

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل  
شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

واقع إدارة الوقت وصفوف الانتظار في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة ميناء مستغانم «EPM»

تحت اشراف :

د/ كبداني سيد احمد

من إعداد الطلبة:

- بوخديمي فتيحة
- بلهوارى أمينة بشرى

الصفة	لقب و اسم الأستاذ	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بادن عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	كبداني سيد أحمد	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	ودان بو عبد الله	أستاذ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر،  
فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا لولا فضل الله فالحمد لله البدء والحمد لله على الختام.

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً.

الى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة وسهلت علي الصعاب بدعائها الخفي نورت دربي، الى القلب الحنون  
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة

" أمي حفظها الله "

الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق

"ابي حفظه الله "

الى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا

"الى الدكتور المشرف "

الى خيرة ايامي الى من كانوا لي سنداً ودعماً الى الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح

"اخي واخوتي ميلود، سارة، وفاء "

الى من رسموا بسمتي وقت الصعاب ال من ذكروني بمدى قوتي واستطاعتي

"عائلتي والأصدقاء فتيحة ، نور الجيهان ، أمينة "

أمينة بشرى



## الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل  
فخر، فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا لولا فضل الله فالحمد لله البدء والحمد لله على الختام.  
اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً.  
الى التي ساندتني وأهممتني لمواصلة مسيرتي وسهلت لي الشدائد بدعائها الى السراج الذي انار لي الطريق

" أمي حفظها الله "

الى من احمل اسمه بكل فخر الى من سعى طوال حياته على نجاحنا ودعمني بلا حدود وإعطائي بلا مقابل

"أبي حفظه الله "

الى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا

"الى الدكتور المشرف "

الى خيرة ايامي الى من كانوا لي سنداً ودعموا الى الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح

" اخوتي "

الى من رسموا بسمتي وقت الصعاب ال من ذكروني بمدى قوتي واستطاعتي

"عائلي والأصدقاء أمينة "

فتيحة

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات واعاننا على إتمام هذا العمل بحمد الله ونشكره جزيل الشكر على ما وهب لنا من نعمة العقل لنفكر وبالعلم لتندبر سبحانه الذي اثار لنا دربنا ولولا نوره لتنهنا متاهة لا نهاية.

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف كبداني "سيد أحمد" على مساعدته لنا في انجاز هذه المذكرة المتواضعة

كما نتقدم أيضا الى كل من حثنا وغرس فينا الأمل والإرادة

الى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.



قائمة

المحتويات

# الفهرس

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة عامة ..... أ.....

## الفصل الأول: صفوف الانتظار وادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

01..... تمهيد الفصل الأول

02..... المبحث الأول: ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

02..... المطلب الأول: مدخل عام الى ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

06..... المطلب الثاني: ماهية ادارة الوقت وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية

10..... المطلب الثالث: خطوات وأساسيات ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

12..... المطلب الرابع: مبادئ ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

13..... المطلب الخامس: أساليب ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

16..... المبحث الثاني: صفوف الانتظار في المؤسسة الاقتصادية

16..... المطلب الأول: عموميات حول مدخل نظرية صفوف الانتظار

19..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظرية صفوف الانتظار

20..... المطلب الثالث: مجالات تطبيق نظرية صفوف الانتظار

- 21.....المطلب الرابع: العناصر الرئيسية وخصائص صفوف الانتظار
- 23.....المطلب الخامس: أنواع أنظمة الانتظار
- 25.....المبحث الثالث: دور أسلوب صفوف الانتظار في إدارة الوقت
- 26.....المطلب الأول: أهمية دور أسلوب صفوف الانتظار في إدارة الوقت
- 28.....المطلب الثاني: تسيير صفوف الانتظار أداة لتخفيض التكاليف في المؤسسة
- 29.....المطلب الثالث: دور إدارة صفوف الانتظار على الأداء في المؤسسة
- 30.....خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: واقع الصفوف الانتظار وإدارة الوقت في مؤسسة ميناء مستغانم

- 31.....تمهيد الفصل الثاني
- 32.....المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء مستغانم
- 32.....المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم
- 34.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
- 36.....المطلب الثالث: أهداف وخصائص ميناء مستغانم
- 37.....المطلب الرابع: معوقات مؤسسة ميناء مستغانم
- 38.....المبحث الثاني: معالجة صفوف الانتظار وإدارة الوقت في الميناء
- 39.....المطلب الأول: أوقات التي تقضيها السفن في التفرغ والشحن والانتظار
- 39.....المطلب الثاني: الحصيلة السنوية للنشاطات المينائية
- 42.....المطلب الثالث: حركة السفن في الميناء
- 43.....المطلب الرابع: تحليل النتائج
- 49.....خلاصة الفصل الثاني

50..... الخاتمة العامة

52..... قائمة المصادر والمراجع

54..... الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
09	أهمية الوقت	الشكل رقم (01-I)
22	عناصر نظام صفوف الانتظار	الشكل رقم (02-I)
24	نظام انتظار واحد مركز أداء خدمة واحد وخط انتظار واحد	الشكل رقم (03-I)
25	نظام انتظار واحد وعدة مراكز لتقديم الخدمة بمرحلة واحدة	الشكل رقم (04-I)
26	تعدد مراحل الخدمة	الشكل رقم (05-I)
34	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	الشكل رقم (06-II)
40	متوسط الشهري لعدد السفن في الرصيف	الشكل رقم (07-II)
47	متوسط مكوث في المرفأ و الانتظار في الرصيف	الشكل رقم (08-II)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	أوقات التي تقضيها السفن في التفريغ و الشحن	الجدول رقم (01-02)
39	عدد السفن لسنة 2023	الجدول رقم (02-02)
40	العدد الشهري للسفن حسب الدخول و الخروج خلال سنة 2023	الجدول رقم (03-02)
44	دخول وخروج السفن حسب نوعها لسنتي 2022 و 2023	الجدول رقم (04-02)
45	مكوث السفن في المرفأ و على الرصيف لسنتي 2022 و 2023	الجدول رقم (05-02)
48	حجم النشاط التجاري بميناء مستغانم	الجدول رقم (06-02)

قائمة المختصرات

الصفحة	اللغة العربية	اللغة الفرنسية	المختصرات
33	مؤسسة ميناء مستغانم	Entreprise portuaire de mostaganem	<b>Epm</b>
33	شركة ذات أسهم	Société par actions	<b>Spa</b>
33	المؤسسة الاقتصادية العامة	Entreprise publique economique	<b>Epe</b>

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
55	وضعية اليومية لسفينة لتفريغ القمح (le blé)	الملحق رقم (01)
56	وضعية اليومية لسفينة لتفريغ مادة الأسمدة (lingris)	الملحق رقم (02)
57	القدرة على الاستقبال و المعالجة	الملحق رقم (03)
58	وضعية الرصيف في الميناء	الملحق رقم (04)
59	أسئلة المقابلة	الملحق رقم (05)
60	وثيقة مؤسسة	الملحق رقم (06)
61	وثيقة مؤسسة	الملحق رقم (07)
62	وثيقة مؤسسة	الملحق رقم (08)

# المقدمة

المقدمة:

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، واشتداد حدة المنافسة حملت معها العديد من الفرص والتحديات التي تدعم أو تهدد موقع المؤسسة التنافسي. ولعل من أبرز المتغيرات التي وجب على المؤسسات التحكم فيها هو متغير الوقت حيث أصبح يقال بأن "الوقت هو المال" أي أن ضياع الوقت هو ضياع لمورد مهم من موارد المؤسسة لذا وجب استغلاله بكفاءة، كما يجب التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة حيث أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المنظمة ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو السبيل التي تقدم أي منظمة وأي مجتمع ولقد لوحظ أن المنظمات الناجحة والمجتمعات المتقدمة أكثر حرصا على مورد الوقت وحسن استثماره واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي الى مشكل صفوف الانتظار التي تعتبر من الظواهر المألوفة في حياتنا اليومية. وفي مختلف القطاعات والمؤسسات حيث نشاهد الناس أمام المحلات العامة أو مراكز البريد أو البنوك في المستشفيات أو اصطفااف الطائرات على مدارج المطارات للإقلاع أو لا زالت في الجو تنتظر أوامر الهبوط. الانتظار في تفريغ حمولة البواخر في الموانئ أو تحميلها وغيرها.

والموانئ شأنها شأن باقي المؤسسات فهي تعاني من مشكلة انتظار السفن في مينائها والذي يؤثر تأثيرا مباشرا وسلبيا على إدارة الوقت وأسعار البضائع والسلع، لذلك يعمل متخذي القرار على البحث عن وسائل وسبل واستعمال طرق علمية لمعالجة الكثير من الظواهر الانتظار في الواقع

وعلى هذا الأساس ولإلمام بكامل جوانب الموضوع ارتأينا أن يكون التساؤل الجوهري كالتالي:

**الإشكالية:**

كيف تؤثر صفوف الانتظار على إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية؟ وما هو واقعه في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وللوصول الى إجابة على هذه الإشكالية وإيجاد الحل الأمثل لذلك قمنا بطرح الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

### الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهي العوامل المسببة لظاهرة الانتظار في الموانئ؟
- 2- ما هي أهمية تحسين صفوف الانتظار في الموانئ؟

### الفرضية الأساسية:

يؤدي تطبيق إدارة صفوف الانتظار الى تحسن إدارة الوقت.

### أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب التي دعت لاختيارنا لهذا الموضوع الى أسباب ذاتية وموضوعية تتلخص فيما يلي:

### الأسباب الموضوعية:

- معرفة مدى تطبيق نظرية صفوف الانتظار لدى ميناء مستغانم .
- تحسيس المؤسسة بمدى أهمية إدارة الوقت ومدى مساهمته في التقليل من مشكل صفوف الانتظار.

### الأسباب الذاتية:

- المساهمة قدر المستطاع في اثراء البحث العلمي بالجزائر بمثل هذه المواضيع.
- الإلمام بموضوع صفوف الانتظار وذلك من خلال التعرف على مؤسسة ميناء مستغانم.
- الرغبة في معالجة موضوع إدارة الوقت نظرا لأهمية الوقت في حياتنا وحتى في مستقبلنا المهني.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في:

- الاهتمام بدراسة إدارة الوقت وصفوف الانتظار يثري الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا المجال من خلال تحديد العلاقة بين إدارة الوقت وصفوف الانتظار لدى أفراد المؤسسة.
- تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطي، أو المستوى الإداري أو المستوى التشغيلي وذلك من خلال معالجة سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه المستويات الإدارية

## أهداف الدراسة:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من إدارة الوقت وصفوف الانتظار.
- محاولة بيان أهمية عنصر الوقت والدور الذي يلعبه أسلوب صفوف الانتظار في إدارة الوقت.
- تبيان واقع إدارة الوقت وصفوف الانتظار في ميناء مستغانم.
- تحديد العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وصفوف الانتظار وما أثره على أداء المؤسسات.

## منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لإدارة الوقت وصفوف الانتظار، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية.

## حدود الدراسة:

### 1- الحدود المكانية:

تمت هذه الدراسة في ميناء مستغانم طريق صلا مندر.

### 2- الحدود الزمنية:

تم التطبيق الميداني خلال الفترة الممتدة من: 03/04/2024 الى غاية: 03/05/2024

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في إنجاز بحثه من خلال عدد الخطوات خاصة المنهجية منها. حيث يوضح كثير من كتاب البحث العلمي الى ان الدراسات السابقة تعتبر تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الاطلاع عليها، فهي تزود الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلة. وبالنسبة لموضوع دراستنا فقد اعتمدنا على الدراسات المشابهة التي لها صلة بموضوع دراستنا.

## الدراسة الأولى: تسيير طوابير الانتظار أداة للتقليل من التكاليف

- دراسة حالة ميناء مستغانم.
  - من اعداد الطالبة: هنية منصوري.
  - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية.
  - تخصص: امداد ونقل الدولي.
  - تحت اشراف: بشني يوسف.
- تمثلت مشكلة البحث في: هل يمكن اعتبار تسيير طوابير الانتظار أداة لتخفيض التكاليف؟
- اما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

## نتائج الدراسة:

- أهمية لوجستيات الموانئ في اقتصاديات الدول وتحقيق تنمية اقتصادية على الرغم من ارتفاع رأس المال المستخدم فيها.
- مساهمة نظام المعلومات والفكر اللوجستي في تحقيق أحسن الأداءات الموانئ واتخاذ القرارات الإدارية.

## التعليق على الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة أنها مساعدة في بحثنا على موضوع تسيير طوابير الانتظار وأدائها في الموانئ.

## الدراسة الثانية: تنظيم وتسيير صفوف الانتظار للسفن التجارية

- دراسة حالة ميناء مستغانم.
- من اعداد الطالبة: سمعون مخطارية.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية.
- تخصص: تجارة ولوجستيك أورو متوسطي.

- تحت اشراف: كبداني سيد أحمد.
- تمثلت مشكلة البحث في: كيف يتم تطبيق نظرية صفوف الانتظار لحل مشكل انتظار السفن بالموانئ؟
- اما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي.

### نتائج الدراسة:

- نظرية صفوف الانتظار من أهم النظريات الهامة في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة.
- من خلال الدراسة الميدانية الى ان الوقت في الميناء ذو أهمية كبيرة وخاصة فيما يتعلق بمدّة مكوث السفينة في الميناء وهذا ما رأيناه خلال عرضنا المؤشرات الأداء في الميناء.

### التعليق على الدراسة:

اخترنا هذه الدراسة لتكون سابقة لموضوع دراستنا حيث افادتنا النتائج المتوصل اليها في تحديد مؤشرات الدراسة.

### الدراسة الثالثة: أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية.

- دراسة حالة وحدة الذبح والتحويل ORAVIO بوقيرات ولاية مستغانم.
- من اعداد الطالبتين: مهدي أفرح / بونور خديجة.
- مدكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية.
- تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- تحت اشراف: براهيم بن حراث حياة.
- تمثلت مشكلة البحث في: في ماذا تتمثل أهمية إدارة الوقت ادارة الوقت في وحدة الذبح والتحويل بوقيرات بولاية مستغانم؟
- اما المنهج المستخدم هو المنهج وصفي تحليلي.

### نتائج الدراسة:

- لإدارة الوقت دور هام في التنسيق بين مختلف الوظائف بالمؤسسة.
- تعتمد إدارة الوقت بالمؤسسات الاقتصادية على مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية.
- الدراسة التطبيقية اثبتت ان التكنولوجيا أسلوب مهم من أساليب تنظيم الوقت.

### التعليق على الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بالجمال الاقتصادي أي ان المؤسسات الاقتصادية وكيفية تسييرها للوقت في جميع الوظائف موضحة مدى أهميته في المؤسسة والأداء الخدمة الجيد.

## صعوبات الدراسة:

- نظرا لقلة المعلومات الخاصة بكيفية إدارة الوقت، يمكن اعتبار ان المؤسسة استخدمت معايير خاصة بما تقضيها المصلحة العليا للمؤسسة تسيير الموانئ، ولهذا اختلف الوقت المنتظر بالنسبة لكل سفينة ولكل نوه من البضائع الواردة او الصادرة من الميناء، وبالتالي لم تكن هناك نتائج مباشرة حول كيفية إدارة الوقت لدى المؤسسة رغم ان الموضوع أكثر أهمية، وبالتالي لا يمكن معرفة نوع النظرية المطبقة لدى مؤسسة الميناء.
- فترة التبرص التي لم تتجاوز شهر وهي بخلاف ما تطلبه هذه الموضوعات المبنية على المشاهدة المستمرة والتي قد تصل لعدة سنوات.
- قلة المراجع المتعلقة بهذه الدراسة.

شح في تقديم المعلومات من طرف بعض عمال ومسيري مؤسسة ميناء مستغنام.

## هيكل الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، وبعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للانطلاق في البحث قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول صفوف الانتظار وإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية والذي يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني يضم صفوف الانتظار والمبحث الثالث دور أسلوب صفوف الانتظار في إدارة الوقت.

فيما يخص الفصل الثاني: فقد خصصناه لدراسة واقع الصفوف الانتظار وإدارة الوقت في مؤسسة ميناء مستغنام، وتفرعنا فيه الى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا الى تقديم المؤسسة أما المبحث الثاني فكان معالجة صفوف الانتظار وإدارة الوقت في الميناء وأخيرا اختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة لخصت فيها عدة نتائج مكنتنا من اجراء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

# الفصل الأول

صفوف الانتظار وادارة الوقت في

المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات الإدارية الأخرى كبعد من ابعادها الرئيسية و الذي لا يمكن اغفاله بأي شكل من الأشكال خصوصا وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت.

إن الانتظار مشكلة نراها دائما في حياتنا اليومية الاعتيادية حيث نرى الناس على شكل صف منتظم أمام الأسواق المركزية والوكالات التجارية و في بعض الدوائر الخدمية و كذلك الازدحام في النقل، و كل هذه الحالات و غيرها تؤدي الى مشكلة الانتظار التي تبرز أهميتها من خلال تكاليف الناجمة عن الانتظار و تشغيل و كذلك تمس بمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.

يلعب أسلوب صفوف الانتظار دورا هاما في ادارة الوقت، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل وقت الانتظار للعملاء، وعندما نتحدث عن صفوف الانتظار نشير الى الوقت الذي يتم قضاءه في الانتظار للحصول على خدمة معينة.

ومن خلال ما سبق يركز هذا الفصل على النقاط التالية:

-المبحث الأول: بإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية.

- المبحث الثاني: صفوف الانتظار في المؤسسة الاقتصادية.

- المبحث الثالث: دور أسلوب صفوف الانتظار في إدارة الوقت

## المبحث الأول: إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر ادارة الوقت من المواضيع المهمة في المؤسسات الاقتصادية، كما ركزت بالأساس على أهمية تطبيقها في العمل الإداري سواء تعلق الأمر بعمليات الإدارة كالتنظيم في المؤسسة الاقتصادية أين تساهم بشكل فعال في جناحه، أو جانب أداء المورد البشري فهي تعمل على زيادة فعاليته في المؤسسة.

## المطلب الأول: مدخل عام الى ادارة الوقت

بدأت التركيز على موضوع ادارة الوقت بالمفهوم الشامل و المتعارف عليه حاليا في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن العشرين، و قد كانت أول محاولة في هذا المجال، هي للكاتب جيمس مكي james mackay في عام 1958 م، حيث وضع كتابه ادارة الوقت ( the management of time ) وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب و التي لا تزال تتردد الى وقتنا الحاضر هي : "اذا كنت تشعر بنقص في الوقت اثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهارتك الادارية تتجه نحو العدم " <sup>1</sup>.

ومن بين النظريات التي تطرقت لدراسة ادارة الوقت ما يلي:

## 1- نظرية تحليل النظم (System Analysis Theory):

ان هذه النظرية تقوم على افتراض ان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو، حتى يبلغ مرحلة متقدمة من العمر من العمر ثم تموت و كل مرحلة منها تمثل حقبة زمنية قد تطول أو تقصر حسب أوضاع المنظمة و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، و لهذا سميت بالبيولوجية و تعتمد في حلول مشكلاتها على علوم الرياضيات، و منها اكتسبت اسم النظرية الرياضية و في كل مرحلة من مراحل عمر المنظمة أو كائن المنظمة حد أقصى للإنتاج، و من النتائج التي توصلت اليها النظرية أن المنظمة كنظام تتفاعل مع البيئة المحيطة بها من المنظمات و جمهور العملاء و الجهات الرسمية و غيرها، و هي بذلك تؤثر و تتأثر بالظروف المحيطة، لذا جاء اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال تفاعل المدخلات و العمليات و المخرجات مع البيئة، و من رواد هذه النظرية دوج برتلانفي و كاتز، و كان من أهم معطياتها عملية المدخلات و العملية التحويلية و المخرجات و الافادة و المحيط البيئي <sup>2</sup>.

