

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة ماستر اكايمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة وحدة الذبح والتحويل ORAVIO بوقيرات ولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين:

-بن مهيدي أفراح

-بونور خديجة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسة	بوقروة مريم	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقرراً	براهيمي بن حراث حياة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشة	دردور امال	مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2021

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة ماستر اكايمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة وحدة الذبح والتحويل ORAVIO بوقيرات ولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبتين:

-بن مهيدي أفراح

-بونور خديجة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسة	بوقروة مريم	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	براهيمي بن حراث حياة	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	دردور امال	مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2021

التشكرات

الحمد لله الحي القيوم ، الباقي وغيره لا يدوم ، رفع السماء وزينها بالنجوم ، وامسك الأرض
بجبال من التخوم.

"ربي اوزعني ان اشكر نعمتك علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك
في عبادك الصالحين."

الحمد والشكر لله عز وجل الذي اعاننا و قدرنا على اتمام هذا البحث المتواضع.

كما اخص بالشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب او بعيد ونتقدم بالشكر
الجزيل الى :

استاذتنا المشرفة الأستاذة المحترمة "براهيمي بن حراث حياة" والتي لم تبخل علينا بتقديم
المعلومات والتوجيهات والنصائح لإتمام هذا البحث بأكمل وجه.

كما اشكر جميع عمال وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات دون استثناء لما قدموه لي من معلومات
وتوجيهات خاصة رئيس قسم المحاسبة "بن مهدي تواتي" و "غزالي تواتي" مدير الوحدة , لهم
مني كل الشكر والتقدير.

الاهداءات

الحمد لله مالك الجودي والعطاء الذي علمنا من علمه مالم نكن نعلم.

اهدي ثمرة جهدي هذه الى :

الى مثال التضحية , من علمني العطاء دون انتظار , الى من علمني العمل بإتقان , الى من قدم ولازال يقدم لي الكثير , الى ابي الغالي , ارجو من الله ان يطل في عمره ليبرى ثمارا قد حان قطفها.

الى مثال الحب والحنان , من تعبت وسهرت قدمت دون مقابل , امي الحبية التي أتمنى ان أرى دموع الفرح في عينيها , اطال الله في عمرها يا رب.

الى مثال الصداقة والوفاء اعز الأصدقاء اهدي باقة عملي ودعمك , جهدي ودعائك.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
التشكرات	
الاهداءات	
فهرس المحتويات	
I.	قائمة الاشكال
II.	قائمة الجداول
3-1	مقدمة
5	تمهيد الفصل الأول
28-5	الفصل الاول : عموميات حول إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
16-6	المبحث الاول : إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
8-6	المطلب الاول: مدخل نظري لإدارة الوقت
13-9	المطلب الثاني : ماهية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
16-14	المطلب الثالث : خطوات ودوافع إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
27-17	المبحث الثاني : أساليب إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية
20-17	المطلب الأول : خريطة جانث وأسلوب CPM

23-20	المطلب الثاني : شبكة بيرت و نموذج GERT
26-23	المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات
27	خلاصة الفصل الأول
29	تمهيد الفصل الثاني
44-29	الفصل الثاني : دراسة حالة بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات-ORAVIO
36-30	المبحث الأول : التقديم العام لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات- "ORAVIO"الديوان الوطني للحوم الحمراء "
32-30	المطلب الأول : نظرة عامة حول مؤسسة ORAVIO
36-32	المطلب الثاني : التعريف بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات-
43-37	المبحث الثاني : إدارة الوقت بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات- ORAVIO
39-37	المطلب الأول : رقم الاعمال السنوي لوحدة الذبح والتحويل- بوقيرات-
42-39	المطلب الثاني : المخطط الزمني لنشاط وحدة الذبح والتحويل- بوقيرات-
43-42	المطلب الثالث : أساليب إدارة الوقت المستخدمة بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات-
44	خلاصة الفصل الثاني
46-45	خاتمة
47	قائمة المراجع

ملخص البحث باللغة العربية واللغة الإنجليزية

الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أهمية الوقت	1
18	أزمنة المسار الحرج	2
20	شبكة بيرت مثال تطبيقي	3
30	الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB	4
31	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO	5
34	الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل – بوقيرات	6
37	مقارنة رقم الاعمال السنوي من سنة 2016 الى سنة 2020	7
38	مقارنة بين رقم الاعمال السنوي ل 2016-2017-2018	8
41	مخطط مراحل الإنتاج	9

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مخطط خريطة جانت	1
20	برنامج زمني لإنتاج السيارات مثال تطبيقي	2
37	رقم الأعمال السنوي من سنة 2016 الى سنة 2020	3
40	المخطط الزمني العادي	4
40	المخطط الزمني الاستثنائي	5
42	تسيير الوقت في مصلحة الإنتاج	6

مقدمة عامة

تعيش مختلف البلدان موجة من الصراعات الاقتصادية والتي تجبرها على ان تكون دائما في تطور مستمر وذلك في ظل التكنولوجيات الحديثة، التي تمتلكها مؤسساتها وهذا ما يركز على اهم مورد والذي لا بد من استغلاله بشكل جيد والمتمثل في "الوقت"، كما يجب التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وتشير الدراسات والأبحاث في مجال الوقت وادارته الى ان الإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات وبذلك تحسين مستويات الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية ، ومنه على المستوى الكلي تحقيق قيم مضافة وبالتالي ارتفاع مؤشرات النمو الاقتصادي. كما ان إدارة الوقت بشكل مستمر وجيد تحسن من مردودية المؤسسة وتكسيها ميزة تنافسية.

ترجع جذور هذا الموضوع الى جهود فردريك تايلور (F.Taylor) أبو الإدارة العلمية ، في محاولته لتحقيق زيادة في انتاج المصانع من خلال "دراسة الحركة والزمن" ، اذ ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال ، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية اثرا كبيرا في زيادة الاهتمام بهذا الموضوع ، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات والمواصلات وارتفاع مستوى المعيشة ، ارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج .

إشكالية الدراسة:

ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية :

❖ في ماذا تتمثل أهمية إدارة الوقت في وحدة الذبح والتحويل بوقيرات بولاية مستغانم ؟

الأسئلة الفرعية :

- ماهي خطوات إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير تطبيق إدارة الوقت على نشاط المؤسسة؟
- كيف تساهم التكنولوجيا في إدارة الوقت ؟

فرضيات الدراسة:

ولالإجابة على الاشكال المطروح يتم طرح الفرضية التالية:

- الوقت مورد مهم في المؤسسة .
- تؤدي إدارة للوقت الى كسب ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة في:

- تبين أهمية الوقت وكيفية ادارته في المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد خطوات ودوافع إدارة الوقت في المؤسسات .
- توضيح أساليب تنظيم الوقت وكيفية استخدامها ليعود على المؤسسة بالعوائد .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في احترام الوقت وحسن استغلاله في المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص وكذا معرفة ان الوقت مورد ثمين في المؤسسة يسمح للمؤسسة بتنظيم نشاطاتها ويسهل عليها القيام بها باقل جهد وأقل تكلفة.

دوافع اختيار الموضوع:

- دوافع موضوعية:

-ظهور مشاكل عديدة اقتصادية أدت بالكثير من المؤسسات الى الإفلاس والتصفية.

-ظهور تكنولوجيات جديدة والرغبة في تحقيق الجودة .

- دوافع شخصية:

-الرغبة في تحقيق فكرة احترام الوقت واستغلاله .

- التحضير لدرجة علمية "متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي".

منهج البحث:

المنهج المتبع منهج وصفي تحليلي.

الدراسات السابقة:

الدراسة 1:

الباحث برباخ رايح ،الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراة درست أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر . حيث تهدف الدراسة الى الكشف عن أهم الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات الجامعية . وتم التوصل الى انه وجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء و نوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد و أقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر كنتيجة مهمة في الدراسة .

الدراسة 2:

الباحثة نهى محمد ميلاد العمامي ، الدراسة عبارة عن أطروحة ماجستير درست إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة . وتوصلت الى ان الإدارة الجيدة للوقت تؤدي الى تحسين كمية الأداء من خلال

جدولة الوقت وتسجيله وأيضا معرفة الأخطاء والعمل على تقويمها ، وتعديل الخطط بناء على النتائج ، وتحديد نسبة الاعمال غير الجيدة وهذا يعمل على تحسين جودة وكمية الأداء وزيادتها .
تختلف دراستنا لموضوع إدارة الوقت عن الدراسات السابقة في أن تلك الأخيرة عالجت إدارة الوقت في المؤسسات العمومية ومنها ما عالجه من الجانب التنظيمي لأداء المورد البشري على عكس ما سنتطرق إليه في دراستنا حيث اهتمنا بالمجال الاقتصادي أي المؤسسات الاقتصادية وكيفية تسييرها للوقت في جميع الوظائف ووضحنا مدى أهميته في كسب قيم مضافة وميزة تنافسية وذلك باتباع خطوات وأساليب محددة .

صعوبات الدراسة :

لإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع واجهنا عدة تحديات ومعيقات منها نقص المراجع نظرا لحدثته وكذا معالجة الرسائل المطروحة سابقا للجانب الاجتماعي منه فقط ، أما موضوعنا فيعالج الجانب الاقتصادي منه ، كما وأنه بسبب جائحة كورونا يتم التغيير في القرارات باستمرار ولم نجد الوقت الكافي لنعطي للموضوع حقه ، ونأمل ان يأخذ الباحثون هذا الموضوع بعين الاعتبار ويواصلون البحث فيه لتفصيل أكثر ، والبحث عن أساليب وخطوات جديدة لإدارة الوقت ، المشكلة التي واجهتنا أثناء البحث تتمثل في أثر تطبيق أحد الأساليب الإحصائية (خريطة جانت ، نموذج PERT ، أسلوب CPM ، نموذج GERT) على تنفيذ مشاريع المؤسسة الاقتصادية ميدانيا .

تقسيمات الدراسة :

للتفصيل في موضوعنا "أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية" قسمنا البحث الى فصلين لنعالج من خلال الفصل الأول الجانب النظري من الموضوع حيث تطرقنا فيه الى عموميات حول إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي ، والفصل الثاني الجانب التطبيقي من خلال وحدة الذبح والتحويل بوقيرات بولاية مستغانم محل الدراسة بالاعتماد على المنهج التحليلي.

الفصل الأول

عموميات حول إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل :

يعد الوقت من الموارد الهامة والقيمة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة وذلك لعدم القدرة على إدارته بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة. فالיום يحتوي على 24 ساعة تكفي البعض لإدارة المؤسسات الضخمة ولا تكفي لإدارة الأعمال البسيطة للبعض الآخر والاستفادة من الوقت تحدد الفرق بين النجاح و الفشل، النجاح الذي يعني تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة والواجبات اللازمة في إطار الوسائل المتاحة وذلك من خلال إدارة الوقت .

والجدير بالذكر أن الوقت لا يمكن تخزينه بالإضافة إلى أنه يتخلل كل جزء وكل مرحلة في العملية الإدارية وبالتالي لا يمكن شراءه أو بيعه أو تأجيله أو استعارته أو توفيره و لكن الأمر يتطلب استغلاله على نحو أفضل وفق برنامج مسطر يأخذ في حسبانته كل الاعتبارات لأن أي هدر للوقت يترتب عنه تراكم الكثير من الأعمال التي يتم تأجيلها مما يؤثر سلبا على المنظمة وعلى تحقيقها لأهدافها.

المبحث الأول : إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات الإدارية الأخرى خصوصا وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت.

المطلب الأول : مدخل نظري الإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في ادبيات الإدارة الحديثة، فإن جذوره ترجع بشكل عام الى أعمال وجهود فريدريك تايلور (F.Taylor) أبو الإدارة العلمية ، في محاولته لتحقيق زيادة في انتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن ، لتحديد افضل طريقة لأداء العمل . وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل او تقسيم العمل الى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة الى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض، بأسرع وأفضل طريقة وفي اقل وقت ممكن. وقد اخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف او المقاطعات او التأخير للاستراحة، او لأسباب اضطرارية أخرى. وبهذا ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية انجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم ماديا، وإزالة او تقليل الوقت الضائع، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي معوقات¹.

