

إستراتيجية تسيير الوقت في ظل معايير الجودة -دراسة تحليلية -

## Time management strategy in light of quality standards- an analytical study

سعدى نوال<sup>1</sup>

مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية-الجزائر-

[sanawel2013@gmail.com](mailto:sanawel2013@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2022/08/30 تاريخ القبول: 2022/09/22 تاريخ النشر: 2022/10/20

### ملخص:

ارتبط الفكر الحديث بجملة من التحديات على مستوى مراحل التعايش مع الأنظمة التسييرية التي أصبحت تنادي بمبدأ التميز والكفاءة المهنية والبقاء للأفضل، طبيعة هذه الثقافة التنظيمية الحديثة وهي "ثقافة الجودة" أصبحت تنادي بالنوعية والتميز في الأداء المهني والتنظيمي وفق جملة من المقومات كالتخطيط والتنسيق والرقابة. وكانت إستراتيجية تسيير الوقت من بين المحددات التي تقف أمام كل هذه الرهانات من أجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وعليه جاء هذا العمل من أجل تحليل مضمون العلاقة التكاملية بين معيار الجودة وعامل الوقت كنصر فعال في العملية الإدارية التي تحدد بدورها هذا التكامل التنظيمي داخل حقل العمل المهني .

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت - العملية الإدارية - الجودة - ثقافة التغيير - معايير الجودة .

### Abstract:

Modern thinking has been linked to a number of challenges in coexisting with management systems that have become calls for the principle of excellence, professional efficiency and survival for the best. Time management is one of the determinants that stand before all these bets. in order to achieve the added value of the institution, and therefore this work has come to analyze the content of the integrative relationship between the quality standard and the time factor as an

<sup>1</sup>سعدى نوال، [sanawel2013@gmail.com](mailto:sanawel2013@gmail.com)

effective victory in the administrative process, which in turn determines this organizational integration in the field of professional work.

**Keys words:** Time management - administrative process – quality- culture of change - quality standards.

### تمهيد:

في إطار التصنيع الحديث وانتشار مبدأ التميز والتطوير في القواعد التسييرية التي تواكب العولمة، أصبح الفكر الإداري الحديث يكشف لنا ضوابط واتجاهات جديدة على مستوى الإجراءات التسييرية والتركيبية الطبقيّة للفئة العاملة أين برزت هذه الأخيرة من خلال اندماجها في البنية الاجتماعية والإطار الثقافي والمهني، أصبحت المؤسسة الصناعية الحديثة تبرز وتنشط من خلال نشر عناصر ثقافية حديثة مبنية على التنمية والإبداع، الرفع من المستوى التعليمي واكتساب المهارات العالية في الحقل التقني والإداري إن طبيعة هذه التطلعات انحصرت ضمن ظاهرة اجتماعية تنشأ من جملة العلاقات التنظيمية التي ينشطها الفرد- العامل- والمنظومة الفعلية للعمل، وهو وقت العمل البشري باعتبار هذا الأخير عملية تفاعل معقدة وتتحدد من جوانب مختلفة أهمها ضبط العملية الإدارية والعمل الناشط للعامل وإدراك الموقع والمكانة والمصلحة المرتبطة بطبيعة النشاط الصناعي.

من هذا المنطلق فإن المؤسسة الاقتصادية الصناعية الجزائرية عرفت عدة تحولات على مستوى التسيير ابتداء من "الإصلاحات الهيكلية مرورا باستقلالية التسيير إلى أن وصلت إلى تطبيق مجموعة من القوانين والنصوص التشريعية التنظيمية" التي منحت فرصة للمؤسسات العمل في بيئة مستقلة تعمل في ظل التنافسية وفق منطق السوق، الأمر الذي يضعها أمام حقيقة تسييرية وهي ضرورة إيجاد إستراتيجية لإدارة عملية التكيف والتحول لذاتها لتحقيق التغيير – على مستوى التسيير والذهنيات- أين أصبحت المؤسسة حاليا ومن منظور التميز والتطوير نمط يتأثر بالمنظومة القيمية للمجتمع ونسق مفتوح يتفاعل مع المحيط الخارجي وما يسود فيه من قيم ثقافية واجتماعية ومنظومة قيمية تظهر في الممارسات والسلوكات والمواقف التي يبديها الفاعلون داخلها (المؤسسة).