## 1-1 أهمية تحليل النظم:

تتمثل أهمية المنهج تحليل النظم في وضع إطار تحليلي شامل عن طريق وضع بناء موحد والذي يتم فيه استعمال التحليل الكمي لدراسة العلاقة بين عناصر ذلك النظام و يركز منهج تحليل النظم على دراسة العلاقة بين المتغيرات والعناصر بدلا من الاكتفاء بدراسة متغير واحد وافتراض ثبات بعض المتغيرات الأخرى .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت time managment النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، شارع الملك حسين، 2005 م 1425 هـ صفحة 15.

<sup>2</sup> " فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت و الذات، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان، 2014 م، ص 64 .

**2-1 مكونات نظرية تحليل النظم:**

يتكون منهج تحليل النظم من ثلاثة مكونات رئيسية، وهذه المكونات هي ما يلي:

**1-2-1 المدخلات - Input:**

إذا قام الباحث بجمع مجموعة من العناصر وعمل على تجميعها والقيام بإدخالها في النظام، وذلك حتى يجري عمليات المعالجة، فإن هذه الخطوة تسمى المدخلات.

**2-2-1 المعالجة - process:**

يقوم الباحث بعد عملية تحديد المدخلات بإجراء معالجة عليها، وذلك حتى يحصل الباحث العلمي على ما يسمى بالمرجات.

**3-2-1 المرجات - Output :**

تعتبر المرجات هي النتائج الخاصة ب منهج تحليل النظم، وتنتج المرجات نتيجة احداث المعالجة على مجموعة من المدخلات، للحصول في النهاية على مجموعة من المعلومات أو المنتجات أو الخدمات.

**3-1 خطوات تحليل النظم:**

لتتبع منهج تحليل النظم بشكل صحيح ستمر بمجموعة من المراحل الأساسية وتعتبر أهم مراحل تحليل النظم ما يلي:

- المرحلة الأولى: مرحلة التحليل
- المرحلة الثانية: مرحلة التصميم
- المرحلة الثالثة: مرحلة الاختبار
- المرحلة الرابعة: مرحلة كتابة النصوص

**4-1 المجالات المرتبطة بتحليل النظم:**

يوجد الكثير من المجالات التي ترتبط بمنهج تحليل النظم، ومن أهم هذه المجالات التقنية والمجالات المعلوماتية وكمثال تعتبر بحوث العمليات والإدارة واتخاذ القرار من أهم العناصر المرتبطة بهذا النظام.

وكذلك يرتبط تحليل النظم التعليمية بشكل أساسي مع أعمال البحث والتطوير، فتجده مرتبطا بكافة الخطط وكل من البرامج الوطنية والبرامج التعاونية، وكذلك فإن أهم ما يتعلق به مجموعة من السياسات الخاصة بالموارد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> (maktabtk.com) يوم 4 ماي 2024 ساعة 18:20

## 2- نظرية الظرفية أو الموقفية (Situational Theory):

لقد جاءت النظريات التقليدية على طريفي النقيض، فالنظرية التقليدية ترى أن ترغيب والترهيب هو الأمثل للتعامل مع العاملين في المنظمة، والهياكل الرسمية تحقق الأهداف أما النظرية السلوكية والنظريات الأخرى التي تلت، فترى أن المشاركة والديموقراطية في التعامل مع العمال، وعدم التقيد بالتنظيم الرسمي وغيرها، وهو الأسلوب الأمثل لزيادة الإنتاج. كل هذه النظريات لم تأخذ بعين الاعتبار الظروف و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة، و التي تؤثر على أداء المنظمة كذلك التطورات التكنولوجية، ومن هنا ظهرت النظرية الظرفية أو الموقفية التي تؤكد على متغيرات كثيرة و على العلاقات المتشابكة فيما بينهما في التنظيم ومع البيئة المحيطة، و هذه النظرية تؤكد على أن المنظمة و أسلوب إدارتها يعتمد على سرعة التغيير في البيئة التكنولوجية، و ذلك للتقليل من الزمن اللازم في عملية الإنتاج، وبالتالي تحقيق الكفاية و الفاعلية المطلوبة في العمل، و ان الادارة الفاعلة هي تلك الادارة التي تتفاعل مع كل موقف و تحقق أهدافها بشكل مؤكد<sup>1</sup>.

تعتبر النظرية الموقفية لفريد فيدلر هي واحدة من أهم نظريات القيادة. وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة وتشير النظرية الموقفية الى أن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء. يتكيف أسلوب القيادة مع القدرة والرغبة للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها حيث تختلف القيادة الفعالة. ليس فقط مع الشخص أو المجموعة ولكنها تعتمد أيضا على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها. سميت النظرية الموقفية بهذا الاسم وذلك لأنها تعتمد بشكل أساسي على الموقف وتعتمد كذلك على الظرف. وتمكن النظرية الأشخاص من فهم الأسلوب المناسب لحل أي مشكلة من مشاكل العمل وذلك بالاستناد على أي ظرف من ظروف الموقف الذي يواجهه القائد.

### 1-2 أسس النظرية:

- لا يوجد طريقة واحدة للإدارة يمكن اتباعها.
- يجب أن يكون هناك مجموعة من الممارسات الإدارية تتماشى بشكل كبير مع مجموعة من المهام التي يقوم بها الأفراد.
- من أسس النظرية المهمة أن التنظيم يحتوي على ثلاث أنظمة فرعية وهي النظام الفرعي الفني كذلك النظام الفرعي التنظيمي والنظام الفرعي المؤسس.

### 2-2 مزايا النظرية:

- أكدت النظرية أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة.
- أكدت النظرية على تطبيق فكري السبب والنتيجة في أي ممارسة إدارية.

<sup>1</sup> " المرجع السابق، ص 64 و 65 .

- تزودك النظرية الموقفية بوجهات عمل تساعدك في تحديد الأسلوب الإداري الملائم للظروف الخاصة بك.

### 3- مدرسة اتخاذ القرارات (Decision Making Shool) :

إن من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbar Saiomn) الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب و التكنولوجيا الحديثة في الادارة، لما لها من قدرات تفوق ما يستطيعه الأشخاص من قدرات، مثل التخزين و حفظ المعلومات و البيانات و تحليلها و المفاضلة بين البدائل و اختيار الأمثل منها، إذ إن من كفاءة الأداء التنظيمي، و فاعليته الاختيار و المفاضلة الأمثل بين البدائل المتاحة، و أتت هذه النظرية لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و عملية التخطيط من خلال التكامل بين عدد الحقل المعرفية و بخاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه النظرية، إذ إنها استعانت بما في حل مشاكل التخطيط و الانتاج و الاستفادة من الخبرات و الأحداث السابقة في اتخاذ القرارات، و الوقت يؤثر على القرار من حيث نوعه و زمن حدوثه، و يحلل هيربرت سايمون القرار الاداري الى عنصرين هما<sup>1</sup>:

#### 3-1 تكلفة القرار :

وفيه يتم تحديد مستلزمات القرار الاداري من المال و الوقت و الجهد و ذلك في مرحلة دراسة البدائل و اختيارها .

#### 3-2 نتائج القرار :

فيه يهتم بمعطيات القرار الاداري و مدى انسجامه و ارتباطه بأهداف المنظمة، ان لهذه النظرية مسميات مختلفة منها نظرية علم الادارة، و النظرية الكمية، و نظرية بحوث العمليات .

### 4- نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory) :

حيث ركزت هذه النظرية على دراسة الحركة و الزمن (The study of motion and time) لتحديد أفضل الطرق و الأساليب التي تؤدي بها الأعمال للوصول الى أقل التكاليف، و للإنجاز بأقل وقت ممكن، و بالتالي زيادة الانتاجية المطلوبة لذا أقدمت هذه النظرية بقيادة رائدها المهندس فردريك تايلور المعروف بأنه أبو الادارة العلمية، على اجراء التجارب التي تركز على<sup>2</sup>

<sup>1</sup> "فادي حسن عقيلان، مرجع سبق ذكره، ص 64 و 65 .

<sup>2</sup> " ثائر عاشور، ادارة الوقت [ قرار .. خارطة الطريق .. تميز ]، دار الخليج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، العبدلي، 2024 م، صفحة 37 .

الحركة و الزمن، و في الدراسة التي قامت بها في احدى ورش العمل التابعة لشركة ميدفيل للفولاذ (midvalesteel co) في عام 1881 م و طبقها على (75) عاملا يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، و عند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي . وقام بتدريبهم و تزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة، للقيام بالمهمة و بكيفية أداء ذلك العمل، من حيث الحركة و الزمن اللازم للقيام بها (Taylor) تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيدا (العامل من الدرجة الأولى ) يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره (47) طنا بدلا مما كان سابقا (12،5) طنا، و أن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من (1،15) الى (1،85) دولارا أمريكيا، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الانتاجية، و عمل على التقليل من التكلفة ومن الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح و قسم تايلور دراسته التي قام بها في العام 1881م، الى قسمين :

#### 1-4 العمل التحليلي :

تضمن تقسيم العمل لحركات بسيطة و استئصال غير الضرورية منها، ومن ثم اختيار الحركة النموذجية، و قام بتسجيل وصف لها من حيث كيفية الأداء و الوقت اللازم لها مع ملاحظة الوقت الضائع، نتيجة التأخير بسبب عطل أو حادث معين قد يصيب احدى الآلات و ببطء الفرد الجديد في أداء الحركة و فترات الراحة التي يختلسها العامل بين الحركات، وهذا الوقت الذي يمثل الجزء الضائع من الوقت اللازم للإنتاج يضاف الى الوقت الفعلي للإنتاج ( حسن و اخرون 1988، ص 351) . وبالتالي نصل الى الوقت الحقيقي الذي يحتاجه العامل لإنجاز العمل فعليا، و قام بتدريب بقية العمال وفقا للأسلوب الجديد .

#### 2-4 العمل الإنشائي :

يتضمن تجميع الحركات في المجموعات حسب العمل و توصيف كل مجموعة منها، و بعدها اختيار مجموعة الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عمل . و كل ذلك يتطلب توصيفا لظروف العمل التي يعمل بها الفرد ونوع الآلات المستخدمة، و طاقتها، و طاقم العمل، و بالتالي فإن الصفات التي تتمم بها المنظمة، و التي يجب توفرها في العامل :

1- الطاقة: هي أعلى ما يستطيع الانسان إنتاجه.

2- القدرة: تشير الى مدى ادارة العامل في مواجهة الشعور بالتعب، و الاستمرار في أداء العمل المطلوب لإنجازه

3- السرعة : هي الوقت اللازم لإنجاز عمل معين من قبل عامل ضمن مستوى كفاءة معينة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: ماهية ادارة الوقت وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية

يتداول كثيرا مصطلح إدارة الوقت في المحيط الاقتصادي يحتوي هذا المطلب الى إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> " ثائر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 38 و 39 .

## 1- مفهوم إدارة الوقت:

- هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال.
- إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت. وإذا أراد المدير تحسين إدارته فإن ذلك يفرض عليه ما يلي:
- 1- **الالتزام:** إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.
- 2- **التحليل:** وهذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
- 3- **التخطيط:** ربما يقول شخص ما إنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط. ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل وأن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.
- 4- **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل.<sup>1</sup>

## 2- أهمية إدارة الوقت

تكمن أهمية الوقت، فيما يلي :

- تكمن أهمية الوقت في انه المصدر الانفس و الاندر بين المصادر المتاحة الأخرى، ولكنه يختلف عنها بانه لا يمكن تخزينه و لا شراؤه أو بيعه أو ايقافه او احلاله، وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فإما نستثمره أو نضيعه، و الوقت يملكه الجميع بالتساوي و يندمو لفقدانه و بدون الوقت لا يمكن عمل شيء فهو وعاء لكل عمل، كما و يعتبر الوقت مقياسا للعمل كما هو المال مقياسا للسلع .
- أن عدم استخدام الوقت، الاستخدام الأمثل، سيؤدي الى تخفيض الانتاج وهدر المال .و لذلك وصفت دروكر (Drucker) بالمصدر الاندر ن و وصفت ماكينزي (Mackenzie) بالمصدر الحرج، و وصفت لابين (Lakien) بأنه هو الحياة و ان تضييع الوقت يعني تضييع الحياة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> " زيد منير عبوي، إدارة الوقت، قسم الأسرة و العلاقات الأسرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 1 يناير 2006، صفحة 23 .  
<sup>2</sup> " ثائر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 26 .

- تكمن أهمية الوقت ايضا في انه محدد ب (24) ساعة في اليوم الواحد، وب (168) ساعة في الأسبوع و ب (8760) ساعة في السنة الواحدة و ان أي جزء منه اذا مضى، فقد مضى الى الابد و لا يمكن استرجاعه.

- ان الوقت بعد من بعدي وجود الانسان، و هما المكان و الزمان، و يتغلغل مفهومه في كل مناحي الحياة المختلفة و مجالاتها، و هي المجال المهني (مجال العمل)، و المجال الاجتماعي، و المجال الروحي، و المجال الفكري و العقلي، و المجال الترويجي، و مجال الأسرة و مجال الجسم، و المجال الاقتصادي (المالي)، و تختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية :

أ- **المستوى التعليمي** : يشمل درجة التطور التعليمي في المجتمع، كنسبة الأمية و الأعداد في مراحل الدراسة المختلفة و نسبة حملة الشهادات العليا، و عليه فالمجتمعات التي تتمتع بمستويات تعليمية مرتفعة، تعطى اهتماما أكبر بالوقت.

ب- **بالظروف الاجتماعية** : تشمل الاختلافات الرئيسية في العادات و التقاليد و المعتقدات و الأعراف، و مستوى الخدمات الصحية و الاجتماعية المتوفرة، و ما يترتب عليها من ارتفاع متوسط عمر الفرد و نظرتة للحياة.

ت- **الظروف الاقتصادية** : تشمل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع و معدل دخل الفرد، و سبل ايقافه و السلوك الاقتصادي للفرد و المجتمع، و المجتمعات التي تتمتع بمستوى اقتصادي مرتفع، يلقي فيها الوقت اهتماما أكبر من غيرها

ث- **التطور التكنولوجي** : يتناول درجة التكنولوجيا المستخدمة من قبل الفرد و المجتمع، و عليه فارتفاع كلفة التكنولوجيا، وضرورة زيادة الكفاءة استخدامها يقودنا الى الاهتمام بعامل الوقت <sup>1</sup>.

- نظرا لاختلاف الأفراد و المجتمعات، والشعوب في نظرتها لقيمة الوقت، و خطورته و أهميته و مفهومه، نجد ان المجتمعات المتقدمة، تعطى اهتماما كبيرا و عناية و حرصا على توزيع الوقت في سبيل تحقيق الاهداف العامة و الخاصة، و نلاحظ أيضا اهتمام و الحرص في المجتمعات النامية او الاقل تقدما.

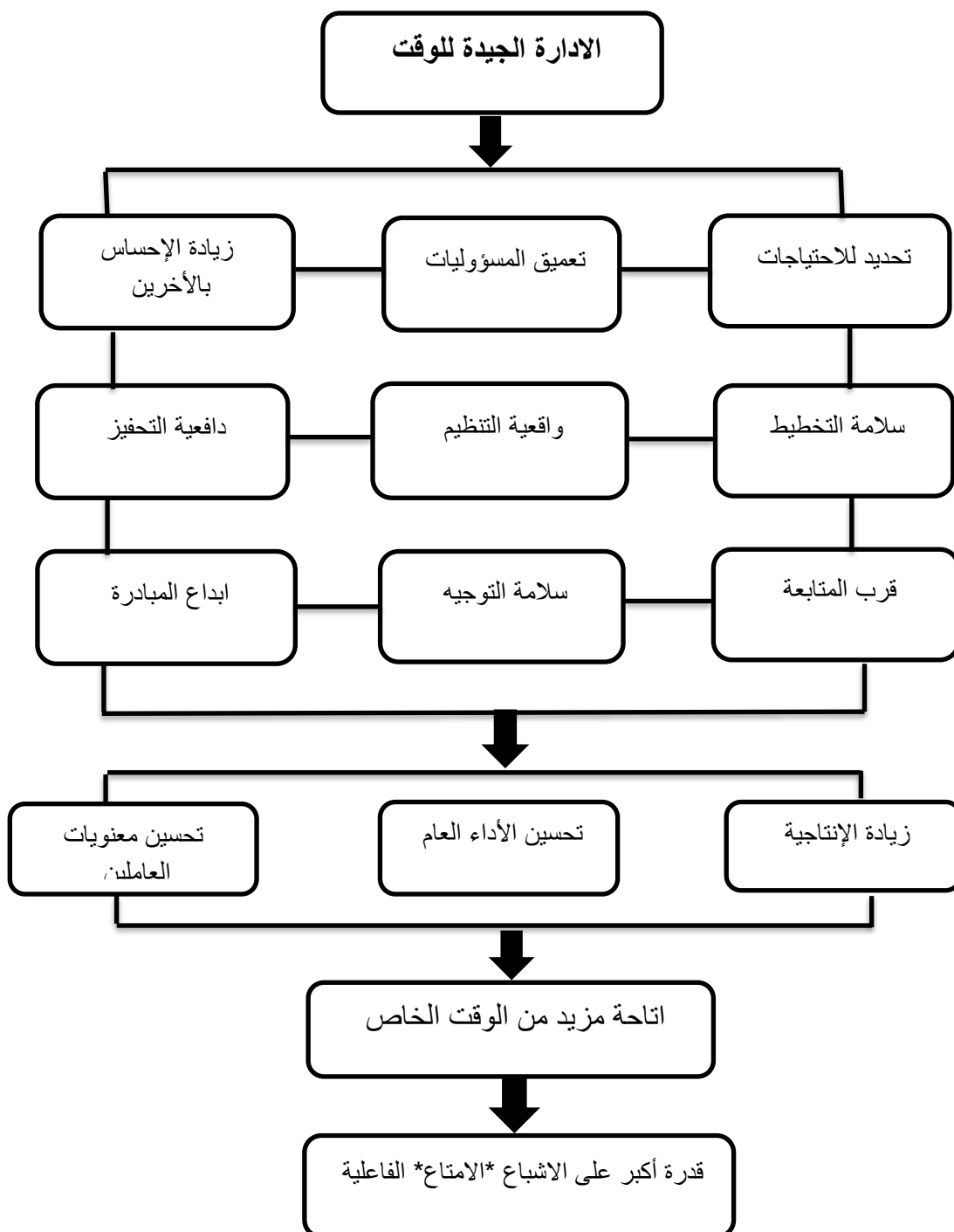
- كما يقول دروكران الشخص الذي لا يستطيع ادارة وقته، لا يستطيع ادارة شيء اخر، و ادارة الوقت لا تقتصر على الاداريين دون غيرهم أو على العمل الاداري دون غيره، فالجميع مطالبون بإدارة و قتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الشخص اقصى فائدة ممكنة في نشاطاته أو اعماله المطروحة.