وقد بدأت التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل، والمتعارف عليه حاليا، في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين. وقد كانت أول محاولة في هذا المجال، هي للكاتب جيمس ماكبي James Mackay في عام 1958م، حيث وضع كتابه إدارة الوقت (the management of time) وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب والتي لاتزال تتردد الى وقتنا الحاضر هي:²

" اذا كنت تشعر بنقص في الوقت اثناء عملك ، فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم "

ومن بين النظريات التي تطرقت لدراسة الإدارة الوقت ما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:³

وقد قامت النظرية بإجراء التجارب التي تركز على الحركة والزمن، وفي الدراسة التي قام بها "فريدريك تايلور" في إحدى ورش العمل التابعة لشركة (ميدفيل) للفولاذ عام 1881 م، وطبقها على 75 عاملا يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي، وقام بتدريبهم وتزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة للقيام بالمهمة وبكيفية أداء ذلك العمل من حيث الحركة والزمن اللازم للقيام بها ، تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيدا (العامل من الدرجة الأولى) يمكن أن

¹ حسين حبيبو ، إدارة الوقت والأداء ، مذكرة ماستر اكايمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، نوقشت سنة 2019 م ، الصفحة 69

² ربيعي مصطفى عليان، إدارة الوقت Time Management النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، شارح الملك حسين ، 2005م-

1425 هـ ، الصفحة 15

يرفع خلال يوم عمله ما مقداره 47 طنا بدلا مما كان سابقا 12.5 طنا، وأن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من 1.15 إلى 1.85 دولار أمريكي، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية، وعمل على التقليل من التكلفة ومن الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح .

وقد برز اهتمام هذه الدراسة بالوقت من خلال:

- ❖ تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- ❖ التخلص من الحركات غير الضرورية.
- ❖ دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة إلى تركيب الأفراد.
- ❖ تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
- ❖ تحديد نسب مئوية تمثل:

- ✓ نسب التأخر بسبب الأعطال والحوادث للآلات.
- ✓ نسب تمثل بطء العامل في تنفيذ المهمة.
- ✓ نسب تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه، ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي.

2-نظرية العلاقات الإنسانية: ¹

وتبرز أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الإنسانية والاجتماعية ، حيث تم التوصل من خلال التجارب والدراسات السابقة إلى أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد على عمل العاملين كفريق متعاون بشكل طبيعي، ويرتبط اندفاع الافراد وتعاونهم بمدى الاهتمام بهم من قبل رؤسائهم والمشرفين عليهم ، وعدم الاكراه والاجبار في التعامل معهم ، وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغيرات التي تؤثر عليهم ، وبذلك نظر الباحثون في تلك المرحلة الى المؤسسة كنظام اجتماعي فركزوا على السلوك ومشاعر وحاجات العاملين بشكل رئيسي ، ولجميع هذه الأمور تأثير مباشر على هدر واضاعة الوقت او توفيره والاستفادة منه .

وتتجلى أهمية إدارة الوقت في هذه النظرية في ما يلي :

- ❖ يؤدي الوقت إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر في العاملين، وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز وزيادة الإنتاج.
- ❖ يؤدي الوقت إلى اتساع المؤسسات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة
- ❖ يؤثر الوقت على أعمال العاملين.

¹حسين حبيبو ، إدارة الوقت والأداء ، مرجع سبق ذكره، الصفحة 70

❖ هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكانياته ونضجه، ومن ذلك نظام الحوافز نظام الرقابة والإشراف، والهيكل التنظيمي المغلق وغيرها، وهذه الأمور تحد من نشاط العامل وتفقدته الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

3-نظرية اتخاذ القرار :¹

من أشهر رواد هذه النظرية "هربرت سيمون" الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة، لما لها من قدرات كبيرة مثل التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وتحليلها، والمفاضلة بين البدائل، واختيار الأمثل منها. لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكانة بارزة، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، ومن أشهر روادها "هربرت سيمون".

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة، وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا .

4- النظرية الرياضية (مدرسة تحليل النظم) :²

تقوم هذه المنظمة على افتراض أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو حتى يبلغ مرحلة متقدمة من العمر ثم يموت، وكل مرحلة منها تمثل حقبة زمنية قد تطول أو تقصر حسب أوضاع المنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها، وإدارة وقتها، حيث أن في مختلف مراحل حياة الإنسان توجد مرحلة من حياته يكون فيها هذا الإنسان ينتج بدرجة قصوى. وقد توصلت هذه النظرية إلى أن المنظمة تقوم على التفاعل بين البيئة والمتنافسين والدولة والزبائن ومختلف المنظمات الأخرى ... الخ. وكان لهذه النظرية اهتمام بالوقت وقد برز ذلك من خلال أهميته في الطريقة العلمية، وحساب التفاضل، ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

نرى من خلال هذه النظريات ان للوقت أهمية كبيرة ولاسيما في كيفية إدارته حيث قدمت كل منها رأي اقتصادي واخر اجتماعي تبرزه للمنظمات لتكسيها ميزة تنافسية.

¹ حسين حبيبو ، إدارة الوقت والأداء ، مرجع سبق ذكره، الصفحة 71 الى 80

² برباخ راج ، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر ، رسالة دكتوراة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، نوقشت سنة 2018م ، الصفحة 43

المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

يتداول كثيرا مصطلح إدارة الوقت في المحيط الاقتصادي لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية .

أولاً: مفهوم إدارة الوقت :

يختلف مفهوم إدارة الوقت من منظمة إلى أخرى باختلاف أهدافها ونشاطاتها ومنه سنتطرق لتعريف التالية:

- ✓ تعرف إدارة الوقت على انها تلك العملية المستمرة من التخطيط ، والتحليل ، والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد اثناء ساعات العمل في البيئة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة ، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً الى الأهداف المنشودة.¹
- ✓ تعرف أيضا على انها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم ، التنسيق ، التحفيز ، التوجيه والمتابعة والاتصال .
- ✓ إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح وبمعنى اخر هي احدى العمليات التي تمكن من انجاز المهام والاهداف .
- ✓ إدارة الوقت هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع ، فاذا لم نحسن ادارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء اخر .²

ومما سبق يمكن القول ان إدارة الوقت هي عملية التخطيط لزيادة الفعالية والكفاءة او الإنتاجية وذلك من خلال مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة لإدارة الوقت عند انجاز المهام والمشروعات والاهداف المحددة التي تتوافق مع تاريخ الاستحقاق.

ثانياً: أهمية إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أهمية بالغة في حياة الانسان وكذا المحيط الاقتصادي رغما اننا نهمل هذا الموضوع الا ان الاهتمام به يولد لنا نتائج ومردودات هائلة واهماله قد يكلفنا خسائر كبيرة ، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن الريادة والتميز في الأسواق³ ، ومنه قمنا بتلخيص أهميته في النقاط التالية :⁴

- ❖ تحديد جيد وفعال واضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع الوقت ذاته التدخل في اعمال الآخرين ووضع العراقيل امامهم، ويمنع في الوقت ذاته الظلم الاعلى في توزيع المهام والاعمال بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع. كما انه يمنع الازدواج في

¹ سمية عجمي ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مذكرة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية، 2016، الصفحة 18

² ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time management النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 28

³ لوثر جي ستوارت ، إدارة الوقت ، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الاولى، سوريا دمشق ، سنة 2002 ، الصفحة 5

⁴ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 48

- الاعمال، او القيام بأعمال غير مطلوبة، او القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوبة فيه، وتنظيم الأولويات وترتيبها وبالشكل الذي يساعد المشروع على¹
 - تعظيم الاستفادة من كامل موارده.
 - معالجة أي معطل او مهدد او غير مستغل.
 - رفع معدلات الإنجاز الى اعلى درجاتها.
 - اكتساب مزايا تنافسية فائقة وفارقة عن المنافسين الاخرين.
 - قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة.

❖ تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع ، وتعزيز الادراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد ، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مشروع وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية . وان انجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق تقدم المشروع ، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الافراد ، وتدعيم احساسهم الذاتي بالمكانة وبالتقدير ، وبالاعتماد عليهم من خلال الاتي :

- حسن توزيع المسؤوليات على الافراد .
- حسن اسناد المهام والاعمال للأفراد .
- تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية ، والضمير الذاتي للأفراد .

❖ استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع ، وانهم شركاء وليس متنافسين وان العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة ، وليس تطاحن وظيفي ، او صراع وحروب ومؤامرات متتالية ومتوالية .. فالتنسيق يتطلب أولاً الاعتراف بأهمية وضرورة وجود اخرين ، وانه يسمح لهم بالتفوق وفقاً لملكاتهم ومواهبهم ، وان في تفوقهم تفوقاً لنا ، حيث لا يوجد وقت لإعادة البناء او التعمير او الإصلاح ... بل ان الوقت موجه الى تحقيق التقدم والرفي والتنمية . وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت من بينها :

- فرق المهام وفرق العمل .
- حلقات الجودة والإنتاجية .
- الإدارة بالنظم المفتوحة .
- الإدارة بالأهداف .

¹ نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الوقت ، دار محمد لاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن عمان ، 2002 ، الصفحة 17

❖ سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت ، وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في اطاره ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج اليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ ، ودركة للموارد والامكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة و تعظيم العائد منها . ان هذا كله يحتاج الى حسن القيام بوظيفة التخطيط ، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجيات عامة دائمة لمدد طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والامكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة . وتنبثق منها مجموعة من السياسات متوسطة المدى ، يتم من خلال متابعتها الوصول الى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية ، وفي الوقت ذاته استخدام تكتيكات فعالة تؤكد ان الوقت سلعة واصل يتعين استغلاله واستثماره وانتهازه بفاعلية .

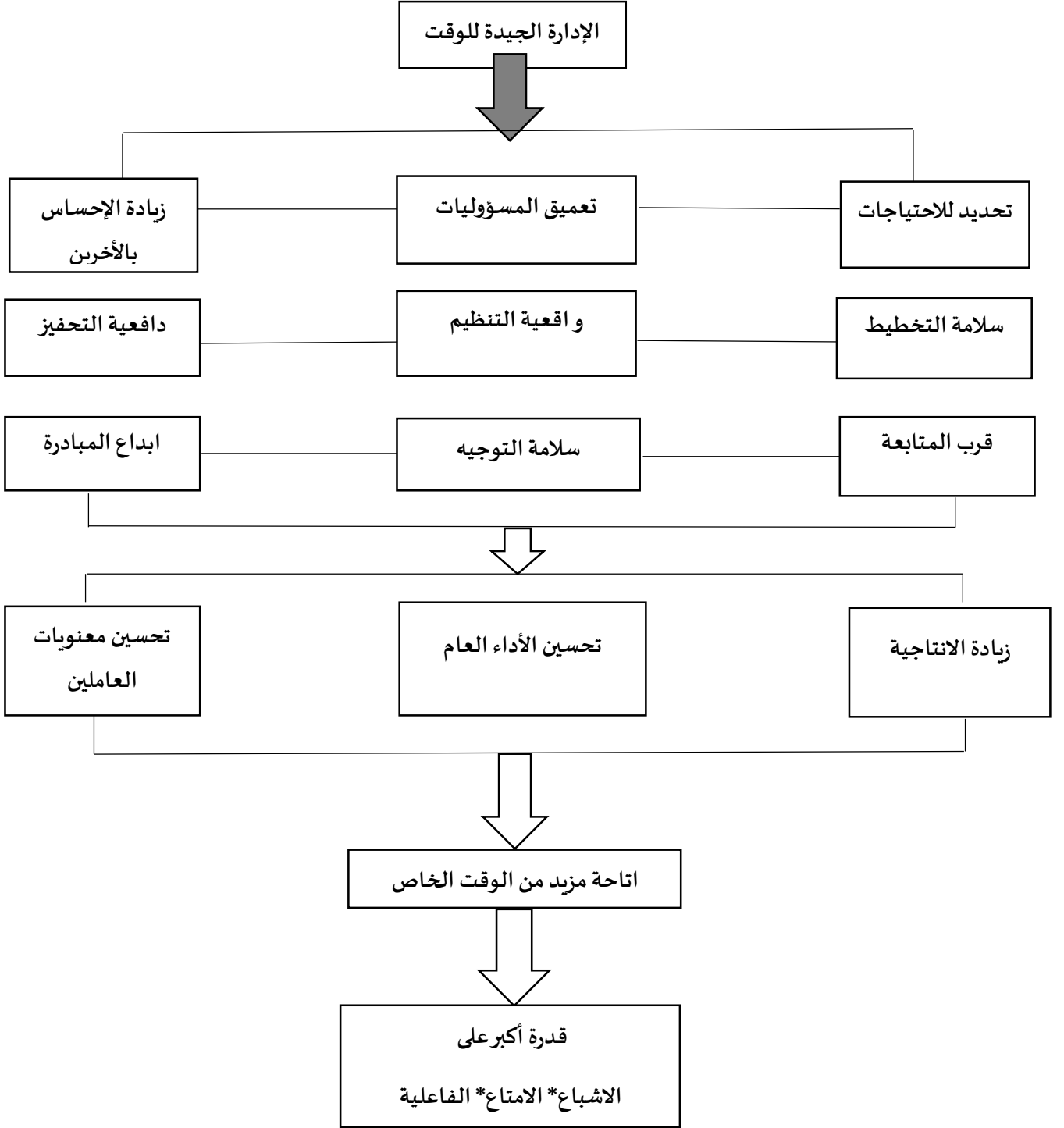
❖ سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الافراد في الارتقاء الوظيفي ، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وايجابي للوظائف والمهام والاعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المشروع وخطوط الاتصال ونطاق الاشراف الخاص بها وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت ادخال نظم العمل الجمعي ، واللامركزية وانسياب المعلومات ، مما يؤدي الى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الجهاز الإداري للمشروعات ، ومن ثم التوسع في استخدام نظم المعلومات الحديثة وتطبيق مناهج التنظيم المتقدمة اعتمادا على نظم الشبكات .

