



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة ENICAB صناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

د. بن عيسى ليلي

من إعداد الطالب:

بورنان محمد المأمون

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- ربيع مسعود
بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مشرفا	- أستاذة تعليم العالي	- بن عيسى ليلي

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة ENICAB صناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

د. بن عيسى ليلي

من إعداد الطالب:

بورنان محمد المأمون

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- ربيع مسعود
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- غضبان حسام الدين
بسكرة	مشرفا	- أستاذة تعليم العالي	- بن عيسى ليلي

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله شكرا وامتنانا

وإقرارا بفضلته واعترافا بعظيم كرمه

الحمد لله ليلا ونهارا وسرا وجهارا

الحمد لله ملئ كل شيء

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذتي

الأستاذة الدكتورة المحترمة "بن عيسى ليلي"

على مجهوداتها الطيبة، دمتي خير منارة للعلم ومشعلا ينير دروب الخير

شكرا لجميع أساتذتنا بجامعة محمد خيضر بسكرة كلية علوم التسيير خاصة الأستاذين

"غضبان حسام الدين" و "رحال سولاف"

شكرا لكل الأساتذة أعضاء اللجنة الكرام الذين سأتشرف بمناقشتهم لمذكرتي وتقييمها

شكرا لكل من علمني وأزال غيمة جهل مررت بها

شكرا لكل جميل بقي جميلا معنا حتى النهاية

...

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد:
الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى من
أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام "أمي الحبيبة". نسير في
دروب الحياة، ويقتى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم ييخل

علي طيلة حياته "والدي العزيز بورنان عبد الرحمان"

إلى من تقاسمت معهم المحبة والسعادة "إخوتي"

إلى من بمحبتهم أزهرت أيامي "الأهل والأقارب"

إلى أخي ورفيق دربي دائماً "زعبون محمد علي"

إلى الصديقين العزيزين "عبد المؤمن" و "وائل"

إلى جميع أساتذتي المحترمين وخاصة الأستاذة "بن عيسى ليلي"

إلى كل من نسيه قلبي ولم ينسأه قلبي

ملخص:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي في مؤسسة صنع الكوابل -بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم محددات إدارة الوقت وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي من المنظورين العلمي والعملي، لذلك أجريت دراسة ميدانية بمؤسسة صنع الكوابل-بسكرة، في ماي 2023، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي تم توزيع 65 استمارة منه على مسؤولي وإطارات المؤسسة، وقد استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج (spss v.20) وقد تم الاعتماد عليها في تحليل وتفسير النتائج.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي وذلك بناء على مؤشرات التحليل الإحصائي في اختبار فرضيات الدراسة، وقد وجد هناك دور لكل من المراقبة في تحديد الخيار الاستراتيجي وعدم وجوده لتخطيط وتنظيم الوقت ومضيعات الوقت، وقد حاولنا بناء على النتائج المتوصل إليها تقديم جملة من الاقتراحات نأمل من خلالها توضيح الأهمية التي يجب أن تولى لإدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها أحد أهم العناصر المؤثرة على القرارات الاستراتيجية بما فيها تحديد الخيار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الخيار الاستراتيجي، مؤسسة صنع الكوابل-بسكرة.

Summary:

This study came to try to reveal the role of time management in determining the strategic choice at the CBSRA and the study aimed at highlighting the most important determinants of time management and its relationship to the strategic choice of scientific and practical perspectives, Therefore, a field study was conducted in May 2023, where the descriptive and analytical curriculum was relied upon. Data was collected using the questionnaire, 65 of which were distributed to the institution's officials and frames. and we have used a number of statistical methods with the adoption of the "spss v.20" programme and have been relied upon in the analysis and interpretation of results.

This study found a time management role in determining the strategic option based on statistical analysis indicators in testing the study's hypotheses and there has been a role for both surveillance in identifying the strategic option and its lack of time planning, organization and time-wasting, Based on our findings, we have tried to make a number of suggestions, through which we hope to clarify the importance to be attached to the time management of the institution under consideration as one of the most important elements influencing strategic decisions, including the identification of the strategic option.

Keywords: Time Management, Strategic Choice, Cable Making Foundation-Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت
03	المطلب الأول: مفهوم الوقت وأنواعه
05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الوقت
06	المطلب الثالث: أهمية إدارة الوقت
08	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الوقت
08	المطلب الأول: مبادئ إدارة الوقت
11	المطلب الثاني: خطوات الإدارة الناجحة للوقت
15	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الوقت
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري للخيار الاستراتيجي	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي
20	المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي
21	المطلب الثاني: أهمية الخيار الاستراتيجي
22	المطلب الثالث: أدوات التحليل وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي
24	المبحث الثاني: تحديد وضع الخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت

24	المطلب الأول: أنواع الخيار الاستراتيجي
28	المطلب الثاني: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
30	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الوقت والخيار الاستراتيجي
31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صنع الكوابل-بسكرة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة
34	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل
35	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها
36	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة، مورديها وزبائنها
38	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة
43	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
44	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
46	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
50	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)(one-sample K-S)
51	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
55	المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات
61	خلاصة الفصل
62	خاتمة
66	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	مقياس ليكارت الخماسي	01
43	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	02
44	اختبار معامل الثبات لمخاور الاستبيان	03
45	اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق لمخاور الاستبيان	04
46	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	05
51	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	06
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور إدارة الوقت	07
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الخيار الاستراتيجي	08
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة	09
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي	10
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي	11
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي	12
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المراقبة في تحديد الخيار الاستراتيجي	13
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي	14

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
14	الخطوات الست للإدارة الناجحة للوقت	01
47	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد العينة	02
48	التمثيل الدائري لمتغير أعمار أفراد العينة	03
49	التمثيل الدائري لمتغير الدرجة العلمية لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	04
50	التمثيل الدائري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة	05

تعد إدارة الوقت واحدة من الجوانب الأساسية في تحقيق النجاح الشخصي والمهني. فهي تساعدنا على تنظيم أنشطتنا وتحقيق أهدافنا بكفاءة أعلى وفاعلية أكبر. إلا أنه في سياق الإدارة الاستراتيجية، يصبح دور إدارة الوقت أكثر أهمية، حيث يتعين على المؤسسات والمنظمات اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة تؤثر في مستقبلها ونجاحها. يشير مصطلح "الخيار الاستراتيجي" إلى الاختيار الذي تقوم به المؤسسات بشأن الاتجاهات الرئيسية التي ترغب في اتخاذها لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل. ومع تزايد التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، يعتبر تحديد الخيار الاستراتيجي المثلى من بين العديد من الخيارات المتاحة أمرًا صعبًا وحاسمًا.

وهنا تبرز أهمية استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي بوضوح. فإدارة الوقت الفعالة تسمح للقادة والمدبرين بتخصيص الوقت بشكل منهجي وذكي، وتحديد أولوياتهم وتخصيص الموارد وفقًا لأهداف المؤسسة. ومن خلال تحسين إدارة الوقت، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الفرص الاستراتيجية المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة.

تؤثر استراتيجية إدارة الوقت على تحديد الخيار الاستراتيجي بعدة طرق: تساعد القيادة والمدبرين على تحليل وتقييم الخيارات المتاحة بشكل كامل وشامل، تعزز استراتيجية إدارة الوقت القدرة على التخطيط بشكل جيد وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بفعالية وتعزز استراتيجية إدارة الوقت الابتكار والابتكار في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

من هنا، يصبح واضحًا أن استراتيجية إدارة الوقت لها تأثير قوي على تحديد الخيار الاستراتيجي. ومن خلال تحسين إدارة الوقت واستخدامها بشكل ذكي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الفرص الاستراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى النجاح للمنظمات والتفوق في سوق الأعمال المتنافسة.

أولاً: الإشكالية

يعتبر الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي، حيث أصبح يمثل العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي خلق مشكلة التعامل مع الوقت وإدارته في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، حيث تسعى المؤسسات للحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، مما يستلزم عليها أن تأخذ حذرًا وتبنى الخيار الاستراتيجي الملائم والمناسب لإمكانياتها الداخلية ولا يتعارض مع الواقع والمتطلبات الخارجية لها.

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما دور إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

وللإجابة عن الإشكالية بشكل منطقي تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)

بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

2. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)

بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

3. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمراقبة في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

4. هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن هذه التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)

ب. الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)
2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمراقبة في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)

ثالثا: أهمية الدراسة

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع إدارة الوقت ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية وغيرها من التخصصات، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن مدى تأثير إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي، والاطلاع على واقعه في المؤسسات وما يعترضه من عقبات وعراقيل تحد فائدته.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة.
2. التعرف على إدارة الوقت ومختلف متطلباتها.
3. التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
4. التعرف على دور إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع. واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة مجموعة من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية.

1. الاهتمام الشخصي لهذا موضوع.
2. توفر المراجع حول متغيري الموضوع.
3. قلة الدراسات التي تناولت متغيري الموضوع معا.
4. اندراج موضوع إدارة الوقت والخيار الاستراتيجي ضمن مجال التخصص.
5. معرفة معنى إدارة الوقت والتأثير الذي تؤديه في تحديد الخيار الاستراتيجي.
6. قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم خطوات ومراحل البحث العلمي التي ينبغي مراجعتها وعرضها وتوظيفها في الدراسات العلمية لبناء الإطار التصوري وبلورة الأفكار والأبعاد التي يمكن تناولها في إشكالية البحث بشكل علمي وواسع ومعقد، وبالتالي التأكد من شمولية البحث على جميع العوامل المؤثرة على دراسته وبعد اطلاعنا على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

1. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، كتاب، 2008.

في هذا الكتاب إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل والتحديات العصرية والذي جاء بـ خمسة فصول، فقد تحدث الكاتب في الفصل الأول عن إدارة الوقت وتعريف الوقت وتحديد الأولويات والعوامل المساعدة في إدارة الوقت ولماذا إدارة الوقت وفن إدارة الوقت وتنظيم الوقت. وجاء الفصل الثاني تحديات الإدارة المعاصرة وأثرها على الوقت وتحديات الإدارة المعاصرة للمدير والعاملين وأثرها على مستوى سياسة العمل واستراتيجية البعد الزمني للعمل. وجاء الفصل الثالث عن البيئة الخارجية التي نعيشها في الوقت الحاضر وأثرها على إدارة الوقت والبيئة المحيطة والهيمنة البيئية على العاملين. أما الفصل الرابع فقد جاء عن نظم الإنتاج في الوقت المحدد وقد وضع مجموعة من الأمثلة على ذلك. أما الفصل الخامس والأخير فلقد جاء بتعلم مهارات وتنظيم الوقت، وتضمن محتويات الفصل عن التقليد في العمل والتخطيط والتنظيم ومجموعة من النصائح التي تساعد على استثمار الوقت.

2. محمد أمين شيباب، إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، 2018.

