية وبعدية ، أو درجات أفراد في فترة أولى وفي فترة زمنية لاحقة ونود أن نعرف مدى الفرق بين درجاتهم في الفترة الزمنية الأولى الثانية.

1-3-2 إختبارالتباين احادي الإتجاه ANOVA

يعود الفضل في ظهور تحليل التباين إلى العالم (رونالد فيشر) الذي وضع منطق وأسس تحليل التباين وذلك في عام 1918 م وتبعه (Snedecor) في عام 1934 م الذي إقترح إحصاء إختبار تحليل التباين أطلق عليها إسم (F) نسبة لفisher ، وتحليل التباين هو البحث عن مكونات الإختلاف أو التباين ، وهذا يعني دراسة مكونات الإختلاف بين مجموعة من الأفراد في ظاهرة معينة.

يعتبر تحليل التباين الأحادي الإتجاه أو تحليل التباين في إتجاه واحد نفس المصطلح امتداد لاختبار الفرق بين المتوسطين ذلك أن تحليل التباين في اتجاه واحد هو اختبار الفروق بين متوسطات ثلاثة مجتمعات فأكثر، ويهدف التحليل إلى بيان ما إذا كانت متوسطات المجتمعات متساوية تقريباً وأن أية اختلافات بينها تعزى للصدفة ويمكن توقعها أم أن المتوسطات مختلفة (غير متساوية) والفروق بينها جوهرية أو ذات دلالة، وسمي بتحليل التباين الأحادي الإتجاه لأنه

يعتمد في تحليله على تأثير متغير مستقل واحد (له عدة مستويات أو تصنيفات) على متغير تابع واحد .

1-3-3- معامل الارتباط بيرسون:

معامل الارتباط بيرسون لصاحبه كارل بيرسون هو المعامل الذي من خلاله نستطيع معرفة العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل ومتغير تابع)، سواءا كانت علاقة تتابعية (طردية) عندما تكون قيمة معامل الارتباط موجبة أو علاقة عكسية عندما تكون قيمة معامل الارتباط سالبة، وأن قيمة معامل الارتباط لا تتجاوز 1.

1-3-4-معامل الارتباط سبيرمان

يعتبر من الاختبارات اللابارامترية، ويستعمل معامل الارتباط سبيرمان لصاحبه (تشارلز سبيرمان) في إيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيرين رتبيين، كما أنه يمكن إستعماله في حالة متغيرين كميين ولكن يتوجب تحويل قيمهما إلى رتب، أي أن معامل الارتباط سبيرمان لا يعتمد على القيم الخام للمتغيرين وإنما على رتب قيمهما، لهذا يسمى بمعامل إرتباط الرتب، ولا يشترط أن تكون نوع العلاقة بين المتغيرين خطية ، ولا البيانات تتبع التوزيع الإعتدالي (الطبيعي) للمتغيرين وأن قيمة معامل الارتباط لا تتجاوز 1.

1-3-5-الانحراف المعياري

هو الجذر التربيعي للتباين ومن خلاله يمكن معرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي ، حيث كلما قل الانحراف المعياري قل تشتت القيم في التوزيع حول متوسطها، وكلما كبر الانحراف المعياري كلما زاد تشتت القيم.

1-4-أدوات جمع البيانات

"على الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، فلا توجد طريقة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الطرق وبناءا على ذلك فإن عملية إختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عوامل عدة منها:

-طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.

-طبيعة مجتمع أو أفراد الدراسة.

-ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات". خدمة لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي:

1-4-1 الإستمارة:

تم استخدام إستمارة مقننة في دراسة الباحثة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية اللازمة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، ولخاصية البحث المنهج بإستهداف فئات سوسيو مهنية معينة و فرق عمل متخصصة فقد إعتمدت الباحثة على 04 إستمارات مختلفة نوضحها كالتالي:

أ- إستمارة موجهة للقيادة بالشركة

تضمنت أربعة محاور أساسية خادمة لفرضية البحث الفرعية والسؤال الفرعي المخصص لمؤشر ثقافة تخطيط الوقت لدى القيادة بالمؤسسة وتبعا للتراث النظري الذي ارتكزت عليه الباحثة وعليه كانت محاور المقابلة كالتالي: (إنظر الملحق رقم 02)

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني: رؤية إستشرافية للقيادة بالمؤسسة نحو البيئة الخارجية تضمن ثمانية أسئلة من السؤال رقم 04 إلى 11

المحور الثالث: الجدولة الزمنية للمخاطر وإدارتها من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة تضمن السؤال 12 بإثنا عشرة (12) عبارة

المحور الرابع: المرونة في التخطيط لإغتنام الفرص المتاحة تضمن السؤال 13 بأربعة (14) عبارة

المحور الخامس: إهتم بالتخطيط الإستباقي لتلبية حاجات الزبائن تضمن السؤال رقم 14 بعشرة (10) عبارات

ب- إستمارة موجهة لفئة الإداريين: (إنظر الملحق رقم 03) قصدت الباحثة من خلاله قياس مدى كفاءة الفئة السوسيو مهنية الإدارية في التحكم في الوقت وتنظيمه من حيث مؤشر الإتصال التنظيمي ولهذا عمدت الباحثة على بناء إستبيان يحمل المحاور التالية:

المحور الأول: بيانات شخصية من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06

المحور الثاني: مقسم الى مجموعة أسئلة منها:

-السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 12 تنظيم الوقت لتدفق المعلومات وفق نمط الاتصال

-السؤال رقم 13 ويحتوي على أربعة عشرة (14) عبارة

-السؤال رقم 14 يحتوي على أربعة عشرة(14) عبارة

المحور الثالث: تنظيم الوقت لمهارات الاتصال بالمؤسسة وتضمن سؤالين

-السؤال قم 15

-السؤال رقم 16 الذي احتوى على خمسة عشرة(15) عبارة

ت-إستمارة موجهة لفريق الجودة (أنظر الملحق رقم 04)

احتوت على ثلاثة محاور:

المحور الأول: بيانات شخصية من السؤال رقم 01 إلى رقم 06

المحور الثاني: تناول التناسق بين أعضاء الفريق من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 13

المحور الثالث: تضمن السؤال رقم 14 الذي إحتوى على خمسة عشرة (15) عبارة

ت-إستمارة موجهة للفريق التجاري (أنظر الملحق رقم 05)

احتوت على ثلاثة محاور:

-المحور الأول: بيانات شخصية: من السؤال رقم 01 إلى رقم 06

-المحور الثاني: تناول التناسق بين أعضاء الفريق من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 13

-المحور الثالث: تضمن السؤال رقم 14 الذي إحتوى على إحدى عشرة(11) عبارة

1-5 مجتمع الدراسة:

يعرف المورد البشري في شركة بونا للمشروبات الغازية تنوعا في المناصب الوظيفية حيث

وصل عددهم إلى 200 عامل موزعين كما يوضحه الجدول رقم 19

الجدول رقم (19) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستويات الإدارية بالشركة

المستويات الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	06	3,00
الإدارة العامة	134	67,00
الإدارة التجارية	28	14,00
إدارة الجودة	32	16,00
مجموع المجتمع	200	100

الشكل رقم (15) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستويات الإدارية بالشركة

المستويات الادارية بالشركة

A pie chart illustrating the distribution of the study community across four administrative levels. The largest segment is 'الإدارة العامة' (General Management) at 67%, followed by 'إدارة الجودة' (Quality Management) at 16%, 'الإدارة التجارية' (Commercial Management) at 14%, and 'الإدارة العليا' (Top Management) at 3%.

■ إدارة الجودة ■ الإدارة التجارية ■ الإدارة العامة ■ الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 26

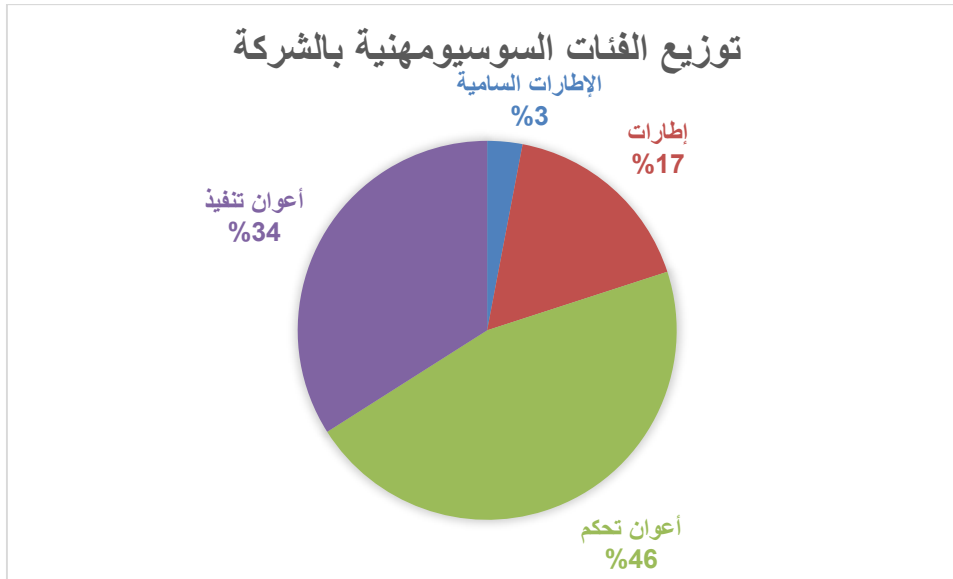
أما توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات سوسيومهنية يكون كالتالي:

جدول رقم (20) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات سوسيومهنية

الفئات سوسيومهنية	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات السامية	06	3,00
إطارات	34	17,00
أعوان تحكم	92	46,00
أعوان تنفيذ	68	34,00
المجموع	200	100,00

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 26

الشكل البياني رقم (16) لتوزيع الفئات السوسيومهنية بالشركة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 26

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أن فئة أعوان التحكم هي الفئة الأكثر تواجداً بالشركة بنسبة 46 % وهذا لأن جل الأعمال تتطلب تخصصات وظيفية للقيام بها ، تليها فئة أوان التنفيذ بنسبة 34 % وهذا راجع لان هذه الفئة تقوم بأعمال بسيطة وصغيرة ، تليها فئة الإطارات بنسبة 17 % وهي نسبة معتدلة تتناسب مع بعض الوظائف التي تتطلب تخصصاً علياً مثل العمل في وحدة الجودة بالمخابر و وحدات التمويل لشراء المواد الخام وكذا أعمال المحاسبة والمالية ومتابعة حركة الصندوق وحركة السوق أين يتحتم على الشركة الاعتماد على موظفين مؤهلين علمياً لذلك وأخيراً فئة الإطارات المسيرة بنسبة 3 % وهم يمثلون الشركاء المساهمين بالشركة لذلك فالترقية لهذه الفئة غير متاح وتبقى حكراً على المساهمين فقط.

6-1 عينة الدراسة وطرق اختيارها وتوزيعها:

1-6-1 عينة ادراسة وطرق اختيارها

تعد مرحلة إختيار العينة من أصعب وأدق المراحل لأن إختيار عينة ممثلة للمجتمع يقدم إحصائيات دقيقة وواقعية وصادقة، على إعتبار أن مجتمع المؤسسة قيد الدراسة غير متجانس إتخذنا القرار الإحصائي على العمل بالعينة القصدية يتم اختيار العمل بالعينة القصدية على أساس حر من الباحث وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة وهي عينة غير احتمالية وغير عشوائية، ويهدف العمل بهذا النوع من العينات للحصول على معلومات معينة من شريحة محددة قادرة على توفيرها، إما بسبب

موقعهم أو لأن بعض معايير البحث تتطلب ذلك بحيث تفرض على الباحث أن يقوم بتحديد الخصائص التي يتم اختيار العينة على أساسها" (خليفة و شيقارة، 2017، صفحة 286)

عطفا على ذلك ولأغراض وأهداف البحث العلمي للدراسة الحالية والتي بنيت على مؤشرات ثقافية تتناسب وطبيعة البحث فيها مع عينات محددة، فتقافة تخطيط الوقت لإدارة المخاطر وإغتمام الفرص والإستباقية لحاجات الزبائن تتناسب طردا مع مواصفات القيادة بالشركة ولذلك كانت الإطارات المسيرة بالشركة هي العينة القصدية لقياس ثقافة التخطيط كمؤشر من مؤشرات إدارة الوقت.

أما مؤشر تنظيم الوقت والذي إعتدنا في البحث فيه من الجانب الإتصالي من خلال المهارات الكتابية والإلكترونية المستخدمة في عملية الإتصال فهي تتناسب طردا مع الموظفين الإداريين الذين يزاولون نشاطهم خلف المكاتب وعبر الحواسيب وبإستخدام شبكة الأنترنت والهاتف، لذلك كانت هذه الفئة هي العينة القصدية لقياس مؤشر تنظيم الوقت الإتصالي بالشركة.

بالنسبة للمؤشر الأخير في دراستنا وهو مؤشر إدارة الأولويات فكان موجهها قصدا للموظفين التابعين لإدارة الجودة والإدارة التجارية لقياس ثقافة إدارة الأولويات عند فرق العمل وهما فريقان هامان وحساسان للشركة يعتبران القلب النابض لها.

لكل ما سبق إعتدت الباحثة العينة القصدية وقد شملت كل أفراد المجتمع (مسح شامل)، العينة القصدية للدراسة بلغت 200 مبحوث:

1-6-2 توزيع العينة

مجتمع الدراسة: 200 عامل، أخذنا منها عينة قصدية شاملة تمثلت كالآتي:

✓ الإدارة العليا: عددهم 06 إطارات سامية وتم أخذها كاملة أي عينة 100 % أي العينة القصدية من القيادة هي 06

✓ الإدارة التجارية: عددهم 28 موظفا أخذنا 100 % أي عينة قصدية شاملة 28 مبحوثا من بينهم: 04 إطارات، 13 عون تحكم، 11 عون تنفيذ (07 أعوان تنفيذ خضعوا للدراسة الإستطلاعية)

✓ إدارة الجودة: عددهم 32 موظفا أخذنا 100 % أي عينة قصدية شاملة 32 مبحوثا من بينهم 15 إطار، 11 عون تنفيذ، 06 أعوان تحكم (01 عون تنفيذ، و 04 أعوان تحكم، و 02 إطار خضعوا للدراسة الإستطلاعية)

✓ الإدارة العامة: عددهم 134 موظفاً، تم أخذهم بنسبة 100 % من بينهم: 15 إطار، 73 عون تحكم، 46 عون تنفيذ. (46 عون تنفيذ خضعوا للدراسة الإستطلاعية)

مع العلم أنه من متطلبات الدراسة العلمية وقياس مدى صدق وثبات الإستمارة قمنا بدراسة إستطلاعية شملت 07 مبحوثين من الإدارة التجارية، 07 مبحوثين من إدارة الجودة، و 46 مبحوثاً من الإدارة العامة، ولذلك تصبح العينة القصدية بعد حذف عدد المبحوثين الذين خضعوا للدراسة الإستطلاعية وعددهم 60 مبحوثاً إجمالاً 140 مبحوثاً موزعين كمايلي:

21 مبحوثاً من الإدارة التجارية:

25 مبحوثاً من إدارة الجودة:

88 مبحوثاً من الإدارة العامة

06 مبحوثين من الإطارات السامية (القيادة)

2- المعالجة الإحصائية

2-1 صدق المحكمين:

تم عرض الإستمارات الأربعة بعد موافقة الأستاذ المشرف عليهم، على 03 محكمين مختصين من أساتذة جامعيين في علم الاجتماع وكذا متخصصين في الإحصاء والمعالجة الإحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية، وقد كانت نتائج تحكيمهم كالتالي:

المحكم الأول:

قدمت مجموعة من الملاحظات أهمها أن يتم جمع مختلف المؤشرات الخاصة بالجدولة الزمنية في جدول واحد وكذا بالنسبة لمرونة التخطيط والإستباقية حتى يتم تفادي تكرار الأسئلة والعبارات وتضخم عدد الجداول حفاظاً على راحة المبحوث وتفادياً لشعوره بالقلق والإنزعاج لكثرة الجداول بنفس العبارات التي تقيس العديد من المؤشرات

المحكم الثاني:

أعربت عن رضاها بالاستمارات المقدمة للتحكيم مع تقديم بعض الملاحظات منها ان يتم حذف عبارة لا اعلم من استمارة الموجهة للموظفين وكذا لفرق العمل لان قياسها سيكون صعباً ولن يقدم قراءة إحصائية وسميولوجية دقيقة خاصة وان الدراسة تعتمد على المنهج الإحصائي القياسي

المحكم الثالث:

أعرب هو الآخر عن رضاه بالاستمارات ودقة المؤشرات فيها وعن حداثة هذا النوع من الاعمال السوسولوجية (أنظر في الملحق رقم 07)

بعد الاخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل المحكمين المعالجة للصدق الظهري لأداة القياس قمنا بالدراسة الإستطلاعية لقياس الصدق الباطني وثبات أداة القياس

2-2 الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بدراسة إستطلاعية لقياس مدى صدق وثبات الإستمارات المعدة لدراسة مجتمع الدراسة، حيث قامت بإختيار:

07 مبحوثين تابعين لإدارة الجودة لقياس صدق وثبات الإستمارة الموجهة لفريق الجودة؛

07 مبحوثين تابعين لإدارة التجارية لقياس صدق وثبات الإستمارة الموجهة لفريق الوحدة التجارية

46 مبحوثا من الإدارة العامة لقياس صدق وثبات الإستمارة الموجهة للإدارة العامة

أما القيادة فنظرا لقلّة عددهم فلم تشملهم الدراسة الإستطلاعية

2-2-1 تحليل الوثوقية

أ. تحليل موثوقية لإستمارة الموجهة لفريق الجودة

ترتبط معايير الصدق والثبات بالبحوث الكمية إرتباطا وثيقا، وتستجيب عادة لمبادئ المدرسة الوضعية في العلوم الاجتماعية منها القابلية في التحكم، التنبؤ، التكرار، الملاحظة، العزل عن السياق وعن الذات الباحثة (دليو، 2014، صفحة 85)

يتم الإعتماد على إختبارات تحليل الوثوقية ويستخدمها الباحث عادة للتأكد من أن البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي تمثل الواقع الحقيقي وخاصة تلك التي تتعلق بآراء وإتجاهات المبحوثين والتي يركز معظمها على مقياس ليكرت سواء ثلاثي،خماسي،سباعي

فقد يعطي المجيب إجابات غير صحيحة لعدة أسباب منها عدم معرفته بالإجابة فيجب بالتخمين، أو قد لا يركز في الأسئلة جيدا، أو قد لا يفهم التعليمات فهما صحيحا، أو قد يخشى قول الصدق، أو قد يشعر بأن السؤال أو العبارة شخصي جدا في طبيعته، لذلك لابد من التأكد من مصداقية الإجابة وتقدير درجة الخطأ

من المعاملات التي تقيس صدق وثبات أداة جمع البيانات هو معامل ألفاكرونباخ وهو من أشهر مقاييس الثبات الداخلي ويعتمد على حساب التباينات الداخلية بين إجابات المبحوثين

وكلما إرتفعت قيمة معامل ألفا كرونباخ أعتبر مؤشرا على ارتفاع الثبات أو الموثوقية في إجابات المبحوثين (رامي، 2020، صفحة 220)، وتكون قيمته محصورة بين 0 و 1 ومتوسطه 0.6 (دليو، 2014، صفحة 87)

جدول رقم (21) يبين قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة الموجهة لفريق الجودة بالشركة

المحاور	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور 2	07	0.810
المحور 3	15	0.788
الإستمارة ككل	22	0.799

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS 26

من خلال قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة لكامل الإستمارة الموجهة لفريق الجودة يمكننا القول أن عبارات الإستمارة تقيس ما أعدت لأجله وأن إجابات المبحوثين موثوقة وصادقة بعيدة عن التحيزات أو متغيرات خارجية، وأن تقدير درجة الخطأ في صياغة الأسئلة ضعيفة جدا بالنسبة للمحاور.

ب. تحليل الموثوقية للإستمارة الموجهة للفريق التجاري

جدول رقم (22) يبين قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة الموجهة للفريق التجاري بالشركة

المحاور	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور 2	07	0.760
المحور 3	11	0.850
الإستمارة ككل	18	0.805

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS 26

من خلال قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة لكامل الإستمارة الموجهة للفريق التجاري يمكننا القول أن عبارات الإستمارة تقيس ما أعدت لأجله وأن إجابات المبحوثين موثوقة وصادقة بعيدة عن التحيزات أو متغيرات خارجية، وأن تقدير درجة الخطأ في صياغة الأسئلة ضعيفة جدا بالنسبة للمحاور.

- تقدم لنا القراءة الإحصائية أن نسبة الذكور بلغت 89.63 % مقابل 10.37 % من الإناث، فإعتماد المؤسسة على عنصر الإناث ضعيف مقارنة بالذكور ونعزي هذا التباين إلى مجموعة من الأسباب منها:
- الموقع الجغرافي لشركة بونا للمشروبات الغازية التي تقع في منطقة صناعة ببرحال تبعد عن وسط مدينة عنابة بأزيد من 30 كلم²؛ مما يضعف من إقبال الإناث على العمل بالشركة؛
 - نقص وسائل النقل بالمنطقة عامل أساسي في إمتناع العنصر النسوي من العمل بالشركة؛
 - طبيعة نشاط الشركة المرتبط بالإنتاج والتوزيع والبحث عن حصص سوقية جديدة يلاءم أكثر اليد العاملة الذكورية حيث تتطلب جهد بدني وعقلي وتحمل متاعب التنقل والسفر يشجع على إستقطاب الذكور أكثر من الإناث.

ب. من حيث متغير السن:

الجدول رقم (25) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		الشكل رقم (18) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	
السن	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
30-18	31	22,96	21-30 23%
31-40	37	27,41	31-40 27%
41-50	51	37,78	41-50 38%
51-60	16	11,85	51-60 12%
مجموع العينة	135	100,00	

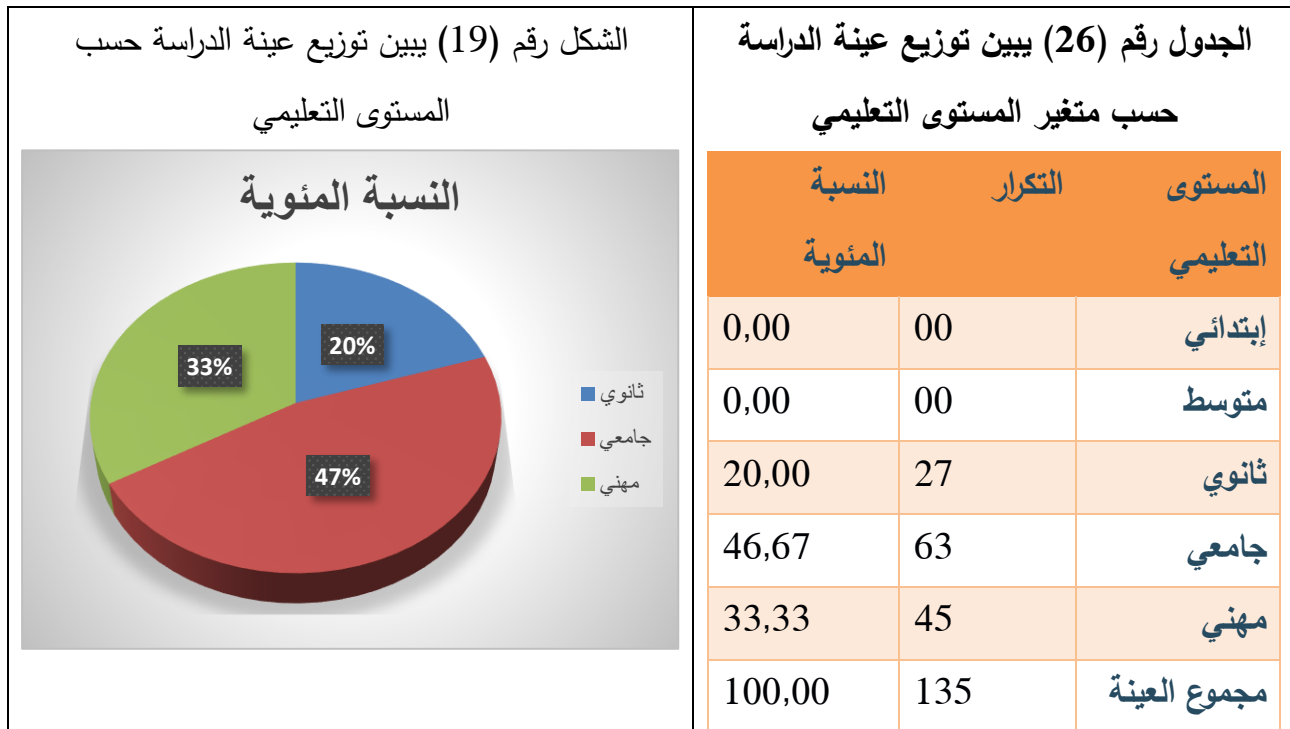
المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول الوصفي رقم (25) سجلت الفئة العمرية بين 41-50 سنة أكبر نسبة حيث قدرت بـ 37.78 %، تليها الفئة العمرية بين 31-40 سنة بـ 27.41 %، ثم الفئة العمرية بين 21-30 بـ 22.96 %، وأخيرا الفئة العمرية بين 51-60 سنة 11.85 %.

المعطيات الإحصائية تدل على أن عينة الدراسة شابة تتمتع بقدرات نفسية وجسمية وعقلية وكذا بمهارات مهنية تؤهلها للعمل بالشركة، فالمؤشر العمري لعينة الدراسة يدل على أن الشركة

تستقطب كفاءات مهنية من فئات عمرية متقاربة وبالأخص ما بين 41-50 سنة أين يكون الأفراد العاملين قد إكتسبوا خبرات مهنية جراء تعاقدهم مع العديد من الشركات الوطنية والخاصة، كما تعمل الشركة على إستقرار اليد العاملة لديها وهذا ما يعزى إلى ارتفاع نسبة اليد العاملة من الفئة العمرية 31-40 سنة و كذا 21-30 سنة خريج معاهد التكوين المتخصص والجامعات أين وفرت لهم الشركة مناصب عمل تعاقدية بمدة محددة وغير محددة يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف الشركة على المستوى الوطني.

ج. من حيث متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات SPSS 26

تدل القراءة الإحصائية للجدول الوصفي رقم (26) أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى جامعي بنسبة 46.67 %، تليها الفئة التي تلقت تكوينا مهنيًا في مختلف التخصصات المهنية بنسبة 33.33 %، وأخيرا نسبة اليد العاملة ذات المستوى الثانوي بنسبة 20 %.

من خلال ما تم عرضه يتبين لنا أن شركة بونا للمشروبات الغازية تعمل على إستقطاب الشباب الجامعي والمهني بشكل بارز، وهذا عائد إلى نشاط الشركة الحساس والمنفتح على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والذي يتطلب مهارات مهنية محددة للتحكم فيه والتقليل من أخطاره

كما يعزز هذا التوجه أن شركة بونا للمشروبات الغازية لديها إهتمامات نحو توصيفات الوظائف وتنمية رأس مالها البشري

د. من حيث متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (27) يبين توزيع عينة الدراسة

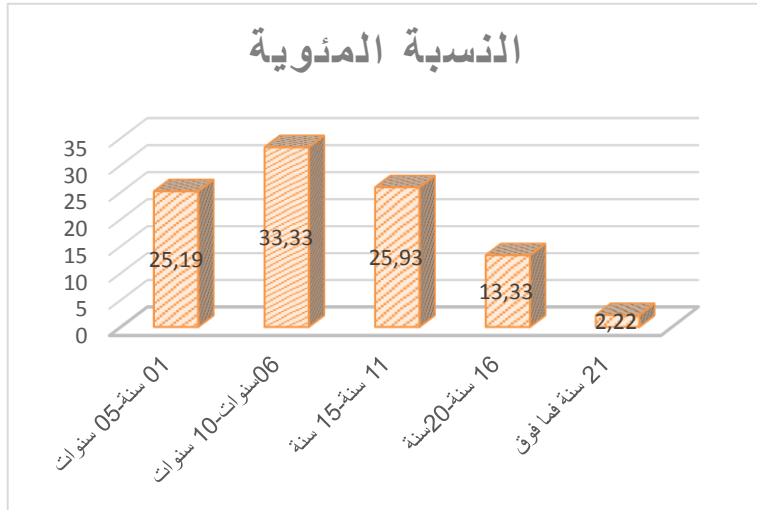
حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
01 سنة - 05 سنوات	34	25,19
06 سنوات - 10 سنوات	45	33,33
11 سنة - 15 سنة	35	25,93
16 سنة - 20 سنة	18	13,33
21 سنة فما فوق	3	2,22
مجموع العينة	135	100,00

الشكل رقم (20) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المهنية

النسبة المئوية



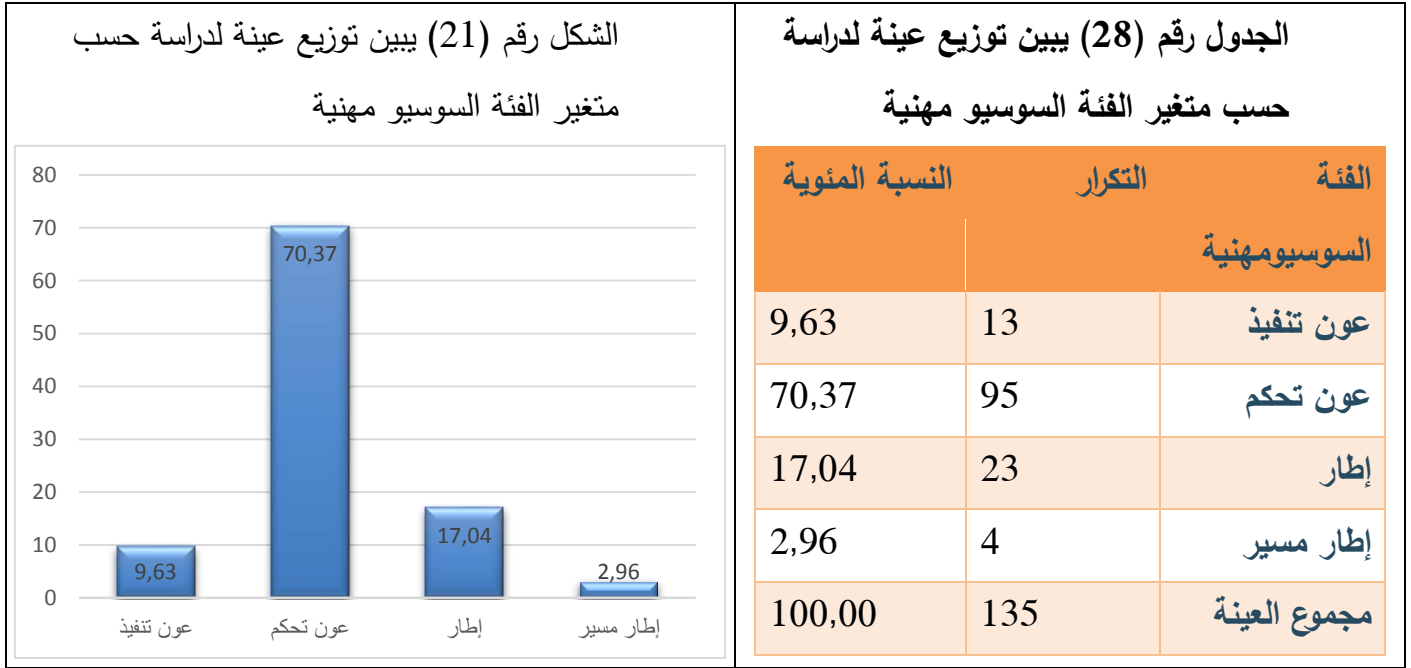
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 26

سجلت الخبرة المهنية قراءة إحصائية متباينة في سنوات الخبرة بالشركة حيث كانت أعلى نسبة للعينة التي إمتلك خبرة بين 6-10 سنوات بنسبة 33.33 %، تليها سنوات العمل بين 15-16 سنة بنسبة 25,93 %، تم بين 16-20 سنة بنسبة 13.33 %، وأخيراً لأكثر من 21 سنة بنسبة 2,22 %.

هذه النسب تبرز أن الشركة تتجه إلى دعم إستقرار اليد العاملة بها وهو ما يتناسب طرداً مع متغير السن للفئة العمرية بين 41-50 سنة و 31-40 سنة و 21-30 سنة أي أن اليد العاملة تستقر في العمل بالشركة، مع الإحتفاظ باليد العاملة التي شاركت في إنطلاقة الشركة ووضع لبناتها الأولى والتي لديها رصيد يفوق الستة عشرة بالشركة وهم من المؤسسين الأوائل للشركة الذين

صاغوا نظامها الداخلي و ثقافتها التنظيمية من حيث القيم والمعايير والأعراف المهنية التي تتعامل بها الشركة مع موظفيها من جهة ومع عملائها ومورديها من جهة أخرى.

هـ. من حيث متغير الوظيفة (الفئة السوسيو مهنية)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول الوصفي أعلاه، سجلنا قراءة إحصائية لمتغير الفئة السوسيو مهنية (الوظيفة) بغلبة أعوان التحكم بنسبة 70,37 %، تليها فئة الإطارات بـ 17,04 %، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 9,63 % وأخيرا فئة الإطارات السامية بنسبة 2,96 % وتبعاً لذلك يمكن القول بأن:

- تعتمد الشركة على يد عاملة مؤهلة فكرياً ومهنية لإدارة مختلف العمليات بالشركة؛
- هناك توافق نسبي بين المستوى التعليمي وشغل الوظيفة فبعض الجامعيين بالشركة لم يحظوا بفرصة تصنيفهم ضمن الإطارات بل صنفوا على أساس أعوان تحكم وهذا قد يوفر إحصائية مغادرتهم الشركة للحصول على مكانة مهنية تتوافق مع مؤهلهم العلمي من جهة وتحسين راتبهم من جهة أخرى؛
- فئة الإطارات المسيرة لا يمكن ترقية أي إطار إليها لأنها مخصصة للشركاء بالشركة ذات المسؤولية المحدودة فمجلس الإدارة والمستشارين والمسيريين الحقيقيين هم الشركاء بها.

- أعوان التنفيذ الذين تم إحصائهم ضمن العينة هم الذين يعملون بوحدة الجودة والمصلحة التجارية أما البقية فقد تمت الإشارة إلى إستثناءهم من الإستبيان لذلك فهذه النسبة ضمن مصلحتين مقبولة لأنهم يزاولون أعمال لا تتطلب مهارات أو قدرات فكرية عالية وعادة يتم إلحاق اليد لعاملة ذات المستوى الثانوي أو المهني بها، فعلى سبيل المثال يتم ترتيب مساعدتي البيع بالمصلحة التجارية في صنف أعوان التنفيذ، وكذلك يتم تصنيف الأعوان الملاحظين بوحدة الجودة في فئة أعوان التنفيذ، أما ما تم إستثناءهم من الإستبيان فهم أعوان تنفيذ يقومون بوظائف كسائقي السيارات والرافعات وأعمال المناولة، أعمال التنظيف، أعمال الصيانة
- الفئة المهنية لأعوان التحكم والإطارات ثرية بتخصصات مهمة كإدارة الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، التسويق، الإعلام الآلي، التأمين، إدارة المخازن، الاقتصاد.

خلاصة الفصل

شمل الفصل الخاص بالمعالجة المنهجية والإحصائية للدراسة أهم القواعد الأساسية الداعمة والمساعدة لبناء تفسيرات وتحليلات وإستنتاجات دقيقة للافتراضات الموضوعة سالفاً، ولقد حصلنا على نتائج مقبولة الى حد بعيد فيما يخص تحليل الموثوقية للاستثمارات المعدة لتنفيذ الدراسة الاستطلاعية والنهائية.

كما كان مكان اختيار التربص الميداني مناسباً ومحفزاً ومانحاً لجمع العديد من البيانات المهمة والفاصلة في ثقافة الشركة ومقدماً تصورات واقعية عن القطاع الصناعي الغذائي في الجزائر.

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

✓ تمهيد

✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور

الثاني

✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور

الثالث

✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور

الرابع

✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور

الخامس

✓ مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

✓ خلاصة الفصل

تمهيد

سنناقش في هذا الفصل الفرضية الفرعية الأولى بتناول العديد من المؤشرات والابعاد فيها، فتكون القيادة الذكية محور الاهتمام من خلال قدرتها على تكميم مختلف الاخطار والفرص والحاجات التي عرضت عليها في الإستمارة المعدة خصيصا لذلك.

سنعتمد أسلوب تحليلي ينطلق من القراءة العامة ثم القراءة التفصيلية وأخيرا الطرح الشخصي لكل محور من محاور الاستمارة

بعد ذلك سيتم مناقشة الفرضية الفرعية الأولى وتقديم إجابة على السؤال الفرعي الأول في ظل النتائج المتوصل إليها.

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالرؤية الإستشارية للقيادة بشركة بونا

نحو البيئة الخارجية

ملاحظة: تم عرض بيانات المحور الأول من الإستمارة الموجهة للقيادة بشركة بونا ضمن الفصل السابع المتضمن المعالجة المنهجية والإحصائية للدراسة أثناء عرض الخصائص السيكمترية لمجتمع و عينة الدراسة

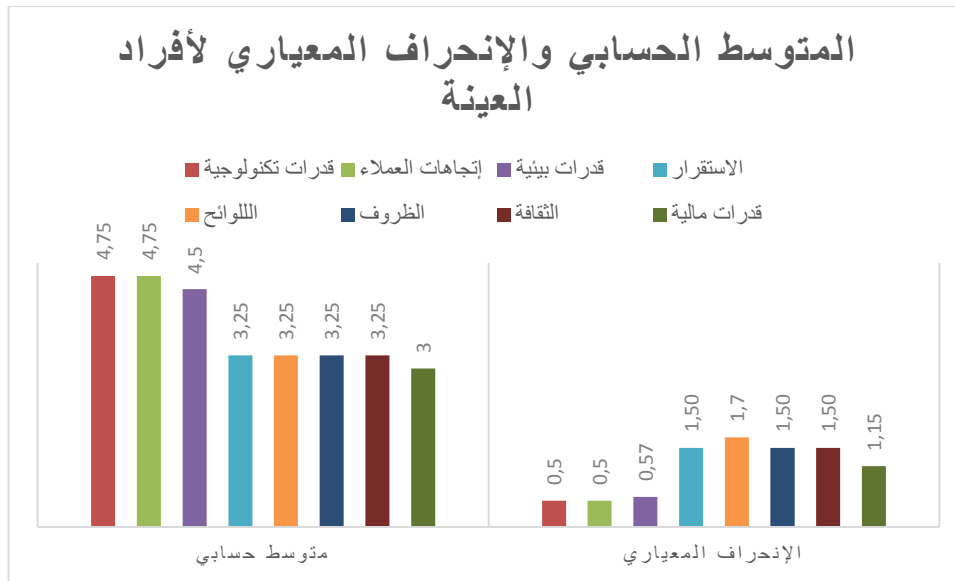
1-1 القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 11 (أنظر الملحق رقم 02)

الجدول رقم (29) يبين الرؤية الإستشارية للقيادة بشركة بونا نحو البيئة الخارجية

رقم السؤال	العبارات	الاتجاه					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب السؤال
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
9	القدرات التكنولوجية للمؤسسة قادرة على منحكم التميز والأفضلية في السوق	3	1	0	0	0	4,75	0,5	95	1
11	اتجاهات العملاء محددة لصياغة إستراتيجية سوقية	3	1	0	0	0	4,75	0,5	95	2
10	القدرات البحثية والمخبرية للمؤسسة تعتبرونها كافية لمنحكم القدرة على المنافسة خلال 05 سنوات القادمة	2	2	0	0	0	4,5	0,57	90	3
4	الإستقرار السوسيو اقتصادي المدعم بقرارات سياسية يعزز من فرص نجاح المؤسسة	0	3	0	0	1	3,25	1,50	65	4
5	تدعم اللوائح القانونية المحلية والدولية مسار المؤسسة ومساعدة لها في وضع إستراتيجياتها المستقبلية	0	1	1	1	1	3,25	1,7	65	5
6	الظروف الاقليمية والوطنية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة	0	3	0	0	1	3,25	1,50	65	6
7	الثقافة المجتمعية مساعدة لتعزيز فرص الإستثمار فيها	0	3	0	0	1	3,25	1,50	65	7
8	القدرات المالية للمؤسسة قادرة على تنفيذ خطط إستعجالية	0	2	0	2	0	3	1,15	60	8
المجموع		8	16	1	3	4	30	-	600	-
		المتوسط الحسابي					3,75	-	75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات spss 26

الشكل البياني رقم (22) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة بالشركة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss 26

من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاتجاه القيادة نحو الرؤية الاستراتيجية لمختلف العوامل الخارجية المؤثرة على مستقبل الشركة كانت قيمته 3.75 أي أن 75 % من القيادة بالشركة يوافقون على اعتبارها عوامل مهمة ومؤثرة ولديهم اطلاع ومعلومات كافية لاتخاذ القرارات الصحيحة نحوها لانهم يعتبرون القدرات التكنولوجية للشركة والقدرات البحثية والمخبرية للشركة الكافية لمنافسة باقي الشركات باجماع كبير من قبل القيادة حيث عبروا عن موافقتهم بشدة بنسبة 95 % على ذلك مع الاعتماد على اتجاهات العملاء في صياغة استراتيجية الشركة

في حين ان باقي العوامل المذكورة في الجدول عرفت حياداً تاماً من قبل القيادة بالشركة نحوها حيث عبر ما بين 60% و 65 % من القيادة عن ذلك، أي ان جل القادة بالشركة كانت رؤيتهم الاستراتيجية نحو المتغيرات الخارجية الغير متحكم فيها غير واضحة فالتزموا الحياد في الإجابات

1-2- القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 11 (أنظر الملحق رقم 02)

يبين لنا الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للعبارات تراوح بين 4.75 و 3 وهي نسب متقاربة جداً أي أن اتجاه القياديين إنحصر في المجالين 4,2-5 و المجال 2,6-3,4

المتوسط الحسابي للعبارتين (9,11) يوضح ان القياديين بشركة بونا يميلون إلى الموافقة بشدة عليها بمتوسط حسابي بلغ 4.75 %، أي بنسبة قبول قدرت بـ 95 %، بنما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.5 وهذا يعكس الاتفاق الكبير بين القياديين إتجاه العبارة 9 وأن تشتت رؤيتهم الإستراتيجية نحوها ضعيف وهذا ما يفسر إحتلال العبارتين للمرتبة الأولى والثانية على التوالي.

أما العبارة رقم 10 ف سجلت متوسط حسابي قدر بـ 90 % معبرا هو الآخر عن توافق القياديين بشدة نحو العبارة وقبولهم لها بنسبة 90 %، في حين أن الانحراف المعياري سجل قيمة 0,57 وهي قيمة ضعيفة وتبرز توافق القياديين نحو العبارة، وقد احتلت العبارة رقم 10 المرتبة الثالثة بالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي.

بينما سجلت العبارات (4,5,6,7) متوسط حسابي قدر بـ 3.25 أي أن القياديين يميلون إلى الحياد نحو العبارات بنسبة 65 %، في حين أن الانحراف المعياري مرتفع نوعا عند العبارات (4,6,7) مقارنة بالعبارات السابقة أي يبرز التشتت الكبير نحو قبول العبارات، وسجلت العبارة 5 إنحراف أكبر بنسبة 1.7 وهي أكبر قيمة للانحراف والتي ارتبطت باللوائح والقوانين وقد توالى ترتيب العبارات حسب قيمة المتوسط الحسابي على التوالي.

أما العبارة رقم 8 فقد سجلت متوسط حسابي أقل قيمة قدر بـ 3 أي أن القياديين يميلون إلى الحياد نحو العبارة بنسبة 60 %، في حين سجلت إنحراف معياري هو الآخر مرتفع قدر بـ 1.15 لكنه أقل مقارنة بالعبارات (4,6,7) أي أن هناك تشتت في فكر القياديين مرتفع نحو العبارة لكنه أقل تشتت مقارنة بالعبارات (4,6,7) واحتلت المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي.

القياديين بشركة بونا لديهم رؤية إستشرافية نحو البيئة الخارجية فيما تعلق بالقدرات التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمنافسين ودور العملاء في التأثير على إستراتيجية المؤسسة وكذا من حيث القدرات البحثية والمخبرية للشركة، ويدعم هذه النتائج المقابلة الحرة التي قمنا بها عند توجيهنا لوحدة الجودة ولقاءنا مع رئيسها الذي أكد لنا أن شركة بونا تحوز على تكنولوجيا إنتاجية عالية وتمكنت خلال السنتين الفارطتين من تجديد خط الجودة لديها بإدخال تقنيات معالجة المياه جديدة وأكد لنا أيضا ان حصتها السوقية في المنطقة الشرقية لا خوف عليها لأنها الأكثر تقدما تكنولوجيا، كما أكد لنا أن مخابر الوحدة البيوكيميائية والفزيائية تقوم ببعض الأبحاث العلمية التي تصب في صالح الشركة من حيث نوعية المنتج، أما عن تأثير إتجاهات العملاء في صياغة إستراتيجية الشركة فهو امر حتمي ومفروض أتفق عليه جميع أفراد العينة والعديد من رؤساء المديريات التي قمنا بالتواصل معهم.

في حين ان القياديين بشركة بونا لا يمتلكون رؤية إستشرافية نحو متغيرات بيئية خارجية يكون المتحكم فيها وصائغها فاعل خارجي كاللوائح القانونية، الاستقرار السوسيو إقتصادي، الثقافة المجتمعية، الظروف الإقليمية،

إن القياديين بشركة بونا يفتقدون لكفاءة متابعة التطورات والإهتمام بما يخدم الشركة وما يهددها، ويكتفون فقط بالمتغيرات التي تمتلكها الشركة مثل التكنولوجيا، المخابر البيوكيميائية والبيوفيزيائية. وهذا التوجه الفكري ينم عن عدم إهتمام من قبل القياديين بالشركة للمحيط الخارجي من حيث الثقافة المجتمعية والتغيرات السياسية والقانونية ويركزون فقط على المتغيرات الخارجية المرتبطة بالمستهلك النهائي كالتخوف من تغير ذوقه أو دخول منافس جديد للسوق أي العوامل التي تحمل ابعاد مادية تكلفها خسائر مالية اما المتغيرات التي تحمل اخطار مستترة لا يظهر تأثيرها على الشركة مباشرة فالقياديين لا يولونها اهتمام

ففي جانب الثقافة المجتمعية جاءت دراسة للأستاذ شرع الله إبراهيم يبرز فيها دور الثقافة المجتمعية في تحقيق التكيف المهني للعمال موضحا أنها ترمز لمجموع العادات والتقاليد والقيم المرتبطة بالمجتمع والمتغيرة مع الزمن يختزلها العقل الجمعي والنسيج الثقافي للمجتمع ويتناقلها بشكل أساسي عبر النسق الأسري الذي يقوم بدور التنشئة الاجتماعية بتحويل المولود من كائن عضوي إلى كائن إجتماعي. (شرع الله، 2015، صفحة 469)

تقدم دراسة حول محددات إستهلاك المشروبات الغازية تفصيلا لأهم المحددات الاجتماعية والثقافية المساهمة في دعم إستهلاك المشروبات الغازية من عدمها نستعرضها في الصورة أدناه كما قدمته الدراسة جدول رقم(30) يبين أهم المحددات الاجتماعية والثقافية في دعم إستهلاك المشروبات الغازية في دراسة (Vincent، 2014)

Demographics	Individual	Social	Environmental
Age	Watching television (+)	Friends (+)	Home – accessibility (+)
Gender (male +)	Watching television during meals (+)	Parents (+)	Home – availability (+)
Ethnicity – Non-whites (+)	Time spent doing homework (-)	Family (+)	Store accessibility (+)
Ethnicity – African Americans (+)	Soft drinks make you feel healthy (+)	Doctor's attitude (+)	School availability (+)
Educational Level – Mother (-)	Physical activity (-)	Teachers and/or coaches' attitude (+)	Carrying enough cash to buy soft drinks (+)
Educational Level – Parents (-)	Quenching of thirst (+)		Eating at a restaurant (+)
Educational Level – Own (-)	Taste (+)		Purchasing of fast food (+)
Educational Level – Future (-)	Awareness of potential health impact (-)		Setting in which alcohol is consumed, while you are not allowed to drink alcohol (+)
Income (- and neutral)	Awareness of sugar content (-)		Family meals (-)
Household Income (-)	Awareness of caffeine content (+)		Advertisements (+)
BMI (women +)	Expecting a sugar rush (+)		Branding (+)
	Pricing (-)		Family rules (-)

المصدر : (Vincent، 2014، صفحة 16)

فمن خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن النوع الاجتماعي من الذكور يتجهون إلى إستهلاك المشروبات الغازية أكثر من الإناث، كما أن الأصدقاء،الأباء، العائلات والمراهقين لديهم قابلية لإستهلاك المشروبات الغازية أكثر من غيرهم

كما يقدم لنا الجدول محددًا آخر وهو محدد العرق فالأشخاص من غير البيض لديهم إستعدادات نفسية لتناول المشروبات بكميات هائلة مقارنة بغيرهم من الأعراق، كما نلاحظ أن المواطنين الأمريكيين من أصول إفريقية يستهلكون المشروبات الغازية أكثر من شعوب القارات الأخرى.

وفي حديث أجريناه مع مسؤول قوى البيع لشركة بونا أخبرنا أن سكان منطقة الغرب الجزائري لديهم إستعدادات نحو تناول المشروبات الغازية ذات الذوق الحامض في حين ان سكان المناطق الشرقية يفضلون تناول المشروبات الغازية ذات الذوق الحلو مثل الفرولة، التوت، العنب.

فهذه الثقافة المجتمعية من تنوع عرقي تعرفه الجزائر وارتفاع عدد الأطفال والشباب يعزز من فرص الإستثمار فيه، فنجد أن القيادة بشركة بونا تقدم توجهها متوسطا نحو الثقافة المجتمعية، وهذا يعلل بعدم إطلاع القيادة على البحوث والدراسات في مجال الصناعات الغذائية وعدم متابعتها للمستجدات العلمية على المستوى الإقليمي والعالمي، وإكتفاءها بما ترصده من معطيات سوقية

تدعم نتائج الدراسة المقدمة في الفصل الأول المعنونة بثقافة التسيير لصاحبها بن عيسى محمد المهدي أن الإطار المرجعي الثقافي محدد للخيارات الإستراتيجية للمؤسسات معللا بقول ميشال كروزي بأن الإستراتيجيات المتبناة في المؤسسة ليست وليدة الأهداف الخاصة للفاعلين الإجتماعيين فقط بل هي وليدة لتقافتهم وقدرتهم على تنظيم أنفسهم وبضيف بأن التعود عليها وفق مفهوم الهابتوس هو إستعدادات مستدمجة وليس إدراكا لوضعيات حالية.

فالثقافة المجتمعية تشكل خطرا على شركة بونا للمشروبات الغازية خاصة أن لديها العديد من نقاط البيع عبر مناطق الوطن أين يكون النسيج الثقافي لهذه المناطق فاعلا قويا في تحريك أو ركود السوق المحلية بتكريس ثقافة إستهلاك المشروبات الغازية أو النفور منها حسب القدرة الشرائية لمواطنيها فكلما ارتفعت قدرتهم الشرائية إتجه سلوكهم الإستهلاكي نحو إقتناءها والعكس الصحيح أو إستبدالها بمنتجات أقل سعرا، في حين قد نجد الأسر في المدن والحضر حيث مظاهر التمدن بارزة لا يتأثر ساكنيها بهذه الثقافة ويستمررون على إستهلاك المنتج رغم القدرة الشرائية المتدنية لتعودهم على حياة البذخ.

إن إستراتيجيات القيادة بشركة بونا لا توحى بوجود هابتوس لإستراتيجيات مستدمجة لديهم تأخذ معيار الثقافة المجتمعية بل أن الخيارات الإستراتيجية تخضع للأهداف الفردية الخاصة عكس ما ذهب إليه ميشال كروزي.

1-3-الطرح الشخصي لنتائج المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 02)

إجمالاً فنتائج المحور الثاني تظهر بأن القيايين بشركة بونا يتمتعون بذكاء عقلاي موجه نحو مثيرات ظاهرة قابلة للقياس للبيئة الخارجية، في المقابل لم نسل إي إنفعالات نحو المتغيرات البيئية المستترة مثل الثقافة المجتمعية والإستقرار السوسيو إقتصادي

أفضت دراسة عرضت في الفصل الأول من هذا العمل للباحثة دلال جغبوب التي إهتمت بالبحث في الوقت الإبداعي في فكر مالك بن نبي إلى أن الإبداع هو الوقت الذي يستغله الفرد لإنتاج أو إحداث أمر معين وأن الوقت الإبداعي هو فكر وسلوك.

إن القيايين بشركة بونا سلوكهم القياي لا يتجه نحو الإبداع فالمهارات الفردية التي يمتلكونها لا تدعم قيمة التخطيط الإستشرافي ما ينجر عنه تضخم في مضيعات الوقت وتشتيت الجهد مستقبلاً عندما تضعف الرؤية الإستشرافية التي تهتم بدراسة البيئة الخارجية وبناء التوقعات والتحضير الجيد لها.

على القيادة بشركة بونا أن تعمل على التصحيح الذاتي وتحقيق التكيف وتقبل الظروف المتغيرة واعتماد مناهج جديدة في بيئة غير واضحة وعدم الإعتماد على قواعد جامدة في إستشراف المتغيرات البيئية، بدعمها للتنوع المعرفي الذي يعزز قدرة الشركة على التكيف فالبيانات غير المتوقعة تتطلب أساليب مختلفة للقيادة فليس جميع المتغيرات البيئية متشابهة، كما عليهم أن يكونوا قادة مؤثرين ملهمين ومشاركين وليس أوتوقراطيين.