ومن هنا تبدأ خصوصية الموقع والتميز في إظهار العلاقة بين ثقافة الجودة والتميز وقيمة الوقت البشري لتحديد الأولويات المهنية في ظل تبني معيار الجودة. من هذا المنطلق نحاول توضيح أهم المتغيرات التي جاءت في موضوع الدراسة نقاشا وتحليلا كما يلي:

## 1-تعريف الجودة:

أصبح مفهوم الجودة يأخذ جوانب متعدّدة وأبعاد مختلفة نظراً لقيمة هذا المفهوم في التنظيمات الحديثة وأصبحت تتطوّر حسب الحُقب التاريخية وتطبيقات المنظرين فيها، وبهذا المعنى كان من الصعب أن نحصر تعريفاً شاملاً ذلك يعني أنّ الجودة ذات مفهوم نسبي يتغيّر بتغيّر المحيط التنظيمي والثقافي والاجتماعي، ومن أهم التعاريف التي تناولها روادها الأوائل والباحثين ندرج ما يلي:

حديثاً تغيّر مفهوم الجودة بعد تطوّر علم الإدارة وزيادة الإنتاج والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى المتعدّدة الجنسيات وكذلك المنافسة الشرسة، أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة حسب **منال طه بركات** (2007: 22) بأنّها: "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميّز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم. أمّا **رعد حسن الصرن** (2001: 16) قدّم لنا أهم التعاريف التي تناولت الجودة عرّف "**J.M.Juran**" الجودة في عام 1964 أنّها "المناسبة للاستعمال، إن تطوّر مؤخرًا إلى المطابقة للمواصفات".

وقد عرّفها "**P. Grosby**" أيضاً بقوله "إنّ الجودة هي المطابقة للمتطلبات، وذلك لأنّ المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحي". وفي عام 1983 عرّفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (**ASQC**) **American Society of Quality Control** الجودة بأنّها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية". وفي عام 1986 حدّد "**Deming W.E.**" لنا الجودة بأنّها "يجب أن تلتنقي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وإنّ الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلطة أو الخدمة معاً للمتطلبات الموضوعية لتلك السلطة أو الخدمة، بما فيها قابلية الاعتماد (الموثوقية) أو قابلية الصيانة والإصلاح والأمان".

كما أشار "**J. F. Pillou**" في التعريف الذي حدّد من طرف معيار (**ISO 9000:2000**) على أنّ الجودة هي "استعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية لإرضاء المتطلبات (المواصفات) (**سعدي نوال، 2010: 40**). أمّا تعريف **المواصفة الدولية 9000:2005**: هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل (عبد العزيز عبد العال، 2010: 7). كما عرّفها "**Evans**" أنّها "تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها". بينما عرّفها **هيل Hill** بأنّها "المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل". (يوسف حجم الطائي وآخرون، 2008: 56). كما أشار **سيد سالم عرفة** (2011: 189) إلى تعريف الجودة حسب المواصفات القياسية العالمية **ISO 9001: 2000** "هي المدى (الدرجة) التي يمكن لمجموعة من الخصائص المتأصلة أن تفي بالمتطلبات والمقصود بالخصائص

المتأصلة هي: الخصائص المستندمة للخدمة أو المنتج". كما عرّفها "Evans" أنّها "تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها".

### 1-1- الجودة ومبدأ التغيير :

من أهم المرتكزات الأساسية في تسيير المؤسسات الصناعية الحالية هو ترسيخ مقولة البقاء للأفضل واحترام مبدأ التميز والمنافسة من خلال الالتزام الثابت والمستمر لإستراتيجية الجودة التي أصبحت الحتمية والمطلب الأساسي لكل منظمة ، إن الجودة سلاح قوي وتنافسي تهدف إستراتيجيتها للبحث عن القيمة الأفضل لزبونها الخارجي والداخلي –العامل– ولتنمية هذا المبدأ وتطويره تستلزم عملية شاملة مخططة تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهداف إدارة الجودة عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بتغييرات في سلوك العاملين وهي تستلزم بدورها تغييرات في:

- الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات، محاولة تكوين قيم جديدة، كاحترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري.
- تنظيم جديد لأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل بل يتم إتاحة الفرصة وإيجاد قنوات للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، والاتصالات الأفقية ما بين مختلف المستويات مما يؤدي على تحسين كفاءة التنظيم. ويدخل هذا المجال في تحسين أساليب اتخاذ القرارات بحيث يتم التعريف بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات. ومن ذلك أيضا التعرف على دينامية الجماعات وأهمية التعامل مع الجماعات غير الرسمية لاستثمارها بما هو في صالح المنظمة.
- تغيير البنية الوظيفية في المؤسسة التي تضم ثلاث بنى: البنية العامة التي تهتم باتخاذ القرارات، البنية التقنية والبنية الصفر (العمال على خطوط الإنتاج ) أي العمال المنفذين.
- تطور الجانب الإداري التنظيمي، الذي يهتم بالموارد البشري ويعتني بتنمية مهاراته وزيادة معارفه ومواهبه الإبداعية تماشيا مع وثائر التقدم التقني.
- عمق الإدارة المعاصرة من الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية والتي يمكن حصرها في الإنتاجية العالمية والجودة الأفضل والتكلفة الأقل، والقدرة على التنويع والتحديث، الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق والوصول الأسرع للعملاء، والتواصل الإيجابي مع الموردين

– توضيح استراتيجيات المؤسسة، ونوع العمل الذي تقوم به بدقة، وتعريف عملائها، والتوسع في الترابط مع الموردين بإدماج نظم الإنتاج مع برامج التوريد للتخلص من المخزون، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تطبيق نظم الإنتاج في الوقت.

إن عملية تغيير المكانة وإدخال تقنيات جديدة، تتطلب توفير متخصصين وقيمة نقدية لاقتنائها لتتم العملية، ولكن تهيئة البيئة لاستقبال هذه التكنولوجيات من حيث تنمية الموارد البشرية وتغيير العادات و السلوكيات المتأصلة في عدد كبير من أعضاء المؤسسة، يتطلب مجهودات إستراتيجية علمية، تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الرئيسية والثانوية الداخلة في خصوصية الفرد والجماعة. بحيث أضحت هذه العملية من أعقد الأمور التي تعالج في المؤسسات، كما استدعت اهتمام الباحثين والمنظرين التي قدمت لنا بعض التفسيرات من بينها: " إن العمل على تغيير العادات والسلوك يتطلب الاعتراف بالفضل، كما يستلزم منح المكافآت، وكل شيء فيما عدى ذلك فهو وعظ وإرشاد...

فمسألة تغيير الفئات المجتمعية الثقافية المجسدة في شكل سلوكيات يومية، تحدد في كثير من الأحيان فائض القيمة و الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، لذلك يتوقف نجاح المؤسسة على الثقافة الفردية و الجماعية، التي تنتج تلك الفائدة من عملية التغيير التكنولوجي.

أوضحت لنا هذه المبادئ أن المطلب الجوهري في ضبط العلاقة بالعمل من منظور الجودة ارتبط بالدرجة الأولى بمدى أهمية الوقت البشري في العملية التسييرية وكيف أنه مقوم مركزي في التنظيم الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية.

## 2- مفهوم الوقت:

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثرينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير أين أخذ هذا المفهوم اتجاهات ومجالات مختلفة نظرا للاختلافات الفردية الكبيرة بين أبناء المجتمع الواحد، إن تحديد هذا المفهوم شكل صعوبة كبيرة لدى العديد من المفكرين والعلماء أين بدلو جهدا لتحديد مفهومه من وجهة نظر مختلفة وعلى ضوء ذلك يمكن اعتبار الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد والمؤسسات والشعوب كما يمكن تحديده من خلال وجود العلاقة المنطقية لارتباط الأحداث أو الأنشطة والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

هذا وعلى الرغم من أن هذا المفهوم للوقت ربما يكون هو المفهوم الصحيح لدى جميع الناس حيث يتشابه شعورهم به وبالتالي فهو يمثل قاسما مشتركا بينهم جميعا، إلا أن هؤلاء الناس يختلفون أيضا في مفهومهم لهذا الوقت من شخص إلى آخر بحيث يفهمه كل منهم كما يراه في أعماق نفسه وكأمثلة لذلك أن الوقت عند طالب العلم هو " الحكمة" وأن الوقت عند أصحاب الحكمة هو "يوم مضى لا يعود إليك يوم أنت فيه لا يدوم عليك ويوم ستقبل لا تدري ما حاله ولا تدري من