❖ دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية او الخارجية ، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم افضل ما لديها ، وعلى تفعيل كافة امكانياتها لخدمة المشروع . والارتقاء باليات الإنتاج ورفع الإنتاجية مع توفير اعلى محفزات الابداع والابتكار والخلق.

❖ سلامة التوجيه الإيجابي فان التوجيه في إدارة الوقت يهتم بالمورد البشري من خلال الارتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب وفي الوقت ذاته حثه على استثمار الطاقات الابتكارية والابداعية.

ومن ثم فان إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء ، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال.

الشكل رقم 01 : شكل يوضح أهمية الوقت¹



¹ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 33

ثالثا :العوامل المساعدة في إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه :¹

1-الالتزام Commitment : ان الإدارة السيئة للوقت تشبه احدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير ان يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما .

2-التحليل Analysis : وهذا يتطلب ان تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك واسبابها .

3-التخطيط Planning : ربما يقول شخص ما ، انه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط ، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل ، وان كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ ، فدقائق من هذا اليوم كما يقال خير من يوم غد .

4-المتابعة وإعادة التحليل Follow – up and Reanalysis : مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح اذا لم يتم التعرف النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك .

رابعا : خصائص الإدارة الفعالة للوقت :

تتلخص هذه الخصائص في ما يلي :²

- ✓ القدرة على التنفيذ الفوري .
- ✓ القدرة على التفويض .
- ✓ الرغبة في القيام بدعم و تشجيع وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين .
- ✓ رفض تضييع الوقت في القيام بمهام مستحيلة .
- ✓ القدرة على توقع مكانته في المستقبل .
- ✓ الإحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة .
- ✓ القدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة لكل المشروعات

إدارة الوقت مهمة بكونها عملية تخطيط لزيادة الفعالية والكفاءة وذلك بتوضيح خصائص الإدارة الجيدة للوقت.

¹ أ.صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، 40 ش د / مصطفى مشرفة – الإسكندرية ، 2007 ، الصفحة 28

² إيناس أكرم احمد الحناوي ، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله ، من متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية التربية -أصول تربوية -إدارة تربوية ، نوقشت سنة 2011 ، الصفحة 34

المطلب الثالث : خطوات ودوافع إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

عملية إدارة الوقت وكيفية استغلاله تكون معقدة اذ لم تكون هناك مراحل وخطوات متبعة أو دافع لتسييره .

اولا : خطوات إدارة الوقت :

إدارة الوقت هي عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها الى الخطوات التالية :¹

- التعرف على كيفية قضاء الوقت ، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة .
- تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت غير انها تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تناسب مع ما انفق عليها من وقت .
- التقييم الذاتي ، وهذا يتضمن تقييم القدرات وما يستطيع القيام به ، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف .
- تحديد الأهداف والاولويات .
- اعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف .
- تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد .
- تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة افات الوقت .
- المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير .

ثانيا : دوافع دراسة إدارة الوقت :

من الدوافع التي تدعو المنظمة لدراسة الوقت بكافة جوانبه ما يلي :²

1. التكاليف:

قد يبدو للبعض ان الوقت زهيد او حتى بدون مقابل ، وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة ، اذ لم يستغل الوقت بشكل جيد . والواقع ان التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر ، كما يحدث عندما تدفع المنظمة ايجارا مقابل استئجاره لمبنى معين او ثمينا لشراء سيارة او جهاز ، لذلك ، تعتبر تكاليف الوقت غير مباشرة ، تدفع مقابل جهد للعاملين او الاستهلاك لمواد او اليات او ايجار لأرض . وتحتسب تكلفة الوقت غالبا على أساس ساعة عمل للموظف الواحد ، او لجهاز او آلة معينة . ويساعد ذلك في توضيح ارتباط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف او الجهاز او الآلة ، بحيث تحسب إنتاجية الموظف في اليوم الواحد (8 ساعات عمل) بعدد الوحدات المنتجة (حجم العمل) مقسمة على عدد أيام العمل (عدد الافراد مضروبا في أيام العمل للأفراد) وتظهر المعادلة على النحو التالي :

¹ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 49

² ياسر احمد فرح ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2008 ، الصفحة 43

الإنتاجية = المخرجات التي تم تحقيقها / المدخلات التي تم صرفها = الإنجاز الذي تم تحقيقه / استهلاك الموارد

ويلاحظ من خلال هذه المعادلة ان تحديد مستوى الإنتاجية يتكون من شقين :

- الأول هو الإنجاز الذي تم تحقيقه ، والثاني هو الموارد التي تم استهلاكها لتحقيق المخرجات . وتهدف المنظمة دائما الى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة ، (أكبر انجاز ممكن) ، واعلى فعالية ممكنة (اقل التكاليف الممكنة)
- ان تحديد مستوى إنتاجية الموظف ، تبين مدى استغلاله للوقت المحدد للعمل مقارنة في هذا المجال للموظفين الاخرين الذين يقومون بعمل مشابه . ويحدد مستوى إنتاجية الموظفين بشكل عام مستوى إنتاجية المنظمة ، مقارنة بإنتاجية المؤسسات والمنظمات الأخرى المشابهة لها في طبيعة العمل .

2. تحديد كمية ونوعية الإنتاج :

تعتمد كمية الإنتاج على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الخدمية او الإنتاج السلعي في المنظمة ، ولا شك ان كمية الإنتاج ونوعيته يتأثران بعوامل عديدة أهمها مستوى تكنولوجيا العمل ، ونوعية المواد الخام المستخدمة ، فضلا عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل . وقد تؤثر عملية تحديد كمية ونوعية الإنتاج على مستوى الرضا العام للمواطنين او المستهلكين ، فيظهرون تقلبهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود او استيائهم منها ، فضلا عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي .

3. تحديد الوقت المخصص للإنتاج :

تنبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين وذلك بهدف استغلال الوقت افضل استغلال عن طريق الالتزام والتقيد التام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقا . وتبدو أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض ام تنفذ خلال الساعات الرسمية للعمل ، وتحديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي . ويراعي انه اذا دعت الضرورة لساعات عمل إضافية بجانب ساعات العمل الرسمي وان تكون قصيرة ومحددة في أيام معينة دون غيرها ، نظرا لانخفاض مستوى إنتاجية الموظف بعد ساعات العمل اليومية .

4. تحديد نوعية القائمين بالعمل :

تفاوت مهارات وامكانيات العاملين في المنظمة ، ولا شك ان للمنظمة دورا كبيرا في صقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات عن طريق التعليم والتدريب . وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة جدا ، وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية ، ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين : هما الموظف النشط والموظف المنتج ، فرغم ان كليهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل فان الموظف المنتج يعمل بذكاء اكثر نحو تحقيق الأهداف . وبالتالي فهو يحقق نتائج إيجابية اكثر ، في حين يستغرق الموظف النشط وقتا أطول لتحقيق هذه النتائج ، ويشعر دائما بانه في حاجة الى المزيد من الوقت ، ويؤثر التمييز بين نوعية العاملين على تقييم الأداء وما يترتب على ذلك من مكافآت وحوافز مادية ومعنوية وترقيات .

5. تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة :

تقوم الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة بمساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ، مثل توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصالات ، سهولة ووضوح إجراءات العمل ، توفير طرق وأساليب الحفظ العلمي ، توفير المعدات والأجهزة المكتبية اللازمة لتأدية العمل وغير ذلك من المساهمات . وتبين الدراسة إدارة الوقت مدى فاعلية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال¹ .

وعليه نستنتج ان للمؤسسة الكثير من التحديات لاتباع خطوات إدارة الوقت وامتلاك دوافعها . كما ان إدارة الوقت عبارة عن أسلوب تلجأ اليه معظم المؤسسات في مختلف المستويات الإدارية لإنجاز مهامهم في أقل وقت ممكن وتحقيق ما هو مرغوب به .

¹ صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 143

المبحث الثاني : أساليب إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية

تتلقى العديد من المنظمات صعوبة في استغلال الوقت استغلالاً أمثل والوصول إلى ما هو مخطط له من أهداف وإنجاز مشاريع التي تساهم في تطورها واكتسابها للريادة في الأسواق ، ولكن مع ظهور دراسات وبحوث جديدة تم التوصل إلى مجموعة من الأساليب تنظم إدارة الوقت وهي عبارة عن خرائط ونماذج .

المطلب الأول : خريطة جانت وأسلوب CPM

من أجل تنفيذ المؤسسة لمهامها في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة جاء بعض الباحثين بأساليب منها خريطة جانت وأسلوب CPM .

أولاً : خريطة جانت

تستخدم خريطة (هنري جانت H. Gant) كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت ، أو مراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين ، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت ، وتقوم فكرة جداول الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل ، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه ومقارنة الزمن المخطط بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي وفقاً لهذا الجدول¹.

حيث يوضح الجدول ما يلي :

- المحور الأفقي يوضح الوقت اللازم للتنفيذ .
 - المحور الرأسي يوضح الأنشطة المختلفة .
 - المستطيل الأبيض يوضح الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط .
 - المستطيل المظلل يمثل الجزء من النشاط الذي تم تنفيذه .
- وفيما يلي عرض مبسط لخريطة جانت في الشكل التالي :

¹ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سابق ، الصفحة 62-63

الجدول رقم (1) مخطط خريطة جاننت

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

وقت تقديري معياري ■ وقت فعلي تنفيذي □

المصدر: ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time management النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 283
ومن هذا الشكل يتضح ان هذه الخريطة تساعد متخذ القرار الإداري في المشروعات على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط ، وذلك بمجرد النظر الى الخريطة وتحديد الأنشطة والوقت الذي استلزمته عملية إنجازها . ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز .

1-مزايا خريطة جاننت :

- يتم تمثيل الأنشطة ببساطة وكذلك قراءة المخطط و تحليله و فهمه بسهولة.
- يعرض تقدم النشاط بوضوح شديد.
- يمثل طريقة سهلة للمقارنة بين المخطط الفعلي و الواقع.
- يعد أداة لا يمكن الاستغناء عنها في تقدير الحاجات من الموارد.
- يمكن من التنبؤ بالتدفق النقدي.
- يعتبر أداة فعالة للتخطيط و الرقابة.
- يساعد على تبادل و نقل المعلومات.
- يستخدم مخطط جاننت كوثيقة رئيسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- يؤمن صورة واضحة عن الوضع الحالي للمشروع في أي لحظة زمنية .

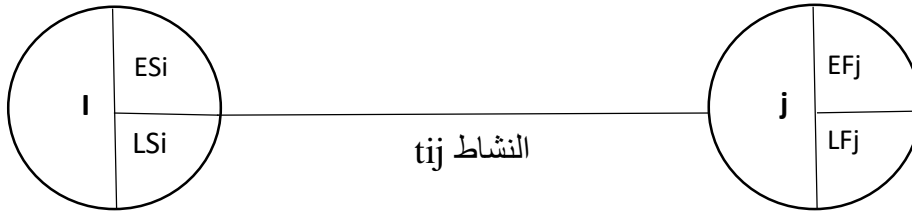
2-عيوب خريطة جانت :¹

- يمنع مخطط جانت من إظهار تفصيل كاف يمكن من اكتشاف النقص الجدولي للأنشطة في الوقت المناسب.
- مخطط جانت لا يظهر العلاقات المنطقية بين الأنشطة و بالتالي يصعب تحديد أثر تأخير في إنجاز نشاط ما على زمن إنجاز المشروع.
- لا يلائم مخطط جانت المشروعات الضخمة التي تحتوي على عدد كبير جدا من الأنشطة.
- التأخير في أحد النشاطات يستوجب إعادة النظر في كل الخارطة المكونة للمشروع.
- لا يظهر تأثير احتمالية إنجاز النشاطات و تأثيرها في سير المشروع .
- مخطط جانت لا يعطي معلومات تفصيلية عما تم إنجازه من المشروع إنما قد يعدل لإعطاء مؤشر (نسبة مئوية) عما تم إنجازه من كل نشاط في المشروع.

ثانيا : أسلوب CPM

الأشخاص البارزين في إيجاد هذه الطريقة هم مورقان Morgan و ويلكر Walker وجمس كيلي James Kelly ، طريقة المسار الحرج هي أداة لتخطيط وتنفيذ المشروعات الضخمة والمعقدة باستخدام عامل زمني واحد لكل نشاط ، وتقوم على أساس تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب ان تعطي اهتماما خاصة في التخطيط والتنفيذ.²

الشكل رقم (2) ازمنة المسار الحرج



المصدر : عبد الرسول عبد الرزاق ، مدخل لبحوث العمليات ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ص

180

1-مزايا أسلوب CPM :

- تسمح بإدارة المشروع والتحكم في المدة الزمنية له .