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

2-1- القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 12 أنظر الملحق رقم (02)

جدول رقم (31) يبين إدارة المخاطر الخارجية المحتملة والجدولة الزمنية لها

المخاطر الخارجية المحتملة الوقوع	درجة الحدوث		الزمن المتوقع للخطر		الزمن الفعلي لحدوث الخطر		الإختبارات الإحصائية الزمنية لحدوث الخطر						الجدولة الزمنية لإدارة المخاطر الخارجية المحتملة					
	المتوسط الحسابي	إتجاه العينة نحو حدوث الخطر	المتوسط الحسابي للزمن المتوقع		المتوسط الحسابي للزمن الفعلي		الفارق	إختبار T لعينتين مترابطتين	القيمة المطلقة	قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية	المتوسط الحسابي للحد الأدنى	تصنيف المقياس	المتوسط الحسابي للحد الأقصى	تصنيف المقياس	المتوسط الحسابي للوقت الفعلي	تصنيف المقياس		
			الزمن المتوقع للخطر	تصنيف المقياس	الزمن الفعلي لحدوث	تصنيف المقياس												
خطار اجتماعية	خطر تغير ذوق المستهلكين		2,25	منخفض الحدوث	3,25	نهاية السنة	4	لا أعلم	- 0,75	-3	3	0,058	5	لا أعلم	3,5	3 أشهر	5	لا أعلم
	إرتفاع عدد الأطفال في الهرم السكاني		2	منخفض الحدوث	3,25	نهاية السنة	4	لا أعلم	- 0,75	-3	3	0,058	5	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر ارتفاع عدد كبار السن من سكان		1,75	لا يتوقع حدوثه	4	لا أعلم	4	لا أعلم	0	0	0	0	5	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر إنتشار ثقافة التغذية الصحية في المجتمع		2,5	متوسط الحدوث	3,25	نهاية السنة	4	لا أعلم	- 0,75	-3	3	0,058	5	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

أخطار تكنولوجية	خطر تغير في مستوى تعليمي للسكان (كثرة الأطباء، الأساتذة المعلمين الذين يروجون لمقاطعة شرب المشروبات الغازية)	1,5	لا يتوقع حدوثه	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر إصابة اغلبية السكان بالأمراض المزمنة	1,25	لا يتوقع حدوثه	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر امتلاك المنافسين لتقنية متطورة في الإنتاج	2,5	متوسط الحدوث	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
أخطار بيئية	خطر إمتلاك المنافسين لنفس التقنيات التكنولوجية الحديثة في الانتاج	1,75	لا يتوقع حدوثه	3,25	نهاية السنة	-0,75	-3	3	0,058	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر إمتلاك المنافسين لمواقع ويب	1,25	لا يتوقع حدوثه	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر فرض الطاقة البديلة للتشغيل (شمسية ،هوائية،مائية)	1,25	لا يتوقع حدوثه	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
الوسيط	خطر التلوث من النفايات الصادرة عن مصانع مجاورة	3	متوسط الحدوث	4	لا أعلم	0	0	0	0	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم
	خطر نقص المياه الجوفية المستعملة في الانتاج	3	متوسط الحدوث	2,5	منتصف السنة	-1,5	-3	3	0,058	4	لا أعلم	3,5	3 أشهر	5	لا أعلم
	المجموع المتوسط الحسابي	24	لا يتوقع حدوثه	43,5	نهاية السنة	4	لا أعلم	48	60	57	60	4,75	لا أعلم	5	لا أعلم
		2	لا يتوقع حدوثه	3,625	نهاية السنة	4	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم	5	لا أعلم

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات spss26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيادة بشركة بونا إعتبرت جملة الأخطار محتملة الوقوع درجة حدوثها منعدمة لأن المتوسط الحسابي قدرت قيمته بـ 2 ، في غياب تام لتصنيف الأخطار ضمن الأخطار عالية الحدوث، إلا أن القيادة قد صفت بعض الأخطار متوسطة ومنخفضة الحدوث على إختلاف طبيعتها وهذا التصنيف سنعود له بأكثر تفصيل عند القراءة التفصيلية للجدول

يحتمل أن يكون لعامل السن والخبرة المهنية تأثيرا على إعتبار هذه الاخطار غير عالية الحدوث ولهذا نقوم بإختبار معامل الارتباط سبيرمان للتأكد من ذلك نقوم بحساب العلاقة بين زيادة توقع الخطر كلما زاد العمر كفرضية أولى

جدول رقم(32) يبين العلاقة بين متغير العمر ومتغير درجة حدوث الخطر للقيادة الذكية بالشركة

معامل الارتباط سبيرمان بين متغير العمر ومتغير درجة حدوث الخطر

		العمر	خطر
Rho de Spearman	العمر	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.500
		N	4
	خطر	Coefficient de corrélation	-,500
		Sig. (bilatéral)	,500
		N	4

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط -0,05 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,01 أي هناك علاقة بين متغير السن ومتغير توقع حدوث الخطر، وأن قيمة معامل الارتباط سالبة فهي علاقة عكسية سالبة وأنه كلما كانت القيادة بشركة بونا متقدمة في السن كلما إنخفض مستوى توقع حدوث الأخطار، ومتغير السن يرتبط ارتباطا وثيقا بمتغير الخبرة المهنية لذلك سوف نقيس العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و حدوث الأخطار لدى القيادة بشركة بونا وفق معامل الارتباط سبيرمان

جدول رقم (33) يبين العلاقة بين متغير الخبرة المهنية وحدوث الأخطار للقيادة الذكية بالشركة

معامل الارتباط سبيرمان بين متغير الخبرة المهنية ومتغير درجة حدوث الخطر

خطر	خبرة-م
Rho de Spearman	خطر
Coefficient de corrélation	1,000
Sig. (bilatéral)	. ,500
N	4
خبرة-م	خطر
Coefficient de corrélation	-,500
Sig. (bilatéral)	,500
N	4

نلاحظ أن نفس النتيجة قد حصلنا عليها بين متغير الخبرة المهنية ومتغير توقع درجة حدوث الخطر وهي علاقة عكسية سالبة أي أنه كلما زادت الخبرة المهنية كلما قلت درجة توقع حدوث الأخطار. إذا فالقيادة بشركة بونا تعتمد على خبرة قيادتها في تحسس الأخطار وإنفعالاتهم إتجاه البيئة الخارجية إنطلاقاً من الخبرة التي إكتسبها في التعامل مع محددات السوق.

أما الزمن المتوقع لحدوث هذه الأخطار عبرت عنه القيادة بأنه يكون نهاية السنة كمتوسط إجمالي لجميع الأخطار، أما زمن وقوعها فعلياً فإن القيادة بشركة بونا لم تتمكن من تحديده وعبرت عن عدم علمها بالتقدير الزمني لذلك، أي أن الجدولة الزمنية لحدوث الأخطار فعلياً لا يمكن للقيادة التنبؤ بها أما عن الجدولة الزمنية لإدارة الأخطار وهي من التقنيات التخطيطية التي تعتمد عليها كبرى الشركات لتقدير الأخطار وأضرارها وإعتماد خطط لتجنبها أو للتقليل من الخسائر المتعددة التي يمكن أن تلحق بها، فالقيادة بشركة بونا سجل المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع الأخطار قيمة تقدر بـ 5 وهو ما يدل بعدم العلم، سواء في الزمن الأدنى المستغرق لحدوث الخطر أو الزمن الأقصى المتوقع المستغرق لحدوث الخطر وأيضا الزمن الفعلي لحدوث الخطر

تعتبر نتيجة الزمن الفعلي لإدارة الخطر التي أبدت إجابات القيادة بعدم علمها بأنها مقبولة لأن الزمن الفعلي المتوقع لحدوث الخطر غير معلوم، أما تقدير الأوقات الحرجة المتوقعة التي يمكن حدوث الخطر فيها والتي لم تستطع القيادة تقديرها فهذا يعبر عن عجز في التخطيط والجدولة وأن القيادة بالشركة لم تتبنى مثل هذه الآليات عالية الدقة

2-2- القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 12

2-2-1 الأخطار الاجتماعية

يظهر من خلال الجدول رقم (31) ان الأخطار الاجتماعية تباينت درجة حدوثها، وعلى العموم فإن درجة حدوث الأخطار الاجتماعية إعتبرتها القيادة في الشركة منخفضة الحدوث وأن الزمن المتوقع لحدوثها مجتمعة قارب نهاية السنة، في حين ان زمن حدوثها فعلا لم تتمكن القيادة من تحديده وهذا يعود إلى عدم تعرض القيادة لهذه الأخطار، أما عن الجدولة الزمنية لإدارة الأخطار الاجتماعية فهي الأخرى أبانت عن ضعف القيادة في تحديد الأوقات المتعلقة بجدولة الوقت الأدنى المستغرق للخطر والأقصى والوقت الفعلي، فالأخطار الاجتماعية صعبة القياس بالنسبة للقيادة بالشركة وأن القيادة لا تعير إهتمام لهذه الأخطار بصفة عامة.

إلا أننا نسجل تفاوتاً بين اخطار الاجتماعية، بين متوسطة ومنخفضة الحدوث ومنعدمة الحدوث وتقارب كبير بين الجدولة الزمنية سواء كانت متوسطة أو منخفضة أو منعدمة الحدوث، فخطر تغير ذوق المستهلكين من الأخطار منخفضة الحدوث المتوقعة من القيادة بالشركة وتوقعت حدوثها نهاية السنة ولكن جدولتها الزمنية لحدوث الخطر فعليا لم نسجل أي توقع لها ما جعل الفارق واضحاً في المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ 0.75 و كانت قيمه T الإحتمالية بقيمة تقدر بـ 0.058 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق بين زمن المتوقع لحدوث الخطر والزمن الفعلي لحدوثه وتعطي قيمة T المحسوبة قيمة -3 أي أنها تميل إلى ترجيح الزمن الفعلي على الزمن المتوقع لحدوث الخطر، أما الجدولة الزمنية لإدارة الخطر فالقيادة بالشركة لم تقدم إجابات مقنعة للوقت المستغرق الأدنى لحدوث الخطر ولا الزمن الفعلي لحدوثه بل قدمت الزمن الأقصى لحدوث الخطر والذي قدر بـ 3 أشهر أي أن خطر تغير ذوق المستهلكين قد يستمر حسب تقديرهم كحد أقصى 3 اشهر

ربما تعود هذه التوقعات بأن القيادة بالشركة تعتبر تغير ذوق المستهلكين يمكن أن يصحح بإدخال نكهات جديدة تتناسب مع أذواقهم وفتح أسواق جديدة لكسب مستهلكين جدد

إن تغير ذوق المستهلكين من العوامل المؤثرة على مستقبل الشركة والشركات الإنتاجية، فالشركات العالمية تبذل جهوداً متواصلة لارضاء ذوق المستهلك، والأكثر من ذلك أقيمت شركات متخصصة في إختيار وإعداد نكهات جديدة ومبتكرة (المجني و عمار، 2020، صفحة 45)

بالنسبة لخطر ارتفاع عدد الأطفال في الهرم السكاني عبرت القيادة على توقعها بإنخفاض درجة حدوثه وبنفس الجدولة الزمنية لحدوثه وإدارته ، وقد توصلنا في المحور السابق إلى أن القيادة بشركة

بونا عبرت عن موقفها بالحياد إزاء دور الثقافة المجتمعية في تعزيز فرص الإستثمار فتقافة الإنجاب المجتمعية من خلال ارتفاع عدد الأطفال شكل خطرا متوسط الحدوث بالنسبة للقيادة بالشركة. إلا أننا نرى انه يشكل خطرا عالي الحدوث إذا ما تتبعنا الزيادة الطبيعية في الجزائر وتطورها عبر السنوات ، لأنه كلما زاد عدد الأطفال إتجهت العائلات الى التقليل من إستهلاك المشروبات الغازية خوفا على صحة الأبناء خاصة من ناحية البدانة التي تسببها المشروبات الغازية بإعتبارها أكثر مورد طاقتي ، وأكثر من ذلك قد نشهد في السنوات القليلة القادمة توجه السياسات الدولية نحو فرض غرامات وضرائب على المشروبات الغازية لمكافحة ارتفاع مستويات السمنة وهذا بالتحديد ما أظهرته دراسة حول آثار ضرائب المشروبات الغازية على إستهلاك الأطفال والمراهقين ونتائج الوزن، وتوصلت النتائج إلى ان فرض الضرائب في الولايات المتحدة الأمريكية على المشروبات الغازية أدى إلى إنخفاض مستوى إستهلاكها من المراهقين ولكنه أدى إلى ارتفاع إستهلاك المشروبات عالية السعرات الحرارية الأخرى (Jason M. , David E, & Nathan , 2009, p. 1)

في مقال منشور بجريدة العربي الجديد الإلكترونية تم التطرق الى موضوع السمنة للأطفال بالجزائر وذكرت الجريدة أن عشر الأطفال الجزائريين يعانون من السمنة (العربي الجديد، 2022) ما يعادل تقريبا ستة ملايين طفل، وهو رقم رهيب إذا لجأت الدولة إلى فرض تدابير صحية وقائية وعلاجية للأطفال فإن العائلات ستنجح حتما إلى التقليل من إستهلاكها، لذلك فإن التفكير في مستوى السكر بالمشروب بما يتناسب والأطفال أمر ضروري في المستقبل القريب، خاصة عندما نرى تخطيط اكبر الشركات المنتجة للمشروبات الغازية مثل بيبسي و كوكا كولا قد قدمت خطة تخفيضه على مدى 07 سنوات إلى الخمس .

أما الأخطار الاجتماعية المتبقية منها خطر المستوى التعليمي وخطر إصابة أغلبية السكان بأمراض مزمنة فصف على أساس أنها أخطار منعدمة الحدوث، خطر ارتفاع عدد المسنين أعتبر من الأخطار منعدمة الحدوث والتي أبدت القيادة بالشركة عدم علها بالزمن الفعلي لوقوع الخطر ولم تقدم أي جدولة زمنية لإدارة الخطر إن حدثت، ففي دراسة حول أخطار المشروبات الغازية أقيمت في سنة 2010 في أوروبا، توصلت إلى أن 184000 حالة وفاة سجلت نتيجة الإفراط في تناول الشروبات التي تسبب أمراض القلب و الأوعية الدموية ومرض السكري، والسرطان مما ضاعف من العبء العالمي نحو مواجهة الأمراض (romaguera & all, 2019, p. 1480)

أما عن خطر إنتشار ثقافة تغذية صحية التي سجلت فارقا في المتوسط الحسابي للوقت المجدول لحدوث الخطر والذي أثبتته قيمه T التي قدرت بـ 0,058 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على وجود فارق في الوقت وقيمة T المحسوبة كانت -3 أي تميل إلى أن الوقت الفعلي هو الأكثر تناسبا مع الخطر فإن باقي الأخطار الاجتماعية منخفضة الحدوث لم نسجل أي جدولة لها وكانت إدارة الخطر زمنيا غير معلومة من قبل القيادة،

من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكننا القول أن القيادة بشركة بونا تعتبر الأخطار المذكورة ضعيفة لأسباب عديدة منها:

- التعداد السكاني المرتفع يحول دون وقوع تأثير عالي لإنتشار ثقافة التغذية الصحية خاصة وان المجتمعات العربية والجزائرية هي مجتمعات مستهلكة للمواد الغذائية بشكل مفرط ، وفي هذا الصدد جاء في مقال بجريدة الشروق اليومية ان الجزائريين يستهلكون نحو مليار و 200 ألف لتر سنويا بمعدل 19 لتر للفرد سنويا، لكنه رقم قليل مقارنة ببعض الدول العربية كتونس التي يصل فيها إستهلاك المشروبات الغازية لـ 40 لتر للفرد سنويا، وفي نفس المقال تذكر الجريدة في لقاءها مع المدير العام لمجمع ABC pepsi algerie أنه يطمح الى الوصول إلى طاقة إنتاج تقدر بـ 250 مليون لتر سنويا (ملاح، 2018)، وهذا ما يدعونا إلى التساؤل هل القيادة بشركة بونا لديهم معرفة بالطاقة الإنتاجية لمنافسيها فعلا وهل لديها قدرة إنتاجية تصل أو تتعدى الرقم الطاقة الإنتاجية التي يطمح الوصول إليها لمجمع ABC pepsi algerie؟

- نشاط الأساتذة والأطباء والمختصين في التغذية نحو ترشيد الاستهلاك والتغذية الصحية مازال بعيدا عن المأمول وأن مقاطعة نسبة من هذه الفئة لإستهلاك المشروبات الغازية لن يؤثر على مبيعات الشركة في ظل نمو سكاني مطرد، وبدعم هذا التوجه النتائج المدونة في الصورة رقم (..) التي توضح ان المستوى التعليمي للأباء والأمهات لا يؤثر في نسبة إستهلاك المشروبات الغازية على عكس الرياضيين الذين يكتسبون ثقافة ترشيد إستهلاكها.

- العديد من الأسر الجزائرية يدركون جيدا خطر المشروبات الغازية على صحة الإنسان ولكنهم يستمرون في إستهلاكها لإشباع حاجات نفسية.

2-2-2 الأخطار التكنولوجية

جملة الأخطار التكنولوجية المتوقعة كانت درجة توقعها من القيادة متوسطة الحدوث إجمالاً لأنه عند حساب المتوسط الحسابي للعبارات الثلاث نجد قيمته 1.83 أي ضمن مجال الأخطار متوسطة الحدوث، ولهذا لم تلقى الأخطار التكنولوجية أهمية في جدولتها ولا إدارتها فقد عبرت القيادة بشركة بونا لجملة الأخطار التكنولوجية أنها لا علم لها بوقت حدوثها ولا بالوقت المستغرق لإدارة الخطر مع تسجيل فارق بسيط بالنسبة لخطر امتلاك المنافسين لنفس تكنولوجيا الإنتاج لشركة بونا حيث كانت قيمة T مساوية لـ 0.058 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل دائماً على وجود فوارق بين الزمن المتوقع والفعلي وأن المتوقع كان أقل من الزمن الفعلي ولكن قيمة T المحسوبة وقيمتها -3 ترجح الكفة إلى أن الزمن الفعلي هو الأكثر تناسبا مع تقديرات القيادة بشركة بونا، وهو امر منتظر نظراً للمنافسة الشديدة في السوق الوطنية بين المنتجين لنفس المنتج و لإمكانية الحصول على الآلات التكنولوجية خاصة في ظل توافر الموردين والشركات المتخصصة التي تعرض تكنولوجياتها

أما خطر إمتلاك المنافسين لتقنيات أكثر تطور فأعتبرته القيادة خطر منعدم الحدوث ولم تقدم أي توقع حول زمن حدوثه وقد ذكرنا سابقاً أنه في لقاء مع رئيس وحدة الجودة أكد لنا أن شركة بونا لديها تكنولوجيا عالية في الإنتاج مقارنة بالمنافسين لكن هذا لا يفي تخوفها من خطر امتلاك المنافسين لنفس التكنولوجيا وهذا ما يعزز نتائج احتلال الخطر التكنولوجي لمكانة بين الأخطار متوسطة الحدوث.

هاتان النتيجتان ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالنتيجة التي ولنا إليها في المحور الثاني عند دراسة اتجاهات القيادة الإستشرافية ووصلنا بأن القيادة بشركة بونا توافق بشدة على حيازة شركة بونا لتكنولوجيا متطورة في الإنتاج تضمن لها القدرة على المنافسة.

وكذلك الحال بالنسبة لخطر إمتلاك المنافسين لمواقع ويب، وهذا يدل على أن الشركة لا تعير إهتماماً للتكنولوجيا وأخطارها من جهة، ومن جهة أخرى لا تملك المعلومات الكافية عن إدارة الإنتاج للشركات المنافسة، ولإشارة فخدمة الزبائن عبر الأنترنت بإمتلاك موقع ويب تكون الشركة قد أظهرت وعياً للمحيط الخارجي وعليها أن تظهر سيطرتها حول الحلول المعقولة والمقبولة من قبل إدارة الشركة، لذلك من المهم أن تعرف القيادة بشركة بونا كم المعلومات التي يريد الزبائن معرفتها وما طبيعة هذه المعلومات، فقد ذكر (جم، 2003، صفحة 86) أن الكل يسير وفق قاعدة 20/80 فـ 80% من الزائرين في موقع الويب يبحثون عن نفس المعلومات التي تملك الشركة 20% منها والتي عادة تتجاهلها الشركات

بشكل مفاجئ فالكثير من مدراء الأعمال يفتقرون إلى معرفة زبائنهم بحجة أنهم لا يملكون الوقت للقيام بذلك.

2-2-3 الأخطار البيئية:

من خلال الجدول رقم (31) يظهر ان القيادة بشركة بونا تصنف فقط خطر نقص المياه و خطر النفايات الصادرة عن المصانع المجاورة كأخطار متوسطة الحدوث مسجلين متوسط حسابي قدر ب 3 وعبرت عن تقديرها للوقت المتوقع لحدوث خطر نقص المياه الجوفية بمنتصف السنة وان الزمن الأقصى لإدارة الخطر كانت مدته لا تتجاوز 03 أشهر وأن قيمة T الإحتمالية له قدرت ب 0,058 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يفسر وجود فارق بين الزمن المتوقع والفعلي وأن قيمة T المحسوبة كانت 3- أي ترجح كفة التقدير على الزمن الفعلي وليس المتوقع، في حين ان باقي جدولتها لإدارة هذا الخطر لم تكن في المستوى المطلوب لأنها لم تقدم تقديرا لمختلف الأزمنة المتوقعة والفعلية لحدوث الخطر وهو ما يبين عجزا لديها في إدارة الأخطار

خطر نقص المياه الجوفية الذي سجل توقعات متوسطة من قبل القيادة بشركة بونا نرجعه إلى:

- نضوب بعض الموارد الطبيعية لا يمكن انتاجه أو إستبداله، حتى وإن توفرت التكنولوجيا المدعمة كمحطات تحلية المياه أو غيرها من الوسائل المتاحة لانتاج المياه فهي تتطلب تكاليف مالياً باهضة ورأس مال بشري متخصص يفوق قدرات الشركة الحالية، وهذا ما يعزز إحتمالها صدارة الاخطار عالية التوقع،

- إعتبار الموارد المائية مدخل أساسي في كل السلسلة الإنتاجية، وحتى في غرفة إعداد الشراب فنظافة البيئة المحيطة امر ضروري وقد أعلمنا السيد رئيس وحدة الجودة أن نسبة من المياه الجوفية المستخرجة والمعالجة يذهب لتطهير المخابر والمعدات وأرضيات وحدة الجودة لمنع أي تسرب للمكروبات.

- من معايير الجودة العالمية هو وجود مياه جوفية ذات خصائص كيميائية وفيزيائية معينة وأن تقديم الإعتماد بفتح شركات إنتاج المشروبات الغازية يعتمد أساسا على نوعية المياه، فنقصها أو تعرضها للتلوث يشكل تهديدا لمستقبل الشركة.

فيما يخص خطر التلوث من نفايات المصانع المجاورة ذكرت دراسة أقيمت حول حماية نوعية الموارد المائية الجوفية في القانون الجزائري، أن النفايات الصناعية من اشد الملوثات خطرا على المياه الجوفية لاحتوائها على العديد من المخلفات المشعة فتكون سببا في حدوث التلوث الإشعاعي، أو بعض المصانع التي تفرز نفايات صناعية ذات طابع كيميائي مثل الزئبق ، الرصاص، النحاس فتتسبب في

تلوث كيميائي وقد خص المشرع الجزائري مفهوما لتلوث المياه بأنه إدخال أية مادة في الوسط المائي من شأنها ان تغير من الخصائص الفيزيائية/ الكيميائية و / أو البيولوجية للماء وتتسبب في مخاطر على صحة الإنسان (القطبي، 2020، صفحة 539)

أما خطر فرض الطاقة البديلة للتشغيل سجل متوسط حسابي قدر بـ1.25 أي من الأخطار منعدمة الحدوث ولم يلقى أي إهتمام في إدارته زمنيا من قبل القيادة حيث سجلنا اجماعا في إجابات القيادة بعدم علمهم بالزمن المتوقع لحدوثه او الوقت المستغرق لادارة هذا الخطر ان حدث فعلا

2-3 الطرح الشخصي لبيانات السؤال 12 المتعلقة بالمحور الثاني من الاستمارة الموجهة للقيادة

شركة بونا

التخطيط الاستراتيجي والاستشرافي يتطلب تمتع القيادة بمهارات الإدراك لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها والتحضير للتصدي لها وللآثار الخارجية السلبية، أي قوة الإدراك للقيادة بالشركة الى أهمية إدارة المخاطر يجعلها تضع خطط استباقية وتوفر كافة الإمكانيات التي تضمن تطبيق الخطط وتحديد اللجان المسؤولة لوضع تنفيذ عملية التخطيط، وإلتزام عملية التخطيط تقوم الشركات بوضع الجداول الزمنية ذات الأهمية المتنامية لضبط رزنامة الأعمال في الشركات والمؤسسات، ومن الأمور التي يجب التركيز عليها عند إعدادها هي مخاطر الوقت لأن وضع جدولة زمنية معينة وبعدها تتعرض الشركة إلى أخطار أو أزمات في فترات زمنية غير تلك المجدولة يعرضها إلى الكثير من المشاكل، من الواضح أن القيادة بشركة بونا تستخدم أسلوب تحليل الوقت بطريقة غير ممنهجة، مرتكزة على الحدس الذاتي ولذلك لم تتمكن من وضع سلاسل زمنية عالية الدقة لجميع الأخطار الخارجية المحتملة وغير المحتملة الوقوع.

على المستوى العام فالقيادة بشركة بونا تمتعت بإدارة زمنية مقبولة لأنها لم تقدم جدولة للأخطار التي لا يتوقع حدوثها وبذلك فهي جعلتها تخضع للتخطيط الآني وهو ما تعمل به الشركات الصينية إن القيادة بشركة بونا اهتمت في العموم بالأخطار القابلة للقياس التي يمكن تقدير أضرارها في حين أن الفترات الزمنية الحرجة التي تنشأ جراء متغيرات ثقافية وإجتماعية وتكنولوجية مازالت بعيدة عن قدرة القيادة بالشركة على إدراكها وهو ما يشكل مناطق إرتياب لديها وتفقد به القيادة مناطق ممارسة السلطة لديها، خاصة وأن القيادة بشركة بونا لا تتعامل مع النمط القيادي التشاركي أو التحويلي أين يمكنها الاستفادة من خبرات الطاقم العامل بها.

ينص مبدأ باريتو الذي يهتم بأن تخصيص 20 % من الوقت يساعد على تحقيق 80 % من الإنجاز ومن الأهداف، إلا أن القيادة بشركة بونا لا تعمل وفق مبدأ باريتو لتحديد أوقات نشاطاتها والحرص على عدم تمدد نشاط على حساب آخر، بل نجدها تقدم إنفعالات موجهة نحو المتغيرات الخارجية الظاهرة والتي يمكن قياسها في حين أن الأخطار المستترة لا تتمتع القيادة بانفعال عقلائي إتجاهها أي أن الأخطار الظاهرة تمددت على حساب الأخطار المستترة، وهو ما يتوافق مع نتائج المحور الثاني بأن القيادة بشركة بونا لديها ميولات إتجاه الكم.

يظهر ان القيادة بشركة بونا تستخدم طرق تنبؤ بسيطة تعتمد على استقراء البيانات المتاحة من البيئة الخارجية المادية كما ان التنبؤ لم يكن مقصودا بل كان نتاج بعض الافعال الاقتصادية التي تحمل قيما رأسمالية محضة،

3- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع

3-1 - قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 13

جدول رقم (34) يبين مرونة التخطيط في إغتنام الفرص المتاحة أمام شركة بونا

طبيعة الفرص	العبارات	للمتوسط الحسابي للتفكير في الفرص	النسبة المئوية	تجاه القيادة	للمتوسط الحسابي لإغتنام في الفرص	النسبة المئوية	تجاه القيادة	للمتوسط الحسابي لأولويات الفرص	النسبة المئوية	تجاه القيادة	مرونة التخطيط		مرونة التنفيذ		مرونة التغيير	
											للمتوسط الحسابي لوقت التخطيط	تجاه القيادة	للمتوسط الحسابي لوقت التنفيذ	تجاه القيادة	للمتوسط الحسابي لسرعة التغيير	تجاه القيادة
فرص تسويقية	إيجار محلات ومخازن قريبة من العملاء	1,00	50	نعم بها	1,00	50	نعم إغتنامها	3,00	75	مهمة وغير عاجلة	3	أقل من 60 يوم	2,25	أقل من 30 يوم	2,25	أقل من 30 يوم
	خدمة التسعير المميز لأكثر العملاء تعامل مع المؤسسة	1,00	50	نعم بها	1,00	50	نعم إغتنامها	2,50	62,5	غير مهمة وعاجلة	2,25	أقل من 30 يوم	1	أقل من 10 أيام	1	أقل من 10 أيام
	زيادة القدرة الإنتاجية نتيجة التوجه للسوق الدولية والإقليمية	1,50	75	نعم بها	2,00	100	نعم إغتنامها	2,50	62,5	غير مهمة وعاجلة	5	أكثر من سنة	4	أكثر من سنة	4,25	أكثر من سنة
	رغبة المستثمرين الأجانب للشراكة مع المؤسسة	1,50	75	نعم بها	2,00	100	نعم إغتنامها	2,50	62,5	غير مهمة وعاجلة	5	أكثر من سنة	4	أكثر من سنة	4	أكثر من سنة

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

إقامة وحدة إنتاجية جديدة لتسويق مشروبات غازية خاصة بالأطفال من حيث: السعر، الحجم، الذوق، التركيبية	1,50	75	تم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,00	25	غير مهمة وغير عاجلة	4,75	أكثر من سنة	4,75	أكثر من سنة	4,25	خلال سنة
مناسبة شهر رمضان الكريم (مطاعم عابري السبيل، قفة رمضان، ختان جماعي للأطفال)	1,00	50	تم التفكير بها	1,00	50	تم إغتنامها	3,50	87,5	مهمة وعاجلة	4	خلال سنة	1,25	أقل من 10 أيام	1,25	أقل من 10 أيام
المناسبات الرياضية (بطولة كأس، منافسة تأهل، مباراة ودية)	1,00	50	تم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,00	25	غير مهمة وغير عاجلة	3,25	أقل من 60 يوم	1,5	أقل من 10 أيام	1,25	أقل من 10 أيام
إستغلال التجمعات السكنية الجديدة لتوزيع المشروبات	2,00	100	لم يتم التفكير بها	1,50	75	تم إغتنامها	2,50	62,5	غير مهمة وعاجلة	4,25	خلال سنة	3,25	أقل من 60 يوم	2,25	أقل من 30 يوم
المساهمة في العمل الخيري ضمن نشاط الجمعيات	2,00	100	لم يتم التفكير بها	1,00	50	تم إغتنامها	2,50	62,5	غير مهمة وعاجلة	1,75	أقل من 30 يوم	1	أقل من 10 أيام	1,25	أقل من 10 أيام
إستغلال طابعات ثلاثية الأبعاد لإنتاج قارورات للأطفال مختلفة الأشكال (شكل فاكهة صيفية، رجل الثلج في الشتاء)	1,50	75	تم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,50	37,5	غير مهمة وغير عاجلة	4,75	أكثر من سنة	5	أكثر من سنة	4,5	خلال سنة
إستخدام الموزعات الآلية للمشروب في الفضاءات العامة	2,00	100	لم يتم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,00	25	غير مهمة وغير عاجلة	5	أكثر من سنة	5	أكثر من سنة	4,75	أكثر من سنة
تكوين موقع إلكتروني للمؤسسة للترويج وإستقبال الطلبات والشكاوى وإقامة الإتفاقيات	2,00	100	لم يتم التفكير بها	2	75	لم يتم إغتنامها	3,75	93,75	مهمة وعاجلة	3,5	أقل من 60 يوم	2,5	أقل من 30 يوم	1,5	أقل من 10 أيام

المتغير	تغيير المادة المصنعة للقارورات (بلاستيك) إلى مادة صديقة للبيئة أكثر (كرتون مثل منتج بيبسي)	1,00	50	تم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,00	25	غير مهمة وغير عاجلة	5	أكثر من سنة	4,75	أكثر من سنة
	إعادة تدوير علب المشروبات الغازية وإستخدامها في إنتاج منتجات أخرى	1,50	75	تم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,50	37,5	غير مهمة وغير عاجلة	5	أكثر من سنة	3,75	أقل من 60 يوم
	تشجيع الدولة لاستخدام الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة -المياه-التخلص من النفايات	2,00	100	لم يتم التفكير بها	2,00	100	لم يتم إغتنامها	1,00	25	غير مهمة وغير عاجلة	4,75	أكثر من سنة	4,25	خلال سنة
	مجموع المتوسط الحسابي	22,50	1125	تم التفكير بها	33,50	121,60	لم يتم إغتنامها	30,75	768,75	غير مهمة وعاجلة	61,25	خلال سنة	45,3	أقل من 60 يوم
الوسيط		1,50	75,00	تم التفكير بها	2,23	83,44	اغتنامها	2,05	51,25		4,08		3,02	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss26

يظهر من خلال الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للتفكير في الفرص المتاحة قدر بـ 1.50 حيث أن 75 % من القيادة بالشركة تفكر في هذه الفرص، وبوجه الخصوص في الفرص التسيويقية، أما الفرص الاجتماعية، التكنولوجية والبيئية فشهدت تشتتاً في أنماط التفكير للقيادة اتجاهاً، وهي من الفرص التي تستوجب التفكير العميق والتريث في اتخاذ القرار لان نتائجها غير متوقعة وتتطلب دراسات اقتصادية عميقة لانها ترتبط بمحددات غير مادية يصعب الوصول اليها

أما المتوسط الحسابي لإغتنام الفرص قدر بـ 1.67 أي أن 83.33 % من القيادة بالشركة لم تؤيد إغتنام هذه الفرص وهو يعبر عن ارتباك القيادة بالشركة اتجاه تبني هذه الفرص

كما أن المتوسط الحسابي لتصنيف الأولويات للفرص المتاحة فبلغ 2.05 حيث اعتبر 51,25 من القيادة بالشركة ان هذه الفرص غير مهمة ولكنها عاجلة

تشير البيانات المقدمة في الجدول أعلاه أن القيادة بالشركة تتجه نحو تصنيف معظم الفرص بعدم الأهمية ولكنها ذات طابع إستعجالي، ونرجعه الى قلة سنوات الخبرة للقيادة ولتوضيح ذلك استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان للبحث عن العلاقة بين متغير الخبرة المهنية ومتغير الأولوية فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (35) يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وتصنيف أولويات الفرص للقيادة الذكية بالشركة

معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة المهنية وتصنيف أولويات الفرص

		خبره	أولوية
Rho de Spearman	خبره	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.293
		N	4
أولوية	أولوية	Coefficient de corrélation	-.707
		Sig. (bilatéral)	.293
		N	4

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان بـ -0,707 وهي قيمة سالبة دالة إحصائياً على وجود علاقة عكسية سالبة بين الخبرة المهنية وتصنيف الأولويات أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة المهنية كلما إنخفض تصنيف الفرص وجعلها من الأولويات المهمة و غير العاجلة، وكلما إنخفض مستوى الخبرة المهنية زاد تصنيف القيادة للفرص على إعتبارها من الفرص المهمة و العاجلة تعتبر الخبرة المهنية متغيراً أساسياً في إتخاذ العديد من القرارات، ففي دراسة نشرتها مجلة هارفارد بزنس ريفيو لبحث تناول

عشرون عينة من مسؤولين تنفيذيين سابقين بشركة جينرال إلكتريك خلصت الدراسة انه رغم تمتعهم بالمهارات الإدارية العامة فإن معرفتهم السابقة بالظروف المحيطة والوظيفة والمجال وكانت ذات أهمية حاسمة في تحديد درجة نجاحهم في وظائفهم الجديدة (كلاوديو، 2018، صفحة 136).

هذا يفسر أيضا بأن القيادة بالشركة ضيقت العديد من الفرص التي كان من الممكن أن تعود عليها بمنافع جمة على المستوى التسويقي والإجتماعي والبيئي وهو من المحددات التي تهملها القيادة بشكل ملفت للانتباه وهذا يفضي إلى القول بأن الشركات الجزائرية في القطاع الاقتصادي الخاص توجهاتها نحو تحمل مسؤوليتها الاجتماعية بعيد عن مساعي وجهود الدولة لدعم ثقافة التنمية المستدامة في قراءة مرونة التخطيط للقيادة فالمتوسط الحسابي لوقت التخطيط للفرص بلغ 4.08 أي خلال سنة، في حين أن المتوسط الحسابي لوقت التنفيذ وسرعة التغيير كانا متطابقان وسجلا قيما بين 3.03 و 3.33 أي أقل من 60 يوما.

نلاحظ من خلال الفروق في المتوسطات لمرونة التخطيط أن هناك تباينا بين وقت التخطيط و التنفيذ و سرعة التغيير ولإظهار دلالة التباين إحصائيا بين الفروق في متوسطات وقت التخطيط والتنفيذ مقارنة بمتوسط سرعة التغيير نقوم بحساب التباين أحادي الاتجاه ANOVA كما يوضحه الجدول التالي: جدول رقم (36) يبين الإختبار أحادي الإتجاه بين وقت التخطيط والتنفيذ لإغتنام الفرص

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التخطيط	Intergroupes	13,135	8	1,642	2,857	,109
	Intragroupes	3,448	6	,575		
	Total	16,583	14			
التنفيذ	Intergroupes	34,917	8	4,365	28,568	,000
	Intragroupes	,917	6	,153		
	Total	35,833	14			

المصدر : مخرجات spss26

دلت نتائج اختبار التباين احادي الاتجاه ANOVA ان هناك تباين بين متوسط وقت التخطيط ومتوسط سرعة التغيير يقدر ب 0,109 أي بمستوى دلالة أكبر من 0,05 وهو تباين عالي وهذا ما تم ملاحظته فعلا في الجدول رقم (34)

أما التباين بين متوسط وقت التنفيذ ومتوسط سرعة التغيير فكان دالا إحصائيا على عدم وجود تباين بينهما حيث كانت قيمة التباين عند مستوى 0,00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05، فنسجل تطابق واضح بين وقت التنفيذ سرعة التغيير لاغتنام الفرص المتاحة أمام الشركة من قبل القيادة بها. إذا فمرونة التخطيط بين وقت التنفيذ والتغيير سريعة تظهر قدرات القيادة بشركة بونا على اتخاذ قرارات هامة ومستعجلة فيما يخص الفرص التي تراها مهمة للشركة ولها القدرات المادية والبشرية لتحقيق أهدافها في تحقيق الفرص المرغوبة

أما مرونة التخطيط بين التخطيط للفرص وتنفيذها فهي تدل على بطء القيادة في تنفيذ ما خططت إليه فنسجل وقتا ضائعا كبيرا وهذا الفارق الكبير ليس في صالح الشركة بل يشكل لها مساحة زمنية حرجة لأن بعض الفرص قد لا تتكرر مرة أخرى وبعضها قد يستغله منافس آخر وبعض الفرص قد تتغير عوامل ظهورها وتصبح أكثر تعقيدا من ذي قبل.

3-2-القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 13:

3-2-1الفرص التسويقية:

عرفت الفرص التسويقية في مجملها إهتماما من قبل القيادة بالشركة لكن إغتنامها لم يكن في المستوى المطلوب وأيضا تصنيفها لم يتم إعتبارها من الفرص ذات الأولوية والإستعجالية، أما مرونة التخطيط فيها فكانت تتجه إلى تفاوت واضح بين وقت التخطيط ووقت التنفيذ وسرعة التغيير وهو ما يوضح ان القيادة بشركة بونا لديها فجوات زمنية بين التخطيط والتنفيذ،

إن الفرص التسويقية التي تم التفكير بها واغتنامها هي التي حظيت بمرونة اكبر في التخطيط لها وتنفيذها وسرعة تغيير ان تطلب الأمر ذلك، منها فرصة ايجار محلات ومخازن قريبة من العملاء وكذلك خدمة التسعير المميز لأكثر العملاء تعاملًا مع الشركة حيث سجلت هاتان الفرصتان تقاربا واضحا بين وقت التخطيط والتنفيذ وسرعة التغيير وهذا يعزز بان القيادة بشركة بونا تتجه للفرص المرنة سهلة التحقيق والقياس والتي لها عوائد مالية مضمونة وبدون تكاليف ولا جهد ولا دراسات متخصصة

في حين ان الفرصتين التسويقيتين منها زيادة القدرة الإنتاجية للتوجه للسوق الإقليمية و قبول عروض استثمار مع الشركة فلم يتم اغتنامهما رغم التفكير بهما فقد أوضح لنا رئيس وحدة الجودة انه لا توجد أي نية للشركة من اجل خوض تجربة التسويق الخارجي وتصدير المنتج دوليا ومن بين الدوافع الرئيسية لهذا الإحجام هو القدرة المالية للشركة التي لا تسمح لها حاليا بخوض غمار التجربة، لقد تم عرض الفكرة من قبل عامل بالشركة غادرها نحو كندا وحاول تشجيع الشركة بدخول السوق الكندية لكن عند

فحص المعايير العالمية المعتمدة في المشروبات الغازية وما تفرضه لجان التقييس هناك تبين الفارق الواضح في المعايير وعدم جاهزية الشركة حاليا لاعتمادها فعزم الفريق القيادي عن التخلي عن فكرة التوجه للسوق الدولية

أما فرصة إقامة وحدة إنتاجية جديدة لتسويق مشروبات غازية خاصة بالأطفال من حيث: السعر، الحجم، الذوق، التركيبة فلم تشهد هي الأخرى إهتماما من قبل القيادة رغم أن عدد الأطفال في الجزائر للفئة العمرية ما بين 0-14 سنة بلغ سنة 2017 نسبة 29 % من إجمالي السكان وقد اثارت دراسة اقيمت على 160 طفلا فرنسيا تتراوح أعمارهم ما بين 7-12 سنة حول تأثير لون التغليف على تفضيلات واستدعاء الأطفال أن العبوات الملونة لها تأثير على تفضيل التعرف على العلامة التجارية ولكن ليس على استدعاء شربها، في حين أن متغير العمر له تأثير إيجابي كبير على قدرة الاستدعاء وليس على العلامة التجارية، واوصت الدراسة بأنه يتوجب على المسؤولين على التسويق أن يهتموا أكثر بتمييز منتجاتهم على الرفوف من خلال الألوان لأنه يسمح للأطفال بالتعرف على العلامة التجارية وكذا تكيف إستراتيجيتهم مع تمايز الأعمار مؤكدين أن الأطفال الأصغر سنا لديهم محفزات بصرية أعلى من الأطفال الأكبر سنا، وللمزيد من التفاصيل يمكن النقر على الرابط التالي:

<http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-08-2013-0168>

3-2-2 الفرص الاجتماعية

شهدت الفرص الاجتماعية تضاربا بين التفكير فيها واغتنامها وتظهر النتائج أن الفرص الاجتماعية لا يتم التفكير بها على المستوى القيادي كطرح فكر قيادي، ولكن يتم إغتنامها عندما تكون المتغيرات خادمة للشركة ومن بين هذه الفرص نسجل مناسبة شهر رمضان أين تقدم الشركة على مضاعفة منتوجها بناء على تقارير من رؤساء المناطق المنتشرين عبر الوطن، وتصادف تواجدنا لإقامة هذه الدراسة الميدانية مع حلول شهر رمضان الكريم لسنة 2022 حيث إجتمع الفريق التجاري المتواجد على مستوى الشركة مع رؤساء المناطق لدراسة المتغيرات السوقية وعروض السوق وحجم الطلب ومن تم تحويل المعلومات إلى مجلس الإدارة من أجل أخذ القرار المناسب، وهذه الفرص الاجتماعية من الفرص الدورية التي إعتادت الشركة عليها ويتم التحضير لها آليا ولذلك نلاحظ أنها من الفرص المهمة والعاجلة ويبدأ التخطيط لها مبكرا كما أن سرعة التنفيذ والتغيير مرنة لأن الشركة تعول على هذه المناسبة كثيرا.

اما فرصة التجمعات السكنية الجديدة مثل منطقة ذراع الريش، فقد سطرت الشركة معرضا مفتوحا لسكان المنطقة لكن حسب مسؤول قوى البيع فان هذه الخطوة لم تنجح

الحال كذلك لفرصة المساهمة في العمل الخيري ضمن نشاط الجمعيات فالواضح انها لا تعد من ثقافة الشركة وتقاليدها ولكنها تضطر الى مساعدة الجمعيات عند الاقتضاء فتستغلها الشركة كوسيلة دعاية لها اكثر منه توجه سوسيو ثقافي

أما المناسبات الرياضية فرغم ان القيادة بالشركة فكرت بها إلا أنه لم يتم إغتنامها، على الرغم من ان مرونة التخطيط حسب الإجابات مقبولة من حيث التخطيط والتنفيذ وسرعة التغيير، وفي هذه النقطة بالذات أقامت الجزائر الألعاب المتوسطية بمدينة وهران بمراكب رياضية وقرية متوسطة تضم الالف الرياضيين المشاركين فيها مع طاقم الفني والإداري فكانت فرصة سانحة أمام شركة بونا لإغتنامها، حيث بلغت قدرة إستيعاب ملعب وهران 20000 مناصر حضروا يومي الإفتتاح والإختتام وهي فرصة تسويقية لتسويق المنتج والترويج بها، وعند إتصالنا بمسؤول الفرعي للشركة بولاية وهران أجابنا إنه لم يتم التفكير بها ولم يتم إغتنامها، وحين سألناه عن إمكانية ارتفاع حصة المبيعات لمشروب بونا في وهران تزامنا مع الألعاب المتوسطية في السوق المحلية نتيجة لتوجه العديد من السياح لوهران أكد لنا أن الفرع لم يسجل أي زيادة واضحة في حصة المبيعات

هذا يؤيد ما وصلنا إليه سابقا عن ضعف الرؤية الإستشرافية للقيادة بالشركة وعدم التحضير والجدولة للفرص وتقويت العديد من الفوائد والمزايا.

3-2-3 الفرص التكنولوجية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرص التكنولوجية اقل الفرص إهتماما وإقبالا من قبل القيادة بالشركة، فمعظم الفرص لم يتم التفكير فيها ولم يتم إغتنامها بإجماع 91 % من القيادة بالشركة، وتصنيفها جعلها ضمن المربع الثالث لمصفوفة إيزنهاور وستيفن كوفي أي من الأولويات غير المهمة والعاجلة، وهو مربع الخداع أين ينخدع القادة فيه حيث يصفقون بعض النشاطات والمهام بأنها غير مهمة أو عاجلة على أنها غير ذلك، في حين يتم تصنيف بعض المهام والنشاطات عل انها مهمة عاجلة وهي عكس ذلك تماما، فيضيع الكثير من الوقت في نشاطات صغيرة تؤثر على تفكيرهم وتشتتهم والقيادة بشركة بونا إنخدعت بتصنيف أولوياتها التكنولوجية فاضاعت الكثير من الوقت عند تصنيفها للفرص التكنولوجية بأنها من الأولويات الغير مهمة وغير العاجلة، فسرعة الوسائل التكنولوجية ودقتها وإنعدام الأخطاء فيها وتحقيقها للأهداف في أقل وقت ممكن يجعلها من الأولويات المهمة والعاجلة.

نتقهم تفكير القيادة إتجاه إستخدام طابعات ثلاثية الأبعاد في تصميم أشكال عبوات لأن هذه التقنية مازالت الشركات الجزائرية بعيدة عن مستوى التفكير فيها من جهة ولتكاليفها المالية من جهة أخرى، إضافة الى صعوبة الوصول إلى مهندسين متخصصين في هذا المجال إن حدثت مشاكل صيانة، لكن الإستباقية لإمتلاك هذه التقنيات وإقامة إتفاقيات شراكة مع مخابر بحث أو مع مخترعين جزائريين اثبتوا قدرتهم على إنجاز مثل هذه التقنيات التكنولوجية العالية يدعم قدراتها التكنولوجية والإنتاجية إلى ابعاد الحدود، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الشباب الجزائري قد دخل هذا المجال ومن بينهم ما نشر في اليوتوب حول إنشاء مؤسسة ناشئة لطالب جزائري في مجال الطابعات ثلاثية الأبعاد والآلات الصناعية يدعى قبة صالح (لأكثر تفاصيل أنقر على الرابط

<https://www.youtube.com/watch?v=bzmJ8cGrzqY>

نضيف هنا مجهودات العديد من شركات المشروبات الغازية العالمية مثل كوكا كولا، بيبسي و غيرها من إستغلال تقنية ثلاثية الأبعاد لإنتاج العبوات وإحداث التميز وإستدعاء الأطفال خاصة كما توضحه الصور أدناه:

الشكل رقم(23) يبين اشكال المنتجات باستخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد



المصدر : https://www.etsy.com/market/3d_printed_kit

أما فرصة الموزعات الآلية للمشروبات في الفضاءات العامة، تعتبر للقيادة أولوية غير هامة وغير مستعجلة لأن عوائدها المالية لا تكاد تذكر بالنسبة لرقم المبيعات للمشروبات التي توجه مباشرة إلى السوق المحلية والوطنية، فكتافة الأشخاص بالفضاءات العامة كمحطات توزيع البنزين، محطات إستراحة، الحدائق العامة.. إلخ لن تؤثر على الحصة السوقية للمنتج ولذلك كان من الصواب إعتبارها من الفرص الغير مستعجلة

في حين ان فرصة الموقع الإلكتروني للشركة للترويج بالمنتج واستقبال شكاوى المواطنين واقامة اتفاقيات عبره لاقت ميولا في تفكير القيادة بالشركة نحوها، ولكن لم يتم إغتهاها لحد الساعة، ونرجع ذلك إلى أن القيادة عبرت عن إتجاهات نفسية نحو الرغبة في تكوين موقع الكتروني عند طرحها من قبل الباحثة لكن لم تحظى بحيز وقي للتفكير بها في الوقت الحالي لدوافع مختلفة ترى الباحثة أن القيادة بشركة بونا تحمل اتجاهات فكرية متنافية مع التقدم الرقمي وما قد يحمله من مزايا للشركة وربما سيكون مستقبلا توجهها لاعتمادها عليه إذا ظهرت بوادر لنجاح بعض المنافسين في هذا المجال.

3-2-4 الفرص البيئية

يبدو أن الفرص البيئية من الفرص التي لا تلقى قبولا لدى القيادة بشركة بونا فإجماع 75 % منهم يؤكدون عدم التفكير في الفرص البيئية و100 % منهم لا يعتزمون إغتهاها، أنها من الفرص الغير مهمة وغير العاجلة بالنسبة لهم، وكانت مرونة التخطيط فيها منعدمة فهم لا يفكرون حاليا في التخطيط لها بل الأمر سيستغرق سنوات للتخطيط وسنوات للتنفيذ أما سرعة التغيير فستكون بطيئة حسب قدرات الشركة المالية والتنظيمية والتجهيزية

إلا أننا نرى أن ما تعتبره القيادة بالشركة اليوم فرصا بيئية غير عاجلة سيكون من الاخطار القانونية التي ستعود عليها بالمتابعة القانونية في سنوات لاحقة إذا تم فرض قوانين بيئية رادعة للشركات من اجل تحقيق سياسة الدولة العامة وتماشيا مع ما تقرضه اللجان العالمية التي تسعى للمحافظة على البيئة.

فرصة إعادة تدوير العلب للمشروبات، من الفرص التي ربما تجعل الشركة تحيد عن أهدافها الأساسية، كما أن هذا المجال مزال حكرا على بعض المؤسسات ولم يلقى الرواج الكاف، بالإضافة إلى أن شركات المشروبات الغازية لم تسجل أي مجهودات نحو إقحام هذا المجال، لذلك فشركة بونا لم تعرها إهتماما، وكذلك الحال بالنسبة لتغيير مادة المصنعة للعبوة من البلاستيك إلى مادة كرتونية صديقة للبيئة إعتبرتها القيادة بالشركة غير مهمة وغير عاجلة رغم ان شركة كوكا كولا بادرت بتغيير عبوات مشروباتها من البلاستيك إلى الورق خاصة وأنها أتهمت في العديد من المرات بأنها شركة عدائية للبيئة و ملوثة لها، فقامت بإعداد تجربة العبوة الورقية في دولة المجر يمتاز بغلاف خارجي من الوق قوي وبغطاء من البلاستيك وببطانة بلاستيكية مصنعة من مادة يمكن إعادة تدويرها، وأوضحت شركة كوكا كولا أن الهدف النهائي يتمثل في تطوير عبوة خالية تماما من البطانة البلاستيكية وتخطط خلال التسع سنوات المقبلة من جمع العبوات الزجاجية والبلاستيكية من السوق وإعادة تدويرها ونجحت في ذلك

بقيامها بتجربة إعادة تدوير البلاستيك في مشروباتها الموزعة في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 100 % (هاري، 2021)

3-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الرابع

فلسفة المرونة في التخطيط تقتضي وضع الأهداف عند دراسة الواقع مع إعتبارها من الأهداف الغير ثابتة؛ لأن الشركة قد تتعرض لظروف بيئية متغيرة، وقد تحدث تغيرات لا يمكن أن تكون الشركة قد توقعتها، وهذا يتطلب العودة لدراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع (نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص)، كذلك التنبؤات التي بنيت عليها؛ للقيام بإجراء التكيفات الضرورية للخطط، إذا كانت هناك اختلافات بسيطة فستكون الخطط غير معقدة وسريعة التنفيذ، أما إذا كانت الاختلافات جوهرية فيجب أن يتم وضع خطط مناسبة لحجم الاختلافات وذلك ما يجعلها تستهلك وقتاً أطول.