أهله" وأنه أيضا "كالسيف إن لم تقطعه قطعك" وأن الوقت عند العامل هو "العمل المثمر" وأن الوقت عند التاجر هو " معدن ثمين" وأن الوقت عند المريض هو" أثقل المخلوقات" وأن الوقت عند الخائف" سريع "عند المنتظر" بطيء" وعند المستمع" قصير" وعند الحزين "طويل" وأن الوقت عند الفيلسوف هو" اللاشئ". نحاول في هذا الصدد توضيح التطبيقات والمسارات الحديثة التي ترجمها لنا عامل الوقت من حيث جملة من المؤشرات:

## 2-1-الوقت كمؤشر للتغير الاجتماعي:

إن مسألة الوقت من المنظور الاجتماعي اعتبر من المعضلات الكبرى في العصر الذي نعيش فيه كونه أصبح كوحدة معيارية نقيس بها الأنشطة البشرية والانطباع الزمني" لبناء الحداثة".

فكما ميزت مرحلة الثمانينات مرحلة استكشاف الوقت من وجهة نظر علماء الاجتماع ليس ككائن في حد ذاته وإنما كمؤشر على التغيير الاجتماعي أين أصبح مدلول الوقت كممارسة وكعامل للتنظيم-يفرض حدود وأولويات- سواء على المستوى المهني أو اليومي.

فباختلاف الفئات الناشطة والأنماط الاجتماعية يمكننا تفسير بعض التصورات والممارسات التي نبني بها مؤشر العلاقة مع الوقت فمن المنظور السيكولوجي من خلال تفسير علاقة الوقت بالمرهقين أين أطلقت عليه **جيل برونوفوست** "ان مفهوم الوقت لديهم أعتبر كسعي ذاتي – ما بين الضغوطات المؤسسية –المدرسة-والمحيط الأسري المعاش ،فبداية المراهقة هي خطوة حاسمة لدى الشباب يخرج من عالم الطفولة ويصنع لنفسه رؤى مستقبلية جديدة على المستوى الشخصي والعائلي والمؤسسي، فسرت إستراتيجية الوقت لدى الشباب بسيرورة طويلة المدى ووليدة اللحظة تفرض على دورات الحياة المختلفة يحاول الشاب من خلالها التعريف بالهوية الفردية سواء على المستوى العلائقي بمختلف مساراته العائلية –كرباط اجتماعي- أين يكتسب حضوره العائلي نسبيا باستعمال كلمة –أنا- أو الزملائية التي ينتجها من المحيط المؤسسي –المدرسي- من خلال وسائل الإعلام وحتى الأعمال الصغيرة المنجزة من طرفه للتعبير عن نفسه وفرض ذاته.

أما على مستوى الروابط الأسرية ومفهوم الوقت أوضحت لنا بعض الدراسات في قضية العلاقات الأسرية وتأثير مواعيد العمل بالنسبة للزوجين العاملين –في العمل المأجور- أين بينت لنا هذه الدراسة أن عدم تطابق مواعيد عمل الأزواج هز استقرار الأسرة المعاصرة حيث أثر ذلك على هيكله وبناء الهوية الفردية لأعضائها ، فبرغم من توسع عمالة الإناث مند السبعينات في الوقت ذاته خلقت قيود جديدة لتصميم الزمني للحياة الاجتماعية التي تشير إلى الرابطة الاجتماعي في العصر الصناعي الحالي أنه لم يعد مبني على الاعتبارات المادية فقط ولكن على العلاقات الشخصية بين الزوجين. فتداول العلاقات الاجتماعية مرتكز على الحياة اليومية وما ينتج عنها من أنشطة ترفيهية ومنزلية خارج مواعيد العمل الرسمية-رعاية الأطفال ،مؤانسة الأسرة والسعي

لتحقيق السعادة ومن هذا التحليل توضح هذه الدراسة أن الأسرة المعاصرة في تحول نتيجة للتفاعلات المعقدة بين أفراد الأسرة والفروق المؤقتة وعدم المساواة الاجتماعية بسبب التوزيع الزمني لوقت الزوجين وعدم تكامل المهام لكلا الطرفين مما يعكس ذلك على التنشئة الاجتماعية لدى تربية الأطفال وعليه علاقة وقت العمل والحياة الأسرية اليومية في تعقد مستمر نتج عنه ضعف التنسيق الزمني الداخلي للأسر.