¹ شمشام حفيظة ، المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع ، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، نوقشت سنة 2014 ، الصفحة 43-44

² محمد راتول ، بحوث عمليات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر ، الصفحة 301

- هي أداة من الأدوات التي تساعد في عملية التنبؤ في المؤسسة .
- من خلال طريقة CPM يمكن لمدير المشروع ان يحدد الأنشطة التي يمكن ان تحدث له مشكلة اذ لم يتم مراقبتها وإدارتها بشكل فعال .
- من خلال هذه الطريقة يمكن ان تحدد العوائق والمخاطر قبل انطلاق المشروع .
- تمكن مدير المشروع من تحديد المسارات الحرجة التي تؤثر على حياة المشروع .
- تستخدم في تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة اثناء عملية تخطيط وجدولة المشاريع .
- من خلال تحديد مسارات المشروع يمكن تسريع المشروع قبل موعد استحقاقه بتحديد اقصر وقت ممكن واقل تكلفة .

2-عيوب أسلوب CPM :¹

- لا تقوم طريقة المسار الحرج بإدراج الموارد في صياغتها فهي تقتصر فقط على أزمدة الأنشطة .
- تفرض طريقة CPM انه يوجد نقاط تقسيم دقيقة فحيث ينتهي النشاط الأول ويبدأ الاخر ولكن في الواقع قد يبدأ نشاط ما قبل ان ينجز النشاط السابق .
- طريقة المسار الحرج اهتمامها الأول والأخير بأزمدة الأنشطة فهي لا تعالج الجوانب المتعلقة بتخفيض تكاليف المشروع .
- تستند عملية رقابة المشروع في المسار الحرج فأثناء التنفيذ يتأخر نشاط ما ليس على المسار الحرج ويؤثر على زمن المشروع بالزيادة .
- استخدام مدة زمنية قاطعة فإن الافتراض الأساسي في طريقة المسار الحرج ان ازمدة تنفيذ المشروع هي ازمدة اكيدة وواحدة إلا ان في الواقع قد يفرض احتمالية حدوث ظروف ما تؤدي الى تغيير أزمدة الأنشطة .

المطلب الثاني : شبكة بيرت ونموذج GERT

مع ظهور التطورات الحديثة والتكنولوجيات المزدهرة ازدادت صعوبة تسيير الوقت بشكل فعال فتم التوصل من خلال الأبحاث السابقة الى شبكة بيرت ونموذج GERT كأساليب مكملة للأساليب السابقة وتستخدم حسب نشاط المؤسسة .

أولاً : شبكة بيرت

وتستخدم هذه الشبكة في تخطيط الوقت ومراقبة عملية التنفيذ ، وبشكل فعال وتعد شبكة بيرت Program Evaluation & Review Techniques من اهم وسائل وأدوات إدارة الوقت ، وتفعيل الزمن ، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع او بالتزامن ، من خلال ضمان توفير كل

¹ محمد راتول ، بحوث عمليات ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة 303

ما تحتاج اليه من مواد ومستلزمات وعمال ومعدات ، حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد . ويتم تمثيل ترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة او المتزامنة ، وذلك من حيث الزمن اللازم للتنفيذ ، وتحديد مسار لكل منها ولكل نشاط على حدة في اطار العملية الإنتاجية الكاملة ، ومن خلال رسم المسارات المختلفة لتتابع عمليات الإنتاج ، تتم تكوين تشابكات مترابطة ومتتابعة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وتوزيع كل منها على وحدات وعناصر الإنتاج ويأخذ ذلك شكل شبكة في ترتيب زمني متتابع . وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط ، يتم تحديد المسار الحرج ، وهو يمثل أطول المسارات التي تبدأ من اول نشاط حتى اخر الأنشطة او انتهاء البرنامج كله ، ويكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن والوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ككل¹

فعلى سبيل المثال يمكن رسم شبكة بيرت على النحو التالي :

مثال :

شركة التقدم والتنمية تقوم بتنفيذ برنامج زمني لإنتاج السيارة (التحدي) على النحو التالي :

الجدول رقم (2) برنامج زمني لإنتاج السيارات مثال تطبيقي

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

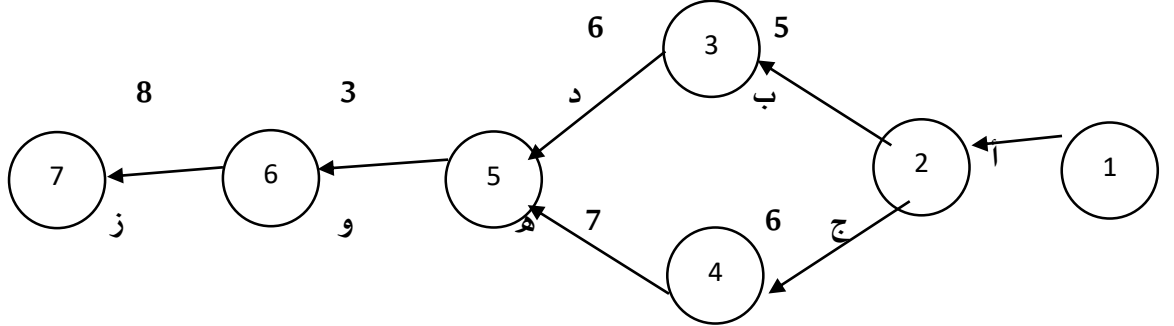
المصدر : ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time management النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة

286

ويتم رسم الشبكة على النحو التالي :

¹ شمشام حفيظة ، المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع ، مرجع سابق ، الصفحة 52

الشكل رقم (3) شبكة بيرت مثال تطبيقي



المصدر: ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time management النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة

283

ويلاحظ انه قد تم تحديد الأنشطة والاعمال اللازمة لإنتاج المنتج (سيارة التحدي). ويرمز السهم الى النشاط او العمل ، ولكل نشاط بداية ونهاية ، ويكتب الوقت الذي يستغرقه تنفيذ النشاط او العمل فوق السهم ، ويكتب نوع النشاط او رمزه اسفل السهم . كما تستخدم الدائرة لتعبر عن الحدث والذي يمثل نقطة بداية تنفيذ نشاط جديد ، او الانتهاء من نشاط سابق ، ويتم التعبير عن الحدث برقم داخل الدائرة ، وهو الذي يدل على تتابع الحدث في إطار الاحداث التي تضمها الشبكة، ثم يتم ترتيب الأنشطة تبعا لتسلسل حدوثها ، أي نشاط سابق او نشاط لاحق . ثم تقدير الوقت القياسي اللازم لإتمام كل نشاط، وبعد ذلك يتم رسم الخريطة وتحديد المسار الحرج الذي هو المسار الأطول في الشبكة.¹

1- مزايا شبكة بيرت:²

- التخطيط الفعال تجبر هذه الطريقة الإدارة على التخطيط المفصل وتعريف ما يجب عمله لإنجاز اهداف المشروع في الوقت المحدد .
- تمكن طريقة PERT بتقدير احتمالات نجاح تطابق أوقات أو النجاح في إنهاء المشروع في وقت مبكر أو إنهاء المشروع في وقت متأخر .
- سهولة فهم الطريقة بسبب تقديمها لرؤية شمولية للمشروع .
- تسمح طريقة PERT بمراقبة ومتابعة الانحرافات عن البرنامج المعد حال إكتشافها مما سيؤدي الى التقليل من التأخيرات .
- تمكن طريقة PERT من الاستخدام السليم للموارد من خلال فحص الخطة الكلية ويمكن نقل الموارد الى نقاط اختناق في الأنشطة الأخرى .

¹ شمشام حفيظة ، المفاضلة بين نماذج شبكات الاعمال التقليدية والحديثة في التخطيط ومراقبة المشاريع ، مرجع سابق ، الصفحة 57

² شمشام حفيظة ، نفس المرجع السابق، الصفحة 57

• تعتبر طريقة pert أكثر واقعية هذا ما أثبتته التجارب العلمية حيث أنها تأخذ في الحسبان الظروف المختلفة التي يمكن أن يواجهها المشروع عند التنفيذ العملي .

-2- عيوب شبكة بيرت :¹

• ان الوقت المتوقع لإتمام المشروع باستخدام أسلوب pert هو دائما تقدير يميل الى ان يكون اقل من المتوسط الفعلي .

• تفرض طريقة pert ان الأنشطة مستقلة ، لكن في الواقع يكون زمن نشاط معتمدا على صعوبات المواجهة في انجاز الأنشطة الأخرى حيث انها تعرف أنشطة المشروع وتحددها على انها موجودات ، لها نقطة بداية ونهاية واضحة ، تلك الأنشطة المحددة والشبكة المصممة لها تقود الى الحد من المرونة التي تطلب التعامل مع حالات التغير مع تقدم المشروع فأزمة المشروع مرتبطة بعضها حيث يكون زمن نشاط ما معتمدا على زمن نشاط او اكثر .

ثانيا : نموذج GERT

يعتبر أسلوب GERT احد أساليب تحليل شبكات الاعمال التي تستخدم في تخطيط ومراقبة المشروع التي تتطلب فحص خطواتها أو أنشطتها قبل اتمامها مما ينشأ اما الإدارة عدة احتمالات نتيجة ذلك الفحص تتعلق بقبول تنفيذ النشاط او عدم قبوله وكذا إعادة التنفيذ. وهو حالة معدلة لكل من أسلوب (cpm ، pert) ويقوم هذا الأسلوب على افتراض جميع الأزمنة تأخذ مكانها ولكن كل نشاط له احتمالية الحدوث في شبكة الاعمال .

خصائص أسلوب GERT :²

✓ كل شبكة تتألف من عدة نشاطات وعقد وترتبط في تسلسل منطقي .

✓ كل نشاط في الشبكة يرافقه مقدار احتمال انجاز .

✓ ان تحقيق الشبكة يحصل بتحقيق مجموعة معينة من الاحتمالات المرافقة للأنشطة والاحداث .

المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات³

لقد اصبح التطور والتغير اسرع بكثير مما هو متوقع . وعلى إدارة الوقت ان تضيف الى هذا التطور والتغير مجموعة أخرى من التحديات التي تفرضها عليها التكنولوجيا. إذ يمكن أن يكون من نتائج هذه التحديات الرقابة والسيطرة على المعلومات الجديدة ، والأجهزة الحديثة والتكنولوجيا العصرية واستيعابها بالسرعة القصوى ، ويجب ان يكون ذلك بالقدر المتاح والمتوفر من الوقت والزمن .

¹ شمشام حفيظة ، نفس المرجع السابق ، الصفحة 58-59

² شمشام حفيظة ، المرجع نفسه ، الصفحة 62

³ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سابق ، الصفحة 268

أولاً : تكنولوجيا المعلومات والوقت

يتنبأ علماء المعلومات بأن مشكلة زيادة عبء المعلومات ستؤدي الى ما يلي :

أ- السرعة الفائقة في معالجة المعلومات .

ب- تضيق الفجوة ما بين الفرد الذي يسعى للحصول على المعلومات وبين مصدر المعلومات .

ان تطورات تكنولوجيا المعلومات مدهشة ، والحلول العملية للمشاكل اليومية لإدارة المعلومات قد تأتي من العوامل الشخصية والفردية ، والنظر الى تكنولوجيا المعلومات من منظور مناسب ، نرى انها أداة قيمة وشديدة التقيد . ولكن رغم جميع احتمالات توفير الوقت لذلك ، فإننا نحتاج الى القبض بثبات على مصادر معلوماتنا وقيمتها المحتملة . ومن الناحية العملية فإن المعرفة والمعطيات والحقائق والأرقام لا تصبح معلومات مفيدة مالم توضع في ايدي أفراد بحاجة لها . فكلما كانت المعلومات أسرع في الوصول الى أيديهم ، كلما كان ذلك أفضل ، وكلما كان هناك تأخير الا ان هذا المجال يجب مراقبته مع الاخذ بعين الاعتبار اننا نواجه ثلاثة أنواع من المعلومات المتعلقة بالوقت هي :

(1) المعلومات المتأخرة : تظهر المعلومات المتأخرة عند وضع أولوية منخفضة على توفير المعلومات

بحيث يظهر التأخير . فقد تصل المعلومات الى مكتب المدير مثلاً بعد مدة أسبوع ، أي تكون متأخرة

جدا ، بحيث لا يمكن فعل أي شيء بشأنها سوى التخطيط للفترة القادمة .

(2) المعلومات غير المسجلة التي تصل في الحال : ان المعلومات التي تصل عن طريق الكلام هي

معلومات غير مسجلة . وعند تلقى هذه المعلومات ساعة وقوع الحدث او نشوء الوضع يسعى هذا

الوقت بالوقت الحقيقي .ومعلومات الوقت الحقيقي ، هي في الغالب من أفضل الأنواع إذ انها لا

تخضع لتراكم الأخطاء في اثناء مرورها خلال شبكة معقدة لجمع المعلومات والابلاغ عنها . لذلك فإن

الهدف الأساسي للحصول على معلومات الوقت الحقيقي ، حتى ولو كان بواسطة الكلام وهو امر يجب

السعي اليه في كل وضع .