تمركز إشكالية الدراسة حول ثقافة استثمار الوقت التي تحدد النظرة التي تبناها المؤسسة حول إدارة الوقت، حيث تنعكس هذه النظرة على معنويات العاملين، حيث أن الاستخدام العقلاني لهذا المورد يجعل العامل منضبطا وينمي ولاءه للمؤسسة، في حين نجد واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يبرز الصعوبات التي تنشأ من عدم الاستغلال الأمثل لهذا المورد. حيث اقتضت عينة الدراسة على المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة باعتباره الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، والمنهج التحليلي. ولجمع المعلومات تم استخدام أداتي الاستمارة والمقابلة. وظهرت النتائج الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، وذلك بعد القياس الإحصائي لأبعاد التخطيط للوقت، كتحديد الأهداف توزيع المشرف للمهام، تخصيص وقت للتفكير وتوافق المهام والمؤهلات. يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، وإثبات هذه

الفرضية تم قياس أبعاد تنظيم الوقت والتي من مؤشراتهما تنظيم مكان العمل والتنسيق بين الزملاء توزيع الوقت ترتيب المهام الالتزام بالمواعيد وتسجيل المواعيد. يوجد إدراك عالي لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بضرورة تجنب مصعبات الوقت، وتوصل الباحث للتأكد من الفرضية بقياس المؤشرات المعبرة عند بعد تجلب مضيعات الوقت منها: استخدام الوسائل التكنولوجية القيام بأكثر من عمل تجلب الأنشطة غير المنتجة غياب الملاحقة الانخراط في الأعمال الروتينية.

3. دراسة موافى، إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوي العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية، دراسة ميدانية، 2005.

هدفت الدراسة إلى بيان السبل الإدارية التي يتبعها مدرء المدارس الثانوية في إدارة وقتهم، والتعرف على المجالات التي تستنفذ معظم وقتهم وتؤثر بالسلب على فاعلية الإدارة المدرسية وكذلك الكشف عن مدى التناسب بين الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدرء المدارس الثانوية ووقت عملهم الرسمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إعداد تقارير قياس كفاءة. جميع العاملين بالمدرسة هي أكثر المهام استغراقا للوقت بنسبة (46.66%)، يرى (50%) من أفراد العينة أن لجان المتابعة أكثر المضيعات استنفادا لوقت مدير المدرسة، يرى (28%) من أفراد العينة أن التصدي للمشكلات المدرسية الخاصة بالمعلمين والتلاميذ هي أكثر المهام استنفادا لوقت مدير المدرسة، يرى (15%) من أفراد العينة أن عقد اجتماعات دورية مع المعلمين للوقوف على الصعوبات التي تواجههم هي أكثر المهام استنفادا لوقت مدير المدرسة، يرى (5%) من أفراد العينة ان الاجتماعات هي أكثر المضيعات استنفادا لوقت مدير.

4. فاطمة بوهلال، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المنظمة، مذكرة ماجستير، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الموجودة في ولايات الجزائر (تلمسان، سيدي بلعباس، مستغانم معسكر، وهران، عين تموشنت غليزان)، وأكدت على أهمية الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في تحقيق الفاعلية، وإعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وحاولت الباحثة في هذه الدراسة إثبات صحة الفرضيات بإتباعها للمنهج الاستنتاجي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي فقامت بإجراء مسح عن طريق عينة المجموعة من المؤسسات الموزعة على مجموعة من ولايات الجزائر وجمعهم ولمعالجتهم استعملت برنامج SPSS لتتوصل لمجموعة من النتائج المتمثلة في أن هناك علاقة بين الاستراتيجية والهيكل في اطار التوافق بين الاستراتيجية والهيكل وان المؤسسات تحقق اعلى فاعلية من خلال هذا التوافق وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تحدد الهيكل في إطار الاستراتيجية التي تحقق أهدافها.

5. قاصب، ح، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها مجموعة من المنظمات السياحية الجزائرية لتطوير مركزها التنافسي والأساليب التي تستعملها لاختيار أفضل البدائل الذي يناسب البيئة التي تنشط فيها للمؤسسات السياحية، وقام الباحث بدراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق الموزعة بين مجموعة من ولايات الجزائر الذي بلغ عددها 40 فندقا وتمت مقارنتها مع البلد المجاورة تونس وضمت هذه المقارنة 45 فندقا والذي تفارق تصنيفها بين فنادق الخمس نجوم والاربع نجوم، وبعد عملية تحليل البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) وصل الباحث الى مجموعة من النتائج المتمثلة في: على ان المدير السياحي بقدرته بناء إدارة استراتيجية سياحية فعالة تستند إلى النظريات الحديثة للإدارة الاستراتيجية وبقدرته تطبيقها في المجال السياحي. ان القطاع السياحي يتطلب الدراسة أكثر للاختيار الملائم للاستراتيجية الموافقة لطبيعة وخصائص هذا القطاع، ولأهداف المنظمة وقدراتها وكفائاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها.

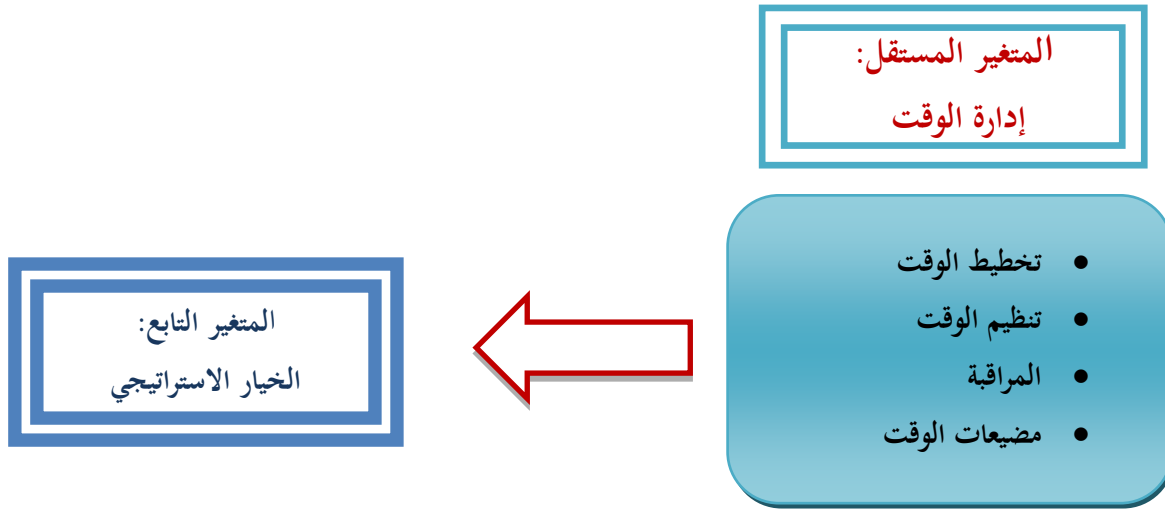
الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

إن بعض الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية حيث ربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن ندرس دور إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي، وقد نجد أن أحد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة مختلفة من حيث الزمان والمكان، ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسات مختلفة، اخترنا أن تكون هذه الدراسة أن نجد العلاقة بين المتغيرين في مؤسسة ENICAB صناعة الكوابل-بسكرة، ومن حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات السابقة كانت ما بين 2005-2019، بينما كانت الدراسة الحالية في سنة 2023.

سابعاً: متغيرات ونموذج الدراسة

تم تصميم نموذج مقترح لتمثيل العلاقة بين إدارة الوقت وتحديد الخيار الاستراتيجي، في سبيل الإجابة على إشكالية الدراسة وأهدافها، والمستخلص من واقع الأدبيات النظرية: حيث نجد نوعين من المتغيرات هما:
المتغير المستقل: إدارة الوقت وتتضمن 4 ابعاد وهي (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، المراقبة، مضيعات الوقت).
المتغير التابع: وهو تحديد الخيار الاستراتيجي.

1. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

ثامنا: تصميم البحث

لمناقشة وطرح إشكالية الموضوع واختبار صحة فرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كالاتي:

- الفصل الأول:

كان بعنوان الإطار النظري لإدارة الوقت، قمنا من خلال هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية إدارة الوقت حيث تناولنا فيه مفهوم الوقت وأنواعه، ومفهوم إدارة الوقت مع إبراز أهميتها، في المبحث الثاني تحت عنوان أساسيات إدارة الوقت تطرقنا إلى مبادئ إدارة الوقت، وخطوات الإدارة الناجحة للوقت مع متطلباتها.

- الفصل الثاني:

كان بعنوان مدخل نظري للخيار الاستراتيجي، قمنا من خلال هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية الخيار الاستراتيجي حيث قدمنا خلاله مفهوم الخيار الاستراتيجي مع إبراز أهميته، ثم تطرقنا إلى أدوات التحليل وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي، وفي المبحث الثاني تحت عنوان تحديد وضع الخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت حاولنا التطرق إلى أنواع الخيار الاستراتيجي ومراحل صنعه والعوامل المؤثرة فيه، مع اظهار العلاقة بين إدارة الوقت والخيار الاستراتيجي.

- الفصل الثالث:

عرضنا فيه إلى الدراسة التطبيقية للموضوع، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال لمحة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل والتعريف بمؤسسة صنع الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، والهيكल التنظيمي للمؤسسة، ونشاط المؤسسة، مورديها وزبائننها، أما المبحث الثاني وضحنا أهم الإجراءات والأدوات

المستخدمة في دراستنا وكذلك تناولنا فيه منهج الدراسة المتبع، أدواته، المجتمع، المتغيرات، صدق وثبات أداة الدراسة. ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وتناولنا فيه وصف وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها.

الفصل الأول

الإطار النظري

لإدارة الوقت

تمهيد

يعتبر الوقت من أغلى الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة، ويد مهماً لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بنظر الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفاعليته في المنظمة، فإن الاستغلال الكفء للوقت المتاح للمدير بترتيب المهام حسب أسبقياتها للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إدراج مبحثين يمكن من خلالهما فهم:

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الوقت

المبحث الأول: ماهية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت أحد الجوانب الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فهي عبارة عن عملية تشمل تحديد الأهداف وتخطيط الأنشطة وتنظيم الأولويات وتحقيق التوازن بين الوقت المخصص لكل نشاط. تتطلب إدارة الوقت الفهم العميق لقيمة الوقت واستغلاله بشكل مثلى. فعندما يتم استخدام الوقت بشكل فعال يمكن للأفراد والمنظمات زيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح في أنشطتهم وأهدافهم. وفي هذا الطرح سنتعرف على مفهوم الوقت وأنواعه في المطلب الأول، ومفهوم إدارة الوقت في المطلب الثاني وأهميتها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم الوقت وأنواعه

أولاً: مفهوم الوقت

يعتبر الوقت من أتمن الموارد في المنظمة ويجب استخدامه بكفاءة، إنه مورد حيوي يجب استخدامه في الوقت الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

حير مفهوم الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ العصور القديمة(العلاق، 2008، صفحة 23):

فقبل الميلاد وصف (ارسطو طاليس) 322- 384 ق م الوقت بأنه: تعداد الحركة.

وفي القرون الوسطى جاء (اسحاق نيوتن) 1642- 1727 وعرف الوقت بأنه: شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية.

في حين العصور الحديثة رأى (كانط) 1724 - 1804 أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل.

حتى جاء ألبرت اينشتاين والذي اعطى تعريفاً خاصاً عن الوقت حيث قال: لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار اليه.