## 2-2-الوقت كمؤشر تنافسي لأنظمة التسيير:

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط ، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز واستغلالها بشكل أمثل في العديد من الاستراتيجيات، وكانت الجودة هي أهم هذه المصادر باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتجات المقدمة بشكل أفضل من المنافسين، ولكن نظرا للتغيرات السريعة والمستمرة في ضل المحيط التنافسي كان لا بد لهذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق من وراءها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وكأقصى ضمان لتحقيق هذه الأخيرة أصبحت المؤسسات تعتمد على المواصفات العالمية-الأيزو- باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات تحقق لها صفة الشمولية والعالمية كما تعتبر كمقوم فعال لدخول المؤسسات إلى الفلسفة الإدارية الجديدة وهي الإدارة بالجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم الجودة على كامل النشاطات والعمليات المؤسسة كما تعتبر المطلب الأساسي للتميز والتنافسية مع الأسواق العالمية.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية والتي اقترحها M. Porter والمتمثلة في «إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز» ، كما أنها "استعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات" (9 فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف إلا أن الصناعات البيانية أثبتت عكس ذلك. حيث أثبتت الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل (المطابقة، الأخطاء والمطابقة الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات.

تنوع النشاطات الصناعية في المحيط التنافسي السريع والمعقد أصبح بدوره يفرض ممارسات ورهانات وطرق إنتاجية جديدة وإدخال تغيرات في الإدارة الصناعية ومن بين هذه القرارات والتدابير معالجة وضبط الوقت كمورد ضمن الإستراتيجية الصناعية فمن خلال منطلق التنافسية أصبح الاهتمام بطرق التصميم وسيرورات الإنتاج والتوزيع من الأولويات التسييرية من خلال مبدأ الحركة والزمن أين تقلصت دورات تصميم الإنتاج وكذا مواعيد الإنتاج تناقصت وأصبحت اللغة السائدة هي "لغة الوقت" من ذهب و"الوقت هو المال" مما سمح للمؤسسات



الصناعية العمل على اتخاذ قرارات إستراتيجية تهدف من وراءها تطابق وتيرة العمل مع متطلبات الوظيفة والتغيير المتوقع -إطلاق منتج جديد ،تطبيق تكنولوجيا جديدة -هذه الرهانات والقرارات تتخذ على ضوء مجموعة من العوامل ترتبط بمؤشر الوقت وهي :

- سرعة القرار الاستراتيجي عامل أساسي في دعم القدرة التنافسية : إن القرار الاستراتيجي يحتوي على علاقات خاصة تربطه بالوقت بمعنى القرار الاستراتيجي يحمل نتائج طويلة الأجل ضمن عملية تفكير دورية ونظامية على المدى الطويل سميت **-بالتخطيط الاستراتيجي-**.

- عملية الإمداد في الوقت المنضبط: بمعنى نجاح السياسات الإدارية الصناعية متوقف على الترشيح وتوفير المستلزمات الضرورية للعمليات الإنتاجية بالكمية والجودة المطلوبين (تأمين العمليات) والسعر والوقت المناسبين.

- عملية الإبداع في الوقت المحدد: وهي التخطيط التنبؤ لمتطلبات التغيير والميزة التنافسية لنظام السوق والكشف عن الأفق المستقبلية حتى تصبح قادرة على الاستجابة السريعة للمعطيات العالمية.