- تكمن أهمية الوقت في كونه ذي علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد و المؤسسات و الشركات في القطاع العام، أو الخاص، اذ يعتبر أحدهم و ابراز العناصر، بالإضافة الى تكلفة و الجهد <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> " ثائر عاشور، ادارة الوقت، مرجع سبق ذكره، صفحة 27 .

<sup>2</sup> " ثائر عاشور، ادارة الوقت، مرجع سبق ذكره، صفحة 28 .

الشكل رقم (01) : شكل يوضح أهمية الوقت



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الوقت، قسم الأسرة و العلاقات الأسرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 1 يناير

2006، ص25

## المطلب الثالث: خطوات و أساسيات ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

تكمن خطوات وأساسيات ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية في ما يلي:

### 1- خطوات إدارة الوقت:

لقد حدد فيرنر(ferner) مجموعة خطوات أساسية في إدارة الوقت. واعتبرها منظومة النجاح في إدارة الوقت. وهي كما يأتي:

- تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط.
- وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء.
- تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة. من حيث أسبابها. والحلول المقترحة لها.
- التقويم الذاتي للوقت المتاح.
- استخدام الوقت في تحليل الأهداف المتوخاة.
- تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله.
- تحويل أهداف البرنامج الى خطط عملية قابلة للتطبيق.
- إعادة التحليل والمتابعة المتكررة. وتصحيح أي انحرافات.<sup>1</sup>

### 2- أساسيات إدارة الوقت:

يمكن حصر أساسيات إدارة الوقت في ما يلي :

– **التخطيط وإدارة الوقت:** إن هدف وظيفة التخطيط هو إعطاء المدير فكرة واضحة عن الأشياء التي سيفعلها، إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها الى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوية للزمن الكلي وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له، كونه أنه من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وتحديد أهداف واضحة كميًا وزمانيًا وغير متناقضة.

– **التنظيم وإدارة الوقت:** تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، بحيث يقل التعارض و الازدواجية

في المهام والصلاحيات ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم في نواح عديدة منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> " ثائر عاشور مرجع سبق ذكره، صفحة 37.

<sup>2</sup> " دحاك عبد النور أستاذ محاضر بجامعة مولود معمري، مجلة الابداع، تيزي وزو، ادارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، صفحة 249.

**1- تحديد المهام والاختصاصات:** يقوم المدير بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة، ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة أو سجل الوقت والنشاط لزيادة فاعلية استغلاله للوقت

**2 - تفويض السلطة:** يمكن للمدير أن يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة، كما يمكنه تفويض جزء منها لأشخاص مناسبين دونه في السلطة لإنجاز بعض المهام الثانوية الأخرى ومما لا شك فيه أن طبيعة التنظيم المركزي واللامركزي يؤثر في إدارة الوقت.

**3- اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة، وتعتمد هذه العملية على أنها مهارة ذهنية أو فكرية، وقدرة إبداعية يفترض توفرها في المدير ليستطيع تحديد المشكلة التي يوجهها، ووضع اقتراحات معينة لحلها، وتقييم هذه المقترحات واختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة.

**- التوجيه وإدارة الوقت:** تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالمدير يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت.

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت المدير، ويتمثل ذلك في ارشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتكنولوجية.

ولا بد أن يقوم المدير قبل البدء بعملية الاتصال أو الارشاد، بتحضير المعلومات اللازمة. والهدف منها فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال خاصة إذا كان المرسل اليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل المدير، وهذا يتطلب بالطبع من هذا الأخير مزيدا من الوقت والجهد، في حالة عدم وجود لغة مشتركة وتفاهم سابق لعملية الاتصالات التي تتم بين المدير ومرؤوسيه، ويمكن للمدير الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب المدير، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفية مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمات الهاتفية ما أمكن.

**- الرقابة وإدارة الوقت:** تلازم الرقابة وظيفة التخطيط وتعتمد عليها. إذ لا بد للمدير أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط. ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها ووقت حصول ذلك.

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. ويطول زمن المراقبة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> " مجلة الإبداع، مرجع سبق ذكره، صفحة 250 و 251 .

## المطلب الرابع : مبادئ ادارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

هنالك مبادئ ادارة الوقت، يتمثل فيما يلي :

## 1. مبادئ ترتبط بالتخطيط:

حيث اذا لم تتمكن من استغلال وقتك الاستغلال الامثل : هذا يعني أنك لم تخطط و تضع أهدافك، فان لم تستطيع ادارة وقتك و كيف تتصرف فيه، فانك لن تتمكن أبدا من معرفة اختيار طرق بديلة، للتصرف في وقتك، للتصرف في وقتك، فيجب عليك أن تعرف كل شيء عن وقتك من خلال تحليل الوقت، واحرص على عمل جدول يومي لنشاطاتك، كما يجب عليك ان تعد خطة، ليومك قبل بداية عملك من خلال التخطيط اليومي، و حدد أولوياتك، ورتب أهدافك .

## 2. مبادئ ترتبط بالتنظيم:

أ- أولا ابدأ بتنفيذ الاعمال الصعبة ثم البسيطة.

ب- رتب النشاطات، و حلول القضاء على معوقات الوقت.

ج- حدد الاعمال التي يمكنك تفويضها

د- اذا كانت هناك أنشطة متشابهة يمكنك تقسيمها الى مجموعات متشابهة.

هـ- لا تفرط في الوقت المحدد لكل مهمة.<sup>1</sup>

## 3. مبادئ ترتبط بالرقابة :

يعد تخطيط و تنظيم العمل بما يتفق و المبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة و المتابعة اليومية.

ان فكرة الرقابة من خلال الخطط و الجداول أساس للإدارة السليمة و لزيادة الفاعلية... لكي يحقق الهدف كما خطط له... الخ، يقارن الانفاق الحقيقي للمورد بالخطة و الجدول الزمني، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة و بالجداول و بالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف و مع الظروف التي يواجهها و يتطلب الأمر استخدام المبادئ الأساسية:

## 1-3 مبدأ تنفيذ الخطة و المتابعة: ويشمل هذا المبدأ:

ان تنفيذ الخطة اليومية و المتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت

<sup>1</sup> "ثائر عاشور، مرجع سبق ذكره ص16، ص17 .

ان تنفيذ الخطة امر ضروري لوظيفة الرقابة، ادا لا يمكن انجاز هذه الوظيفة الا ادا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج .  
المتوقعة به. <sup>1</sup>

فمتابعة تعديل الخطة و الجدول و الاداء بما يتلاءم مه الاهداف و الظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

### 3-2 مبدأ اعادة التحليل :

ينبغي اعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في ادارة الوقت، و يجب اعادة تحليل الوقت مرة كل ستة اشهر على الأقل، فقد وجد أن الصعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة، و لتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس : أساليب إدارة الوقت

هناك عدة طرق وأساليب يمكن أن تساعد المدير في أن يرفع من جودة إدارة الوقت والاستفادة القصوى منه، ومن ثم زيادة قدرته على تحقيق الأهداف، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- ❖ استشعار المدير لأهمية الوقت وقيمتة ومدى الحاجة الى تنظيمه وإدارته.
- ❖ ترتيب الأولويات في تحقيق المهام اليومية ووضع فترات الراحة في جدول العمل اليومي لكي يبدأ الانسان العمل بعد الراحة نشيطا.
- ❖ تطوير كفاءة التعامل مع الزوار، فاذا كان بإمكان موظف اخر استقبالهم والإجابة عن استفساراتهم، وتلبية طلباتهم، وتحديد وقت قليل لاستقبال الزوار دون موعد، وعدم المجاملة، هذا كله يحفظ الوقت من ضياعه بلا طائل.
- ❖ تطوير كفاءة وقت الاجتماعات، وذلك بمراعاة المدير ما يلي:
  - قلة عقد الاجتماعات غير الضرورية، خاصة إذا كان الهاتف أو النشرات تحقق الغاية نفسها.
  - تحديد الهدف من الاجتماع، و جدول الأعمال، والالتزام بوقته، بدايته ونهايته، والتقيد بموضوعات الاجتماع، وعدم الخروج عنها.
- ❖ ممارسة العمل الجماعي، باعتباره وسيلة فعالة لإدارة الوقت حيث يرفع كفاءة العاملين ويعمل على زيادة الثقة.
- ❖ الفهم السليم للدور والمهام التي يقوم بها العاملون.

كما أن هناك تقنيات لإدارة الوقت تعد من أفضل الأساليب، وهي كما يلي :

- وضع فهرس البطاقات. أو مخطط للأفكار أو ملاحظات تذكر.

<sup>1</sup> " مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريبية المتكاملة، الطبعة الثالثة، 2002 / 2003، صفحة 12 .  
<sup>2</sup> "مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 13

- انجاز الأنشطة ذات الأولوية بالتركيز على البنود ذات الأولوية العالية.
- استعراض الأهداف اليومية وتحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز كل منها بوضعها قائمة النشاط اليومي:<sup>1</sup>
  - سجل جميع الالتزامات المحددة على مدار الأسبوع.
  - جدول الأنشطة اليومية الروتينية الأخرى.
  - تجنب تفاصيل أكثر من اللازم.
  - اضبط جدولك الزمني عند الضرورة. ليكون مرنا.
- ولإدارة الوقت بصورة أكثر فعالية. يجب أن يراعي ما يلي:
- تحديد الأنشطة التي يجب إنجازها للوصول الى الأهداف.
- تحديد العقبات التي تمنع انجاز الأهداف.
- التخفيف من حدة التوتر والقلق الناجم عن التشتت بسبب كثرة الأعمال.
- إعادة قائمة النشاط اليومي في ترتيب الأولوية.
- كما أن هناك أساليب لإدارة الوقت، تتعلق بكيفية التحكم في الأعمال، فلا يجب أن توزع الاهتمامات في أعمال كثيرة تشتت الجهد. وتضيع الوقت، وتقلل من الكفاءة في الأداء .
- وجدير بالذكر أن أساليب إدارة الوقت هي المساعد الأول للمديرين في تحقيق أهداف العمل داخل الإدارة، وبناء على ذلك نقوم بعرض أهم أساليب إدارة الوقت داخل المؤسسات، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

### 1. أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويعني استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام للوصول الى أفضل النتائج. مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت، واستخدامه بالطريقة المثلى، والتركيز على صياغة الوقت في صورة أهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى، مما يؤدي الى تنمية القدرة على التخطيط لدى المديرين، واستثمار الوقت استثماراً مثلاً .

<sup>1</sup> " عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، ادارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي، 2014، ص 42 .  
<sup>2</sup> " عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سبق ذكره، ص 43 و ص 44 .

## 2. الأسلوب التقني التكنولوجي:

ويعني الاستعانة بمستحدثات العلوم التكنولوجية. كالحسابات في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الأوراق والملفات وتعقيدات الروتين. وتصدر الإشارة الى أن ذلك يحقق المزايا والفوائد التالية:

- السرعة والدقة في تنفيذ الأعمال والقدرة على حفظ بيانات ضخمة في حيز صغير.
- المحافظة على سرية البيانات والمعلومات .
- استخدام الحسابات في رصد درجات الطلاب ونتائج الامتحانات يضمن قدرا كبيرا من الدقة. وصحة المعلومات. وتوفير الوقت.

## 3. أسلوب الإدارة الذاتية :

الإدارة الذاتية مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في المنظمة، ان الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج الى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، كما تحتاج الى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات من خلال التدريب والتطوير والخبرات.

## 4. أسلوب الإدارة بالمشاركة :

يقصد بهذا الأسلوب السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف والخطط. وكذا اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تحدث في المنظمة. بالإضافة الى اشتراكهم في تحمل المسؤوليات الأمر الذي يجعل المرؤوسين يشعرون بانتماثلهم الى المنظمة ويعزز حس المسؤولية لديهم وخلق جو من الاحترام المتبادل واتخاذ القرارات الإدارية في أقل فترة ممكنة وبالتالي يعتبر من أبرز الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.

## 5. أسلوب الإدارة بالثقة :

ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين، ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات سلوكية وتوقعات اصدار الأحكام، وأول من نادى بهذا الأسلوب روسفلت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> "كنان محمد أبو حمور ، أحمد محمد الشباب ، مفاهيم إدارة معاصرة ، 2014 ، 203 .

## 6- أسلوب الإدارة بالتخويف:

ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين، والراحة والإدارة، وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: صفوف الانتظار في المؤسسة الاقتصادية

تعد صفوف الانتظار من بين الأساليب الكمية التي تساعد في حل المشاكل التي تواجه متخذي القرار وستتناول تعريفها، أهميتها وأهدافها، مجالات تطبيقها وكل ما يتعلق بالنظرية.

## المطلب الأول: عموميات حول مدخل نظرية صفوف الانتظار

## 1- نشأت وتطور صفوف الانتظار:

بدأت فكرة نظرية صفوف الانتظار في الظهور عام 1909م عندما قام A.K.Erlang بإجراء تجاربه على مشكلة تتعلق بعمليات الازدحام التي كانت تحدث في حالة استقبال إحدى عاملات السنترال للمكالمات الهاتفية، حيث تبين أن هذه العامل لا تستطيع وحدها أن تواجه الطلبات في فترات الذروة بالسرعة المطلوبة. هذا وقد اعتبرت دراسة Erlang بمثابة نقطة الانطلاق لإعداد دراسات وبحوث أخرى في مجال صفوف الانتظار. حيث في عام 1917م تم استخدام النتائج التي توصل إليها Erlang لتشمل عددا من العاملات بالسنترال بدلا من عاملة واحدة. ثم استمر إعداد الدراسات والبحوث في مجال خدمات المكالمات التلفزيونية لتطويرها باستخدام نفس الأسس والمبادئ التي أرسلها Erlang. هذا ثم بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت نظرية صفوف الانتظار من أكثر نظريات وأساليب بحوث العمليات شيوعا واستخداما حيث تم تطبيقها على نطاق واسع في العديد من المجالات مثل حل مشكل صفوف الانتظار في المطاعم، الكافتيريا، محطات خدمة السيارات، مكاتب البريد، البنوك، الموانئ، المطارات، دور السينما، المسرح، الملاعب، المستشفيات، المنظمات التجارية والصناعية.. الخ<sup>2</sup>

## 2- مفهوم صفوف الانتظار :

➤ تعرف صفوف الانتظار بأنها عدد الوحدات (الزبائن) المنتظمة في شكل طابور منتظرة خدمة معينة وذلك خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> كنان محمد أبو حمور، أحمد محمد الشباب، مرجع سبق ذكره، 203 .

<sup>2</sup> امل يوسف محهد جاه الرسول، "دور صفوف الانتظار في اتخاذ القرار"، "المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد السابع، العدد الثاني، 2016، صفحة 6 و 7 .

➤ يطلق على نظرية صفوف الانتظار أيضا نظرية خطوط الانتظار، أو نظرية الطوابير، هذا و يمكن تعريف هذه النظرية بأنها مجموعة من المفاهيم و الفروض و المبادئ العلمية التي تسعى الى تحقيق التوازن بين رغبات طالبي الخدمة و مصالح مؤدى هذه الخدمة<sup>1</sup>.

➤ تختص نظرية صفوف الانتظار بوضع الأساليب الرياضية اللازمة لحل مشاكل المتعلقة بتراكم صفوف الانتظار التي تنتظر دورها طالبة خدمة معينة خلال فترة معينة، على أن يكون وصول هذه الوحدات الى مكان أداء الخدمة عشوائيا تبعا لتوزيع معين، كما أن الزمن اللازم لأداء الخدمة لكل وحدة يمكن أن تأخذ صفة عشوائية أيضا تبعا لتوزيع معين، بحيث تقوم بحساب متوسط وقت الانتظار للحصول على الخدمة وكذا متوسط عدد منتظرين طالبين خدمة معينة، لذلك يمكن القول أنها تقدم بطريقة رياضية أسلوبا لتقييم بدائل التصميم المختلفة لمراكز تقديم الخدمة<sup>2</sup>.

### 3- كيفية نشوء صفوف الانتظار

تنشأ مشكلة صفوف الانتظار إذا كان معدل وصول الزبائن سريعا بدرجة تفوق معدل أداء الخدمة للزبون الواحد وكذلك في كون معدل أداء الخدمة أسرع من معدل وصول الزبائن حيث يبقى بعض مواقع تأدية الخدمة عاطلة عن العمل. في كلا الحالتين سواء كانت المشكلة تتعلق بانتظار الوحدات (الزبائن) أو مقدمي الخدمة فإن هذه المشكلة تترتب عليها تكاليف لذا تستوجب دراستها من أجل التقليل منها الى أدنى مستوى ممكن<sup>3</sup>.

### 4- أسباب اهتمام الادارة بصفوف الانتظار :

هناك عدد من الأسباب التي توضح اهتمام الادارة بخطوط الانتظار وهي :

- 1- تكلفة تهيئة مكان الانتظار .
- 2- احتمال فقدان مجال النشاط نظرا لمغادرة العملاء لخط الخدمة قبل حصولهم على الخدمة أو رفض الانتظار من أساسه.
- 3- احتمال فقدان السمعة .
- 4- احتمال انخفاض رضا العميل .
- 5- احتمال انخفاض رضا العميل .
- 6- احتمال حدوث ارتباك في أعمال المنشأة و العملاء .

<sup>1</sup> مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر

<sup>2</sup> مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017 ص 263 .

<sup>3</sup> Théorie des files d'attente 2 ,coordonné par vladimir ANISIMOV et NIKOLaos Limnios .ISTE idition 2021 P 1.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظرية صفوف الانتظار

سوف نسعى في هذا المحور الى ابراز أهمية دراسة حالات صفوف الانتظار وأهدافها

## 1- أهمية دراسة حالات صفوف الانتظار:

تعتبر نظرية صفوف الانتظار ذات أهمية بالغة نتيجة للتكاليف الناجمة من الانتظار حيث تظهر أهمية دراسة حالات صفوف الانتظار في :

- عجز قنوات الخدمة في صفوف الانتظار من تلبية طلبات الزبائن بشكل مقبول وهذا ما يؤدي الى تشكل صف الانتظار. ومن هنا لابد من دراسة حالة لتحديد عدد قنوات الخدمة الملائمة لتلبية خدمات الزبائن بشكل أحسن.
- انخفاض طلب الخدمة مما يؤدي الى بقاء الخدمة عاطلة معظم الوقت. وهنا تظهر الحاجة لنظرية صفوف الانتظار وذلك لمنع هدر في الموارد<sup>1</sup>

## 2- اهداف نظرية صفوف الانتظار :

تهدف المؤسسات من تطبيق نظرية صفوف الانتظار الى ما يلي :

أ- تحديد متوسط زمن الوقوف في خط الانتظار : حيث تعمل المؤسسة على تخفيض هذا الزمن قدر الامكان لأنه ينعكس على حجم التكاليف الثابتة و المتغيرة المتعلقة بمركز الخدمة .