الوقت عنصر ثمين، ورغم انه متاح ومتوفر للجميع، فانه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فانه يمضي الى غير عودة ويذهب الى غير رجعة ... ورغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له(علوان و رمضان، 2009، صفحة 33).

تشير الشواهد والأدلة الأثرية إلى أن عامل الوقت أو العنصر كان موجوداً ولعب دوراً في عصور ما قبل المسيحية وكذلك في أوقات الفراعنة والبابليين والآشوريين حيث كانت هذه الحضارات مهتمة بالوقت بناءً على الوقت وكان حكماءهم يؤمنون إيماناً راسخاً به. فقط الوقت وطريقة استثمار الوقت لتحقيق رسالتهم وتنمية حضارتهم. تم اعتبار الوقت مقياساً للأعمال والأنشطة، إلى جانب كونها: محددتها، على سبيل المثال، وضع البابليون خططاً واستراتيجيات تستند إلى الوقت أو الوقت الذي لا ينبغي تجاوزه. لذا فإن الوقت هو المعيار لتحقيق شيء ما أو البدء فيه وإيجازه.

وبعيداً عن التفسيرات العلمية الجامدة للوقت فإن الوقت عبر التاريخ ينطوي على مضامين معينة نجد من الضروري تسليط الضوء عليها لكي نكون قادرين على فهم الوقت كمفهوم عملي أو فكري ومن أبرز هذه المضامين ما يلي(العلاق، أساسيات إدارة الوقت، 2009، صفحة 13):

1. الوقت شيء عائم لا قيمة له ما لم يتم استثماره لتحقيق هدف معين.
2. الوقت عنصر يتسم بالهلاكية (Perishabilit) أي أن وجوده يعتمد على قدرتنا على استثماره في لحظته، وليس بعد حين؛ لأنه لا يمكن تخزين الوقت، أو تغييره أو تحويله.
3. الوقت عنصر طائر وزائل يمضي سريعاً، بيد أننا لا نشعر به.
4. الوقت مورد محدود للغاية، لا يمكن تعويضه إذا ما مضى وعليه فإن الوقت مورد زائل غير متجدد.
5. الوقت يمثل مالاً، لأن استثماره بالشكل الملائم يزيد من قيمته، وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح في حالة عدم القدرة على استثماره في الاتجاه الصحيح.
6. الوقت يمثل باروميترًا للسلوك الإنساني، فهو ينظم السلوك ويدير الذات، ويعطي الإنسان مجالاً رحباً للتفكير والتأمل والتخطيط قبل الإقدام على عمل ما.
7. الوقت يمثل عاملاً من عوامل نجاح التخطيط. فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي، ولا يؤشر فقط الحاضر، وإنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به، وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل.
8. الوقت من أندر الأصول وأهم النعم التي أنعم الله بها علينا، فقد أقسم الله بالوقت بقوله سبحانه وتعالى: {وَأَلَّيْلٌ إِذَا يَغْشَىٰ ۙ وَاللَّيْلُ إِذَا تَجَلَّىٰ ۙ} [الليل] وقوله تعالى أيضاً: {وَالْعَصْرِ ۙ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۚ} [الليل].
9. الوقت قيمة عليا لأنه ينظم حياتنا وييسرها إذا ما تمكنا من إدارته بفعالية وكفاءة عاليتين. فهو عامل تنظيمي يؤثر ملامح الأشياء؛ كما أن الوقت سلاح ذو حدين، إن لم تستثمره بشكل كفاء، صار عبئاً ثقيلاً عليك.
10. الوقت فرصة، إن لم يتم اقتناصها ضاعت؛ وللوقت تكلفة مادية واجتماعية كبيرة. ولذلك، فإن إدارة الوقت تعني إدارة الفرص بالشكل الذي يحقق منافع للفرد والمجتمع على حد سواء.
11. الوقت إطار للتفكير والتأمل، لكنه لا ينتظر أحداً. فهو كالبرق والرياح العاتية ينطلق إلى الإمام بقوة متناهية، فإن لم تدركه أو تواجهه، أو تعرف كيف تتعامل معه، قد تتضرر.
12. الوقت منفعة، حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب.
13. الوقت متعة، حيث أن استغلاله بالشكل الصحيح يحقق للإنسان قدراً من السعادة والسرور

ثانياً: أنواع الوقت

يمكننا شرح أنواع الوقت على النحو التالي (عجيلات، 2017، صفحة 65):

- أ. الوقت الإبداعي: هو الوقت المخصص للتعلم والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم المشكلات وإدارتها، والعمل على تحديد ضياع الوقت، وصياغة الحلول لها، وتحديد أولويات ما يجب القيام به من أجل الخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة.

ب. الوقت التحضيري: "ويمثل الفترة الزمنية قبل بدء العمل. وقد يتم قضاء هذا الوقت في جمع معلومات أو بعض الحقائق. بافتراض أنه لأسباب اقتصادية، قد يكون توفير الوقت اللازم لمثل هذه الأنشطة ناتجاً عن عدم وجود خسائر في العمل. بسبب المدخلات الأساسية".

ج. الوقت الإنتاجي: ويمثل الوقت اللازم لتنفيذ واستكمال العمل المخطط لوقت الإبداع وأعمال التحضير للمهلة، صلات المجتمع ومسؤوليته بالمؤسسات والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الوقت

لمفهوم إدارة الوقت معانٍ وتفسيرات مختلفة متباينة وذلك اعتماداً على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها(العلاق، أساسيات إدارة الوقت، 2009، صفحة 51)؛ إن عنصر الوقت متساوي في كل الأفراد، لكن يتم استخدامه بطرق مختلفة، وتلعب البيئة الاجتماعية دوراً مهماً في توجيه السلوك البشري، بما في ذلك سلوكه فيما يتعلق بالوقت بالإضافة إلى دور البيئة الاجتماعية البيئية المحيطة بالشخص هي عندما تشكل القيم الشخصية لذلك، من المستحيل تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت، حيث تختلف التعريفات من شخص لآخر، ويحدد الخبراء مفهوم إدارة الوقت بشكل مختلف وفقاً للدوافع والاحتياجات والثقافات المختلفة التي ينتمون إليها (فرح، 2008). فيما يلي بعض هذه التعريفات:

- يعرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة إدارة الوقت على هذا النحو (إنه نهج علمي للغاية للتحكم في الوقت من أجل الاستفادة منه أو استثماره لتحقيق أهداف معينة).
- تؤمن الجمعية الأمريكية للإدارة الإدارية بأن إدارة الوقت هي (ممارسة تجارية أفضل تتطلب درجة عالية من التخطيط والتنظيم والتحكم بمرور الوقت والمسؤول عن أغراض معينة تخدم المنظمة والأفراد).
- وأوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت (أنها لا تنطلق من تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد). وقد لخص دراكر (Drucker) كما أوضح الجريسي تعريف إدارة الوقت بقوله: (أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله. وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر).
- كما يعتقد الخضير أن إدارة الوقت هي (علم وفن استخدام الوقت بحكمة واستثمار الوقت بفاعلية؛ إنها عملية تقوم على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والتواصل؛ وهي العنصر الأندر المتاح لإدارة المشاريع، إذا لم نحسن إدارتها فلن نتمكن من إدارة أي شيء بشكل جيد)(العلاق، أساسيات إدارة الوقت، 2009، الصفحات 51-55).
- وعرف "ماكيني" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت(شكري و شبير، 2010، صفحة 18).

- ويؤكد روني تومبكنس (Rony Tompkins) أن إدارة الوقت (عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدراً عالياً من مدخلات المهارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم، والتنظيم الراقى، والرقابة الفعالة. فالوقت بحاجة إلى تخطيط وفعاليته تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه).
 - ويرى القعيد أن إدارة الوقت هي عبارة عن (عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة وذلك لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل)(العلاق، أساسيات إدارة الوقت، 2009، صفحة 53).
 - وعرفها المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق (1993م) بأنها "القدرة على التحكم في الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها للمدير حسب أهميتها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق النتائج المطلوبة(علوان و رمضان، 2009، صفحة 40)".
 - يعتقد الكايد (1993 م) أن إدارة الوقت هي عملية التحديد الدقيق لكيفية استخدام وقت العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل (ربما يوم أو أسبوع أو شهر) من خلال يومي أو أسبوعي أو شهري سجل مكتوب لإكماله، كدليل لنا أثناء عملنا(الصريرة و رمضان، 2010، صفحة 90).
- من خلال التعاريف السابقة، يمكننا تعريف إدارة الوقت على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم في الوقت، والاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة في أقصر وقت.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الوقت

على الرغم من أهمية الوقت كقيمة بشرية لا يمكن الاستغناء عنها ولا يمكن شراؤها بالمال، إلا أن أهميته تبرز في جميع المشاريع على اختلاف أنواعها، حيث أنه أداة فعالة للاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، والاستفادة منها في الكفاءة التنفيذية، وزيادة مستوى الكفاءة والإنتاج وقدرة العمال على الإنتاج والخدمة على أعلى مستوى. إدارة الوقت لها النقاط التالية:

1. تحقيق النتائج في الأجهزة والإدارات بسبب مساهمة السلطة المختصة في التنظيم الإداري من نظم الاتصال والمعلومات، ووضوح الإجراءات، وطرق التخزين والحفظ والخدمات الأخرى، وتعلم الوقت لأنه يؤثر بشكل كبير على مدى فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها، ومدى كفاءة الموظفين في استخدام وقتهم، ومدى كفاءة تحقيقهم لمستويات عالية من الإنتاجية.
2. فهم جودة الإنتاج، لأن الإنتاج بشكل عام، سواء كان سلماً أو موارد أو خدمات، يعتمد كلياً على درجة استخدام الوقت، والاستغلال الأمثل لإنتاج مثل هذه المنتجات، والاختلافات في الاعتراف بالفرد. العمال، حيث نجد أن العمال المتحمسين والمنتجين والمتميزين يستغرقون وقتاً أطول لتحقيق إنتاجية أفضل، مما يفيد عملية التمييز في المنظمة من حيث العمال والأداء.

3. من خلال دراسة الوقت يمكن للمؤسسة تحديد الوقت الحقيقي للإنتاج وجميع الأنشطة الأخرى سواء أكان وقتاً رسمياً أو وقتاً إضافياً، وعادة ما تكون فترة زمنية قصيرة ومحددة.
4. الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي السلوكي لتغيير المواقف والمعتقدات والسلوكيات حول كيفية استغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل.
5. دراسة الوقت توضح أهم مضيعات الوقت، وإيجاد الحلول الممكنة لها (عقيلان ، 2014، الصفحات 45-55).
6. الوقت لا يثمن بأي مادة ولا يملك الإنسان أثن من أنه لأن أجزائه من أيام وأشهر وأعواما تشكل عمر الإنسان، وأن إهدار الوقت إهدار للحياة.
7. للإنسان المقدرة على الإفادة من وقته فجميع المصالح تتأسس من اغتنامه فهو وعاء لكل عمل وهو ميدان لكل عطاء.
- يعتبر الوقت من حيث أهميته من أهم الموارد المتاحة لأي مشروع أو مؤسسة، فهو الناقل لكل عمل ونشاط، مما يجعله رأس مال حقيقي (سواء للأفراد أو المؤسسات أو المجتمع)(شحادة، 2005، صفحة 44).
- من خلال شرحنا لأهمية الوقت، نستنتج أن الاهتمام بهذا العنصر من الوقت والاعتزاز باستخدام الوقت هو وسيلة لتقدم المجتمع البشري. حيث يبرز الواقع العملي والعلمي أن هناك علاقة واضحة بين معدل ضياع الوقت، أو بعبارة أخرى، من بين العوامل التي يمكن أن تميز المجتمع عن التقدم من التخلف هو إدراكه للوقت وكيفية استخدامه .