تتمتع القيادة بشركة بونا بالقدرة على التكيف باستخدام المرونة حسب نوع الفرص المتاحة ودرجة التغيير المطلوبة فيها، محاطة بمجموعة مؤشرات أساسية تقف وراء سرعة تغيير للخطة منها المؤشرات التسويقية والاجتماعية، حيث تتطلب أحياناً إعادة الشاملة في الأهداف والعناصر الأساسية، أما المؤشرات التكنولوجية والبيئية فهي أقل مرونة لأن القيادة بشركة بونا لا تعتبرها من الفرص المتاحة الواجبة الإستعجال والإهتمام

من معايير مرونة التخطيط أنها تخضع لأساليب تنبؤ رياضية معقدة والتي قد تتسبب في إحداث نقلة مفاجئة للشركة ككل، لكن القيادة بشركة بونا عادة ما تستخدم تنبؤ بسيط معتمدة على المؤشرات الكمية القابلة للقياس والتي لا تحدث نقلة عالية للشركة بل تجعلها تعيش نوعاً من الأريحية لأن الهدف النهائي للقيادة بشركة بونا ليس إدخال ثقافة تنبؤ عالية بل بسيطة لتحقيق الهدف الذي عادة يكون قصير أو متوسط المدى، فمستوى التنظيم بالشركة بسيط يتماشى مع طبيعة السوق المحلية أين تغيب المنافسة في استخدام المقاييس التخطيطية لإستشراف المستقبل وبناء صناعة غذائية بأساليب متطورة لا يفهمها الكثير من العاملين بالشركة وحتى القيادة بها.

إن مرونة التخطيط للقيادة بشركة بونا في إغتنام الفرص المتاحة ترتكز على تجميع بيانات للعملاء والمنافسين وباقي المتغيرات الاجتماعية والالكترونية والبيئية والتسويقية دون تكاليف عالية وفي فترات زمنية قصيرة، فوقت التخطيط والتنفيذ والتغيير بشركة بونا لا يتم وفق مفتاح إستقصاء لتنظيم الوقت بل

هو محض التخطيط الآني أو ما يعرف بالتخطيط الوضعي، وفي أقصى الحالات يعتمد على قدرات الشركة المالية والمادية وكفاءة طاقمها التجاري على تنفيذ المطلوب.

إن الإلهام القيادي يجعل العاملين يبحثون عن أمور مثيرة لكسب ثقة القيادة، والتكنولوجيا أضحت من الأمور الملهمة المحفزة لكثير من العمال لاستغلالها وفرض ذاتهم والشعور بقدراتهم في تحقيق التميز الوظيفي، و إدخال طرق تفكير جديدة وإرساء سلوك تنظيمي في بيئة أكثر إشراقاً، لكن القيادة بشركة بونا لم تجتز نقطة الصفر في ذلك، فالتفكير الرقمي ليس من صفاتها سواء نحو استخدامه في الشركة من خلال خطوط نقل المعلومات وإنجاز النشاطات، او نحو جعله ثقافة إنتاجية لها تحقق بها الإزدهار التسويقي، لذلك فمرونة التخطيط تعرف تعرجات واضحة عندما نتحدث عن التكنولوجيا بالشركة.

الحاجة الى المرونة في التخطيط لتخطي الفرص ذات العناصر المشبعة بعدم التأكد تحتاج من القيادة الاهتمام والتركيز على المعلومات وتحليلها، لبناء جدولة صحيحة أو قريبة من الواقع فالأخطاء غير مقبولة في مثل هذه الحالات لأنها تؤدي إلى عواقب وخيمة على الشركة، ولهذا وجدنا القيادة بشركة بونا تبتعد عن الفرص المشبعة بعدم التأكد وتميل لاغتنام الفرص المؤكدة لذلك كانت مرونتها التخطيطية ديناميكية عندها وستاتيكية في الأولى

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

4- عرض و تحليل بيانات المحور الخامس المتعلق بالاستعداد والاستباقية كأهداف تخطيطية للقيادة الذكية بشرمة بونا في تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية

4-1-قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 14

جدول رقم (37) يبين الإستعداد والإستباقية لتحقيق الأهداف المتعلقة بحاجات الزبائن الحالي والمستقبلية

رقم الحاجة	الحاجات النفسية /الإجتماعية/التكنولوجية لزبائن المؤسسة	خاصية الاهداف			الاستباقية في بدء الأهداف لمختلف الحاجات من حيث زمن المتوقع و الفعلي						الاستباقية في نهاية الأهداف لمختلف الحاجات من حيث المتوقع و الفعلي											
		المتوسط الحسابي	الإحزاف المعياري	الهدف	الزمن المتوقع	تجاه القيادة	الزمن الفعلي	تجاه القيادة	الفارق	قيمة T	القيمة المطلقة T	قيمة T الجدولية	الزمن المتوقع	تجاه القيادة	الزمن الفعلي	تجاه القيادة	الفارق	قيمة T	القيمة المطلقة T	قيمة T الجدولية		
حاجات نفسية	إستخدام مواد تحافظ على الوزن	2,00	0.000	متوسط المدى	سنة ونصف	سنوات	سنوات	سنوات	1,75	1,698	-	3	0,188	6 أشهر	سنوات	سنوات	سنوات	4,25	5,667	-	3	0,011
	إدخال نكهات جديدة في المنتج	1,50	0,577	قصير المدى	3 اشهر	سنتين	سنتين	سنتين	-3	1,732	-	3	0,182	6 أشهر	سنتين	سنتين	سنتين	2,25	3,000	-	3	0,058
	إنتاج مشروب خاص بالمرضى (سكري،الكولون..إلخ)	2,50	0,577	متوسط المدى	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	0	0	0	0	0	6 أشهر	سنوات	سنوات	سنوات	-3,5	7,000	-	3	0,006

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

تصميم شكل مختلف وجذاب يسهل عملية اقتناءها	1,50	1,000	قصير المدى	سنتين	سنوات	-	-	1,25	1,667	3	0,194	6 أشهر	سنة ونصف	-1,5	-	1,000	3	0,391
تتويج أحجام العبوات (للأطفال، فردية، عائلية، مناسبة)	1,25	0,500	قصير المدى	سنة	سنة	0	0	0	0	0	0	3 أشهر	سنة ونصف	-2	-	3,464	3	0,041
إقامة رقم أخضر لتلقي شكاوى العائلات عند إستيائهم لأمر صدر من المؤسسة	2,00	0,000	متوسط المدى	سنة ونصف	سنتين	-1,5	-	1,039	3	0,375	1 شهر	سنوات	-6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
تكوين خلية استماع لمعرفة حاجات العملاء لكسب ثقتهم	1,00	0,000	قصير المدى	1 شهر	1 شهر	0	0	0	0	0	0	1 شهر	سنة	-3	-	1,732	3	0,182
وضع لوحات إخبارية تحمل بيانات المؤسسة (بريد إلكتروني، موقع إلكتروني، فيسبوك)	1,00	0,000	قصير المدى	3 أشهر	سنة ونصف	-2,5	-1,667	3	0,194	1 شهر	سنة	-2,5	-1,890	3	0,155			

الفصل الثامن

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى

متوسط المدى	سنوات	سنوات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,957	2,25	تزويد العملاء بخدمة تطبيق إلكتروني يتم تزييله بهواتفهم النقالة
متوسط المدى	سنوات	سنوات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,957	1,75	تزويد العملاء بتطبيق دليل إرشادي إلكتروني للوصول إلى كل فروع المؤسسة وطنيا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss26



من خلال الجدول رقم 37 والرسوم البيانية رقم 23-24-25 نجد أن المتوسط الحسابي لتحقيق الأهداف المتعلقة بحاجات الزبائن النفسية والاجتماعية والتكنولوجية قد تراوحت قيمته بين 1 و 2,50 وهي دالة إحصائيا على الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى كما أن قيم الإنحراف المعياري قد سجلت تشتتا قويا مساو بقيمة 1 عند العبارة الممثلة لحاجة الزبائن لتصميم شكل جذاب ومختلف يسهل عملية إقتناءها، فهو من الأهداف التي تبتعد كثيرا عن مركز الهدف رغم تصنيفها من الأهداف قصيرة المدى.

بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بخدمة تزويد العملاء بتطبيق إلكتروني وكذلك خدمة تزويد العملاء بدليل إرشادي رقمي سجلت إنحرافا معياريا عاليا قدر بـ 0.957 أي هناك تشتت كبير عن مركز الهدف

في حين سجلت الأهداف المتعلقة بتصميم عبوات بمختلف الأشكال للأطفال وإدخال نكهات جديدة وكذا إنتاج مشروب خاص بالمرضى إنحراف معياري قدر بـ 0,500 إلى 0,570 وهو تشتت متوسط عن مركز الهدف

أما الأهداف المتعلقة باستخدام مواد تحافظ على الوزن، وإقامة رقم أخضر لتلقي شكاوى المواطنين والعملاء، وكذا الهدف المرتبط بتكوين خلية إستماع ووضع لوحات إشهارية تبرز بيانات الشركة فسجلت جميعا إنحراف معياري قدر بـ 0.000 أي لا يوجد تشتت في الهدف

يتضح لنا أن القيادة بشركة بونا صفت حاجات العملاء وهم المستهلكين النهائيين للمشروب ضمن الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى، وقد كانت الحاجات الاجتماعية أكثر الأهداف ذات الطابع قصير المدى، في حين أن الحاجات النفسية والإلكترونية غلب عليها الطابع متوسط المدى.

أما عن الجدولة الزمنية للإستباقية في بدء تطبيق الأهداف بين الزمن المتوقع لبدئه والزمن الفعلي لبداية تطبيقه فنجد أن الفارق بين الزمن المتوقع والزمن الفعلي كان سالبا في الكثير من الأهداف وهذا يدل على أن الزمن المتوقع لبداية تطبيق الهدف كان اقلا من الزمن الفعلي لبداية تطبيق الهدف ويعزز هذه النتيجة قيمة T الإحتمالية التي كانت أكبر من مستوى الدلالة وهو 0,05 ، حيث تراوحت بين 0,182 و 0,375 أي أن هناك فروقا بين متوسط الوقت المتوقع لبدء تطبيق الهدف و متوسط الوقت الفعلي لبدء تطبيق الهدف وأن قيمة T المحسوبة كانت سالبة (-1,039 و -1,732) وهذه القيم السالبة لقيمة T المحسوبة تدل على أن الهدف يميل إلى الزمن الفعلي لتطبيقه وليس المتوقع لتطبيقه، وسجلت هذه الفوارق السلبية عند الأهداف النفسية والاجتماعية على وجه الخصوص في الأهداف الممثلة للحاجات التالية:

-إستخدام مواد تحافظ على الوزن؛

-إدخال نكهات جديدة؛

-تصميم شكل مختلف وذاب للعبوات؛

-إقامة رقم أخضر لتلقي شكاوى المواطنين؛

-إقامة لوحات إشهارية

أما باقي الأهداف التي لم تسجل فروقا في متوسطاتها الحسابية فقيمة T المحسوبة والاحتمالية كانت معدومة أي أن الزمن المتوقع هو نفسه الزمن الفعلي لبدء تطبيق الهدف وكانت هذه القيم أكثر شيوعا عند الحاجات الالكترونية

بالنسبة للجدولة الزمنية للإستباقية في الزمن النهائي لتطبيق الهدف فالفارق في المتوسطات الحسابية كان سالبا عند جميع الأهداف على إختلاف نوعها سواء النفسية، الاجتماعية والإلكترونية أي أن الوقت المتوقع لنهاية تطبيق الهدف كان اقلا من الوقت الفعلي لنهاية تطبيق الهدف ويعزز هذه النتيجة قيمة T الاحتمالية كانت مختلفة حيث سلجت قيما منخفضة عن مستوى الدلالة 0,05 فكانت بين (0,006 و 0,041) وقيما أكبر من مستوى الدلالة تراوحت بين (0,058 و 0,391) وهذه القيم تدعم وجود فارق بين الزمن المتوقع والفعلي لنهاية تطبيق الهدف وكانت قيمة T المحسوبة سالبة وبقيم كبيرة عند الأهداف التي كان زمن توقع نهاية التطبيق اشهر في حين أن الزمن الفعلي لنهاية التطبيق كان سنوات وقيمة T فيها تميل إلى الزمن الفعلي لنهاية تطبيق الهدف وليس المتوقع

4-2- القراءة التفصيلية للبيانات السؤال رقم 14:

4-2-1 الحاجات النفسية

إن هدف استخدام مواد تحافظ على الوزن: إعتبرته القيادة بالشركة هدف متوسط المدى زمن توقع بدء تطبيقه خلال سنة ونصف وهو زمن يتناسب وطبيعة الأهداف متوسطة المدى لكن الزمن الفعلي لبداية تطبيقه فعليا فكان بعد سنوات أي أن الشركة لم تبدأ في تطبيق الهدف، فتوقعها لبدء الهدف كان خاطئ

أما الزمن الفعلي لنهاية تطبيق الهدف فتوقع بانتهاءه خلال 06 أشهر أما الزمن الفعلي لنهايته فكان سنوات وهي نتيجة منطقية لعدم مباشرة الشركة في تطبيق الهدف

تدل النتيجة بين الزمن المتوقع لبدئه والزمن الفعلي لنهايته أن الشركة لها القدرات والإمكانات الكفيلة بإتمام العملية عند مباشرتها، أما النتيجة الحاصلة بين الزمن الفعلي لبدئه وانتهاءه فكانت بعد سنوات أي أنها لم تباشر في تطبيق الهدف، مما يشير إلى إنتقاء إستباقية تسجل للشركة من حيث منافسة المنافسين وطرح منتج جديد بمواصفات صحية ويحقق حاجة نفسية للزبائن بالتمتع بشرب المشروب الغازي دون خوف من إكتساب وزن زائد خاصة وأن معدل السمنة في الجزائر حسب دراسة أقامها المعهد الوطني للصحة العمومية سنة 2005 لعينة تتكون من 4818 فرد في فئة عمرية بين 35-70 سنة أن معدل انتشار السمنة قدر بـ 55,90 % من بينهم 66 % نساء و 41 % رجال (مساني، 2017، صفحة 167)

-هدف إدخال نكهات جديدة للمنتوج: قيمته القيادة بالشركة على أنه هدف قصير المدى وما يترجم ذلك هو الزمن المتوقع لبداية تطبيقه والذي كان 3 أشهر، في حين ان الزمن الفعلي لبدء تطبيقه كان بعد سنتين،

أما عن الزمن الفعلي المتوقع لنهاية التطبيق فكان 6 اشهر ولكن الزمن الفعلي لنهاية تطبيق الهدف كان سنتين، مع توافق بين الزمن المتوقع لبدايته والانتهاه منه وتطابق بين الزمن الفعلي لبدايته ولنهايته ، نرجع هذا الفارق إلى تخوف الشركة من المغامرة بإدخال نكهة جديدة، حيث ذكر لنا رئيس وحدة الجودة في مقابلتنا معه أن شركة بونا كانت ترغب في إدخال نكهة جديدة ولكن كان لديها تخوف شديد من رفضها من المستهلكين إلى أن أقدمت شركة شويبيس على إنتاج مشروب بنكهة الرمان ولاقى ميولات نفسية قوية من قبل المستهلكين للذوق الجديد ولأن شويبيس كان لها الفضل في إقامة شركة بونا في بدايتها، قررت القيادة بشركة بونا إدخال نكهة جديدة هي ذوق الرمان إلى المنتج ولاقى هو الآخر اقبالا واسعا على إقتناء المنتج وحقق ميولات ذوقية ونفسية عالية،

والحال كذلك بالنسبة لهدف تطبيق حاجة مرضى السكري أو أمراض أخرى مزمنة بإطلاق مشروب غازي له مواصفات صحية تتناسب مع الأمراض التي يعانون منها فلم تقدم الشركة على الاستباقية في تلبية هذه الحاجات النفسية والصحية في آن واحد، وأيضا هدف تقديم عبوات بتصميم جديد لم تقدم الشركة على تطبيقه وقد عرضنا هذا الهدف كفرصة متاحة أمام الشركة في المحور الخاص بالفرص وكانت النتيجة دالة على غياب فكر قيادي يدعم هذه الفرصة، ومنه فالقيادة بشركة بونا أنماطها الفكرية ليست متوافقة مع الحاجات النفسية للزبائن ومستوى الاستباقية اتجاه الحاجات النفسية منعدم.

2-2-4 الحاجات الاجتماعية:

غلب عليها طابع الأهداف قصيرة المدى وهذا لطبيعة الأهداف كإقامة رقم أخضر لتلقي الشكاوى من المواطنين وتنويع حجم العبوات وكذا إقامة خلية استماع ويتضح لنا أن الزمن المتوقع لبدء تطبيق الأهداف كان متطابقا مع الزمن الفعلي لبدء تطبيقها، وأن الزمن المتوقع لنهاية تطبيق الهدف هو الآخر كان متطابقا إلى حد كبير بين الزمن الفعلي لانتهاها أي أن القيادة بشركة بونا وفقت في تقديراتها الزمنية ووفقت في تحقيق أهدافها فهدف تنويع حجم العبوات تم تحقيقه فعليا ونشهد ذلك في السوق المحلية بين تنويع من عبوات صغيرة الحجم إلى 2 لتر، أما إقامة رقم أخضر للشركة فهو أيضا قد تحقق و إنشاء خلية استماع أيضا محقق

القيادة بشركة بونا لديها توجهها نحو الحاجات الاجتماعية وتهتم أكثر بالحاجات ذات الإتصال الجماهيري لكسب دعاية إعلامية واسعة وبأقل التكاليف من خلال التقرب منهم وكسب ثقتهم وولائهم خاصة وان هذه الوسائل تتيح لجمهور المواطنين من التواصل مع الشركة بأقل جهد وطرح انشغالاتهم ورصد حاجاتهم وتكوين صورة واضحة عن سمعة الشركة

4-2-3 الحاجات الإلكترونية

رغم انها صنف من قبل القيادة بالشركة على انها اهداف متوسطة وقصيرة المدى الا اننا نلاحظ ان هدفا واحدا فقط قد تحقق وهو ما تعلق باللوحات الاشهارية للشركة الذي تحقق بعد سنة ونصف من الزمن الفعلي لبدء تطبيقه والذي استغرق مدة سنة كاملة للانتهاء منه ونرجع هذا البطء في الانتهاء من تطبيقه الى انعدام الميولات للقيادة بالشركة الى الحاجات الالكترونية والى الفرص ذات الطبيعة الالكترونية كما ظهر لنا ذلك في المحور المتعلق بالفرص المتاحة امام الشركة اما باقي الحاجات الالكترونية منها إقامة تطبيق رقمي للعملاء ودليل الكتروني فهما لم يحظيا باي اهتمام من قبل الشركة ولا يوجد أي استباقية نحو تحقيقه

4-3-الطرح الشخصي لنتائج المحور الخامس

تشير نتائج المحور الخامس أن الإستباقية محدودة نحو مختلف الحاجات التي تم عرضها، لذلك فتأثيرها سيكون منخفض في السوق لأنها لا تركز على تفكير إبداعي معرفي ورغبة حقيقية نحو تحقيق الإستباقية، فسوق المشروبات الغازية هو سوق مستقر عادة والزبائن لا يملكون ثقافة الاستهلاك الواعي التي تضع الشركة في مأزق حقيقي، لذلك جاء التخطيط الإستباقي لهذه الحاجات مفتوح المجال، فطبيعة المستهلك الجزائري كثير الإنفاق والمنجذب لمائدة طعام متنوعة تعطي المنتجين للمشروبات الغازية اطمئنانا بأن خطر عدم تلبية الحاجات غير وارد على الأقل في المستقبل القريب.

كذلك فإن القيادة بشركة بونا لا تدعم التخصص ولا الريادة السوقية فالمنتج الغازي يتقارب في تكوينه مع مختلف السلع المعروضة في السوق الداخلية التي تحترم معايير الجودة في إنتاجه لذلك فالتفكير بالريادة والإستباقية لتحقيق حاجات نفسية واجتماعية وتكنولوجية سيكلفها أموالا طائلة هي في غنى عنها لان حصتها السوقية ثابتة والمنافسين يقدمون نفس المنتج تقريبا باختلافات بسيطة، لذلك كان التخطيط الاستباقي ضعيف نحوها.

الشجاعة من صفات القيادة ولكننا نجد أن القيادة بشركة بونا تفتقد لها لأن أنماطها التفكيرية بعيدة عن السلوك الاستباقي الذي يعطي تصورا بأن الشركة تتجه لأن تكون اكثر مغامرة مع زبائنهم وأكثر

شراسة وعدوانية لمنافسيها لتطرح أفكارا أكثر إنماء، وبذلك يغيب على القيادة بشركة بونا فرص توليد محددات سوقية جديدة.

إن التخطيط الإستباقي هو الإنتقال من التفكير النظري إلى التفكير العملي لتحقيق المكاسب من جهة، وتكوين قيم ثقافية جديدة، لكن النتائج دلت على أن شركة بونا لا تقوم بطرح أفكار نظرية ومن تم محاولة ترجمتها ميدانيا، فهي تكتفي برصد إتجاهات نفسية واجتماعية وتكنولوجية غير مكلفة وعائدها معلوم ولا تملك نية الريادة القيادية للمشروبات الغازية لانها تجهل الفرق بين الريادة السوقية والقيادية فالأولى تمنحها مكاسب مالية والثانية تمنحها القدرة على التميز وتحقيق الفارق الزمني والمالي بينها وبين باقي المنافسين.

ان الاتجاه نحو التخطيط الاستباقي كان من المؤكد أن يمنح الشركة إستثمارا اكبر في منحى الخبرة وإقتصاديات الحجم وولاء الزبائن، لذلك من المهم أن تعيد القيادة بشركة بونا التفكير نحو التوجه الاستباقي بإعتماده إستراتيجية جديدة.

5-إختبار الفرضية الجزئية الأولى

5-1-الفرضية الإحصائية 1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والجدولة الزمنية

جدول رقم (38) يوضح العلاقة بين توقع حدوث المخاطر والجدولة الزمنية

معامل الارتباط بيرسون		
الجدولة الزمنية	جدولة إدارة المخاطر	
0,978*	Corrélation de Pearson	توقع حدوث الخطر
0,022	Sig. (bilatérale)	
4	N	

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن هناك ارتباط قوي بين توقع القيادة بشركة بونا نحو حدوث الأخطار والجدولة الزمنية لإدارتها قيمته 0,978 عند مستوى الدلالة 0,022، أي نقبل الفرض الإحصائي بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة المخاطر ومتغير الجدولة الزمنية ومنه نستنتج إزدياد التحكم في تخطيط الوقت للمخاطر المحتملة الوقوع بشركة بونا نتيجة تمتع القيادة بذكاء عقلائي تواجه به متغيرات البيئة الخارجية.

2-5- الفرضية الإحصائية 2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إغتنام الفرص المتاحة ومرونة التخطيط

جدول رقم (39) يوضح العلاقة بين إغتنام الفرص المتاحة ومرونة التخطيط

معامل الارتباط بيرسون		
مرونة التخطيط لإتنام الفرص المتاحة من قبل القيادة الذكية بالشركة	مرونة_تخطيط	
إغتنام الفرص	Corrélation de Pearson	,972*
	Sig. (bilatérale)	0,028
	N	4

المصدر: مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن هناك ارتباط قوي بين إغتنام الفرص ومرونة التخطيط من طرف القيادة بشركة بونا لها قيمته 0,972 عند مستوى الدلالة 0,028، ومنه نقبل الفرض الإحصائي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير إغتنام الفرص المتاحة ومتغير مرونة التخطيط، وهذا يفسر إزدياد التحكم في تخطيط الوقت لإغتنام الفرص بشركة بونا نتيجة تمتع القيادة بذكاء عقلائي تواجه به متغيرات البيئة الخارجية.

3-5-الفرضية الإحصائية 3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والإستباقية في تحقيقها

جدول رقم (40) يبين العلاقة بين تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والإستباقية لتحقيقها

معامل الارتباط بيرسون		
الإستباقية	حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية	
-0,292	Corrélation de Pearson	خاصية الأهداف
0,708	Sig. (bilatérale)	
4	N	

المصدر: مخرجات spss26

تلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن هناك ارتباط عكسي ضعيف بين تحديد الأهداف لتلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية من طرف القيادة بشركة بونا والإستباقية لتحقيقها قيمته -0,292، عند مستوى الدلالة 0,708، وهذا يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير تحديد الأهداف لتلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية ومتغير الإستباقية، أي أنه ينخفض التحكم في تخطيط الوقت لتحقيق الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية نتيجة تمتع القيادة بذكاء عقلائي تواجه به متغيرات البيئة الخارجية وبذلك نرفض الفرض الإحصائي.

4-5-الفرضية الجزئية الأولى:

ثقافة الذكاء العقلائي للقيادة في الشركة محل الدراسة نحو إدارة المخاطر وإغتنام الفرص، وتلبية حاجات الزبائن المستقبلية تحقق إدارة جيدة في تخطيط الوقت بالجدولة، المرونة والإستباقية

جدول رقم (41) يوضح العلاقة بين الذكاء العقلائي للقيادة بشركة بونا وتخطيط الوقت

معامل الارتباط بيرسون			
Sig. (bilatérale)	تخطيط الوقت	الذكاء العقلائي للقيادة	
0,022	0,978	Corrélation de Pearson	توقع حدوث الخطر
0,028	0,972		إغتنام الفرص
0,708	-0,292		تحديد الأهداف
0,758	1,658	المجموع	

المصدر: مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن هناك ارتباط قوي بين الذكاء العقلاني للقيادة بشركة بونا وبين تخطيط الوقت لمتغيرات البيئة الخارجية قيمته 1,658 عند مستوى الدلالة 0,758 ، وهذا يفسر أن القيادة بشركة بونا تتمتع بذكاء عقلائي عال مكنها من التحكم في تخطيط الوقت إتجاه متغيرات البيئة الخارجية، ومنه نستنتج ان الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

6-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يقول كارل ساندبرج "ان الوقت هو عملة حياتك وهي العملة الوحيدة التي لديك ويمكنك فقط تحديد كيفية انفاقها لذلك كن حذرا ولا تدع الاخرين ينفقونه من اجلك " فالوقت هو عملة حياة الافراد والجماعات والشركات ووحدهم الفاعلون من يمكنهم تحديد كيفية انفاقه.

هذا الإنفاق لمكون غير مرئي وغير ملموس ولا يسمع له صوت وليس له لون ولا رائحة لكننا نحاول في كل مسارات الحياة ان نغير من نمط تعاملنا معه ونتتبعه والأكثر من ذلك نقول باننا أدركنا قيمته وأدركنا كيفية استغلاله

فتخطيط الوقت يضع مصلحة الشركة فوق كل الإعتبارات، لذلك يضع قيودا ومعايير على الشركة في عمليات الإنتاج والتوريد والبيع والتوزيع والاتصال وعمل الفرق وغيرها ويوجه الحركة التي تعيشها.

فلسفة التخطيط للوقت تقتضي معرفة أساسياته التي بتطبيقها نتحكم فيه، لذلك كانت الجدولة الزمنية للأخطار المحتملة الوقوع من الفلسفات المطروحة أمام القيادة والتي أبدت فيها ارتباطا بين التفكير القيادي وأسلوب التخطيط لها رغم وقوعها في فترات زمنية حرجة عند الأخطار التي كانت القيادة لا تتفاعل معها، لهذا فإن القيادة بشركة بونا بحاجة إلى تخطيط شامل وعادل أمام مختلف المخاطر لتحقيق أهدافها بما يتماشى مع رسالتها وفلسفتها.

أما مسألة مرونة التخطيط فترتيب الزمن فيها يعني إدراك القيادة للماضي والحاضر المرتبط بوقت التخطيط والتنفيذ وسرعة التغيير، ووقت التخطيط هو الماضي القريب جدا الذي تدرك به القيادة حاضرها وتنفذ من خلاله خطط التغيير، كما أن مضمون الترتيب الزمني والإدراك للفرص يتغير باستمرار ولذلك إرتبطت مرونة التخطيط للفرص المتاحة بشركة بونا للماضي القريب الذي أدركت فيه حاجاتها المادية نحو فرص قابلة للحدوث والتحقيق وتكون منافعها معروفة لدى الجميع لا يشوبها أي إرتياب.

أخيرا فإن الأسبقية في التخطيط تعني إستباق الأحداث والحاجات التي يرغب فيها الزبائن على أنواعها، إدراك الوقت هنا أيضا يختلف، ويمكننا ان نوضح بمثال عقارب الساعة فحاجات الزبائن ترمز لعقرب الساعة الثابت عند وقت معين، في حين أن الوقت يرمز لعقرب الثانية الذي يمضي ويمر بسرعة ولهذا فنحن هنا ندرك قيمتان للوقت تختلفان فالقيادة بشركة بونا لا تدرك أن عقرب الحاجات يتحرك في حين تولد لديها إدراك لعقرب الثانية وهذا ما وصلت إليه عملية البحث عن الارتباط بين حاجات الزبائن والإستباقية لتحقيقها.

على العموم فتخطيط الوقت للقيادة بشركة بونا إتجاه المخاطر وإغتنام الفرص وتلبية حاجات الزبائن كان نابعا من إدراكها لمثيرات البيئة المادية وتولد لديهم إنفعال عقلائي أتجاه هذه المثيرات وهو إنفعال منطقي ومقبول إذا ما رجعنا إلى طبيعة السوق والإقتصاد في البيئة المحلية وثقافة القطاع الخاص الذي يوجه كل حواسه وإدراكاته ووعيه نحو المثيرات المادية، فإتجاهات القيادة بشركة بونا نابعة من ثقافة المجتمع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، في الأخير نجيب على السؤال الفرعي الأول بان المؤسسة محل الدراسة تعمل بثقافة التخطيط الوقت في قيم قيادتها الذكية.

خلاصة الفصل

ناقشنا بشكل إحصائي البيانات المجمعة والمتحصل عليها من القيادة بشركة بونا للمشروبات الغازية، مستخدمين المتوسط الحسابي، الوسيط، اختبار (ت)، الإختبار احادي اتجاه، معاملات الارتباط أدوات إحصائية المهمة والمساعدة في الدراسة للوقوف على حال القيادة نحو إدارة التخطيط في مختلف المتغيرات البيئية الخارجية التي تكون الشركة قد تعرضت لها او من المحتمل ان تقع فيها

كان هذا الفصل ثريا وواضحا لانه ساعدنا في الكشف عن القدرات والانفعالات والميولات والتفضيلات والتصورات التي تتمتع بها القيادة، فكانت النتائج دالة على وجود اهتمامات نحو البيئة الخارجية البسيطة وسهلة الوصول واحداث التغيير ان تطلب الامر دون اشتغال على جانب تنبؤي معقد ومكلف

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

- ✓ تمهيد
- ✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني
- ✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث
- ✓ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع
- ✓ مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد

يتمثل العمل في هذا الفصل مع سابقه من حيث معالجة الفرضية الجزئية الثانية باستخدام الأدوات الإحصائية والتحليلية المناسبة مع الاستشهاد بالدراسات العلمية التي تعزز التفسيرات المنطقية للنتائج المتوصل إليها

سيناقش هذا الفصل ثقافة تنظيم وقت الاتصالات والمهارات الاتصالية لدى الموظفين الإداريين الممارسين لمهام مكتبية بحثية واضعين نتائج تنظيمهم لمختلف العمليات الاتصالية على مقياس معد من قبل الباحثة، وعند كل محور من محاور الاستمارة المعالجة يتم تقديم قراءة عامة وأخرى تفصيلية وفي الأخير تقديم الطرح الشخصي للباحثة، مع عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها

1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني للإستمارة الموجهة للموظفين الإداريين

ملاحظة: عرض وتحليل بيانات المحور الأول تمت مناقشتها عند التعرض للخصائص السيكو

مترية لمجتمع وعينة الدراسة

1-1 قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 12

جدول رقم (42) يبين إتجاه الموظفين الإداريين نحو تدفق المعلومات

إتجاه الموظفين الإداريين	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		أبدا		حسب الموقف		دائما		العبارات
				النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
دائما	50,98	0,525	1,53	100,00	85	1,2	1	50,59	43	48,24	41	هناك نقل للمعلومات المتعلقة بوظيفتك بينك وبين رئيسك المباشر
دائما	52,94	0,695	1,59	100,00	85	11,8	10	35,29	30	52,94	45	المعلومات المنقولة من رئيسك المباشر إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك
دائما	52,94	0,695	1,59	100,00	85	11,8	10	35,29	30	52,94	45	هناك نقل للمعلومات بينك وبين زملائك في المصلحة أو مصلحة أخرى
دائما	52,94	0,695	1,59	100,00	85	11,8	10	35,29	30	52,94	45	المعلومات المنقولة من زملائك إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك
دائما	209,80		6,29	400,00	340	36,47	31	156,47	133	207,06	176	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (42) ان الموظفين الإداريين يؤكدون نقل المعلومات منهم إلى رؤساءهم المباشرين ومن رؤسائهم إليهم وكذا عن نقل المعلومات بين زملائهم بمجموع تكرار 176 إجابة وبنسبة 207.06 %، في حين أن الموظفين الإداريين الذين أدلوا عن نقل المعلومات سواء تنازليا أو تصاعديا أو أفقيا حسب المواقف جاء مجموع التكرار 133 بنسبة 156.47% أي أقل من الموظفين الذين أدلوا بأنه دائما ما يتم نقل المعلومات أما الموظفين الذين أجابوا بعدم نقل المعلومات سواء تصاعديا او تنازليا او أفقيا فكان ضئيل إذ سجلنا مجموع تكرار قدر بـ 31 بنسبة 36.47 % وهي نسبة ضعيفة على العموم.

1- 2 قراءة تفصيلية لبيانات السؤال رقم 07 إلى رقم 12

في السؤال حول نقل المعلومات المتعلقة بوظيفتهم بينهم وبين رؤسائهم المباشرين قدرت قيمة المتوسط الحسابي فيها بـ 1.53 حيث أبدا 50.98 % من الموظفين الإداريين أنه يتم دائما نقل المعلومات المتعلقة بالوظيفة من قبلهم إلى رؤسائهم المباشرين وبانحراف معياري قدر بـ 0.525 أي هناك تشتت في اتجاه الموظفين نحو هذا الاتجاه لكنه متوسط وهذا راجع لوجود إتجاهات أخرى بعدم نقل المعلومات أو حسب الموقف، لكن الاتجاه الغالب هو أنه دائما ما يتم نقل المعلومات

فيما يخص السؤال حول طبيعة المعلومات المنقولة من الرئيس المباشر كافية وشاملة فقد حصلت على متوسط حسابي قدر بـ 1.59 و بانحراف معياري قدر بـ 0,695 وهو تشتت متوسط يدل على وجود انحراف في الإجابات ولكن الاتجاه العام للموظفين الإداريين فكان يعبر عن ان المعلومات المنقولة من الرئيس كافية وشاملة بنسبة 52.94 %، وهي نفس القيم التي تحصل عليها السؤال حول نقل المعلومات في الإتصال الأفقي بين الموظفين في مختلف المصالح وكذلك الحال بالنسبة للسؤال المتعلق بان المعلومات المنقولة من الزملاء كافية وشاملة لمباشرة مختلف المهام المرتبطة بهذه المعلومات

إذا فهناك اتصال افقي وصاعد ونازل قوي في نقل المعلومات ولكن لنعرف الإجابات التي عبر أصحابها بانهم لا يتلقون المعلومات من أي مصالح يتم خفض مستوى نقل المعلومة نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (43) يبين الموظفين الإداريين الذين عبروا عن عدم نقل المعلومات او حسب

الموقف حسب المصالح

المعلومات المنقولة		هناك نقل للمعلومات		المعلومات المنقولة من رئيسك المباشر إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك		هناك نقل للمعلومات المتعلقة بوظيفتك بينك وبين رئيسك المباشر		المصلحة
من زملائك إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك	بينك وبين زملائك في المصلحة أو مصلحة أخرى	حسب الموقف	أبدا	حسب الموقف	أبدا	حسب الموقف	أبدا	
2	6	2	6	2	6	0	4	مصلحة المحاسبة والمالية
0	7	0	7	0	7	1	5	مصلحة التوزيع
1	4	1	4	1	4	0	7	مصلحة التمويل
1	6	1	6	1	6	0	4	مصلحة إدارة الموارد البشرية
6	7	6	7	6	7	0	23	مصلحة الإنتاج
10	30	10	30	10	30	1	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss26

يظهر من خلال الجدول رقم (43) ان مصلحة الإنتاج هي أكثر المصالح التي يتعامل موظفيها الإداريين حسب الموقف في نقل المعلومات المتعلقة بالوظيفة بين المرؤوسين والرؤساء المباشرين تليها مصلحة التمويل تم مصلحة التوزيع وأخيرا مصلحة إدارة الموارد البشرية والمحاسبة والمالية أما عن طبيعة المعلومات الكافية والشاملة التي يتم إرسالها من الرؤساء المباشرين إلى المرؤوسين نجد أن مصلحة الإنتاج والتوزيع تشهدان إتصالا قويا من حيث طبيعة المعلومات المرسله في حين أن مصلحة المحاسبة والمالية وإدارة الموارد البشرية تحتلان المرتبة الثانية وأخيرا مصلحة التمويل.

أما عن نقل المعلومات بين الزملاء فيما بين المصالح فقد كانت مصلحة التوزيع والإنتاج أكثر المصالح التي تتقل المعلومات حسب الموقف تم تأتي مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة إدارة الموارد البشرية وأخيرا مصلحة التمويل

أما عن طبيعة هذه المعلومات المنقولة بين الزملاء في مختلف المصالح فقد كانت كافية وشاملة حسب الموقف بالنسبة لمصلحة الإنتاج والتوزيع تليها مصلحتي الموارد البشرية والمحاسبة والمالية.

في حين عن اتجاه الموظفين الإداريين بأنها لم يكن هناك نقل للمعلومات أبدا ولم تكن كافية وشاملة فقد كانت مصلحة الإنتاج أكثر المصالح تعبيرا عن هذا الاتجاه في نقل المعلومات بين الموظفين.

إن مصلحة الإنتاج والتوزيع شهدتا إتجاها متناميا لإجابات الموظفين حول نقل المعلومات حسب الموقف مقارنة بباقي المصالح ولإثبات ذلك نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير المصالح والعبارات المتعلقة بطبيعة ونوعية الإتصال المطبقة في شركة بونا

الجدول رقم (44) يبين العلاقة بين متغير المصالح ونوعية الإتصال للموظفين بالشركة

المصلحة	المعلومات	
0,326**	Coefficient de corrélation	هناك نقل للمعلومات المتعلقة بوظيفتك بينك وبين رئيسك المباشر
0,002	Sig. (bilatéral)	
85	N	
-0,013	Coefficient de corrélation	المعلومات المنقولة من رئيسك المباشر إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك
0,909	Sig. (bilatéral)	
85	N	
-0,013	Coefficient de corrélation	هناك نقل للمعلومات بينك وبين زملائك في المصلحة أو مصلحة أخرى
0,909	Sig. (bilatéral)	
85	N	
-0,013	Coefficient de corrélation	المعلومات المنقولة من زملائك إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك
0,909	Sig. (bilatéral)	
85	N	

المصدر : مخرجات برنامج spss26

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك فروق في معامل الارتباط سبيرمان بين متغير المصلحة ونقل المعلومات، فنجد أن:

-معامل الارتباط سبيرمان بين متغير المصالح ونقل المعلومات المتعلقة بالوظيفة من المرؤوس للرئيس كانت قيمته 0,002 أي أقل من مستوى الدلالة أي أن معامل الارتباط دال إحصائياً على وجود علاقة بين إختلاف المصالح ونقل المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء فيما يخص وظيفتهم وقيمته 0,326 أي علاقة طردية موجبة وقوية على أنه كلما زادت المصالح زاد نقل المعلومة من المرؤوسين إلى الرؤساء؛

- معامل الارتباط سبيرمان بين متغير المصالح والمعلومات المنقولة من الرؤساء إلى المرؤوسين كافية وشاملة لأداء المهام فقد سجل معامل الارتباط 0.909 أي أكبر من 0.05 ويقترب من قيمة 1 وهو دال إحصائياً قيمته -0,013 فهو يدل على وجود علاقة عكسية سالبة بين متغير المصالح ونقل المعلومات من الرؤساء وأنه توجد مصالح رؤساءها لا يقدمون معلومات كافية وشاملة لمرؤوسيهـم وهذا يسبب هدرا وضياعا للوقت؛

وهي نفس القيم التي سجلت عند نقل المعلومات بين الموظفين في مختلف المصالح وعن نوعية المعلومات من حيث شمولها وكفايتها لأداء الوظائف أي أن الموظفين الإداريين لا يقدمون المعلومات الكافية والشاملة لزملائهم مما يجعلهم يهدرون وقتاً إضافياً للحصول عليها، وهنا تصدق النتيجة التي توصلنا إليها أن هناك إختلاف في نقل المعلومات حسب الموقف خاصة في مصلحتي الإنتاج والتوزيع وهما أكثر المصالح حركية وأن قنوات الإتصال فيها متعددة وسرعة نقل المعلومات مهمة للحفاظ على الإنتاج وتوزيعه.

1-3-الطرح الشخصي لنتائج السؤال رقم 07 إلى 12

يعتبر الإتصال من الوسائل المهمة في عملية نقل المعلومات فالنظام السليم لنقل المعلومات أمر ضروري لإحداث التغيير المطلوب أو تنفيذ القرار المرتقب، وتظهر نتائج المحور الثاني أن نظم نقل المعلومات في الإدارة العامة بشركة بونا تتباين حسب أهداف كل مصلحة، وأن نجاح الإتصال التنظيمي في نقل المعلومات يتطلب تغييراً جذرياً في سلوك جميع الفاعلين وبالخصوص الرؤساء لأن المرؤوسين إشتكوا من عدم توفر رؤية شاملة وكافية عند نقل المعلومات

إن خطوط الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين تخضع لخطّة إتصال وليدة المواقف تحفظ بها الشركة خطوط السلطة الإتصالية والتنظيمية فتكون عملية المشاركة في بناء القرارات موجهة بإتجاه معين

من المهم جدا على الموظفين بالإدارة العامة بشركة بونا سواء رؤساء مباشرين او مرؤوسين أن يحددوا مواصفات نقل المعلومات التي تهم في تنظيم الوقت والتي يركزون على إغتنامها بالتعرف على ما هو المطلوب من هذه المعلومات؛ وما هو حجم المعلومات التي يقع على الموظف نقلها والتي تكون الإدارة بحاجة إليها، وأن يكون الرئيس قادرا على توجيه المرؤوس أين يجد تلك المعلومات المطلوبة

إن ضبط عملية نقل المعلومات وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاركتهم في بناء القرارات يعمل على تنمية روح العمل الجماعي ويمكنهم من فهم البيئة الخارجية بشكل أفضل إن الاتصالات الصاعدة في شركة بونا عند نقل المعلومات مقبولة لأنها تمتد الإدارات المتوسطة والعليا بكل ما تحتاجه من معلومات لإتخاذ القرارات المناسبة، أما الاتصالات النازلة والأفقية فليست بتلك القوة والتنظيم المطلوبين.

يبدو واضحا ان هناك علاقة جدلية في الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية بشركة بونا تتطلب قراءة مزدوجة بين الذات الإتصالية والآخر وتجاوز المسافات وإحتضان الطرف الثاني حتى لا تحدث تفككات، ونستحضر هنا فلسفة هابرماس عندما أراد وضع مفهوم للفعل التواصلية بأن العملية الإتصالية لا تعني الاهتمام بحاجة السياسة بل مرتبطة بأفعال التفاهم وبالتحديد بفهم اللغة التواصلية فالفعل التواصلية عنده يهدف إلى تحقيق فهم مع الآخر وتوافق معه دونما إكراه أو قسور، وما يعزز هذا التوجه هو أن العملية الإتصالية هي عملية نفسية وإجتماعية تحمل قيما لاحترام الذات وتحقيقها، ومن الضروري على الأطراف الفاعلة في العملية الإتصالية بشركة بونا إيجاد لغة تواصل واضحة ومفهومة ومحقة للذات بعيدة عن أي تقصير أو هيمنة .

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

2- عرض و تحليل بيانات السؤال رقم 13 من المحور الثاني

2-1 القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 13 من المحور الثاني

جدول رقم (45) يبين تنظيم وقت الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والمرووسين

طبيعة الإتصال	طبيعة المعلومات	تقوم بالعمليات المدونة في الخانات			يعتبرها الرئيس المباشر			يعتبرها المرووس			متوسط الوقت الفعلي المستغرق في المعلومات	متوسط الوقت الفعلي المستغرق في المعلومات	إتجاه متوسط الوقت في نقل المعلومات
		المتوسط الحسابي	نعم	لا	المتوسط الحسابي	مهمة عاجلة	مهمة غير عاجلة	المتوسط الحسابي	مهمة عاجلة	مهمة غير عاجلة			
القرارات	تقوم بكتابة قرارات أو مذكرات تتعلق بالعمل طلبها منك رئيسك المباشر	1,31	نعم		1,22	مهمة عاجلة	مهمة	1,42	مهمة عاجلة		2,61	2,89	60د
	تقوم بتبليغ القرارات أو مذكرات تتعلق بالعمل بطلب من رئيسك المباشر	1,2	نعم		1,34	مهمة عاجلة	مهمة	1,42	مهمة عاجلة		2,24	2,52	30د
التعليمات	تنصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر لتنفيذ أعمال معينة	1,19	نعم		1,22	مهمة عاجلة	مهمة	1,27	مهمة عاجلة		2,08	2,32	30د
	تنصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر بعدم تنفيذ أعمال معينة	1,33	نعم		1,42	مهمة عاجلة	مهمة	1,51	مهمة غير عاجلة		2,32	2,8	60د
إعلانات	تقوم بالإطلاع على لوحة الإعلانات التي حينها رئيسك المباشر المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها	1,13	نعم		1,45	مهمة عاجلة	مهمة	1,52	مهمة غير عاجلة		2,39	2,55	30د

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

إجتماعات	تحضر اجتماع خاص بالعمل يعقده رئيسك المباشر	1,31	نعم	لا	1,48	مهمة وعاجلة	1,51	مهمة وعاجلة	3	2,88	60د
شكاوى	تقدم شكوى بتعرضك للظلم أو الإعتداء من أحد زملائك بالعمل لرئيسك المباشر	1,6	لا	لا	1,79	مهمة وعاجلة	1,79	مهمة وعاجلة	3,56	3,11	60د
	تقدم شكوى لعدم حصولك على حق وظيفي(ترقية، مكافأة.. إلخ) لرئيسك المباشر	1,66	لا	لا	1,73	مهمة وعاجلة	1,67	مهمة وعاجلة	3,66	3,18	120د
توصيات	تقدم لرئيسك المباشر توصية بمراجعة سريعة لبعض الملفات او تعديل عليها أو إعداد لخطة عمل جديدة نظرا لحصول ظرف طارئ	1,28	نعم	لا	1,33	مهمة وعاجلة	1,35	مهمة وعاجلة	2,61	2,28	30د
	توصي رئيسك المباشر بالنظر في حالة المكتب المهترئة لاعادة ترميمه أو إصلاح بعض الأجزاء منه لأنه لم يعد مناسب للعمل	1,47	نعم	لا	1,65	مهمة وعاجلة	1,54	مهمة وعاجلة	3,2	2,65	60د
إقتراحات	تقترح على رئيسك المباشر إضافة عامل اخر بالمكتب نظرا لحجم العمل المتزايد عليك وتعرضك للضغط والإرهاق	1,69	لا	لا	1,72	مهمة وعاجلة	1,54	مهمة وعاجلة	3,54	2,91	60د
	تقترح على رئيسك المباشر شراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة ضوئية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل	1,36	نعم	لا	1,55	مهمة وعاجلة	1,61	مهمة وعاجلة	2,91	2,46	60د

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

تقارير	تقدم تقرير لرئيسك المباشر بوجود عطل في تجهيزات المكتب (الكمبيوتر، الطابعة، آلة حاسبة، الخزنة، الدفاتر)	1,49	نعم	1,61	مهمة وغير عاجلة	1,65	مهمة وغير عاجلة	2,14	2,45	30د
	تقدم تقرير لرئيسك المباشر بتلف بعض الملفات نتيجة حادث (فيضان، شرارة كهربائية، زلزال،	1,31	لا	1,31	مهمة وعاجلة	1,32	مهمة وعاجلة	1,99	2,11	30د
	مجموع المتوسط الحسابي	19,33		20,82	مهمة وعاجلة	21,12	مهمة وعاجلة	35,24	40,12	720د
	الوسيط	1,38071	نعم	1,487	مهمة وعاجلة	1,51	مهمة وعاجلة	2,5171	2,86571	51,43د

من خلال الجدول رقم (45) نلاحظ أن متوسط نقل مختلف المعلومات من القرارات، الإجتماعات، الإعلانات، التوصيات، الإقتراحات، التقارير، الشكاوى، التعليمات يتم التعامل بها يوميا من قبل الموظفين الإداريين حيث بلغ متوسطها الإجمالي قيمة 1.38 وهي قيمة تدل إحصائيا على القيام بذلك

أما عن إتجاه الرؤساء المباشرين نحو تصنيف هذه المعلومات فجاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.48 وهو دال إحصائيا على تصنيفها ضمن المعلومات المهمة والعاجلة من قبل الرؤساء، في حين أن تصنيف المرؤوسين لهذه المعلومات جاء متوسطه الحسابي بقيمة 1.51 أي صنفوا جل المعلومات ونقلها بالمهمة وغير العاجلة وعلى وجه الخصوص الشكاوى والإقتراحات ولمعرفة الفئة السوسيو مهنية التي صفت هذه المعلومات بغير العاجلة نعرض الجدول التالي حسب متغير المصلحة والوظيفة

جدول رقم(46) يبين الفئات السوسيو مهنية التي صفت نقل المعلومات بغير المهمة والعاجلة حسب الوظيفة والمصلحة

المعلومات	الوظيفة	الأقلويات	المصلحة					المجموع
			مصلحة المحاسبة والمالية	مصلحة التوزيع	مصلحة التمويل	مصلحة إدارة الموارد البشرية	مصلحة الإنتاج	
تقوم بكتابة قرارات أو مذكرات تتعلق بالعمل طلبها منك رئيسك المباشر	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	1	0	0	0	0	1
تقوم بتبليغ القرارات أو مذكرات تتعلق بالعمل بطلب من رئيسك المباشر	إطار	مهمة وغير عاجلة	1	5	5	0	24	35
تتصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر لتنفيذ أعمال معينة	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	1	5	5	0	24	35
تتصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر لعدم تنفيذ أعمال معينة	إطار	مهمة وغير عاجلة	1	0	0	0	0	1
تقوم بالإطلاع على لوحة الإعلانات التي حينها رئيسك المباشر المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	6	8	7	0	1	22
تتصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر بعدم تنفيذ أعمال معينة	إطار	مهمة وغير عاجلة	1	0	0	0	0	1
تقوم بالإطلاع على لوحة الإعلانات التي حينها رئيسك المباشر المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	3	3	7	0	27	40
تتصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر لعدم تنفيذ أعمال معينة	إطار	مهمة وغير عاجلة	1	0	0	0	2	3
تقوم بالإطلاع على لوحة الإعلانات التي حينها رئيسك المباشر المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	2	1	2	0	17	22
تتصت للتعليمات الموجهة من رئيسك المباشر لعدم تنفيذ أعمال معينة	إطار	مهمة وغير عاجلة	3	0	2	0	2	7
تقوم بالإطلاع على لوحة الإعلانات التي حينها رئيسك المباشر المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها	عون تحكم	مهمة وغير عاجلة	3	1	2	0	26	32

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

2	2	0	0	0	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
48	23	6	8	7	4	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقدم شكوى بتعرضك للظلم أو الإعتداء من أحد زملائك بالعمل لرئيسك المباشر
10	2	3	0	3	2	مهمة وغير عاجلة	إطار	
43	19	6	8	4	6	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقدم شكوى لعدم حصولك على حق وظيفي(ترقية، مكافأة.. إلخ) لرئيسك المباشر
8	0	3	2	3	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
28	19	0	5	2	2	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقدم لرئيسك المباشر توصية بمراجعة سريعة لبعض الملفات او تعديل عليها أو إعداد لخطة عمل جديدة نظرا لحصول ظرف طارئ
2	0	0	2	0	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
31	22	0	4	3	2	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	توصي رئيسك المباشر بالنظر في حالة المكتب المهترئة لاعادة ترميمه أو إصلاح بعض الأجزاء منه لأنه لم يعد مناسب للعمل
9	2	0	4	3	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
38	22	6	4	3	3	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقترح على رئيسك المباشر إضافة عامل اخر بالمكتب نظرا لحجم العمل المتزايد عليك وتعرضك للضغط والإرهاق
8	2	3	0	3	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
40	23	0	6	7	4	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقترح على رئيسك المباشر شراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة ضوئية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل
6	2	0	2	0	2	مهمة وغير عاجلة	إطار	
44	25	0	6	8	5	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقدم تقرير لرئيسك المباشر بوجود عطل في تجهيزات المكتب(الكمبيوتر، الطابعة، آلة حاسبة، الخزانة، الدفاتر)
5	0	0	2	0	3	مهمة وغير عاجلة	إطار	
19	7	0	2	7	3	مهمة وغير عاجلة	عون تحكم	تقدم تقرير لرئيسك المباشر بتلف بعض الملفات نتيجة حادث (فيضان، شرارة كهربائية، زلزال،
2	0	0	2	0	0	مهمة وغير عاجلة	إطار	
542	293	27	87	76	59	المجموع		

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن مصلحة الإنتاج هي الأكثر المصالح من تعتبر أن نقل المعلومات مهم ولكنه غير عاجل بمختلف أنواعها سواء تقاري، شكاوى، قرارات، توصيات.. إلخ، حيث سجلنا تكرار لمختلف العبارات وصل 293 في مصلحة الإنتاج وأن أعوان التحكم هم الفئة السوسيو مهنية الأكثر تصفيقا لهذه المعلومات بأنها مهمة وغير عاجلة، تم تأتي مصلحة التموين بـ 87 تكرارا لمجموع العبارات فيما يخص نقل المعلومات والتي إعتبرتها هي الأخرى مهمة وغير عاجلة، تليها مصلحة التوزيع بـ 76 تكرارا ، تم مصلحة المحاسبة والمالية وأخيرا مصلحة إدارة الموارد

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

البشرية وهذه المصالح أيضا كانت فئة أعوان التحكم هي المعبرة عن تصنيفها لنقل المعلومات بأنها مهمة وغير عاجلة مع تسجيل فوارق في بعض المعلومات حيث كان لفئة الإطارات أيضا تصنيفا مشابها.