ب-دراسة الطاقة الانتاجية : يمكن ان يفرض على الادارة زيادة حجم الطاقة الانتاجية وذلك بدعم مركز الخدمة بخط انتاجي جديد، أو موظف اخر، إذ أنه توسيع طاقة مركز الخدمة تساعد على زيادة معدل استيعاب الزبائن، و هذا ما يترتب عنه انخفاض تكاليف مركز الخدمة في حالة دراسة الجدوى الاقتصادية للقرار المتخذ، وكذا تعطي نوع من الارتياح لدى الزبون في علاقته بمركز الخدمة ما قد يجعله كثير التردد الى هذا المركز . كما يوجد حالات أين تجبر الادارة على خفض طاقة مركز الخدمة عندما تكون هناك طاقة عاطلة غير مستغلة و ذلك من خلال بيع أحد الخطوط الانتاجية أو الآلات أو تسريح عمال، و لكن على متخذ القرار أن يدرك أعقاب هذا النوع من القرارات فتسريح بعض العمال مثلا قد يسبب القلق و التخوف لدى الموظفين و بالتالي انعكاسات سلبية<sup>2</sup>.

ج- تقييم جودة الخدمة المقدمة: يمكن قياس الجودة و تقييمها وفق عدة مؤشرات أهمها سرعة التقديم، السعر، درجة الاشباع، إذ أن الهدف الرئيسي من تقديم السلع و الخدمات هو تحقيق الرغبات و اشباع الحاجات في الأسواق المستهدفة لتحقيق

<sup>1</sup> مجلة العلوم الادارية و المالية، مرجع سبق ذكره، صفحة 264 .

<sup>2</sup> اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ريغي خيرة، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، صفحة 44 .

المنافع المرتبطة بتدفق السلع و الخدمات وهي منفعة الحيازية، الزمنية، الشكلية، و المكانية لذلك مركز الخدمة مطالب بتقييم جودة الخدمة المقدمة

**د-دراسة الموقف التنافسي في السوق:** وهذا بغرض معرفة أثر طاقة مركز الخدمة وكيفية وزمن تقديمها على الحصة السوقية، بحيث من الممكن أن تقوم الادارة بمقارنة مركز خدمتها مع مراكز خدمة منافسيها التي تؤدي نفس العمل وتدرس مؤشرات خط الانتظار لديها ولدى منافسيها كي تقوم برفع من موقعها التنافسي.

**هـ- ترشيد الانفاق وتخفيض التكاليف:** حيث تقوم ادارة مركز الخدمة بدراسة كل الوسائل الممكنة لتحسين للإنتاجية وتطوير الأداء وتحدد علاقة التكلفة بالعائد أي العوائد الناتجة عن الاقتراحات الاستثمارية تتجاوز التكاليف المرتبطة بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق نظرية صفوف الانتظار.

تطبيق نظرية صفوف الانتظار تشمل مجموعة واسعة من المجالات والصناعات من بين هذه المجالات:

- يستخدم أسلوب صفوف الانتظار بشكل واسع في مجال الخدمات على سبيل المثال المصاريف. المطاعم. صالون الحلاقة... الخ.
- تستخدم نظرية صفوف الانتظار في مجال النقل ومن الممكن أن تكون وسائل النقل هي الوحدات الطالبة للخدمة مثل الشاحنات أو السفن فهي تنتظر دورها لتحميل أو تفريغ أو طائرات تنتظر الهبوط أو الإقلاع، كما يمكن أن تكون وسائل النقل هي مراكز الخدمة مثلا سيارات الإسعاف... الخ كما أن هنالك أمثلة عديدة لصفوف الانتظار مثل انتظار الات العاطلة وحدات طالبة للخدمة، بغرض تقديم الخدمة أي تصليحها من طرف المصلح مركز الخدمة، وكذلك تجد صفوف الانتظار في المستشفيات حيث ينتظر المريض تقديم له الخدمة الصحية من طرف الأطباء بسيارات الإسعاف، ممرضات... الخ مع كل هذه الحالات التي تم ذكرها فإننا لم نذكرها جميعا وإنما أشرنا الى جزء منها فقط وتبقى نظرية صفوف الانتظار ذات الانتشار الواسع والمعتمد في مختلف المجالات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره صفحة 44 .

<sup>2</sup> مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017 ص 264 و 265 .

المطلب الرابع: العناصر الرئيسية وخصائص صفوف الانتظار.

تتمثل عناصر وخصائص صفوف الانتظار فيما يلي:

### 1- العناصر الرئيسية لظاهرة صفوف الانتظار:

العناصر الرئيسية لظاهرة صفوف الانتظار هي:

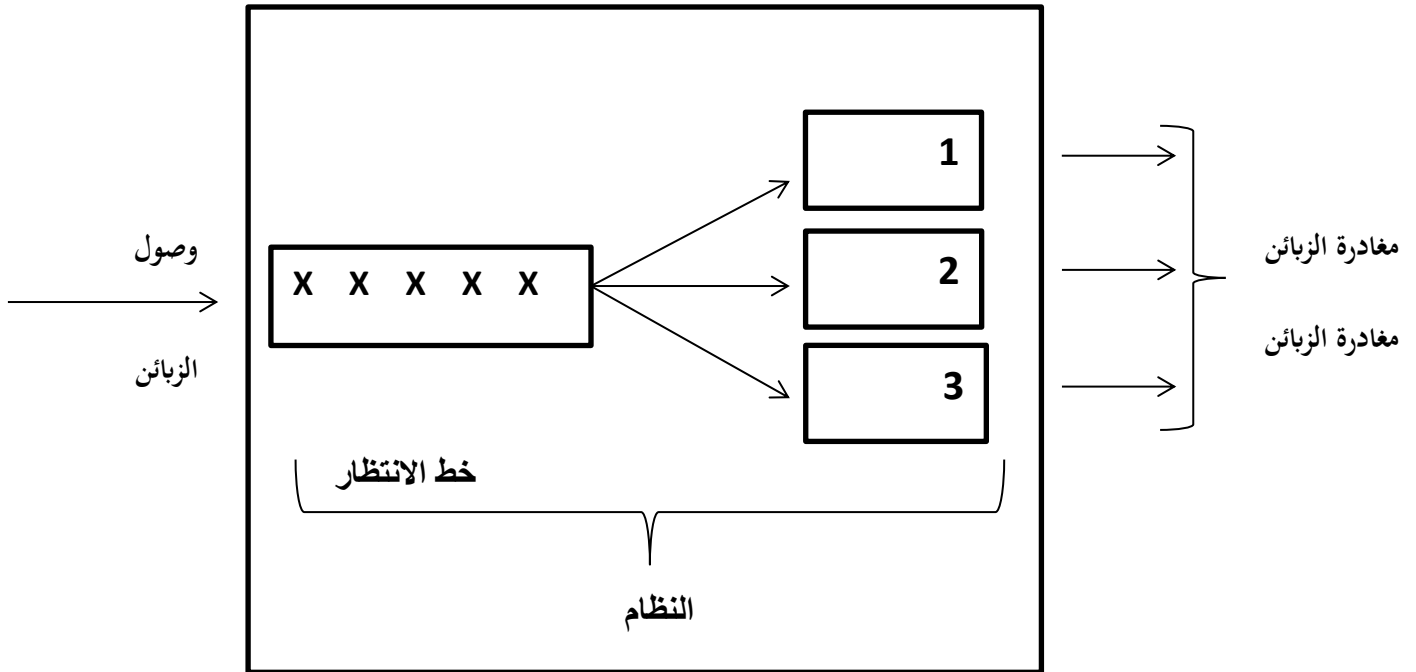
**1-1 وصول الوحدات: (Units arrive)** ويكون الوصول على شكل فترات زمنية منتظمة أو غير منتظمة الى نقاط تدعى مراكز (قنوات) الخدمة كمثال على ذلك وصول الشاحنات الى موقع التحميل. دخول الزبائن الى مركز تجاري. وصول الأشخاص الى السينما. وصول السفن الى الميناء وغيرها كل هذه الوحدات تدعى وصول الزبائن.

**2-1 مراكز (قنوات) الخدمة (Service channels):** هي المواقع التي تقوم بتقديم الخدمة للوحدات الطالبة للخدمة (الزبون) مثال على ذلك البائعين، الميناء وغيرها إذا كان مركز الخدمة غير مشغول فان الزبون الواصل سوف يخدم مباشرة وإذا كان مركز الخدمة مشغول فان على الزبون الانتظار في خط الى أن يتم تقديم الخدمة له وبعد اكتمال الخدمة يغادر الزبون النظام، مسألة صفوف الانتظار تتكون عندما يضطر الزبائن الى الانتظار في الصف للحصول على الخدمة.

**3-1 الصف (Queue) :** يمثل عدد الزبائن المنتظرة للحصول على الخدمة (عدد الوحدات طالبة الخدمة). الصف لا يتضمن الزبون الذي يتم تقديم الخدمة له.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجلة العلوم الادارية و المالية، مرجع سبق ذكره ، صفحة 265 .

الشكل رقم (02) : مخطط لعناصر نظام صفوف الانتظار<sup>1</sup>



المصدر: حامد سعد نور الشمطري و علي خليل الزبيدي، "بحوث العمليات"، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، 2007، صفحة 457.

## 2- خصائص صفوف الانتظار

تتمثل خصائص صفوف الانتظار في ما يلي:

### 1-2 طول صف الانتظار

وهو الحد الأقصى لعدد طالبي الخدمة الموجودين في النظام أي عدد طالبي الذين تقدم لهم خدمة إضافة الى طالبي الخدمة في مرحلة الانتظار فقد يكون طول الصف محدود وذلك بسبب عدة قيود قد تكون مادية أو تنظيمية كقيود المساحة مثلا. كما قد يكون الصف غير محدود أو لانتهائي عندما يكون حجمه بلا حدود مثل حالة خدمة دفع رسوم السيارات الوافدة على الطريق السريع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عميمور سمية – عميمور مشرية دور صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمة مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية ( ل.م.د) تخصص تسويق الخدمات دراسة ميدانية في وكالة التجارية موبيليس (فرجيوه )، صفحة 3

## 2-2 عدد صفوف الانتظار

يمكن أن يكون الصف وحيد كالممرور في طريق عام وحيد أو بوابة دخول الى مصنع أو أي مركز خدمة مفرد. لكن في الغالب توجد صفوف متعددة كخدمات الهاتف .

## 2-3 الاختيار في صفوف الانتظار

هذه الخاصية تعني الترتيب الذي يتم به اختيار طالبي الخدمة لتقديم الخدمة لهم ويمكن تقسيمه الى الحالات التالية:

▪ طالب الخدمة الذي يأتي أولاً يخدم أولاً (FIFO First In First Out)،

أو (FCFS First Come first Served) : البضائع التي يتم استلامها في المستودع أولاً يتم انتقائها أولاً.

▪ طالب الخدمة الذي يأتي أخيراً يخدم أولاً (LIFO Last In First Out) ،

أو (LCFS Last Come First Served) : يتم اختيار البضائع المستلمة مؤخراً أولاً. يستخدم في

عمليات التسليم للعملاء المفضلين. وما الى ذلك، يستخدم أيضاً هذا المبدأ في معظم أنظمة التخزين حيث يتم استهلاك البضاعة التي خزنت أخيراً لأنها في متناول اليد.

▪ عشوائية الاختيار (SIRO Service In Random Order) : أي يتم خدمة الوحدات دون الاستناد الى أية قاعدة، بغض النظر عن وقت وصولها .

▪ الاختيار على أساس الأسبقية (SIP Service In priorities): أي خدمة الوحدة التي لها الأفضلية حسب معايير معينة.<sup>1</sup>

## المطلب الخامس : أنواع أنظمة الانتظار

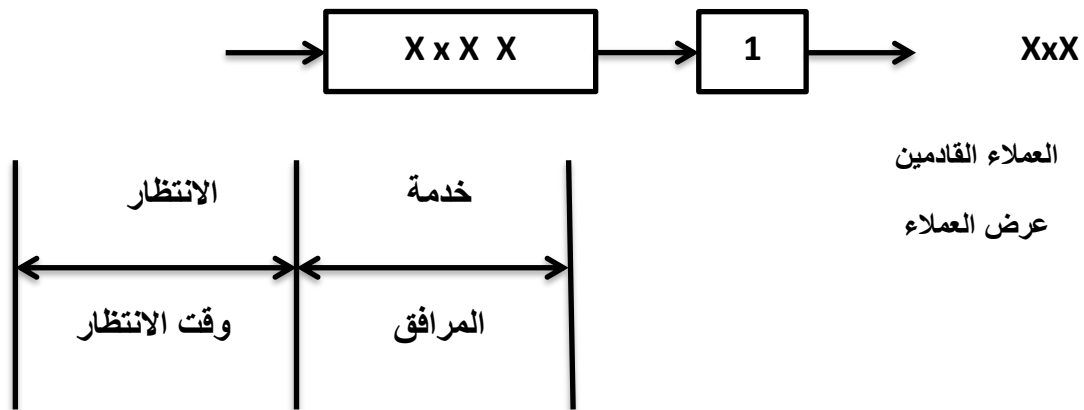
يقصد بالنظام الشكل العام لصف الانتظار ومراكز تقديم الخدمة، وهناك أربعة أنواع من أنظمة الانتظار وعلى الرغم من اختلاف هذه الأنواع فيما بينها إلا أنها تصب جميعاً في قالب واحد من حيث المضمون وهذه الأنواع هي:

## 1- صف انتظار واحد ومركز خدمة واحدة:

ومثال على ذلك ورشة تصليح السيارات فيها مصلح واحد، محل فيه حلاق واحد ويسمى مثل هذا الشكل مركز أداء خدمة واحد وبمرحلة واحدة، ويمكن توضيح النظام كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، صفحة 4 .

الشكل رقم (03): نظام انتظار واحد مركز أداء خدمة واحد وخط انتظار واحد<sup>1</sup>



المصدر: سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007،

ص340

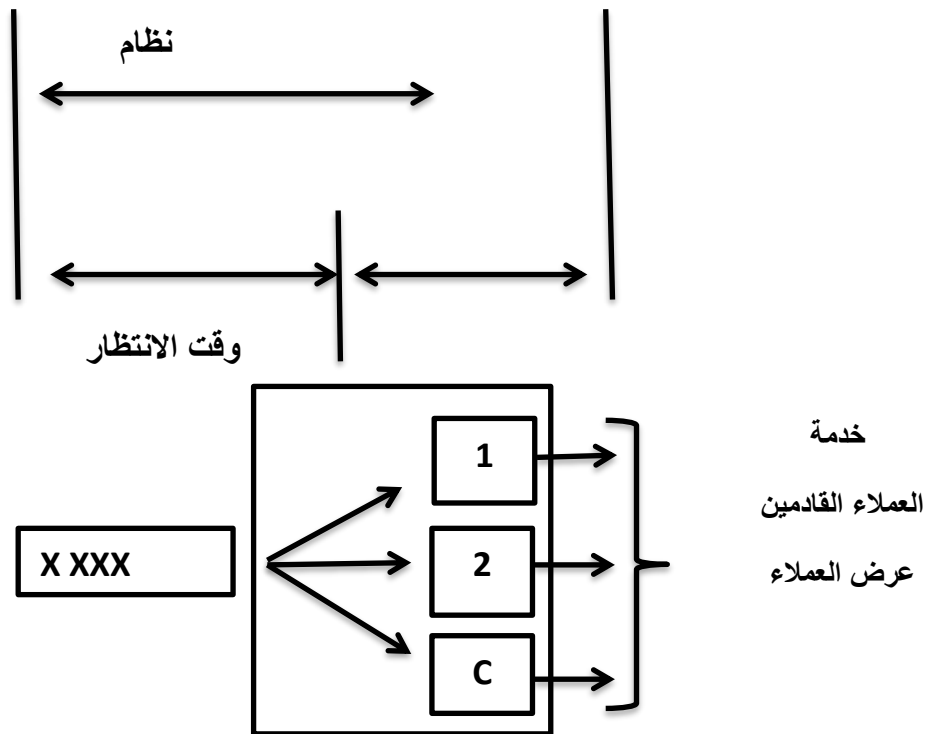
من خلال الشكل يتبين أن هذا النظام تقديم فيه الخدمة على مرحلة واحدة ومن خلال مركز تقديم خدمة واحدة لطالبي الخدمة الموجودين في صف الانتظار واحد .

## 2- مراكز أداء خدمة متعددة وبمرحلة واحدة:

وفي هذا النوع من النظام يوجد أكثر من مركز خدمة فيمكن للزبون الحصول على الخدمة المتعددة في أي شبك أو وحدة كما في البنوك والشكل التالي يبين طبيعة الخدمة:

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص340 .

الشكل رقم (04): نظام انتظار واحد، و عدة مراكز لتقديم الخدمة و بمرحلة واحدة<sup>1</sup>.



المصدر : سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة أولى 2007، ص 340 .

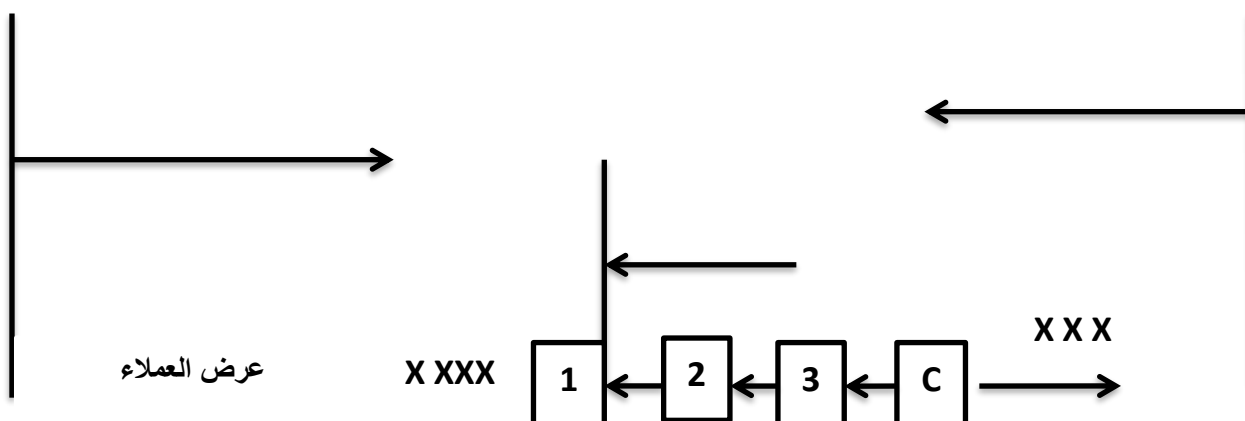
يتكون هذا النظام من عدة مراكز لتقديم الخدمة نفسها وعلى مرحلة واحدة لطالبيها المتواجدين في صف انتظار واحد، وما يميز هذا النظام عن السابق أنه يقلل من وقت الانتظار لأنه يقدم الخدمة لأكثر من طالب لها في نفس الوقت.

### 3- نظام انتظار ذو مراكز أداء خدمة واحدة وبمراحل متعددة:

كما في خطوط الإنتاج عند معالجة البضاعة في عدة مراحل وبتسلسل متابعي، أو كما في إنجاز المعاملة في دائرة خدمية معينة بعد مرورها بكل الإجراءات الروتينية اللازمة لها، كما في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 340 .

الشكل الرقم 5: تعدد مراحل الخدمة<sup>1</sup>



المصدر : سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار اليازة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة أولى 2007، ص 340 .

في هذا النظام تقدم الخدمة لطلبها على عدة مراحل وفي نهاية هذه المرحلة يحصل على الخدمة الكاملة، يمكن ان يتشكل بعد كل مرحلة صف انتظار كما يمكن أن ينتقل طالب الخدمة مباشرة الى المرحلة الموالية دون الدخول في صف جديد.