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الوقت

إدارة الوقت هي عملية حيوية للنجاح الفردي والمؤسسي. فهي تمثل القدرة على تنظيم واستغلال الوقت بشكل فعال ومنتج، كما تعتبر الأساسيات الصحيحة لإدارة الوقت أساسًا لبناء استراتيجية فعالة تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في هذا المبحث سنركز على أساسيات إدارة الوقت وخطوات الإدارة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الوقت

هناك مجموعة مبادئ لإدارة الوقت، تتمثل فيما يلي:

أولاً: المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو الاختيار من بين البدائل المتاحة، والتخطيط لاستخدام وقت الفرد يتضمن فهم كيفية استخدامه حالياً، ثم يقرر ما هو التكييف الذي يجب أن يستخدمه ويحدد الاستخدام المناسب بالطريقة التي يريد، وسنحاول فيما يلي عرض أهم المبادئ المتعلقة بتخطيط الوقت:

أ. مبدأ تحليل الوقت:

من الضروري تحليل الوقت كأساس لعملية التخطيط والحفاظ على الجدول الزمني للأنشطة اليومية، وتسجيلها في فترات زمنية تتراوح من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، إذ لم يفهم المدير كيف يقضي وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه.

يجب عليه أولاً تحديد كيف يقضي وقته حالياً، باستخدام الإجراء الشامل والمعترف به لتحليل استخدام الأفراد للوقت من خلال البيانات التي تم جمعها على مدار فترة زمنية، وهذا هو المبدأ الأول للتخطيط، ويسمى مبدأ الوقت تحليل. حيث يتم تسجيل الأنشطة اليومية للفرد جنباً إلى جنب مع وقتهم، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم (عقيلان، 2014، صفحة 47).

بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل، عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه ولم بحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

ب. مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري عمل خطة يومية بعد انتهاء يوم العمل أو قبل بدء العمل في اليوم التالي، بحيث يمكن تكييفها مع الأهداف والمهام قصيرة المدى، بحيث يمكن استغلال الوقت الشخصي بشكل فعال. فالتخطيط غير السليم هو السبب الرئيسي لسوء إدارة الوقت، على عكس ذلك فإن التخطيط الفعال سيقضي على مشاكل إضاعة الوقت. يتفق معظم الكتاب على أنه يجب إعداد خطة على أساس يومي، تتكون من قائمة بالإجراءات وخطة لإكمالها، حيث يجب تحديد الأولويات لإنجاز العمل المجدول وتحديد الأولويات وفقاً لذلك واتباع القرارات التي يتخذها المسؤول في هذا الصدد.

ج. مبادئ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتاح خلال يوم العمل لتلك المهام التي تعتبر ذات أولوية عالية، ويتم كتابة المهام التي يجب أداؤها في الخطة اليومية، وتخصيصها وفقاً لأولويتها والوقت المتاح لإكمالها، ثم تعيينها إلى مهام العمل مصنفة بثلاث طرق للمساعدة في تحديد الأولويات. يعتمد نهجه على ظاهرة أن ما تعتبره عاجلاً ليس دائماً مهماً، وما هو مهم ليس دائماً عاجلاً.

وقد أوصى بان تصنيف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من ملح جداً إلى غير ملح، ومن ثم يعاد تصنيفها الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي لا يمكن تعويضها للغير وتلك التي لا يمكن تعويضها من الواضح إذن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تعويضها وملحة، وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

د. مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة أحد العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند اختيار خطة فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي يجب عدم تجاوز الوقت المطلوب أو التقليل من شأنه، وعند إعداد خطة يومية، يجب أن يكون الفرد على دراية بالوقت المتاح خلال يوم العمل، وتحديد عدد المهام بصورة تسمح بمتابعة إنجازها.

ويجب أن ندرك أنه يمكن جدولة 50% من يوم العمل في نصف يوم بمهام محددة عمل محدد والابتعاد عن العادات التقليدية في إدارة الوقت، حيث ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل، هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه ملء الوقت المتاح(عقيلان ، 2014، صفحة 49).

ثانياً: المبادئ المتعلقة بالتنظيم

تتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته، وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته وأول مبدأ للتنظيم هو:

أ. مبدأ التفويض:

يعد تفويض جميع الأعمال الممكنة التي تتناسب مع قيود عمل المدير أمراً ضرورياً لتوفير الوقت اللازم لأداء المهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد الأولويات وترتيب الأعمال في التخطيط اليومي بتحديد العمل الذي يمكن تفويضه. يجب أن يمنح العمل الذي يمكن تفويضه للمدير وقت فراغ، يمكن من خلاله أداء الإجراءات الأخرى التي لا يمكن للآخرين القيام بها، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

ب. مبدأ تقسيم النشاط العمل:

إن كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها، ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

ج. مبدأ التحكم في المعوقات

في إدارة الوقت من الضروري أن يكون لدى القائم بالمهام بعض القدرة على التحكم في الأنشطة وجدولتها لتقليل عدد ومدة الانقطاعات غير الضرورية. إن فوائد تطبيق هذين المبدأين واضحة، حيث يجب تقليل الأنشطة المتقاطعة بتقسيمها وتجميعها وفقاً لأوجه التشابه الموجودة بينهما. فإذا تم تقسيم الأنشطة بحيث يجتمع المرؤوسون مع مديريهم في أوقات معينة ويرد على المكالمات الهاتفية في أوقات محددة، ويتم جدولة الاجتماعات في أوقات معينة، ويتم تعيين الوقت "الهادئ" الذي يفكر فيه المديرون يومياً، ويتم استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة مع عدد أقل من المقاطعات، وسيقبل أيضاً عدد المرات الابتدء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات التوقف والابتداء إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت (عقيلان ، 2014، صفحة 50).

د. مبدأ الاقلال من الاعمال الروتينية:

يجب تقليل العمل الروتيني ذي الطبيعة الروتينية، والذي يشكل قيمة بسيطة لتحقيق هدف عام، بشكل كبير. يسمح تنظيم العمل والموظفين للإدارة بتقليل عبء العمل اليومي، وهو ما سيؤدي ذلك إلى استخدام أكثر كفاءة للوقت، بل الواقع يثبت أنه من غير الممكن لأي مدير الهروب من العمل الروتيني الذي يحدث غالباً في المنظمة، ويقدر أن المديرين يقضون في أي مكان من 30 في المائة إلى 65 في المائة من وقتهم المتاح في المهام اليومية، إلا أن السعي لتقليل الأعمال الروتينية يبقى أمراً ذا أهمية.

ثالثاً: المبادئ المتعلقة بالرقابة

بعد تخطيط العمل وتنظيمه وفق الأسس ذات الصلة، تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة اليومية. فالمراقبة هي أساس الإدارة الجيدة ومعيار لتحسين الكفاءة. ومن أجل تحقيق الهدف مثلما خطط له... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول وبالأداء يسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها، ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية (عقيلان ، 2014، الصفحات 50-51):

أ. مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت:

يعد تنفيذ الخطط ضرورياً لوظيفة الرقابة، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تكن هناك خطة أو معيار يتم مقارنة النتائج المتوقعة على أساسه، فمتابعة وتعديل الخطط والجدول الزمنية والأداء مقابل الأهداف والظروف المحيطة هو الرقابة بذاتها.

ب. مبدأ إعادة التحليل:

يجب إعادة تحليل التحليلات الزمنية كل ستة أشهر على الأقل، يجب إعادة تحليل استخدام الوقت كل ستة أشهر على الأقل وتصحيح عادات إدارة الوقت السيئة، إذ أن العنور على صعوبة في تنفيذ خطة يومية يدفع معظم المديرين إلى العودة إلى ممارساتهم القديمة. لتجنب ذلك، يجب تكرار وقت تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

رابعاً: المبادئ المتعلقة بمضيعات الوقت

تعاني العديد من المؤسسات أو الهيئات أو الأجهزة الحكومية في الدول النامية على وجه الخصوص هدراً كبيراً في الوقت، سواء كان ذلك بصورة قصدية أو غير قصدية، أو لافتقار المدير لبعض المهارات التي تمكنه من التحكم بشكل جيد في الوقت هذا المورد المهم وحسن استغلاله، أو إلى تأثير بعض الظروف والعوامل والأحداث المفاجئة كالزيارات المفاجئة التي تؤدي على اضطراب على المستوى الإداري (عجيلات ، 2017 ، صفحة 72).

وقد أوضحت دراسة قام بها مايكل بيوف Michael Beuf 1980 في هذا الشأن مجموعة الأسباب المؤدية إلى إضاعة الوقت تتجلى في: المعوقات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين، الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة، الأزمات، عدم وجود أولويات وأهداف ومواعيد للإنجاز، تفويض غير فعال وتداخل في الروتين والتفاصيل، محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم دون واقعية، عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الإرشادات، معلومات غير ملائمة أو دقيقة، التردد والتأجيل والتسويف، ترك المهام قبل إنجازها، نقص الانضباط الذاتي، مسؤولية وسلطة مضطربة، عدم القدرة على قول "لا"، مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي (فرج و حافظ، 2003 ، صفحة 195)، وفشل مدير المنظمة في ترشيد إدارة الوقت يترتب عنه فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة.

لقد مثلت المبادئ المذكورة أهم سياسيات ممارسة إدارة الوقت، والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية باعتبارها أهم أبعاد إدارة الوقت والتي اتفق عليها معظم الباحثين في هذا السياق.

المطلب الثاني: خطوات الإدارة الناجحة للوقت

تتلخص خطوات الإدارة الناجحة للوقت بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للفرد بالآتي:
أولاً: بالنسبة للمؤسسة (الطاهر، 2013 ، الصفحات 63-64):

1- تسجيل الوقت:

إن الفلسفة الأساسية التي يبني عليها تسجيل الوقت على ركنين هما، التعرف على طرق انقضاء الوقت، والتكلفة المالية التي تتحملها المنشأة للوقت، وحساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمنشأة لا بد أن يتضمن بالإضافة إلى راتب أو أجر الوظيفة، وأية تكاليف أخرى تتحملها المنشأة لقاء أشغالها فيتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، وكذا الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير وقتاً فيها ولكن من الممكن الاستغناء عنها ليصل المدير إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

ولا شك أن الهدف من تسجيل الوقت هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة المهمة والأنشطة الغير المهمة وبهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر.