إن هذه النتائج الدالة على تصنيف فئة أعوان التحكم لنقل المعلومات بأنها مهمة وغير عاجلة يعود إلى أن طابع الشركة هو إقتصادي في القطاع الخاص بمنطق ربحي مطلق وأن ثقافة الشركات الجزائرية مازالت تعمل بثقافة الشخصية والسيد وأن العاملين بها هم موظفين متعاقدين يمكن في أي وقت فسخ عقودهم هذا من جهة ومن جهة أخرى فالترقيات في الرتب في الشركة محدودة جدا ولا يستفيد منها إلا القلة القليلة وخاصة فئة الإطار السامي فهذه الفئة محصورة على أشخاص محددين يعتبرون من العائلة المالكة للشركة.

وهنا نستذكر الفكر الياباني الذي يعتبر الشركة ملك للجميع وأنهم مساهمين فيها، أي ضرر قد يلحق بهم سيلحق بالشركة ومن تم شهدت الشركات اليابانية قفزة نوعية في نشاطها وإنتاجها وفي إكتساحها للأسواق العالمية.

من جهة أخرى فالمستوى التعليمي له الكثير من التأثير على القدرة على تحديد الأولويات ولأجل ذلك نقوم بعرض أولا جدول يوضح توزيع الفئات سوسيو منهية حسب المستوى التعليمي والخبرة المهنية في الشركة

جدول رقم (47) يبين توزيع الفئات السوسيو منهية حسب سنوات الخبرة والمستوى التعليمي

المجموع	الوظيفة		الخبرة المهنية		
	إطار	عون تحكم			
2	0	2	ثانوي	مستوى التعليمي	من 1-5 سنوات
7	1	6	جامعي		
2	0	2	مهني		
11	1	10	المجموع 1		
4	0	4	ثانوي	مستوى التعليمي	من 6-10 سنوات
16	6	10	جامعي		
13	0	13	مهني		

33	6	27	المجموع2		من 11-15سنة
12	2	10	ثانوي	مستوى التعليمي	
9	2	7	جامعي		
7	0	7	مهني		
28	4	24	المجموع3		
4	0	4	ثانوي	مستوى التعليمي	من 16-20سنة
6	4	2	جامعي		
3	0	3	مهني		
13	4	9	المجموع4		
22	2	20	ثانوي	مستوى التعليمي	المجموع
38	13	25	جامعي		
25	0	25	مهني		
85	15	70	المجموع		

المصدر من مخرجات برنامج spss 26

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ أن عدد أعوان التحكيم 70 في حين أن الإطارات يبلغ عددهم 15 وأنه من بين أعوان التحكم يوجد 20 عون تحكيم من المستوى الثانوي و25 من المستوى المهني أي خرجي مراكز التمهين، في حين أن عدد الجامعيين 13 وأنه من بين 20 إطار تحكم هناك 02 فقط من تمت ترقيتهم إلى إطار والذين تعدت سنوات الخبرة لديهم م 11 سنة إلى 15 سنة ، أما البقية فلم تتم ترقيتهم إلى رتب أعلى رغم أن لديهم خبرة مهنية واسعة خاصة إذا علمنا أنه في الإدارات العمومية يتم ترقية الموظفين عن طريق قائمة التأهيل المهني كل 05 سنوات أو عن طريق الترقية الاختيارية كل 10 سنوات، كما أن هناك ترقية على أساس الشهادة للموظفين الحائزين على شهادة أعلى بعد توظيفهم

فقدان الدافعية للعمل نتيجة عدم رضا الموظفين عن التحفيزات المادية والمعنوية يسبب الاحتراق النفسي للموظفين وبصبيهم بالملل الوظيفي ومن تم التفكير نحو إتجاهات أخرى أكثر تحفيزا ،فقد جاء في دراسة حول مستوى الرضا والاحتراق النفسي لمدربي الفرق بولاية ورقلة أجريت على 35

مدرباً بأنه كلما زاد مستوى الرضا قل مستوى الإحترق الوظيفي (أكثر تفاصيل أنقر على الرابط <http://thesis.univ-biskra.dz/1066/1.pdf>) فالإهتمام بالموارد البشري من أهم العوامل التي تعمل على إستمرار وإستقرار الشركات وهذا ما دافعت عنه نظرية X و Y ولإثبات هذا الإستنتاج من وجود علاقة بين الخبرة المهنية والمستوى التعليمي وتصنيف الأولويات نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان

جدول رقم (48) يبين العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و متغير الأولوية

الأولوية	الخبرة المهنية	معامل الارتباط سبيرمان	
-0,112	1,000	Coefficient de corrélation	الخبرة المهنية
0,307		Sig. (bilatéral)	
85	85	N	
1,000	-0,112	Coefficient de corrélation	الأولوية
	0,307	Sig. (bilatéral)	
85	85	N	

المصدر من مخرجات برنامج spss 26

من خلال نتائج الجدول أرقم (48) نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين متغير الخبرة المهنية وتصنيف أولويات نقل المعلومات كانت قيمته 0.307 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 أي أن معامل الارتباط سبيرمان دال إحصائياً لوجود علاقة بين الخبرة المهنية وتصنيف نقل المعلومات وأن قيمته سالبة قدرت ب -0,112 أي هناك علاقة عكسية سالبة وقوية بين الخبرة المهنية وتصنيف أولويات نقل المعلومات و تدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة المهنية كلما قل تصنيف نقل المعلومات وإعتبارها من المعلومات الغير عاجلة وهذا يؤثر على قنوات الإتصال بها ويضعف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويؤثر على نشاط الشركة وعلى إستقرار الموظفين بها لأن معظم المعلومات المنقولة التي عرفت عدم إستعجالية هي المعلومات المتعلقة بالشكاوى والتوصيات والتقارير والإقتراحات أي أن الموظفين لديهم ثقافة تنظيمية سالبة إتجاه هذه المعلومات والتي قد تعود إلى:

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

- حالة الإحباط التي يعاني منها جل الموظفين بسبب نقص التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة من الشركة؛

- عدم الاهتمام بمستقبل الشركة لأنهم موظفين متعاقدين بعقود محددة المدة أي ان علاقتهم بالشركة قد تنتهي في أي لحظة

- تكوين معتقدات لدى الموظفين ان القيادة بالشركة لا تهتم بهذه المعلومات لأنها تتعلق بمعلومات صاعدة من المرؤوسين وتخص الشكاوى والاقتراحات والتوصيات

- هناك ثقافة تنظيمية سائدة في جل الشركات من القطاع الخاص ان أصحاب الشركات يهتمون بالربح السريع وتجميع العوائد ولا يهتمهم بيئة العمل وما تطرحه من مؤثرات سلبية على المناخ العام بالشركة

اما عن المتوسط الحسابي للوقت الفعلي المستغرق لنقل المعلومات حسب الموظفين الإداريين فقد كانت قيمته 2,86 أي دال على تسجيل 51 د كوقت فعلي لنقل المعلومات وللتأكد من وجود هذا الفارق قمنا بحساب اختبار التباين الأحادي ANOVA بين متوسط الوقت الافتراضي ومتوسط الوقت الفعلي ووجدنا النتائج التالية:

جدول رقم (49) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين الوقت الافتراضي والفعلي في نقل المعلومات

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne		Ecart	Moyenne
			N	type	erreur
					standard
Paire	تقدير	2,5160	85	,61261	,06645
1	فعلي	2,8655	85	,67812	,07355

جدول رقم (50) يبين علاقة الارتباط بين متوسط الوقت الفعلي والافتراضي

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	إفتراضي & فعلي	85	,215	,048

المصدر: مخرجات spss26

جدول رقم (51) يبين إختبار T لعينتين مترابطتين للزمن الافتراضي والفعلي لنقل المعلومات

Test des échantillons appariés

Différences appariées

	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		t	ddl	Sig. (bilatéral)
				Inférieur	Supérieur			
Paire 1	-	,81023	,08788	-,52434	-,17482	-	84	,000
إفتراضي - فعلي	,34958					3,978		

من خلال جدول رقم(50) المتعلق بوجود علاقة ارتباط بين متغير الزمن الافتراضي للوقت المستغرق لنقل المعلومات والزمن الفعلي نلاحظ أن قيمة الارتباط هي 0.215 أي أكبر من 0.05 أي توجد علاقة دالة إحصائية وقيمتها 0,048 يدل على وجود علاقة طردية موجبة لكنها ضعيفة بين مستوى الفروق في الوقت الافتراضي والفعلي أي أنها متقاربة

يوضح جدول رقم (51) أن قيمة T الإحتمالية هي 0,000 وهي أقل من 0.05 أي هناك فروق بين مستوى الزمن الافتراضي والفعلي للوقت المستغرق في نقل المعلومات وأن قيمة T المحسوبة سالبة أي أن الزمن الإفتراضي أكبر من الزمن الفعلي وأن التقدير لصالح الزمن الفعلي لأن قيمة المتوسط الحسابي للزمن الفعلي أكبر من المتوسط الحسابي للزمن الافتراضي كما يوضحه الجدول

رقم(49)

بالعودة الى مقياس تنظيم الوقت المعد في الفصل الخامس

أكثر من ساعتان	خلال ساعتان (120د)	خلال ساعة (60د)	نصف ساعة فأقل (30د)
20	50	75	90 100

0

غياب التحكم في تنظيم وقت تدفق المعلومات	تحكم ضعيف في تنظيم وقت تدفق المعلومات	تحكم جيد في تنظيم وقت تدفق المعلومات	تحكم عالي وفعال في تنظيم وقت تدفق المعلومات

فان متوسط الوقت الفعلي المستغرق لنقل المعلومات المتعلقة بالقرارات، التقارير، الاجتماعات، الإعلانات، الشكاوى، التوصيات، الاقتراحات قدر بـ 51 دقيقة أي خلال ساعة وهذا يدل على أن هناك تحكم جيد في تنظيم نقل المعلومات بنسبة 75%.

2-2 القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 13 من المحور الثاني

القرارات:

تنفيذ القرارات من الأمور الهامة في تسيير الشركة لأنها تظهر السلطة التي يتمتع بها الرؤساء إتجاه مرؤوسيههم ودرجة إتباع المرؤوسين لأوامر رؤساءهم، كذلك توضح الكاريزيما التي يتمتع بها الرؤساء وقدرتهم على التحكم في محيط العمل، ومن خلال الجدول رقم (46) نجد أن القرارات يتم تنفيذها بشكل سريع من قبل المرؤوسين ويعتبرونها مهمة وعاجلة لأنها تحظى بالأهمية الإستعجال من رؤساءهم المباشرين أيضا، ولذلك فإن المتوسط الحسابي للوقت المستغرق الفعلي في نقل المعلومات المتعلقة بالقرارات وتنفيذها هو 2.70 أي أقل من 30 دقيقة وهو متطابق تماما مع الوقت الإفتراضي لنقل المعلومات الذي توقعه الموظفون الإداريين والذي كانت قيمة متوسطه الحسابي 2.42 أي أقل من 30 دقيقة

الإنصات:

جاءت إجابات الموظفين الإداريين لمهارة الإنصات لرؤساءهم أنهم دائما ينصتون لتعليمات الرؤساء ويعتبرونها مهمة وعاجلة وأن متوسط الحسابي لوقت المستغرق الفعلي في عملية الإنصات

قيمه 2.56 أي لا يتجاوز 30 د كما أن هناك تطابق واضح بين الوقت الفعلي والوقت الافتراضي المتوقع من المرؤوسين قدر متوسطه الحسابي بـ 2.2 أي لا يتجاوز 30 د.

الإنصات من اهم قنوات الإتصال أهمية لأنه يلعب دورا مهما في التواصل بين الرئيس والمرؤوس ويعطي تصورا بأن المعلومات المقدمة من الرئيس أثناء إتصاله بمرؤوسيه مهمة وتلقى عناية وإهتمام من قبل المرؤوسين، كما تقدم شعورا بأنهم مستعدون لتنفيذ المهام التي تطلب منهم وبالتالي تعزيز مكانة الرئيس وسلطته وتقيد أيضا بإدارة ذاتية جيدة من قبلهم لأنهم يتمتعون بمهارة إنصات عالية وأن الموظفين يتمتعون بحس عالي نحو الوقت الافتراضي الذي يمكن أن تستغرقه العملية الإتصالية بينهم وبين رؤسائهم وهذا دليل واضح على تحكم الموظفين الإداريين ورؤسائهم بتنظيم الوقت من حيث نقل المعلومات وسلوك الإنصات، كما تبين النتائج أيضا أن هناك شعورا بالراحة وبعلاقة إتصالية جيدة بين المرؤوسين والرؤساء وإلا ما كانت تستغرق هذه المدة، كما تظهر أيضا ان الرؤساء من الأشخاص الذين يعولون كثيرا على فتح قنوات الإتصال وعدم إحتكار السلطة، فهذا من شأنه تعزيز الثقة بينهم وبين مرؤوسيه.

أفادت الدراسات أن الإنصات مهم في العملية الإتصالية، ففي دراسة ادريت حول ثقافة الإنصات والحديث كمتغيرين في مهارة الإتصال وأثرهما على تخطيط الوقت فقد جاءت النتائج بأن الإنصات الجيد للزميل والرئيس المباشر في العمل يساعد على فهم الرسالة الإتصالية ومضمونها وكذلك يوطد العلاقة بين الموظفين (ملياني و ملياني، 2021، صفحة 30)

الإعلانات:

جاءت إجابات الموظفين الإداريين تدل على انهم يقومون بالإطلاع على كل الإعلانات التي تقوم بها الشركة داخليا، ولكنهم يعتبرونها مهمة وغير عاجلة ولذلك جاء المتوسط الحسابي للوقت الفعلي لنقل المعلومات من خلال لوحات الإعلانات 60د، أي أين هذه المدة هي الوقت الذي يستغرقه نقل المعلومة بين مختلف المصالح أي بين زملاءهم حتى يلتحقوا بلوحة الإعلانات لقراءة الإعلان، وهو على العموم مدة زمنية مقبولة لأن الإعلان عادة ما يتعلق بتغييرات تنظيمية أو توجيهات عامة أو القيام بنشاطات معينة وأنها لا تتطلب الإستعجالية التي تحتم عليهم الإطلاع على الإعلانات خلال الدقائق الأولى من نشره، وبالتالي فهناك تنظيم وقت إتصالي جيد من ناحية الإعلانات التي تقوم بها الشركة موجهة لموظفيها.

الاجتماعات:

أبدى الموظفون الإداريون أن الاجتماعات المنعقدة من قبل رؤسائهم يعتبرها الرؤساء مهمة وعاجلة ولكن المرؤوسين يعتبرونها مهمة وغير عاجلة وهذا رغم أنهم ادلوا بانصات فعال لرؤسائهم مما يدعوا للتساؤل عن عدم اهتمامهم بالاجتماعات

أما الوقت الذي يستغرقه الاجتماع فكان المتوسط الحسابي له 3 أي يشير إلى أن الاجتماعات تستغرق في العادة 60 دقيقة أي ساعة كاملة وهذا ربما يعود السبب الرئيسي لعدم إهتمام الموظفين بالاجتماع لأن مدته طويلة نوعا ما يصيبهم بالملل والإنزعاج النفسي

من التوصيات المتعلقة بالوقت المخصص للاجتماعات أن يحرص الرؤساء على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان، والاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بهدف الاجتماع مباشرة، واختيار الوقت المناسب للاجتماع حيث تشير الدراسات أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والثانية عشرة ظهرا (عقيلان، 2014، صفحة 111)

إلا أن الحاجة البحثية تلح علينا معرفة المصالح التي أبدى موظفوها إطالة في الوقت الفعلي وتحري أن كان هناك فضفضة في وقت الإتصال نقوم بعرض الجدول التالي:

جدول رقم (52) يبين متوسط الوقت الفعلي المستغرق في الاجتماعات بمختلف المصالح

المجموع	الوقت الفعلي المستغرق في الاجتماعات			المصلحة
	120 د	60 د	30 د	
9	0	9	0	مصلحة إدارة الموارد البشرية
11	5	1	5	مصلحة المحاسبة والمالية
17	4	4	9	مصلحة التموين
18	5	12	1	مصلحة التوزيع
30	8	15	7	مصلحة الإنتاج
85	22	41	22	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن مصلحة الإنتاج هي أكثر المصالح إستغراقا للوقت في إنعقاد الاجتماعات، تليها مصلحة التوزيع والتموين، ثم مصلحة المحاسبة والمالية وأخيرا مصلحة إدارة الموارد البشرية

يعود إحتلال مصلحة الإنتاج إلى أعلى مستوى في الوقت المستغرق في الاجتماعات إلى الخصوصية التي يعرفها نشاطها فهي مركز السلسلة الإنتاجية وأي أعطال أو إنخفاض في مستوى المواد الأولية الداخلة في تكوين الشراب يؤدي إلى توقف الإنتاج وإعلان حالة طوارئ وإعلام السلطة العليا بها، لاتخاذ إجراءات سريعة، لهذا أتت مصلحة التوزيع والتموين في المصدر الثاني من حيث الوقت المستغرق لإنعقاد الاجتماعات لأنه يتم على مستواهم إقامة إتصالات سريعة مع الممولين والموردين والعملاء لتعديل برامج توزيع المنتج الذي وجه للمخازن وكذا البحث عن المواد الأولية أو الإتصال بالاختصاصيين والمهندسين الميكانيكيين أو الكهربائيين أو غيرهم من ذوي الحرف المهنية لإصلاح الأعطال الموجودة في الآلات، لذلك من المنطقي أن تكون الاجتماعات طويلة في هذه المصالح

على غرار ذلك، سجلت مصلحة المحاسبة والمالية وقتا اقل من حيث إنعقاد الاجتماعات أين يكون افتصال سريع وقصير لأنه عادة ما تكون كل السجلات والدفاتر المحاسبية والوضعية المالية للمؤسسة موقوفة إلى تاريخ معين فيتم اللقاء من أجل إتخاذ القرار المالي الصائب أما مصلحة إدارة الموارد البشرية فالوقت المستغرق في الاجتماع قصير لأن العمليات الإدارية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية عادة تكون عبر مقررات أو إعلانات عادة يتم تجهيزها مسبقا ووضعها في سجل الإمضاء وعند الضرورة يتصل رئيس الإدارة العامة هاتفيا من أجل الإستفسار عن أمر معين أو يطلب منه تنفيذ امر ما.

لذلك فالاجتماعات كانت نتيجتها متباينة، وأظهر الموظفون التابعين إلى مصلحة الإنتاج والتوزيع والتموين عدم إستعجال أمر الاجتماع يدعو على التساؤل نظرا لطبيعة النشاط بهذه المصالح والأزمات التي تظهر على مستواهم.

إذا فالإتصال عبر الاجتماعات كان من الرؤساء المباشرين فعال، لكن من قبل المرؤوسين فهو غير مقبول لأنهم أهملوا الأسباب المؤدية لإنعقاد الاجتماع على العموم فالاجتماعات عادة ما تأخذ وقتا زمنيا أطول لأن فيها يتم تناول العديد من النقاط التي قد لا تكون مدونة في جدول أعمال الاجتماع المقرر، إذا فتنظيم وقت المعلومات فيما يخص الاجتماع مقبول إلى حد كبير.

الشكوى:

عبر الموظفون الإداريون على أن الشكاوى المرسله منهم إلى رؤساءهم المباشرين لا تعرف إستعجالا في الاهتمام بها من قبلهم لذلك فهم أيضا لا يعتبرونها مستعجلة وقد كانت قيمة متوسط الوقت الفعلي لنقل هذه الشكاوى بـ 3.61 أي تقريبا 90 د ما يقارب ساعة ونصف خاصة وأن هذه الشكاوى تعلقت بتقديم تقرير ضد زملاء قاموا بسلوكيات عدوانية إتجاههم والتي كانت متويط الوقت لرفع الشكاوى ضدهم هو 60 دقيقة. أما الشكاوى المقدمة للحصول على حق وظيفي فسجلت متوسط حسابي قيمته 3.66 ما يعادل 120 دقيقة لفعل لك وهو ما يعبر عن أخذ وقت كبير للتفكير واتخاذ القرار بالشكاوى.

إذا فوقت تنظيم الشكاوى الموجهة من المرؤوسين إلى الرؤساء يعتبر ضعيف حسب مقياس الوقت المعتمد في هذه الدراسة وتعود الأسباب ربما إلى إرتباط الشكاوى بعوامل إجتماعية ومهنية تؤثر على الموظفين إزاء إتخاذ تقديم شكاوى، لكن هذا السلوك ينبؤ بوجود فجوات مستترة عن عدم رضا الموظفين الإداريين وأن قرار عدم تقديم الشكاوى نابع من قيم ثقافية سلبية تكونت إتجاه الإدارة العليا.

التوصيات:

على عكس الشكاوى فالتوصيات تلقى إهتماما وإستعجالا من قبل الرؤساء المباشرين وكذلك من قبل المرؤوسين، لكن متوسط الوقت الفعلي المستغرق المقدر بـ 2,90 والذي يرمز إلى إستغراق حوالي 90 د لنقل المعلومات المتعلقة بالتوصيات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤساءهم لا تدل حقيقة على الإستعجالية التي طبعت تصنيف التوصيات سواء من قبل الرؤساء المباشرين او المرؤوسين، ويعود هذا الفارق إلى أن التوصيات المتعلقة بالعمل عرفت إستعجالا في رفعها من قبل المرؤوسين، في حين أن التوصيات المتعلقة بالنظر في حالة المكاتب المهترئة أي الجانب الفيزيقي والأرغومي للبيئة المكتب لم تعرف إستعجالا من قبل المرؤوسين، وهذا يدعم النتائج التي توصلنا إليها سابقا بأن المرؤوسين لديهم إتصال ضعيف فيما يخص الشكاوى.

فوقت تنظيم التوصيات حسب مقياس الوقت المعد يعتبر ضعيف هو الآخر والتحكم في تنظيم الاتصالات فيما يخص التوصيات يقدر بـ 50 %

الإقتراحات:

عبر الموظفون الإداريون على عدم تقديم إقتراحات تخص العمل لرؤساءهم المباشرين وأن الإقتراحات لا تحظى بالإستعجال لا من قبلهم ولا من قبل رؤساءهم، ورغم ذلك فقد سجل متوسط

الوقت الفعلي المستغرق 60 د، وربما يعود هذا التحكم في الوقت المستغرق لتقديم الإقتراحات لأنها إرتبطت بإقتراحات تخص طلب زيادة الموظفين في المكتب أو طلب عتاد مكثبي جديد وهي عادة إقتراحات شفوية أكثر منها إقتراحات كتابية تتطلب رسمية أكثر عند تقديمها لأن مراسلة الرئيس المباشر في هذه الاقتراحات تتطلب المرور عبر أمانة الرئيس و تسجيلها عبر سجل الواردات و عرضها في سجل الإمضاء أي أنها تأخذ زمنا أطول من الاقتراحات الشفوية ولذلك كانت مهارة الإنصات عالية بين المرؤوسين لرؤسائهم

إذا فالإقتراحات حسب مقياس الوقت تدل على تحكم جيد في الوقت يصل إلى 75 %.

التقارير:

سجل المتوسط الحسابي للتقارير قيما تدل على أن الموظفين الإداريين يقومون برفع التقارير إلى رؤساءهم المباشرين دوما ،انها تعتبر تقارير مهمة وإستعجالية للطرفين، كمان المدة الزمنية التي تستغرقها التقارير لنقلها لا تستغرق أكثر من 30 د خاصة ،انها تقارير تتعلق بحوادث طارئة كالفيضانات، حرائق، شرارات كهربائية أو أعطال مست التجهيزات، وهذا يرجع إلى طبيعة هذه الحوادث التي تقع مسؤولية كبيرة وربما مسائلة أو عقوبات قانونية إتجاه الموظفين المسؤولين على هذه التجهيزات، لذلك يسرع المرؤوسين إلى رفع التقارير حتى يتم إخلاء مسؤوليتهم و إعلام الإدارة العليا لإتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.

إذا فمتوسط الوقت المستغرق لرفع التقارير حسب مقياس الوقت هو تحكم فعال في عملية الإتصال يقدر بأكثر من 90 %.

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض و تحليل بيانات السؤال رقم 14 من المحور الثاني

3-1 القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 14 من المحور الثاني

جدول رقم (53) يبين تدفق المعلومات في الاتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا بشركة بونا

حسب رأيك التقدير الزمني بالساعات						حسب رأيك تعتبرها السلطة العليا		حسب رأيك ترد السلطة العليا على رئيسك المباشر		حسب رأيك ينقل رئيسك المباشر المعلومات الى السلطة العليا		الإتصال الصاعد والنازل بين الرئيس المباشر و السلطة العليا بالمؤسسة						
الوقت المستغرق المحتمل لنقل المعلومة من رئيسك المباشر للسلطة العليا		الوقت الحقيقي لنقل المعلومة من رئيسك المباشر للسلطة العليا		الوقت المستغرق لرد السلطة العليا على رئيسك المباشر														
المتوسط الحسابي		الاتجاه		المتوسط الحسابي		الاتجاه		المتوسط الحسابي		الاتجاه								
30د		2,56		60د		2,81		60د		2,78		مهمة وعاجلة	1,21	دائما	1,36	دائما	1,39	يقوم رئيسك المباشر بتقديم القرارات أو المذكرات التي طلبها منك كتابتها للسلطة العليا بالمؤسسة
30د		2,69		60د		2,92		60د		3,14		مهمة وعاجلة	1,49	دائما	1,52	دائما	1,59	يقوم رئيسك المباشر بتبليغ السلطة العليا عن تكليفك بتبليغ العمال عن القرارات أو مذكرات التي طلب منك كتابتها
30د		1,98		30د		2,08		30د		2,11		مهمة وعاجلة	1,39	أحيانا	1,71	دائما	1,56	يقوم رئيسك المباشر بتبليغ السلطة العليا عن التعليمات التي وجهها إليك لتنفيذ أعمال معينة
30د		2,41		30د		2,06		30د		2,19		مهمة وعاجلة	1,47	أحيانا	1,68	أحيانا	1,78	يقوم رئيسك المباشر بتبليغ السلطة العليا عن التعليمات التي وجهها إليك بعدم تنفيذ أعمال معينة
30د		2,53		30د		2,16		30د		2,20		مهمة وعاجلة	1,49	دائما	1,48	دائما	1,64	يقوم رئيسك المباشر باعلام السلطة العليا عن تحيينه للوحة الاعلانات المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

يقوم رئيسك المباشر بإبلاغ السلطة العليا عن حضورك اجتماع خاص بالعمل قد عقده	1,68	أحيانا	1,71	أحيانا	1,59	مهمة وغير عاجلة	2,21	30د	2,08	30د	2,40	30د
يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا شكواك بتعرضك للظلم أو الإعتداء من أحد زملائك	1,41	دائما	1,52	دائما	1,40	مهمة وعاجلة	2,34	30د	2,16	30د	2,20	30د
يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا شكواك بعدم حصولك على حق وظيفي	1,44	دائما	1,69	أحيانا	1,60	مهمة وغير عاجلة	2,20	30د	2,04	30د	2,18	30د
يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا توصياتك بمراجعة سريعة لبعض الملفات او تعديل عليها أو إعداد ل خطة عمل جديدة نظرا لحصول ظرف طارئ	1,58	دائما	1,53	دائما	1,39	مهمة وعاجلة	1,99	30د	1,87	30د	2,12	30د
يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا توصياتك بالنظر في حالة المكتب المتهرئة لاعادة ترميمه أو إصلاح بعض الأجزاء منه لأنه لم يعد مناسب للعمل	1,48	دائما	1,40	دائما	1,36	مهمة وعاجلة	2,19	30د	2,22	30د	2,31	30د
يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بإضافة عامل اخر بالمكتب نظرا لحجم العمل المتزايد عليك وتعرضك للضغط والإرهاق	1,44	دائما	1,51	دائما	1,48	مهمة وعاجلة	2,92	60د	2,72	60د	2,61	30د
يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بشراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة صوتية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل	1,41	دائما	1,41	دائما	1,42	مهمة وعاجلة	3,20	60د	2,34	30د	3,06	60د
يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا تقريرك بوجود عطل في تجهيزات المكتب (الكمبيوتر ، الطابعة، آلة حاسبة، الخزانه،الدفاتر)	1,44	دائما	1,53	دائما	1,51	مهمة وغير عاجلة	2,06	30د	1,94	30د	2,13	30د
يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا تقريرك بتلف بعض الملفات نتيجة حادث	1,51	دائما	1,48	دائما	1,44	مهمة وعاجلة	2,33	30د	2,51	30د	2,35	30د
مجموع المتوسط الحسابي	21,33	21,53	20,25	33,85	31,92	33,53						
الوسيط	1,524	دائما	1,5378	دائما	1,44622	مهمة وعاجلة	2,42	30 دقيقة	2,28	30 دقيقة	2,39	30 دقيقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن الكشف عن الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا حسب إجابات الموظفين الإداريين التابعين لإدارة العامة، دلت هذه النتائج إن الرؤساء المباشرين يولون إهتماما لنقل كل المعلومات المتعلقة بالمهام التي كلف بها الموظفون وحتى تلك المعلومات المتعلقة بالشكاوى والتوصيات والإقتراحات بشكل دائم حسب قيم المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.52

في البحث عن رد السلطة العليا على مراسلات الرؤساء المباشرين فهي الأخرى سجل المتوسط الحسابي قيمة تقدر بـ 1.53 أي انه دائما ما ترد السلطة العليا على الرؤساء المباشرين، والأكثر من ذلك أن السلطة العليا تصنف هذه المعلومات من الإتصال الصاعد من الرئيس المباشر مهمة وعاجلة وهو نفس التصنيف الذي صفه الرؤساء المباشرين عند تلقيهم معلومات من المرؤوسين.

إذا هناك علاقة إتصالية قوية بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا، ودليل ذلك المتوسط الحسابي للوقت المستغرق في نقل المعلومة من الرؤساء المباشرين إلى السلطة العليا الذي دل على تقدير زمني لا يتجاوز 30 د وهو فعليا الوقت الحقيقي لنقلها وأن السلطة العليا ترد خلال 30 د في غالب الأحيان، أي هناك تطابق واضح بين نتيجة الوقت المستغرق ولإثبات هذا التطابق نقوم بحساب إختبار أحادي الإتجاه ANOVA

جدول رقم (54) يبين إختبار احادي الإتجاه بين الوقت الإفتراضي والفعلي لنقل المعلومة

ANOVA					
الوقت المستغرق للرد من قبل السلطة العليا					
Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	
0,000	40,257	0,968	14	13,556	Intergruppes
		0,024	70	1,684	Intragruppes
			84	15,240	Total
0,000	43,651	0,802	14	11,226	Intergruppes
		0,018	70	1,286	Intragruppes
			84	12,512	Total

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

تبين نتائج الجدول أعلاه لاختبار التباين احادي الاتجاه ان قيمة التباين بين الوقت المستغرق التقديري لنقل المعلومة والوقت المستغرق الفعلي لنقلها من الرؤساء المباشرين إلى السلطة العليا والرد عليهم من قبل السلطة العليا مساوي لـ 0.000 أي لا يوجد فروق جوهرية تعزى الى احد المتغيرات وان الأوقات المستغرقة متطابقة تماما.

هذا يوصلنا إلى أن تنظيم الأوقات فيما يخص الإتصال الصاعد من الرؤساء المباشرين على السلطة جيد وفعال وقدرة التحكم فيه تصل لأكثر من 90 %، وهو نفس التنظيم الذي يحظى به الإتصال النازل من السلطة العليا إلى الرؤساء المباشرين فهو الآخر فعال وجيد وأن التحكم فيه يصل إلى مستويات عليا تقدر بأكثر من 90 % وفق مقياس تنظيم الوقت المعد

3-2 القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 14 من المحور الثاني

3-2-1 القرارات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

حسب متوسط إجابات الموظفين الإداريين فيما يخص القرارات ونقلها من الرؤساء المباشرين إلى السلطة العليا فقد دلت النتائج أنه يتم دائما نقلها من الرئيس المباشر إلى السلطة العليا وأن هذه الأخيرة ترد عليه وتعتبرها من المهام المهمة والمستعجلة وقد توقع الموظفون بأن نقل المعلومات يتم خلال 60 د وهو الوقت الفعلي المسجل أي أن الموظفين كانت توقعاتهم ناجحة، وأن السلطة العليا ترد في وقت أقل قدر بـ 30 د

إذا فالقرارات تلقى إهتمام وإستعجال من قبل الرؤساء والسلطة العليا وأن وقت الإتصال فيها قوي وهناك سرعة في الإستجابة للرسالة الاتصالية، فالعمليات الإدارية الخاصة بتنفيذ القرارات تكون فيها الاتصالات قوية وفعالة ويتم التحكم فيها بنسبة عالية تصل لأكثر من 90 % لأنها ترتبط بقرارات هامة لنشاط الشركة وتحدد مصيرها نحو عوامل إقتصادية خارجية وعوامل تنظيمية ملحة، ولمعرفة المصالح التي تعرف هذه الاستجابة الاتصالية العالية إتجاه القرارات نعرض الجدول التالي:

جدول تكراري رقم (55) يبين الوقت المستغرق في الإتصال النازل والصاعد بين الرؤساء

المباشرين والسلطة العليا

الوقت المستغرق في رد السلطة العليا على مختلف القرارات الواردة لها من الرؤساء المباشرين في مختلف المصالح	الوقت المستغرق في رد السلطة العليا على مختلف القرارات الواردة لها من الرؤساء المباشرين في مختلف المصالح				المصلحة
	300 د	240 د	60 د	30 د	
5 د				4	مصلحة التوزيع
				1	مصلحة التمويل
				1	مصلحة إدارة الموارد البشرية
				6	مصلحة الإنتاج
30 د			1	5	مصلحة المحاسبة والمالية
			5	5	مصلحة التوزيع
			3	3	مصلحة التمويل
			3	4	مصلحة إدارة الموارد البشرية
			5	13	مصلحة الإنتاج
60 د			2		مصلحة المحاسبة والمالية
			2		مصلحة التوزيع
			5		مصلحة التمويل
			1		مصلحة إدارة الموارد البشرية
			5		مصلحة الإنتاج
120 د		2			مصلحة التمويل
240 د			3		مصلحة المحاسبة والمالية
			1		مصلحة التوزيع
300 د	1				مصلحة التوزيع
	3				مصلحة التمويل
	1				مصلحة الإنتاج

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

تظهر نتائج الجدول أعلاه ان هناك إستجابة سريعة لمختلف المصالح وقد وصلت لأقل من 5 دقائق في بعض القرارات خاصة بمصلحة التوزيع والتمويل وإدارة الموارد البشرية، في غياب لمصلحة المحاسبة في هذه التغذية الرجعية السريعة

في العموم لقت تقارير ردود الإستجابة من قبل السلطة العليا رغم تباطؤ الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات حول القرارات ولم تتجاوز 60 دقيقة، أي ان هناك اتصال نازل مقبول من قبل السلطة الا في بعض الحالات التي كان فيها الاتصال الصاعد من الرؤساء المباشرين طويلا كان رد السلطة العليا بنفس المساحة الزمنية تقريبا وهذا يمكن ان يحدث جراء نقص في المعلومات او حتى انعقاد الاجتماعات والخروج بقرارات هامة

إذا فتنظيم وقت الصاعد فيما يخص القرارات من الرؤساء المباشرين إلى السلطة العليا كان إتصالا جيد بنسبة 75 % وكان في المقابل وقت تنظيم الإتصال النازل من السلطة العليا عالي وفعالي بنسبة تفوق 90 %

3-2-2 التعليمات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

جاء المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين الإداريين حول نقل الرؤساء المباشرين للسلطة العليا بأنه تم تنفيذ التعليمات يدل على انه في غالب الأحيان يتم ذلك وحتى رد السلطة العليا عليه ليس دائما رغم إعتبارها من المهام المهمة والمستعجلة، لكن رغم أنه يتم نقلها تصاعديا وتنازليا بصفة متقطعة إلا أن الوقت المستغرق عند نقلها لا يتعدى 30 د وأن الوقت المستغرق لرد السلطة العليا على الرؤساء المباشرين يكون فوريا، يرجع ذلك لان التعليمات عادة ما ترتبط بالقرارات التي تعرف استعجالية والتي تم الاتصال بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا بخصوصها، وحسب مقياس تنظيم الوقت فغن التعليمات في الاتصال النازل والصاعد عالية وفعالة بنسبة تفوق 90 %.

3-2-3 الإعلانات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

لاقت الإعلانات إهتماما من قبل الرؤساء فدائما ما يقدمون على إعلام السلطة العليا بأن لوحة الإعلانات التي تم نشرها تمت قراءتها من قبل الموظفين وأن الوقت المستغرق فيها كان في حدود 30 د أي أنها الوقت الإتصال الصاعد والنازل فيما تعلق بالاعلانات فعال وعالي إلى ما يفوق 90 %.

3-2-4 الاجتماعات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

جاءت الإجابات عبر حساب المتوسط الحسابي أنه لا يتم نقل المعلومة المتعلقة بقائمة حضور الاجتماع من الرئيس المباشر إلى السلطة العليا ، ويعود ذلك لأن السلطة العليا لا تعتبر هذه المعلومة عاجلة، ومع ذلك فإذا تم نقل المعلومة سيستغرق الأمر 30 دقيقة على الأكثر وبنفس القدر سترد

السلطة العليا. وهو إتصال قوي وعالي كما في حال الإعلانات و التعليمات ونرجع عدم نقل المعلومة المتعلقة بحضور أو غياب الموظفين أنه عادة ما يتم إعداد قائمة إسمية بالحضور والغياب في الاجتماعات وترفق مع المحاضر، لذلك فليس من الأمر الملح ان يتم الحديث فيها، إلا إذا تعلق الأمر بموظف تتكرر غيابه عن الاجتماعات أو أن حضوره كان ضروريا.

3-2-5 الشكوى في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

عرفت الشكوى إهتماما من قبل الرؤساء المباشرين بنقلها دوما إلى السلطة العليا التي إعتبرتها هي الأخرى من المهام المهمة والعاجلة والتي تكون فيها العملية الإتصالية سريعة في الإتجاهين وخاصة فيما تعلق بشكوى موظف من زميله نتيجة إعتداء لفظي أو جسدي وهذا يدل على أن الشركة لا تتقبل وجود نزاعات وصراعات مهنية لأن ذلك يؤثر على المناخ العام بالشركة وينشر الفوضى ويهدر الوقت والعود على هذه السلوكيات يغرس قيم ثقافية سلبية في بيئة العمل فتضطرم الشركة بحل الصراعات والنزاعات بدل التركيز على العمل و الإنتاج، اما الشكاوى المتعلقة بالحقوق الوظيفية كالترقية المهنية أو الإستفادة من المنح والتعويضات مالية يقرها القانون فتعرف بعضا من التماطل إتجاهها.

على العموم فالشكوى أيضا كان تنظيم وقت افتصال فيها سواء الصاعد أو النازل عالي وفعال ويظهر تحكما بنسبة تفوق 90 %

3-2-6 التوصيات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

شهدت هي الأخرى استعجالية واهتمام دائم واستجابة سريعة في نقلها من الرؤساء المباشرين إلى السلطة العليا وكذا في الرد من هذه الأخيرة أي هناك عملية اتصالية قوية فيما يخص نقل التوصيات وهذا يرجع إلى أهمية التوصيات فهي عادة ما تتعلق بالمهام المباشرة والمتخصصة التي يقوم بها الموظفون، ولذلك فالتوصيات لها أهمية بالغة في الرسالة الإتصالية، وعلى العموم فهي الأخرى تعرف تنظيما قويا في وقت الإتصال لنسبة تفوق 90 %.

3-2-7 الإقتراحات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

دائما ما يتم نقل إقتراحات الموظفين الإداريين من رؤساءهم المباشرين إلى السلطة العليا، ويتم الرد من قبل السلطة العليا على الدوام، واعتبارها من المهام الاستعجالية لكن الوقت المستغرق في رد السلطة كان في حدود 60 دقيقة أي أكبر من وقت نقل المعلومة من الرؤساء المباشرين الذي كان متوسطه الحسابي دالا على 30 د في إجمالي إجابات حول المقترحين

تعلقت الإقتراحات المقدمة بطلب إضافة موظف جديد لكثرة الأعباء الوظيفية وأيضا لاعادة تجهيز المكاتب، لذلك إعتبرت السلطة العليا الأمر هام ومستعجل لأن بعض الإقتراحات قد تتعلق بمصالح حيوية للتأكد من ذلك نعرض جدولا مفصلا حول المصالح التي تعرف إستجابة ضعيفة من السلطة العليا نحو الإقتراحات المقدمة من الموظفين

جدول تكراري رقم (56) يبين رد السلطة العليا حول مقترح إضافة موظف جديد بالمصلحة

المجموع	المصلحة					الوظيفة	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بإضافة عامل آخر بالمكتب نظرا لحجم العمل المتزايد عليك وتعرضك للضغط والإرهاق
	مصلحة الإنتاج	مصلحة إدارة الموارد البشرية	مصلحة التموين	مصلحة التوزيع	المصلحة المحاسبية والمالية		
14	5		3	3	3	عون تحكم	5 د
2	1		0	1	0	إطار	
16	6		3	4	3	المجموع1	
27	11	4	2	7	3	عون تحكم	30 د
7	0	3	1	1	2	إطار	
34	11	7	3	8	5	المجموع2	
13	7		3	2	1	عون تحكم	60 د
1	0		0	0	1	إطار	
14	7		3	2	2	المجموع3	
9	3	2	2	1	1	عون تحكم	120 د
3	1	0	1	1	0	إطار	
12	4	2	3	2	1	المجموع4	
6	1		3	2		عون تحكم	180 د
6	1		3	2		المجموع5	
1	1		0			عون تحكم	240 د
2	0		2			إطار	
3	1	0	2	0	0	المجموع6	

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعوان التحكم هم الفئة السوسيو مهنية التي عبرت عن ان رد السلطة العليا على المعلومات التي ينقلها الرئيس المباشر إليها والتي تخص الإقتراح حول إضافة عامل آخر نظرا لكثرة المهام وتشابكها وعدم كفاية المورد البشري العامل لسد متطلبات العمل،

حيث عبروا أن الوقت المستغرق من السلطة العليا يتجاوز في كثير من الأحيان على إقتراحهم مدة تزيد عن الساعة وبعض أعوان التحكم أشاروا إلى ثلاث ساعات وهم من مصلحة التمويل، كما أن الإطارات بالشركة وعادة يحتلون مناصب وظيفية عليا كرؤساء مصالح أو مكاتب عبروا أيضا عن بعض التماطل في رد السلطة العليا قد يصل إلى 4 ساعات و هم إطارات من مصلحة التمويل أيضا.

كما نلاحظ أن مصالح الإنتاج والتوزيع، التمويل أكثر المصالح التي شهدت عدم إستجابة سريعة لهذا الاقتراح من قبل السلطة العليا، وعلى العموم فإن هذا المقترح عادة ما يتم مناقشته بين مدير إدارة الموارد البشرية ورئيس المصلحة المعنية بالاقتراح ومدير عام للإدارة العامة لذلك فهذه الاقتراحات تأخذ وقتا ويجب حساب التكلفة المالية التي تتكبدها الشركة مقارنة بالعوائد الأدائية التي تنتظر من المورد البشري

جدول تكراري رقم (57) يبين رد السلطة العليا على مقترح التجهيزات

المجموع	المصلحة					الوظيفة	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بشراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة ضوئية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل
	مصلحة الإنتاج	مصلحة إدارة الموارد البشرية	مصلحة التمويل	مصلحة التوزيع	مصلحة المحاسبة والمالية		
6	1	1	1	1	2	عون تحكم	5 د
4	0	1	0	1	2	إطار	
10	1	2	1	2	4	المجموع 1	
25	11	1	4	6	3	عون تحكم	30 د
4	1	1	1	1	0	إطار	
29	12	2	5	7	3	المجموع 2	
26	12	4	5	3	2	عون تحكم	60 د
5	1	1	1	1	1	إطار	
31	13	5	6	4	3	المجموع 3	
1	1		0			عون تحكم	180 د
2	0		2			إطار	
3	1		2			المجموع 4	
12	3		3	5	1	عون تحكم	300 د
12	3		3	5	1	المجموع 5	

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

أبدى 26 عون تحكم ان السلطة العليا تستغرق حوالي ساعة للرد على مقترح حول إعادة تجهيز المكاتب وأماكن العمل بتجهيزات جديدة، مع تأكيد من قبل 05 إدارات وكانت مصلحة الإنتاج هي أكثر المصالح التي عبرت عن ذلك، كذلك فهناك من أعوان التحكيم من أجاب لأن الأمر قد يستغرق لأكثر من 4 ساعات وكان هذا في مصلحة المحاسبة والمالية، إلا أن عدد التكرارات كانت ضعيفة بالنسبة للمدة الزمنية التي تتجاوز 03 إلى 04 ساعات مما يدل ن هناك بعض من الاقتراحات حول التجهيزات لا تعرف لإستجابة سريعة، فمصلحة الإنتاج يتعلق الأمر عادة بآلات إنتاج أو رفع أو تنقل أو تحويل أو شحن مما يصعب الرد عليها في حينها.

3-2-8 التقارير في الإتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا:

يظهر من الجدول رقم (53) أن نقل التقارير من الرؤساء المباشرين على السلطة العليا يتم دوما وفي وقت قصير وكذلك تعتبره السلطة العليا امرا مهما ومستعجلا دوما وترد في زمن قصير لا يتجاوز 30د ، أي هناك تجاوب سريع نحو التقارير التي ترفع حول بعض الأعطاب أو الأعطال أو الحوادث التي تطرأ في بيئة العمل والتي تتطلب صيانة سريعة ورفع مستوى الأمن الصناعي بالشركة، فعدم الإكثارات لهذه المشاكل قد يعرض الموظفين إلى حوادث عمل وأمراض مهنية، كما أن هناك أجهزة رقابية دورية على الشركات الصناعية مكلفة بالسهر على حماية الموظفين ببيئة العمل ووضع عقوبات على الشركات عن لم تستجب لتحسين الظروف الفيزيكية والأرغومية المعمول بها دوليا. لذلك وحسب مقياس الوقت فتنظيم الإتصال بالنسبة للتقارير كان عالي وفعال لأكثر من 90 %.

3-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثالث

من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث فإن تنظيم الوقت في مختلف العمليات الإتصالية الصاعدة والنازلة كانت جيدة ومتحكم فيها رغم تسجيل بعض الفروقات، فالموظفون الإداريون بشركة بونا سواء رؤساء مباشرين، مرؤوسين، إدارة عليا يلتزمون بمواعيد نقل المعلومات والرد عليها، فتنظيم الوقت يكسب الفاعلين تركيزا في العمل والجهد وعدم التشتت، وأن الإستثمار الجيد في الوقت يمنح للموظفين أوقات فراغ بشكل أفضل لانجاز أمور أخرى.

إن الموظفين بشركة بونا قد إكتسبوا إيقاعات وعادات زمنية إتجاه العمليات الإتصالية الصاعدة والنازلة مكنتهم من تكوين وعي إتصالي ومعرفة جيدة لكل نشاط ومدته الزمنية التي يستغرقها، ومنحت الموظفين قدرة على إدارة ساعتهم البيولوجية حسب عادات الشركة ومن تم حسن التخطيط والتنفيذ في نقل المعلومات وإدارة الأداء.

إن ثقافة الاستعجال واضحة عند الموظفين بشركة بونا فقد وقعوا ضحية الهولة نحو النشاطات وهو ما يدعو إلى النظر فيه هل هو ناتج عن قصور في فهم كلمة إستعجال أم أن الأمر يتعلق بعدم توافق في ترتيب النشاطات فالقضايا المستعجلة عند طرف لا تعني بالضرورة القيام بها في الحين، لأن ذلك يولد الضغط ويمدد نشاط على حساب آخر.

في كثير من الأحيان يغرق الأفراد في أداء بعض الاعمال المتزايدة فيرتفع الماء إلى مستوى العنق فيلجؤون إلى إعادة تحديد أولوياتهم لاستثمار الوقت والنتيجة أن العديد من الأمور الأخرى تصبح غير ملحة، وعندما نقف عند تصنيف الإتصال الصاعد والنازل للموظفين بشركة بونا نجدهم قد غرقوا في الاهتمام بالاتصالات النازلة، إلى درجة انهم جعلوا بعض الاتصالات الصاعدة غير ملحة حسبهم، فلكصوص الوقت متعددة ويقع على الموظفين تنظيم وقتهم، فالتقصي الدقيق لخصوصية النشاط والإستعدادات الشخصية التي يمتلكها الموظفون مهمة، فمسألة إدارة وقت الاتصالات على رغم بساطتها إلا أنها تتطلب معرفة بطبيعة الاتصالات الصاعدة والنازلة، ولكن رغم ذلك فالموظفين بشركة بونا يستهلكون نفس المدة الزمنية سواء في الاتصالات الصاعدة والنازلة فالحدود زمانية متقاربة جدا

4- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بتنظيم الوقت لمهارات الاتصال بالمؤسسة

1-4 القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 15

جدول تكراري رقم (58) يبين إستخدام الشركة للوسائل التكنولوجية

المجموع		لا		لا اعلم		نعم		الوسائل التكنولوجية للشركة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100	85	0,00	0	32,94	28	67,06	57	البريد الإلكتروني
100	85	0,00	0	32,94	28	67,06	57	أرضية رقمية
100	85	0,00	0	32,94	28	67,06	57	صفحة فيسبوك
100	85	0,00	0	0,00	0	100,00	85	حواسيب

من خلال الجدول أعلاه أبدى 57 موظفا إداريا بنسبة 67.06 % بأن شركة بونا لديها بريد إلكتروني، أرضية رقمية، صفحة فيسبوك، في حين أن 28 موظفا إداريا أجابوا بعدم علمهم بامتلاك شركة بونا للوسائل التكنولوجية أي ما يقارب 32.94 %، في حين أنه لم نسجل أي إجابة حول نفي الموظفين الإداريين لإمتلاك شركة بونا للوسائل التكنولوجية.

أي أن شركة بونا لها جاهزية تكنولوجية تساعد على تفعيل الحياة المهنية داخل الشركة وخارجها ولها قنوات إتصال عديدة ومتنوعة

4-2 القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 15

تبعاً لإجابات الموظفين الإداريين حول الوسائل التكنولوجية، قمنا بالبحث في محرك البحث قوقل (google) عن موقع ويب للشركة أو صفحة فيسبوك، وجدنا صفحة فيسبوك تتوفر على بريد إلكتروني وبعض المعلومات عن الشركة كما يوضحه الشكلا التاليان:



البريد الإلكتروني للشركة: contact@idcbona-dz.com

رابط صفحة الفيسبوك: <https://www.facebook.com/idc.bona.algerie>

أما موقع الويب فرابطه: www.idcbona-dz.com ، حيث يعتبر موقع الويب بيئة متاحة على الأنترنت تسمح بتقاسم التقارير والبحوث، وقواعد البيانات وأدوات الإستخدام بين افراد منتشرين جغرافيا، لكن عند زيارتنا للموقع لم نجد ما يجذب الزبائن أو يوفر لهم قاعدة بيانات وأدوات إستخدام متعددة فالموقع مزال يحتاج على مزيد من التطوير والبناء الرقمي

من خلال إجابات الموظفين الإداريين تبين أن هناك من الموظفين من لا يعلم بوجود الوسائل التكنولوجية المذكورة ولمعرفة أي فئة سوسيومهنية وأي مصلحة ينتمون قمنا بإعداد الجدول التالي

جدول تكراري رقم (59) يبين تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة للأرضية الرقمية حسب

الوظيفة والمصلحة

الأرضية الرقمية	المصلحة	وظيفة		المجموع
		إطار	عون تحكم	
لا أعلم	مصلحة المحاسبة والمالية	0	1	1
	مصلحة التوزيع	2	9	11
	مصلحة التمويل	1	5	6
	مصلحة الإنتاج	0	10	10
	المجموع	3	25	28

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعوان التحكم بمختلف المصالح هم من لا يعلمون بوجود أرضية رقمية للشركة وخاصة من مصلحتي الإنتاج والتوزيع، أما بالنسبة للإطارات فكانت من مصلحة التوزيع والتمويل، فمن بين 18 موظفا يمارسون وظائفهم داخل المكاتب مصنفيين بين 15 عون تحكم و3 إطارات، فإن معظم الموظفين بمصلحة التوزيع لا يعلمون بوجود أرضية رقمية.