(3) المعلومات المسجلة التي تصل في الحال : في الواقف التي يكون فيها تجميع المعلومات ومعالجتها

وتسجيلها مفيدا ، فإن نظم تجهيز وتشغيل البيانات الفورية يمكن ان تبرمج لتسجيل المعلومات . أي

ضمن الوقت الحقيقي لها . ويمكن للمعلومات ان تسجل على الفور بواسطة الطابعة المربوطة

بالحاسوب الموجود في مركز الاتصال ، او في مكتب المشرف ، او يمكن ان تحزن في اشرطة واقرص

نظام الحاسوب . والقرار بشأن التسجيل او عدمه هو بشكل رئيسي قرار اقتصادي يشترك فيه عاملان

هامان هما :

- حاجات مستخدم المعلومات .

- تكلفة تجميع ومعالجة المعلومات وجعلها متيسرة للاسترجاع .

ثانيا : أثار تكنولوجيا المعلومات على الوقت

إن الأثار التي أحدثتها الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والانترنت على العلاقات الإنسانية تشكل موضوعا معقدا يتم مناقشته على نطاق واسع ، وعلى مستويات متعددة . فالإدارة الالكترونية للوقت أصبحت حقيقة واقعة أمام أعيننا ، فهي تتضمن أجهزة الحواسيب والبرمجيات المتنوعة ، ومجموعة من الطرائق التي تتفاعل فيما بينها . وهي تحقق لنا مزايا هامة ، وفي نفس الوقت تجلب لنا مبددات محتملة للوقت وتؤدي الى إهداره . لذلك يجب عليك قبل شراء أي نظام إلكتروني أو وركي ، ان تقضي بعض الوقت في التفكير بالأسئلة التالية :¹

- ماهي مزايا وعيوب كل من نظام الإدارة الالكترونية للوقت ونظام الإدارة الورقية للوقت ؟
- كيف يمكن للنظامين تقديم المساعدة ؟
- ماهي معايير والعقبات التي تواجهها عند تقرير الشراء ؟
- كيف تتأهل للتعامل السريع مع هذا النظام ؟
- ما هو حجم الصيانة المطلوبة لهذا النظام ؟
- ما مدى الصعوبة والتكلفة إذا قررت تحديث هذا النظام ؟
- ما مدى سهولة وصل وربط نظامك بالنظم الأخرى الموجودة لديك ؟
- ما مدى سهولة وصل وربط نظامك بنظم الاخرين ونظم الشركات الأخرى ؟
- ما مدى المرونة التي يتمتع بها نظامك إذا قمت بالتعديل والتغيير فيه ؟

وهناك الكثير من الأمثلة التي توضح الأثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات على الإدارة الالكترونية للوقت . فعلى سبيل المثال : إن نظم إعادة طلب رقم الهاتف بشكل الي تشكل في الوقت الحاضر ضرورة حقيقية لكي يتحقق الاتصال الفعلي عبر الخطوط المشغولة دائما لأقسام المساعدة الفنية ، او حتى الدخول على الخط عبر الحاسوب للوصول الى المساعدة الفنية المجانية التي يمكن من خلالها الرد على الأسئلة ، التي تمدك بالمواد اللازمة والضرورية لك . وهناك أيضا بعض النظم الالكترونية التي يمكنها ان تجري التحديث بصورة آلية ، فإذا تم الاشتراك في هذه النظم فإنه سيتم أليا تحميل البرامج الجاهزة بالأمر المستحدثة وإدخالها على التقديم منها بشرط ان تكون قد اشترت برامجك الجاهزة منهم أصلا .²

من بين أدوات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت ما يلي :

1-البريد الصوتي : البريد الصوتي يبدو أفضل لإدارة الوقت داخل المؤسسة وذلك للأسباب التالية :³

¹ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، مرجع سابق ، الصفحة 269-

² ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، المرجع نفسه ، الصفحة 270-

³ ربيعي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، المرجع نفسه ، الصفحة 271-

- ان البريد الصوتي يتيح لك تبادل المعلومات دون الحاجة الى التخاطب المباشر .
 - اجراء المكالمات في أي وقت ولأي جهة من الجهات ، وأثناء الدوام دون عرقلة للمهام الأخرى .
 - غالبا ما تكون المحادثات أقصر من المحادثات الهاتفية العادية .
 - إن البريد الصوتي متاح طيلة أيام الأسبوع وفي غير ساعات العمل .
 - عدم إضاعة الوقت في انتظار الطرف الاخر .
 - السرعة الفائقة في الاتصال ونقل الرسائل .
 - انتقاء شرط تزامن الاتصال : بمعنى عدم ضرورة تواجد المستقبل في وقت الإرسال .
 - خفض تكلفة العمل اليدوي والورقي المتعلق بالرسائل .
 - تنظيم عملية ضغط الرسائل مع تسهيل عملية البحث والوصول اليها .
- 2-الحاسوب : مثل أي مورد دائم التجدد يحتاج الوقت الى ان يستخدم ويدار ويخطط له من اجل تحقيق الفائدة القصوى .ويمكن ان تكون إدارة الوقت وظيفة مهمة من وظائف الحاسوب الشخصي .اذ انه يتميز بقدرته على البحث والتخزين واستيعابه المعلومات في مجموعات منظمة . بالإضافة الى طبيعته التبادلية وجميعها مثالية لإدارة الوقت¹ .
- يمكن استخدام الحاسوب في إدارة الوقت كما يلي :²
- استعمال الحاسوب لعمل حسابات المؤسسة ورقابة ميزانيتها .
 - استعمال الحاسوب لمتابعة الزبائن والعملاء .
 - استعمال الحاسوب للتخزين والاسترجاع .
 - استخدام الحاسوب للاتصال .
 - استخدام الحاسوب لأداء الواجبات المتكررة .
- 3-البريد الالكتروني : يمكن للأفراد وللمؤسسات بكافة أنواعها واشكالها ونشاطاتها الاستفادة من خدمات البريد الالكتروني الذي يمتاز بما يلي :
- قلة التكاليف .
 - السرعة .
 - الراحة .
 - تسهيل المراسلات الدولية .
 - القوائم البريدية .

4-شبكة الانترنت : الانترنت عبارة عن شبكة عالمية من ملايين أجهزة الحواسيب المتصلة ببعضها ، ان قدرتك على استخدام الانترنت ترفع من سمعتك وتوفر وقتك . فالحصول على المهارة والخبرة كفيل بالحصول على وظائف ذات عائد رفيع . كما انها تعزز سمعتك وسط العملاء وكل من تتعامل معهم خارج المنظمة.

ان شبكة الانترنت توفر ما يلي :

- تكييف المعلومات المباشرة على الحاسوب بحيث تسد الاحتياجات الخاصة للمنظمة .
- توفير الوقت وتقليل استخدام الورق بفضل استخدام الآلات الالكترونية التي ترسل وتستقبل الرسائل.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وقت لا يتعدى ساعات او دقائق .
- تمكين الافراد والمنظمات من الحصول على مصادر جديدة للمعلومات المباشرة والمعدات والخدمات في أي مكان باستخدام الحاسوب وبأسرع وقت ممكن أيضا .
- تمكين المنظمات المتحده حديثا من تبادل الخبرة واستغلال فرص السوق العالمي والدخول اليه في الوقت المناسب .

وغيرها من أدوات تكنولوجيا المعلومات التي يمكنها المساهمة في إدارة الوقت بشكل فعال .

✓ خريطة جانت ، أسلوب CPM و شبكة بيرت ، نموذج GERT بالإضافة الى تكنولوجيا المعلومات كلها أساليب تستخدم من قبل المؤسسات من أجل تنفيذ مشاريع وكذا تسيير وتنظيم نشاطاتها المختلف والتنسيق بين مختلف المهام التي تؤديها بأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن .

خلاصة الفصل :

إدارة الوقت مصطلح تداول من القدم بحيث تعددت معانيه من خلال الدراسات النظرية له كما بلغت أهميته درجة قصوى في الآونة الأخير، خاصة مع ظهور التكنولوجيات الحديثة ، حيث ظهرت عوامل وخطوات ودوافع ساعدت في كيفية تسيير الوقت وأساليب حديثة مثل خريطة جانت وتكنولوجيا المعلومات ... إلخ ، والتي جعلت معظم المؤسسات تتغلب على مجمل معيقات استغلال الوقت بطريقة مثلى ، وبالتالي فإنها حاليا لا يمكنها ان تستغني عن عملية غدارة الوقت خاصة وان هذا الأخير مورد ثمين وعدم حسن تنظيمه يكلف خسائر

الفصل الثاني

دراسة حالة

وحدة الذبح والتحويل – بوقيرات ORAVIO

الفصل الثاني : دراسة حالة وحدة الذبح والتحويل – بوقيرات ORAVIO

تمهيد الفصل الثاني :

من خلال ما سبق تعرفنا على مصطلح إدارة الوقت نظريا وأوضحنا ان له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وعرضنا مجموعة من الأساليب والخطوات ، لذا سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي لموضوعنا ومنه تم أخذ كنموذج لتسيير وتنظيم وإدارة الوقت وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات –ORAVIO ، وتسلط الضوء عليها لإبراز أهمية إدارة الوقت ، وكذا التعرف على الأساليب المستخدمة في وحدة الذبح والتحويل-بوقيرات-ORAVIO لتطبيق إدارة الوقت وأثر تطبيق هذه الأخيرة على رقم أعمال الوحدة ، وذلك بجمع معلومات و وثائق حول كيفية وطرق التنظيم بالوحدة عامة وفي كل وظيفة خاصة .

المبحث الأول : تقديم وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات "المؤسسة الديوان الوطني للحوم الحمراء
التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة "وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات" من خلال التطرق إلى نظرة عامة
حول الشركة الأم الديوان الوطني للحوم الحمراء ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
المطلب الأول : نظرة عامة حول مؤسسة "ORAVIO"¹ :

سيتم في هذا العنصر التطرق " إلى نشأة الشركة الأم ORAVIO و من تم هيكلها التنظيمي.

1-نشأة مؤسسة الديوان الوطني للحوم الحمراء ORAVIO :

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي ، يضمن تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام
وهذا لتلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعها (البيضاء والحمراء) ولهذا
الغرض تم إنشاء أول هيكل تنظيمي في سنة 1967، وهو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB ونظرا لتراكم
الوظائف على هذا الديوان وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية (القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية

تقسيم الديوان

ONAB		
//	//	//
الديوان الوطني لتغذية الأنعام	الديوان الوطني للحوم البيضاء //	الديوان الوطني للحوم الحمراء
ORAVIST	ORAVIO	ORAVIO

إلى ثلاث دواوين.

الشكل التالي:

الشكل رقم (4)

الثمانينات

ONAB في 1981

كما هو موضح في

الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB

المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات

وحسب الهيكل البياني لإعادة ONAB ظهر الديوان الجهوي لتربية الدواجن لغرب البلاد "ORAVIO" والذي
انشأ بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم 1981/07/15 وتم اختيار مدينة
مستغانم مقرا لهذا الديوان. وفي إطار السياسة المتخذة لاستقلالية المؤسسات التي قامت بها السلطة في
1989/11/14 تم إعادة تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE.²