2- تحليل الوقت:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيدا لإعادة تنظيمه، ومن ثم فبعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الوقت، وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت

3- تجميع الوقت:

هناك طرق عديدة لتجميع الوقت المتاح فبعض المديرين والقادة يرمجون أعمال اجتماعات المراجعة وحل المشاكل ومتشابه وذلك لمدة يومين في الأسبوع، وهناك من يخصص الفترات الصباحية للعمل الرسمي وتكون فترة ما بعد الظهر للمراجعين. ثانيا: بالنسبة للفرد (زيدان، 2017، الصفحات 97-100):

1- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

ذكر الإمام الغزالي رحمه الله أن الساعات الثلاث الماضية قد مرت، خيرا أو شرا، ولا يمكن إعادة خلقها، وهناك مستقبل لا ندري فيه ما يفعله الله، ولكنه يقتضي. التخطيط، والآن هو رأس المال، لذلك على الفرد مهما كانت مهمته أن يعيد النظر في أهدافه وخططه وأولوياته، لأنه بدون أهداف وخطط واضحة، وبدون أولويات معقولة ومرتبطة جيدا، لا يمكنه ترتيب إدارة وقته.

2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

تتمثل الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد في إنشاء جدول عمل (يوميات) لتحقيق أهداف قصيرة المدى (مثل عام واحد)، حيث تحدد المهام والمسؤوليات التي يجب إكمالها، بالإضافة إلى تواريخ البدء والانتها. لإكمالها، مع تحديد كل المتطلبات الخاصة لإكمال تنفيذ المهام.

3- وضع قائمة إنجاز يومية:

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية، ويجب أن يراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها:

- * جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياته
- * عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- * تذكر مبدأ باريتو المساعدة على الفاعلية (حيث يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقيمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم).
- * اعطاء نفسه راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- * أن يكون مرناً فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

4- سد منافذ الهروب:

إنها منفذ لبعض الناس للهروب من المسؤوليات (خاصة تلك الصعبة والثقيلة) التي يخططون لإنجازها، لذا فهم يصرفون انتباههم، مثل الكسل، والتردد، والمماطلة، والترفيه المفرط، وما إلى ذلك. يجب أن يتذكر المرء دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالثقة في الله تعالى، ثم بالمسؤوليات الثقيلة والصعبة، بينما يرتبط الفشل بالمماطلة والتردد والتجنب. في حالة تحديد الأولويات، سيجد المرء نفسه، ويجب أيضاً أن يكون حذراً من تجنب مسؤوليات معينة وإضاعة الوقت من خلال طرح الأسئلة التالية على نفسه.

- أ. ما أفضل عمل يمكن القيام به الآن أو ما أفضل شيء يُستثمر فيه الوقت في هذه اللحظة؟
- ب. ما النتائج المترتبة على الهروب من المسؤوليات وما هي المشاعر المترتبة على التسوية والتردد مثل الضيق، القلق، خيبة الأمل ... الخ، وأيضاً المشاعر المترتبة على الإنجاز مثل الرضا والسعادة والراحة والنجاح والرغبة في المزيد من الإنجاز؟

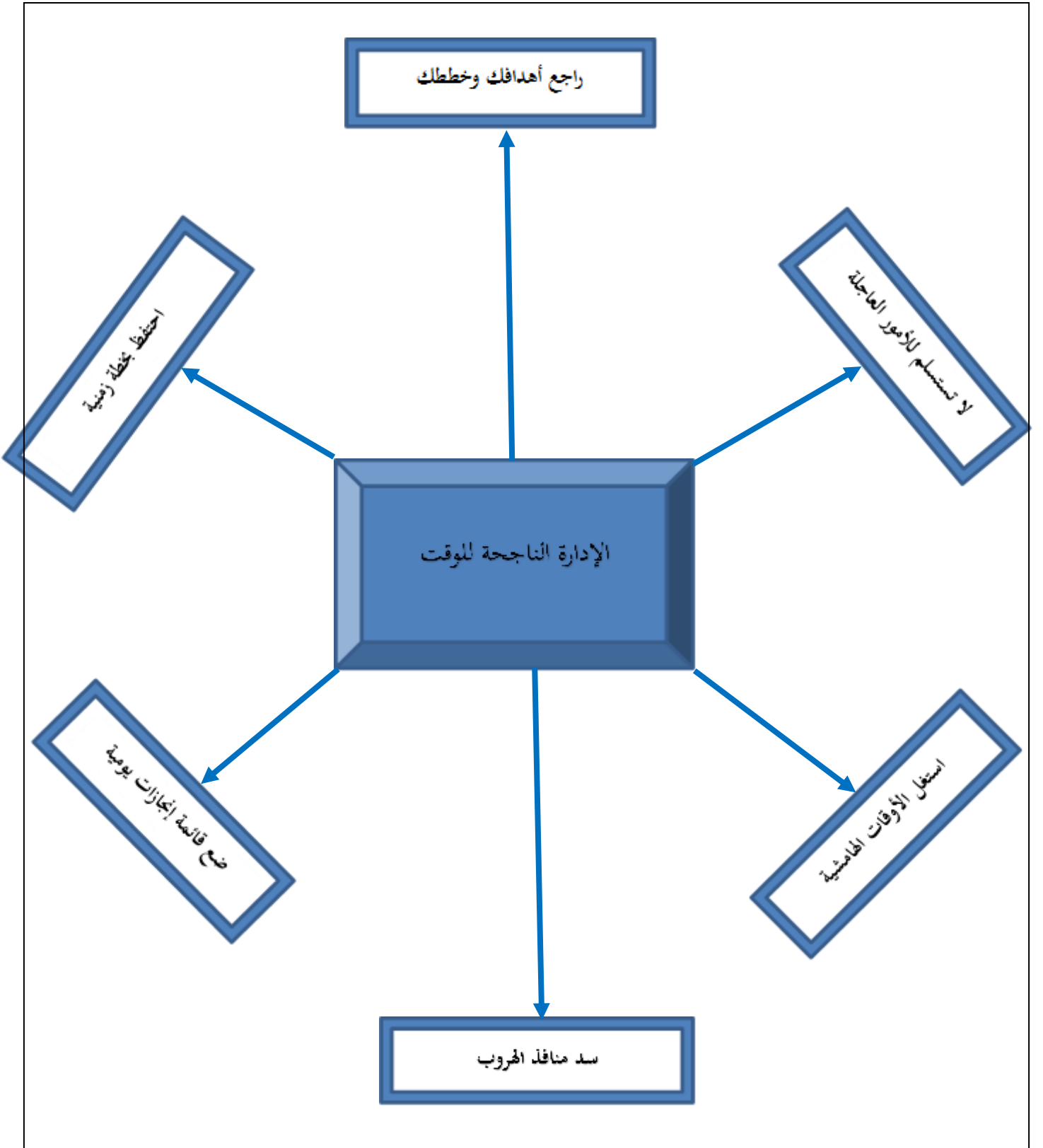
5- استثمار الأوقات الهامشية:

والمقصود بضیاع الوقت بين الواجبات والعمل، مثل: استعمال السيارة، انتظار الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، وتوقع الزائرين، ويزداد مع مرور الوقت، وتصبح الحياة أقل تنظيماً. ينبغي على الإنسان أن يفكر في كيفية قضاء وقته، ثم تحليله وتحديد الوقت الهامشي، ووضع خطة عملية للاستفادة منه قدر الإمكان.

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة الغير ضرورية:

لأنها تجعل الإنسان وسيلة لخطط وأولويات الآخرين (التي يرونها مهمة وضرورية) وتحرمه من كفاءته ووقته (من أكبر مضيعات للوقت). لكيلا تقع فريسة لهذا الموقف، يجب عليك -بعد تحديد أهدافك وأولوياتك- تطبيق معايير الضرورة والملاءمة والفعالية الواردة في التدريبات السابقة على الإجراءات والمهام التي تمارسها في حياتك وأنشطتك.

الشكل 01: الخطوات الست للإدارة الناجحة للوقت



المصدر: (العلاق، أساسيات إدارة الوقت، 2009، صفحة 68).

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الوقت

تتطلب إدارة الوقت مراقبة جيدة للمتغيرات والتطورات والظواهر الإدارية المختلفة التي تؤثر على المنظمة وموظفيها، فضلاً عن القدرة على التصرف وإدارتها بشكل فعال. يتم تحقيق التميز في استثمار الوقت وزيادة العوائد الناتجة عن هذا الاستثمار من خلال دراسة شاملة ومتكاملة لهذه العوامل والتحليل العلمي لها من خلال التعامل مع جميع الأجزاء وترابطها. بحيث يترتب عليها ما يلي:

1. فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية: نظراً لتنوع الظواهر الإدارية واختلافها ولها صفة التجدد والتحول، ولها صفة التمحور ولها صفة التلازم والتتابع ويكون حدوثها مفاجئاً يحدث بشكل مفاجئ وسريع وهي تحدث ببطء وتدريجياً ... لذلك فإن فهمها الواسع والعميق هو أحد المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت بالمحتوى التالي (الصوري، 2008، صفحة 29):

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازها من الاعمال ومهام والانشطة، وذلك في ظل الظروف وموارد وإمكانات وقدرات معلومة مقدما، ومتفق عليها من الجميع.
 - مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة، وقائمة على اشباع وتغطية رغباتهم وحاجاتهم وإرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء والترقي الوظيفي والمهاري، وتحقيق الذات والقائم على إدراك أهمية توظيف الموهبة، واستثمار المهارة، وتنمية القدرة من خلال استغلال وإدارة الوقت.
 - أفكار ابتكارية ابداعية مستحدثة تأتي بالجديد المثمر الغني و الأكثر توفيقا و الذي يزيد من الانتاجية و الإنتاج و بدرجات مرتفعة تجعل من مركز المشروع التنافسي مركزا فريدا، وقادرا على اجتياح الاسواق والتعامل فيها بنجاح، ويقوم ذلك على اكتشاف الاشخاص المبدعين الذين لديهم الحس العبقري(عليان، 2007، صفحة 87)، بالإضافة إلى القدرة على اكتشاف وتوليد الافكار الابتكارية، والتقدم بها، والدفاع عنها، ومناقشة كافة جوانبها وبما يساعد على امتلاك السبق عن الآخرين ومن ثم فإنه لا يكفي فقط الوصول إلى أفكار ابداعية، بل يحتاج الأمر أيضا إلى تنمية مهارات الخلق والابداع بين العاملين في المشروع وزيادة دوافعهم وسلوكهم الابداعي وفي الوقت ذاته جعله قائما على المبادرة الذاتية للتحسين والتطوير والاتجاه نحو الأفضل.
 - خيال ناضج على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات واحلام وأمال الأفراد وتحقيقها على الأرض من خلال الواقع وذلك من خلال تصورات وسيناريوهات ممكنة التنفيذ وتأخذ في الاعتبار ما يلي:
- ❖ إن حاجات الافراد لانهائية وأنها دائمة التطور والتغيير، وذلك سواء في: وسائل الإشباع وأشكال المنتجات أحجامها أو الوائها.
- ❖ أن الجيد المبتكر ليس بضروري يحذف ويحل محله القديم، وإنما قد يضيف اليه ويحسن من أدائه، وأن الابتكار لا يعني ايجاد رغبات جديدة وإنما أيضا تطوير اشباع الرغبات الحالية والارتقاء بها، وتفعيلها والاستفادة منها.

2. استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظواهر الإدارية وتضعها في إطار الوعي والإدراك ويتم ذلك في إطار موسوعي شامل حول جميع العوامل ذات الصلة والعناصر والأجزاء المكونة لها، حتى لا نتغاضى عن عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، مع تحديد علاقة كل جزء بالأجزاء الأخرى في نفس الوقت علاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة الكلية، ومن ثم معرفة الجزء والعامل الذي ساهم في هذه الظاهرة الإدارية، ورفعها إلى الدرجة التي وصلت إليها.
3. إدراك محيط العلاقات والتوازن، وتفاعل الأجزاء مع الكل، وما بين الجزء والجزء، وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والإنجاز. أن يكون الإنسان عنصرًا نشطًا، وتعتمد فعاليته بشكل شبه كامل على طريقة ونوعية وعيه بالعلاقات التي تحكم الأداء الوظيفي والعلاقات التي تؤثر على الإنجاز، وسواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به، أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه (عليان، 2007، صفحة 87).
4. تحليل ذكي، باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت (عبد الخالق و الأسطل، 2009، صفحة 34).

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت تعد من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لارتباطها بمختلف العمليات الإدارية الأخرى كتحديد الخيار الاستراتيجي كبعد من أبعادها الرئيسية والذي لا يمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال خصوصا وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت فتعتبر إدارة الوقت إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة لها دور كبير في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها.

الفصل الثاني

المدخل النظري

للخيار الاستراتيجي

تمهيد

بعد قيام منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يتبين لها الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، بالإضافة إلى قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها، وسنتناول في هذا الفصل مبحثين يمكن من خلالهما فهم كل من:

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

المبحث الثاني: تحديد الخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة لتحديد القرار الاستراتيجي المفضل والذي ينقل المنظمة أو المؤسسة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها وفي هذا الطرح سنتعرف على ماهية الخيار الاستراتيجي في المطلب الأول، وأهميته في المطلب الثاني، وأدوات التحليل وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي في المطلب الثالث.

يساعد الخيار الاستراتيجي في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد الخطوات والتدابير التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المستقبلية.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

يكون الاختيار الاستراتيجي عندما تجري المنظمة تشخيصًا ماليًا للتأكد من أنها تستطيع، على سبيل المثال: اختراق أسواق جديدة، وإطلاق منتجات جديدة، وتوسيع قنوات البيع للمنتجات الحالية، وزيادة الجهود الترويجية، وما إلى ذلك.

- يُعرّف الخيار الاستراتيجي بأنه: "قرار يُتخذ في إطار عملية صنع القرار التي تركز على العلاقة بين الأفراد والمؤسسات والبيئة، بحيث يتأثر القرار بمستوى طموح صنّاع القرار والأهداف السابقة للأداء (مؤيد، 2000، صفحة 207)،
- ويُعرّف أيضًا على أنه "العملية التي تكون الإدارة من خلالها قادرة على تحديد الخيارات الاستراتيجية من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وهو واحدة من مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمثل أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة (كاظم، 2004، صفحة 201)
- وهو أيضاً عبارة عن حالة ناجحة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى (الصميدعي، 2002، صفحة 98).

فمن خلال تصفح لبعض مفاهيم الخيار الاستراتيجي، اتضح تعدد واسع لهذا المفهوم، إلا أن في مجملها تعالج نفس المعنى مع اختلاف الزوايا التي نظر إليها الباحثون، وتتناول أهمها فيما يلي:

* يرى (Dim Mok & Seith 1986) أن الخيار الاستراتيجي "الهدف النهائي المتفق عليه، والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم مع البيئة، هذا التفاعل يتم تحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة" (إدريس، 2013، صفحة 185).

* وأكد (Pitset Lie 1996) أن الخيار الاستراتيجي يمثل البديل الأمثل الذي يتم اتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والممكنة التنفيذ أمام المؤسسة، وهذا يعكس كونه الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلي (المعاضدي و وزيرة، 2015، صفحة 122).

- * كما يرى تومبسونThompson أن الخيار الاستراتيجي "هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"(الغالي و إدريس، 2015، صفحة 20).
- * أما سيروCerro فيرى أن الخيار الاستراتيجي "هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، وهو أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها المستقبلي"(السكانة ، 2015، صفحة 248).
- * كما يعرف جوهنسنJohansson الخيار الاستراتيجي بأنه "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ووفقاً لمعايير محددة مسبقاً"(العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 387).
- * فالاختيار الاستراتيجي إذا هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، والذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة واقتناص الفرص البيئية المتاحة في ظل امكانياتها(بتغة و فراحية، 2021)
- وعليه فالخيار الاستراتيجي "يشكل تحولاً هاماً في حياة المؤسسة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد"(ساكر، 2019، صفحة 65).

ومن هنا نستخلص أن الخيار الاستراتيجي هو عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المرغوب فيها، ويتضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها وأولوياتها من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص فرص البيئة المتاحة تجنب التهديدات المحتملة. كما يعتبر كقرار لاختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الاعمال أو على مستوى الوظائف بما يتماشى مع تحقيق أهدافها وضمان بقائها لأكثر وقت ممكن.

المطلب الثاني: أهمية الخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي يعتبر أمراً ذو أهمية كبيرة في مجالات متعددة، سواء في العمل الاقتصادي أو التجاري أو حتى الشخصي، كما يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ يعمل الخيار الاستراتيجي كأداة لتحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، وتحقيق التفوق التنافسي، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وفيما يلي بعض الأسباب التي تجعل الخيار الاستراتيجي مهماً(الشديفات، 2017، صفحة 94):

1. **التوجه نحو الأهداف:** يساعد الخيار الاستراتيجي على تحديد الأهداف الرئيسية التي يرغب الفرد أو المؤسسة في تحقيقها. يتم تحليل البيئة المحيطة وتقييم القدرات والموارد المتاحة لتحديد الخطوات الاستراتيجية المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.
2. **تخطيط العمل:** يعمل الخيار الاستراتيجي كأداة للتخطيط، حيث يمكن استخدامه لتحديد الخطوات والتدابير المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة. يعتبر الخيار الاستراتيجي خارطة طريق توجه الفرد أو المؤسسة نحو النجاح.
3. **تحديد الاتجاه المستقبلي:** يساعد الخيار الاستراتيجي في تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في اتخاذه في المستقبل. يعمل على وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب في تحقيقها.

4. تحقيق التفوق التنافسي: يعتبر الخيار الاستراتيجي وسيلة للمنظمات لتحقيق التفوق التنافسي عن طريق تحديد مجالات تميزها وتفوقها عن منافسيها. يمكن للخيار الاستراتيجي أن يتضمن تطوير منتجات وخدمات فريدة، أو اعتماد استراتيجيات تسويق مبتكرة.
 5. توجيه اتخاذ القرارات: يساعد الخيار الاستراتيجي في توجيه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة. يوفر إطاراً عاماً للتفكير ويحدد الأولويات والمجالات التي يجب التركيز عليها، مما يساعد على ترشيد استخدام الموارد وتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة.
 6. التوجه نحو الأهداف: يساعد الخيار الاستراتيجي على تحديد الأهداف الرئيسية التي يرغب الفرد أو المؤسسة في تحقيقها. يتم تحليل البيئة المحيطة وتقييم القدرات والموارد المتاحة لتحديد الخطوات الاستراتيجية المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.
 7. تحقيق النجاح المستدام: يعزز الخيار الاستراتيجي القدرة على تحقيق النجاح المستدام في المدى الطويل. من خلال وضع خطط استراتيجية مدروسة وتنفيذها بشكل متواصل، يمكن للفرد أو المؤسسة البقاء على رأس التطور والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- بشكل عام، الخيار الاستراتيجي يعتبر أداة هامة لتحقيق الأهداف وتوجيه العمل بشكل فعال ويساعد في التفكير بشكل استراتيجي وتحليل الوضع الحالي وتطوير الخطط الملائمة لتحقيق نجاح طويل المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة (قاسم، 1984).

المطلب الثالث: أدوات التحليل وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي

- تلعب أدوات التحليل دورًا حاسمًا في صنع القرارات الاستراتيجية. تساعد هذه الأدوات في فهم البيئة الخارجية والداخلية التي تتأثر بها المنظمة أو الشركة، وتوفر معلومات قيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.
- وفيما يلي بعض الأدوات التحليلية الشائعة وعلاقتها بالخيار الاستراتيجي:
1. تحليل SWOT (قوة، ضعف، فرصة، تهديد): تستخدم هذه الأداة لتحليل القوى والضعف في المؤسسة الخاصة بك (على سبيل المثال، الموظفين، التكنولوجيا، العمليات)، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية (مثل التغيرات في السوق أو التشريعات). يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تستند إلى القدرات الداخلية والبيئة الخارجية.
 2. تحليل PESTEL: يساعد هذا التحليل في فهم وتقييم التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية على المؤسسة. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تأخذ في الاعتبار الجوانب الخارجية والتغيرات في البيئة.

3. تحليل خمس قوى بورتر: يساعد تحليل خمس قوى بورتر في فهم تنافسية الصناعة وتحديد قوة المنافسة من خلال تحليل قوى المشترين وقوى الموردين وتحديد المنافسة وتحديد المنتجات البديلة وتحديد الدخول الجديد. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد استراتيجيات التنافس وتحديد المزايا التنافسية التي يمكن تطبيقها.
 4. تحليل الأطر الزمنية: يعتمد تحليل الأطر الزمنية على فهم الاتجاهات التاريخية والتغيرات المستقبلية المتوقعة. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد التحولات المحتملة في السوق والصناعة والبيئة العامة، وبناء استراتيجيات مستقبلية تستند إلى هذه الاتجاهات.
 5. تحليل الأطراف المعنية (Stakeholder Analysis): يساعد في تحديد وفهم المجموعات والأفراد الذين يتأثرون بنشاطات المؤسسة ويتم تأثرهم عليها. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تلبى احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وتقلل من المخاطر المحتملة المتعلقة بهم.
 6. تحليل العوامل الداخلية والخارجية (Internal and External Factor Analysis): يساعد في تحليل العوامل الداخلية (مثل الموارد والقدرات والثقافة التنظيمية) والعوامل الخارجية (مثل المنافسة والتغيرات التكنولوجية والسوق) التي تؤثر على المؤسسة، يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تستغل القدرات الداخلية وتتكيف مع التغيرات الخارجية.
 7. تحليل القيمة للعملاء (Customer Value Analysis): يساعد في فهم وتحليل احتياجات وتفضيلات العملاء وتحديد القيمة التي يحققها المنتج أو الخدمة بالنسبة للعملاء. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تركز على تلبية احتياجات العملاء وتقديم القيمة المضافة لهم.
 8. تحليل مصفوفة بوسطن (Boston Matrix): يستخدم هذا التحليل لتصنيف منتجات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية بناءً على معدل نمو السوق وحصة السوق النسبية. يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لكل فئة واستخدام الموارد بشكل فعال.
- تحليل هذه الأدوات والاستفادة منها يساعد في تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة وتقييمها وتطبيقها بناءً على فهم عميق للبيئة والمنظمة، وتساعد هذه الأدوات في تحقيق التناغم بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة والظروف الخارجية والداخلية التي تؤثر على تنفيذ هذا الهدف.