### 2-3-الوقت محدد أساسي في العملية الإدارية:

يعتبر الوقت مورد نادر وثمان لأي إنسان في هذا العالم الكبير أين برزت انتقادات عدة في مدى قيمته وكيفية استغلاله على مجمل المجتمعات المتقدمة وحتى السارية في طريق النمو فهو إدارة للربح والخسارة فعندما تقع الخسارة يكون الوقت خصمك وعندما يتحقق الربح يكون الوقت حليفك وليس من الغرابة أن ينظر المديرون والمسيروون الناجحون إلى الوقت باعتباره أكثر أهمية من الآلة .ويعتبر الوقت من أهم عناصر أو مقومات الإنتاج الأساسية ومقياس رئيسي للتقدم الحضاري في البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

جاءت هذه المفاهيم لغرض توضيح بأن الوقت البشري مرتبط بنشاطات الفرد -العامل - المهنية واليومية فقيمة الوقت العمل البشري هو محور القدرة التنافسية للفرد وللمؤسسة الذي بواسطته يتحدد بقائها وتنميتها. فمع تطور المنظمات العمل وفرض مقولة البقاء للأفضل أصبح لزاما على المؤسسات الصناعية بالأخص إعادة النظر في نشاطات تسيير الموارد البشرية بما يتفق مع متطلبات ومعايير الجودة والتميز وذلك من خلال:

- إعادة تنظيم المهام الإدارية حسب التخصصات وأهداف المؤسسة المتوقعة.

- تقسيم العمل حسب متطلبات التغيير والإنتاجية المطلوبة.

- تامين الوقت الزمني للعامل كمطلب تنافسي.



### 3- علاقة الوقت بالعملية الإدارية:

يمثل الوقت عنصراً هاماً في حياتنا اليومية، وهو آية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه وقد أقسم الله به في سورة العصر التي هي غاية البلاغة والإيجاز والبيان قال تعالى " والعصر. إن الإنسان لفي خسر. إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ " رواه البخاري. ويعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر " (سورة العصر، 1-3)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم فيما رواه ابن عباس رضي الله عنهما أساسى لنجاح أي مدير، حيث يعتبره البعض انه أثنى موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر ،ولهذا تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المدبرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية.

ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام ، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل.

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرين التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب مهامهم أو بسبب الآخرين وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المديرين أو المشرفين أو رؤساء الأقسام وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة في أعباء العمل. ولهذا لا بد من " التأكيد على إدارة الوقت البشري من خلال ضبطه وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرًا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة."

ويمكن القول أن إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني: قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة.

### الخلاصة:

إن عنصر الوقت من العناصر المهمة التي تشكّل إطار العملية الإدارية، ولكن تبقى المشكلة الأساسية في هذا العنصر الذي يخضع لمتغيرات ومؤثرات تجعله يتأرجح ما بين الصلابة

والمرونة، وذلك ناتج عن ارتباطه بالناس، فالناس في حقيقتهم تحكمهم مؤثرات ورؤى تجعلهم ينظرون لهذا العنصر بنظرات متباينة تظهر على شكل سلوكيات وممارسات لها دوافعها الخاصة، ومن هذه الدوافع (الاحتياجات - طبيعة المهمات-الأعمال المطلوبة-الثقافات والتقاليد-العادات).

ومنه أصبحت الإدارة هي الوحدة المتكاملة التي تحدد المنظور العام لهذه الممارسات لإنجاز الأهداف المحددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتي منها الوقت. كما أشار "ويبر" في نفس السياق أن عامل الوقت أصبح وسيلة تفويض بين الإدارة والعمال وهذه العلاقة أطلق عليها مسمى "الكبح الواعي" بمعنى العامل الصناعي بدأ يصنع لنفسه سلطة ذاتية من خلال المساومة في الوقت الإنتاجي اليومي وفسر ذلك بأن الوقت هو المال لا بد من فرض سلطة تفاوضية بمخالف الطرق والأساليب".

على الرغم من أهمية الوقت وإدارته إلا أننا نجد في الحياة اليومية العملية أناساً قد فرطوا في أوقاتهم، فأسأوا واستغللها، ولم يحسنوا إدارتها، مهدرين بذلك طاقاتهم؛ وذلك بسبب عدم إدراكهم الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثمار أوقاتهم لكن مع ظهور مفهوم العولمة وتطور العمليات الإدارية وفق تطور الأنظمة التسييرية التي بدأت تفرض على المؤسسات بمختلف نشاطاتها الاهتمام بالوقت كحاوية والعمل البشري كنتاج ومضمون.