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO

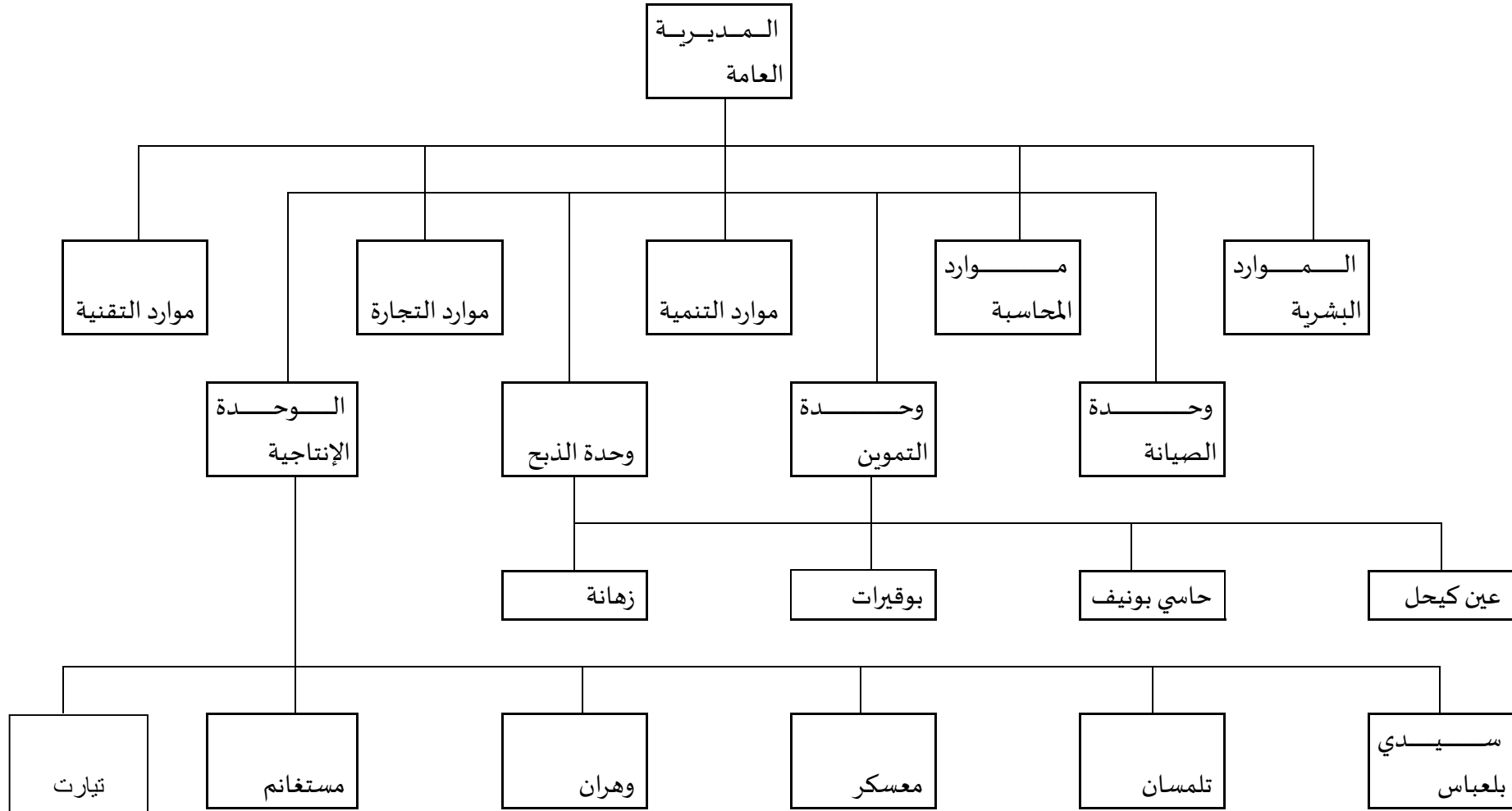
¹ وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة بالوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات في أبريل 2021

² وثائق مقدمة من طرف قسم المستخدمين لوحدة الذبح والتحويل -بوقيرات أبريل 2021

يعتبر هيكل تمثيلي بين تسلسل المهام والوظائف في شكل الهرم وقمته رئيس المدير العام تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم والتي يشغلها العمال المنتجون ، كما يوضح الواجبات والحقوق لكل مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بين مختلف المصالح.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة لوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات أبريل 2021

الشكل رقم(5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO



من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مقر إداري في تنظيمها المالي والمحاسبي. إذ يبلغ عدد هذه الوحدات 32 وحدة وهي موزعة على غرب الجزائر، بحيث يوجد 30 وحدة إنتاجية ووحدة تجارية والوحدة الباقية هي وحدة الصيانة. بالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هي الأخرى إلى عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى إذ هناك¹:

- 14 وحدة لإنتاج الدجاج المخصب.
- 5 وحدات لإنتاج الكتاكيت.
- 4 وحدات لإنتاج البيض الموجه للاستهلاك.
- 4 وحدات متخصصة بالذبح.
- 3 وحدات لإنتاج البيض المخصص فقط لتحضين.

المطلب الثاني : التعريف بوحدة الذبح والتحويل ببوقيرات:

سنتطرق في هذا العنصر إلى نشأة وحدة الذبح والتحويل المتواجدة بدائرة ببوقيرات وعرض هيكلها التنظيمي.

1- نشأة وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات²:

أنشأت الوحدة المتواجدة ببوقيرات سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات ذبح الدواجن بالغرب الجزائري. الوحدة تقوم بذبح الدجاج الذي يباع كمنتوج تام ، كما تقوم باستعمال جزء منه كمنتوج نصف مصنع يدخل في عملية إنتاج مشتقات الدواجن مثل فطيرة الدواجن (aile 1451398.58 pate de vol) كما تنقسم هذه الوحدة إلى عدة مصالح نشطة ومختلفة ومتعددة المهام. وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 2 هكتار و35 آر و10 سار أما بالنسبة لمساحة المباني تقدر بـ 12.4531م³ حيث شساعة المساحة تسهل العمل وتزيد في قدرة الإنتاج والتخزين.

وتتمثل قدرة الإنتاج للوحدة فيما يلي: - الذبح: 7200 وحدة في اليوم .

- الإنتاج المحول: 1 طن في اليوم.

أما فيما يخص قدرة التخزين فهي:

- غرفة التجميد السريع: 100م³؛

- غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م³؛

- غرفة ذات درجة فوق الصفر: 486 م³.

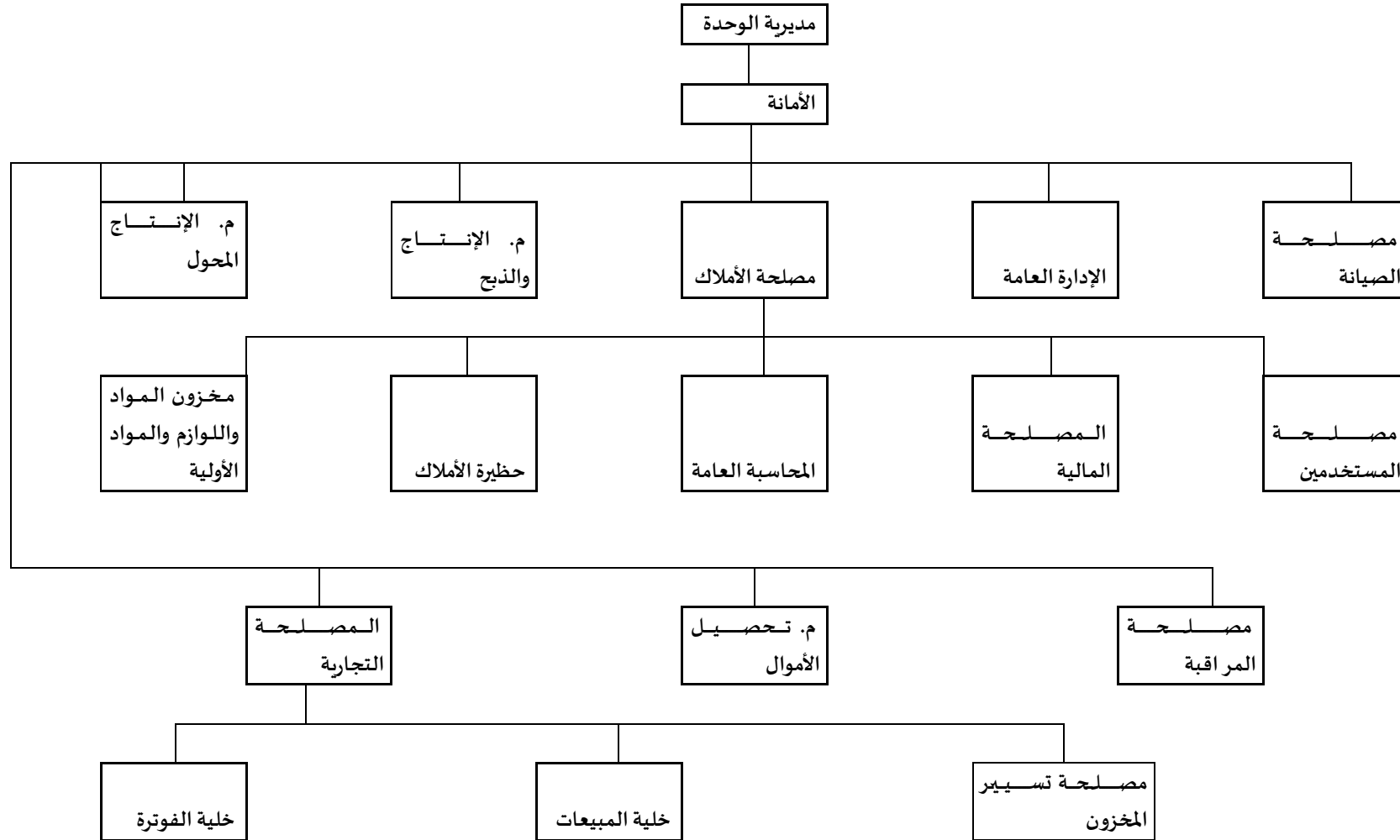
¹ معلومات مقدمة من طرف قسم المحاسبة العامة لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات أبريل 2021

² وثائق مقدمة من طرف قسم المحاسبة العامة لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات أبريل 2021

2- الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل ORAVIO :

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. حيث سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

شكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات



وتتمثل مهام فروع وحدة الذبح والتحويل ببوقيرات فيما يلي¹:

1. مديرية الوحدة :

يعتبر المدير المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير والتنظيم داخل الوحدة .

2. الأمانة العامة:

هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الإداري للمدير كما تقوم باستقبال جميع الاتصالات وهي حلقة ربط بين المدير وباقي المصالح بمعنى آخر فهي تقوم بالسهر على جميع الملفات الخاصة بالمديرية وكذلك المراسلات الإدارية داخل الوحدة (المصالح فيما بينها بين المصالح ومدير الوحدة) وخارجها.

3. مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصيانة الخاصة بالوحدة (كالآلات الصناعية وغرف التبريد)بمعنى أنها تقوم بمتابعة حالة كل آلة وتحديد الحاجات اللازمة للوحدة.

4. الإدارة العامة:

تتكون هذه الإدارة من ثلاث مصالح حيث كل مصلحة تقوم بمهمتها وهي كالآتي :

أ.مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة قوائم حضور العمال وإعداد كشوف الأجر في كل شهر لهم وكذا عملية التكوين والرسكلة.

ب. مصلحة المالية: يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال الوحدة خلال دورة النشاط ويتم ذلك بمتابعة الوضعية المالية للوحدة عن طريق مراقبة المداخيل (الأموال المحصل عليها من المبيعات) ومصاريف الوحدة(عمليات الشراء مثل المواد الأولية-خدمات مقدمة للوحدة).

ت.مصلحة المحاسبة العامة: مهمة هذه المصلحة هي القيام بعملية جمع وتبويب المعلومات وتصنيفها من أجل إعداد القوائم المحاسبية والمالية حسب الفترة المحاسبية للوحدة والقيام بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة.

ج.مصلحة

الأمالك:

تنقسم

إلى قسمين هما :

أ.حظيرة الأملاك: تقوم بمتابعة حظيرة الوحدة مثل: شاحنات التبريد، السيارات...الخ. وكذا متابعة كل

التثبيات وخاصة المتعلقة بالوحدة مثل : العقارات والمعدات ووسائل النقل وغيرها.

ب. مخزون المواد واللوازم والمواد الأولية : هو عبارة عن تلك المساحات المخصصة لتخزين المواد والسلع وغيرها بشكل منظم ومرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما استدعت الضرورة.

¹ معلومات مقدمة من طرف قسم المحاسبة العامة لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات أبريل 2021

5. مصلحة الإنتاج والذبح :

تقوم هذه المصلحة باستلام الدجاج الحي لذبحه ومعالجته وتعبئته في صناديق للتخزين.

6. مصلحة الإنتاج المحول :

تقوم هذه المصلحة بعملية تحويل اللحوم البيضاء من اجل إنتاج منتجات تامة ونصف تامة (فطائر الدجاج) كما تقوم بعملية تقسيم الدجاج الموجه للبيع حسب الطلب.

7. المصلحة التجارية:

تتكون هذه المصلحة مما يلي :

أ. مصلحة تسيير المخزون : حيث

تقوم باستلام المنتجات من مصالحي الذبح والتحويل وتخزينها في غرف التبريد وكذلك البضاعة المشتراة ثم تقوم بعملية تسليم المنتجات والبضائع المطلوبة لعملية التحويل أو البيع.

ب. خلية المبيعات : فهي تقوم بتوجيه الدجاج ومشتقاته والبيض للاستهلاك.

ت. خلية الفوترة : تقوم هذه الخلية بتحرير فاتورة المبيعات للزبائن على

أساس وصل التسليم المحرر على مستوى خلية المبيعات وتقوم بإعداد كشوف رقم الأعمال في نهاية كل فترة حيث توجه هذه الأخيرة لمصلحة المحاسبة.

8. مصلحة تحصيل الأموال :

تقوم هذه المصلحة بمهمة متابعة عملية جمع وتحصيل الأموال المتعلقة بالزبائن بالتنسيق مع المصلحة المالية فهي عبارة عن همزة وصل بين المصلحة المالية والمصلحة التجارية .

9. مصلحة المراقبة :

تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية المنتجات والبضاعة المشتراة حيث بها مخبر يقوم بالتحاليل لجميع المنتجات وتقديم شهادات بيطرية .