المبحث الثاني: تحديد وضع الخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت

تحديد وضع الخيار الاستراتيجي يعد أمرًا بالغ الأهمية في سياق إدارة الأعمال، حيث يشير إلى عملية اختيار الاتجاهات والأهداف التي يجب أن تسلكها المؤسسات لتحقيق رؤيتها وتحقيق نجاحها في الوقت الحاضر والمستقبل. وفي هذا السياق، ينطوي تحديد الخيار الاستراتيجي على اتخاذ قرارات هامة تؤثر على توجه المنظمة وتحديد مجال عملها وتنظيم نشاطاتها.

واحدة من العناصر الأساسية التي يرتبط بها تحديد الخيار الاستراتيجي هي إدارة الوقت، فإن الوقت هو مورد ثمين ومحدود، ولذا يجب استخدامه بشكل فعال وذكي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا الطرح سنتعرف على أنواع الخيار الاستراتيجي في المطلب الأول، ومراحل صنعه في المطلب الثاني والعوامل المؤثرة فيه في المطلب الثالث والعلاقة بينه وبين إدارة الوقت في المطلب الرابع.

المطلب الأول: أنواع الخيار الاستراتيجي

لقد تعددت الخيارات الاستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الاستراتيجية واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة ومن بين هذه الخيارات نذكر:

أولاً: استراتيجية الاستقرار

بشكل عام، تعني استراتيجية الاستقرار أن المنظمة تحافظ على الوضع الراهن، مما يعني أن المنظمة تواصل خدمة العملاء بنفس الطريقة كما في الماضي، مثل اتباع نفس القنوات والأسواق والمنتجات والأسعار... يقاس مستوى الأداء عادة بمعدل نمو المبيعات والذي يكون عادة عند المستوى السابق، ومن أهم أسباب تبني هذه الاستراتيجية ما يلي:

- محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع والنمو.
- تركيز الجهود والامكانيات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة المزاي التنافسية.
- قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمنظمة بالتوسع.
- قيود البيئة (البيئة الخارجية) التي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات النمو الحالية.

وفيما يلي عرض لاهم استراتيجيات الاستقرار فيما يلي:

- ❖ **استراتيجية عدم التغيير:** وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة أنها إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير.
- ❖ **استراتيجية الربح في الآجال القصيرة:** أي تفضيل الربح في الاجل القصيرة على حساب استراتيجيات التطوير المعتمدة على البحث وتقتضي هذه الاستراتيجية تخفيض اهداف المؤسسة الى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.
- ❖ **استراتيجية الحركة الواعية:** تقتضي هذه الاستراتيجية تخفيض اهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها.

وتتخذها المؤسسة عندما تكون جديدة في السوق او تمتلك مكانة فيه فتلجأ لاستراتيجية الحركة الواعية من اجل المحافظة على الحصة السوقية التي تمتلكها في المحيط المتغير الذي تنشط فيه.

ثانيا: استراتيجية النمو والتوسع

تلتزم المؤسسات دائماً باختيار الاستراتيجيات بناءً على أهدافها المستقبلية أو الحالية، بما يتوافق مع إطارها التنظيمي، ومواءمة البيئات الداخلية والخارجية، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. لهذا السبب تتبنى الاستراتيجية التالية كخيار استراتيجي:

1. استراتيجية التنوع

تقدم المنظمات التي تتبع استراتيجية التنوع خدمات ومنتجات جديدة، أو تقوم بتحديث خدماتها ومنتجاتها من خلال التحول إلى أنشطة مختلفة تماماً عن الأعمال الحالية، أو الدخول إلى أسواق جديدة خارج الأسواق الحالية أو الأعمال التجارية الجديدة. ويرجع ذلك إلى قرار الإدارة العليا بتبني مثل هذه الاستراتيجيات لتحقيق معدلات نمو في أنشطتها الجديدة والرغبة في اكتساب قدرات إبداعية جديدة يمكن استثمارها في مجالات مربحة، هناك نوعان من التنوع وهما:

أ. **استراتيجية التنوع المترابط:** ويقصد به ان تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة بإضافة منتجات أو خطوط إنتاجية مرتبطة مع منتجات المؤسسة الحالية وخاصتا عندما يكون هذا الارتباط متعلقا بالتكنولوجيا المستخدمة، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق. وتلجئ المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجية لعدة أسباب نذكر منها(عبد الحسين ، 2005، صفحة 51):

- السيطرة على التجهيزات (الكمية والتنوعية والسعر)
- السيطرة على الأسواق
- الحصول على المعلومات
- تخفيض التكلفة
- الاعتماد على الكفاءات الجوهرية
- الاستفادة من الموارد

ب. **استراتيجية التنوع الغير مترابط:** ويتم من خلال هذه الاستراتيجية دخول المؤسسة إلى مجالات الاعمال الجديدة التي لا علاقة لها بمجالاتها أو أنشطتها الحالية مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم. ومن الأسباب التي تستدعي المؤسسة لتبني هذه الاستراتيجية عدة أسباب نذكر منها(عبد الحسين ، 2005، صفحة 52):

- الحاجة الى استخدام النقد المفرط والارباح الوقائية.
- اهداف وقيم الشخصيات ذات النفوذ.
- تنويع الاعمال والتهرب من العمل الحالي.

– استثمار الموارد والكفاءات المعطلة.

❖ التنويع الداخلي:

ينطوي على تطوير استراتيجية من خلال إنشاء موارد وقدرات معينة للشركة، وهو نوع من التكامل الذي تلجأ إليه الشركات إذا كانت الأنشطة المرغوبة غير متوفرة في السوق. ترى الشركات أن وضع النمو هذا منقسمًا (الابتكار الداخلي) على أنه أفضل طريقة لتعزيز القدرات الأساسية المحتملة، وتمكينها من اكتساب ميزة تنافسية.

❖ التنويع الخارجي

يحدث التنويع الخارجي عندما تمتلك الشركات أو تستحوذ على شركات أخرى من خلال عمليات الشراء أو الاندماج. ينقسم مكان وسبب الاندماج إلى دوافع هجومية أو دفاعية.

❖ استراتيجية التركيز

تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جدا من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، حيث تتبنى منظمة الأعمال هذه الاستراتيجية بناءً على مجموعة من الأبعاد، من بينها ذكرنا التركيز على العملاء (السوق)، والاعتماد على العملاء الحاليين أثناء جذب العملاء المتنافسين وجذب عملاء جدد لا يستخدمون المنتج / الخدمة. خدمات الإنتاج مع تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج. أما بالنسبة للجانب الأخير، فهو أحد أهم مزايا استراتيجية التركيز من خلال تطوير الآلات والمعدات لزيادة الكفاءة وتحسين جودة المنتج / الخدمة وتطوير استخدامات وفوائد جديدة للمنتجات / الخدمات. حيث يتم إثراء خبرة وتجربة قطاع الأعمال. خطأ استراتيجية التركيز هو أن الشركة لا تحصل على صفقات التنويع، مما يؤدي إلى زيادة المخاطر على موارد وقدرات منظمة الأعمال بسبب الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة، أو ظهور منافسين جدد العمل في نفس المجال.

ثالثاً: استراتيجية التكامل

تشمل استراتيجية التكامل اتجاهين وهما استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التكامل الأفقي

* **استراتيجية التكامل العمودي:** ونقصد بهذه الاستراتيجية محاولة المؤسسة تغطية كل الأنشطة ومجالات الاعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وقد يكون هذا التكامل عمودي خلفي أنشطة خلفية مثل إنتاج المواد الأولية من قبل المؤسسة)، وتكامل عمودي أمامي (مثلا القيام بأنشطة التوزيع من قبل المؤسسة).

* **استراتيجية التكامل الأفقي:** وهي استراتيجية تعتمد على فتح وحدات جديدة تقوم بنفس النشاط الذي تقوم به الوحدة الاصلية أو الاستحواذ على المؤسسات المنافسة، تقوم بنفس النشاط بهدف الرفع من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لزيادة حصتها السوقية(مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية(رسالة ماجستير)، 2007).

رابعاً: استراتيجية الانكماش

عندما يكون أداء الوحدات الاعمال في المنظمات متدنياً فلا بد من المؤسسة اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء مؤسستها المتدني الذي إذا استمر على نفس الحال قد يعرض تلك المؤسسات الى المخاطرة، ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية(عواد ، الصرن، و صقور، 2016):

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف
 - ضرورة تقليل خطوط الإنتاج وتقليص الأسواق او الوظائف.
 - التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.
- إذا عندما تتراجع عمليات المؤسسة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع الاستراتيجيات التالية:

* استراتيجية تخفيض حجم العمليات

تعمل المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية على الغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل، ومن أهم العوامل التي تدفع المؤسسات لإتباع استراتيجية التخفيض ما يلي:

- الظروف الاقتصادية غير المواتية كوجود كساد في السوق، وانخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية.

- تدهور المركز المالي للشركة بحيث يتم الاستغناء عن بعض العمال وتخفيض الأجور.
- عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة في الأسواق مما يدفع المؤسسة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سوى لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر .
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الصناعية كنقص في المواد الخام التي تعتمد عليها المؤسسة.

* استراتيجية التحول الى نشاط اخر

عندما ينخفض مجال العمل الذي تعمل فيه المنظمة إلى الحد الذي لا يمكنها فيه تحقيق طموحاتها في الربحية والتوسع، وعندما تجد المؤسسة منطقة أخرى جذابة لها، فإنها تغير العمليات وتتحرك للعمل في المنطقة الجديدة، إما كلياً أو جزئياً، من أجل الاحتفاظ بمجال عملهم القديم، ولكن بقدر محدود من تركيزهم على الأعمال الجديدة كنشاطهم الرئيسي(عواد ، الصرن، و صقور، 2016).

خامساً: استراتيجية الاندماج

يمثل الاندماج أحد الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة، أو أن الدمج يقصد به أن يكون اتفاقاً بين مؤسستين أو أكثر لتشكيل مؤسسة جديدة. بموجب هذا الاتفاق تفقد المؤسستان المنفصلتان شخصيتهما تماماً وتظهر مؤسسة جديدة(كاظم ج.، 2012، صفحة 37).

سادسا: استراتيجية الاستحواذ

الاستحواذ هو شكل من أشكال التنوع الخارجي، والذي يحدث عندما تخسر الشركة المستحوذ عليها المال في الشركة المستحوذة، يجوز للشركة نقل أصول الشركة المستحوذة إلى وحدة الأعمال الاستراتيجية المرتبطة بها وتشغيل الأنشطة في نفس المجال، أو يمكن التعامل معها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم (السيد، 2009، صفحة 229).

سابعا: استراتيجيات المشروعات المشتركة

تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو والتوسع السريع، ووفق لهذه الاستراتيجية تتفق مؤسستين أو أكثر بشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة (دعاس و فريد، 2020، صفحة 28)، وتتخذ هذه الاستراتيجية أشكال متعددة فقد تأخذ شكل الشبكة عندما تلجا المؤسسات الصغيرة إلى تكوين شبكة من المشروعات مع مؤسسة أخرى هدفها حماية نفسها من تهديدات الشركات الكبرى أو تتم لتحقيق هدف محدد ولوقت معين وبعدها يتم الانفصال بين الأطراف المشتركة (الدوري، 2009، صفحة 227).