المبحث الثالث: دور صفوف الانتظار في إدارة الوقت والأداء في المؤسسة

صفوف الانتظار تلعب دورا هاما في إدارة الوقت والأداء في المؤسسة من خلال تنظيم وتحسين عمليات الانتظار.

المطلب الأول: أهمية دور أسلوب صفوف الانتظار في ادارة الوقت

1- تقليل وقت الانتظار:

- يمكن لصفوف الانتظار تنظيم تدفق العملاء بشكل فعال، مما يقلل من وقت الانتظار بشكل كبير
- يمكن استخدام أنظمة مختلفة لصفوف الانتظار، مثل نظام "الأولوية" أو "الرقم" أو "الحجز المسبق" لضمان حصول جميع العملاء على الخدمة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد مرجع سبق ذكره ، ص 340 .

<sup>2</sup>مجلة " الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية" ،المجلد 07 ،العدد01، سنة 2012 ، صفحة 270 .

## 2- تحسين كفاءة العمليات:

- يمكن لصفوف الانتظار مساعدة الشركات على تحسين كفاءة العمليات من خلال توزيع الموارد بشكل أفضل.
- يمكن استخدام بيانات صفوف الانتظار لتحليل وتحسين العمليات، مثل تحديد الأوقات التي يكون فيها الطلب على الخدمة مرتفعا أو منخفضا.

## 3- زيادة رضا العملاء :

- يمكن لصفوف الانتظار تحسين تجربة العملاء من خلال تقليل وقت الانتظار وتحسين كفاءة الخدمة.
- يمكن أن تؤدي قلة الانتظار الى شعور العملاء بالتقدير و الاحترام، مما يزيد من رضاهم عن الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

## 4- تقليل التكاليف :

- يمكن لصفوف الانتظار مساعدة الشركات على تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل وقت الانتظار.
- يمكن أن تؤدي قلة الانتظار الى تقليل الحاجة الى موظفين اضافيين، مما يوفر المال على الشركة.

## 5- تحسين التخطيط :

- تمكن البيانات صفوف الانتظار الشركات من تخطيط احتياجاتها بشكل أفضل من حيث الموظفين و الموارد.
- يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد الأوقات التي يكون فيها الطلب على الخدمة مرتفعا أو منخفضا، مما يساعد على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.<sup>2</sup>

## ➤ أمثلة على استخدام أسلوب صفوف الانتظار

❖ في مراكز الاتصال: يمكن استخدام أنظمة صفوف الانتظار لتوجيه المكالمات الى الموظفين المتاحين، مما

يقلل من وقت انتظار العملاء

❖ في المستشفيات: يمكن استخدام أنظمة صفوف الانتظار لتنظيم تدفق المرضى وتحديد مواعيدهم مع

الاطباء.

❖ في المتاجر: يمكن استخدام أنظمة صفوف الانتظار لتنظيم تدفق العملاء عند الخروج، مما يقلل

من وقت الانتظار في طابور الدفع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> دحو عبد الكريم ، "مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية " ،المجلد 14، العدد 01 ، سنة 2008 ، الصفحة 186 .

### المطلب الثاني: تسيير صفوف الانتظار أداة لتخفيض التكاليف في المؤسسة

في وقتنا الحالي أصبح تقليل وقت الانتظار من أهم عناصر تحسين جودة الخدمة المقدمة. ومن أجل معرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة تقدر المؤسسة تكاليف صف الانتظار. فمن أهم أهداف تطبيق أسلوب صفوف الانتظار هو تخفيض التكاليف الكلية قدر الإمكان مع المحافظة على مستوى مناسب لجودة الخدمة المقدمة.

#### التكاليف الكلية في صفوف الانتظار:

وتنقسم تكاليف صفوف الانتظار الى نوعين:

#### ● تكاليف الانتظار (تكاليف الالاجودة):

وهي التكاليف الناجمة عن نقص الجودة في الخدمة المقدمة وفي نظام تقديمها. وتشمل خسارة الزبائن الذين يغادرون صف الانتظار لطوله وذلك نتيجة لطول المدة الزمنية التي سيقضيها طالب الخدمة من أجل الحصول على الخدمة المقدمة. وخسارة طالبي خدمة آخرين يؤثرون فيهم وينقلون لهم سمعة سيئة للنظام. ونظرا لارتباط تكاليف الانتظار بمدى رضا طالبي الخدمة على الخدمة المقدمة لهم فانه من الصعب في كثير من الأحيان تحديدها. ومع ذلك فان هذه التكاليف تزداد بتناقص مستوى جودة الخدمة أي أنها ترتبط بعلاقة عكسية مع مستوى جودة الخدمة.

#### ● تكاليف تقديم الخدمة (تحسين مستوى الخدمة):

- وتعتبر عن تكاليف المحافظة على القدرة لتقديم الخدمة كزيادة مراكز الخدمة أو موظفين جدد (مقدمي الخدمة) أي أن هذه التكاليف تشمل تكاليف مباشرة وغير مباشرة والتي يتحملها المركز عند تقديم الخدمة وترتبط بعلاقة طردية مع جودة الخدمة.
- إدارة أنظمة خطوط الانتظار في المؤسسة من أهم العوامل للحصول على المزايا التنافسية لمساهمتها في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بجودة عالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>دحو عبد الكريم، تيارت مجلة فعالية استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات، صفحة 188 و189.

## المطلب الثالث: دور إدارة صفوف الانتظار على الأداء في المؤسسة

غالبية المؤسسات الخدمية تواجه مشاكل انتظار لتقديم خدمتها. فطبيعة الخدمة المقدمة تجبر الزبائن للوقوف في صف انتظار طويل على أمل تحقق توقعهم بشأن حصولهم على الخدمة في وقت قصير. وللاحتفاظ بقاعدة الزبائن المربحين تسعى المؤسسات جاهدة لتقليل طول صفوفها من أجل تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين رضا زبائنها. ويمكنها تقليل وقت الانتظار وضمان خدمات أوسع عن طريق زيادة مراكز تقديم الخدمة. تجهيز موقع انتظار الزبائن بموصفات عالية وجذابة. الاعتماد على النظام الالكتروني أو منظمات لتوصيل الخدمة.

تعتبر نظرية صفوف الانتظار مفهوم مهم لتحسين أداء المؤسسة وجودة الخدمة والتي تؤثر على رضا الزبون. فمن خلال تحليل نظام الانتظار الحالي يتم تحسين رقم قائمة الانتظار. تحديد نمط توافد الزبائن، قنوات ومعدل الخدمة مما يعني زيادة كفاءة هذا النظام زيادة الرضا بسبب تقليل وقت الانتظار هذا ما يساهم بشكل كبير في خلق تصور إيجابي تجاه الخدمة المقدمة.

➤ توجد علاقة واضحة بين نظام إدارة صفوف الانتظار والأداء في المؤسسة. فالإدارة الجيدة للمؤسسة لنظام صفوفها يتيح تقليل وقت الانتظار. تحديد العدد المناسب لمراكز تقديم الخدمة. تقليل معدل الإحباط... الخ هذا ما يؤدي الى تحسين معدلات رضا زبائنها.

➤ اختيار نموذج اصطفاص صحيح بناء على احتياجات ومتطلبات الزبون يؤدي الى تحسين نظام تقديم الخدمة وخلق تصور إيجابي على جودتها.

➤ إدارة أنظمة خطوط الانتظار في المؤسسة من أهم العوامل للحصول على المزايا التنافسية لمساهمتها في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بجودة عالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نسبية بنشوري، مجلة إدارة صفوف الانتظار و علاقتها بجودة الخدمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، صفحة 348 و349.

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال عرضنا للفصل الأول وما تطرقنا اليه من مفاهيم وعناصر متعلقة بإدارة الوقت ونظرية صفوف الانتظار تبين لنا أن الوقت هو مورد هام لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كما أنه مورد مجاني وهدره يكلف خسائر وتعويضات لذلك فإن حسن تدبير هذا المورد ضرورة ملحة سواء على الفرد أو الإدارة وهذا نظرا لارتباطه بالموارد الأخرى. ونجد أن نظرية صفوف الانتظار لها دور فعال في إدارة الوقت لدى المؤسسة الاقتصادية لما تهدف اليه من حد مشكل تراكم الصفوف وتقليل وقت الانتظار وتحسين الأداء بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وسيوضح ذلك بمعالجة صفوف الانتظار وادارة الوقت في الميناء في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

واقع صفوف الانتظار وإدارة الوقت

في مؤسسة ميناء مستغانم

## تمهيد:

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم من بين أهم الموانئ الجزائرية كونها تعتمد على الصادرات و الواردات لتوفير الدخل الوطني، لذلك يمكن القول بأنها الشريان للتجارة الجزائرية و المجال الاستراتيجي، و التي تستدعي اهتماما بالرغم انه يساهم في العائد الاقتصادي للبلد الا انه يعاني من بعض المشاكل لابد من معالجتها للتجديد و مواكبة العصر، ومن اهم هذه المشاكل هي مشكلة صفوف الانتظار بنوعيه عند انتظار السفن بالمرافأ وعند تلقيها للخدمة (عند الاستقبال السفن ) التي تؤثر بشكل كبير على إدارة الوقت.

وبهذا قمنا في هذا الفصل بدراسة مؤسسة ميناء مستغانم كونه من أكبر و أهم الموانئ الجزائرية، لذلك سنحاول التعرف على الميناء عن قرب و ابراز كيفية تأثير صفوف الانتظار على إدارة الوقت و علاقتهما و كذلك مشاكل الانتظار، قمنا في المبحث الأول بتقديم مؤسسة ميناء مستغانم، أما المبحث الثاني يشمل دراسة النتائج و تحليلها .

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء مستغانم

تم تطوير مؤسسة ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يشكل جزء أساسي في البنية التحتية الخاصة بالنقل ، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية.

## المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم

تعتبر الموانئ شريان النقل البحري ومن أهم تصنيفاتها وكذا الدور الذي تلعبه إدارة الميناء.

## 1- نشأة ميناء مستغانم

- كان عن خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلا مندر ورأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، وسمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م ب "مرسى الغنائم" ومن هنا سميت مدينة مستغانم.

- في سنة 1848م أنشأ أول رصيف للميناء بطول 80 مترا ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.

- انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاثة سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء.

- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

- لقد تخصص الميناء في استغلال الحبوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيزه بمعدات الى أن توصل الى احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتجات الوطنية.

## 2- الموقع الجغرافي للميناء

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا. ويحتوي على

- كاسرة الأمواج بطول 1842م.

- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100م وعمق 12م.

- الأحواض: وتتكون هذه الأحواض من حوضين وهما:

• الحوض الأول : بمساحة مائة تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6.80 م و 7.50م ويحتوي كذلك على 4 محطات

رسو.

• الحوض الثاني : بمساحة مائة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 7.01 م و 8.22م، يحتوي على 6 محطات رسو.

- الأرصفة : يحتوي على 10 محطات رسو، حيث يصل طول كل واحدة منها الى 1296 متر خطي وينقسم كما يلي:
  - ❖ الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0).
  - ❖ رصيف المغرب: طوله 412 متر خطي (المحطة 1، 2، 3).
  - ❖ الرصيف الجديد: طوله 216 متر خطي (المحطة الجديدة 8 و 9).
  - ❖ رصيف الاستقلال: طوله 260 متر خطي (المحطة 4 و 5).
  - ❖ الرصيف الجنوبي الغربي: طوله 250 متر خطي (محطة 6 و 7).

### 3- تعريف مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات (الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري) وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم SPA/EMP/EPE أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1882.

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها حول الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ". تحمل السجل التجاري رقم B. 88 01 و تخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لأحكام القانون 33-01 و 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

بتاريخ 27 فيفري 2008 ثم رفع رأس مال الشركة الى 500.000.000 دج.

في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد الى 1.500.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية (serport spa).

مقرها الاجتماعي: الطريق الرئيسي لسلامندر ص ب: 131 مستغانم.

الهاتف: 045-35-13-22.

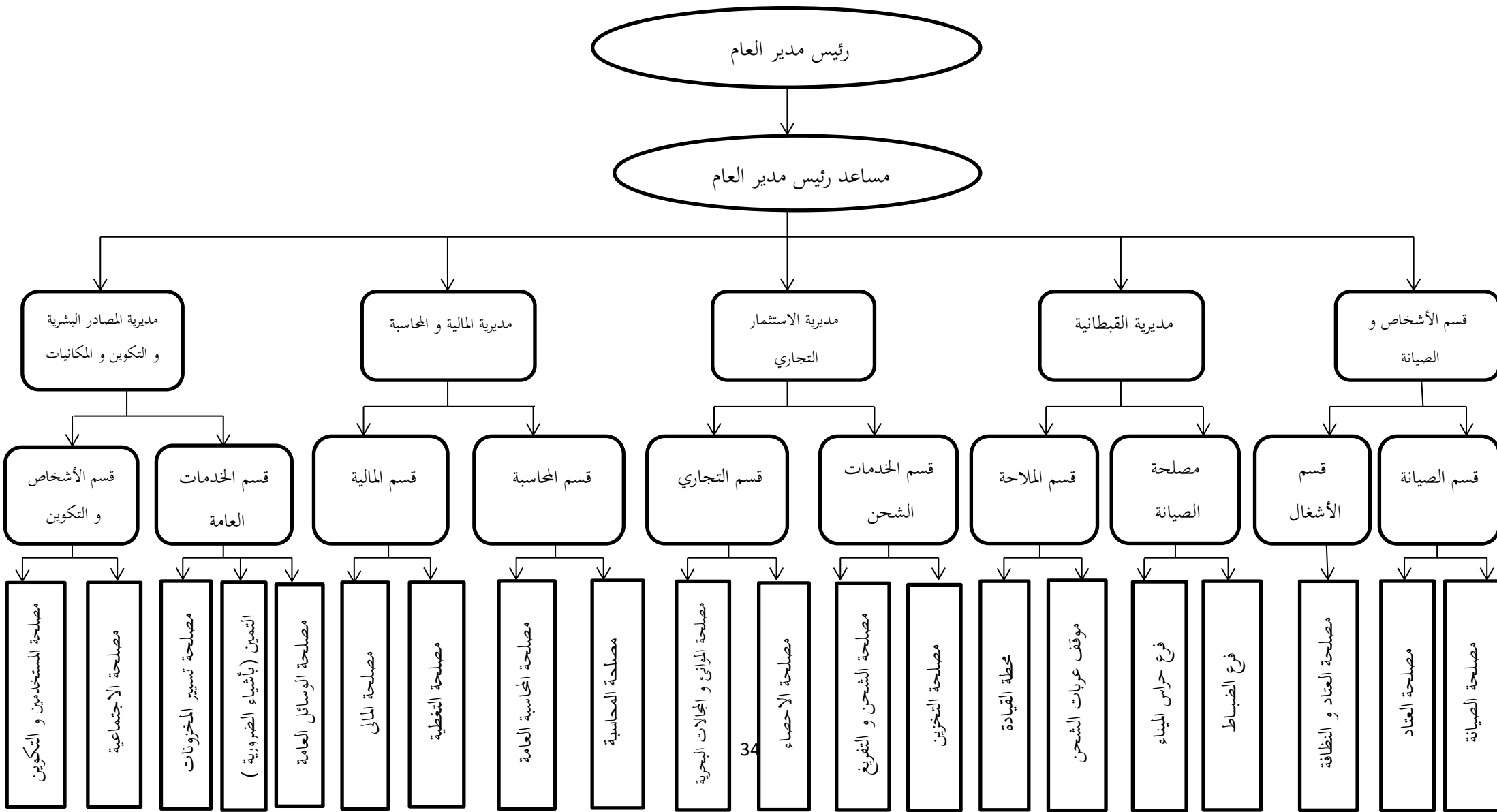
الفاكس: 045-35-11-15.

موقع إلكتروني : <http://www.port-mostaganem.dz>

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

المصدر : مؤسسة ميناء مستغانم

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



يبين الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة فالمؤسسة المينائية منظمة و هيكلية و مديرية عامة و 7 مديرية مركزية و هي :

- 1- مديرية القيادة المينائية
- 2- مديرية الاستغلال الشحن و التفريغ
- 3- مديرية الأشغال المينائية
- 4- مديرية المالية و المحاسبة
- 5- مديرية الادارة العامة
- 6- مديرية التسويق و الاتصال

**المدير العام :** يعتبر المدير العام من أهم عناصر الميناء، حيث أغلبية الصلاحيات ومن بين مهامها :

- الاشراف المباشر على باقي المديريات .
- اتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في اطار سياسة التنمية الوطنية و التنسيق بين مختلف المديريات .
- تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

**مدير المؤسسة :** هو الشخص المسؤول عن جزء من المؤسسة، مهامه هي تسخير الوسائل البشرية و المادية لحساب البواخر و الزبائن .

**صيانة العتاد و الآلات و المعدات المينائية :** تشمل هذه المديرية على قسم المشتريات و التجهيزات .

**مديرية الأشغال :** تقوم هذه المديريات بإنجاز و متابعة العمال التي توجه المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية و أماكن التخزين داخل المؤسسة .

**مديرية الاستغلال و الشحن و التفريغ :**

- تقوم بمتابعة حركة البضائع منذ وصولها الى الميناء حتى تسليمها الى الاشراف على عملية الشحن و التفريغ من الى الزبائن .

- تأخير المخازن و المساحات لزبائن الدائمين .

**مديرية الموارد البشرية :** تنقسم الى مصالح التالية :

- مصلحة الأجور و عقود التأمين

**مديرية الاستغلال :** مكلفة بتنظيم و ربط و مراقبة النشاط المتعلق باستغلال الميناء و هي التطورات التقنية للمساهمة في تطويره، وتنقسم الى مصلحتين : المصلحة التجارية و مصلحة الشحن و أشغال .

**مديرية الاشغال و الصيانة :** تعمل هذه الأخيرة على التنبؤ، التنظيم، الربط بين جميع أشغال الصيانة وهي تنقسم الى مصلحة الاشغال و مصلحة الصيانة .

### المطلب الثالث: الأهداف والخصائص

#### 1- أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية و السعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية).
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و المينائية اضافة الى عمليات القطر و الارشاد و الرسو ... الخ .
- تسيير املاك الدولة .
- اصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين .
- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية و الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي .
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية .

#### 2- خصائص مؤسسة ميناء مستغانم

- ❖ موقع جيو استراتيجي هام
- ❖ وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية .
- ❖ محطات الرسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- ❖ إنشاءات لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور و ناقلات الزيت .
- ❖ قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة .

- ❖ حماية جيدة للبضائع .
- ❖ تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الأراضي و المساحة الوطنية).
- ❖ بنى فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين .
- ❖ إطارات و عمال مهنيون و مدربون على عمليات الشحن و التفريغ .
- ❖ ساعات عمل متواصلة : 24 سا / 24 سا و 7 أيام / 7 أيام .

### المطلب الرابع: معوقات مؤسسة ميناء مستغانم

- حجم الميناء صغير .
- حجم العمق محدود 8.20م.
- نقص في اليد العاملة.
- سوء الأحوال الجوية يعيق دخول و خروج السفن
- نقص في الآلات و المعدات.
- دخول السفن السياحية في بداية أيام الأسبوع (الأحد) مما يؤثر على سيرورة و تنظيم الميناء وعلى باقي السفن التجارية و رزنامة العمل الموضوعة.