المبحث الثاني : إدارة الوقت في وحدة الذبح والتحويل بوقيرات ORAVIO

بعد التطرق الى الجانب النظري من الموضوع و التعرف على كيفية وأهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية والتعرف بالتفصيل على المؤسسة محل الدراسة ، في هذا المبحث سنفصل في موضوعنا "أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية " ونوضح كيف تتم إدارة الوقت في وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO وماهي الأساليب المستخدمة لإنجاح هذه العملية .

المطلب الأول : رقم الأعمال السنوي لوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات-ORAVIO

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل رقم الاعمال السنوي للوحدة من سنة 2016 الى غاية سنة 2020

الجدول رقم (3) رقم الاعمال السنوي من سنة 2016 الى سنة 2020

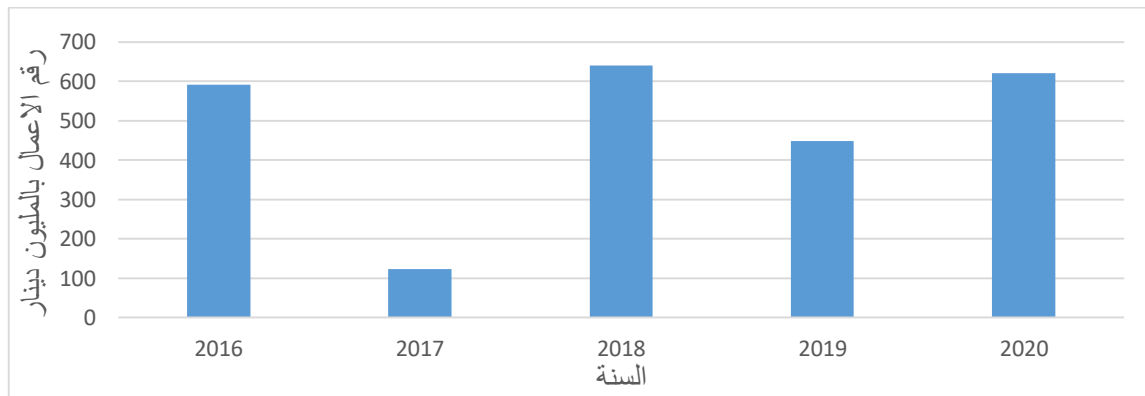
السنة	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الاعمال السنوي ب DA	591508829.30	123080755.77	640121784.58	448373368.24	620000411.87

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة لوحدة الذبح والتحويل-

بوقيرات – ORAVIO

- لتسهيل رسم الاعمدة البيانية نأخذ القيم تقريبا مثل سنة2016 رقم الاعمال فيها حوالي 591مليون وسنة 2017 رقم الاعمال حوالي 123مليون وتتبع نفس الطريقة مع باقي السنوات .

الشكل رقم (7) مقارنة رقم الاعمال السنوي بين سنة 2016 الى غاية سنة 2020

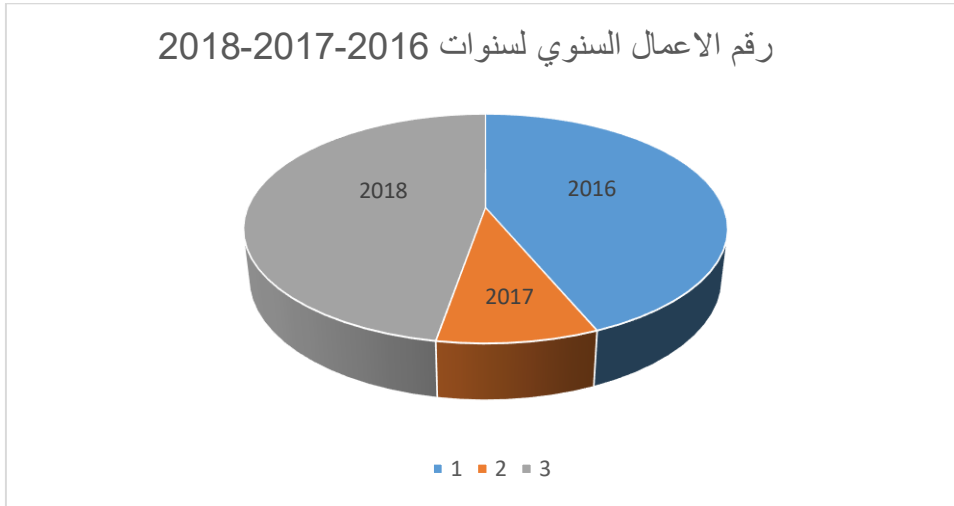


المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول اعلاه

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تذبذب في رقم الاعمال خلال سنة 2016 الى غاية سنة 2020 حيث بلغ رقم الاعمال سنة 2016 ما قيمته 591508829.30 دج وانخفض الى ادناه في السنة الموالية (2017) ليصبح 123080755.77 دج ، كما انه بلغ أقصاه في سنة 2018 ليصل الى 640121784.58 دج ، فبما انه الوحدة لم تعاني من كساد المنتجات داخل المخازن اذا قامت ببيع كل كمية الإنتاج المنتجة خلال السنة مما يوضح أيضا انه كان هناك نقص في الإنتاج وهذا ما سنفسره لاحقا ، بالنسبة للسنة 2019 فشهدت تراجع ملحوظ 448373368.24 دج وذلك نظرا لتدهور السوق بسبب الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تعيشها اغلب المؤسسات بسبب تفشي وباء كورونا ، لكن رغم هذه الظروف الاستثنائية إلا ان وحدة الذبح والتحويل بدأت تسترجع خسائرها انطلاقا من سنة 2020 حيث بلغ رقم الاعمال 620000411.87 دج .

الشكل رقم (8) مقارنة بين رقم الاعمال السنوي لسنة 2016-2017-2018



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات- ORAVIO ماي 2021

التعليق :

يوضح الشكل أعلاه الفارق الكبير في رقم الاعمال خلال السنوات 2016- 2017- 2018 ، خاصة سنة 2017 منخفض جدا وذلك للأسباب التالية :

- هذا الانخفاض المستمر راجع الى توقف الإنتاج وسير عملية البيع عن طريق المنتوجات المخزنة، لتفريغ غرف التخزين لأنها تملك مخزون كبير، وذلك لإعادة هيكلة قسم الإنتاج بما فيه من مصلحة الإنتاج والذبح ومصلحة الإنتاج المحول.
- دامت هيكلة هذا القسم قراب سنة ولضمان وفاء الزبائن لجأت الوحدة الى الإنتاج بكميات محدودة في وحدات ذبح أخرى وبيعها مباشرة دون التخزين.

- ندرة المراقبة أدت الى اهتلاك الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية دفعة واحدة، مما اجبر الوحدة على إعادة الهيكلة الكلية لقسم الإنتاج.
- ✓ وهذه الأسباب راجعة الى عدم إدارة واستغلال الوقت بشكل فعال كسبب أساسي ويهمله اغلب المؤسسات ،مع إهمال خطوات الإدارة الناجحة للوقت وبالتالي إدارة الوحدة إدارة سليمة تجنب الوحدة خسائر كبيرة على عكس ما حدث سنة 2017 وهو الموضح في الجدول والشكل أعلاه .
- ومن بين الحلول التي تبنتها وحدة الذبح والتحويل – بوقيرات – ORAVIO آنذاك ما يلي :
- وضع مخطط او جدول زمني للقيام بنشاطاتها وتقيد به .
- إعادة الهيكلة مع انطلاق بداية جديدة بأساليب تكنولوجيا حديثة وهذا ما توضح في سنة 2018 حيث بلغ رقم الاعمال فيها أقصاه .
- تنظيم وتسيير ومراقبة جميع وظائف المؤسسة ومعالجة أي مشكل قبل فوات الأوان كأهم خطوات لإدارة الوقت داخل الوحدة .
- استخدام الحاسوب و الإيميل للاتصال ونقل المعلومات في اسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف .
- التخطيط الاستراتيجي الجيد .
- فتح فرص عمل امام ذوي الخبرات ، خاصة الجانب الميكانيكي للتحكم في الآلات ومعالجة أي عطل قد يحصل . وجانب التسيير لحل المشاكل التي تؤثر على المردودية والكفاءة الإنتاجية في اقصر فترة ممكنة.

المطلب الثاني : المخطط الزمني لنشاط وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO

تبنت وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO كحل أساسي لمشكلة الإنتاج سنة 2017 مخطط زمني ينظم أوقات العمل في جميع وظائف المؤسسة عامة وفي مصلحة الإنتاج خاصة .

1-مخطط زمني في الحالات العادية :

الجدول رقم (4) المخطط الزمني العادي

أوقات العمل	عدد ساعات العمل	دجاج مذبوح	مشتقات الدجاج
الفترة الصباحية	4سا	7200 وحدة في اليوم	1طن في اليوم
فترة الاستراحة	1سا		
الفترة المسائية	3سا		
عدد ساعات العمل في اليوم	8سا		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة

المستخدمين بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات-ORAVIO ماي 2021

2-مخطط زمني في الحالات الاستثنائية : تلجأ الوحدة الى هذا المخطط في حالة وجود فائض في العمل حسب متطلبات السوق .

الجدول رقم (5)المخطط الزمني الاستثنائي

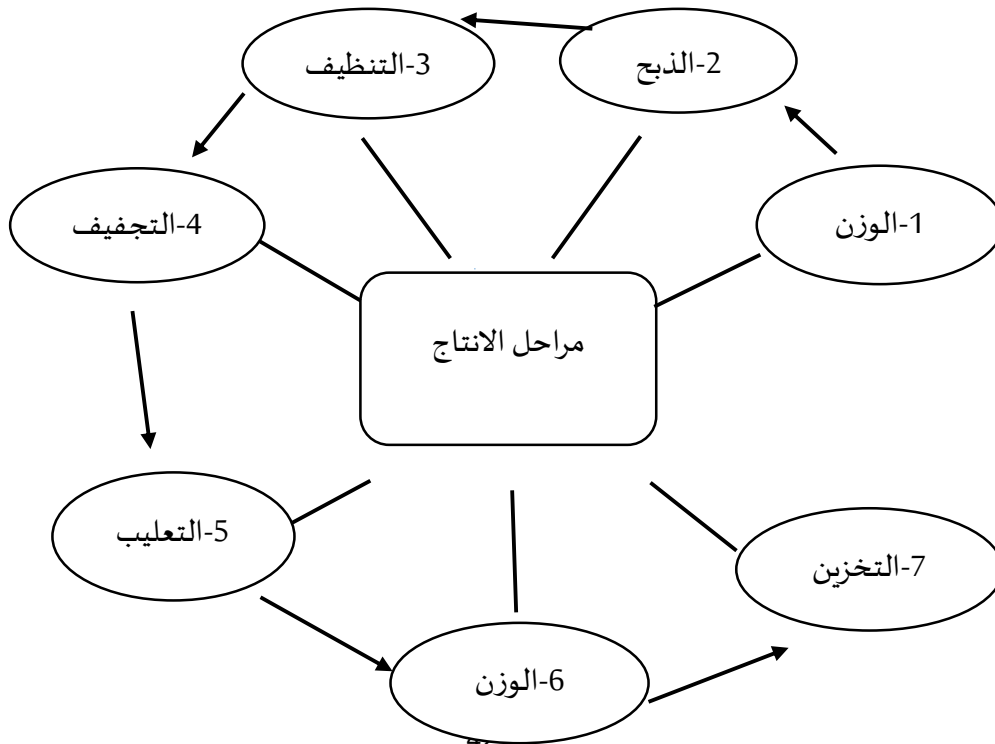
أوقات العمل	عدد ساعات العمل	دجاج مذبوح	مشتقات الدجاج
الفترة الصباحية	4سا	7200 وحدة في اليوم	1طن في اليوم
فترة الاستراحة	1سا		
الفترة المسائية	3سا		
الساعات الإضافية	X		
عدد ساعات العمل في اليوم	8سا + X		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين بوحدة الذبح

والتحويل-بوقيرات-ORAVIO ماي 2021

وقبل التفصيل في المخطط الزمني الخاص بالإنتاج نذكر مراحل الإنتاج بالوحدة التي يمر بها المنتج قبل وصوله لشكله النهائي .

الشكل رقم (9) مخطط مراحل الإنتاج



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل- بوقيرات- ORAVIO أبريل 2021

1. الوزن:

بعد وصول الدجاج الحي للمؤسسة تقوم مصلحة التموين بوزنه كمادة أولية ، وبعدها يصبح المنتج تام تقوم مصلحة الإنتاج بوزنه أيضا وتقدمه لمصلحة التخزين.

2. الذبح :

بعدها يوزن الدجاج يتجه لقسم الذبح ويقوم احد العمال بهذه العملية سريعا وذلك نظرا لوجود الات حديثة مساعدة في هذا القسم.

3. التنظيف:

في هذه المرحلة يقوم أربعة من عمال بنزع أحشاء الدجاج من الكبد وغيرها وفرزها في صناديق ثم يوضع الدجاج المذبوح في ماء ساخن بدرجة 48⁰.

4. التجفيف :

في هذه المرحلة يوجه الدجاج المذبوح بعد التنظيف إلى التجفيف يبقى في غرفة لمدة 45د ليجف.