أصبح تسليط الضوء بالدرجة الأولى على نوعية وجودة تسيير الوظائف الإدارية التي بدورها تلعب الدور التكاملي بين مصالح الفرد ومصالح المؤسسة، وفي نفس السياق لخصت لنا إحدى الدراسات التي أثارت فكرة التنمية المستدامة للقيمة الزمنية للعمل البشري حيث أبرزت هذه الدراسة مجموعة من العوامل التفسيرية منها: نوعية وظيفة الموارد البشرية (HR) هي عامل رئيسي في التنمية المستدامة للقيمة الزمنية للعمل الإنساني ثانياً قيمة وقت العمل البشري هو مؤشر وعنصر أساسي من عناصر القدرة التنافسية للشركة وقد تم تصميم هذه الدراسة المتعمقة التي أجريت 2001-2003 لقياس تطور قيمة الوقت العمل البشري بعد تنفيذ التغييرات التنظيمية كسواء آلات جديدة، تحسين نوعية ووظيفة الموارد البشرية -تنظيم العمل المقترح- وأهم ما جاءت به الدراسة لخص في مايلي :

تطور مساهمة كل ساعة إلى القيمة المضافة لأعمال الشركة بمعنى جعل الوقت الزمني - كلفة العمل- هو المحدد الناشط لزيادة الربحية والمردودية والتنافسية. تحسين جودة وظائف تسيير الموارد البشرية من خلال وضوح الأدوار والمهام لدى المديرين المسؤولين بما يخدم المصلحة المشتركة لأطراف العمليات الإدارية ككل.

ومن هذا التدخل، يمكن القول أن نوعية وظيفة الموارد البشرية هي عامل رئيسي في الأداء العام والتنمية المستدامة للقيمة الزمنية للعمل الإنساني استجابة لتحديات العولمة، فالدور النشط

للعامل البشري هو مساهمة كل فاعل في المنظمة بتمثين وقته كمتغير تحفيزي على المستوى الشخصي والمهني.

ساهمت ثقافة تطبيق مبدأ الجودة على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية إكتساب مهارة تنظيم الوقت كإستراتيجية جوهرية من جهة التخطيط لربح الوقت الضائع، تثمين الوقت داخل العمل وخارجه كترتيب الأولويات ، إلى جانب ذلك طبيعة هذه الثقافة الجديدة ترجمت الوقت البشري كمعيار وقيمة مضافة من خلال تثمين الجهد المبذول وتحسين جودة الفرد والخدمة.

### المراجع :

- 1- بوظمين ليلي، الإطارات النسوية، دفاتر المركز، البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية- الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، تحت إشراف العياشي عنصر، منشورات الكراسك، الجزائر، 2001.
- 2- نوال سعدي، واقع التخطيط في الموارد البشرية وعلاقته بنسق الإدارة بالجودة الشاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، قسم علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 2017.
- 3- جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 4- أحمد محمد غنيم، سلسلة الفكر الإداري المعاصر- مهارات إدارة الوقت، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2010.
- 5- SimonettaTabbouni, Les temps sociaux, Armand colin, paris-France,2006.
- 6- Gilles Pronovost(2009), Le rapport au temps des adolescents : une quête de soi par-delà les contraintes institutionnelles et familiales, 2009. <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-22.htm>
- 7- LaurantLesnart, le temps de travail edition nord,2009.
- 8- قروي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو ISO في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 9- خان محمد ناصر(2007)،أهمية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر.

- 10- بوشناقة أحمد ناصري نفيسة، عامل الوقت مصدرا لفرص نجاح الاستراتيجيات الصناعية واكتساب القدرات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: [.Labocolloques5.voila.net/06nafissanasri09.pdf](http://Labocolloques5.voila.net/06nafissanasri09.pdf)
- 11- ياسر خالد سلامة ، إدارة الوقت علم وفن الأخلاق، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن، 2015.
- 12- SimonettaTabbouni ,Les temps sociaux, Armand colin, paris-France,2006.
- 13- Jens Thoemmes.et.al, Sociologie du travail et critique du temps industriel ,huitième édition.,2008.
- 14- Simonetta Tabbouni,2006,ibid.
- 15- laurencappelletti ,florencenoguera , ,Le développement durable de la valeur du temps de travail humain :une réponse à la mondialisation management et avenir ,France,2005.