كذلك الحال بالنسبة لأعوان التحكم في مصلحة الإنتاج فمن بين 30 موظفا يمارسون مهامهم داخل المكاتب نجد 10 من أعوان التحكم لا يعلمون بوجود أرضية رقمية، في حين أن كل الإطارات بهذه المصلحة على دراية بذلك، ونفس الحال كان بالنسبة لمصلحة التمويل، وبدرجة أقل مصلحة المحاسبة والمالية، أما مصلحة إدارة الموارد البشرية فكل موظفيها على علم بذلك، إذا من خلال النتائج فشركة بونا تمنح الدخول لموظفين معينين حسب مهامهم وأنها لا تنقل المعلومة حول إمتلاك الشركة لأرضية رقمية بين الموظفين،

جاءت النتائج مخالفة لنموذج شركة دومينو بيتزا التي اعتمدت على خصائص غير تقليدية لمنافسة منافسيها باعتمادهم على شبكة رقمية من خصائصها أن الموقع الجغرافي ليس مهما، وأن التفاعل مع الزبون يكون بالهاتف، وقرار الشراء يكون في أي وقت، وأن أساس القيمة هو السرعة وأن قاعدة بيانات التسويق وتحليلها المتواصل يمثل عاملا حرجا (نجم، 2008، صفحة 91).

كما كشفت دراسات حول أهمية الشبكة الداخلية أو ما يسمى بالأرضية الرقمية من ان عوائد الشركات التي تبنت هذا النوع من الإتصال وصلت إلى 85 % (نجم، 2008، صفحة 31)

فشركة بونا لم تنتقل إلى مستوى إدارة أصولها رقميا بشكل تام بل مازالت تحافظ على إدارة أصولها ماديا، وأن مستوى الاتصالات فيها ضعيف لا يتيح تبادل المعلومات والآراء ولم تتجاوز الشركة نمط الإتصال التقليدي القائم على الإتصالات الهرمية البطيئة والروتينية التي تعزز من جمع المعلومات في مستوى الإدارة العليا في حين لا ملك بقية الموظفين من المستويات الأخرى إلا القلة القليلة من المعلومات

جدول تكراري رقم (60) يبين تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة لبريد إلكتروني حسب

الوظيفة والمصلحة

المجموع	وظيفة		المصلحة	البريد الإلكتروني
	إطار	عون تحكم		
1	0	1	مصلحة المحاسبة والمالية	لا أعلم
11	2	9	مصلحة التوزيع	
6	1	5	مصلحة التموين	
10	0	10	مصلحة الإنتاج	
28	3	25	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

من خلال معطيات الجدول أعلاه وتفاديا لإعادة تكرار القراءة الإحصائية المتقاربة تماما مع معطيات الجدول رقم (59) نلاحظ أن نفس المصالح ونفس الفئات السوسيو مهنية لا تعلم بوجود بريد إلكتروني للشركة، وهنا نفترض إفتراضا أن الشركة تمنح الولوج للبريد الإلكتروني لموظفين معينين أو أن هذه الفئات لا تهتم لإستخدام هذه الوسائل التكنولوجية وبالتالي لا تسعى نحو إمتلاك المعلومة بخصوصها

هذه النتائج تتعارض مع نتائج الدراسة التي أقيمت عن أهمية البريد الإلكتروني المتنامية لمجموعة باركسايد للإسكان وهي منظمة إجتماعية غير ربحية بانجلترا أن البريد الإلكتروني العام أقل تأثير من الإتصال المباشر وجها لوجه، لكنه يحدد المناخ العام للمجموعة لأنه يوفر آلية

للموظفين لتغذية أرائهم في المنظمة و تقاسم الأهداف وموائمتها حيث يساعدهم على فهم الأهداف الشاملة للمنظمة والمكانة الخارجية المتصورة فالبريد الإلكتروني يحسن من الإتصال الداخلي والأداء التنظيمي للموظفين بالمنظمة (Hewitt, 2006, p. 78)،

جدول تكراري رقم (61) يبين تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة لصفحة فيسبوك حسب

الوظيفة والمصلحة

المجموع	وظيفة		المصلحة	صفحة فيسبوك
	إطار	عون تحكم		
1	0	1	مصلحة المحاسبة والمالية	لا أعلم
11	2	9	مصلحة التوزيع	
6	1	5	مصلحة التمويل	
10	0	10	مصلحة الإنتاج	
28	3	25	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss 26

من خلال معطيات الجدول أعلاه ومقارنة بنتائج الجدولين السابقين فنفس الفئات السوسيو مهنية ونفس المصالح من تعاني من عدم تدفق المعلومات حول الوسائل الرقمية للشركة، إلا أننا نتحفظ على لوم الشركة بعدم إعلامها بامتلاك صفحة فيسبوك للموظفين لأن الصفحة هي من وسائل التواصل الاجتماعي أين يتفاعل الملايين من الأشخاص حول العالم ومعظم الموظفين يمتلكون صفحات فيسبوك خاصة بهم حيث يمكنهم الولوج إلى صفحة الفيسبوك الخاصة بالشركة ودعمها بمشاركة مختلف الفيديوهات التي تنشرها أو المناشير التي يتم نشرها وبذلك يساهمون في تأسيس جمهور تفاعلي جديد لمستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي عبر الأنترنت يعزز لسمعة الشركة، مما يقودنا إلى القول بأن هناك رغبة مفقودة في الاهتمام بالشركة وإنخفاض شعور الولاء والانتماء إليها، وأن الشركة أيضا لديها جزء من المسؤولية إتجاه هذا الشعور.

عطفا على ذلك هناك ضعف الوعي من القيادة ومن الموظفين أمام الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي للشركات في تنفيذ المشروعات وفي تعزيز سمعة الشركة وتسييرها لعروض السوق بكل أريحية وإلغاء القيود أمام المهتمين والمتعاملين معها ومن تم توفير الوقت للخوض في مهام أخرى، فعدم

العلم بهذه الأدوار المتنامية للتكنولوجيا الرقمية هو هدر للوقت ولتنظيمه وتنظيم خطوط الإتصال التي كانت حتما ستعرف تحكما أكثر مما سجلناه في المحور الثاني من هذا الفصل.

في هذا الصدد إنعقد اجتماع حكومي بتاريخ 29 جوان 2022 حول ملف التطوير الرقمي في الجزائر حيث عرض وزير الرقمنة والإحصائيات الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والتي تهدف إلى تحسين حوكمة القطاع الاقتصادي، موضحا أن هناك إدارات عمومية إستطاعت ان تطور في مجال الخدمة الاجتماعية 454 خدمة عمومية بالإضافة إلى 178 خدمة يتم تطويرها (وزارة الإتصال، 2022)

إلا أن التقرير الإخباري لم يقدم نتائج حول القطاع الاقتصادي في إستخدامه للتحول الرقمي

4-2 عرض وتحليل بيانات السؤال رقم 16 من الإستمارة الموجهة للموظفين الإداريين

4-2-1 قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 16

جدول رقم (62) يبين مهارات الإتصال للموظفين الإداريين وتنظيم الوقت لديهم

مهارات الاتصال (الكتابة، الإنصات، استخدام التكنولوجيا)		تقوم بالعملية المدونة في الخانة	حسب رأيك تعتبرها	حسب رأيك يعتبرها رئيسك المباشر	حسب رأيك التقدير الزمن			
الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاتجاه	المتوسط الحسابي	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاتجاه	المتوسط الحسابي	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	المتوسط الحسابي	الاتجاه
30	2,44	30	2,58	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,28	30
30	2,49	30	2,48	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,34	30
30	2,29	30	2,31	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,40	30
30	2,53	30	2,35	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,60	30
30	2,18	30	2,27	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,28	30
30	2,27	30	2,07	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وعاجلة	1,26	30

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

مهارات التكنولوجيا

30	2,25	30	2,15		مهمة وعاجلة	1,34		مهمة وعاجلة	1,34	نعم	1,23	تتحدث لرئيسك المباشر في موقع العمل لإبلاغه بضرورة مغادرتك للعمل باكرا لقضاء حاجة (عائلية، شخصية)
30	2,44	30	2,31		مهمة وعاجلة	1,46		مهمة وعاجلة	1,39	نعم	1,39	ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام البريد الإلكتروني للمؤسسة
30	2,64	30	2,25	مهمة وغير عاجلة		1,61	مهمة وغير عاجلة		1,61	لا	1,59	ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام بريدك الإلكتروني
30	2,59	30	2,51	مهمة وغير عاجلة		1,74	مهمة وغير عاجلة		1,52	لا	1,67	ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحة فيسبوك للمؤسسة
30	2,40	30	2,52	مهمة وغير عاجلة		1,68	مهمة وغير عاجلة		1,80	لا	1,82	ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحتك في الفيسبوك
30	2,20	30	2,31		مهمة وعاجلة	1,36		مهمة وعاجلة	1,35	نعم	1,28	تستخدم الحاسوب في كل نشاطاتك اليومية
30	2,26	30	2,21		مهمة وعاجلة	1,38		مهمة وعاجلة	1,32	نعم	1,40	تستخدم الحاسوب إلا في كتابة الرسائل الرسمية
30	2,39	30	2,36		مهمة وعاجلة	1,32		مهمة وعاجلة	1,47	نعم	1,24	تستخدم هاتفك النقال في الرد على المراسلات الكتابية والإلكترونية

الفصل التاسع

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

30	2,46	30	2,42		مهمة وعاجلة	1,44		مهمة وغير عاجلة	1,52	لا	1,61	تستخدم الأرضية الرقمية للمؤسسة للرد أو إرسال رسائل لـ (رئيس مباشر، زبون، مورد، مستوى أعلى ، زميل بالعمل)
30	35,81	30	35,09	مهمة وعاجلة		21,49	مهمة وعاجلة		21,42	نعم	20,89	مجموع المتوسط الحسابي
	2,387451		2,339608			1,43			1,43		1,39	الوسيط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 26

يقدم الجدول أعلاه أن مهارات الإتصال الكتابية والإنصائية والتكنولوجية ومهارة الحديث دائما ما تستخدم من قبل الموظفين الإداريين وتعتبر هذه المهارات مهمة ومستعجلة من قبلهم ومن قبل الرؤساء المباشرين، كما ان المتوسط الحسابي للوقت المستغرق الافتراضي والفعلي كان متساويا فكل منهما سجل حجما زمنيا لا يتعدى 30 د، أي أن الموظفين الإداريين كانت لهم القدرة على تقدير الزمن لكل عملية إتصالية طلبت منهم.

ويقدم لنا إختبار T لعينتين مترابطتين الدلالة الإحصائية للفروق بين الوقت الافتراضي والفعلي إن وجدت، كما تبرزه الجداول التالية:

جدول رقم (63) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للزمن الافتراضي والتقديري في المهارات الإتصالية

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenn e	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1	إفتر اضي	2,3396	85	,37156	,04030
	فعلي	2,3875	85	,34465	,03738

جدول رقم (64) يبين العلاقة بين الزمن الافتراضي والفعلي للمهارات الإتصالية

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélati on	Sig.
Paire 1	إفتراضي	85	,941	,000
	& فعلي			

جدول رقم (65) يبين إختبار T لعينتين مترابطتين للمهارات الإتصالية

Test des échantillons appariés

Différences appariées

	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		t	ddl	Sig. (bilatéral)
				Inférieur	Supérieur			
Paire - تقدير 1 فعلي	-	,12624	,01369	-,07507	-,02061	-	84	,001
	,04784					3,494		

من خلال الجدول رقم 64 المتعلق بوجود علاقة ارتباط بين متغير الزمن الافتراضي للوقت المستغرق لمهارات الإتصال والزمن الفعلي نلاحظ أن قيمة الارتباط هي 0.941 أي أكبر من 0.05 وتقترب من 1 أي توجد علاقة دالة إحصائياً قوة الارتباط بين الوقت الافتراضي والفعلي ولا توجد فروق في المتوسطات

يوضح جدول رقم (65) أن قيمة T الإحصائية هي 0,001 وهي أقل من 0.05 وتقترب من الصفر بين مستوى الزمن الافتراضي والفعلي للوقت المستغرق في مهارات الإتصال وأن قيمة T المحسوبة سالبة أي أن الزمن الافتراضي أكبر من الزمن الفعلي وأن التقدير لصالح الزمن الفعلي لأن قيمة المتوسط الحسابي للزمن الفعلي أكبر من المتوسط الحسابي للزمن الافتراضي كما يوضحه

Statistiques des échantillons appariés

بعد عرض النتائج نأتي على عملية عرض مقياس الوقت المعد في الفصل الخامس والمتعلق بتنظيم الوقت في المهارات الإتصالية الموضح في الشكل التالي:

أكثر من 30 د	مساوي أو أقل من 30 د	مساوي أو أقل من 20 د	مساوي أو أقل من 10 د
0	20	50	75
90	100		
تحكم عالي وفعال في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم جيد في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم متوسط في تنظيم وقت مهارات الاتصال	تحكم ضعيف في تنظيم وقت مهارات الاتصال

يتبين لنا ان هناك تحكم متوسط في تنظيم وقت المهارات الإتصالية المتعددة من كتابة، إنصات، حديث، تكنولوجيا يتمتع بها الموظفون الإداريون بنسبة متوسطة تصل لـ 50 %.

إذا يتمتع الموظفون الإداريون من مهارات إتصالية متوسطة وإدراك نسبي لقيمة الاتصال السريع والدقيق في نقل المعلومات باستخدام مختلف الوسائل وكذلك للعلاقة الإتصالية القوية بين المرؤوسين ورؤساءهم المباشرين، أي هناك ثقافة جمعية بأن الإتصال مهم نسبيا وأنه ليس من الآليات المرتفعة الاستخدام والإهتمام التي تعتمد عليها الشركة في نشاطها وأن الوقت المخصص للعمليات الإتصالية يجب أن يوجه للأولويات، وفي هذه النقطة نلاحظ رغم ان جل العمليات الإتصالية أعتبرت مهمة وعاجلة من قبل الرؤساء المباشرين والمرؤوسين إلا أن الوقت المستغرق والتحكم فيه كان متوسطا ما يدل على وجود ضعف في تصنيف العمليات الإتصالية وعدم قدرة الموظفين على التمييز بين المهم والعاجل والمهم وغير العاجل

4-2-2 قراءة تفصيلية لبيانات السؤال رقم 16

مهارة الكتابة:

جاءت إجابات الموظفين الإداريين في مهارات الكتابة أنهم دائما ما يقومون بالرد كتابيا على المراسلات الواردة والتي تدخل ضمن نشاطاتهم الوظيفية، وهي من الردود المهمة والعاجلة لهم ولرؤساءهم ولهذا كان المتوسط الحسابي للوقت المستغرق الافتراضي والفعلي يدل على أنهم لا يتجاوزون 30 د للقيام بذلك، إلا أن معطيات الجدول تدل على أن الموظفين أدلوا بعدم ردهم على المراسلات الكتابية الخارجية أي التي تتم بين الشركة ومؤسسات أخرى رغم انهم يرونها هي الأخرى من الأمور المستعجلة والتي إن تم تكليفهم بها لن يتجاوزوا 30 د لتنفيذها،

لمعرفة المصالح والفئات السوسيو مهنية التي لا تقوم بالرد على المراسلات الخارجية نعرض الجدول التالي:

جدول تكراري رقم (66) يبين الفئات السوسيو مهنية التي لا ترد كتابيا على المراسلات الواردة من مؤسسات خارجية

المجموع	عدم الرد كتابيا على المراسلات الواردة من مؤسسات خارجية					الوظيفة
	مصلحة					
	مصلحة الإنتاج	مصلحة إدارة الموارد البشرية	مصلحة التموين	مصلحة التوزيع	مصلحة المحاسبة والمالية	
39	17	2	7	10	3	عون تحكم
4	1	0	1	2	0	إطار
43	18	2	8	12	3	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (66) أن أعوان التحكم هم الفئة المهنية الأكثر تكرارا التي أبدت عدم قيامهم بالرد الكتابي على المراسلات الواردة من مؤسسات خارجية وخاصة مصلحة التوزيع والتمويل ومصلحة الإنتاج، في حين ان هناك بعض من الإطارات أيضا لا يقومون بذلك ومن نفس المصالح أيضا.

هذا يدل على أن الشركة قامت بتوصيف وظيفي للوظائف وأن الموظفين المكلفين بتبادل الرسائل مع شركات اخرى هم من الإطارات الذين عينوا كرؤساء مصالح أو مكاتب، وبذلك فالإتصال التنظيمي في العلاقات العامة للشركة مع المحيط الخارجي مهيكّل، كما أن أعوان التحكم كما رأينا سابقا من مستويات تعليمية كالثانوي أو مهني وبالتالي فإن قدراتهم اللغوية والفكرية والمعرفية تحتاج إلى صقلها وتدريبهم على كيفية التعامل مع المحيط الخارجي إذا ما ربطنا الأمر بالقطاع الاقتصادي أين عروض السوق تحتاج إلى خبرة ودراية واسعة بمتغيراته.

إذا فالمهارات الكتابية للموظفين الإداريين حسب مقياس تنظيم وقت الإتصال متوسطة ومتحكم فيها بنسبة تصل إلى 50 %، كما أن هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة كتابة التقارير التي توصلنا إليها في المحور الثاني، فكلما كانت مهارة الكتابة متوسطة كان تدفق المعلومات في الإتصال المساعد من المروّوس للرئيس يصل إلى 30 د رغم أنه متوسط زمن الإتصال مقبول لكن كان

بالإمكان أن يكون أقل إذا كانت المهارات الكتابية أقل زمناً، وهذه النتائج تتقارب كثيراً مع البحث الموسع الذي أُقيم في الولايات المتحدة الأمريكية عن حقائق الوقت لدى الموظفين فقد وجدوا أن الموظف في المتوسط يقضي 45 دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل (الجبالي، 2016، صفحة 18)، لذلك فتنظيم مهارة الكتابة مهم للموظفين ويقع على الرؤساء تقديم ملاحظاتهم لمرووسيهم في هذا الجانب حتى يكتسبوا سلوكيات جديدة أثناء التحضير لعملية الكتابة الإدارية بتنظيم أوراقهم وتجهيز كل أدوات المكتب قبل الشروع في الكتابة، وتفقد الأجهزة الإلكترونية كالحاسوب والطابعة، وتخصيص كل موضوع إرسالية في ملف مستقل أو ملف زبون أو عميل أو مورد مستقل عن البقية، فهذه الترتيبات مهمة لأنها تحفظ الوقت ولا تهدره في سلوكيات تنظيمية بسيطة ويومية وهي من مسؤولية الرؤوس بالتحديد

مهارة الإنصات:

تناولنا في المحور الثاني تدفق المعلومات بين الرئيس والمرووس من ناحية الإنصات في الإتصال الصاعد والنازل ووصلنا إلى نتيجة ان هناك تحكم عالي للإنصات لتوجيهات الرئيس المباشر وأنها من المهام المهمة والعاجلة ويتم التحكم في وقتها، وفي هذه الجزئية نبحث عن مهارة الإنصات عند الموظفين الإداريين مع زملاءهم بالدرجة الأولى سواء تعلق الأمر عند الحديث عن مشكلة مهنية أو مشكلة شخصية، تم مهارتهم في الإنصات للرئيس وهو يشرح خطوات العمل المطلوبة لحل إنشغال أو إشكال أو إقتراح معين

مجمال إجابات الموظفين الإداريين حول إنصاتهم لزملاءهم ولرؤساءهم المباشرين كانت عاجلة ومهمة وتتم خلال 30 د، ورغم تسجيل عدم إستعجالية في الإنصات للزملاء عند عرض مشكلاتهم الشخصية إلا أنهم يستغرقون وقتاً كبيراً في ذلك فهي قاربت الـ 30 د أي أن العلاقات الاجتماعية المهنية بين الموظفين في الشركة منتظمة تخضع للميولات النفسية التي تسيطر عادة على الأفراد في تفضيل الحديث والمجالسة، وربما هذا التواصل العلائقي بين الموظفين ما دعي الشركة إلى تبني نظام الإدارة نصف المفتوحة وهذا ما تم ملاحظته فعلاً عند نزولنا للميدان فالشركة غيرت من تصميم إدارتها إلى بحيث جعلت أبواب المكاتب وبعض من جدرانها من الزجاج ما يتيح للمسؤولين رؤية حركة الموظفين ومتابعتهم

إذا فمهارة الإنصات في الإتصال حسب مقياس الوقت متوسطة والتحكم فيها يصل إلى 50

.%

مهارة الحديث:

لم تختلف إجابات الموظفين الإداريين حول مهارة الحديث للزميل والرئيس المباشر عن بقية المهارات التي تعرضنا إليها سابقا فالمتوسط الحسابي لمجمل الإجابات كان دالا على وجود حديث مع الزميل او الرئيس المباشر وأنه يتعبّر حديث مهم ومستعجل وأنه يستغرق قرابة الـ 30 د، فتقسيم العمل لإنهاء المهام كان من الاحاديث المهمة والمستعجلة للموظفين الإداريين حسب قيمة المتوسط الحسابي، أي أن هناك نشاطات ملحة وكثيفة تستدعي التعاون لإنهاءها وهذا يرجح أيضا من فرضية ان الإتصال الأفقي فيما يخص العمل من أنواع الاتصالات العالية والمنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة.

تثبت لنا نتائج الحديث مع الرئيس المباشر حول ضرورة مغادرة الموظف للعمل أن العلاقات الاجتماعية المهنية بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة وأن إهتمام الرئيس المباشر لوضعية مرؤوسه الاجتماعية تعزز من قوة العلاقة وتحفز الموظف لتقديم أداء عالي وتحسن من مناخ العمل وتقلل الصراعات، ولكنها إستغرقت وقتا أكثر من المطلوب.

إذا فمهارة الحديث حسب مقياس تنظيم وقت الإتصال متوسطة أيضا ومتحكم فيها بنسبة 50 %.

المهارة التكنولوجية:

المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين في المهارة التكنولوجية لديهم يدل على أنهم يقومون بهذه النشاطات التكنولوجية وأنهم يعتبرونها مهمة وعاجلة وكذلك الأمر بالنسبة لرؤسائهم المباشرين، كما أن الوقت المستغرق الافتراضي والفعلي جاء متطابقا ولم يتجاوز الـ 30د ومع ذلك فهناك بعض الفروق في العبارات المخصصة لقياس المهارة التكنولوجية كانت ردود الموظفين حولها بأنهم لا يقومون بها ولا تعتبر عندهم مهمة وعاجلة نتناولها كالاتي:

- ترد على رسالة إلكترونية خاصة بالعمل ببيريدك الإلكتروني،
- ترد على رسالة إلكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحة فيسبوك المؤسسة،
- ترد على رسالة إلكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحتك في الفيسبوك،
- تستخدم الأراضية الرقمية للمؤسسة للرد أو إرسال رسائل لـ(رئيس مباشر، زبون، مورد، مستوى أعلى ، زميل بالعمل)

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارات يتجه نحو عدم إقدامهم على القيام بهذه النشاطات وانها تعتبر بالنسبة لهم ولرؤسائهم مهمة وغير عاجلة، إلا أنهم يعتقدون انه لو تم استخدام هذه التقنيات من قبلهم لاستغرقوا 30 د على أقصى تقدير .

ان تنظيم وقت الإتصال لهذه العبارات كان متوسطا، فالمهارات التكنولوجية باستخدام البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والأرضيات الرقمية لا ترقى إلى مستوى التطلعات الرقمية التي تطمح لها الشركات الكبرى، وأن الثقافة الرقمية للموظفين والرؤساء بالشركة مازلت بعيدة عن المأمول، ربما يرجع ذلك انه لم يطلب منهم من قبل إستخدام هذه التقنيات في الرد لتسريع النشاط، وكذلك توصلنا سابقا أن الموظفين لا يقومون بالرد كتابيا على المراسلات الخارجية الواردة للشركة أي أن إستخدام هذه التقنيات محصورا في فئة مهنية معينة، وهو ما يعزز النتيجة التي توصلنا اليها سابقا حول تدفق المعلومة بامتلاك الشركة لصفحة فيسبوك وأرضية رقمية وموقع ويب وكانت النتائج حينها أن أغلبية العمال من فئة أعوان التحكم ليس لديهم علم بذلك.

أما إستخدام الحاسوب والهاتف النقال فكانت النتائج دالة على أن الموظفين يستخدمونها، خاصة وأن عمليات البيع والشراء وطلب المواد الأولية ومعرفة الأسعار والإستفسار عن بعض الإنشغالات تتم عادة من الهاتف لأنها تلقى تفاعل وإستجابة سريعة اما المراسلات الكتابية فهي تتطلب وقتا أكثر ورسمية في التعامل بها لأنها تمر بالعديد من المستويات للوصول إلى قرار بشأنها، لذلك تعمل الشركة على إستخدام الهاتف النقال مثلا في بداية الأمر وبعد الوصول إلى إتفاق مبدئي تتم المراسلة النظامية لإثبات المعاملات.

على العموم فالمهارة التكنولوجية هي الأخرى وحسب مقياس تنظيم وقت الإتصال كانت متوسطة و متحكم فيها بنسبة تصل 50 %، رغم وجود تحفظ لدينا على عدم إستخدام تكنولوجيا الإتصال كالبريد الإلكتروني والأرضية الرقمية كوسيلة نقل المعلومة خاصة الأرضية الرقمية التي كان بإمكان منح جميع الموظفين الإداريين الدخول إليها مع وضه بعض المميزات لحفظ خطوط الإتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين والسلطة العليا بحيث لا يمكن للموظف من رتبة عون تحكم أن يطلع على رسائل رئيسه المباشر إتجاه السلطة العليا إلا بعد تحويل هذا الأخير فحوى الرسالة الإلكترونية للموظف لتمكينه من أداء المهام المرتبطة بها.

أما صفحة الفيسبوك فكانت موجهة للجماهير وليست مهيئة للاتصال الداخلي للشركة وبالتالي فالتحفظ على إستخدامها يعد أمرا مقبولا.

ربطاً بالنتائج المتوصل إليها حول المهارة التكنولوجية بشركة بونا، نستعرض هنا تجربة لشركة العين للعين للبصريات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية والتي قدمت نموذجاً فريداً عن قسم الاتصالات بالشركة وكيفية إدارته الذي يتولى تحديد الوسائل الاتصالية اللازمة لكل قسم أو فرع أو وحدة حسب طبيعة نشاطها فالبايعون في نقاط البيع المتعددة يتلقون رسالة عبر هواتفهم النقالة عن موعد الاجتماع مع مدير الموارد البشرية، أما الموظفون في القسم المالي وخدمة العملاء فإنهم يتلقون القرارات والتعليمات عن طريق بريد الشبكة الداخلية، في حين أن المدراء الفرعيين يتلقون رسائل عبر بريدهم الإلكتروني لأنها تحمل الكثير من التفاصيل (ضرار، 2021، صفحة 57).

هذه التجربة الاتصالية تقدم لنا تصوراً حول تنظيم الوقت في الاتصالات الداخلية والخارجية الصاعدة والنازلة، فكل عملية إتصالية لها وسائلها التي تساعد على إيصال الرسالة الاتصالية في أقل وقت وبأكثر فاعلية

4-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثالث

تعد مهارات الكتابة التي تبرز عبر المراسلات الإدارية عند المختصين ملكة وسائل الاتصال، وقد كان الخطاطين والكتاب من أقرب الناس منزلة عند الخلفاء المسلمين وأعلامهم مرتبة وهذا يدل على أهمية فن الكتابة، وقد أبدا الموظفون بشركة بونا مهارة في التحكم في الكتابة وتنظيم وقتهم، رغم أننا لم نبحث عن تفاصيل الكتابة التي يستخدمها الموظفون كقوالب جاهزة للكتابة، جمع الملفات المتشابهة في حزمة واحدة، استخدام سجلات إلكترونية أو ورقية وترتيبها يومياً، اللغة المفضلة والمتحكم فيها عند الكتابة إلا أن الكتابة كانت عند عموم الموظفين مؤدية للغرض الذي أقيمت من أجله، رغم أنهم يعانون من الروتين اليومي الذي يدفع في كثير من الأحيان إلى التماطل والتباطؤ في أداء الأعمال، لكن نقل المعلومات الكتابية لم يتأثر بذلك فحافظ الموظفون على الوقت اللازم للكتابة والمراسلة.

بالنسبة لمهارتي الإنصات والحديث سجلنا تحكما متوسطاً في تنظيم الوقت المخصص لهما، فتعدان من المهارات الحساسة لأن الطرفين يكونان على نفس خط التماس وأي تصرف يصدر عن طرف معين دون قصد أو شعور قد يؤثر على الطرف الآخر، وقد اعتبرت مهارة الإنصات أهم وسيلة للدفاع عن النفس وإقناع الآخرين بالأفكار التي نحملها لأنها تركز على عمل العقل فكثيراً ما يعاني الموظفون من سوء إنصات رؤسائهم المباشرين إليهم لأنها تتطلب تركيز وحضور العقل في تلك اللحظات الحرجة وفي كثير من الأحيان قد يكون المدراء غير مستعدين للإنصات أو لديهم من

المشاغل ما يمنهم من التركيز مع موظفيهم، لذلك فتنظيم مهارة الإنصات ومعها مهارة الحديث يتطلبان قوة ذهنية لمتابعة تفاصيل الرسالة الشفوية على عكس الرسالة الكتابية التي تتطلب جودة في إختيار المصطلحات والعبارات وتمنح كاتبها وقارئها مساحة من الوقت لمراجعتها عندما يكون للطرف المستقبل للرسالة الإستعداد النفسي والذهني لذلك.

اما المهارة التكنولوجية فلم تلقى الاهتمام المنظر من الشركة كما ذكرنا سابقا، رغم أن الوسائل التكنولوجية مفيدة في تنظيم الوقت لكنها لا تنوب عن الفرد في إدارة وقته فهي وسيلة يتم تحديدها من قبل الفاعلين، ومن الصور الإيجابية المرتبطة بتنظيم الوقت باستخدامها انه كلما اعتمدنا عليها منحنا قدرة على تخزين المعلومات واستدعاءها عند الحاجة بطريقة اسرع، كما أنها تتيح الحصول على المعلومات بشكل افضل وخاصة عندما ترفق باستخدام منبهات صوتية او مرئية للمستخدمين من اجل تحذيرهم او تنبيههم او تذكيرهم ببعض المعلومات المهمة.

لكننا نوصي هنا انه اذا ما اعتمدت شركة بونا على الوسائل التكنولوجية مستقبلا عليها ان توحد كل العمليات الاتصالية وفق المنظور التكنولوجي حتى لا تقع في ازدواجية أداء الاعمال فتهدر الوقت بين الطرق التقليدية للاتصال والطرق التكنولوجية

في الأخير نقول ان مهارات الاتصال لدى الموظفين بشركة بونا تشكل عنصرا حيويا للاستمرار وايصال المعلومات بشكل صحيح فهي تنقل ذاكرة الشركة من الماضي الى الحاضر والمستقبل وتحافظ على قيم الشركة ومعاييرها ومعتقداتها الثقافية في العمل، لكن تنقصهم الجراة والشجاعة في تطوير مهاراتهم التواصلية فمسالة تنمية المهارات الاتصالية والبشرية في ميدان التكنولوجيا والرقمنة لم ترتقي الى مستوى عالي وهذا ليس عجزا ذاتيا نابع من الموظفين ولكن لان القيم الثقافية في المجال الاتصالي بالشركة لا تسمح بذلك.

5. اختبار صحة الفرضية5-1 الفرضية الإحصائية 1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل المعلومات وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس

المعتمد

جدول رقم (67) يتعلق بالعلاقة بين نقل المعلومات في الإتصال الصاعد والنازل

بين الرئيس المباشر والمرؤوس و تنظيم الوقت

معامل الارتباط بيرسون		
تنظيم وقت		
0,924	Corrélation de Pearson	نقل المعلومات بين المرؤس والرئيس المباشر
0,000	Sig. (bilatérale)	
85	N	

المصدر: مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (67) أن هناك ارتباط قوي بين نقل المعلومات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرئيس والمرؤوس وتنظيم الوقت ذو قيمة 0,924 عند مستوى الدلالة 0,00 أي أقل من 0,05 أي نقبل الفرض الإحصائي الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل المعلومات وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد، أي أن هناك ثقافة إتصال تنظيمي لفئة الإداريين في الشركة محل الدراسة نحو نقل المعلومات، تحقق إدارة جيدة في تنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد.

2-5 الفرضية الإحصائية 2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس

المعتمد

جدول رقم (68) يتعلق بالعلاقة بين نمط الإتصال بين الرئيس المباشر والسلطة العليا وتنظيم

الوقت

معامل الارتباط بيرسون		
تنظيم_وقت		
0,999	Corrélation de Pearson	نمط الإتصال بين الرئيس المباشر و السلطة العليا
0,000	Sig. (bilatérale)	
85	N	

المصدر: مخرجات spss26

يظهر الجدول رقم (68) أن هناك ارتباط قوي بين نمط الإتصال الصاعد والنازل بين الرئيس المباشر والسلطة العليا وتنظيم الوقت قيمته 0,999 عند مستوى الدلالة 0,00 أي أقل من 0,05 ومنه نقبل الفرض الإحصائي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد، أي أن هناك ثقافة إتصال تنظيمي للرؤساء المباشرين والسلطة العليا في الشركة محل الدراسة نحو نمط الإتصال، تحقق إدارة جيدة في تنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد

3-5 الفرضية الإحصائية 3:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس

المعتمد

جدول رقم (69) يتعلق بالعلاقة بين المهارات الإتصالية للموظفين وتنظيم الوقت

معامل الارتباط بيرسون		
تنظيم وقت	مهارات الاتصال لفئة الإداريين	
0,989	Corrélation de Pearson	مهارات الإتصال
0,000	Sig. (bilatérale)	
85	N	

المصدر: مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (69) أن هناك ارتباط قوي بين المهارات الإتصال وتنظيم الوقت قيمته 0,992 عند مستوى الدلالة 0,00 أي اقل من 0,05 منه نقبل الفرض الإحصائي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإتصال وتنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد ، أن هناك ثقافة إتصال لفئة الإداريين بالشركة محل الدراسة نحو مهارات الإتصال، تحقق إدارة جيدة في تنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد

4-5 الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (70) يتعلق بالعلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنظيم الوقت بشركة بونا

معامل الارتباط بيرسون				
N	Sig. (bilatérale)	تنظيم وقت	الاتصال التنظيمي وتنظيم الوقت	
85	0	0,924	Corrélation de Pearson	نقل المعلومات بين الرئيس والرئيس المباشر
	0	0,999		نمط الإتصال بين الرئيس المباشر و السلطة العليا
	0	0,989		مهارات الإتصال
	0	2,912	المجموع	

المصدر: مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (70) نلاحظ أن هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي لدى الموظفين بشركة بونا وتنظيم الوقت قيمته 2,915 عند مستوى الدلالة 0,00 أي أنه كلما كان الإتصال التنظيمي

فعال بشركة بونا كان هناك تحكم في تنظيم الوقت، ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثانية ثقافة الإتصال التنظيمي لفئة الإداريين في الشركة محل الدراسة نحو نقل المعلومات، نمط الإتصال ومهارات الإتصال تحقق إدارة جيدة في تنظيم الوقت حسب درجات المقياس المعتمد

6- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يشاع في حكم الوقت وتنظيمه ان الوقت المنظم هو برهان لعقل منظم، وأن السعادة المتأخرة لا تنبت مهما منحتها وقتاً، وأن انتخاب الوقت المناسب هو عامل مهم لكسب أي معركة، وربطاً بنتائج الفرضية الثانية فإن:

- نتائج المحور الثاني دلت على أن الموظفين بشركة بونا أظهروا تنظيمًا محكمًا في إدارة وقت المعلومات وهم بذلك برهنوا على تنظيم عملياتهم العقلية إتجاه مختلف العمليات الإتصالية بالشركة فهم يخلقون إدارة المعرفة وبناء شبكة ممارسات تساهم في دعم قرارات إستراتيجية بالشركة في وقت قصير كما برز في مقياس تنظيم الوقت، ويتضح أن شركة بونا تعمل على المحافظة على خط نقل المعلومات ومشاركتها بين الموظفين حسب تخصصاتهم ووظائفهم بحيث تحفظ النظام وتبتعد عن الفوضى في توزيع المعلومات وإزدواجية المعلومات المتناقلة وربما تضاربها إذا تعددت قنوات الإتصال فيها، ما ساعد في تنظيم محكم وجيد فيها.

- أما نتائج المحور الثالث فإن الموظفين الإداريين بشركة بونا أبدوا تنظيمًا محكمًا في الوقت إتجاه العمليات الصاعدة والنازلة بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا المتعلقة بالقرارات، التعليمات، الإعلانات، الإجتماعات وأنهم إستثمروا وقتهم في إنجاز المهام المطلوبة منهم دون تسويق أو تماطل، وأن أهداف النشاطات قد تحققت في الوقت المحدد لها، وأن النتائج حسب مفتاح الاستقصاء كانت عالية

- أما العمليات الإتصالية الصاعدة والنازلة بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا المرتبطة بالشكاوى، التقارير، التوصيات والإقتراحات فهي الأخرى متحكم فيها بشكل جيد وهو ما اظهره مقياس تنظيم الوقت أيضا، لكن الموظفين أنتجوا ثقافة سلبية بأن هذا النوع من المعلومات لا يحظى بالقبول والاهتمام من قبل الرؤساء والسلطة العليا، فمثل هذه المعتقدات قد تتطور مع الوقت لتشكل عوائق للوقت فينتج الموظفين أجساما مضادة لوقت إنجاز المهام لأنهم لا يلقون نفس الاهتمام إتجاه حاجاتهم في بيئة العمل

- وأخيرا فان نتائج المحور الرابع فكان تنظيم الوقت فيها على العموم متوسط وهو ما اظهره مقياس تنظيم الوقت فالموظفين بشركة بونا يعانون من نقص في مهارات الانصات والحديث والمهارة التكنولوجية وبالتالي إدارة ضعيفة للمعرفة في قنوات الاتصال المعنية، فالاهتمام بها يساعد على تنظيم الوقت وتكوين رؤية واضحة وشاملة والتخطيط للأنشطة واكساب منهجية عمل محددة وموجهة ومتخصصة، فكان على شركة بونا ان تحدد كل نوع من المهارة التكنولوجية موجه لمستوى اداري ووظيفي معين، وان تظهر حزمها اكبر اتجاه هذه المهارات وتطالب موظفيها بتنمية مهاراتهم التكنولوجية حتى تكسب وقتا اكبر وتوفر بنكا للمعلومات يمكن استغلاله في كل وقت دون الارتباط بالاشخاص وان مسار العمليات يستمر ويمكن متابعتها والاشراف عليها دون الزامية التواجد المكاني فالتواجد الزماني يكفي لإدارة المعلومات، فشركة بونا لم تنتخب الوقت المناسب باستغلال هذه المهارات وان استمرت باهمالها لهذه المهارات ستخسر معركة الوقت.

إجابة على السؤال الفرعي الثاني فان المؤسسة محل الدراسة تستخدم ثقافة تنظيم الوقت في إتصالها التنظيمي.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل جانباً مهماً في إدارة الوقت وهو التنظيم من خلال مقياس الوقت المعد لقياس كفاءة وفعالية الموظفين الإداريين في إدارة العمليات الاتصالية الصاعدة والنازلة ومهارات الاتصال، وفق استمارة مخصصة لهم وخادمة للأغراض الدراسة نحو البحث عن مهارة التنظيم الاتصالي لدى فئة الموظفين الإداريين بالتحديد.

دلت النتائج ان الموظفين الإداريين بالمكاتب لشركة بونا قد اظهروا تحكما في تنظيم نشاطاتهم رغم بعض الفجوات منها التكنولوجية نظرا لان الشركة لا تظهر حزما نحو اكتسابها.

الفصل العاشر

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة،
الفرضية الرئيسية، ومناقشة النتائج العامة في ظل
حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

✓ تمهيد

✓ عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية

الثالثة

✓ عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية

✓ عرض النتائج العامة

✓ مناقشة النتائج في ظل نموذج حاضنة

الوقت والمقاربة

✓ خلاصة الفصل

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

تمهيد

سيتم في هذا الفصل مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة التي دارت افتراضاتها الأساسية حول مهارة فريقى الجودة والتجاري للشركة في ترتيب وإدارة اولوياتهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط كل فريق

لقياس هذا التمايز في إدارة الأولويات ومن تم الوقوف على قدرة الفريقين في بناء معرفة مخصصة تتيح لهم التعامل مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية نعتمد على اسلوبين لمعالجة المسألة الأول تمثل في بناء معادلة إحصائية شملت اهم مرتكزات إدارة الأولويات المعروفة وهي السرعة والإستعجال والأهمية والتأثير وثانيها تصنيف النتائج حسب منظور رائدي نظرية الأولويات يبقى عرض البيانات ومعالجتها احصائيا وتحليليا يتم وفق القراءة العامة، التفصيلية تم الطرح الشخصي لكل محور من محاور الإستمارتين المعدتين لكل فريق على حدى. كما نعرض بعدها بالتحليل والمناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة، الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل المقاربة النظرية والبناء النظري الذي اقترحته الباحثة.

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

1- عرض، تحليل ومناقشة بيانات فريق الجودة بشركة بونا للمشروبات الغازية

1-1 عرض وتحليل ومناقشة المحور الأول المتعلق بفريق الجودة

ملاحظة : المحور الأول من الإستمارة الموجهة لفريق الجودة تم عرضها ومناقشتها في الخصائص السيكمترية لمجتمع وعينة الدراسة

2-1 عرض وتحليل ومناقشة المحور الثاني المتعلق بفريق الجودة

1-2-1 القراءة العامة لبيانات السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 13

جدول رقم (71) يبين إتجاهات موظفي وحدة الجودة نحو العمل كفريق

العبارة	التكرار					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
	1	2	3	4	5				
يقوم رئيس فريق العمل بالوحدة بتحديد برنامج عملك	15	60	6	24	4	16	1,56	0,768	دائما 52,00
تعترض على بعض المهام التي كلفت بها مع فريق العمل	8	32	8	32	9	36	2,04	0,841	أحيانا 68,00
يقبل رئيس فريق الوحدة إعتراضك	7	28	13	52	5	20	1,92	0,702	أحيانا 64,00
تتحدث مع أعضاء فريقك عن البرنامج اليومي للعمل	14	56	6	24	5	20	1,64	0,810	دائما 54,67
تتفق مع أعضاء فريقك على أولويات العمل	16	64	9	36	0	0	1,36	0,490	دائما 45,33
تجد صعوبة في إقناع أعضاء فريقك حول أولويات العمل التي يجب إعتمادها	10	40	11	44	4	16	1,76	0,723	أحيانا 58,67
لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون بالتصويت	11	44	8	32	6	24	1,80	0,816	أحيانا 60,00
لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون باستشارة رئيس فريق العمل	17	68	3	12	5	20	1,52	0,823	دائما 50,67

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة يقومون بتصرف شخصي	6	24	4	16	15	60	2,36	0,860	78,67	أبدا
المجموع	104	416	68	272	53	212	15,96	6,834	532,00	أحيانا
المتوسط الحسابي		46.22		30		23,56	1,77	0,759	59,11	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج spss 26

من خلال نتائج الجدول رقم (71) يتبين لنا أن هناك تباين واضح في إجابات أعضاء فريق الجودة حول ثقافة العمل ضمن فريق، حيث أدلى 46,22 % بإتجاههم نحو (دائما) ما يتم العمل بمختلف العيارات المعبرة عن ثقافة الفريق الواحد، في حين أن 30 % منهم من اجابوا عن أنه (أحيانا) ما يتم ذلك، في حين ان 23.56 % نفوا تماما أن هناك سلوكيات للعمل الجماعي ضمن فريق الجودة، بعد هذه التباينات تم التوجه نحو معرفة متوسط إتجاه العينة، فكان المتوسط الإجمالي للعبارات بقيمة 1,77 أي يدل أنه أحيانا ما يتم بهذه السلوكيات في عمل فريق الجودة و بمتوسط إنحراف معياري قدر بـ0,759 وهي قيمة عالية تبين التشتت الواضح في إنحراف الإجابات عن مركز القيم.

لمعرفة أي الفئات السوسومهنية وضمن أي أقسام عبرت عن إتجاهها بأبدا ما يتم العمل بالعبارات المدونة ، نعرض الجدول التالي:

جدول تكراري رقم (72) يبين ردود اعضاء فريق الجودة الذين كانت اتجاهاتهم بأبدا

العبارات	الوظيفة	اقسام مصلحة الجودة				المجموع
		قسم تحضير الشراب	قسم مخبر المياه	قسم معالجة المياه	رئيس الوحدة	
يقوم رئيس فريق العمل بالوحدة بتحديد برنامج عملك	إطار	2	1	1		4
تعترض على بعض المهام التي كلفت بها مع فريق العمل	عون تنفيذ	3	0	0	0	3
	عون تحكم	1	0	0	0	1
	إطار	0	3	1	0	4
	عون تنفيذ	2		1		3
يقبل رئيس فريق الوحدة إعتراضك	إطار	0		2		2
	عون تنفيذ	1	0	0		1
تتحدث مع أعضاء فريقك عن البرنامج اليومي للعمل	عون تحكم	1	1	0		2
	إطار	0	0	2		2
	إطار	1	1	2		4
	عون تحكم	1	0	0	0	1
تجد صعوبة في إقناع أعضاء فريقك حول أولويات العمل التي يجب إعتماها						

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

4	0	1	1	2	إطار	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون بالتصويت
2		0	0	2	عون تنفيذ	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون باستشارة رئيس فريق العمل
1		0	1	0	عون تحكم	
2		1	1	0	إطار	
6	0	1	0	5	عون تنفيذ	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون بتصرف شخصي
2	0	0	0	2	عون تحكم	
7	1	2	2	2	إطار	

المصدر: مخرجات 26 spss

من خلال الجدول رقم (72) يظهر أن قسم إعداد الشراب بموظفيه من أعوان تنفيذ، أعوان تحكم وإطارات هم من عبروا عن عدم القيام بهذه السلوكيات، وأن أكثر فئة هي فئة أعوان التنفيذ، مقارنة بباقي الفئات، وهذا راجع للمهام المنوطة بهذه الفئة عادة التي تكون في غالب الأحيان اعمال بسيطة غير معقدة ليس لها علاقة كبيرة مع المهام الأساسية للمخبر المتعلقة بمقاييس الجودة. مع ذلك فهناك من الإطارات وأعوان التحكم الذين عبروا بنفس الإتجاه لأعوان التنفيذ وهم ينتمون لقسم المخبر الذي يضم مخبرين فزيوكيميائي وبيولوجي، وقسم معالجة المياه وهما قسمان حسان ومهمان لأعداد الشراب وفق مقاييس الجودة وعدم وجود توافق في الآراء بين فئة الإطارات والذين هم من المستوى الجامعي مع رئيس الوحدة أو الفريق ككل هذا يظهر بأن هناك تشتت في التفكير الجمعي لفريق الجودة وأن أعضاءه يغلبهم التفكير والتصرف الذاتي وهذا واضح من خلال إجابة الإطارات حول تغيير الأولويات للفريق يقومون بإتخاذ القرار من منطلق شخصي.

تعد المخابر وأقسام المعالجة وتحضير الشراب اقساماً عالية الدقة تستخدم القياس العلمي في عملها وأن الأخطاء فيها غير مسموحة لأنها ستؤثر على جودة المنتج ومن ثم فإن بعض القرارات أو السلوكيات الصادرة في وحدة الجودة قد لا تجعل الجميع يتفق حولها، فكل قسم له أولوياته التي يرغب في تحقيقها بالشكل المطلوب ولذا فعدم الاتفاق على بعض الأفكار هو تعارض منطقي نظراً لطبيعة العلوم البيولوجية المطبقة

1-2-2 القراءة التفصيلية لبيانات السؤال رقم 07 إلى رقم 13

من خلال قيم المتوسط الحسابي لإتجاه العينة، نجد أن رئيس فريق وحدة الجودة يقوم بتحديد برنامج العمل وهو ما إتفق عليه الجميع بنسبة 52 %، كما أن هذا البرنامج يلقي إهتماماً من قبل أعضاء الفريق لأنهم يتحدثون عن تفاصيل برنامج العمل بشكل دائم بنسبة 54,67 %، وأنهم يتفقون

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

دائماً على الأولويات في العمل حسب طبيعة نشاط كل قسم بنسبة 45,33 % وعند رغبتهم في تغيير أولويات العمل عادة ما يتجهون لرئيس الوحدة لاستشارته حيث أكد 50.67 % ذلك.

وإن قيم الانحراف المعياري المسجلة في هذه العبارات المشكلة لتأييد أعضاء فريق الجودة نحو القيام بها، هي إنحرافات قوية في أغلبها تشير إلى تشتت عن مركز متوسط القيم نحوها وهذا ما يفسر وجود إتجاهات لأعضاء آخرين عبروا ب(أحياناً) أو (أبداً).

أما العبارات التي سجل فيها متوسط حسابي لاتجاه أعضاء فريق الجودة ب(أحياناً) فكانت عدم إعتراضهم عن المهام التي كلفوا بها بنسبة 68 %، وأنه أحياناً ما يقبل رئيس وحدة الجودة إعتراضهم بنسبة 64 %، إضافة أن هناك من الأعضاء من صرح بوجود صعوبة في إقناع زملاءه في الفريق بالأولويات بنسبة 58.67 %، وفي حالة الرغبة في تغيير الأولويات كان التصويت من بين الآليات المستخدمة بنسبة 60 %، وقيم الانحراف المعياري لهذه العبارات كانت هي الأخرى مرتفعة أي كما قلنا سابقاً هناك تشتت عن مركز القيم لأنه يوجد من عبر عن إتجاه مخالف

أما إتجاه أعضاء فريق الجودة نحو التصرف الشخصي لتغيير أولويات العمل فقد عبر 78,67 % منهم عن عدم اتخاذهم هذا السلوك، أي هناك تنظيم في السلوك وإحترام رأي السلطة الهرمية وعدم تجاوز أوامرهم، مع تسجيل قيمة إنحراف عالية قدرت بـ 0,80 وهي تشير إلى فئة الإطارات التي عبرت في الجدول السابق عن إتباع الذات في تغيير الأولويات دون العودة للرئيس أو الفريق ككل.

1-2-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثاني

فرق العمل التي يعمل عليها علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعيون والتنظيميون هي في الغالب فرق صغيرة، وتعكس الشركة ككل، إلى جانب ذلك فهي تكشف هويات الأفراد وآثارهم بشكل أفضل علاوة على ذلك، من الأسهل والأنسب ممارسة الفرق الصغيرة في بيئة مختبرية،

فريق الجودة فريق مختبري يعمل أعضاءه على تكوين سلوكيات مشتركة يفهمون بعضهم من خلالها، يؤثرون ويتأثرون ويواجهون المواقف بنفس التصرفات في أحيان كثيرة، كما يعمل فريق الجودة على تكوين هوية مشتركة ومشاركة أعضاءه في العديد من القضايا مما يزيد من قوة الانتماء لأعضائه وهو أمر مهم لأن الأفراد يستجيبون سلباً إذا لم يشعروا بالانتماء، ولقد ساعد الانتماء لفريق الجودة الأعضاء في فهم طبيعة العمل ضمن هذا الفريق وما يجب أن يقوموا به وإحترام شخص الرئيس

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

حسب نظرية المقارنة الاجتماعية يلجأ الناس إلى الآخرين خاصة بالنسبة للمعتقدات التي لا يوجد لها واقع مادي لفهم الواقع الاجتماعي وفريق الجودة لجأ أعضاءه إلى بعضهم لرؤية ذاتهم والآخرين كأعضاء فساعدتهم على تقليل من عدم اليقين وفهم أفضل للطريقة التي يجب أن يتصرف ويفكر بها أعضاء الفريق أثناء تحديد برنامج العمل وتغيير الأولويات والتحدث مع الزملاء ومحاولة الإقناع لبعض الأفكار.

ميزة أخرى تضاف إلى عمل فريق الجودة وهي إمتثال أعضاءه إلى سلوك الفريق عند الرغبة في تغيير الأولويات فعادة يحدث الامتثال عندما يغير المرء سلوكه نتيجة لضغط حقيقي أو متخيل لتبني السلوك الجديد الذي تمارسه المجموعة مع العلم أنه قد يتغير أو لا يتغير الإيمان الشخصي بملاءمة السلوك الجديد، لكن الأعضاء يمثلون إلى التصويت ورأي الرئيس لأن قواعد السلوك التنظيمي تضغط عليهم في العمل خوفا من العقوبة المتوقعة لعدم المطابقة.