### المبحث الثاني: معالجة صفوف الانتظار و ادره الوقت في الميناء

تعد صفوف الانتظار من المشاكل التي تواجهها الموانئ كونها تؤثر على إدارة الوقت.

### المطلب الأول: أوقات التي تقضيها السفن في التفريغ و الشحن و الانتظار

تتمثل أوقات المناولة في الميناء في ما يلي:

## الجدول (01): أوقات التي تقضيها السفن في التفريغ والشحن

التفريغ	الشحن	
من سا 7:00 حتى سا 12:30	من سا 7:00 حتى سا 12:30	فريق العمل الأول
من سا 13:00 حتى سا 18:30 مساء	من سا 13:00 حتى سا 18:30 مساء	فريق العمل الثاني
من سا 19:00 حتى سا 12:30 ليلا	من سا 19:00 حتى سا 12:30 ليلا	فريق العمل الثالث

الصدر: من اعداد الطالبين وفقا لوثائق المؤسسة

## 1- الوقت أثناء التفريغ والشحن

يمكن ابراز الوقت المستهلك في عملية التفريغ والشحن حسب Gema، وهي إحدى الوكلاء البحريين التابعة للميناء كما يلي:

## ❖ التفريغ عادة يكون على حسب السلعة فمثلا:

- القمح (le bleé) يكون بين 24 حتى 48 ساعة،(انظر الملحق رقم 01).
- الأسمدة (l'ingris) يكون التفريغ أو الشحن فقط في النهار لا يعمل ليلا كونه مادة خطيرة.
- البطاطا (pomme de terre) يجب التفريغ في نفس يوم وصولها مع ضرورة مرورها على الرقابة والتحليل. (انظر الملحق رقم 03)
- الحديد (fer-tubes) ينتظر في المرفأ لعدة أيام حتى يكون الرصيف فارغ كونه مادة صلبة.
- الخشب (bois) يكون التفريغ في نفس اليوم كونه مادة سريعة التلف.
- الرخام يكون وقت التفريغ أو الشحن مقسم الى فريقين الأول من 7:00 حتى سا 12:30 والثاني من سا 13:00 حت سا 18:00.
- السيارات مرتين في الاسبوع فقط.

## ❖ ان عميلة التفريغ أو الشحن تتم وفق الأولويات وهذا حسب المواد التالية:

- السفن جزائرية لها الأولوية بالدخول.
- مادة مدعمة من طرف الدولة (الحليب، القمح، اللحوم).

- الحبوب بكل أنواعها
- حيوانات .

## 2- الوقت أثناء انتظار

- إذا كان الرصيف فارغ ترسو السفينة مباشرة.
- في حالة اكتظاظ الرصيف (quai) تتم عملية الرسو حسب الأولويات.
- إذا كان الرصيف فارغ يوفرون فرق أكثر من العمال للتفريغ أو الشحن سريع وفي أقل وقت.
- إذا كان الرصيف (quai) مملوء يكون عدد العمال قليل وبذلك تستغرق السفن مدة أطول.
- تتم عملية تفريغ القمح قبل مرور 48 ساعة تصل كمية التفريغ حوالي 6000 طن وبدوام متواصل 24/24 سا.
- يوجد 10 محطات كل محطة لها قدرة استيعاب الرصيف للسفينة.
- بعض السلع تنتظر حتى وضوح النهار.
- إذا وجدت مشاكل في الوثائق تكون مدة الانتظار طويلة.
- حتى تتم مراقبة وتحليل السلعة قبل التفريغ (البطاطا، الحبوب... الخ).

### المطلب الثاني: الحصيلة السنوية للنشاطات المينائية

التعرف على النشاطات التي تقوم بها الموانئ من خلال التعرف على عدد السفن ونوعها حسب الدخول والخروج ومدة المكوث في الميناء.

### الجدول رقم (02): عدد السفن التي رست في الميناء لـ 5 سنوات

السنة	2019	2020	2021	2022	2023
عدد السفن بحسب الدخول	454	290	303	294	403

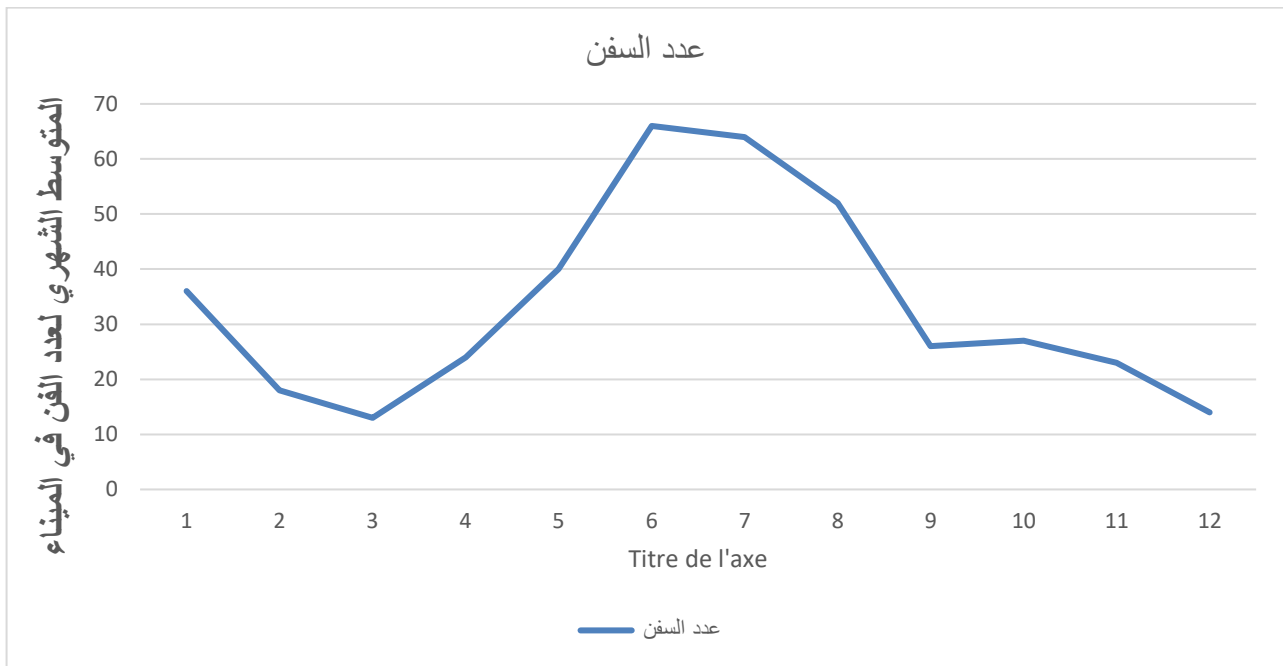
المصدر: مؤسسة ميناء مستغانم وفقا لوثائق المؤسسة

بلغ عدد السفن التي رست خلال سنة 2023م في ميناء مستغانم 403 سفينة في مقابل رسو 294 سفينة خلال سنة 2022م أي بزيادة 109 سفينة، وهذا بسبب تفشي وباء كورونا في سنة 2019 وبدء تأثيرها في سنة 2020 بشكل سلبي على حركة السفن في الميناء، أما في سنة 2023 استرجع الميناء نشاطه الاقتصادي.

## الجدول رقم (03): العدد الشهري للسفن حسب الدخول خلال سنة 2023

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	مجموع	معدل الشهري
عدد السفن	36	18	13	24	40	66	64	52	26	27	23	14	403	33 %

## الشكل رقم س7: المتوسط الشهري لعدد السفن في الميناء لسنة 2023



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لوثائق المؤسسة

➤ يبين المنحنى المتوسط الشهري لعدد السفن لسنة 2023 من خلاله يبين أن في شهر جوان وجويلية كان أكبر عدد للسفن مقارنة مع باقي الأشهر.

► يبين الجدول التالي تدبب في تدفق السفن سنة 2023 حسب الأشهر نظرا لخصائص كل سلعة وظروف المناخ ففي بداية السنة جانفي شهد الميناء دخول 36 سفينة نتيجة الحاجة الى تلبية الطلب المرتفع بعد فترة العطلات والاحتفالات في نهاية العام، أما في الأشهر (فيفري-مارس-أفريل) انخفض عدد دخول السفن وهذا راجع لسوء الأحوال الجوية فالرياح القوية و الأمواج العالية قد تؤدي الى تعطيل حركة السفن وتأخير دخولها، ارتفع بداية شهر ماي بسبب دخول سفن السياح بنسب كبيرة خاصة في شهر (جوان-جويلية) وحركة التجارة خلال فصل الصيف، كما قد تكون الأحوال الجوية أكثر استقرارا و هدوءا مما يسهل عملية المناولة و الإبحار و أيضا زيادة الطلب على السفر البحري و السياحة البحرية اما في نهاية السنة تراجعت حركة الميناء لانتهاء موسم الاصطياف مثل تقليل حركة التجارة او تأجيل الرحلات بسبب الأحوال الجوية السيئة بالإضافة الى ذلك قد تكون هناك تأجيلات في الجداول الزمنية للسفن بسبب الصيانة الدورية أو الإصلاحات اللازمة التي قد تتطلب وقتا إضافيا في فصل الشتاء، كذلك كون الميناء الصغير و عمق محدود لا يستطيع استقبال سفن ذات حجم أكبر.

## المطلب الثالث: حركة السفن في الميناء

في هذا المبحث تمت دراسة استقبال السفن والتعرف على شروط رسو السفينة والتأكد من الوثائق الضرورية عند حضورها والحد الأقصى المسموح به للرسو في ميناء مستغانم .

## 1- استقبال السفينة:

- يقوم ممثل الباخرة (l'armateur) بتقديم المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة والبضاعة للوسيط البحري مثل مؤسسة (Gema,Nashco) وغيرها في 72 ساعة على الأكثر عن طريق الفاكس أو email لضمان أحسن استقبال للسفينة وتقديم أفضل الخدمات.
- تتمثل المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة والبضاعة فيما يلي:
- طول، عمق، عرض وراية السفينة.
- نوع ووزن البضاعة المحملة في السفينة.
- على أساس المعلومات المقدمة يقوم الوسيط البحري بإعداد الفاتورة المبدئية. والتي تتضمن أسعار ومصاريف العمليات المقدمة من طرف مديرية القيادة والتي من أهمها:
- قيادة السفينة من بوابة الميناء الى الرصيف المخصص للسفينة.
- دفع أو جر السفينة عن طريق سفن القطر.
- عجالات مطاطية تمنع السفينة من الاحتكاك بالرصيف.
- شد السفينة بحبال موصولة من السفينة الى الرصيف لتفادي الحركة العشوائية لها ووضع سلم الهبوط للسماح لمجموعة من المهتمين بشؤون السفينة للدخول إليها.
- معاينة الجمارك للسفينة والوثائق الخاصة بها وغيرها.

## 2- الحد الأقصى المسموح به للرسو في ميناء مستغانم: (انظر الى الملحق رقم 01)

- ❖ بالنسبة للسفينة التي يقل طولها عن 145 مترا (المقدمة 8.20م/ الخلف 8.20م).
- ❖ بالنسبة للسفن من 145 م إلى 160 مترا (المقدمة 7.90م/ الخلف 8.20م).
- ❖ بالنسبة للسفن من 160 م إلى 170 مترا (المقدمة 7.00م/ الخلف 8.20م).
- ❖ بالنسبة للسفن من 170 م إلى 180 مترا (المقدمة 6.50م/ الخلف 8.20م).

## 3- تطبيق نظرية صفوف الانتظار لحل مشكلة انتظار السفن في ميناء مستغانم تتطلب القيام بما يلي:

- تحديد فترة المشاهدة الكلية
- اختيار الفترات الجزئية للمشاهدة [يوم- أسبوع ...]
- مشاهدة الظاهرة وتدوين الاحصائيات الخاصة بها
- تحديد معدلات وصول السفن والزمن المتوسط لتلقي الخدمة
- حجم النشاط التجاري بميناء مستغانم (الصادرات والواردات)
- تحديد أوقات التي تقضيها السفن في التفريغ والشحن
- متوسط المكوث في المرفأ والانتظار في الرصيف لكل أنواع السفن لسنة 2022 و 2023
- دخول وخروج السفن حسب نوعها
- حركة السفن في الميناء
- شروط رسو السفينة

ونظرا لصعوبة القيام بهذه المنهجية، فقد جاءت نتائج الدراسة وصفية أكثر منها احصائية و ذلك لصعوبة الحصول على المعلومات الضرورية، و فترة التبرص التي لم تتجاوز شهر وهي بخلاف ما تطلبه هذه الموضوعات المبنية على المشاهدة المستمرة و التي قد تصل لعدة سنوات، حتى يمكن الخروج منها بواقعية

## المطلب الرابع: تحليل النتائج

عندما تزداد حركة السفن في الميناء، يزداد عادة استقبالها بشكل ملحوظ، فزيادة عدد السفن التي تدخل الميناء تتطلب تنظيما جيدا لاستقبالها بشكل فعال ، بما في ذلك توجيهها الى المراسي المناسبة ،وتوفير الخدمات اللازمة لها مثل التفريغ و التحميل بشكل سلس و سريع .لذلك يرتبط بين حركة السفن و استقبالها بشكل وثيق ، حيث يجب تنسيق العمليات وتخطيطا جيدا لضمان سيرها بكفاءة ودقة ، وبالنظر الى الجداول اللاحقة يمكن معرفة صفوف الانتظار لدى المؤسسة وذلك كما يلي:

الجدول رقم (04): دخول وخروج السفن حسب نوعها لسنتي 2022 و2023:

نوع السفن	الدخول			الخروج		
	2022	2023	التغيرات	2022	2023	التغيرات
سفن الشحن cargos	128	154	20.31	134	154	14.92
ناقلات الحبوب céréaliers	30	13	-56.66	29	13	-55.17
سفن الأيذاء RoRo	52	129	148.07	52	129	148.07
ناقلات المعادن Minérialiers	/	/	/	/	/	/
ناقلات البترول pétroliers	9	7	-22.22	9	7	-22.22
أخرى Autres	75	100	33.33	75	100	33.33
المتوسط العام Mooyenne générale	294	403	37.07	299	403	34.78

المصدر: وثائق المؤسسة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ميناء مستغانم يستقبل عددا متنوعا من السفن. فهي تختلف من أهمية الميناء وموقعه الاستراتيجي إذ نجد أن سفن التي رست على الميناء بلغ عددها 294 سفينة سنة 2022 م وارتفعت الى 403 سفينة سنة 2023 م منها سفن الشحن التي بلغ عددها 128 سفينة سنة 2022 م مقابل 154 سفينة سنة 2023 م وهذا الأمر كان له علاقة مباشرة بزم الانتظار اذ عملت إدارة الميناء على تخفيضه استجابة لتوافد سفن إضافية عليه وكان هذا على حساب بقية أنواع السفن الأخرى

الوافدة كسفن الناقل للحبوب التي انخفض عددها من 30 سفينة سنة 2022 م الى 13 سفينة سنة 2023م وهذا يؤثر سلبا على تجارة السفن بسبب قلة الأرصفة وضعف الخدمة المقدمة مما يجعل المتعاملين باختيار موانئ أخرى للتعامل معها.

- زمن الانتظار في المرفأ: وهو الزمن الذي تقضيه السفينة خارج حوض الميناء في انتظار فراغ الرصيف المناسب، أو عدم اكتمال الاتصالات الضرورية مع قيادة الميناء. وهذا هو الزمن الذي يمكن أن نسميه وفق مفاهيم نظرية صفوف الانتظار ب " زمن الانتظار في الصف " ولكن للدقة يجب أن يضاف اليه الزمن الضائع قبل بدئ عمليات المناولة للسفينة.
- زمن المكوث على الرصيف: وهو الزمن الذي تقضيه السفينة على الرصيف في انتظار الخضوع للإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة ومن ثم تلقي خدمة المناولة (الشحن والتفريغ) ويسمى هذا الزمن ب "زمن الخدمة".

الجدول رقم(05): مكوث السفن في المرفأ وعلى الرصيف لسنتي 2022 و 2023 (بالأيام)

نوع السفن	المكوث في المرفأ (la rade)			المكوث في الرصيف (Quais)		
	2022	2023	التغيرات %	2022	2023	التغيرات %
Cargos سفن الشحن	1.71	1.44	-15.78	4.90	5.43	10.81
Bois الخشب	0.38	1.10	189.47	1.87	2.26	20.85
Ciment الاسمنت	0.04	/	0.04	5.63	/	5.63
Fer-tubes أنابيب - الحديد	6.25	0.72	-88.48	1.49	5.15	245.63
Céréaliers ناقلات الحبوب	0.72	2.79	287.50	7.64	7.55	-1.17
RoRo سفن الايذاء	0.37	0.45	21.62	0.60	0.88	46.66
Minéraliers ناقلات المعادن	0.68	0.94	38.23	4.64	4.76	2.58
Pétroliers البترول	1.20	0.68	0.56	1.80	1.00	-44.44
Autres أخرى	/	/	/	/	/	/
Moyenne générale المجموع العام	1.00	0.92	-8.00	3.48	2.77	-20.40

المصدر: وثائق المؤسسة

## 1- المكوث في المرفأ (la rade):

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة المكوث في المرفأ لسنة 2023 بالنسبة لسفن الشحن وناقلات الحديد والبتروْل بمعدل (1.44-0.68-0.72) على الترتيب منخفضة مقارنة بسنة 2022 بمعدل مكوث (1.71-6.25-1.20) وهذا يعود لتحسين في جودة الخدمات المقدمة للسفن وتسهيل إجراءات الدخول والخروج من الميناء مما ساهم في تقليل وقت الانتظار، أما بالنسبة لسفن الناقلَة للخشب وناقلات الحبوب وسفن الإيداء والمعادن سجلت معدل (1.10-2.79-0.45-0.94) على الترتيب أي مدة أطول مقارنة بسنة 2022 التي سجلت مدة مكوث (0.38-0.72-0.37-0.68) وهذا نتيجة لتأثيرات من عوامل خارجية مثل الطقس السيء أو زيادة في الطلب على النقل البحري.