5. التعليب:

بعدها يجف الدجاج المذبوح يقوم العمال بوضعه في علب عليها اسم المؤسسة تاريخ الإنتاج ومدة حياة المنتج.

6. التخزين:

تعتبر مرحلة التخزين المرحلة الأخيرة من مراحل الإنتاج حيث يوجه الدجاج الى التخزين في غرف التبريد، يوضع الدجاج الموجه للبيع الفوري في غرفة تسمى بالغرفة الموجبة ذات درجة 18⁰ لمدة 4س ثم يوجه الى الغرفة الثانية إذا تأخر بيعه ويوضع الدجاج الموجه للبيع خلال فترة طويلة نوعا ما في غرفة تسمى بالغرفة السالبة ذات درجة 18⁰-¹.

من إبتداء سنة 2018 تميزت وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO استغلالها للوقت بشكل سليم وهذا ما يثبتته الجدول أدناه :

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO ماي 2021

الجدول رقم (6) تسيير الوقت في مصلحة الإنتاج

كمية الإنتاج /اليوم		الوقت اللازم (المخطط)	الوقت المستغرق (الفعلي)
مشتقات الدجاج	دجاج مذبوح		
1طن	7200 وحدة	8 سا/اليوم	6 سا/اليوم

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات- ORAVIO ماي 2021

- تستغرق الوحدة في انجاز 7200 وحدة من الدجاج المذبوح بشكله النهائي و1طن من مشتقات الدجاج حوالي 6سا أقل بساعتين من الوقت المخطط له وهذا جيد بالنسبة لها يكسبها ميزة تنافسية بكونها تنتج كمية كبيرة في أقل وقت ممكن . وغالبا ما تكون الساعات الإضافية في الحالات الاستثنائية ضمن الوقت اللازم للإنتاج مما يثبت فعالية تطبيق إدارة الوقت داخل وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- .
- الوقت المستغرق في كل مرحلة من مراحل الإنتاج¹:

1. الوزن : 10 د

2. الذبح : 2سا

3. التنظيف : 2سا

4. التجفيف : 45د

5. التعليب : 20د

6. الوزن : 10د

7. التخزين : 35د

ومنه فإن وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات-ORAVIO تقوم بإدارة الوقت بشكل سليم وفعال .

المطلب الثالث : أساليب إدارة الوقت المستخدمة في الوحدة الذب والتحويل –بوقيرات-ORAVIO

إدارة الوقت الجيدة والفعالة تعتمد على أساليب قد تما ذكرها في الجانب النظري من البحث وهي خريطة جانث ، أسلوب CPM ، شبكة بيرت ونموذج GERT وتكنولوجيا المعلومات ، الأساليب الأربعة الأولى تخص التخطيط وإدارة الوقت لإنجاز المشاريع ولسوء الحظ لم تتسنى لنا الفرصة للتفصيل فيها ميدانيا وذلك باعتبار المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن وحدة تابعة للشركة الام ORAVIO صلامندر والشركة الام هي المسؤولة

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج بوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات-ORAVIO ماي 2021

على دراسة المشاريع القائمة في وحداتها ، ولكن تعرفنا على الأساليب التكنولوجية لإدارة الوقت المستعملة في نقل المعلومات داخل وخارج الوحدة .

تستخدم وحدة الذبح والتحويل –بوقيرات-ORAVIO أسلوب لإدارة الوقت والمتمثل في التكنولوجيا في جميع وظائفها ومن بين الأدوات التكنولوجية المستخدمة ما يلي :

1. الحاسوب : يستخدم لتخزين وتسجيل كل معلومات الوحدة ومتواجد في كل مصلحة .
 2. الاتصال : يستخدم موظفي الوحدة للاتصال فيما بينهم البريد الصوتي و الإيميل ومجموعة من الفواتير ورقيا وللاتصال مع العملاء والمؤسسات المالية وغيرهم من المتعاملين بواسطة إيميل .
- وبعد إعادة هيكلة مصلحة الإنتاج سنة 2017 تم اقتناء آلات جديدة وذات كفاءة عالية لرفع كمية الإنتاج وبالتالي الزيادة في رقم الأعمال تتمثل هذه الآلات في :

- آلة تسخين ، تسخن الماء الى 48° .
 - آلة ذبح رئيسية .
 - آلة قطع رأس الدجاج .
 - آلة نزع الأحشاء .
 - آلة تغسل الدجاج من الداخل ومن الخارج .
 - آلة قطع الأرجل .
 - آلة التجفيف .
 - آلات متنوعة للإنتاج المحول .
- هذه الآلات المتطورة تجعل من المنتج ذا جودة عالية وتساعد على الإنتاج في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

خلاصة الفصل :

نستخلص ان وحدة الذبح والتحويل -بوقيرات- ORAVIO اهتمت بعملية إدارة الوقت بشكل فعال وسليم بحيث استخدمت في تسييرها للوقت بعض الأساليب والخطوات ومجموعة من المخططات الزمنية خاصة بعد حدوث اختلالات في عملية الإنتاج الناتجة عن إعادة هيكلة مصلحة الإنتاج سنة 2017 فهنا واجهت تحديات في الإنتاج والبيع والحفاظ على ولاء عملائها ، مما جعلها في يقظة دائمة من خلال المراقبة الدورية لكافة الوظائف ومنه اثبتت وحدة الذبح والتحويل -بوقيرات- ORAVIO انها قادرة على تحدي جميع معيقات إدارة الوقت وذلك منذ سنة 2018 .

خاتمة :

لقد تطرقنا في بحثنا هذا الى إدارة الوقت و أخذنا بعين الاعتبار أهميتها في المؤسسة الاقتصادية بكونها إدارة شديدة الذكاء ، تعمل وتساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال وتسمح بتعظيم الاستفادة من كامل الموارد المتاحة للمؤسسة لرفع معدلات الإنجاز الى اعلى درجاتها وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية فائقة وفارقة عن المنافسين الاخرين وكذا ضمان البقاء والاستمرارية .

وهذا ما تم توضيحه في خلال دراسة حالة بوحدة الذبح والتحويل –ORAPIO-ببوقيرات ولاية مستغانم فقد كان لإدارة الوقت أهمية بالغة في تحسين مستواها التنظيمي ، وذلك باتباع مجموعة من الخطوات كوضع مخطط أو جدول زمني لتنظيم نشاطاتها ، والتسيير والمراقبة الدورية لجميع الوظائف ، وكذا التخطيط الجيد لكل نشاط مع تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت غير انها تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة بدرجة تناسب مع ما انفق عليها من وقت . إن التغير الملحوظ من سنة 2017 الى سنة 2018 يوضح أثر تطبيق إدارة الوقت على وحدة الذبح والتحويل بوقيرات على وجه الخصوص والمؤسسة الاقتصادية على وجه العموم ، حيث بلغ رقم الاعمال فيها أقصاه سنة 2018 وذلك بعد تنفيذ برامج لتحكم في الوقت وأساليب لضبطه واستغلاله استغلال أمثل من بينهم تكنولوجيا المعلومات ، ساهمت هذه الأخيرة بدرجة كبيرة في تسهيل تجسيد البرامج الموضوعية ضمن التخطيط الاستراتيجي للوحدة . وهذا ما يثبت صحة الفرضيات المطروحة الوقت مورد مهم في المؤسسة واستغلاله بشكل فعال يكسب المؤسسة ميزة تنافسية .

النتائج :

بعد إنجاز هذه الدراسة توصلنا الى ما يلي :

- لإدارة الوقت دور هام في التنسيق بين مختلف الوظائف بالمؤسسة .
- تعتمد إدارة الوقت بالمؤسسات الاقتصادية على مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية .
- وحدة الذبح والتحويل المتواجدة بدائرة بوقيرات ولاية مستغانم اثبتت أن التكنولوجيا أسلوب مهم من أساليب تنظيم الوقت .
- لتسيير الوقت لابد من جدولة الزمن الذي تؤدي فيه المؤسسة نشاطاتها .

الإقتراحات :

من خلال دراستنا لأهمية إدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- عدم إهمال الوقت باعتباره مورد من موارد المؤسسة .
- اتباع الخطوات والبحث عن العوامل المساعدة لإدارة الوقت .
- استخدام أساليب تسيير الوقت من برامج ونماذج للتخطيط للمشاريع التي ترفع من مردودية المؤسسة .

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة في نقل المعلومات والاتصال في المؤسسة .
- مواكبة التطورات التكنولوجية في الات الإنتاج وغيرها مما تحتاجه المؤسسة وذلك لتطبيق عملية إدارة الوقت .
- المراقبة الدورية لكافة الوظائف بالمؤسسة .
- تسيير الوقت يتبعه التسيير في جميع الوظائف .

أفاق الدراسة :

- أثر تطبيق الأساليب الإحصائية لإدارة الوقت على المؤسسات الاقتصادية .
- دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت
- إدارة الكفاءات في ظل إدارة الوقت .
- إدارة الوقت في كسب ميزة تنافسية .

قائمة المراجع :

- ربيحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت Time Management ، دار جرير للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، سنة 2005 .
- محمد راتول ، بحوث عمليات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الساحة المركزية –بن عكنون-الجزائر 2008 .
- نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الوقت ، دار محمد لاي للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية الأردن عمان ، سنة 2002 .
- ياسر أحمد فرح ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الاردن عمان ، سنة 2008 .
- صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، 40 ش د / مصطفى مشرفة – الإسكندرية سنة 2007 .
- لوثر جي ستوارث ، إدارة الوقت ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، سوريا دمشق سنة 2002 .
- إيناس أكرم احمد الحناوي ، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله ، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية التربية –أصول تربوية –إدارة تربوية ، نوقشت سنة 2011 .
- برباخ رايح ، أساليب إدارة الوقت و أثرها على الابداع الإداري لدي مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر ، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة دكتوراة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، نوقشت سنة 2018 .
- حسين حبيبو ، إدارة الوقت والأداء ، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، نوقشت سنة 2019 .

- سمية عجمي ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، نوقشت سنة 2016 .
- شمشام حفيظة ، المفاضلة بين نماذج شبكات الأعمال التقليدية والحديثة في تخطيط ومراقبة المشاريع ، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، نوقشت سنة 2014 .
- معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج لوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO .
- وثائق مقدمة من قسم المحاسبة ومصلحة المستخدمين لوحدة الذبح والتحويل –بوقيرات- ORAVIO .

الملخص :

هدف كل منظمة أو مؤسسة ضمان البقاء والاستمرارية في المحيط الاقتصادي ولتحقيق ذلك الهدف يجب عليها الدخول في مجموعة من التحديات بمختلف أنواعها على سبيل المثال مشكل صعوبة تسيير الوقت حيث أصبح هذا الأخير حاجز أمام نجاح معظم المؤسسات خاصة في ظل التطور والازدهار السريع ، لكن رغم كل هذا استطاع المفكرون اشرهم فريدريك تايلور توضيح كيفية استغلال الوقت من خلال وضع الأسس والقواعد التي تسهل وتسمح للمؤسسة باجتياز معيقات عديدة للوقت . أصبح من إلزامية المؤسسة المواكبة مع التطور الحاصل في عالم الاقتصاد ، لذا انتهجت مجموعة من الأساليب والنماذج التي جعلتها تسابق الزمن ومعرفة كيف تنظم وقتها واحتلال المراتب الأولى للريادة . عملية إدارة الوقت في أي مؤسسة خاصة الاقتصادية منها عملية مهمة جدا ومن أجل اكتساب إدارة فعالة وتسيير سليم وباستطاعتها المنافسة يجب عليها استغلال الوقت استغلالا امثل مع اتخاذ الحيطة والحذر والدقة في تسيير أي عملية من العمليات الإدارية وبالتالي تشكل كيان اقتصادي يتميز بالفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة . كما استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الوقت / مؤسسة اقتصادية / أساليب وخطوات / محيط اقتصادي / تسيير واستغلال / فعالية وكفاءة .

Summary :

The goal of every organization or institution is to ensure survival and continuity in the economic environment, and to achieve that goal it must engage in a set of challenges of various kinds, for example the problem of difficulty in managing time, as the latter has become a barrier to the success of most institutions, especially in light of rapid development and prosperity, but Despite this, the most famous thinkers, Frederick Taylor, were able to clarify how to use time by laying foundations and rules that facilitate and allow the institution to overcome many obstacles to time management. It has become the institution's duty to keep pace with the development taking place in the worldEconomy, so it has adopted a set of methods and models that race against time and know how to organize its time and conduct its administrative operations internally and its economic deals externally, and this is in order to impose its position in the markets and occupy the first ranks of leadership.The time management process in any private economic institution is a very important one, and in order to acquire an effective management that runs properly and is able to compete, the time must be used accurately and optimally with caution and caution in any administrative process, and thus the formation of an economic entity characterized by effectiveness and efficiency in Achieving its desired goals.

Key Words : Organization / The time management / worldEconomy / economic environment / rapid development and prosperity .