3-1- عرض وتحليل ومناقشة المحور الثالث المتعلق بفريق الجودة

1-3-1 قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 13

جدول رقم (73) يبين تصنيف الأولويات لفريق الجودة

الأولويات	العبارات	متوسط الحسابي للقيام بالنشاط	تعتبر نشاط	تصنيف متوسط الحاصل لفريق الجودة			
				المتوسط الحاصل	المربع الأول المهم والعاجل	المربع الثاني المهم وغير العاجل	المربع الثالث المهم والعاجل
أولوية تقدير الخسائر المادية	رفض العبوات المكسورة أو بها شروخ؛	1,08	دائما	55,88			غير مهم وعاجل
نتيجة العيوب الشكلية	معرفة مصير العبوات المبرشمة المرفوضة بسبب الكسور أو الخدوش	1,24	دائما	30,88			غير مهم وعاجل
أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقودة	التأكد من منسوب السائل في العبوة سواء بالزيادة أو النقصان؛	1,08	دائما	50,04			غير مهم وعاجل
	التأكد من غسل المعدات عند تغيير نوع المشروب	1,12	دائما	56,36			غير مهم وعاجل
	تقدير الفاقد المنسكب عند التعبئة	1,32	دائما	44,52			غير مهم وعاجل
	الكشف عن المياه المستهلكة والتي قد تكون ملوثة بزيت الشحم؛	1,44	دائما	68,28			غير مهم وعاجل
أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشروب	المواد الخطرة المستعملة في عملية التبريد (الكلور، كربون.. إلخ)؛	2,08	أحيانا	44,48			غير مهم وعاجل
أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الفيزيائية (ضوضاء، الكهرباء، الضوء)	انقاص الضوضاء في بيئة العمل الناتجة عن تشغيل المكابس	2,24	أحيانا	24,20			غير مهم وعاجل

أولوية متابعة - مخرجات الإنتاج الغير صحي(محطات الصرف الصحية	تحسين أداء محطات معالجة الصرف السائل باسترجاع المواد الملوثة أو فصل شبكتها	2,40	أبدا	33,76	غير مهم وغير عاجل
أولوية إحترام المواصفات القياسية للجودة	إجراء التحاليل المتعلقة بالجودة ومقارنة النتائج بالمواصفات القياسية	2,00	أحيانا	115,40	مهم وغير عاجل
	قياس الخصائص والمكونات الكيميائية للمواد الخام والمنتجات	2,16	أحيانا	114,76	مهم وغير عاجل
	إستخدام تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد بدائل للمواد الخام الخطرة	2,44	أبدا	97,40	مهم وغير عاجل
	ضبط نسبة الهواء بتوفير القدر الكاف من الأوكسجين لتحويل غاز أول أكسيد الكربون الى ثاني أكسيد الكربون	2,76	أبدا	57,96	غير مهم و عاجل
	إحلال السولار أو الغاز الطبيعي محل المازوت الذي يحتوي على نسبة عالية من الكبريت.	3,00	أبدا	14,20	غير مهم وغير عاجل
	ضبط درجة الإحتراق لمنع تكون الجسيمات العالقة	2,72	أبدا	25,28	غير مهم وغير عاجل
المجموع		29,08	أحيانا	833,40	غير مهم وعاجل
الوسيط		1,93867		55,56	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss26

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب قيم المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,93 ان النشاطات المدونة يتم العمل بها أحيانا وليس دائما من فريق وحدة الجودة، الا ان أهمية الأولويات تختلف فنجد ان أولوية الكشف عن العيوب الشكلية وتقدير كميات الإنتاج المفقودة تعتبر من النشاطات اليومية المتكررة من قبل الجميع لهذا جاء متوسط حسابها موافق للاتجاه (دائما) اما باقي الأولويات مثل أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي واحترام مواصفات الجودة تباينت قيم المتوسط الحسابي فيها بين أحيانا وابدأ وهذا لان هذه النشاطات لا يقوم بها كل فريق وحدة الجودة بل هي من ضمن التخصصات الدقيقة التي يقوم بها الإطارات في الوحدة ولأجل التأكد من هذه الفرضية نقيس العلاقة بين التغير في الوظيفة والتغير في النشاط حسب معامل الارتباط سبيرمان، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (74) يبين علاقة الارتباط بين متغير الوظيفة والنشاط

Corrélations

Rho de Spearman	الوظيفة	الوظيفة		نشاط	
		Coefficient de corrélation	1,000	-,673**	
		Sig. (bilatéral)	.	,000	
		N	25	25	
	نشاط	Coefficient de corrélation	-,673**	1,000	
		Sig. (bilatéral)	,000	.	
		N	25	25	

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

المصدر: مخرجات spss 26

تظهر نتائج الجدول رقم (74) بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي توجد علاقة بين تغير الوظيفة والنشاط وأن العلاقة عكسية سالبة ومتوسطة حيث سجلت قيمة -0,673 أي أنه كلما إزداد تغير الوظيفة كلما قلت النشاطات المقدمة من طرف فريق العمل، أي أن هناك تقسيم للمهام، عدم التداخل في تأديتها من قبل فريق العمل، واحترام السلطة الهرمية، خاصة وأن الوحدة تتضمن على نشاطات حساسة ودقيقة لا يسمح لغير المختصين القيام بها، لذا نلاحظ ان هناك إلتزام وإنضباط في تأدية المهام بين الفريق وإنعدام الفوضى في العمل واستقرار في الأدوار الوظيفية

أما بخصوص المتوسط الحسابي لحواصل الأولويات فكانت قيمته 55,56 أي منحصر ضمن المجال الثاني 48-96 وهو الذي يرمز للمربع الثالث المتضمن للنشاطات المهمة وغير المستعجلة وهي نتيجة نسبية لاختلاف الأقسام التابعة للوحدة فكلما اختلف القسم اختلفت الفئات السوسيومهنية

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

العاملة به وإختلفت تخصصاتهم ويختلف حينها تصنيف الأولويات ونثبت ذلك بمعامل الارتباط سبيرمان

جدول رقم (75) يبين علاقة الارتباط بين متغير القسم وحاصل الأولويات

Corrélations

القسم	حاصل		
	حاصل	Rho de Spearman	
	Coefficient de corrélation	1,000	-,273
	Sig. (bilatéral)	.	,187
	N	25	25
القسم	Coefficient de corrélation	-,273	1,000
	Sig. (bilatéral)	,187	.
	N	25	25

المصدر: مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم (75) يتبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0,187 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وأن قيمته سالبة قدرت بـ 0,273 أي علاقة عكسية سالبة، فكلما إختلفت الأقسام إنخفض حاصل الأولوية، لأن بعض الأقسام يكون فيها عدد أعوان التنفيذ أكبر من عدد الإطارات المختصين فيقل حاصل الأولوية لأن العديد من النشاطات لا تدخل ضمن مهامهم وأولوياتهم ، كما أن الإطارات العاملة بهذه الأقسام تختلف تخصصاتها العلمية، إضافة إلى ذلك أن عدد أعوان التنفيذ وأعوان التحكم متساوي مع عدد الإطارات بهذه الوحدة

أما من حيث تصنيف الأولويات حسب مصفوفة ستيفن كوفي فنجد:

المربع الأول: خلو تام لأي نشاط في هذا المربع من قبل فريق الجودة، علما أن هذا المربع يرمز للأزمات والطوارئ التي تستوجب أخذها بعين الاعتبار والإهتمام سريعا بها والإستعجال في معالجتها، والتي لها تأثيرات كبيرة إن لم تعالج في حينها، وعدم تصنيف أي من النشاطات ضمن هذا المربع يعني أن فريق وحدة الجودة لا يتعرض لأي أزمات فيما يخص عمله اليومي وأن العمل يسير وفق النماذج القياسية المطلوبة وهذه إشارة جيدة على قدرة فريق الجودة على التحكم في متطلبات العمل حتى لا تحل أي أزمة.

المربع الثاني: وهو مربع القيادة لأن فيه يتم تصنيف المهام والنشاطات التي تحتاج إلى تخطيط وتأتي وإلى إستشراف لها وجدولة زمنية بعد تحديد الأهداف منها، فهو تخطيط متوسط إلى بعيد المدى ولا تظهر النتائج والتأثيرات في الحين، لذلك عادة يقوم القادة بهذه المهام، ومن خلال الجدول نجد أن النشاطات المندرجة ضمن أولوية إحترام مواصفات الجودة كإجراء تحاليل المتعلقة بالجودة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

ومقارنة نتائج الموصفات القياسية، قياس الخصائص والمكونات الكيميائية للمواد الخام والمنتجات وكذا إستخدام تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد بدائل للمواد الخام الخطرة كانت ضمن هذا المربع.

هذه النشاطات تبدو للوهلة الأولى من النشاطات اليومية التي لا تستحق هذا التصنيف، لكن مهلا في مقابلة مفتوحة مع رئيس وحدة الجودة أخبرنا أن هناك تخطيط لإنتاج مشروب غازي بأقل نسبة سكريات وأقل سعر وأن العمل في المخبر جاري منذ 2018 ولم ينتهي بعد، وتقوم العملية في الأساس بإستبدال السكر الطبيعي بمحليات طبيعية أقل سعر وتكلفة ومن بين هذه المحليات التي يجري تجربتها نبتة طبيعية تعيش في أمريكا اللاتينية إسمها STIVIA تركز التجربة المخبرية على إستخراج المادة المحلية منها، وعلى الصعيد العالمي فالصين تجري أبحاث مخبرية لاستخلاص عطر العسل منها

كما أباح لنا رئيس الوحدة أن الشركة تخطط لإنتاج مشروب العصير غازي من ذوق المشمش، البرتقال، ومازالت عملية وضع المعدات الخاصة بإنتاج العصير ونظرا لإرتفاع سعرها فالشركة تخطط لإطلاق عملية إنتاج العصير الغازي في عبوة 1 لتر بتعبئتها بشركة صنع العصائر بالجزائر العاصمة.

إذا تصنيف هذه النشاطات ضمن المهم وغير العاجل أي مربع التخطيط هو تصنيف منطقي ومقبول ويبرهن على إرادة الفريق لغزو السوق الوطني وطرح بدائل في المنتجات حسب متطلبات السوق وأذواق المستهلكين.

المربع الثالث: مربع الخداع أين لا يستطيع الفرد قول (لا) للمهام الغير مهمة ولكنها عاجلة، فتأخذ من وقته وينخدع بإلحاحها، ونجد أن أعضاء فريق وحدة الجودة قد إندعوا في العديد من أولويات حسب متوسط الحسابي لحاصل الأولوية وصفقوا بعض منها في هذا المربع حيث لم يستطيعوا قول (لا) لأنهم إعتبروها عاجلة رغم عدم أهميتها بالنسبة لهم، والتي كان بالإمكان التقويض فيها خاصة أنها تعلق بتشاط غسل العبوات قبل تغيير نوع المشروب، التأكد من منسوب السائل في الزجاج، الكشف عن المياه المستهلكة والتي تكون ملوثة بزيت الشحم.

هذه المهام يضمنها أعوان التنفيذ لأنها مهام بسيطة ولا تحتاج إلى تقنيات عالية ولا إلى مواد خطيرة الإستعمال أو حضور شخصي للمختصين إلا في حالة المياه المستعملة وتلوثها بزيت الشحم

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

فهذا عند إكتشاف حدوثه وجب إخطار المسؤولين بذلك للقيام بالإجراءات الوقائية اللازمة وكان من طبيعة هذا النشاط أن يعد من الأمور الهامة والمستعجلة والتي تصنف في خانة المربع الأول بالنسبة لأعوان التنفيذ فعلى الرغم من بساطتها إلا أنها تؤثر على جودة المنتج، إلا أن الجدول رقم (...) بينت نتائج متوسط النشاط أن جميع فريق وحدة الجودة يقوم بهذه النشاطات، وأنه لم يتم التفويض فيها مما أضاع وقتا وهدر جهدا وتركيزا كان الأجدر توجيهه نحو مسؤوليات أخرى، فإدارة هذه النشاطات لم تحقق الهدف منها لأنها تمددت على حساب نشاطات أكثر أهمية.

المربع الرابع: وهو مربع الضياع أين يتم تصنيف المهام غير المهمة وغير المستعجلة والتي وجب تصنيف بعض النشاطات الصغيرة واليومية والتي لا يهم عموما من يقوم بها، لأن عدم إنجازها لن يؤثر على سير العمل، ونجد ان أعضاء فريق العمل صنفوا بعض المهام المهمة والمستعجلة ضمن هذا المربع، كإحلال السولار مكان المازوت والذي يعتبر تقنية متطورة وصديقة للبيئة وجب التخطيط لها إلا أن قيمة متوسط حاصل الأولوية لها خالف التوقعات، إلى جانب ضبط درجة الإحتراق لمنع تشكل الجسيمات العالقة فهذه المهام يقوم بها فريق الوحدة لكن للحكم على إستعمالها وأهميتها نحتاج إلى إستشارة مختص فيزيوكيميائي لمعرفة ذلك.

إذا فهذا المربع تضمن نشاطات غير مستعجلة كمعرفة مصير العبوات المرفوضة أو تقدير الفاقد المنسكب أثناء التعبئة والتي يمكن معرفتها بعد تأدية نشاطات أخرى أكثر أهمية وإستعجال إلا أن هذه النشاطات استحوذت على أداء الفريق بأكمله حيث جاءت النتائج دالة على أن جميع أعضاء الفريق يقومون بذلك مما جعلها تتمدد على حساب نشاطات أخرى صنفتم في هذا المربع وكان أولى تصنيفها ضمن مربع آخر.

ففريق الجودة في المربع الرابع عانى من تمدد لنشاطات بسيطة وغير مستعجلة وجعلها من النشاطات التي تحظى بمتابعة ومراقبة رغم عدم أهميتها وإستعمالها، لكنه في المقابل أضاع الكثير من الوقت عندما أهمل النشاطات التي تتطلب تخطيطا وإستشرافا.

1-3-2 قراءة تفصيلية لبيانات السؤال رقم 13

-أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية:

عند حساب المتوسط الحسابي للعبارتين المكونتين لأولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية نجد ان هذان النشاطان يمارسان دوما من قبل فريق الجودة، إلا أن تصفيفه كان من بين النشاطات الغير مهمة وغير العاجلة، أي التي لا تحوز على أفضلية في البدء بها، بل يمكن القيام بها عندما يوجد وقت إضافي خلال ساعات العمل، لكن كان بالإمكان التفويض فيها بتكليف عمال مهمتهم اليومية كشف العيوب وتتبع مصير العبوات المرفوضة لتقدير الخسائر في حينها، ففريق الجودة لم يتمكن من تقسيم الأدوار الوظيفية بصفة واضحة بل جعل هناك نقاط تقاطع بين النشاطات مما يربك برنامج العمل ويؤدي إلى حدوث ازدواجية في الأدوار والأوامر ويهدر وقت الفريق للقيام بنشاطات أكثر أهمية وإلحاح، إلا أن إعتبار هذان النشاطان غير مهمان فهو ينم عن عدم وعي وإدراك لحجم الخسائر التي تتكبدها الشركات جراء العيوب الشكلية بالعبوات والتي هي هاجس كل منتج ومصنع ورائد أعمال،

في دراسة أقيمت في الهند حول دور العبوات وتغليفها على إتجاهات المستهلكين جادل صاحب الدراسة (Partho و Parameshwaran، 2013، صفحة 421) بأنه في عالم متغير ومتزايد السكان يكون التحدي لصناعة المشروبات الغازية معقدا بشكل متزايد، حيث كان الهدف خلال سنوات ماضية هو توفير منتجات صحية ودائمة ومثيرة للمستهلك، ومع ذلك فقد أكدت الدراسة أن المنتج ليس دائما العنصر الوحيد الذي يميز ويشجع المستهلكين نحو اقتنائه بل ان الحاوية والتعبئة ودورها في حماية المشروب لها تأثير لأن وظيفتها الأساسية هي إقناع المستهلك بشراء المنتج فإن فشلت العبوة في ذلك قد يختار المستهلك علامة تجارية بديلة، لذلك فالاهتمام بالعبوات وشكلها وطرق حفظها للمنتج امر مهم ومستعجل لان أي ضرر يصيبها يؤثر على اتجاهات المستهلكين وجب على فريق الجودة الحرص على عدم حصول ذلك

-أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقودة:

عند حساب المتوسط الحسابي للنشاطات الثلاثة المدرجة ضمن أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقودة تكون قيمته دالة على ان هذه النشاطات هي نشاطات يقوم بها كل فريق الجودة وبصفة يومية ومستمرة، إلا أن متوسط حاصل الأولوية لهذه النشاطات صفحتها ضمن المربع الثالث

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

أي بالغير مهمة والعاجلة، بالعودة إلى طبيعة النشاطات المنطوية تحت هذا البند فهي تخص معرفة كمية السائل بالعبوة سواء بالزيادة أو النقصان وتقدير الفاقد عند التعبئة وكذا التأكد من غسل المعدات قبل تغيير نوع الشراب، هذا التصنيف يحيلنا إلى التفكير بأن فريق الجودة لديه ثقافة سلبية إتجاه الشركة وعدم الإكثارات إلى الخسائر التي قد تلحقها وأن ما يقوم به من تأدية يومية لهذه النشاطات يعد من العمل الروتيني الآلي أي دون تدبر وتفكير عميق في أهميته.

لكننا نعلم ان المستهلكين من الجمهور الذكي ولا يقبل ان يتم خداعه او استغفاله واي خطأ قد يضر بالشركة وتخسر ولاء زبائنهم ولاثبات كلامنا بان جمهور المستهلكين ذكي ومتذوق وله القدرة على كشف أي تغيرات تحصل سواء في تركيبة المشروب أو كمية السائل بالعبوة أضع لكم صورة لتعليق مستهلك لمشروب بونا عبر صفحة الفيسبوك الرسمية للشركة أين تساءل عن تغير الذوق في المشروب

شكل رقم(29) يبين تعليقات الزبائن لمشروب بونا عبر الصفحة الرسمية للشركة



المصدر : <https://www.facebook.com/idc.bona.algerie>

تلقت شركة كوكا كولا عدة خسائر ووجدت صعوبة في تحقيق أهدافها المالية وواجهت تحديات كبرى لإتهامها بالعديد من الأزمات الأخلاقية منها سلامة المنتج، التلوث، إستنزاف الموارد الطبيعية

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

(المزيد من المعلومات أنقر على الرابط)

[https://harbert.auburn.edu/binaries/documents/center-for-ethical-](https://harbert.auburn.edu/binaries/documents/center-for-ethical-organizational-cultures/cases/coca-cola.pdf)

[organizational-cultures/cases/coca-cola.pdf](https://harbert.auburn.edu/binaries/documents/center-for-ethical-organizational-cultures/cases/coca-cola.pdf)، لذلك فسلوك فريق الجودة بتصنيفها غير مهمة هو سلوك تشوبه الضبابية لأن إستقرار الشركة من إستقرارهم وتحسين سمعتها في السوق هو أمان لهم من التسريح بسبب الخسائر التي قد تلحق بها، لكننا عند كل نتيجة يتأكد لنا إنتقاء الولاء والإحساس بالانتماء للشركة، وكأن لسان حال العمال بها أنهم موظفون متعاقدون في شركة خاصة ربحية، وأن ما يربطهم بها هو الدخل الشهري، فالثقافة السائدة بالشركة تعبير عن قيم معيارية مادية بحثة وفردية ، حتى أن الفعل الاجتماعي الجماعي هنا للفريق قد إنحصر في المجال المادي، أي كلما قدمت الشركة أكثر كلما تغيرت إستراتيجية الفاعلين فيها حتى وإن كانوا ضمن فريق عمل.

-أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشروب:

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للنشاطات المندرجة تحت هذه الأولوية دالة على انه أحيانا ما يتم فعل ذلك، وهذا أمر متوقع نظرا لخصوصية النشاطات كتحليل المياه والمواد الخطرة المستعملة في عملية التبريد أي أن هذان النشاطان هما من الوظائف المتخصصة، لهذا كان فريق الجودة يحرص على أن يتكفل بها المعنيون بهذه العمليات دون غيرهم، إلا أن تصنيف هذه الأولوية هو الآخر كان في إجماله دالا على إعتبارها غير مهمة ولكنها عاجلة.

نقف مرة أخرى عند العجلة وعدم الأهمية، ليتكرر المشهد للمرة الثالثة خاصة وان القائمين عن هذان النشاطان من المختصين وظيفيا، ونتساءل عن هذا الإصرار حول عدم أهمية هذه النشاطات فلماذا وجدت إذا كآليات للجودة وتخضع للتقييس والمراقبة، هذه النتيجة لو صدرت من موظفين غير متخصصين كان الموقف مفهوما، أما أن تصدر من مختصين فهي تقودنا إلى وضع إفتراضات عن سوء إدارة الذات والمشاعر لفريق الجودة وأن هناك عادات سيئة إكتسبها الفريق وجب تعديلها وتصحيحها، ففعالية الفريق تعني أن ينجز أهم الأعمال بأقل وقت.

-أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الفيزيائية:

جاءت نتائج أولويات الكشف عن المخاطر الفيزيائية من النشاطات غير اليومية التي يهتم بها فريق الجودة لذلك تم تصنيفها بأنها غير مهمة وغير عاجلة، لكن المخاطر الفيزيائية لها انعكاساتها التي تؤثر على بيئة العمل فتولد القلق وعدم التركيز وتتسبب في العديد من حوادث العمل والأمراض

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

المهنية كإنخفاض السمع، الألم والصداع المستمر، اضطرابات في السلوك لذلك وجب التفطن لها رغم طابعها غير الإستعجالي.

لإثبات ذلك نستعرض دراسة (بلاش و قايد ، 2017، صفحة 57) أقيمت على مجموعة عمال بلغ عددهم 50 عاملا تراوحت أعمارهم بين 25-55 سنة بمؤسسات وطنية منها المؤسسة الوطنية للسيارات بروجية و مؤسسة الرزم المعدني بالعاصمة، مؤسسة التبغ والكبرين بالبلدية، المؤسسة الوطنية لتصنيع النحاس والحديد، مؤسسة البناء الجاهز بالأبيار، وحققت الدراسة في تأثير الظروف الفيزيائية منها الضوضاء، الإهتزازات، الحرارة.. إلخ على الصحة النفسية للعمال وتعرضهم لحوادث العمل والأمراض المهنية، فكانت النتائج دالة على أن الظروف الفيزيائية السيئة مثل الضوضاء والإهتزازات تؤثر على صحتهم النفسية بشعورهم بالقلق والنفرة، والغضب لأنقته الأسباب، كما عانى العمال من آلام في الراس والتعب والإرهاك وإضطرابات في الهضم، كما ان العديد من العمال أصيبوا بالصمم الكلي أو الجزئي نتيجة الضوضاء العالية.

- أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي (محطات الصرف الصحية):

ارتبطت هذه الأولوية بتحسين أداء محطات معالجة الصرف السائل باسترجاع المواد الملوثة أو فصل شبكتها، وكانت من النشاطات المستبعدة في برنامج الفريق ككل، كما دل المتوسط الحسابي بأنها من الأولويات الغير مهمة وغير العاجلة، فهذه الأولوية تدخل ضمن الأزمات التي وجب التخطيط لها بجدولة زمنية لإدارتها إن حدثت ومن تم تصفف في المربع الأول، لكن فريق الجودة يفتقد لأي إستعدادات لهذا النشاط، فعدم الاهتمام لهذه الأولوية يخلق إرتباكاً في تأدية الوظائف إن حدثت، لذلك نلاحظ أن هناك عجزاً في تصنيف الأولويات لدى فريق الجودة من حيث تحديد أهمية المشكلة لهذا النشاط وعلاقتها بأهداف الفريق والشركة ككل.

- أولوية إحترام المواصفات القياسية للجودة:

من خلال قيم المتوسط الحسابي للنشاطات المندرجة ضمن هذه الأولوية نلاحظ ان النشاطات ذات التخصصات الدقيقة يتم القيام بها أحيانا، أي أن هناك تقسيم للأدوار في هذه الأولوية كما أنها اعتبرت من النشاطات المهمة وغير العاجلة أي ضمن المربع الثاني المتعلق بالتخطيط كإجراء التحاليل المتعلقة بالجودة ومقارنة النتائج بالمواصفات القياسية، قياس الخصائص والمكونات الكيميائية للمواد الخام والمنتجات، فهذه النشاطات من المهام اليومية لبعض الأعضاء من فريق الجودة، لكنها

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

ترتبط بمواصفات قياسية لذلك وجب التخطيط الزمني للقيام بعمليات التقييس من خلال ترك عبوات كشواهد من الإنتاج لتحليلها كيميائياً بحيث يتم تحضير المعدات المخبرية الخاصة والمواد الداخلة في عملية التحليل، لذلك فتصنيفها في المربع الثاني هو تصنيف ذكي ومتوافق مع طبيعة هذه النشاطات. أما ما تبقى من نشاطات منها: ضبط نسبة الهواء بتوفير القدر الكاف من الأوكسجين لتحويل غاز أول أكسيد الكربون الى ثاني أكسيد الكربون، إحلال السولار أو الغاز الطبيعي محل المازوت الذي يحتوي على نسبة عالية من الكبريت فالمتوسط الحسابي لهذه النشاطات دلت قيمهم على عدم القيام بهذه النشاطات ابداً من قبل الجميع أي أن وحدة الجودة لا تتوفر علة هذه الخصائص الوصفية في عملية التحضير للمشروب، لذلك كان تصنيفها ضمن النشاطات غير المهمة وغير العاجلة، وهو تصنيف ضعيف لأن طبيعة هذه النشاطات تتطلب الوقوف عليها وإعطائها الأهمية الكافية، وتخصيص أعضاء من الفريق يقومون بهذه التجارب لتحقيق الفوائد المنتظرة منها مستقبلاً.

1-3-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثالث

يعمل نظام تحديد الأولويات وحسن إدارتها على تحقيق أفضل النتائج بإستغلال كل الطاقات المادية والكفاءات البشرية، ويعمل فريق الجودة بشركة بونا تحت ضغوط عمل يومية متعبة لأن طبيعة نشاطه تتطلب الحذر وعدم إغفال أي صغيرة أو كبيرة قد تؤثر على جودة المنتج، ومن خلال نتائج المحور الثاني وجدنا أن واقع الأولويات لفريق الجودة بشركة بونا يعمل وفق منظورين إثنين فقط هما المربع الثالث والرابع دون إعارة أي إهتمام للمنظورين الآخرين المربع الأول والثاني - نجد أن العديد الأولويات نافست مدخلاتها لتكون ضمن المربع الرابع لتشكل منهجاً أساسياً في إدارة فريق العمل

- المعايير المعتمدة في تصنيف الأولويات لم ترتقي إلى مستوى الاهتمام بالنشاط بحد ذاته ومعرفة مميزاته وخصائصه والمشاكل الناجمة عن إهماله، بل كانت النشاطات تقام لأنها في جدول أعمال الفريق لا غير

- إن الوضع المرغوب من تصنيف هذه الأولويات هو الحصول على تقدير جيد لقيمتها وأن تحقق التوزيع الطبيعي للنشاطات بإظهار رؤية الفريق في تشخيص طبيعة النشاطات وأهميتها لكن الواقع كان عكس ذلك

- بالعودة إلى مصفوفة الوقت لستيفن كوفي فهو يذكر في كتابه الأهم أولاً أن أهم عاملين يتحكمان في إستثمار الوقت هما الطوارئ والأهمية، ومن الواضح أنهما لا يتحكمان في إدارة أولويات فريق

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

الجودة بشركة بونا لأن أهم مربعين في مصفوفة الأولويات خاليان من أي نشاط وهما المربع الأول والثاني بنسبة اقل

من النقاط الملاحظة أن فريق الجودة بشركة بونا يقوم بنفس النشاطات يوميا وب نفس منهج إدارتها لذلك فالنتائج لن تكون مختلفة مهما مر الزمن، فمن الغباء أن ننتظر نتائج مخالفة لنفس الفعل الذي نكرره يوميا وب نفس الطريقة

2- عرض، تحليل ومناقشة بيانات فريق التجاري بشركة بونا للمشروبات الغازية

1-2 عرض وتحليل ومناقشة المحور الأول المتعلق بالفريق التجاري

ملاحظة : المحور الأول من الإستمارة الموجهة للفريق التجاري تم عرضها ومناقشتها في الخصائص السيكمترية لمجتمع وعينة الدراسة

2-2 عرض وتحليل ومناقشة المحور الثاني المتعلق بالفريق التجاري

2-2-1 قراءة عامة لبيانات السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 13

جدول تكراري رقم (76) يبين إتجاهات الفريق التجاري نحو ثقافة العمل ضمن فريق

العبارة	دائما	أحيانا	أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الاتجاه
			النسبة المئوية	التكرار				
يقوم رئيس فريق العمل بالوحدة بتحديد برنامج عملك	7	33,33	13	61,90	1	4,76	1,71	أحيانا
تعترض على بعض المهام التي كلفت بها مع فريق العمل	6	28,57	14	66,67	1	4,76	1,76	أحيانا
يقبل رئيس فريق الوحدة إعتراضك	6	28,57	11	52,38	4	19,05	1,90	أحيانا
تتحدث مع أعضاء فريقك عن البرنامج اليومي للعمل	13	61,90	6	28,57	2	9,52	1,48	دائما
تتفق مع أعضاء فريقك على أولويات العمل	13	61,90	8	38,10	0	0,00	1,38	دائما
تجد صعوبة في إقناع أعضاء فريقك حول أولويات العمل التي يجب إعتماها	7	33,33	11	52,38	3	14,29	1,81	أحيانا

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

أحيانا	66,67	0,707	2,00	23,81	5	52,38	11	23,81	5	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة يقومون بالتصويت
أحيانا	58,67	0,700	1,76	14,30	3	47,60	10	38,10	8	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة يقومون باستشارة رئيس الفريق
أحيانا	66,67	0,837	2,00	33,33	7	33,33	7	33,33	7	لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة يقومون بتصرف شخصي
أحيانا	526,67	5,902	15,80	123,82		433,31		342,86		المجموع
	58,52	0,536	1,75556	13,76		48,15		38,10		متوسط المتوسط الحسابي

من خلال نتائج الجدول رقم (76) يتبين لنا أن هناك تباين واضح في إجابات أعضاء الفريق التجاري حول ثقافة العمل ضمن فريق، حيث أدلى 38,10 % بإتجاههم نحو (دائما) ما يتم العمل بمختلف العيارات المعبرة عن ثقافة الفريق الواحد، في حين أن 48,15 % منهم من اجابوا عن أنه (أحيانا) ما يتم ذلك، في حين ان 13,76 % نفوا تماما أن هناك سلوكيات للعمل الجماعي ضمن فريق الجودة، بعد هذه التباينات تم التوجه نحو معرفة متوسط إتجاه العينة، فكان المتوسط الإجمالي للعبارات بقيمة 1,75 أي يدل أنه أحيانا ما يتم بهذه السلوكيات في عمل الفريق التجاري وبمتوسط إنحراف معياري قدر بـ 0,536 وهي قيمة متوسطة تدل على تشتت متوسط في إنحراف الإجابات عن مركز القيم.

إذا فالفريق التجاري يعمل بإدارة ذاتية أكثر من العمل الجماعي لأن طبيعة نشاط الفريق تتطلب مهارات تسويقية عالية في تتبع مسارات الإنتاج والمنافسين وطلبات الزبائن مما يجعل الرجوع إلى حكم الفريق أمرا صعبا خاصو وأن شركة بونا لها متعاملين موزعين عبر التراب الوطني يستلزم منهم قرارات سريعة مبنية على معلومات دقيقة حول خطوط الإنتاج والتوزيع.

2-2-2 قراءة تفصيلية لبيانات السؤال رقم 07 إلى السؤال 13

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الفريق التجاري يتفق دائما على تحديد أولويات العمل بنسبة 46,00 % وبإنحراف معياري قدر بـ 0,498 وهو إنحراف ضعيف يدل على أن إجابات الفريق قريبة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

من مركز القيمة الخاصة بهذا النشاط، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مناقشة برنامج العمل حيث أدلى 49,33 % أكدوا ذلك وبإنحراف معياري قدر بـ0,680 وهو إنحراف متوسط يظهر أن أعضاء الفريق التجاري متقاربين في اتجاهاتهم حول هذا النشاط، أي أن هناك حوار متواصل بين أعضاء الفريق حول الأولويات وبرنامج العمل لأن إتفاقهم حول ذلك يعطي قوة للفريق للتحكم في متغيرات السوق وعدم تشتت جهودهم لأن التعارض في تنفيذ البرنامج يضعف الفريق ويقدم فرصا للمنافسين من أجل تحقيق تميز وإزدهار تسويقي

أما باقي العبارات فكان أعضاء الفريق التجاري أحيانا ما يقومون بذلك منها، فرئيس الفريق التجاري أحيانا ما يقوم تحديد برنامج العمل بنفسه حيث أكد ذلك 57 % وبإنحراف معياري قدر بـ0,561 وهي قيمة متوسطة لا تؤثر على النتيجة فرئيس الفريق التجاري يمنح بذلك مساحة من الحرية للفريق لتصرف حسب المواقف، كذلك نلاحظ أن هناك أحيانا إعتراض على المهام من فريق العمل بنسبة 58,67 % و بإنحراف معياري قدر بـ0,539 ، في حين أن رئيس الفريق أحيانا ما يقبل هذا الإعتراض وفق 63,33 % من إجابات الفريق التجاري، ونتصور أن الإعتراض على المهام من المسلمات في عمل الفريق التجاري نظرا لحساسية المهمة التجارية والتسويقية لذلك فالإختلاف والتعارض والإعتراض وارد جدا في عملهم.

كذلك فأعضاء الفريق التجاري أكدوا وجود صعوبة في إقناع الفريق بإدارة الأولويات وفق تصنيف يراه مناسباً أكثر بنسبة 60,33 % وبإنحراف معياري قدر بـ0,680 أي أن الفريق التجاري لا يتعامل بمرونة نحو التغيير في النشاط والأولويات، ففي غالب الأحيان تتعقد الإجتماعات لدراسة الوضعية التجارية للشركة مقارنة بباقي المنافسين ومن تم إتخاذ القرارات التجارية المناسبة حيث أكد 66.67 % ذلك، إلا أن البعض منهم في كثير من الأحيان **يلجأ** إلى التصرف وفق المنظور الشخصي لتنفيذ الأولويات بنسبة 66.67 %.

إن المهام التجارية من متابعة الديون، وتتبع خطوط التوزيع وقراءة المعيطات السوقية ومعرفة حالة نشاط المنافسين وتقدير طلبات السوق وأذواق المستهلكين حسب المناطق ومن تم توزيع العبوات بالكميات المطلوبة والأكثر من ذلك التعامل بالثقة بين الموزعين وفي كثير من الأحيان بيع المنتج بدون دفع مستحقاته فوراً هو مخاطرة حقيقية يتحملها أعضاء الفريق ككل ورؤساء المناطق الذين

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

لديهم تعاملات مباشرة مع الموزعين ولذلك فالفريق التجاري يعمل بإدارة جماعية وذاتية في نفس الوقت لان تضيق الوقت لانتظار المناقشة الجماعية قد يضيع العديد من الفرص التسويقية المتاحة.

2-2-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثاني

تظهر نتائج المحور الثاني للفريق التجاري بشركة بونا أنهم فريق متكامل المهارات والتخصصات والأدوار وأنهم جماعة تمتثل للقواعد عندما ترى قيما مشتركة وجب المحافظة عليها، على عكس فريق الجودة فاعضاء الفريق التجاري لهم مساحات حرية واسعة لاتخاذ القرار التجاري الملائم خاصة عند المناطق الجغرافية البعيدة اين تكون المعلومات حول العملاء والزبائن صعبة والعلاقات التجارية شائكة ومعقدة فيكون للفريق التجاري المكلف بتلك المنطقة رؤيته الخاصة حول أولويات العمل بها، فالفريق التجاري هو كذلك كما فريق الجودة كون سلوكيات مشتركة بين الأعضاء يمارسون عملهم من خلالها ويتأثرون بالمواقف التي يتعرضون لها

كما أنهم استطاعوا أن ينشؤوا قيما تنظيمية باحترام البرنامج اليومي بإستشارة بعضهم البعض واحداث التغيير يكون بالتشاور والإجتماعات الدورية والموسمية فيقللوا بذلك من عدم اليقين والإرتياب الذي قد يصيبهم نتيجة التباعد الفكري والتنظيمي بين الفريق

كما أن هناك إمتثال لأعضاء الفريق التجاري كما حدث لفريق الجودة لتحقيق أهداف الفريق والشركة ككل بما يتلائم ومحددات السوق المحلية حتى وإن كان الإيمان ببعض الاقتراحات التجارية ضعيف لكن الكل يعمل لتحقيقه

3-2- عرض وتحليل ومناقشة المحور الثالث المتعلق بالفريق التجاري

1-3-2 قراءة عامة في معطيات السؤال رقم 14

جدول رقم (77) يبين تصنيف أولويات الفريق التجاري

طبيع الأولويات	أولويات فريق العمل التجاري	تعتبر النشاطات		تصنيف الأولويات			
		متوسط حسابي	المتوسط	مهم وعاجل	مهم وعاجل	غير مهم وعاجل	غير مهم وعاجل
الراس المال المعرفي	أولوية التأكد من معايير الجودة التي يملكها مختلف المتعاملين مع المؤسسة	1,71	أحيانا	33,38			غير مهم وعاجل
	أولوية تتبع ما يمتلكه المنافسون من مواصفات الجودة في عملهم	1,19	دائما	31,14			غير مهم وعاجل
	أولوية إعاقة دخول منافسين جدد للسوق بتشجيع الابتكار والإبداع والتميز في عرض المنتجات المقدمة للزبائن	1,24	دائما	84,76		غير مهم وعاجل	
	أولوية رضا المستهلك كهدف إستراتيجي للفريق والمؤسسة	1,05	دائما	82,86		غير مهم وعاجل	
المنتجات	أولوية زيادة الطلب على المنتج	1,29	دائما	95,33		غير مهم وعاجل	

الفصل العاشر

عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

							للمعروضة في السوق
		مهم وغير عاجل	101,00	دائما	1,29	أولوية الإنصات للموزعين ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز والمحافظة على العملاء	علاقة مع
غير مهم وغير عاجل			41,95	أبدا	2,48	أولوية دراسة بيانات الموزعين المتعاملين مع المؤسسة من مصادر متعددة للمفاضلة بينهم عند توفر فرص	للموزعين للمشاركين
غير مهم وغير عاجل			27,86	أحيانا	1,76	أولوية ائتمنة خدمة الموزعين يربط بين فرق العمل المتعددة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع العملاء	
	غير مهم وعاجل		82,71	دائما	1,33	أولوية إتباع اسلوب الرقابة والمتابعة على النشاط والتكاليف في الأعمال المرتبطة بمهام فريق العمل	لفعالية في للتشغيل
غير مهم وغير عاجل			24,90	أحيانا	2,10	أولوية تزويد خطوط العمل بتقنيات تكنولوجية عالية	لداخلي
	غير مهم وعاجل		80,38	دائما	1,29	أولوية زيادة الإنتاجية على مستوى أعضاء فريق العمل وتحسين أداءهم	
	غير مهم وعاجل		686,29	دائما	16,71	مجموع المتوسط الحسابي	
			62,39		1,5195	الوسيط	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss26

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات قيمته 1,51 دالا على أن أعضاء الفريق التجاري دائما ما يقومون بهذه النشاطات وتعتبر من أولوياتهم، إلا أن تصنيفها كان من ضمن الأولويات الغير مهمة والعاجلة أي أن الفريق التجاري يعمل ضمن المربع الثالث وهو مربع الخداع حيث لا يمكن قول (لا).

بالنظر إلى تصنيف أولويات الفريق التجاري حسب مصفوفة الوقت فالمربع الأول وهو مربع الأزمات لم يسجل أي أولوية ضمنه مما يوضح أن شركة بونا لم تتعرض لأزمات تجارية و تسويقية عالية الخطورة، كما أن المربع الثاني وهو مربع التخطيط فسجل أولوية واحدة به وهو أولوية الإنصات للموردين ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز فأعتبرت مهمة وغير عاجلة لأنها أولوية تحتاج إلى دراسة إقتصادية وإستشارة العديد من الفاعلين بالشركة لإتخاذ القرار المناسب والمفاضلة بين العروض لذلك فهي من أولويات مربع التخطيط لأن سرعة فيها قد تأتي بنتائج عكسية أما المربع الثالث وهو مربع الخداع فقد شهد العديد من النشاطات التي صفت ضمنه تعلقت بطبيعة تكوين الفريق التجاري وعمليات الإنتاج ورضا المستهلك وقد شرحنا سابقا أن الشركة لا تتخوف من ذوق المستهلكين لأن لديها عدة أذواق للمشروب موجهة للسوق الداخلي حسب تفضيل كل منطقة لذوق معين

أخيرا المربع الرابع فهو الآخر سجل حضور العديد من الأولويات ضمنه تحمل قيم الراس المال المعرفي، بعضا من قيم فعالية التشغيل الداخلي، والعمل ضمن هذا المربع هو للنشاطات الصغيرة واليومية التي يعد الاهتمام بها مضيعة للوقت لكنه حمل بعض النشاطات التي كان من الضروري الاهتمام بها وعدم إهمالها

من بين الأولويات التي تمارس بشكل متقطع هي أولوية التأكد من معايير الجودة التي يمتلكها المتعاملين مع المؤسسة ونقصد بهم الموردين للمواد الأولية وقد إعتبرها الفريق التجاري غير مهمة وغير عاجلة بالنسبة لهم، لأن تركيزهم ليس على مستوى المواد الأولية الداخلة في التحضير للمشروبات بل في تسويقه لذلك هذه الأولوية لا تعرف إهتماما من قبل الفريق وقد تحظى ببعض الاهتمام عندما يكتشف الفريق التجاري علاقة بين إنخفاض الطلب على المنتج نتيجة المواد الأولية منخفضة الجودة التي وردها الموردون للشركة.

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

كما أن الأولويات ذات الطبيعة التكنولوجية التي تعتمد على الرقمنة لا تحظى بإهتمامهم وهي غير مهمة وغير عاجلة للفريق في جانب التعامل مع الموردين ونقصد بهم من لديهم إتفاقيات عمل مع الشركة كموزعين لها.

أما الأولويات التي تمارس بشكل دائم من قبل الفريق التجاري فهي الأخرى عرفت تمازجا في التصنيف فبعضها أعتبرت غير مهمة ولكنها عاجلة مثل أهمية زيادة إنتاجية عمل الفريق، وكذا أولوية متابعة ومراقبة نشاط فريق العمل والتكاليف المالية اللازمة للنهوض بالوحدة التجارية وهذا يدل على أن الفريق يقدم أدائه مهما كانت الظروف المحيطة به ولا يهم إن كانت هناك أرباحية في العمل أو نقائص فالكل منشغل بتحقيق أهداف الفريق والشركة.

إلا أن أولوية العمل على زيادة الطلب على المنتج وإعاقه دخول منافسين للسوق رغم ان الفريق يكد من أجل ذلك إلا أن تصنيفها كان من ضمن الأولويات الغير مهمة رغم إستعجالها، وهو تصنيف فيه نوع من التقصير إتجاهها لأن أي شركة تعمل على تبني قيما تسويقية يكون مركز إهتمامها هو التميز والإبداع والحفاظ على الحصة السوقية بإعاقه المنافسين بطرق مشروعة من خلال البحث والدراسة عن أفضل الآليات لتحقيق الريادة السوقية.

2-3-2 قراءة تفصيلية في معطيات السؤال رقم 14

قيم الرأس المال المعرفي: عند حساب المتوسط الحسابي لقيم الرأس المال المعرفي لجملة الأولويات الموضحة في الجدول المندرجة ضمنه نلاحظ أن قيمة الرأس المال المعرفي سجلت إهتماما دائما بها من قبل الفريق التجاري، لكنها صفت ضمن قيم العمل الغير المهمة والعاجلة، فأولوية متابعة المنافسين من مواصفات الجودة وإعاقه دخول منافسين جدد للسوق بتشجيع الإبتكار والتميز تحظى بإهتمام دائم لكنها لا تعتبر من المهام المهمة رغم إلحاحها ويتضح ان الفريق التجاري يقوم بتتبع المنافسين وإعاقتهم بطرق كلاسيكية تعتمد على السعر، حجم العبوات، تنويع الذوق ولكن يغيب عنهم الرأس المال المعرفي الإستراتيجي كتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق والتي تقوم على إكتشاف محيط سوقي جديد للشركة تضمن فيه ريادة سوقية لسنوات عديدة مع ضمان عدم تمكن المنافسين من اللحاق بها، وإستراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على الإبتكار والتميز والإبداع وهو ما يغيب عن فكر الفريق والشركة ككل.

لذلك نرى أن هذا التصنيف غير صائب رغم أن أعضاء الفريق من الموظفين اللذين يملكون خبرة معرفية ومهنية واسعة في هذا المجال، لكنهم إعتادوا على الأساليب السوقية المعروفة للجميع

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

لكن ترجيح الكفة لصالح الشركة للريادة لمدة طويلة ليس مضمونا بغياب التفكير المعرفي، إلا أننا نضع هنا أيضا إفتراضات بغياب مساحة لطرح التميز والإبداع وانتقاء ثقافة تشجيع هذه القيم بالشركة خاصة وأننا وجدنا ان القيادة بالشركة لا تخاطر ولا تجدد للمخاطر وحتى الفرص التسويقية كانت موجهة نحو الفرص التي يمكن قياس عائدها المالي

-قيم نوعية المنتجات المعروضة في السوق: يظهر المتوسط الحسابي للأولويات المندرجة ضمنه عند حسابه أنه دائما يتم الاهتمام بالقيم المتعلقة بالمنتجات المعروضة في السوق، إلا أن تصنيفها من قبل الفريق التجاري كان من الأولويات الغير مهمة والعاجلة والتي تعلقت بأولوية رضا المستهلك وأولوية زيادة الطلب على المنتج.

تعتبر هذه النتائج منافية للقيم السوقية بمنطق الشركات الكبرى في المجال الإنتاجي من حيث تصنيفها بغير المهمة رغم ممارستها وإلحاحها، والفريق التجاري إذا لم يبذل أداءا محترفا في هذا الجانب بل يكتفي بما يقدمه السوق من عروض وطلبات حتى رضا المستهلك لم يكن بالتصنيف المتوقع ولكن بعد ان وصلنا سابقا أن تغير ذوق المستهلك لم يشكل خطرا وأن الاستباقية لتحقيق حاجات الزبائن المستقبلية كانت نتائجها غير دالة على تفكير قيادي محفز للمخاطرة والمغامرة والإهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية فهذا التصنيف مقارنة بهذه النتائج هو نتيجة متوقعة لأن الأنساق الجزئية تعمل وفق منظور الكل ولا تتعارض معه ولهذا فالفريق يعمل وفق منظور الشركة ككل.

- قيم العلاقة مع الموزعين المشاركين: نتائج المتوسط الحسابي للأولويات المتعلقة بقيم العلاقة مع الموزعين المشاركين دلت على أن الفريق التجاري يقوم بهذه النشاطات على فترات متقطعة وليس على الدوام فهذه الأولويات تحظى بالإهتمام النسبي عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك، وكان تصنيفها مثل باقي القيم التنظيمية الإستراتيجية الأخرى على أنها غير مهمة ولكنها عاجلة، إلا أن دراسة بيانات الموزعين المتعاملين مع الشركة أدلى الفريق التجاري بعدم تتبع هاته البيانات وبذلك عدم إمتلاكه لبنك معلومات للموزعين رغم حساسية هذا النشاط، لأن الثقة التسويقية تمنح بناءا على وجود يقظة تسويقية ترافقها وهنا يبرز الفريق التجاري أن اليقظة التسويقية بخصوص الموزعين غير موجودة لتصنيفه ضمن الأولويات الغير مهمة والغير عاجلة، وبذلك فالشركة تفتح أبوابها للتعامل مع العديد من الموزعين حسب حاجتها إليهم، وتبني قرارها بالتعامل معهم على تناقل للسير الذاتية

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

لهؤلاء على لسان الفاعلين في السوق المحلية.

كما أن الإنصات إليهم ومعرفة إحتياجاتهم وإقتراحاتهم كان من الأولويات التخطيطية المهمة وغير العاجلة ويرجع ذلك لأن الفريق التجاري يقوم بتجميع مقترحات الموزعين المشاركين ويرصد الحركة السوقية ومن ثم يتخذ القرار التجاري المناسب لكنه أيضا يعتبر من الأولويات المهمة والعاجلة حسب رأينا لأن بعض الاقتراحات عند صبغها بعدم الاستعجالية قد تتحول مع الوقت لأزمة تسويقية كما ان الاتمة لخدمات الموزعين عن طريق ربطها بالفريق التجاري لم تشهد اهتماما واستعجالا وكانت فلسفة الشركة على الدوام ان التكنولوجيا ليست رقما صانعا للريادة ولا محققا للاهداف لذلك فالفريق التجاري اهمل الجانب التكنولوجي.

الظاهر ان الفريق التجاري يهتم بالتوزيع الآني حسب المناطق وان البدائل الإنتاجية للمشروب متاحة حتى وان سجل نقصان في ذوق معين يتم طرح باقي الاذواق، وأن الرفاهية الرقمية ليست موضوعا جدير بالإهتمام، ويدعم هذا الطرح اللقاء المفتوح مع رئيس الوحدة التجارية حول مسألة الدفع الإلكتروني فأجاب بانهم يرغبون في ذلك لكن المتعاملين مع الشركة لديهم ثقافة معاكسة للبيئة الرقمية مما إضطرتهم لصرف النظر عنها.

-قيم الفعالية في التشغيل الداخلي: ترمز لإستراتيجية المؤسسة التشغيلية داخلها، ويظهر من نتائج الجدول والمتوسط الحسابي للأولويات المرتبطة بهذه القيمة أن الفريق التجاري يعتمد دائما على هذه القيم التشغيلية في عمله وصففها من الأولويات غير المهمة ولكنها عاجلة

أتمتة خطوط العمل بتكنولوجيا عالية كان بارزا على مستوى الإدارة التجارية فمعظم العمليات التجارية تكون ضمن برنامج محاسبي يضم كل المعاملات المالية من تسديد الفواتير والشيكات والمدفوعات النقدية وغيرها خاصة وأن الإدارة التجارية تضم قسم لصندوق نقدي خاص بها ليعد ثان صندوق للشركة

كما أن أولوية متابعة ومراقبة نشاط الفريق ومعرفة إحتياجاته المالية والمادية وزيادة أدائه كانا تصفيفهما ضمن الأولويات الغير مهمة والعاجلة، مما يظهر بأن الفريق راض عن أدائه وما حققه وما يمتلكه من تحفيزات مادية ومالية وما يدعم هذه النتيجة ما تمت ملاحظته ميدانيا أن العديد من أعضاء الفريق التجاري قدمت لهم سيارات فردية للقيام بمهامهم على اكمل وجه كما تقوم الشركة بكراء المنازل لهم ولعائلاتهم عند الضرورة في حالة تنقلهم لبعض فروعها كمدينة وهران، البليدة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

حيث يسهرون على حسن سير العمل هناك، بالإضافة إلى منحهم تعويضات مالية عن مهمات التنقل، لذلك فالفريق التجاري يعيش أريحية مالية ومادية جعلته راض عن مختلف التحفيزات ولا يفكر حالياً في طلب المزيد.

2-3-3 الطرح الشخصي لنتائج المحور الثالث

يعمل الفريق التجاري بشركة بونا بديناميكية كبيرة مع الإهتمام بمتابعة كل المعطيات السوقية للمنافسين والموزعين والمستهلكين بطريقة آلية وهو ما إعتادوا عليه منذ سنوات، لكن الملاحظ أنهم يقومون بذلك ليس عن معرفة ممنهجة لأهمية هذه الأساليب بل لأنهم إعتادوا فعل ذلك -إن واقع الأولويات للفريق التجاري بشركة بونا يعمل هو الآخر وفق منظورين كما توصلنا إليه عند فريق الجودة وهما المربع الثالث والرابع دون إغارة أي إهتمام للمنظورين الآخرين المربع الأول والثاني -نجد أن العديد من الأولويات نافست مدخلاتها لتكون ضمن المربع الثالث لتشكل منهجاً أساسياً في إدارة فريق العمل التجاري

- الطوارئ والأهمية عاملان متحكمان في إستثمار الوقت كما أشرنا إليه سابقاً عند التعرض لتحليل نتائج فريق الجودة، ومن الواضح أيضاً أن هذان العاملان لا يتحكمان في إدارة أولويات الفريق التجاري بشركة بونا لأن أهم مربعين في مصفوفة الأولويات خاليان من أي نشاط وهما المربع الأول والثاني بنسبة أقل وإن كان مربع الطوارئ خال من أي نشاط فهذا يفيد بأن الشركة تحسن إدارة مختلف المواقف التي تتعرض لها وتتحكم في محددات السوق بشكل أفضل

- عموم الأولويات للفريق التجاري طبعها الإستعجال وفي حلقة أوودا حسب الثقافة الصينية فإن العمل بها يعني أن الشركة تسرع لتحسين خطوط التشغيل لديها من أجل المحافظة على الريادة السوقية وهو ما يطبقه الفريق التجاري.

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

3- إختبار الفرضية الجزئية الثالثة

3-1 الفرضية الإحصائية 1:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط فريق الجودة وإدارة الأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

جدول رقم (78) يبين العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات لفريق الجودة

معامل الارتباط بيرسون		
إدارة أولويات النشاط لفريق الجودة	حاصل الأولوية	نشاط
Corrélation de Pearson	-0,061	
Sig. (bilatérale)	0,772	
N	25	

المصدر: مخرجات spss26

يظهر من خلال الجدول رقم (78) أن هناك ارتباط عكسي بين تأدية النشاطات من أعضاء فريق الجودة وبين إدارة الأولويات قيمته -0,061 ، عند مستوى الدلالة 0,772 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نشاط فريق الجودة وإدارة الأولويات، ومنه نرفض الفرض الإحصائي ونستنتج أن ثقافة فريق الجودة في إدارة نشاطاته لا تحقق إدارة جيدة للأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

3-2 الفرضية الإحصائية 2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط الفريق التجاري وإدارة الأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة.