## 2- المكوث في الرصيف (Quais):

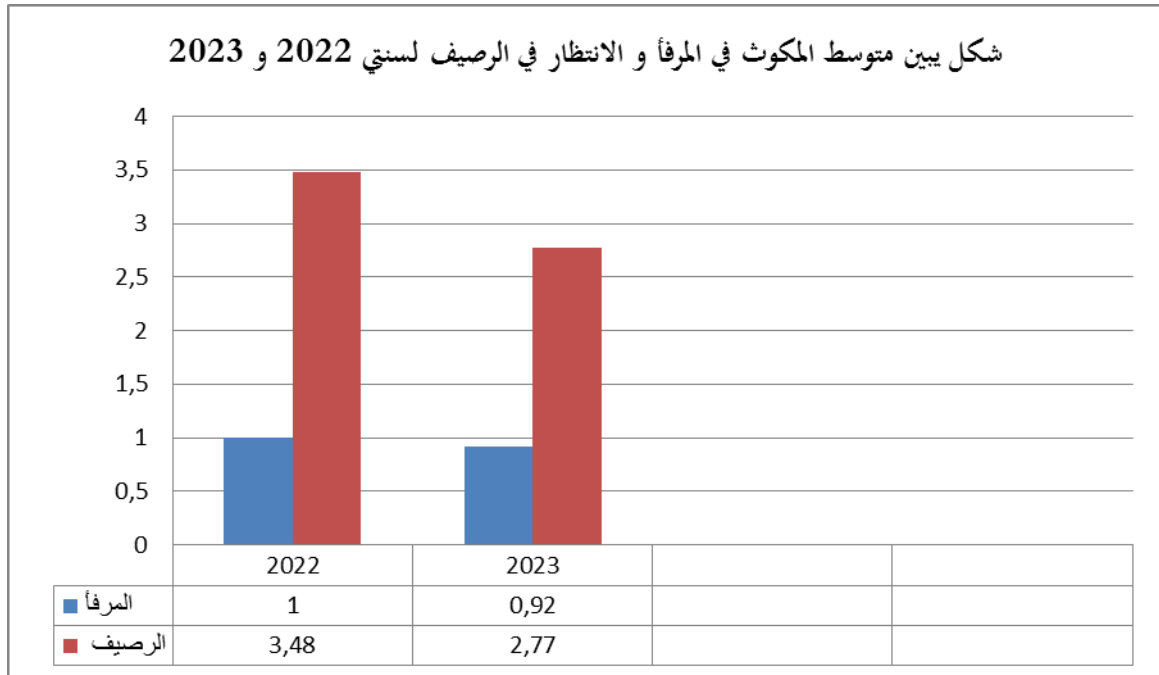
بالنسبة للمكوث في الرصيف فنجد سفن ناقلات الحبوب لسنة 2023 و2022 بمعدل (7.55-7.64) على الترتيب هي التي تمكث مدة أطول لاعتبارها من الحمولات الكبيرة حيث تتطلب عمليات معقدة ووقت لإخراج البضائع بشكل امن وفعال، تليها سفن ناقلات الحديد بمعدل (5.15) سنة 2023 وذلك بسبب عمليات تفريغ الحمولة الثقيلة والتي تتطلب وقتا لإنزالها تليها ناقلات المعادن بمعدل (4.76-4.64) على الترتيب سنتي 2023 و2022 حيث تتطلب وقتا وجهدا أكبر وتحتاج لمعدات خاصة وإجراءات دقيقة لضمان سلامتها وعدم تلفها أثناء التفريغ.

سجلت مدة مكوث السفن الناقلَة للخشب سنة 2023 و2022 (2.26-1.87) وهذا يعود لتسريع عمليات المناولة لأن الخشب يتعرض للتلف والتبلل، بالنسبة لناقلات البترول سجلت سنتي 2023 و2022 معدل مكوث (1.00-1.80) وهذا لعدة عوامل مثل أولويات التحميل والتفريغ حيث تحظى السفن التي تحمل بضائع حيوية بأولوية أعلى لضمان تسليمها في الوقت المحدد. بالنسبة لسفن الإيداء سجلت مدة مكوث سنة 2023 و2022 (0.88-0.60) حيث تكون السفن الناقلَة للسيارات والمركبات أسرع من غيرها بسبب الطريقة التي تم فيها ترتيب وتنظيم السيارات على متن السفينة مما يجعل تفريغها أكثر فعالية وسرعة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة مكوث في رصيف لسنة 2023 بالنسبة لسفن الشحن والخشب وناقلات الحديد وسفن الإيداء وأيضا ناقلات المعادن مرتفعة مقارنة بسنة 2022 وهذا لعدة احتمالات كنقص في اليد العاملة وحجم الشحنة وكذلك الإجراءات الأمنية والجمركية في الميناء أو بسبب ازدحام الميناء وعدم توفر الأرصفة الكافية أو عوامل أخرى كالطقس.

بالنسبة لناقلات الحبوب مدة مكوثها سنة 2023 و2022 متقاربة جدا، أما بالنسبة للبتروْل سجلت مدة المكوث سنة 2023 بمعدل منخفض مقارنة بسنة 2022 وهذا راجع أساسا لتسريع عمليات الشحن والتفريغ.

## الشكل رقم (08): متوسط المكوث في المرفأ و الانتظار في الرصيف (بالأيام)



المصدر : من اعداد الطالبتين وفقا لوثائق المؤسسة

هذا الشكل يوضح متوسط المكوث في المرفأ و الانتظار في الرصيف لميناء مستغانم لسنة 2022 و 2023، فمن خلال نجد أن متوسط المكوث و الانتظار يتغير من سنة لأخرى، سجل في سنتي 2022 و 2023 متوسط مكوث السفن في المرفأ يوم، أما متوسط الانتظار في الرصيف في سنة 2023 فكان تقريبا 3 أيام وهذا شيء إيجابي مقارنة بسنة 2022 الذي كان تقريبا 4 أيام وهذا راجع أساسا الى تسريع عمليات الشحن والتفريغ والرقابة على العمال.

الجدول رقم (06): حجم النشاط التجاري بميناء مستغانم:

السنة	2022	2023
الصادرات	340.000 طن	435.554 طن
الواردات	336.000 طن	876.764 طن

المصدر: مؤسسة ميناء مستغانم وفقا لوثائق المؤسسة

في عام 2023، شهد ميناء مستغانم نمواً في النشاط التجاري بنسبة 11٪. تم تسجيل عبور 1 مليون و312 ألف طن من مختلف أنواع السلع والبضائع، مقابل 1 مليون و182 طن في عام 2022، مما يشير إلى تحسن الأداء التجاري للميناء. كما شهدت حركة الملاحة البحرية زيادة، حيث رست 403 باخرة، بما في ذلك 154 حاملة للبضائع، مقابل 294 فقط في عام 2022. وبالنسبة لنشاط المحطة البحرية لنقل المسافرين، تم تسجيل عبور 53,041 مسافراً (وافداً ومغادراً) و22,350 مركبة مصاحبة للمسافرين. يعد ميناء مستغانم الآن منفذاً حيويًا لاستيراد مختلف أنواع السيارات، خاصة من العلامات التجارية الإيطالية والألمانية، حيث تم استقبال 36,584 سيارة. وشهدت حركة الحاويات نموًا كبيرًا، حيث عبرت 18,346 حاوية (شحن وتفريغ) خلال 12 شهرًا من العام الماضي، مقابل 6,372 حاوية فقط في عام 2022، أي بزيادة قدرها 188٪، يعترف ميناء مستغانم بتوسيع قدرته على استيعاب الحاويات والسيارات من خلال مشاريع مبرمجة للمستقبل، مثل تجريف وتنظيف حواشي أرصفة الميناء وترميم محطة الرسو رقم 4 برصيف "الاستقلال" وتغطية محطة الرسو 5 بالخرسانة المسلحة.

كان هناك زيادة في الصادرات بمقدار 95.554 طن من عام 2022 إلى عام 2023، بينما كان هناك زيادة في الواردات بمقدار 540.764 طن خلال نفس الفترة ومن هذا يمكننا مقارنة هذه الأرقام لفهم تأثير هذه التغيرات على التجارة الخارجية، يمكن أن تكون ناتجة عن عوامل متعددة مثل التغيرات في الطلب على المنتجات، تقلبات في الأسعار العالمية، التغيرات في السياسات التجارية أو حتى تغيرات في الظروف الاقتصادية العامة، هذه العوامل مسؤولة عن الزيادة في الصادرات و الواردات التي شهدتها السنان وأيضاً راجع الى تحسين أداء المؤسسة و العمال والتنظيم الجيد للوقت من خلال تسريع في عمليات المناولة و توفر الشاحنات و فرق العمل وتطور التكنولوجيا لتسهيل الخدمة .

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا الميدانية التي تم إجراؤها في ميناء مستغانم (EPM) تم التعرف بالمؤسسة وبعدها قمنا بتوضيح منهجية الجانب الميداني الذي تحتوي على تأثير صفوف الانتظار في إدارة الوقت حيث يلعب دورا حيويا في تحسين لأداء خدمة الموانئ وتقليل الخسائر المادية للتجار والشركات البحرية.

استخلصنا من ذلك أن هناك عوائق في مهام الميناء أهمها قلة المحطات وحجم الميناء صغير ونقص الآلات والمعدات، حيث أن أغلب مشاكل الموانئ هي مشكلة طول زمن مكوث السفن بالميناء والسفن العالقة لانتظار المناولة (التفريغ والشحن)، اذ يعتبر عنصر إدارة الوقت في صفوف الانتظار عامل من عوامل قياس درجة النمو الاقتصادي في الموانئ.

وبهذا يفضل دائما البحث عن الحلول والأساليب وتقنيات التي تساهم في تحسين هذه العمليات وتحقيق أقصى استفادة من الوقت والموارد المتاحة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من موضوع إدارة الوقت وصفوف الانتظار واستنادا الى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية إدارة الوقت في المؤسسات، باعتبارها الضامن لبقاء المؤسسة وتحقيقها للربحية المتفوقة. فغالبية المؤسسات تواجه مشاكل انتظار لتقديم خدماتها وطبيعة الخدمة المقدمة تجبر الزبائن للوقوف في طابور انتظار طويل على أمل تحقق توقعهم بشأن حصولهم على الخدمة في وقت قصير.

تعتبر نظرية صفوف الانتظار من النظريات الهامة التي تساعد في حل مشاكل الانتظار الذي نعيشه بكثرة في وقتنا الراهن. وتعدد مجالات استخدامها في كل المؤسسات خاصة الموانئ. حيث أن الوقت الذي يمر في وصول البضائع وشحنها وتفريغها في الموانئ أصبح يشكل أهم سمات التطور الاقتصادي. فكلما كانت عمليات الشحن والتفريغ سريعة كلما كانت حركة السفن في الميناء أكثر وأكثر كثافة كون الشركات التجارية البحرية تفضل التعامل مع الموانئ التي تشهد حركة سريعة في عمليات الشحن والتفريغ لأن هذا سيوفر لشركات النقل البحري تقليل نسبة الخسارة المادية التي يمكن أن تدفعها بسبب تأخر السفن في الموانئ.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة ميناء مستغانم (EPM) والتي تعتبر من المؤسسات التي تواجه مشاكل صفوف الانتظار وعلى هذا الأساس تظهر صحة الفرضيات من خلال هذا البحث في النتائج التالية:

#### ■ نتائج الفرضية الأساسية:

➤ يؤدي تطبيق إدارة صفوف الانتظار الى تحسين إدارة الوقت من خلال تقليل زمن الانتظار وزيادة كفاءة العمليات في الميناء عن طريق تنظيم الحركة و التوجيه بين السفن و الشاحنات مما يدعم إدارة الوقت بشكل أفضل.

- أما فيما يخص الدراسة المينائية التي أجريناها في الميناء مستغاثم فقد وقفنا على مجموعة من النتائج أبرزها:
- يعتبر الوقت الذي تقضيه السفينة في انتظار المناولة (الشحن والتفريغ) هو أحد المؤشرات الرئيسية لجودة الخدمة المينائية وقياس درجة النمو الاقتصادي من خلال استخدام نظرية صفوف الانتظار
  - تحسن تجربة المستخدم أي تقليل زمن الانتظار يساهم في تحسين تجربة السفن والعملاء في الميناء، زمن الانتظار القصير يؤدي الى رضا أكبر وتحسين العلاقات التجارية
  - التعاون مع الشركاء اللوجستيين الشركات البحرية لتحديد أفضل توقيت لوصول السفن وذلك يساعد على تحسين أداء خدمة الميناء.
  - صعوبة المناولة في بعض الحالات الخاصة في حالة سوء الأحوال الجوية أو تأخر في تسيير الأوراق الجمركية.
  - توفير خيارات للعملاء لتجنب الانتظار الطويل مثل الحجز المسبق
  - صفوف الانتظار لها أثر كبير على إدارة الوقت في ميناء مستغاثم.
  - نظام صفوف الانتظار فعال في أداء المؤسسة.
  - انعدام مساحات التفريغ يسبب تكديس البضائع والحاويات أو تأخر وسائل النقل كونه لا يوجد الكثير من المحطات وحجم الميناء صغير.
  - تحسين إدارة الوقت أمرا مهما لتقليل من فترات الانتظار وزيادة الكفاءة في الموانئ والمرافق اللوجستية.
  - لا يوجد طريقة واحدة للإدارة يمكن اتباعها.

### الاقتراحات :

- يجب تحسين تخطيط وتنظيم عمليات الشحن والتفريغ.
- زيادة الاستثمار في تحسين بنية الشحن والتفريغ في الموانئ.
- العمل على توفير المعدات والآلات اللازمة لتقليل زمن الانتظار وزيادة كفاءة إدارة الوقت.
- ضرورة الاهتمام بصفوف الانتظار من أجل تحسين إدارة الوقت في المؤسسات التي تعاني من مشكلة الازدحام خاصة في الموانئ.
- زيادة عدد العمال في الميناء وبذلك نكون قد قللنا من زمن الانتظار.
- اعتماد على التكنولوجيا وتطويرها

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### ❖ الكتب باللغة العربية:

- ربحي مصطفى عليان "ادارة الوقت النظرية والتطبيق" time managment ، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، شارع الملك حسين، 2005 م 1425 هـ.
- فادي حسن عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م.
- نائر عاشور، "ادارة الوقت [قرار.. خارطة الطريق.. تميز]"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، العبدلي، 2024 م.
- زيد منير عبوي، إدارة الوقت، "قسم الأسرة والعلاقات الأسرية"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 1 يناير 2006
- عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، "ادارة الأصول الفكرية"، منظور استراتيجي، 2014.
- كنان محمد أبو حمور ، أحمد محمد الشباب ، "مفاهيم إدارة معاصرة" ، 2014.
- سهيلة عبد الله سعيد، الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الراهة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007.
- حامد سعد نور الشممري و علي خليل الزبيدي، "بحوث العمليات"، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، 2007.

### ❖ المقالات:

- دحاك عبد النور أستاذ محاضر بجامعة مولود معمري م جلة الابداع، تيزي وزو، ادارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة، "المناهج التدريبيه المتكاملة"، الطبعة الثالثة، 2003 / 2002.
- امل يوسف مجهد جاه الرسول، «دور صفوف الانتظار في اتخاذ القرار»، " المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد السابع، العدد الثاني، 2016.
- مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر
- مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017 ص 263.
- مجلة " الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية"، المجلد 07 ، العدد 01، سنة 2012

- دحو عبد الكريم، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، سنة 2008
- دحو عبد الكريم تيارت ، مجلة فعالية استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات،
- نسيبة بنشوري، مجلة إدارة صفوف الانتظار و علاقتها بجودة الخدمة جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01.

#### ❖ الاطروحات و المذكرات :

- اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ريغني خيرة، جامعة الجزائر 3، 2019/ 208
- عميمور سمية عميمور مشرية دور صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمة مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية (ل.م.د) تخصص تسويق الخدمات دراسة ميدانية في وكالة التجارية موبيليس (فرجيوة)،

#### ❖ المراجع باللغة الفرنسية:

- Théorie des files d'attente 2, coordonné par vladimir ANISIMOV et NIKOLaos Limnios. ISTE edition 2021

#### ❖ المواقع الالكترونية:

<http://www.port-mostaganem.dz> -

[Maktabtk.com](http://Maktabtk.com) -

#### ❖ وثائق المؤسسة :

- Entreprise Portuaire de Mostaganem ; Annuaire statistique 2022.
- Entreprise Portuaire de Mostaganem ; Annuaire statistique 2023.
- Situation de port à quai.
- Situation journalière.
- Situation portuaire et privations d'arrivée.
- Situation journalière des produit « Société Générale Maritime »

GEM

## الملخص :

هدفت هذه المذكرة الى معرفة واقع إدارة الوقت و صفوف الانتظار في الموانئ كونه يؤثر بشكل كبير على كفاءة عمليات الشحن والتفريغ في المؤسسة وتنظيم صفوف الانتظار بعناية لتقليل زمن الذي تقضيه السفن لتحسين تدفق حركة وزيادة إنتاجية الميناء.

وللتحقق من ذلك قمنا بدراسة ميدانية على مستوى ميناء مستغانم حيث قمنا بتحليل نتائج فوجدنا أن من المهم ان تكون هناك استراتيجيات وأنظمة فعالة لإدارة الميناء كتحديد أولويات السفن المنتظرة وتخصيص الموارد بشكل مناسب لضمان تدفق سلس للحركة وتحقيق أهداف الإنتاجية وتطوير نشاط حركة الميناء.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، صفوف الانتظار، الميناء.

## Summary:

This memorandum aims to know the reality of time management and wating queues in ports as it significantly affects the efficiency of loading and unloading operations in the institution and the organization of wating queues carefully to reduce the time spent by ships to improve the flow of traffic and increase the productivity of the port.

To verify this, we carried out a field study at the level of the port of Mostaganem, where we analyzed the results and found that it is important to have effective strategies and systems for port management, such as prioritizing waiting ships and allocating resources appropriately to ensure a smooth flow of traffic, achieve productivity goals and develop port traffic activity.

**Keywords:** Time management, wating queues, port

الملحق رقم (01): وضعية اليومية لسفينة لتفريغ القمح

MV LADY HATICE		ARRIVED ON ROAD		LOADING PORT		BERTHED		STARTED DISCHARGING	
		DATE	HOURS	FOSSUR MER	DATE	HOURS	DATE	HOURS	
		11/01/2024	20:15		14/01/24	12:10	15/01/2024	16:15	

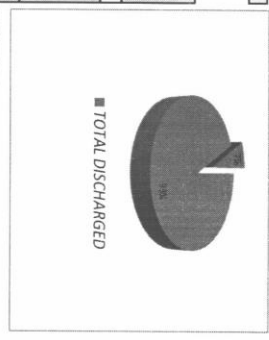
TOTAL CARGO: GROSS TONNAGE NET TONNAGE AVAILABLE EN VRAIC

15/01/2024	14519	MTS	2 GANGS / 2 PUMPS
FROM 16:15 TILL 16/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	14519	MTS	
16/01/2024	1769,84	MTS	2 GANGS / 2 PUMPS
FROM 07:00 TILL 17/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	1769,84	MTS	
17/01/2024	3028,6	MTS	3 GANGS / 3 PUMPS
FROM 07:00 TILL 18/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	3028,6	MTS	
18/01/2024	3185,42	MTS	3 GANGS / 3 PUMPS
FROM 07:00 TILL 19/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	3185,42	MTS	
19/01/2024	1802,28	MTS	3 GANGS / 3 PUMPS
FROM 07:00 TILL 20/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	1802,28	MTS	
20/01/2024	1686,14	MTS	3 GANGS / 3 PUMPS
FROM 07:00 TILL 21/01/24 AT 07:00			
TOTAL:	1686,14	MTS	
21/01/2024	0	MTS	
TOTAL:	0	MTS	
TOTAL DISCHARGED	13724,18	MTS	
POUNCE ON BOARD	875,82	MTS	

ETC/8 21/01/2024 AM 13:00 HP

RAINING TIMESHEET		RAIN STOP	
RAIN START		19/01/24 AT 20:00	
19/01/24 AT 17:00		20/01/24 AT 11:00	
20/01/24 AT 10:20		20/01/24 AT 16:30	
20/01/24 AT 12:10			

PORT CLOSED / PORT OPEN (BAD WEATHER)		PORT OPEN	
PORT CLOSED (BAD WEATHER)		20/01/24 AT 11:00	
19/01/24 AT 22:00			



DELAYS / STOPPAGE:  
16/01/2024: Stopped discharging at 05:20 and removing dish equipments for shifting - RESUMED DISCHARGING AT 12:00 (Shore pump damage from 8:00 LT till 12:00 LT)  
Shifting time: 16/01/24 from 07:15 till 08:20 am lt

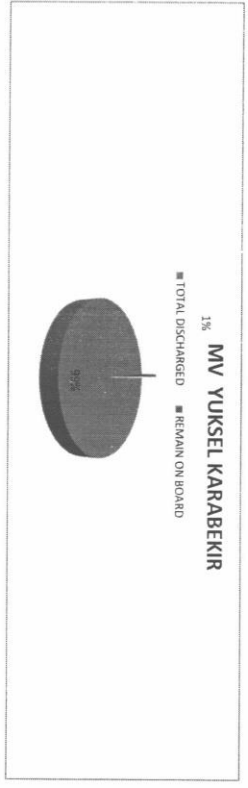
Signature and stamp of EL ARBI BENCHERIF, Captain of the vessel.