جدول رقم (79) يبين العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات للفريق التجاري

معامل الارتباط بيرسون		
إدارة أولويات النشاط للفريق التجاري	حاصل الأولوية	نشاط
Corrélation de Pearson	,978**	
Sig. (bilatérale)	0,000	
N	21	

المصدر: مخرجات spss26

يظهر من خلال الجدول رقم (79) أن هناك ارتباط قوي بين تأدية النشاطات من أعضاء الفريق التجاري وبين إدارة الأولويات قيمته 0,978 ، عند مستوى الدلالة 0,000 وهذا يدل على

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشاط الفريق التجاري و إدارة الأولويات ومنه نقبل الفرض الإحصائي ونستنتج أن ثقافة فريق الجودة في إدارة نشاطاته تحقق إدارة جيدة للأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

3-3 الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم(80) يبين العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات لفرق العمل

معامل الارتباط بيرسون				
N	Sig. (bilatérale)	حاصل الأولوية	إدارة أولويات النشاط لفرق العمل	
25	0,772	-0,061	Corrélation de Pearson	نشاط فريق الجودة
21	0	0,978		نشاط الفريق التجاري
46	0,772	0,917		المجموع

المصدر: مخرجات spss26

يتبين من خلال الجدول رقم (80) أن هناك ارتباط قوي بين نشاط فرق العمل وإدارة الأولويات قيمته 0,917 عند مستوى الدلالة 0,772 ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثالثة بأن ثقافة فرق العمل في الشركة محل الدراسة نحو أنشطتها تحقق إدارة جيدة للأولويات حسب مصفوفة الأولويات المعدة

4-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نتائج حواصل الاولويات لفريق الجودة والتجاري تستدعي إعادة فحص مختلف النشاطات للتأكد من ان الفوائد الموصوفة كافية لتبرير التكلفة المالية والبشرية والزمنية بشكل خاص

-ان خصوصية النشاطات التي يؤديها أعضاء فريق الجودة سمحت لهم بترتيب أولوياتهم حسب منظور كل فرد من الفريق ، لكن النشاطات الصغيرة والبسيطة كالصيانة، تتبع المخرجات الصحية يقوم بها الجميع ما أثر على إدارة أولويات الفريق

-فريق الجودة والفريق التجاري لا يستجيبان للطوارئ والأزمات فهناك ضعف في معرفة خصوصية النشاطات وخطورتها على الشركة

-حسب خبراء الوقت فيجب البدء بالأعمال العاجلة قبل المهمة والتي تثير الاهتمام قبل التي لا تثير الاهتمام وهي السمة التي غابت عن الفريقين لأنهما إهتما بالأعمال الغير مهمة ولكنها عاجلة

-تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين الأولويات كان نسبيا خص بعض النشاطات دون غيرها

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

-الفريق التجاري أولوياته ليست بسيطة ولا صغيرة بل معقدة ومتشابكة ولذلك فإن ترتيب النشاطات كانت قيمة سمة الأولوية متطابقة في كثير من الأحيان

-من النتائج أيضا ان هناك بعض النشاطات لها نفس قيمة سمة الأولوية، رغم أن هذه السمة من المفترض ان تخص نشاط محدد وهنا وجب على رئيسي فريق الجودة والتجاري حل هذا التعارض بإيجاد أولويات إضافية

إذا ارادت شركة بونا تحقيق إدارة جيدة لأولوياتها عليها ان تتبع ترتيب نشاطاتها وفق مصفوفة الأولويات وتتجنب اختيار المربع الرابع لانها بذلك تميل لان تكون نشاطات قاتلة للوقت ولإدارة المعرفة

ومنه فإننا نجيب على السؤال الفرعي الثالث بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على ثقافة تحديد الأولويات في أداء فرق عملها

5- مناقشة الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الثلاثة المحققة نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية بأن ثقافة الشركة محل الدراسة تحقق إدارة جيدة للوقت بتطبيق وتنفيذ أساليب التخطيط، التنظيم وإدارة الأولويات.

حيث تتمتع شركة بونا بثقافة مؤسسية مدعومة للوقت وأهميته واحترامه لانه المؤشر المهم والبارز لنجاح مختلف عملياتها رغم بعض الإخفاقات في بعض المحددات مثل المهارات التكنولوجية، وتشجيع المبادرة والمخاطرة وكذا نقص المعرفة الجيدة بإدارة الأولويات لفريق الجودة، لكن على العموم فهناك تحكم في عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة الأولويات

إن الفرضية الرئيسية المحققة المتوصل إليها توافقت مع دراسة غضاب يمينية حول دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة من خلال توصلها إلى نتيجة أن إحترام الوقت وإنجاز المهام في الوقت المطلوب يؤدي إلى ألقان العمل ومن تم تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أكد 34,1 % أنهم يسارعون قدر الإمكان إلى التقليل من زمن العمل،

كما ان نتائج دراسة هيشور محمد لمين حول ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية" التي بينت أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على الهيرارشية وهي أهم عائق لقيم المبادرة والمخاطرة والإتصال تدعم النتائج الحالية حيث توصلنا إلى غياب للمبادرة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

والمخاطرة بل تكتفي الشركة باستغلال الفرص القابلة للقياس الأقل تكلفة وخطر، كما أن المهارات الكتابية والإنصات والحديث والمهارة التكنولوجية كانت متوسطة، حيث أكد الباحث أن ضعف الإتصال والتنسيق عائق أمام حدوث أي تغيير وان قيم الإتصال تحتاج إلى خطط لمعالجتها وتغييرها إلى جانب ذلك أكدت دراسة خيرة عويسي أن إدارة توقيت العمل من المبادئ السوسيوثقافية التي تطرحها المؤسسة وهو ما توافق مع نتائج الدراسة بحيث أن شركة بونا أظهرت تحكما في عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة أولويات فرق العمل ما يدل على أن قيمة الوقت من القيم السوسيوثقافية لشركة بونا،

وكذا جاءت دراسة نهج عبد المجيد علوي و منيف أحمد سيف المحرمي حول أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية اللذان توصلا إلى أنه كلما كان هناك تحكم في إدارة الوقت من خلال التخطيط، التنظيم، الرقابة من قبل المدراء كلما ارتفع مستوى أداءهم، وتتوافق مع الدراسة الحالية فكما أظهرت القيادة بشركة بونا إنفعالات عقلانية نحو متغيرات البيئة الخارجية على اختلافها كانت لها القدرة على التحكم في عمليات الجدولة الزمنية والمرونة، وكذلك الحال بالنسبة لقيم الإتصال فكما تمتع الموظفون بتنظيم جيد لوقت الإتصال الصاعد والنازل كانت العمليات الإتصالية ناجحة ومؤدية للأهداف التي أقيمت لأجلها

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع ما قدمه غاي أركاند بأن هناك إنسجام بين الثقافة الوطنية من حيث مؤشر الهرمية، الدرجة الفردية أو الجماعية وبين رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، فشركة بونا مثلها مثل باقي الشركات الوطنية منسجمة مع الثقافة الوطنية الجزائرية على العموم وثقافة السوق المحلية ومحدداتها، كما لا يمكننا نفي مسألة مسامية الوقت وأن النشاطات المهنية تتمدد على حساب نشاطات أخرى وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة إيملي جيني.

6- النتائج العامة للدراسة

من خلال مختلف النتائج المتوصل إليها عند تناولنا للفرضيات الجزئية الثلاثة والفرضية الرئيسية يمكننا ان نصوغ مجموعة من النتائج العامة حول إدارة الوقت كثقافة بشركة بونا للمشروبات الغازية بعناية أهمها:

- القيادة بشركة بونا لها قوه إدراك عالية إتجاه مثيرات البيئة الخارجية الكمية القابلة للقياس المادي؛
- غياب ثقافة الإبداع وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية؛

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

- التخطيط الإستراتيجي للقيادة بشركة بونا موجه نحو متغيرات البيئة الخارجية السوقية البسيطة أما المتغيرات الثقافية والسياسية والقانونية فهي بعيدة عن أي خطط إستراتيجية
- إدارة المخاطر تعتمد على الحدس الذاتي للقيادة بالشركة وكذا التخطيط الآني الذي يعالج الخطر عند حدوثه ولا يستبقيه؛
- ثقافة القيادة نحو الأخطار وتوقعها كانت قيمها مرتفعة عند بعض الأخطار الاجتماعية كتغير ذوق المستهلكين، وخطر بيئي متمثل في نقص المياه الجوفية وهما من الأخطار التي تهدد عمليات الإنتاج مباشرة، أما باقي الأخطار كالأخطار التكنولوجية لا تحظى باهتمام أو توقع لحدوثها لإنتفاء ثقافة التغيير التكنولوجي بالشركة؛
- التنبؤ الذي عملت به القيادة بشركة بونا لم يكن ممنهجا ولا مقصودا بل جاء نتيجة قيم راسمالية نفعية تعتمد على الشركة
- امتلاء الجدولة الزمنية لإدارة المخاطر بفترات حرجة لكثير من الأخطار منخفضة ومنعدمة التوقع
- مرونة التخطيط للقيادة بشركة بونا كانت سريعة وعالية عند الفرص التسويقية والاجتماعية اما الفرص البيئية والتكنولوجية فان المرونة بها اقل سرعة لان الشركة تهتم بالفرص القابلة للقياس المادي
- ثقافة التنبؤ بالفرص بسيطة تخضع لمؤشرات كمية وخادمة للاحداث قصيرة المدى
- مرونة التخطيط لدى القيادة بشركة بونا ظهرت من خلال رصد البيانات حول السوق المحلية من منافسين، عملاء، مستهلكين بطرق غير مكلفة، فسوق المشروبات الغازية سوق واضحة لا تشوبها ضبابية لذلك فالقيادة بها يمتلكها شعور بالراحة والطمأنينة
- القيادة بشركة بونا لديها فكر استباقي محدود وهذا نابع من طبيعة المستهلك الجزائري الذي لا يطالب المنتجين بتلبية حاجاته ولا يمارس الضغط عليهم
- نقل المعلومات في شركة بونا يكون حسب الموقف والحاجة ومعظم الموظفين يعانون من نقص في المعلومات في الرسالة الاتصالية الموجهة من رؤساءهم
- الاتصال الصاعد قوي في حين ان الاتصال النازل والافقي ضعيف لا يمد المستقبل بكل ما يحتاجه مما يجعل نقل المعلومات مضطربا
- تنظيم وقت نقل المعلومات في الاتصال الصاعد والنازل بشركة بونا متحكم فيها حسب مقياس تنظيم الوقت

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

-معظم الموظفين بشركة بونا وقعوا ضحية الاستعجال نحو تنفيذ مختلف العمليات الاتصالية النازلة التي يتلقونها من رؤساءهم ومع ذلك كان هناك تحكم واضح في تنظيم الوقت حسب مقياس الوقت المعد

-المهارات الاتصالية كانت متباينة من حيث تنظيم الوقت فيها حسب المقياس المعد وكانت متوسطة على العموم وخاصة المهارة التكنولوجية عرفت نقصا واضحا وهذا راجع لعدم اعتماد الشركة على الأساليب التكنولوجية في مختلف العمليات الاتصالية

-تمتع فريق الجودة والفريق التجاري بقيم ثقافية داعمة للعمل الجماعي وروح الفريق؛

-تمتع أعضاء الفريقين بالإحترام والإمتثال لقواعد السلوك العام

-هناك سمة التعاون وتبادل المعلومات بين الأعضاء من اجل تحقيق الأهداف المسطرة

-الفريق التجاري هو أكثر الفرق التي تتمتع بحرية نسبية في اتخاذ القرارات لان نشاطاتهم تتم عادة في البيئة الخارجية التي تتطلب سرعة وخبرة ومعرفة بمحددات السوق التي تغيب عن كثير من الأشخاص

- كل من الفريق التجاري وفريق الجودة إنحصرت قيمهم في إدارة الأولويات في مربعي الخداع والضياح في حين ان مربعي الطوارئ والقيادة خاليان تماما وهو مؤشر على أن الشركة لا تعرف أزمات حادة ولكنها لا تخطط أيضا ولا تستبق لاجراء تغييرات في نشاطاتها

-يعاني معظم أعضاء الفريقين من صعوبة في الفصل بين المهام المهمة وغير المهمة وكذا العاجلة وغير العاجلة وهذا لعدم إعتيادهم على هذا النوع من التصنيف

-إدارة المعرفة بخصوصية النشاطات تحتاج إلى الكثير من الاجتهاد والإرادة وهي مفتاح التقدير الجيد لأولوية النشاطات

7-مناقشة النتائج العامة في ظل مخرجات المتوقعة لنموذج حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

7-1 مناقشة النتائج العامة في ظل مخرجات نموذج حاضنة الوقت

للتذكير فان نموذج حاضنة الوقت يحمل مجموعة قيم ثقافية تعتبر مدخلات منها قيم تخطيطية قيم قيادية قيم اتصالية، قيم إدارة الأولويات، قيم عمل جماعي اقمنا عليها مجموعة من العمليات ووضعا بعد انتهاء هذه العمليات جملة من المخرجات المتوقعة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

وكل فرضية جزئية كانت لها نتائج يتم مناقشتها حسب المخرجات الموضوعية المتوقعة قبل البدء في الدراسة الميدانية ولذلك فسنقوم بالتأكد من تحقق أو عدم تحقق المخرجات المنتظرة

7-1-1-واقع المخرجات المتوقعة لتخطيط الوقت للقيادة الذكية بشركة بونا

بالنسبة للمخرجات المنتظرة من عملية تخطيط الوقت لدى القيادة بشركة بونا نحو الاخطار والفرص وتلبية حاجات الزبائن وعليه يمكننا ان نعرض كل مخرج ان تحقق أولا حسب النتائج المتوصل اليها:

-ثقافة تحديد المخاطر المحتملة وغير المحتملة غير محققة لان شركة بونا لاتعتمد هذا الأسلوب في إدارة المخاطر والتنبؤ لها

-ثقافة إدارتها من حيث الخطوات الواجب إتباعها في دراسة الخطر محققة نسبيا حسب طبيعة الخطر -ثقافة جدولة كل خطر بزمته المتوقع والحقيقي لمعرفة الفروقات والعوامل المؤثرة في إحداثها محققة نسبيا مع تسجيل فروقات واضحة بين الاخطار عالية الحدوث ومنخفضة الحدوث من حيث التوقع والجدولة

-ثقافة التعود على إدراج الجدولة للمهام الحساسة والغير واضحة والتي يعتبر وقت حدوثها مبهم غير محققة لان القيادة بشركة بونا لا تعتمد أسلوب الجدولة بل جدولتها تكون انية حسب الوضع -ثقافة المرونة في تحديد المتغيرات البيئية واستشراف الفرص من خلالها محققة نسبيا فهي عالية عند الفرص القابلة للقياس المادي اما الفرص المستترة والتي يصعب التحقق من فائدتها فالقيادة تتجنبها

-ثقافة التمييز بين طبيعة الفرص والتي تتطلب كل منها زمنا لا يجب أن يتمدد على حساب الفرص الأخرى محققة لأننا وصلنا إلى نتيجة أن الفرص التسويقية

-ثقافة جدولة المرونة أيضا في التخطيط بحيث يسهل التعامل مع التغيرات والأحداث اللاحقة وإعادة ترتيبها محققة لأننا وجدنا ان شركة بونا سريعة التغيير

-ثقافة الاستباق لتلبية حاجات الزبائن ودراسة المنافسين غير محققة حيث إستنتجنا ان القيادة بشركة بونا ليس لها إنفعالات نحو ثقافة التخطيط الإستباقي

-ثقافة التمييز بين الحاجات والوصول الى إنتاج شكل جديد من الحاجات يلبي رغبات قاعدة واسعة من الزبائن غير محققة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

-ثقافة استخدام تكنولوجيا الاتصالات لكسب الوقت مقارنة بالمنافسين غير محققة فالمهارات التكنولوجية ضعيفة بالشركة

-التأكيد على دور الذكاء العقلاني بمزجه مع الروحي والعاطفي في الوصول الى قرارات هادفة تحفظ مستقبل المؤسسة وتضمن إستمرار علاقاتها الخارجية محقق

7-1-2-واقع المخرجات المتوقعة لتنظيم وقت الإتصال للموظفين الإداريين بشركة بونا

أما بالنسبة للمخرجات المنتظرة من عملية تنظيم الوقت في الإتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة بونا من خلال نقل المعلومات وخطوط الإتصال الصاعدة والنازلة وكذا المهارات الإتصالية فإن المخرجات المنتظرة المتعلقة بها حسب نموذج حاضنة الوقت كانت كالتالي:

-تدريب العاملين على معرفه حجم المعلومات والوقت الفعلي المستغرق ومن تم يمكن للمؤسسة إقامة دليل إرشادي لتنظيم العمل بناءا على البيانات التي جمعتها جراء المعاملات اليومية محققة حسب نتائج مقياس تنظيم الوقت المعد

- غرس ثقافة الفاعلية والكفاءة في عمليات الاتصال محققة في جانب الإتصال النازل بحيث أظهر الموظفون التزاما وإنضباطا إتجاه الرسائل الإتصالية الواردة من رؤساءهم المباشرين وبدرجة اقل في الإتصال الصاعد فيما يخص بعض العمليات الإتصالية ؛

- إبراز أهميه اتصال المرن للمؤسسات وكيفية استغلاله بحيث يرفع من قدرتها على التجاوب مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة محقق نسبيا لأن الشركة تحافظ على خطوط السلطة لديها بحيث تكون العلاقة بين الشركة والبيئة الخارجية من مسؤولية الرؤساء المباشرين فقط ولا يسمح لغيرهم بممارستها؛

-اكتساب ثقافة القياس والتنظيم وتأطير الأعمال بجدوله زمنيه مهما كانت النشاطات صغيره أو كبيرة محققة فرغم أن بعض العمليات الإتصالية ظهر الموظفون فيها إستعجالا أو عدم إهتمام إلا أنهم إبدوا إحتراما للوقت المطلوب للممارستها

-كسب ثقافة استغلال فتره النشاط والذروة لدى العاملين ومساعدتهم على اكتشافها بأنفسهم ومن تم العمل على استغلالها بكل الوسائل غير محققة لأن كل النشاطات مستعجلة بالنسبة للموظفين مما يدفعهم إلى مواصلة العمل بنفس الوتيرة؛

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

-تعزيز التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية وتدريبهم على نقل المعلومات في وقتها الفعلي حتى لا تفقد قيمتها محققة نسبيا، فقد جاءت النتائج دالة على أن نقل المعلومات لم يصل إلى المستوى المطلوب بين بعض الرؤساء ومرؤوسيهـم أو بين الزملاء في مختلف المصالح؛

-العمل بثقافة الوقت تجعل المرؤوسين، الرؤساء والقياديين في نفس خط النشاط لانهم مطالبين جميعا بإبراز متوسط الوقت لديهم عند التواصل والحكم على قدراتهم وكفاءتهم من خلاله محققة حسب نتائج مقياس الوقت المعد فقد أظهرت النتائج تحكما في إدارة وقت الاتصالات

-مقياس الوقت وتطبيقه سيكشف نقاط القوة والضعف في إدارة الذات، الوقت وإدارة المؤسسة وقد تحققت لنا هذه النتيجة حيث تبين أن الموظفين بشركة بونا لديهم عوائق إتصالية في نقل المعلومات، وفي خطوط الإتصال الصاعدة وكذا في بعض المهارات الإتصالية

-تتمية المهارات الاتصالية والأخص استخدام التكنولوجيا المتاحة وحتى الاجتهاد في استخدام التكنولوجيا غير المتاحة في المؤسسة سيشجع الآخرين على بذل المزيد من الجهود لتدارك الفوارق الفردية في المهارات الاتصالية غير محققة لان شركة بونا لاتهتم بالوسائل التكنولوجية في عملية الإتصال.

7-1-3-واقع المخرجات المتوقعة لإدارة أولويات فرق العمل بشركة بونا

أخيرا المخرجات المنتظرة من عملية إدارة أولويات فريق الجودة والفريق التجاري بشركة بونا كانت:

-قدرة فريق العمل على تحديد موارده المادية والبشرية والتقنية والمالية بشكل أفضل محققة لأن الفريقين بالشركة يعملان في بيئة داخلية تتوفر على كل الموارد اللازمة؛

-تمتع فريق العمل بالتواصل الجيد مع بعضهم البعض وتحقيق التوافق الفكري محققة حيث توصلنا إلى أن الفريقين يمثلان لقواعد التنظيم مع إحترامهم لأسلوب المشاركة والاستشارة في العديد من المواقف؛

- توجيه جهود الفريق نحو المهام الكبيرة التي تتطلب وقتا أكبر بحيث لا تستحوذ المهام الصغيرة على الوقت غير محققة فالنتائج دلت على أن الفريقين وخاصة أعضاء فريق الجودة يشتغلون جميعا على أداء المهام الصغيرة والبسيطة التي يمكن للعمال التنفيذ القيام بها ؛

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

-بناء معرفة مشتركة في ترتيب النشاطات ليسهل تبادل المعلومات محققة بالنسبة للفريق التجاري الذي دلت نتائج حواصل الأولوية أن أعضاءه يمارسون مهام معقدة وصعبة و يبادرون في كثير من الأحيان لإتخاذ قرارات تسويقية حساسة، في حين أن فريق الجودة لم يحقق المعرفة المشتركة في ترتيب الأولويات بل اظهر إرتباكاً فيها؛

-تعويد فرق العمل على التنظيم وإحداث التوازن بين الواجبات والمتطلبات غير محققة بالنسبة لفريق الجودة الذي يظهر أنه لا يعبر عن إحتياجاته بصراحة ولا يتمتع أعضاء الفريق بتحفيزات مادية على عكس أعضاء الفريق التجاري فهي محققة لأنهم كانوا راضين عن التحفيزات المادية المقدمة -تعليم التفويض في المهام والنشاطات التي تطبعها السهولة في الأداء ولا ترتبط بقدرات أو مهارات معينة غير محققة لفريق الجودة فالكمل يقوم بنفس النشاط، في حين ان الفريق التجاري يستخدم التفويض في الكثير من النشاطات التجارية؛

-خفض مضيعات الوقت في العمل الجماعي وعدم التفكير في المهام التي لم يحن وقتها غير محققة فالكثير من النشاطات إستحوذت على وقت الفريقين وجعلتهم يبتعدون عن التخطيط الإستراتيجي لتحقيق إنجازات جديدة للشركة؛

-القضاء على ازدواجية المجهود بتقسيم الأدوار بشكل منظم غير محققة حيث وجدنا ممارسة جل النشاطات من جميع الأعضاء وخاصة فريق الجودة .

بناءاً على المخرجات الميدانية المتحصل عليها وفق حاضنة الوقت فشركة بونا قد لديها قيم تنظيمية في إدارة الوقت سواء على مستوى التخطيط للقيادة أو تنظيم الوقت في الاتصالات للموظفين أو إدارة الأولويات لفرق العمل، وهذه القيم ممارسة بشكل جيد في بعض النشاطات وغير ممارسة في البعض الآخر، وهذا ما يجب على شركة بونا أن تعمل على تحسينه فتعزز من ثقافة إدارة الوقت في كل المستويات التنظيمية بتحسيس الموظفين وفرق العمل وحتى القياديين بأن الوقت أهم عامل لنجاح الشركة وإستمرارها ولن يتأتى هذا إلا إذا وضعت الشركة مقياساً تنظيمياً لوقت النشاطات وتتابع مدى تحكم الموظفين بالشركة لهذا المقياس، وبعده تسجل الملاحظات للفروقات الحاصلة وتعيد ضبطه وتستمر العملية حتى يتعود الموظفون على هذه السلوكيات ويكتسبونها مع الوقت لتصبح قيماً ثقافية في الشركة مهما تغير الموظفون مع الحرص على منح الموظفين أوقاتاً للراحة تساعدهم على فك ضغط العمل

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

من جانب آخر على الشركة ان لا تكتفي بوضع مقياس للوقت للنشاطات فقط بل عليها أن تقيم دورات تكوينية للموظفين في هذا المجال لرفع درجة وعيهم وإدراكهم للوقت وتعريفهم بأن نشاطاتهم تختلف فليس كل النشاطات لها نفس الأولويات وأن العمل الجماعي والتخصص مطلوبان لأنهما يساعدان على إنجاز المهام بأقل جهد ووقت

2-7 مناقشة النتائج العامة فظل المقاربة النظرية

1-2-7 مناقشة النتائج العامة حسب نظرية النظم

تقوم نظرية النظم على مجموعة مدخلات مادية، بشرية، معنوية، بشرية، تكنولوجية تساهم هذه المدخلات في إقامة مجموعة عمليات ونشاطات يقوم بها الموظفون منها الإنتاجية، الفكرية، الاتصالية، القيادية، التعاون، وغيرها من المهام، لتطرح لنا في الأخير مجموعة مخرجات عادة تكون موجهة للبيئة الخارجية وفي تفاعل مع البيئة الخارجية تحدث التغذية العكسية في شكل معلومات مرتدة لتقيم بها مدى تلبية حاجات المجتمع

بالنسبة لنتائج دراستنا وفق نظرية النظم فقد قمنا بإعتماد مجموعة مدخلات للوقت من حيث التخطيط كالجداول الزمنية، المرونة، الإستباقية، وكذا تنظيم الوقت، الأهمية والإستعجال ومدخلات ثقافية للشركة من حيث القيادة وقوة إنفعالاتها مع مثيرات البيئة الخارجية نحو الأخطار، إغتنام الفرص المتاحة، تلبية حاجات الزبائن، نقل المعلومات، نمط الإتصال الصاعد والنازل، المهارات الإتصالية كالكتابة، الحديث، الإنصات، التكنولوجيا، فرق العمل وأهم الأولويات التنظيمية والإستراتيجية في عملها

هذه المدخلات اقمنا عليها مجموعة عمليات لرصد الأوقات الفعلية الافتراضية للقيام بها وجاءت بمجموعة مخرجات ثقافية للشركة، هذه المخرجات تلبي بعضا من حاجات البيئة الخارجية والمجتمع حيث ساعدت إدارة الوقت القيادة في التخطيط لبعض الأخطار المتوقعة والتي لها مثيرات عالية، وكذا إغتنام بعض الفرص التسويقية والاجتماعية، إلى جانب آخر فالوقت كان مستغلا عند الموظفين من حيث نقل المعلومات ونمط الإتصال مع الرؤساء وأخيرا فرق العمل أظهرت إدارة لأولويات إتجاه بعض الأولويات التنظيمية والإستراتيجية

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

فإدارة الوقت بالشركة حسب نظرية النظم ساعدت الموظفين والقيادة وفرق العمل بها على حسن أداء أعمالهم، وتفاعل جيد مع البيئة الخارجية مما سمح للشركة بالإستمرار في العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف المسطرة

7-2-2 مناقشة النتائج العامة حسب نظرية الإستثمار في الراس المال البشري

تؤكد نظرية الإستثمار في الراس المال البشري على أن إدارة الوقت تظهر من خلال تحقيق التمايز والتفوق للرأس المال البشري الذي يحقق أعلى معدلات نمو في اقل وقت وأن الاختلافات والفروقات بين الأفراد تظهر من خلال قدرتهم على إستغلال الوقت بشكل فعال وهذا الإستغلال هو نتيجة لحسن إدارة الذات من الرأس المال البشري

فنتائج الدراسة حسب نظرية الإستثمار في الراس المال البشري أظهرت أن الموظفين والقياديين وفرق العمل لا تحقق التمايز والتفوق وأن الفروقات الفردية غير واضحة بينهم فالقدرة على إدارة الوقت بالشركة متقاربة بينهم فالقيادة لها قدرة على استغلال الوقت في الاخطار القابلة للقياس وأن مرونتها كانت عالية إتجاه الفرص القابلة للقياس أيضا وأن التخطيط الإستباقي لم يصل إلى المستوى المطلوب فالتمايز للقيادة غير مسجل لأنها لم تعتمد المغامرة ولا قدرتها على التنبؤ اتجاه المثيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية

كذلك الموظفون لم يظهروا تمايزا في المهارات الإتصالية خاصة من ناحية إستخدام الوسائل التكنولوجية وكان الإتصال الصاعد ضعيف في العديد من الأوقات لأن المورد البشري أحس بأن السلطة العليا لا تهتم بأمره ولا تحفزه

والحال أيضا لفرق العمل التي لم تتفوق في إدارة بعض من أولوياتها خاصة فريق الجودة فأعضاءه لم يستغلوا المعرفة في بناء تصنيف جيد للأولويات وجعلوا كل النشاطات بنفس القيمة، وعليه فحسب النظرية فإن الإستثمار في الراس المال البشري غير محقق

7-2-3 مناقشة النتائج العامة حسب نظرية المتغيرات السبعة

فيما يخص نظرية المتغيرات السبعة التي تعتمد على القيم المشتركة، الهيكل أو التركيب، الأسلوب، الموظفون، النظام، الإستراتيجية فكل هذه المتغيرات تساهم في إستغلال الوقت بين مختلف الوحدات التنظيمية وتزيد من المهارة والإنجاز للموظفين والقيادة وفرق العمل وحسب النتائج المتوصل إليها نقول ان نتائج الدراسة توافقت مع افتراضات المتغيرات السبعة حيث توصلنا إلى أن هناك عمل

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

جماعي وتعاون وتماثل للقواعد ومشاركة في الاعمال أظهرتها فرق العمل سواء فريق الجودة أو التجاري، كما أن الموظفين الإداريين يلتزمون بخطوط السلطة وأسلوب عمل الشركة ويديرون الإتصالات بينهم ويحترمون الأوامر من رؤسائهم ، بالإضافة إلى أن القيادة بالشركة وضعت إستراتيجية لتحقيق أهدافها وخاصة القصيرة ومتوسطة الأجل والتي تحقق لها المكاسب المتوقعة في أقل وقت وبأقل تكلفة، فهناك تكامل وتفاعل بين مختلف الأنظمة الفرعية للشركة في إستغلال الوقت حسب النظرية.

7-2-4 مناقشة النتائج العامة حسب مدرسة عملية التسيير

مدرسة عملية التسيير تقوم على التخطيط للمستقبل وتنظيم فعال للمجهودات والموارد والتركيز على العلاقات بين أجزاء التنظيم، كما تركز النظرية على عملية دفع الأفراد للعمل بالإهتمام بالقيادة والتكوين والإتصال وأخيرا الرقابة لمعرفة الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التسيير، وبناء على هذا فنتائج الدراسة الحالية أثبتت أن هناك عملية تخطيط على مستوى القيادة لبعض الأخطار والفرص والحاجات التي تراها الشركة مهمة بالنسبة لها وأن عملية تنظيم العلاقات وإدارة الإتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية ساهمت في إنعاش دورة حياة الشركة ودفع فرق العمل لإدارة أولوياتهم بالإتصال الجيد بين أعضاء الفريق ومنح بعض التحفيزات المادية لهم ساعد الشركة على تحقيق أهدافها دون أن تتعرض لأزمات أو طوارئ حيث سجلنا غياب تاما لها، أما الرقابة فهي حاضرة في الشركة فكل نشاطات الموظفين وفرق العمل يتم متابعتها ومراقبتها، بالإفتراضات التي قامت عليها مدرسة التسيير محققة بالشركة رغم بعض الانحرافات المسجلة والتي تنم عن نقص في المهارة بالنسبة للقيادة والموظفين وأعضاء الفرق منها عدم إستخدام الأساليب العلمية في دراسة التنبؤات، وعدم الاهتمام بالمهارات الإتصالية التكنولوجية فالإتصال الرقمي أصبح زكنا بارزا في العلاقات العامة للشركات إلى جانب تلاشي البناء المعرفي لفرق العمل فأداءهم للنشاطات كان آليا وليس معرفيا عند العديد من الموظفين بوحدة الجودة بشكل خاص

7-2-5 مناقشة النتائج العامة حسب نظرية الأولويات

أما عن نظرية الأولويات أو ما يصطلح عليها بمصفوفة الأولويات لإيزنهاور ومطورها ستيفن كوفي فهي تقوم على اربع مربعات مربع المهم والمستعجل للطوارئ ومربع المهم وغير المستعجل للتخطيط القيادي الإستشراقي ومربع الغير مهم والمستعجل وهو مربع الخداع ومربع الغير مهم وغير

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

المستعجل وهو مربع الضياع وأوصى ستيفن بالتركيز على المربعين الأولين والاستثمار فيهما، وحسب نتائج الدراسة فإن شركة بونا ليس لديها ثقافة إدارة الأولويات حسب الأهمية والاستعجال وأن قياديتها وموظفيها وفرق عملها غير مدركة لأهمية التصنيف وأن هناك عجز وضعف في التفرقة بين الأهمية والاستعجال للنشاطات وهذا ما ظهر واضحا في حواصل الأولويات للفريق التجاري وفريق الجودة حيث غلب عليهم العمل ضمن المربع الثالث مما يجعل عملية تنظيم الأنشطة غير منتظمة ولا تحقق النتائج المنتظرة منها كما أنها تدل على غياب التفكير الإستراتيجي بالشركة على مستوى الموظفين وأعضاء الفرق والقيادة، إذا فالعمل بمصفوفة الأولويات غير محقق بشركة بونا وهذه نتيجة سلبية لإدارة وقت المهام المهمة والمستعجلة وتؤثر على حسن سير الأعمال بالشركة مستقبلا فكلما إنغمس الموظفون بالشركة في المربع الثالث والرابع كلما فقدوا السيطرة على ملهيات الوقت وقضوا على إمكانية التفكير والتخطيط لإيجاد بدائل أو خيارات أو تفضيلات أخرى تساعد الشركة على تحقيق الريادة السوقية.

7-2-6 مناقشة النتائج العامة حسب قانون باركسون

بالعودة إلى قانون باركسون والذي ينصح بعدم تمديد نشاط على حساب نشاط آخر حتى لا يقع الأفراد في مضيعات الوقت والعشوائية في التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام، فإن النتائج دلت على أن القيادة بشركة بونا لا تعتمد على قانون باركسون حيث وجدنا العديد من الأخطار والفرص والحاجات وقت التخطيط والتنفيذ لها غير محدد ما يجعل بعضا من الأخطار أو الفرص أو الحاجات تتمدد على حساب أخرى، فالأخطار والفرص والحاجات التي يمكن قياسها ماديا قد تمددت على حساب البقية التي كان قياسها وتطبيقها يحتاج إلى دراسة وقدرة قيادية على المغامرة ودعم المبادرة وهو ما غاب عن القيادة بالشركة، كما أن الإتصال النازل كان قد تمدد على حساب الإتصال الصاعد وأن المهارات الإتصالية كانت ضعيفة مما جعل تنظيم الوقت فيها متوسطا بحيث تمددت بعض المهارات على حساب أخرى وأن العمليات الإتصالية التي كان من الممكن أن تنفذ في أقل من دقيقة لو تم إستغلال التكنولوجيا الرقمية قد تمددت بسبب إستخدام الأساليب الإتصالية الكلاسيكية، كما أن فرق العمل و أولوياتها كانت منافية لمبدأ باركسون حيث تمددت الأولويات الغير مهمة والعاجلة على حساب الأولويات المهمة والعاجلة فاضاعت على الشركة فرص التخطيط والإبداع والمبادرة وتحقيق التميز، ومنه فالعمل بقانون باركسون لم يكن في المستوى المطلوب بالشركة

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

7-2-7 مناقشة النتائج العامة حسب مبدأ باريتو

مبدأ باريتو وقاعدة 80/20 والذي يعني تخصيص 20 % من الوقت يحقق 80 % من النتائج وهو أسلوب إحصائي يستخدم لتسهيل اتخاذ القرارات فهو كثافة عمل غير مطروح بالشركة لأن الإدارة بشركة بونا لا تقوم باستخدام الأساليب العلمية لأدارة مختلف عملياتها فقد وجدنا أن عمليات التنبؤ بالأخطار والفرص كانت تتم وفق أسلوب بسيط وتقليدي بقراءة معطيات سوقية واضحة لا تحتاج إلى دراسة وتحليل وأن الإتصال بالشركة هو الآخر يقوم على إتمام المهام في اسرع وقت ممكن لكن ليس بمنظور مبدأ باريتو بل لأن العمل في القطاع الاقتصادي الخاص يحتم على الموظفين التقليل من مضيعات وملهيات الوقت وإستغلال معظم الوقت في العمل وعدم ترك مجال للتبادل الأحاديث وإقامة العلاقات وهو لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة، لأن الإستمرار في مراقبة العامل قد يخلق فجوة بينه وبين الشركة ويجعلهم يسوفون الأعمال ولا يصففونها حسب طبيعتها بتقديم نشاط غير مهم على نشاط مهم وقد وجدنا أن الموظفين وأعضاء فرق العمل قد إعتبروا العديد من الأنشطة غير مهمة وغير مستعجلة لأنه تولد لديهم شعور بعدم التحفيز والإهتمام من قبل السلطات العليا لإنشغالاتهم

8-2-7 مناقشة النتائج العامة حسب نظرية الإدارة بالأهداف

أخيرا نظرية الإدارة بالأهداف التي تركز على العمل على الأهداف الذكية والتي تعني تلك الأهداف القابلة للتحقيق والقياس ومحددة المدة الزمنية ففي جانب القيادة نجدها قد عملت بذلك باهتمامها بالأهداف قصيرة المدى في تلبية حاجات الزبائن كما أن توقعاتها للأخطار وإهتمامها للفرص كان نتيجة عملها بالأهداف القابلة للتحقيق والقياس،

كما أن عملية الإتصال كانت هادفة حيث خضع نقل المعلومات إلى الحاجة إلى ذلك وعززت الشركة من إحترام خطوط السلطة لديها، وجعلت الموظفين يؤدون عملياتهم الإتصالية التي تراها الشركة متوافقة مع أهدافها، وأن بعض المهارات الإتصالية المهارة التكنولوجية التي لا تدعمها الشركة لم تجعلها من أهدافها ولم تعمل على تحسين أداء موردها البشري فيها

أما أهداف فرق العمل فقد تحققت لأن الكل يتماثل لقواعد السلوك ويحترم رأي السلطة، ففريق الجودة حقق ما هو مطلوب منه بالسهر على جودة المشروب ومتابعة كل الأنشطة فحقق إستمرارية للشركة بمواصلة الإنتاج والأكثر من ذلك ففريق الجودة يعمل على تحقيق هدف الشركة بإنتاج

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

عصائر غازية للشركة، أما الفريق التجاري فقد تمكن من المحافظة على نمو مبيعات الشركة وتوسيع حصتها السوقية بفتح العديد من الفروع في ولايات الوطن وجلب الموزعين الجادين الذين يحققون أهداف الشركة بزيادة خطوط التوزيع والنقل، وهذا ما جعل القيادة بشركة بونا لا تتخوف من متغيرات السوق لأنها تعتمد على تكنولوجيا الإنتاج التي لديها وعلى كفاءة طاقمها التجاري الذي يعمل على تحقيق مستويات عالية في المبيعات كل سنة، ومنه فشركة بونا تجيد العمل بنظرية الأهداف وخاصة الأهداف القصيرة ومتوسطة المدى.

الفصل العاشر عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل حاضنة الوقت والمقاربة النظرية

خلاصة الفصل

ناقش هذا الفصل العديد من الإجراءات الإحصائية والتحليلية السوسيولوجية بدءا بإدارة الأولويات لفرق العمل بالشركة والتي أظهرت تحكم في ترتيب نشاطاتها رغم غلو أعضاء الفريقين في تصنيف أولوياتهم في المربع الرابع الذي يعتبر مربعا قاتلا للوقت. كما ان النتائج العامة كانت في مجملها داعمة لادارة الوقت كثقافة مؤسساتية بشركة بونا رغم تسجيل بعض الاختلالات في العديد من المستويات التنظيمية بها خاصة وان الفاعلين الرئيسيين يفتقدون للعديد من المهارات منها التكنولوجية والتنبؤية وغير داعمين لأي محاولة للابداع والابتكار وتحقيق الريادة.

خاتمة

خاتمة

عرف موضوع إدارة الوقت كثقافة مؤسسية إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، وهذا ما حفزنا للخوض فيه بإسهاب في الجانب النظري والتطبيقي، وتم إختيار الشركة العالمية للمشروبات الغازية(بونا)برحال بعنابة ميدانيا للدراسة بما أنها واحدة من الشركات المحلية التابعة للقطاع الخاص الرائدة في مجال صناعة الأغذية وللحاجة العلمية لدراسة هذا النوع من التنظيمات الاقتصادية.

برزت في شركة بونا مجموعة قيم وتوقعات وممارسات أثرت على إجراءات التطبيق لإدارة الوقت بالشكل المطلوب وجعلها تصير على ماهي عليه الآن، إن شركة بونا حددت إفتراضات أساسية حول طبيعة العمل بإدارة الوقت تجلت في ممارسات القيادة إتجاه التخطيط وأنماط الإتصال وتنظيمه من قبل الموظفين الإداريين بالمكاتب، غصافة إلى إدارة أولويات فرق عملها، ولأن ثقافة الشركة تضم الكثير من العناصر فلا شك أن تختلف من مستوى لآخر، ما ألزمتنا بتحديد مجموعة قيم وجهت إلى الفاعلين بالشركة ليتضح لنا بشكل لا لبس فيه خطوات إدارة الوقت بما يتناسب وهؤلاء الفاعلين.

القيادة الذكية بالشركة يمكنها القيام بالتخطيط الإستشرافي لتحديد المهل الزمنية لمتغيرات البيئة الخارجية المحتملة وغير المحتملة باستخدام بيانات ارشادية مفصلة لدراسة المستقبل قصير الأجل وبيانات ثابتة مستقلة للمستقبل بعيد الأجل.

يؤدي إستخدام الحدود الزمنية المتوقعة(الإفتراضية) والحقيقية إلى إحداث مرونة في إتخاذ القرار وعدم إحداث إرتباك بالشركة لذلك تطلب الأمر منا وضع تصورات تخطيطية لمتغيرات البيئة الخارجية وتم تحديد قيم تخطيطية تمثلت في الجدولة الزمنية لإدارة الأخطار، مرونة إغتنام الفرص والإستباقية لتلبية حاجات الزبائن إتخذنا في هذا المجال الفارق بين الأوقات المتوقعة والحقيقية لترتيب الفترات الزمنية من النتائج المحصل عليها أن القيادة بالشركة أظهرت سمات لقيم ثقافية مادية قابلة للتحقيق والقياس، بسيطة، سهلة التنبؤ والحلول للشركة، القدرة المادية، المالية، البشرية على توفيرها. مع ذلك سجلنا مجموعة سمات مختلفة إتصفت بها القيادة عند المخاطر، الفرص والحاجات المستترة صعبة التنبؤ تحتاج إلى كثير من الجهد لإدراك أهميتها، خطورتها، إلحاحها وهذا ما قد يعيق أداء ونجاح الشركة مستقبلا.

من الفاعلين الأساسيين بالشركة الموظفون الإداريون الذين يمارسون نشاطات مكتبية تقوم على الإتصال كعامل مستمر وديناميكي والذي يخضع إلى قواعد تنظمه و تحكمه، ولحاجة الشركة له فإن تحليل وقت العمليات الإتصالية عادة مايكون غير متابع ولهذا فإننا قمنا بإستعراض منظورات نظرية قياسية لتنظيم الوقت لتحديد قدرات الموظفين الإداريين بالمكاتب لإدارة أوقاتهم في بيئة العمل، علما أن مقياس الوقت المقترح مرجعه قياسية لتصورات الوقت بفك رموز الوقت لدى الموظفين من حيث

الزمن المتوقع وهو يمثل المستقبل القريب لهم والزمن الفعلي وهو الحاضر في آنه، بحيث خصص مقياس الوقت بدرجات زمنية محورية كلما كانت الدرجات أقل دل ذلك على تحكم فعال.

سلطنا الضوء على توليفة قيمية نقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وكذا أنماط الإتصال الأكثر شيوعا في الشركة إلى جانب المهارات الإتصالية، ففي الدراسات التنظيمية الوقت ينظر إليه كبناء متجانس يصف الوقت بالمعنى الزمني ولهذا فإن العمليات الإتصالية للموظفين في هذه الدراسة نظر إليها بهذا المعنى الزمني لفهم ودراسة تنظيم وقت الإتصال وسد الفجوات التي تظهر على مستواه

تشير النتائج المتوصل إليها أن الموظفين الإداريين بالمكاتب في مواجهة تحدي العمليات الإتصالية المتنامية يقومون بنقل المعلومات في المقام الأول بصورة جيدة وبكفاءة وأن تصوراتهم لمفهوم تنظيم وقت المعلومات واضح و يسيطرون عليه، في حين أن أنماط الإتصال رسخت إفتراضات في هياكل الشركة بأن الاتصالات الصاعدة لا يولى لها إهتماما ولهذا سجلت إمتدادا في المعنى الزمني لتنظيمها، وعلى النقيض من ذلك فالإتصالات النازلة أعتبرت من القنوات الإتصالية القوية، كما توصلنا أيضا أن المهارات الإتصالية ليست توجهها إستراتيجيا لامن طرف الموظفين ولا من قبل القيادة حيث أشارت النتائج أن توصيفاتهم غير متطابقة مع المعنى الزمني للوقت فلم يركزوا بشكل كاف على هذه المهارات وهي نتيجة مقلقة لأن التعامل مع الوقت التنفيذي بإعتباره مورد محدود قابل للقياس يتطلب رعاية وإهتمام لدعم المهارات الإتصالية وخاصة الرقمية.

آخر محطة في الدراسة سلطنا الضوء على ثقافة إدارة الأولويات لفرق العمل والتي يكون لها الأثر البارز لأنها ترجح قيما للنشاطات على حساب أخرى، ففي الفريق التجاري كان من المهم معرفة القيم التجارية التي تؤثر على الشركة بعيدا عن حجم المبيعات لأن الإنتاجية ليست محصورة في الكم فقط، فالأفضل القيام بأشياء أقل ولكن بتميز وفي هذه الدراسة أخذت السمة القيمية للأولويات معناها عند الأهمية وأفستعجال وأردنا معرفة مدى إعتداد الفريق التجاري على سمة المعرفة في تمييز النشاطات، ودلت النتائج أنه قد حقق سلسلة من النجاحات الصغيرة إنطلاقا من تعوده على أداء هذه المهام وليس لأنهم أكتسبوا معرفة متخصصة والكثير منهم لا يهتم لإكتسابها، كما تبين أيضا أنه من الصعب تحديد متى يبدأ النشاط ومتى ينتهي فعلاقتهم بالموزعين والمتعاملين متغيرة تخضع للقدرات المالية، الإنتاجية للشركة وللثقة الممنوحة للمتعاملين معها ومدى إلتزامهم بتنفيذ أهداف الشركة.

وجدنا أن فريق الجودة ليس أحسن حال منه حيث يكافح أعضاءه لإيجاد طريقة للتعامل مع مهامهم ونشاطاتهم اليومية وكيفية إحداث تناغم في عمل الفريق، حيث يظهر جليا أن مهام فريق الجودة حساسة لأنها تضع مستقبل الشركة على المحك مادفع بهم للإشراف على العديد من الأنشطة في وقت واحد وهو ما صبغ أولوياتهم بالإستعجالية

إن إستراتيجية إدارة الأولويات في فرق العمل بشركة بونا طبعتها نفس السمات القيمة لجميع النشاطات وهو ما يرهق الفرق والشركة ويفقدتهم القدرة على تحديد البدائل أو العبور إلى خطوات أكثر إستشرافا في مهامهم.

إجابة على السؤال المركزي في هذه الدراسة، نقول أنه توجد قيم ثقافية لإدارة الوقت بالشركة العالمية للمشروبات الغازية (بونا) برحال بعنابة، لكن يجب تحسين العمل بها لتحقيق الريادة والتميز.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- باللغة العربية

1-1 القواميس والكتب

1. إبتسام الضمور. (بلا تاريخ). مبادئ الإدارة- التخطيط. الاردن: مدرسة المساق.
2. إبراهيم الفقي. (2017). إدارة الوقت. سما للنشر والتوزيع.
3. أبو شيخة، و أحمد نادر. (1991). إدارة الوقت. الأردن: دار الميسرة للطباعة والنشر.
4. احمد سمارة فوزي. (2018). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج.
5. أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان هيجان، و بشرى بدير المرسي غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: دار العبيكان.
6. إلياس طارق. (2019). الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية. PMEC.
7. بربان تريسي. (2010). إبدأ بالأهم ولوكان صعبا (واحد وعشرون طريقة ناجعة للقضاء على التسويف وإنجاز العمل بأقصر وقت). (هبة الله الغلاييني، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار العبيكان.
8. بشير العلاق. (2016). أساسيات إدارة الوقت. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. بوزان توني، دوتينو توني، و آي ريتشارد. (ب.س). القائد النكي. السعودية: مكتبة جرير.
10. توني بوزان، و وآخرون. (بلا تاريخ). القائد النكي.pdf. مكتبة الحرير.
11. ثناء إبراهيم موسى فرحات. (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. مصر: الدار المصرية اللبنانية.
12. جروسكورث كريس. (2019). قادة المستقبل. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.
13. جمال مجاهد، و وآخرون. (2010). مدخل إلى الإتصال الجماهيري. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
14. جون نيفنجر، و كوهوت ماثيو. (2016). السمات الخفية التي تصنع الشخصية القوية والمقنعة. الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

15. حامد سويداني عطية. (بلا تاريخ). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. مكتبة طريق العلم.
16. حسني عبد الباري. (2005). عصر فنون اللغة العربية وتعليمها وتقويمها. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
17. حلیم بركات. (1985). المجتمع العربي المعاصر-بحث إستطلاعي إجتماعي-. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
18. حمزة الجبالي. (2016). مهارات وفن إدارة الوقت. دار الأسرة الإعلامية ودار الثقافة للنشر .
19. خالد جويس الشراري. (2011). المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية. الأردن: دار الكتاب الثقافي.
20. دنيس كوش. (2007). مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
21. رانية المجني، و نريمان عمار. (2020). سلوك المستهلك. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
22. رائد محمد عبد ربه. (2012). مبادئ إدارة الأعمال. الأردن: الجندازية للنشر والتوزيع.
23. رزقي خليف، و هجيرة شيقارة. (ديسمبر، 2017). منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. مجلة معارف (23).
24. رضا السيد احمد علوي. (1991). كيف تستثمر اوقاتك-دليلك في تنظيم الوقت واغتنامه واستثماره
25. روجر ميريل، و ربيكا ميريل. (2007). إدارة الأولويات الأهم أولاً. (السيد متولي الحسن، المترجمون) مكتبة جرير.
26. زيد منير عبودي، و سامي محمد هشام. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار الشروق.
27. سامية عواج. (2020). الاتصال في المؤسسة المفاهيم -المحددات-الاستراتيجيات. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

28. سايمون هارتلي. (2018). *معا أقوىاء بناء و تحفيز فرق العمل*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
29. سترن جم. (2003). *خدمة الزبائن على الأنترنت*. (الحاج قدور باسل، و علي أبو عمشة، المترجمون) المملكة العربية السعودية: العبيكان.
30. سجي جواد حسين الكرعوي. (2016). *تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي.pdf*. العراق.
31. سلاهب الغرابي. (2012). *إدارة الذات وبناء الشخصية*. العراق: دار المتن للطباعة والتصميم.
32. سليمان سة نكاوي فاتح محمد. (2012). *معجم مصطلحات الفكر الاسلامي المعاصر*. بيروت : دار الكتب العلمية.
33. سيد عبد النبي محمد. (2019). *طرق واساليب تحسين الأداء في المؤسسات*. مصر: دار الكتب المصرية.
34. شادية الشيشيني. (2003). *دليل الرصد الذاتي - صناعة المشروبات الغازية*. مصر: جهاز شؤون البيئة.
35. شايح بن خالد القحطاني. (بلا تاريخ). *إدارة الذات القيادية. الأمن والحياة* (408).
36. شريف الحموي. (2006). *مهارات الإتصال*. الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
37. صالح المحرزي. (2017). *إدارة الذات وفن قيادة الآخرين*. مصر: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
38. صلاح جبريل رامي. (2020). *تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS*. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
39. ضبيان شمام حسن الزبيدي. (2017). *نظم المعلومات واثرها في التخطيط الإستراتيجي*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
40. طارق إلياس. (2014). *أنت المدير الآن. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة*.
41. طلال محمد الحجاوي، و ساكنة السلطاني. (2016). *SWOT لتقييم المصارف التجارية*. الأردن: دار النشر للكتاب.
42. عبد الحميد التوم ضرار. (2021). *مهارات الإتصال*. دار اليازوري.

43. عبد الرحمان أحمد سيف. (2018). *تطوير الذات*. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
44. عبد الرزاق أمقران. (2008). *دراسات في علم الاجتماع*. قسنطينة: دار بهاء الدين.
45. عبد الغني عماد. (2006). *سسيولوجيا الثقافة*. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
46. عبد اللطيف محمد خليفة. (1992). *إرتقاء القيم (دراسة نفسية)*. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
47. عبود نجم نجم. (2008). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
48. عدنان محمد أحمد، و مصطفى نصر عزة جلال. (2014). *إدارة الأصول الفكرية (مدخل إستراتيجي)*. الأردن: دار المنهل.
49. عصام بدر مشالي. (2009). *فن الإتصال ومعايير تمكين الذات*. مصر: شمس للنشر والتوزيع.
50. علاء الدين محمد العفيفي. (2015). *الاعلام وشبكات التواصل الاجتماعي العالمية*. الاسكندرية: دار الكتب المصرية.
51. علي حمزة هجان. (2006). *معوقات الإتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية*. الرياض: دار العبيكان.
52. علياء محمد فكري، و محمد الحجازي خالد. (2015). *القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
53. غسان الطالب، و محمود الزعاير راكمز علي. (2020). *الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
54. فادي حسن عقيلان. (2014). *ادارة الوقت والذات*. عمان: دار معتز للنشر والتوزيع.
55. فرنانديز أراوس كلاوديو. (2018). *فن إختيار أفضل الموظفين*. (محمد صبري نيرة، المترجمون) المملكة المتحدة: مؤسسة هنداوي.
56. فريد فهمي زيارة. (2019). *وظائف الإدارة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

57. فضيل دليو. (1998). مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
58. فؤادة البكري. (2014). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. مصر: عالم الكتب .
59. القريوتي محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن: دار الشروق.
60. كاسر نصر المنصور. (2010). إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
61. ليلي محمد الحسني أبو العلاء. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. الأردن: دار جنادرية للنشر والتوزيع، دار يافا للنشر والتوزيع.
62. مجدي إبراهيم محمد. (2014). أسس إدارة الوقت وموارده. مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
63. محمد ابن منظور. (1986). لسان العرب. لبنان: دار إحياء التراث العربي-مؤسسة التاريخ العربي.
64. محمد ابو النصر مدحت. (2015). إدارة الوقت، المفهوم، القواعد والمهارات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
65. محمد أبو النصر مدحت. (2015). فرق العمل الناجحة-البناء والنمو والإدارة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
66. محمد أبو النصر مدحت. (2020). إدارة اجتماعات العمل بنجاح. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
67. محمد الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
68. محمد الصيرفي. (2007). إدارة الوقت. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
69. محمد الصيرفي. (2014). الإحتراف الإداري الحكومي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
70. محمد الفاتح المغربي. (2018). إدارة الانتاج و العمليات . الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

71. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
72. محمد بن فوزي الغامدي. (2018). *إدارة الوقت*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
73. محمد حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. ب ب: ب د ن.
74. محمد داود الربيعي. (2013). *نظريات التعلم والعمليات العقلية*. لبنان: دار الكتب العلمية.
75. محمد سيد فهمي. (2002). *مدخل الى الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
76. محمد سيد محمد. (1992). *الإعلام واللغة العربية*. مصر: عالم الكتاب.
77. محمد شاهين. (2018). *أسواق المال بين الأرباح والخسائر بين العوائد والمخاطر*. دار حميترا للنشر والترجمة.
78. محمد شعيب عبد المنعم. (2014). *إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات منظور تطبيقي*. لبنان: دار المنهل.
79. محمد عباس إبراهيم. (2000). *الثقافة الفرعية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
80. محمد قاسم القريوتي. (2003). *نظرية المنظمة والتنظيم*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
81. مدحت ابو النصر. (سبتمبر، 2009). *إدارة الذات المفهوم الأهمية والمحاور*. حصاد الفكر (209).
82. مدحت محمد أبو النصر. (2008). *مهارات إدارة الوقت*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
83. مدحت محمد أبو النصر. (2009). *التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.
84. مصطفى محمود أبو بكر. (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. الدار الجامعية.