2024

الملحق رقم (02): وضعية اليومية لسفينة لتفريغ لمادة الأسمدة (lingris)

DEAR SIRS GOOD DAY  
PLEASE BE INFORMED THAT THE SITUATION OF DISCHARGING OF MV YUKSEL KARABEKIR AT MOSTAGANEM PORT IS AS BELOW:

TOTAL CARGO:		GROSS TONNAGE	
		7700	
<b>20/12/2023</b>			
2ND SHIFT 13:30-18H30	888,02	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
TOTAL:	888,02	MTS	
<b>21/12/2023</b>			
1ST SHIFT 07:00-12:30	787,92	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
2ND SHIFT 13:00-18:30	899,38	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
TOTAL:	1687,3	MTS	
<b>22/12/2023</b>			
1ST SHIFT 07:00-12:30	1150,78	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
2ND SHIFT 13:00-18:30	1252,84	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
TOTAL:	2403,62	MTS	
<b>23/12/2023</b>			
1ST SHIFT 07:00-12:30	993,28	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
2ND SHIFT 13:00-18:30	861,28	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
TOTAL:	1854,56	MTS	
<b>24/12/2023</b>			
1ST SHIFT 07:00-12:30	808,6	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
2ND SHIFT 13:00-18:30	0	MTS	1 GANG / SHORE CRANE
TOTAL:	808,6	MTS	
TOTAL DISCHARGED	7642,1	MTS	
REMAIN ON BOARD	57,9	MTS	
ECC/BTS 24/12/2023/2023 AM AGW WP			



ELARBI BENCHERIF

PORT CLOSED (BAD WEATHER)	PORT OPEN	DELAYS:
		DISCHARGING DELAYED DUE TO SOME CRANE ISSUE ON 21/12/2023 AM

RAIN TIME SHEET	
RAIN START	RAIN STOPPED

## الملحق رقم (03): القدرة على الاستقبال و المعالجة

DA and port Restrictions - Mostaganem disch 5000 mts fertilizers

**Sujet** : DA and port Restrictions - Mostaganem disch 5000 mts fertilizers

**De** : Gema Mosta Shipping <gema-mosta@gema-group.com>

**Date** : 30/10/2023, 20:22

**Pour** : chartering@dna-maritime.com

**Copie à** : gema-mosta@gema-group.com

Good day;

We are pleased to work with your good company , please be sure that you will be satisfied by our professional services

Please find attached the Proforma da for this call ,the pda is preliminary and any balance between us will be remitted immediately after the FDA approval (once confirmed we will fill up your PDA style doc received)

\*\*\*Also be informed and in order to avoid any hacking for bank accounts , please confirm our bank details by phone \*\*\*

\*\*\*Furthermore, the transfer will be only in the same bank account of the pda payment only\*\*\*

Also be informed that :

- 1-There is no overtime here at Mostaganem port for both sailing and berthing.
- 2-Please be informed that here at Mostaganem port:

Max LOA: 180M

Max allowed arrival draft:

- For vessel loa less than 145 M: AFT: 8.20m - FORE: 8.20
- For Vessel loa from 145 - 160 M: AFT: 8.20m - FORE: 7.90
- For Vessel loa from 160 - 170 M: AFT: 8.20m - FORE: 7.00
- For Vessel loa from 170 - 180 M: AFT: 8.20m - FORE: 6.50

3- discharging can be done by shore crane

4-Working hours in Mostaganem port are as below:

07 days per week

1st shift from 07:00 to 13:00

2nd shift from 13:00 to 19:00

3rd shift from 19:00 to 01:00 +Friday and Saturday(remain Algerian week-end)( over

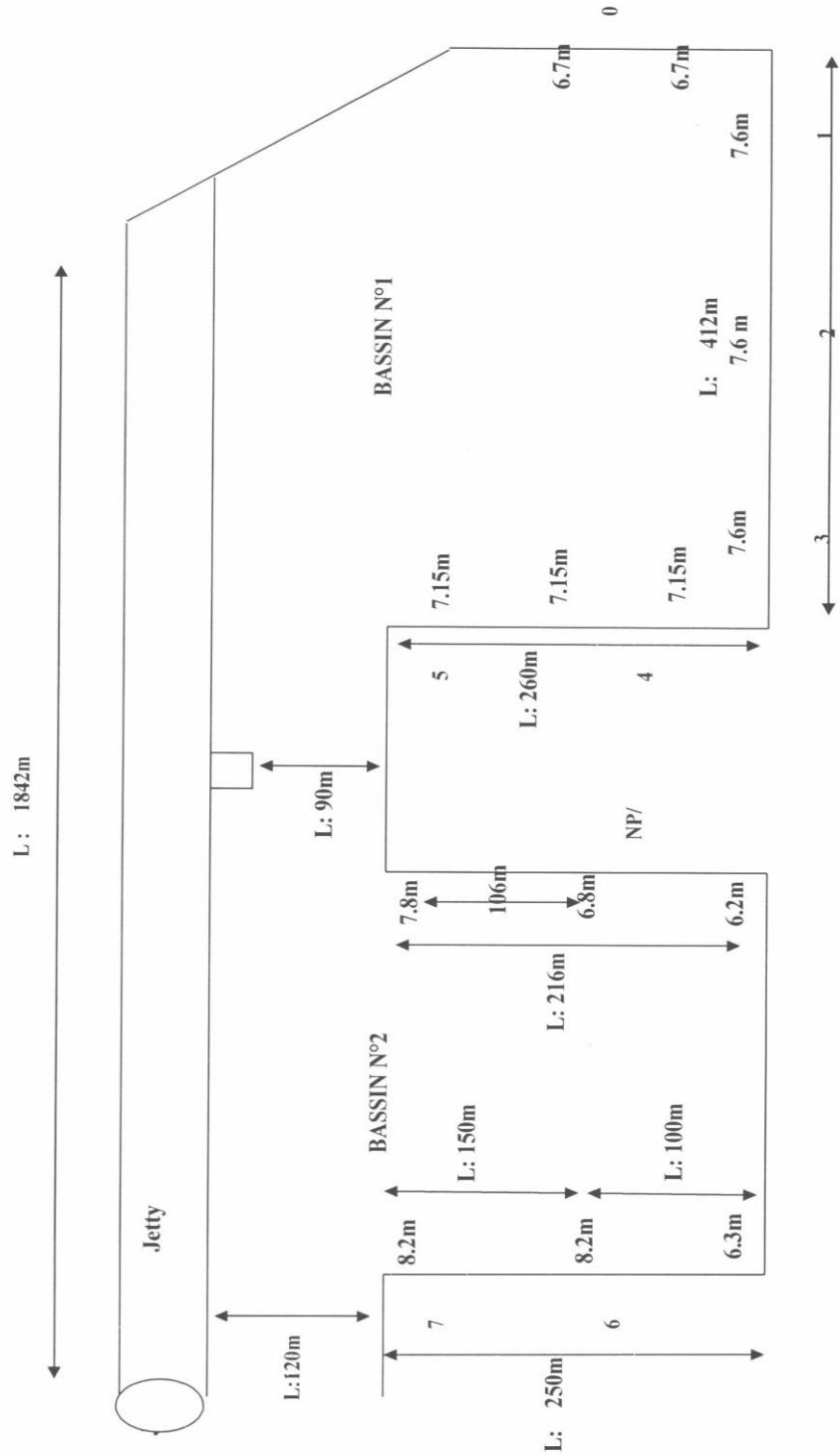
time calculated )

5 -normal congestion.

6 -water density:1.025

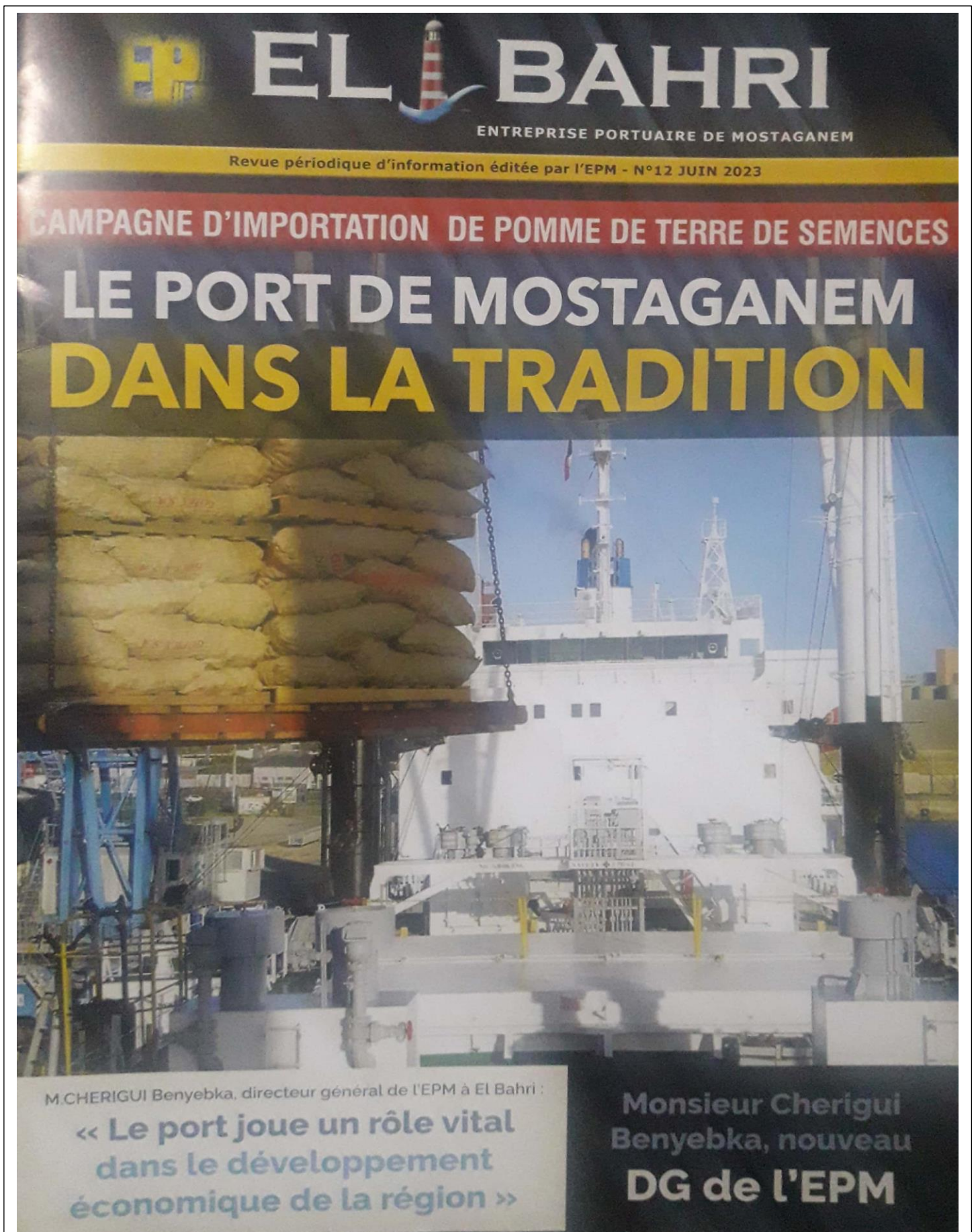
7 -FRESH WATER 12 USD PER TON + 19% VAT TAX.

	<b>MOSTAGANEM PORT</b>	
	FOR_DCAP-03	VERSION : 00
	Page : 1/1	



## الملحق رقم (05): أسئلة المقابلة

- ✓ أوقات التي تقضيها السفن في الميناء أثناء عملية التفريغ والشحن والانتظار؟
- ✓ كيفية تقليل أوقات المناولة في الميناء؟
- ✓ ماهي معدلات مكوث السفن في الميناء؟
- ✓ القدرة على الاستقبال والمعالجة؟
- ✓ العدد الشهري للسفن حسب الدخول والخروج؟
- ✓ ماهي معوقات الميناء؟
- ✓ كم بلغ حجم النشاط التجاري خلال السنوات الماضية؟
- ✓ كم بلغ عدد دخول السفن خلال السنوات السابقة؟
- ✓ عدد الأرصفة لميناء مستغانم؟
- ✓ كيف يؤثر أسلوب صفوف الانتظار على إدارة الوقت في الميناء؟
- ✓ كيف يتم استقبال السفن في الميناء؟
- ✓ ماهي خصائص وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم؟
- ✓ هل يؤدي تطبيق إدارة صفوف الانتظار الى تحسين إدارة الوقت؟



**EP EL BAHRI**  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

Revue périodique d'information éditée par l'EPM - N°12 JUIN 2023

CAMPAGNE D'IMPORTATION DE POMME DE TERRE DE SEMENCES

# LE PORT DE MOSTAGANEM DANS LA TRADITION

M. CHERIGUI Benyebka, directeur général de l'EPM à El Bahri :

**« Le port joue un rôle vital  
dans le développement  
économique de la région »**

**Monsieur Cherigui  
Benyebka, nouveau  
DG de l'EPM**



Implanté dans le golfe d'Arzew, le port de Mostaganem bénéficie d'un abri naturel et d'une position stratégique qui le destine à jouer un rôle prépondérant dans l'essor économique de la région. Construit à partir de 1844, le port n'a pas cessé de voir ses infrastructures se développer pour servir de plateforme logistique à l'exportation des produits agricoles vers l'Europe. Située dans un des plus grands bassins agricoles du pays, le port de Mostaganem vient de voir son hinterland s'élargir de l'implantation d'un grand nombre d'unités industrielles. Ceci confère à la région, une activité économique importante à même de dynamiser le trafic portuaire et favoriser les échanges commerciaux avec l'étranger. La prochaine livraison de la bretelle autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-Ouest confèrera au trafic une fluidité certaine, permettant l'évacuation des marchandises dans des délais très rapprochés. Le port de Mostaganem a, comme principal atout, l'expérience acquise par ses équipes dans les opérations de chargement et déchargement et, surtout, une écoute de la préoccupation des clients et la réaction rapide à y répondre.



### ● Position géographique

Le port est situé dans le golfe d'Arzew :  
Latitude : 35° 56' nord  
Longitude : 00° 05' Est

### ● Une capacité d'accueil considérable sur la région Ouest du pays

Le Port de Mostaganem est le pourtour de l'économie de la ville et du pays. Il dispose une capacité d'accueil importante sur la région Ouest avec :  
09 postes à quais commerciaux dont 02 rampes Ro/Ro ;  
Un plan d'eau de 30 hectares ;  
Bassins :  
1er bassin : 14 ha avec un tirant d'eau de - 6.80 à - 7.50 m ;  
2eme bassin : 6 ha avec un tirant d'eau de - 7.01 à - 8.22 m ;  
Passé derrière Nord/Ouest : largeur : 100 m, profondeur : - 12 m ;  
Terres : pleins d'entreposage : 196 971 m<sup>2</sup> ;  
12 docks - magasins : 6 790 m<sup>2</sup> dont 5 950 m<sup>2</sup> à usage commercial ;  
Une zone d'extension de 15 hectares dédiée à l'entreposage de divers marchandises (conteneurs, véhicules, matériels et autres) dont 08 hectares sont exploitables ;  
De multiples liaisons, routières et ferroviaires de qualité, avec la mise en service notamment de la bretelle autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-Ouest au niveau de la localité de Hirradra (le tronçon dépendant de la wilaya de Mostaganem est déjà opérationnel).

### ● Des installations spécialisées



**Silo à céréales :** Mis en service en 1986 sur le modèle de l'indépendance, doté de 12 cellules et 02 portiques à grain d'un débit horaire de 300 tonnes chacun, d'une capacité de stockage de 30 000 tonnes ;  
**Station démission de bitume :** Construite en 1929 sur le quai Nord-Est, dotée de 03 bacs de stockage d'une capacité totale de 4 200 tonnes.

### ● Concessions portuaires

**Activité Bitume**  
Bénéficiaire : Sati Bitume Ouest ;  
Activité : Réception, stockage & expédition de Bitumes ;  
guides purs chauffés ;  
Localisation : Zone d'extension du Port ;  
Surface : 6 457 M<sup>2</sup> d'assiette de terre-plein & 500 ML de canalisation sous terraine ;  
Capacité : 02 bacs de stockage de 2500 tonnes chacun ;  
Date de mise en exploitation : Juin 2008

### ● Missions & Domaines d'activité

**Activité Céréales**  
Bénéficiaire : Spa Compoir du Maghreb – Groupe METIJI ;  
Activité : Réception, manipulation, stockage, transit et la livraison des grains et produits connexes ;  
Localisation : 2ème Bassin du Port ;  
Surface : 4 136 M<sup>2</sup> d'assiette de terre-plein ;  
Capacité : 03 silos à céréales d'une capacité de 6 000 tonnes chacun ;  
Date de mise en exploitation : juillet 2011 ;

### ● Missions & Domaines d'activité

**Missions**  
Traiter, dans les meilleures conditions de délai, de coût et de sécurité, l'ensemble des passagers, des navires et des marchandises.

### ● Domaines d'activité

- La gestion et l'exploitation de l'infrastructures et de la superstructure ;
- La manutention et l'accoupage des marchandises ;
- Le transit des passagers et leurs véhicules par la gare maritime ;
- Le pilotage, le remorquage et le lançage des navires dans les limites de la zone de pilotage du Port de Mostaganem ;
- La sécurité et la sûreté dans les limites terrestres et maritimes du domaine portuaire ;
- La mise à dispositions des infrastructures et des équipements nécessaires aux activités relatives aux exportations.

### ● Catégories des produits manutentionnés



**Produits agricoles :** Céréales, bois, pomme de terre de semence, fruits, dattes à l'export... ;  
**Dérivés alimentaires :** Légumes secs, fruits séchés, viande, poissons surgelés à l'export... ;  
**Produits métallurgiques :** Produits ferreux (fer rond à béton, fils machines, tubes...), produits non ferreux (cuivre...), autres (billettes en acier...);  
**Combustibles & minéraux solides :** Charbon ;  
Minéraux & matériaux de constructions : Ciment, bauxite, ciment, argile, blocs de granites, blocs de marbres, pierres ponces, pierres de calcaire... ;  
**Engrais :** Naturels & chimiques ;  
**Produits chimiques :** Produits cosmétiques, produits de peinture, sulfate de sodium, silico manganésé, Néium à l'export... ;  
**Marchandises diverses :** Equipements de transport (véhicules, camions, engins de travaux publics), Matériels et appareillages, articles divers...