85. مصطفى مدوكي. (2014/2013). *عموميات حول التخطيط*. بسكرة، قسم الهندسة المعمارية، الجزائر: كلية العلوم والتكنولوجيا.
86. مصطفى هشام البنان. (2017). *فن إدارة الوقت*. مصر: دار A G للنشر والتوزيع.
87. مصلح الصالح. (1999). *الشامل (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي-عربي)*. المملكة العربية السعودية: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.
88. المعجم الوسيط. (2004). *مجمع اللغة العربية الإدارة العامة لمعجمات وإحياء التراث*. مصر: مكتبة الشروق الدولية.
89. مهدي حسين زوبلف، و علي محمد عمر العضائلة. (1994). *إدارة المنظمات (نظريات وسلوك)*. الأردن: دار مجدلاوي.
90. نعمه عباس خيضر. (2016). *ثقافة المنظمة*. الأردن: البازوري.
91. وليد الحياي. (2015). *إدارة الوقت وأساليب المعرفة في إستخدامها*. مركز الكتاب الأكاديمي.

2-1 المقالات العلمية

92. اشرف إبراهيم محمد الغراز. (جوان، 2009). *فاعلية برنامج تدريبي في إدارة الوقت وتنمية مهارات ادارة الوقت لدى طلاب الجامعة*. مجلة كلية التربية ببور سعيد (06).
93. أفراح ملياني، و نادية ملياني. (2021). *ثقافة الإنصات والحديث كنغرين في مهارة الإتصال وأثرهما على تخطيط الوقت بالمؤسسة التعليمية*. المجلة الجزائرية للعلوم (7).
94. أحمد غسان متقال القاسم. (2010). *الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن*. دراسات العلوم الإدارية، 7 (2). تاريخ الاسترداد 20 مارس، 2020، من

smart organization:

https://www.uop.edu.jo/download/Research/members/91_147_Dr._.pdf

95. أمجد فرحان الركيبات، و يوسف محمود قطامي. (2016). *أثر برنامج تدريبي للذكاء الناجح المستند لنموذج ستيرنبرغ ومهارات التفكير فوق العرفي في درجة ممارسة التفكير الناقد لدى طلبة الصف السادس الأساسي في الأردن*. دراسات العلوم التربوية، 43 (2).

96. بشرى كاظم الشمري، و علي حيدر حيدر. (2011). قياس مهارة تنظيم الوقت وعلاقته بدافع الانجاز الدراسي لدى طلبة جامعة المستنصرية. *مجلة كلية التربية الاساسية* (71).
97. رايح العايب. (جوان، 2008). الإتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية* (29).
98. راوية الدوسقي. (1996). الحرمان الأبوي وعلاقته بكل من التوافق النفسي ومفهوم الذات والإكتئاب لدى طلبة الجامعة (دراسة مقارنة). *مجلة علم النفس*، 10-11 (40-41).
99. سعود حجال، و كريم شويمات. (جوان، 2016). إشكالية المنهج في البحوث الكمية والبحوث النوعية في حقل العلوم الإجتماعية. *مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية*، 9 (2).
100. شريفة رقاع، و منى مسغوني. (2015). مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *مجلة الباحث* (15).
101. صفوان أمين السقاف، و أحمد إبراهيم أبو السن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الإقتصادية*، 16 (1).
102. صليحة بلاش، و عادل قايد . (2017). خماطر البيئة الفيزيكية الصناعية على الصحة النفسية والجسمية للعمال. *مجلة الوقاية والأرغونوميا*، 11 (3).
103. عامر علي العطوي، و إلهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. *مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية والإدارية*، 12 (4).
104. عوض الله السواط، و سعود محمد العتيبي. (1998). البعد الوقي في ثقافة التنظيم. *مجلة كلية الإقتصاد والإدارة*، 12 (1).
105. فائزة رويم، و لخير مهري. (2010). معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية. *مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية*، 3 (3)، 284.
106. فيصل بن عبد الله الرويس. (بلا تاريخ). مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية.
107. محمد القطبي. (2020). حماية نوعية الموارد المائية الجوفية في القانون الجزائري. *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية*، 9 (1).

108. محمد امين شياب، و لطفي دنبري. (بلا تاريخ). لإدارة الوقت في الفكر التنظيمي المعاصر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية*، 2(36).
109. منصور طلعت، و و آخرون. (أفريل، 2015). الخصائص السيكمترية لمقياس مهارات إدارة الذات لدى عينة من الشباب الجاكعي. *مجلة الإرشاد النفسي* (42).
110. نهج عبد المجيد علوي. (جوان، 2019). أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية -دراسة تطبيقية على مؤسسة الكهرباء والغاز بمحافظة عدن. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 6(1).
111. نافذ فايز الهرش. (2008). قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوستفد الثقافية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(3).
112. جمال بن زروق. (ديسمبر، 2005). الإتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة. *التواصل* (15).
113. نجمة علاوش. (ديسمبر، 2011). دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل قطاع التربية. *مجلة العلوم الانسانية* (36).
114. فوضيل دليو. (ديسمبر، 2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. *مجلة العلوم الإجتماعية* (19).
115. إبراهيم شرع الله. (نوفمبر، 2015). تأثير الثقافة المجتمعية على التكيف المهني للعمال في المؤسسة الإقتصادية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 1(3).
116. فاطمة مساني. (ديسمبر، 2017). قراءة ديموغرافية لإنتشار السمنة بين السكان. *مجلة معارف* (23).
117. عبد القادر سيدي عابد. (مارس، 2018). دقة (مصادقية) نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي و المنهج الكيفي -دراسة ميدانية بجامعة الشلف. *مجلة التنمية البشرية* (10)، 239.
118. كمال مخامرة. (أكتوبر، 2018). إدارة الذات وعلاقتها بجدية العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس المفتوحة في فرع بيت لحم. *دراسات نفسية وتربوية*، 11(2).

119. إسلام عبدالله عبد الغاني. (ديسمبر، 2018). مناهج دراسة التراث عند المستشرقين
المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج الأنثروبولوجي أنموذجا. مجلة الرواق للدراسات
الإجتماعية والإنسانية، 4(2)، 63.

3-1 الرسائل الجامعية

120. أقطى جوهري. (2013-2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة .

أطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

121. برباخ رابح. (2017-2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى

مدراء ورؤساء أقسام ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر .

أطروحة دكتوراه . مسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر: معهد
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، منشورة.

122. بن عيسى محمد المهدي. (2004-2005). ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة

الإقتصادية العمومية في الجزائر - حالة بابب غاز غرداية. أطروحة دكتوراه. جامعة

الجزائر، قسم علم الإجتماع، الجزائر .

123. بوحنية قوي. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة

الباحث (2).

124. خيرة عويسي. (2017-2018). إدارة توقيت العمل في ظل التحولات السوسيوثقافية

للتنظيم (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع الأغواط). أطروحة دكتوراه تخصص

علم إجتماع تنظيم وعمل. الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر .

125. دلال جغبوب. (2015-2016). مفهوم إدارة الوقت الإبداعي عند مالك بن نبي.

أطروحة دكتوراه علوم في الإدارة التربوية. سطيف، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،

الجزائر .

126. صبرينة رماش. (2008-2009). الفعالية افتصالية في المؤسسة افقتصادية الجزائرية.

شهادة دكتوراه منشورة. قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، قسنطينة: جامعة منتوري

قسنطينة.

127. صونية براهيمية. (2016-2017). تأثير ثقافة المؤسسة على تشكل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة لمين دباغين سطيف 2، الجزائر.
128. عبد المجيد بكاي. (2015-2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. أطروحة دكتوراه منشورة. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة.
129. غضاب يمينية. (2017-2018). دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل. سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
130. محمد علاء الدين علي الديري. (2011). تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية -دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة بإمارة دبي مابين عامي 2006-2010. أطروحة دكتوراه. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
131. هيشور محمد لمين. (2016-2017). ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية_دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية. أطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع إدارة موارد بشرية. سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

1-4 مواقع الأنترنت

132. أحمد عبد الغني عبده. (بلا تاريخ). بناء ودور فرق العمل. تاريخ الاسترداد 08 أوت، 2021، من [HRDISCUSSION.com](http://www.HRDISCUSSION.COM)
133. العربي الجديد. (10 مارس، 2022). عشر أطفال الجزائر يعانون من السمّة. تاريخ الاسترداد 18 جويلية، 2022، من العربي الجديد: <https://www.alaraby.co.uk>
134. حسين رجال علاء الدين، و علي صالح نهيل. (23 فيفري، 2015). تأصيل الأولويات وكيفية تحديدها. تاريخ الاسترداد 22 جويلية، 2021، من الإفتاء: <https://www.aliftaa.jo/Research>.

135. رضا ملاح. (08 ماي، 2018). *الجزائريون يستهلكون مليار ومئتي ألف لتر سنويا من*

المشروبات الغازية. تاريخ الاسترداد 18 جويلية، 2022، من الشروق:

[/https://www.echoroukonline.com](https://www.echoroukonline.com)

136. كوبرين هاري. (17 فبراير، 2021). *كوكا كولا تختبر في أوروبا عبوات من الورق*.

تاريخ الاسترداد 20 أوت، 2022، من .

independent: <https://www.independentarabia.com> 137

138. محمد نيوف. (بلا تاريخ). *الستة سيقما*. تاريخ الاسترداد 16 أوت، 2021، من الدكتور

المهندس محمد نيوف: sixsigma%20-%20mohamad%20nayouf.htm

139. وزارة الإتصال. (29 جوان، 2022). *إجتماع الحكومة لدراسة ملف التطوير الرقمي في*

الجزائر ومشروع مرسوم تنفيذي في قطاع لفلاحة. تاريخ الاسترداد 28 جويلية، 2022،

من وزارة الإتصال: <https://www.ministerecommunication.gov.dz/ar>

140. HRDISCUSSION.com. (بلا تاريخ). *إدارة الأولويات*. تاريخ الاسترداد 31

جويلية، 2021، من HRDISCUSSION.com:

<http://www.HRDISCUSSION.com>

141. scribd.fr. (بلا تاريخ). *ثقافة المؤسسة*. تاريخ الاسترداد 05 سبتمبر، 2020، من

scribd.fr: <https://fr.scribd.com/document>

2-باللغة الأجنبية

142. daniel golmane. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than*. NEW YORK: Batman book.

143. DEREK TORRINGTON. (2013). *managing to manage*. USA: KOGAN PAGE LIMITED.

144. dora romaguera و all. november, 2019. (association between soft drink consumption and mortality in 10 european countries .*JAMA internal medicine* ، (11)179.

145. Fletcher Jason M ، Frisvold David E و ،Tefft Nathan) . AUGUST, 2009. (The Effects of Soft Drink Taxes on Child and Adolescent Consumption and Weight Outcomes .*Accelerating the world's research* .

146. gay arcand. (2006). *etude du role de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle* .these de doctorat en science de gestion .universite PAUL-VERLAINE.

147. Ghose Partho و Nair Parameshwaran .(2013) . Packaging of Carbonated Beverages .*International Journal of Agriculture and Food Science Technology* ، (5)4 .
148. Guldenberg Stefan و Konrath Heinz 19) .MAI, 2014 .(*INTELLIGENT LEADERSHIP IN KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL STUDY* 05 تاريخ الاسترداد .NOVEMBRE, 2021 من RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/publication/228501304_INTELLIGENT_LEADERSHIP_IN_KNOWLEDGE-BASED_ORGANIZATIONS_AN_EMPIRICAL_STUDY?enrichId=rgreq-a1bccf04ded33983b6620da3219d8fb6-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIyODUwMTMwNDtBUzo5ODUyMzMwNzU3NzM0NkAxNDAwNTAxMTk1
149. Jack ferner .(1980) .*successful time management* .U SA: john wiley and sons.
150. Jansen Vincent .(2014) . Determinants of soft drink consumption Differences by socioeconomic status .Wageningen University.
151. margolis sheila .(بلا تاريخ) .*organizational priorities stratigic and universel* . sheila margolis: من 30 juillet, 2021 تاريخ الاسترداد <https://sheilamargolis.com/core-culture-and-five-ps/the-five-ps-and-organizational-alignment/priorities/>
152. NGANDAM MFONDOUM Alfred Homère ،TCHINDJANG Mesmin ،MEFIRE MFONDOUM Jean Valery و MAKOUET Isabelle) .FEVRIER, 2019 .(Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical .*IAETSD JOURNAL FOR ADVANCED RESEARCH IN APPLIED SCIENCES*.(2)6 ،
153. Ortega Parra Antonio و a ngel Sastre-Castillo Miguel .(2013) .the Impact of perceived corporate culture on organizationnal commitment .*Management Decision*.(05)51 ،
154. Patrick Forsyth 100 .(2009) .*great time management idea* .marshall cavendish edittion.
155. Paul Hewitt .(2006) .Electronic mail and internal communication: a three-factor .*emrald insght*.(1)11 ،
156. Richard walsh .(2008) .*time management* .USA: Adams Business, an imprint of adams media.
157. rivera maricel 17) .NOVEMBRE, 2020 .(*A Small Business Guide to the Prioritization Matrix* 04 تاريخ الاسترداد .AOUT, 2021 من blueprint: <http://www.blueprint.fool.com>
158. Robbins SP و MC Coulture .(2005) .*management* .USA: prentice hall.
159. roberta russell و bernad Wtaylor .(بلا تاريخ) .*operations management creating value along the supply chain* .USA: john wiley sons.inc.
160. Schein Henry Edgar .(2004) .*ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP* .USA :Jossey-Bass A Wiley Imprint.
161. Vytautas Rutkauskas Aleksandras و Stasytyte Viktorija .(2013) .Leadership intelligence: how to get there .*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75 ،

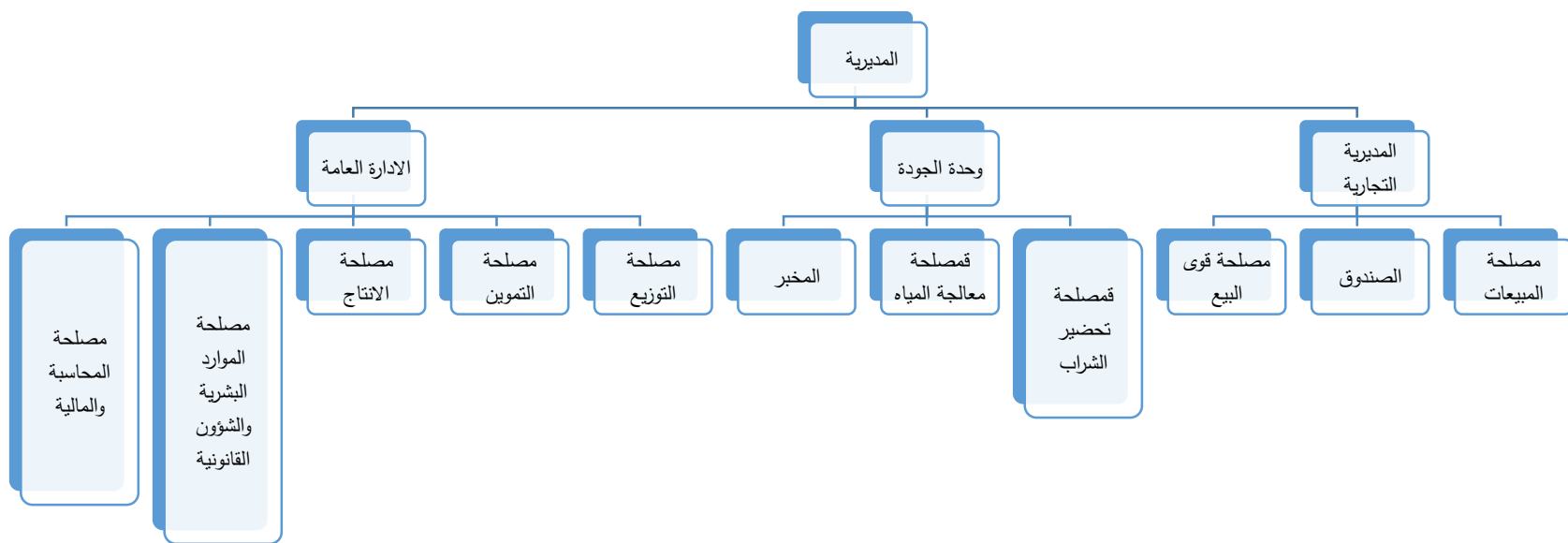
الملاحق

المحقق

رقم 01

الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي للشركة العالمية للمشروبات الغازية (بونا) برحال



الملحق

رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة العالمية للمشروبات الغازية -بونا-برحال

استمارة موجهة للقيادة بالمؤسسة

تحت إشراف

أ.د/ إلياس شرفة

إعداد الطالبة

أفراح ملياني

المعلومات الواردة في هذا الدليل تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: بيانات شخصية: ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: 30-20 ☐ 40-30 ☐ 50-40 ☐ 60-50 ☐ 60 فما فوق ☐
- 3-عمر مؤسستك: 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐ 20 فما فوق ☐

المحور الثاني: رؤية إشرافية للقيادة بالمؤسسة نحو البيئة الخارجية ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 4- الإستقرار السياسي يعزز من فرص نجاح المؤسسة: موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 5-تدعم اللوائح القانونية المحلية والدولية مسار المؤسسة ومساعدة لها في وضع إستراتيجياتها المستقبلية : موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 6- الظروف الاقليمية والوطنية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة: موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 7-الثقافة المجتمعية مساعدة لتعزيز فرص الإستثمار فيها : موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 8-القدرات المالية للمؤسسة قادرة على تنفيذ خطط إستعجالية: موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 9- القدرات التكنولوجية للمؤسسة قادرة على منحكم التميز والأفضلية في السوق: موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 10- القدرات البحثية والمخبرية للمؤسسة تعتبرونها كافية لمنحكم القدرة على المنافسة خلال 05 سنوات القادمة : موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐
- 11- اتجاهات العملاء محددة لصياغة إستراتيجية سوقية : موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الثالث : الجدولة الزمنية للمخاطر وإدارتها من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة : ضع علامة (X) أمام الاختيار الصحيح

12- نقدم لكم مجموعة من المخاطر المحتملة وغير محتملة الوقوع، ما هو تقييمكم الزمني لحدوثها وإدارتها ؟ يرجى منكم ملئ الجدول التالي:

قائمة المخاطر المحتملة الوقوع المقترحة				درجة حدوثها				الزمن الذي توقعتم حدوث الخطر				اذا حدث الخطر اوضح زمن الحدوث والانتهاء		الخطة الزمنية لإدارة المخاطر(أيام، أشهر، سنوات)			
منخفض	متوسط	عالي	لم يحدث	قبل بداية السنة	في منتصف السنة	آخر السنة	لم أتوقع	زمن حدوثه فعليا	زمن إنتهاءه فعليا	الحد الأدنى للوقت المستغرق المتوقع للخطر	الحد الأقصى للوقت المستغرق المتوقع للخطر	الوقت الفعلي المستغرق للخطر	رتب المخاطر حسب الأولوية (0,1,2,3)				
														خطر اصابة اغلبية السكان بالأمراض المزمنة(سكري،كولون، تقليل فرص الإنجاب)			
														خطر ارتفاع عدد كبار السن من سكان			
														خطر إنتشار ثقافة التغذية الصحية في المجتمع			
														إرتفاع عدد الأطفال في الهرم السكاني			
														خطر تغير في مستوى تعليمي للسكان (كثرة الأطباء، الأساتذة المعلمين اللذين يروجون لمقاطعة شرب المشروبات الغازية)			
														خطر امتلاك المنافسين لتقنية متطورة في الإنتاج			
														خطر إمتلاك المنافسين لمواقع ويب			
														خطر فرض الطاقة البديلة للتشغيل (شمسية،هوائية،مائية)			

													خطر إمتلاك المنافسين لنفس التقنيات التكنولوجية الحديثة في الانتاج
													خطر نقص المياه الجوفية المستعملة في الانتاج
													خطر التلوث من النفايات الصادرة عن مصانع مجاورة
													خطر تغير ذوق المستهلكين

المحور الرابع : المرونة التخطيطية في إغتنام الفرص حسب تقدير القيادة الذكية بالمؤسسة : ضع علامة (X) أمام الاختيار الصحيح

13- نقدم لكم مجموعة من الفرص ، ما هي أولوياتكم نحوها والتخطيط المعتمد من قبلكم لإغتنامها ؟ يرجى منكم ملئ الجدول التالي

نوعية الفرص المتاحة للمؤسسة	قائمة الفرص المتاحة للمؤسسة	التفكير في الفرص				تحديد أولويات الفرص				مرونة التخطيط (بالأيام)		
		لم نفكر بها	فكرنا بها	لم إغتنام الفرصة	لم يتم إغتنام الفرصة	هامة ومستعجلة	هامة وغير مستعجلة	غير هامة ومستعجلة	غير هامة وغير مستعجلة	وقت التخطيط (بالأيام)	وقت التنفيذ (بالأيام)	سرعة تغييرها وفق التوقعات المستقبلية (بالأيام)
فرص تسويقية	إيجار محلات ومخازن قريبة من العملاء											
	خدمة التسعير المميز لأكثر العملاء تعامل مع المؤسسة											
	زيادة القدرة الإنتاجية نتيجة التوجه للسوق الدولية والإقليمية											
	زيادة القدرة الإنتاجية رغبة مستثمرين أجانب للشراكة مع المؤسسة											
	إقامة وحدة إنتاجية جديدة لتسويق مشروبات غازية خاصة بالأطفال											
	من حيث : السعر ، الحجم ، النوق، التركيبة											
فرص	مناسبة شهر رمضان الكريم(مطاعم عابري السبيل، قفة رمضان،											

اجتماعية	ختان جماعي للأطفال)									
	المناسبات الرياضية (بطولة كأس، منافسة تأهل،مباراة ودية)									
	إستغلال التجمعات السكنية الجديدة لتوزيع المشروبات									
	المساهمة في العمل الخيري ضمن نشاط الجمعيات									
فرص تكنولوجيا	إستغلال طابعات ثلاثية الأبعاد لإنتاج قارورات للأطفال مختلفة الأشكال(شكل فاكهة صيفية ،رجل الثلج في الشتاء)									
	إستخدام الموزعات الآلية للمشروب في الفضاءات العامة									
	تكوين موقع إلكتروني للمؤسسة للترويج وإستقبال الطلبات والشكاوى وإقامة الإتفاقيات									
	تغيير المادة المصنعة للقارورات (بلاستيك) إلى مادة صديقة للبيئة أكثر(كرتون مثل منتج بيبسي)									
فرص بيئية	إعادة تدوير علب المشروبات الغازية وإستخدامها في إنتاج منتجات أخرى									
	تشجيع الدولة لاستخدام الطاقة المتجددة لتوفير الطاقة -المياه- التخلص من النفايات									

المحور الخامس : الاستعداد والإستباقية كأهداف تخطيطية للقيادة الذكية في تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية

14- نقدم لكم قائمة متوقعة من الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ان كنتم ترونها اهداف مستقبلية لكم نرجوا منكم ضع علامة (X) أمام الاختيار الصحيح

نوع الحاجة	الحاجات النفسية /الاجتماعية/التكنولوجية لزبائن المؤسسة	خاصية الاهداف			الزمن المتوقع لبدء تطبيق الهدف	الزمن المتوقع لنهاية تطبيق الهدف	الزمن الفعلي لبدء تطبيق الهدف	الزمن الفعلي لنهاية تطبيق الهدف
		قصير المدى	متوسط المدى	بعيد المدى				
حاجات نفسية	إستخدام مواد تحافظ على الوزن							
	إدخال نكهات جديدة في المنتج							

								إنتاج مشروب خاص بالمرضى (سكري،الكولون..إلخ)	
								تصميم شكل مختلف وجذاب يسهل عملية اقتناءها	
								تنويع أحجام العبوات (للأطفال،فردية،عائلية، مناسبة)	حاجات اجتماعية
								إقامة رقم أخضر لتلقي شكاوى العائلات عند إستيائهم لأمر صدر من المؤسسة دون قصد	
								تكوين خلية استماع لمعرفة حاجات العملاء لكسب ثقتهم	
								وضع لوحات إشهارية تحمل بيانات المؤسسة(بريد إلكتروني، موقع إلكتروني، صفحة فيسبوك)	حاجات إلكترونية
								تزويد العملاء بخدمة تطبيق إلكتروني يتم تزيله بهواتفهم النقالة	
								تزويد العملاء بتطبيق دليل إرشادي إلكتروني للوصول إلى كل فروع المؤسسة عبر الوطن	

الملحق

رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة العالمية للمشروبات الغازية بونا-برحال بعنابة

إستمارة مع الموظفين الإداريين بالمؤسسة

تحت إشراف

أ.د/ إلياس شرفة

إعداد الطالبة

أفراح ملياني

المعلومات الواردة في هذا الدليل تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: بيانات شخصية ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-51 ☐
- 60 فما فوق ☐
- 3-المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- تكويني(مهني) ☐
- 4-سنوات العمل بالمؤسسة : 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 16-20 ☐
- 5-الوظيفة:
- 6- المصلحة/المديرية:.....

المحور الثاني : تنظيم الوقت لتدفق المعلومات وفق نمط الاتصال ضع علامة (X) أمام

الإختيار الصحيح

- 7- هناك نقل للمعلومات المتعلقة بوظيفتك بينك وبين رئيسك المباشر ؟
- دائما ☐ حسب الموقف ☐ أبدا ☐
- 8- إن كانت الإجابة ب(أبدا) فهل يمكنك ذكر الأسباب:
- 9-المعلومات المنقولة من رئيسك المباشر إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك :
- دائما ☐ حسب الموقف ☐ أبدا ☐
- 10- هناك نقل للمعلومات بينك وبين زملائك في المصلحة أو مصلحة أخرى:
- دائما ☐ حسب الموقف ☐ أبدا ☐
- 11- إن كانت الإجابة ب(أبدا) فهل يمكنك ذكر الأسباب:
- 12-- المعلومات المنقولة من زملائك إليك هي كافية وشاملة لإكمال وظائفك :
- دائما ☐ حسب الموقف ☐ أبدا ☐

										تتفرح على رئيسك المباشر شراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة ضوئية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل
										تقدم تقرير لرئيسك المباشر بوجود عطل في تجهيزات المكتب (الكمبيوتر ، الطابعة، آلة حاسبة، الخزنة،الدفاتر)
										تقدم تقرير لرئيسك المباشر بتلف بعض الملفات نتيجة حادث (فيضان، شرارة كهربائية، زلزال،

14- اذا طلب منك ملئ الجدول التالي للوقت الذي تستغرقه المعلومات المقدمة من رئيسك المباشر الى السلطة العليا حول العمل والرد عليه

الإتصال الصاعد والنازل بين الرئيس المباشر و السلطة العليا بالمؤسسة						حسب رأيك ينقل رئيسك المباشر المعلومات الى السلطة العليا			حسب رأيك ترد السلطة العليا على رئيسك المباشر			حسب رأيك التقدير الزمني بالساعات (30 د، 1سا، 2سا، 3سا، 4سا، أكثر من 4سا)،		
الوقت المستغرق لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	الوقت الحقيقي لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	الوقت المستغرق لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	الوقت المستغرق لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	الوقت المستغرق لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	الوقت المستغرق لنقل المعلومات من رئيسك المباشر للسلطة العليا	دائما	أحيانا	نادر	مهمة عاجلة	مهمة وعاجلة	مهمة وغير عاجلة	تقدير	تقدير	تقدير

																	يقوم رئيسك المباشر باعلام السلطة العليا عن تحيينه للوحة الاعلانات المتعلقة بالمصلحة التي تعمل بها
																	يقوم رئيسك المباشر بابلاغ السلطة العليا عن حضورك اجتماع خاص بالعمل قد عقده
																	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا شكاك بتعرضك للظلم أو الإعتداء من أحد زملائك
																	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا شكاك بعدم حصولك على حق وظيفي(ترقية، مكافأة ..إلخ)
																	يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا توصياتك بمراجعة سريعة لبعض الملفات او تعديل عليها أو إعداد ل خطة عمل جديدة نظرا لحصول ظرف طارئ
																	يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا توصياتك بالنظر في حالة المكتب المتهرة لاعادة ترميمه أو إصلاح بعض الأجزاء منه لأنه لم يعد مناسب للعمل
																	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بإضافة عامل اخر بالمكتب نظرا لحجم العمل المتزايد عليك وتعرضك للضغط والإرهاق
																	يقدم رئيسك المباشر للسلطة العليا اقتراحك بشراء معدات مكتبية إلكترونية (جهاز كمبيوتر، طابعة ملونة وناسخة ضوئية، كرسي ارغونومي، خزانة حديدية لحفظ الملفات) لتسهيل اداء العمل
																	يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا تقريرك بوجود عطل في تجهيزات المكتب (الكمبيوتر ، الطابعة، آلة حاسبة، الخزانة ،الدفاتر)
																	يرفع رئيسك المباشر للسلطة العليا تقريرك بتلف بعض الملفات نتيجة حادث (فيضان، شرارة كهربائية، زلزال،

المحور الثالث : تنظيم الوقت لمهارات الاتصال بالمؤسسة

15- تمتلك مؤسستك :: بريد إلكتروني ☐ أرضية رقمية ☐ حواسيب ☐ صفحة ☐ فيسبوك للمؤسسة ☐ لا اعلم ☐

16- من بين التفاعلات التي تقوم بها يوميا في المؤسسة مع زملائك ورئيسك المباشر ما هي التفاعلات التي تعتبرها عاجلة ومهمة وغير عاجلة ومهمة كما يوضحه الجدول التالي

مع وضع علامة (X) في المكان المناسب

[illegible]

											ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحة فيسبوك للمؤسسة
											ترد على رسالة الكترونية خاصة بالعمل باستخدام صفحتك في الفيسبوك
											تستخدم الحاسوب في كل نشاطاتك اليومية
											تستخدم الحاسوب إلا في كتابة الرسائل الرسمية
											تستخدم هاتفك النقال في الرد على المراسلات الكتابية والإلكترونية
											تستخدم الأرضية الرقمية للمؤسسة للرد أو إرسال رسائل لـ(رئيس مباشر، زبون، مورد، مستوى أعلى ، زميل بالعمل)

الملحق

رقم 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم إجتمع تنظيم وعمل

الموضوع

إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة العالمية للمشروبات الغازية بونا-برحال - بعنابة

إستمارة مع فريق الجودة بالمؤسسة

تحت إشراف

أ.د/ إلياس شرفة

إعداد الطالبة

أفراح ملياني

المعلومات الواردة في هذا الدليل تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: بيانات شخصية

ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60 فما فوق ☐
- 3-المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- تكويني(مهني) ☐
- 4-سنوات العمل بالمؤسسة : 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐
- 5-الوظيفة:
- 6- المصلحة/المديرية:.....

المحور الثاني : التناسق بين أعضاء الفريق ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 7- يقوم رئيس فريق العمل بالوحدة بتحديد برنامج عملك: دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 8- تعترض على بعض المهام التي كلفت بها مع فريق العمل: دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 9- يقبل رئيس فريق الوحدة إعتراضك: دائما ☐ احيانا ☐ أبدا ☐
- 10- تتحدث مع أعضاء فريقك عن البرنامج اليومي للعمل : دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 11- تتفق مع أعضاء فريقك على أولويات العمل: دائما ☐ احيانا ☐ أبدا ☐
- 12- تجد صعوبة في إقناع أعضاء فريقك حول أولويات العمل التي يجب إعتمادها:
- دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 13- لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون بـ: التصويت ☐ إستشارة رئيس فريق العمل ☐ التصرف حسب رأيك الشخصي ☐

المحور الثالث : حاصل الأولويات لفريق وحدة الجودة

14- في الجدول الموالي نقترح عليكم مجموعة أولويات ، ونطلب منكم التأشير على الأولويات التي ترتبط بعملكم وتقدير سهولتها، إستعمالها، أهميتها وتأثيرها تبعاً للمقياس التالي بوضع علامة (X) أمام الاختيار الصحيح

- عامل السهولة: 1 سهل نوعا ما، 2 سهل، 3 صعب، 4 صعب جدا؛
- عامل الاستعجال: 1 غير عاجل، 2 عاجل نوعا ما، 3 عاجل ، 4 عاجل جدا؛
- عامل الأهمية: 1 غير مهم، 2 مهم نوعا ما، 3 مهم، 4 مهم جدا،
- عامل التأثير (النتيجة): 1 تأثير منخفض، 2 تأثير متوسط ، 3 تأثير كبير .

أولويات فريق الجودة																		تعتبر النشاطات المدونة في الجدول ضمن أولوياتكم في العمل												الأولويات المدونة في الجدول قم بإعطائها تقيما مناسباً حسب الدرجات لكل عامل بدءاً من السهولة إلى التأثير											
												دائماً			أحيا نا			أبدا			عامل السهولة 4-1				عامل الاستعجال 4-1				عامل الأهمية 4-1				عامل التأثير 3-1								
												1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3							
-أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية																																									
رفض الزجاجات المكسورة أو بها شروخ؛																																									
معرفة مصير الزجاجات المبرشمة المرفوضة بسبب الكسور أو الخدوش؛																																									
-أولوية تقدير كميات الإنتاج الفعلية والمفقود																																									
التأكد من منسوب السائل في الزجاجه سواء بالزيادة أو النقصان؛																																									

أولويات فريق الجودة															تعتبر النشاطات المدونة في الجدول ضمن أولوياتكم في العمل			الأولويات المدونة في الجدول قم بإعطاءها تقيما مناسباً حسب الدرجات لكل عامل بدءاً من السهولة إلى التأثير											
دائماً			أحياً نا			أبداً			عامل السهولة 4-1				عامل الاستعجال 4-1				عامل الأهمية 4-1				عامل التأثير 3-1								
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3							
-أولوية تقدير الخسائر المادية نتيجة العيوب الشكلية																													
التأكد من غسل المعدات عند تغيير نوع المشروب؛																													
تقدير الفاقد المنسكب عند التعبئة.																													
أولوية مراقبة وتحليل المواد المدخلة في إنتاج المشروب																													
الكشف عن المياه المستهلكة والتي قد تكون ملوثة بزيوت الشحم؛																													
-المواد الخطرة المستعملة في عملية التبريد (الكلور،كربون..إلخ)؛																													
-أولوية الكشف عن مخاطر البيئة الفيزيائية (ضوضاء، الكهرباء،الضوء																													
-انقاص الضوضاء في بيئة العمل الناتجة عن تشغيل المكابس																													
- أولوية متابعة مخرجات الإنتاج الغير صحي(محطات الصرف الصحية																													
تحسين أداء محطات معالجة الصرف السائل باسترجاع المواد الملوثة أو فصل شبكتها؛																													
- أولوية إحترام المواصفات القياسية للجودة																													
إجراء التحاليل المتعلقة بالجودة ومقارنة النتائج بالمواصفات القياسية؛																													
قياس الخصائص والمكونات الكيميائية للمواد الخام والمنتجات																													
إستخدام تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد بدائل للمواد الخام الخطرة؛																													
ضبط نسبة الهواء بتوفير القدر الكاف من الأوكسجين لتحويل غاز أول أكسيد الكربون الى ثاني أكسيد الكربون؛																													
-إحلال السولار أو الغاز الطبيعي محل المازوت الذي يحتوي على نسبة عالية من الكبريت.																													
ضبط درجة الإحتراق لمنع تكون الجسيمات العالقة																													

الملحق

رقم 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم إجتمع تنظيم وعمل

الموضوع

إدارة الوقت وثقافة المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة بونا للمشروبات الغازية -برحال-بغناية

إستمارة مع فريق الوحدة التجارية بالمؤسسة

تحت إشراف

أ.د/ إلياس شرفة

إعداد الطالبة

أفراح ملياني

المعلومات الواردة في هذا الدليل تظل سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: بيانات شخصية

ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60 فما فوق ☐
- 3-المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- تكويني(مهني) ☐
- 4-سنوات العمل بالمؤسسة : 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐
- 5-الوظيفة:
- 6- المصلحة/المديرية:

المحور الثاني : التناسق بين أعضاء الفريق ضع علامة (X) أمام الإختيار الصحيح

- 7- يقوم رئيس فريق العمل بالوحدة بتحديد برنامج عملك: دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 8- تعترض على بعض المهام التي كلفت بها مع فريق العمل: دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 9- يقبل رئيس فريق الوحدة إعتراضك: دائما ☐ احيانا ☐ أبدا ☐
- 10- تتحدث مع أعضاء فريقك عن البرنامج اليومي للعمل : دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 11- تتفق مع أعضاء فريقك على أولويات العمل: دائما ☐ احيانا ☐ أبدا ☐
- 12- تجد صعوبة في إقناع أعضاء فريقك حول أولويات العمل التي يجب إعتمادها:
- دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 13- لتغيير أولويات عمل الفريق عند الضرورة تقومون ب: التصويت ☐ إستشارة رئيس فريق العمل ☐ التصرف حسب رأيك الشخصي ☐

المحور الثالث : حاصل الأولويات لفريق وحدة الجودة

14- في الجدول الموالي نقترح عليكم مجموعة أولويات ، ونطلب منكم التأشير على الأولويات التي ترتبط بعملكم وتقدير سهولتها، إستعمالها، أهميتها وتأثيرها تبعا للمقياس التالي ضع علامة (X) أمام الاختيار الصحيح

- عامل السهولة: 1 سهل نوعا ما، 2 سهل، 3 صعب، 4 صعب جدا؛
- عامل الاستعجال: 1 غير عاجل، 2 عاجل نوعا ما، 3 عاجل ، 4 عاجل جدا؛
- عامل الأهمية: 1 غير مهم، 2 مهم نوعا ما، 3 مهم، 4 مهم جدا،
- عامل التأثير(النتيجة): 1 تأثير منخفض، 2 تأثير متوسط ، 3 تأثير كبير.

أولويات فريق العمل التجاري															تعتبر النشاطات المدونة في الجدول ضمن أولوياتكم في العمل												الأولويات المدونة في الجدول قم بإعطاءها تقيما مناسباً حسب الدرجات لكل عامل بدءاً من السهولة إلى التأثير											
دائماً												أبداً				عامل السهولة 4-1				عامل الاستعجال 4-1				عامل الأهمية 4-1				عامل التأثير 3-1										
																1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3										
أولوية التأكد من معايير الجودة التي يملكها مختلف المتعاملين مع المؤسسة																																						
أولوية تتبع ما يمتلكه المنافسون من مواصفات الجودة في عملهم																																						
أولوية إعاقة دخول منافسين جدد للسوق بتشجيع الابتكار والإبداع والتميز في عرض المنتجات المقدمة للزبائن																																						

أولويات فريق العمل التجاري																تعتبر النشاطات المدونة في الجدول ضمن أولوياتكم في العمل			الأولويات المدونة في الجدول قم بإعطاءها تقيما مناسباً حسب الدرجات لكل عامل بدءاً من السهولة إلى التأثير											
عامل السهولة 4-1				عامل الاستعجال 4-1				عامل الأهمية 4-1				عامل التأثير 3-1				دائماً	أحياناً	أبداً												
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4															
أولوية رضا المستهلك كهدف إستراتيجي للفريق والمؤسسة																														
أولوية زيادة الطلب على المنتج																														
أولوية الإنصات للعملاء ومعرفة احتياجاتهم واقتراحاتهم لتحقيق التميز والمحافظة على العملاء																														
أولوية دراسة بيانات الموردين المتعاملين مع المؤسسة من مصادر متعددة للمفاضلة بينهم عند توفر فرص																														
أولوية انتماء خدمة العملاء يربط بين فرق العمل المتعددة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع العملاء																														
أولوية إتباع اسلوب الرقابة والمتابعة على النشاط والتكاليف في الأعمال المرتبطة بمهام فريق العمل																														
أولوية تزويد خطوط العمل بتقنيات تكنولوجية عالية																														
أولوية زيادة الإنتاجية على مستوى أعضاء فريق العمل وتحسين أداءهم																														

فهرس المحتويات، الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم التسلسلي
2	ملخص الدراسة	
6	مقدمة	
الفصل الأول: الطرح المنهجي للدراسة		
10	الإشكالية	1
15	أسباب إختيار الموضوع	2
15	أهمية الدراسة	3
16	أهداف الدراسة	4
17	مفاهيم الدراسة	5
34	الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: النظريات والمقاربة السوسيولوجية للدراسة		
50	تمهيد	
51	الفكر السوسيولوجي لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة	1
64	المقاربة السوسيو ذاتية للدراسة	2
74	البناء المقترح لمقاربة سوسيو ذاتية لإدارة الوقت وثقافة المؤسسة	3
الفصل الثالث: مدخل عام إلى إدارة الذات، الوقت وثقافة المؤسسة		
79	تمهيد	
80	مدخل إلى إدارة الذات	1
89	مدخل إلى إدارة الوقت	2
101	مدخل إلى ثقافة المؤسسة	3
118	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: تخطيط الوقت والقيادة الذكية في المؤسسة		
120	تمهيد	
121	مدخل إلى تخطيط الوقت في المؤسسة	1
132	مدخل إلى القيادة الذكية في المؤسسة	2
143	تخطيط الوقت لدى القيادة الذكية وفق حاضنة الوقت	3
160	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: تنظيم الوقت والإتصال التنظيمي في المؤسسة		
162	تمهيد	
163	مدخل إلى تنظيم الوقت بالمؤسسة	1
168	مدخل إلى الإتصال التنظيمي بالمؤسسة	2
175	تنظيم الوقت في الإتصال التنظيمي وفق حاضنة الوقت	3
197	خلاصة الفصل	
الفصل السادس: تحديد الأولويات وفرق العمل في المؤسسة		
199	تمهيد	
200	مدخل إلى تحديد الأولويات في المؤسسة	1
207	مدخل إلى فرق العمل في المؤسسة	2
217	تحديد الأولويات لفرق العمل بالمؤسسة وفق حاضنة الوقت	3

الرقم التسلسلي	العنوان	الصفحة
	خلاصة الفصل	231
الفصل السابع: المعالجة المنهجية والإحصائية		
	تمهيد	233
1	المعالجة المنهجية للدراسة	234
2	المعالجة الإحصائية للدراسة	254
	خلاصة الفصل	263
الفصل الثامن: عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى		
	تمهيد	265
1	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني	266
2	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث	272
3	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع	283
4	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الخامس	295
5	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	303
	خلاصة الفصل	308
الفصل التاسع: عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية		
	تمهيد	310
1	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني	311
2	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث	343
3	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع	349
4	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	361
	خلاصة الفصل	366
الفصل العاشر: عرض، تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية لثالثة، الفرضية الرئيسية ومناقشة النتائج العامة في ظل النموذج والمقاربة النظرية		
	تمهيد	368
1	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني لفريق الجودة	369
2	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث لفريق الجودة	374
3	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني للفريق التجاري	385
4	عرض، تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث للفريق التجاري	389
5	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	396
6	مناقشة الفرضية الرئيسية	398
7	النتائج العامة للدراسة	399
8	مناقشة النتائج العامة في ظل نموذج حاضنة الوقت والمقاربة النظرية	401
	خلاصة الفصل	412
	خاتمة	414
	قائمة المصادر والمراجع	418
	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	مفاهيم مختلفة لإدارة الوقت	1
19	مفاهيم مختلفة لثقافة المؤسسة	2
151	الجدولة الزمنية للمخاطر الخارجية المحتملة وغير المحتملة المعدة من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة	3
152	الجدولة الزمنية لإدارة للمخاطر الخارجية المعدة من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة	4
154	المرونة التخطيطية في إغتنام الفرص حسب تقدير القيادة الذكية بالمؤسسة	5
158	الإستباقية نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات الزبائن النفسية، الاجتماعية والتكنولوجية من قبل القيادة الذكية بالمؤسسة	6
186	مصفوفة تدفق المعلومات بين الرئيس والمرووس	7
188	تسجيل وقت المعلومات المرسل والمستقبل	8
189	متوسط وقت الاتصال الصاعد والنازل بالمؤسسة	9
189	متوسط وقت الاتصال النازل بالمؤسسة	10
191	مصفوفة الأولويات في مهارات الاتصال للمرسل والمستقبل	11
192	متوسط وقت مهارة الكتابة	12
193	متوسط وقت مهارة الانصات	13
193	متوسط وقت مهارة الحديث	14
194	متوسط وقت مهارة التكنولوجيا	15
205	مصفوفة العادات السبع لستيفن كوفي	16
225	الأولويات في فرق العمل	17
227	كيفية حساب حاصل الأولوية	18
251	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستويات الإدارية بالشركة	19
251	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات سوسيو مهينة	20
256	قيمة ألفا كرونباخ للأستمارة الموجهة لفريق الجودة بالشركة	21

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
256	قيمة ألفا كرونباخ للأستمارة الموجهة للفريق التجاري بالشركة	22
257	قيمة ألفا كرونباخ للأستمارة الموجهة للموظفين الإداريين بالشركة	23
257	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	24
258	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	25
259	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	26
260	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	27
261	توزيع عينة لدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	28
266	الرؤية الإستشرافية للقيادة بشركة بونا نحو البيئة الخارجية	29
269	أهم المحددات الاجتماعية والثقافية في دعم إستهلاك المشروبات الغازية حسب دراسة vincent	30
272	إدارة المخاطر الخارجية المحتملة والجدولة الزمنية لها	31
274	العلاقة بين متغير العمر ومتغير درجة حدوث الخطر للقيادة الذكية بالشركة	32
275	العلاقة بين متغير الخبرة المهنية وحدث الأخطار للقيادة الذكية بالشركة	33
283	مرونة التخطيط في إغتنام الفرص المتاحة أمام شركة بونا	34
286	العلاقة بين الخبرة المهنية وتصنيف أولويات الفرص للقيادة الذكية بالشركة	35
287	الإختبار أحادي الإتجاه بين وقت التخطيط والتنفيذ لإغتنام الفرص	36
295	الإستعداد والإستباقية لتحقيق الأهداف المتعلقة بحاجات الزبائن الحالي والمستقبلية	37
303	العلاقة بين توقع حدوث المخاطر والجدولة الزمنية	38
304	العلاقة بين إغتنام الفرص المتاحة ومرونة التخطيط	39
305	العلاقة بين تلبية حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والإستباقية لتحقيقها	40
305	العلاقة بين الذكاء العقلاني للقيادة بشركة بونا وتخطيط الوقت	41
311	إتجاه الموظفين الإداريين نحو تدفق المعلومات	42
313	الموظفين الإداريين المعبرين عن عدم نقل المعلومات او حسب الموقف حسب المصالح	43
314	العلاقة بين متغير المصالح ونوعية الإتصال للموظفين بالشركة	44
317	تنظيم وقت الإتصال المساعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والمرؤوسين	45

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
320	الفئات السوسيو مهنية التي صفت نقل المعلومات بغير المهمة والعاجلة حسب الوظيفة والمصلحة	46
322	توزيع الفئات السوسيو مهنية حسب سنوات الخبرة والمستوى التعليمي	47
324	العلاقة بين متغير الخبرة المهنية ومتغير الأولوية	48
325	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين الوقت الافتراضي والفعلي في نقل المعلومات	49
325	العلاقة الارتباطية بين متوسط الوقت الفعلي والافتراضي	50
326	إختبار T لعينتين مترابطتين للزمن الافتراضي والفعلي لنقل المعلومات	51
329	متوسط الوقت الفعلي المستغرق في الاجتماعات بمختلف المصالح	52
333	تدفق المعلومات في الاتصال الصاعد والنازل بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا بشركة بونا	53
335	إختبار احادي الإتجاه بين الوقت الافتراضي والفعلي لنقل المعلومة	54
337	الوقت المستغرق في الإتصال النازل والصاعد بين الرؤساء المباشرين والسلطة العليا	55
340	رد السلطة العليا حول مقترح إضافة موظف جديد بالمصلحة	56
341	رد السلطة العليا على مقترح التجهيزات	57
343	إستخدام الشركة للوسائل التكنولوجية	58
345	تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة للأرضية الرقمية حسب الوظيفة والمصلحة	59
346	تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة لبريد إلكتروني حسب الوظيفة والمصلحة	60
347	تدفق المعلومات حول امتلاك الشركة لصفحة فيسبوك حسب الوظيفة والمصلحة	61
349	مهارات الإتصال للموظفين الإداريين وتنظيم الوقت لديهم	62
352	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للزمن الافتراضي والتقديري في المهارات الإتصالية	63
352	العلاقية بين الزمن الافتراضي والفعلي للمهارات الإتصالية	64
353	إختبار T لعينتين مترابطتين للمهارات الإتصالية	65
355	الفئات السوسيو مهنية التي لا ترد كتابيا على المراسلات الواردة من مؤسسات خارجية	66
361	العلاقة بين نقل المعلومات في الإتصال الصاعد والنازل بين الرئيس المباشر والمروؤوس وتنظيم الوقت	67

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
362	العلاقة بين نمط الإتصال بين الرئيس المباشر والسلطة العليا وتنظيم الوقت	68
363	العلاقة بين المهارات الإتصالية للموظفين وتنظيم الوقت	69
363	العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنظيم الوقت بشركة بونا	70
369	إتجاهات موظفي وحدة الجودة نحو العمل كفريق	71
370	ردود اعضاء فريق الجودة الذين كانت اتجاهاتهم بأبدا	72
374	تصنيف الأولويات لفريق الجودة	73
376	علاقة الإرتباط بين متغير الوظيفة والنشاط	74
377	علاقة الإرتباط بين متغير القسم وحاصل الاولويات	75
385	إتجاهات الفريق التجاري نحو ثقافة العمل ضمن فريق	76
389	تصنيف أولويات الفريق التجاري	77
396	العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات لفريق الجودة	78
396	العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات للفريق التجاري	79
397	العلاقة بين النشاط وإدارة الأولويات لفرق العمل	80

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مخطط الإشكالية	1
22	مفهوم الثقافة	2
24	مفهوم الاتصال التنظيمي	3
27	مفاهيم متعلقة بفرق العمل	4
29	مفاهيم متعلقة بتخطيط الوقت	5
31	مفاهيم متعلقة بتنظيم الوقت	6
77	حاضنة الوقت المقترحة	7
82	مصفوفة إدارة الذات	8
110	أنواع ثقافة المؤسسة حسب مستوى التدرج	9
150	تقدير أولويات المخاطر	10
190	مقياس تنظيم وقت تدفق المعلومات للمؤسسة	11
195	مقياس تنظيم وقت المهارات الاتصالية للأفراد العاملين بالمؤسسة	12
217	الأولويات التنظيمية	13
229	المنحنى البياني لحاصل الأولوية لنشاط فرق العمل	14
251	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستويات الإدارية بالشركة	15
252	توزيع الفئات السوسيو مهنية بالشركة	16
257	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	17
258	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	18
259	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	19
260	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	20
261	توزيع عينة لدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	21
267	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة بالشركة	22
291	اشكال المنتجات باستخدام الطابعة ثلاثية الأبعاد	23
298	الإستباقية لتحقيق الأهداف لمختلف حاجات الزبائن بين الزمن المتوقع والفعلي لبدء التطبيق	24

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
298	الإستباقية في تحقيق الأهداف لمختلف حاجات الزبائن بين الزمن المتوقع والفعلي لنهاية التطبيق	25
298	الفارق الزمني بين الزمن الفعلي والمتوقع لبدء ونهاية تطبيق الأهداف للحاجات الزبائن	26
344	صورة الصفحة الرسمية لشركة بونا	27
344	معلومات حول الشركة	28
381	تعليقات الزبائن لمشروب بونا عبر الصفحة الرسمية للشركة	29



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

People's Democratic Republic of Algeria



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Chadli Bendjedid El Tarf

Faculty of Humanities and Social Sciences

Department of Sociology

Serial Number:

Registration Number:

Section: Sociology

Major: Sociology Organization and Work

Time management and corporate culture

Thesis Submitted to Obtain a Doctorate LMD in Sociology Organization and Work

Presented by: Meliani Afrah

Supervised by: Dr. Chorfa Ilyes

Board of Examiners

Professor Name and Surname	Rank	Institutional Affiliation	Examiners
Ben trouch Imed	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf university	President
Chorfa Ilyes	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf university	Supervisor and Rapporteur
Triki Hassen	Professor	Chadli Bendjedid El Tarf university	Discussant
Ben souileh Lilia	Professor	Guelma university	Discussant
Djabri Dalel	Lecturer(A)	Souk Ahras University	Discussant

Academic Year: 2022/2023