المطلب الثاني: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

من أهم المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي (الغالي و إدريس، الإدارة الاستراتيجية، 2007، صفحة 271):

- * تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية
- * تقييم البدائل الاستراتيجية
- * اختيار البديل المناسب

ويربط بعض الكتاب عملية تطبيق الخيار بالمرحلة التي يمر بها على أساس أن الخيار الاستراتيجي هو عملية صياغة وتنفيذ، إلا أن الاتفاق الغالب هو إهمال عملية التطبيق ضمن مراحل الخيار الاستراتيجي وتتطلب عملية عرض وتطوير البدائل الاستراتيجية لأية منظمة ما يأتي (بوشمال، 2014، صفحة 53):

- معرفة الأساس الاستراتيجي الذي تقوم عليه المنظمة.
- تحديد اتجاه العمل الاستراتيجي.
- تحديد الطرق الاستراتيجية البديلة.

ويمكن إعطاء تعاريف لهاته المراحل كما يلي (البز و حواس، 2013، صفحة 299):

* مرحلة تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية:

من خلال هذه المرحلة لابد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تكون قابلة للتطبيق، وتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

*** مرحلة تقييم البدائل:**

يتم تنفيذ العملية وفقاً لمجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها تحديد العديد من البدائل الممكنة، مما يسهل عملية الاختيار. تختلف معايير التقييم حسب المنظمة، ولكنها تشمل عادةً معايير كمية (كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل... الخ) ومعايير نوعية (كتقابل البديل الاستراتيجي مع الأهداف تحقيق المرونة والتكيف، تلائم البديل الاستراتيجي مع البيئة... الخ)

*** مرحلة اختيار البديل المناسب:**

تبدأ هذه المرحلة بعد اكتمال عملية التقييم، حيث تتضمن هذه العملية اختيار البدائل التي تناسب اتجاه المنظمة بشكل أفضل، حيث يمكن للأخيرة اختيار بديل أو أكثر من البدائل الاستراتيجية بناءً على المزايا التي يمتلكها كل بديل، وكذلك المناسب. يتم ترجيح البدائل بعد التوازن الضروري بين إيجابيات وسلبيات كل بديل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

بعد اكتمال عملية تقييم البدائل الاستراتيجية، يجب على المنظمة الفحص للوصول إلى الميزج المثالي من الاستراتيجيات التي تم الحصول عليها. يجب أن تستخدم المنظمات عدة عوامل يمكنها في النهاية تحديد المجموعة المناسبة لها، وهي كالتالي (سامي، 2018):

1. الأهداف:

وهي تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي تم تحديدها مسبقاً خلال المرحلة الأولى من اتخاذ الخيارات الاستراتيجية وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على تحديد المنظمة للأخير، أي عند اختيار الخيار الاستراتيجي يجب أن يأخذ الاختيار الاستراتيجي في الاعتبار أو قدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. المعلومات:

قد لا يكون لدى صانعي الخيارات الاستراتيجية معلومات كاملة، أو قد يعملون من معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين ستتأثر البدائل المتاحة، لذا يبدو أن الاستمرارية في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية غير متسقة.

3. العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:

يعتمد اختيار البدائل الاستراتيجية على مجموعة من العوامل المتعلقة بالفلسفة التنظيمية وأسلوب الإدارة وهيكلها وتفضيلات الموظفين والقيم والثقافة التنظيمية السائدة.

4. العوامل الخاصة بالفرص والتحديات:

عند دراسة البدائل من المهم مراعاة عواقب تحليل البيئة الخارجية واغتنام الفرص واستثمارها في التكامل مع استخدام النقاط الداخلية للدفاع ضد التهديدات أو المخاطر من البيئة الخارجية وتقليل تأثيرها.

5. العوامل الخاصة بنواحي القوى والضعف:

عند البحث عن الخيارات الاستراتيجية وتحليلها، من الضروري مراعاة نتائج نقاط القوة والضعف الداخلية، ومعالجتها تؤثر بشكل مباشر على عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الوقت والخيار الاستراتيجي

إدارة الوقت هي عملية تنظيم الوقت واستخدامه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط واتخاذ القرارات التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة، ومن هنا يمكن القول ان لهما علاقة وثيقة ومترابطة في سياق إدارة الأعمال وتحقيق النجاح الشخصي والمهني كما تلعب استراتيجية إدارة الوقت دورًا حيويًا في تحديد الخيار الاستراتيجي.

يمكن القول فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الوقت والخيار الاستراتيجي، ان إدارة الوقت الجيدة تساعد في تمكين اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الصحيحة. عندما يتم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط والتحليل والتفكير الاستراتيجي، يصبح من الممكن تحليل الخيارات المتاحة بشكل أفضل واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومعقولة. بالإضافة إلى ذلك، إدارة الوقت الجيدة تساعد في تنظيم الأولويات والتركيز على الأنشطة ذات الأهمية العالية. هذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال، حيث يتم توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة التي تحقق أعلى قيمة وأثر استراتيجي.

بشكل عام، يمكن القول ان إدارة الوقت الجيدة تعمل كأداة قوية لدعم اتخاذ الخيارات الاستراتيجية. بواسطة تخصيص الوقت وفقًا للأولويات وتحقيق التوازن بين الأعمال المستعجلة والأهم، يمكن للأفراد والمنظمات التركيز على الاستراتيجية وتحقيق النتائج المطلوبة على المدى الطويل.

لذا، يُعدُّ الجمع بين إدارة الوقت الجيدة واتخاذ الخيارات الاستراتيجية الصائبة مفتاحًا لتحقيق النجاح والتفوق في المجال الشخصي والمهني.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ماهية الخيار الاستراتيجي واهميته، ومراحل صنعه والعوامل المؤثرة فيه بغية تحديد وضع الخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت. باختصار، يعتبر الخيار الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات المؤثرة في المستقبل، وتحديد وضعه يتطلب تقييم البدائل المتاحة وتحليل المخاطر والمكاسب المحتملة. كما يتطلب تنظيم وإدارة الوقت بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

بمؤسسة صنع

الكوابل - بسكرة

تمهيد

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على أرض الواقع وميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات وبالاستعانة بآراء واتجاهات الأطارات المتواجدة في المؤسسة من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وتمت دراسة هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة كعينة من المؤسسات الوطنية العمومية وواحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث والذي يضم لمحة تاريخية عن المؤسسة، التعريف بها وبعض من أهدافها نشاطها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

تأسست للمؤسسة كنتيجة لإعادة هيكلة للمؤسسات العمومية، والذي نتج عنه إعادة هيكلة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية SONELEC وقد تأسست بموجب قرار الرقم (69/83) صدر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، التي انقسمت وتمت إعادة هيكلتها في إطار تنظيم الاقتصاد المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات ، طبقا للمرسوم (242/80) الصادر في 4 أكتوبر لنفس السنة، والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيث تجزئة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية الى عدة مؤسسات عمومية وهي:

- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (E.N.I.E) التي مقرها سيدي بلعباس.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية (E.N.I.M) والتي مقرها تيزي وزوو.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.E.L) والتي مقرها سطيف .
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الالكترو تقنية (E.N.E.L) والتي مقرها بالكور بجزائر العاصمة.
- ✓ المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) والتي مقرها تلمسان.
- ✓ المؤسسة الوطنية للمساعدة (E.N.A.S.C) ، والتي مقرها العاصمة.
- ✓ مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.N.I.M.E.L) والتي مقرها الجزائر العاصمة.
- ✓ المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) وكان مقرها في البداية الجزائر العاصمة، وتنقسم على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت ها بموجب المرسوم 27/83 المؤرخ في 01/01/1983 وهي:

وحدة حسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الاسلاك في الكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية تبلغ 26000 طن سنويا.

ووحدة واد السمار بالحرش: مختصة في صناعة الكوابل والاسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.
وحدة بسكرة: التي تختص بصناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، والتي تصل طاقتها الإنتاجية الى 28000 طن سنويا.

مؤسسة ENICAB بسكرة سنة 1980/1984 ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادي بتغطية مالية قدرها 2927 مليون دينار جزائري، وللضغط المالي التي عاشته المؤسسة في بدايتها ونقص الموارد المالية والتكنولوجية وعدم كفايتها لتغطية هذا المشروع الضخم، أبرمت مؤسسة SONELEC عدة عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

- GINI-SIDER المؤسسة الوطنية والتي تحتم بأشغال الهندسة الميدانية.
 - BATIMETAL مؤسسة وطنية ساهمت في بناء المصنع.
 - ENETEL مؤسسة وطنية دورها تجهيز المصنع بالإدارة.
 - ENETC مؤسسة وطنية اهتمت بالتكييف والتهوية.
 - ENP مؤسسة الوطنية اهتمت بأشغال الطلاء والدهن.
 - INVEST-IMPORT مؤسسة يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.
 - SOGELERG مؤسسة خاصة فرنسية الأصل وظيفتها دراسة الاشغال الهندسية المدنية تكفلت بإعداد الهياكل القاعدية.
 - SKET مؤسسة ذات الجنسية الألمانية تتخصص في انشاء هذا النوع من المشاريع ، وتكفلت بدراسة التجهيزات الخاصة بالمشروع والآلات والمعدات وتكوين الايدي العاملة المختصة بألمانيا.
 - VINCOTTE شركة بلجيكية اختصتها تركيب ومراقبة أجهزة الإنتاج.
- وفي ختام شهر ديسمبر 1997 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة وفقا للقرار الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 1997 الوارد عن الشركة القابضة العمومية (Holding) ، وأصبحت كل وحدة مستقلة بذاتها، وقد انبثق عن هذا الانقسام ثلاث وحدات إنتاجية وهي:
- ✓ وحدة بسكرة.
 - ✓ وحدة السمار بالحراش.
 - ✓ وحدة جسر قسنطينة بالقبة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها

تقع مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، و360 كلم عن حاسي مسعود، حاليا تملك رأس مال يقدر بـ 1.010.000.000 دينار جزائري، حيث تقدر مساحتها 42 هكتار تقريبا، منها قرابة 16 هكتار مغطيات حيث تشمل ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومستودعات، اما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة قدرها 26 هكتار وتشمل مواقف سيارات ومجموعة من معدات أخرى. وتوجد مساحات خضراء تستعمل كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع، ولقد بدأت الوحدة نشاطها الحقيقي في 1986 وانفصلت عن المؤسسة الام في نهاية 1997.

وفي يوم 21 ماي 2008 تم تعيين مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتحويل الملكية إلى شركة (General Cable) وهي شركة أمريكية متخصصة ورائدة في صناعة الكوابل، وتعد من أكبر المؤسسات العالمية في مجال الكوابل، حيث تم بيع 70% من أسهم المؤسسة لها، وبقية نسبة 30% تحت تصرف الشركات مساهمات الدولة (SGP: société de gestion de participation) وأصبحت مؤسسة صناعة الكوابل فرعاً من فروع جنرال كابل.

وفي سنة 2017 شهدت دخول شركة كندور (مجمع بن حمادي) لمؤسسة صناعة الكوابل بشرائها (70%) حصة الشريك الأمريكي جنرال كابل.

إن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - ببسكرة تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها، فإثناء مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - ببسكرة جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- تطوير علاقاتها مع الموردين والزبائن على المدى الطويل معهم.
- تخفيف نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.
- تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني.

إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادتي الإيزو (ISO 9002:1994) و (ISO 9001:2000) التي تعتبر شرط من شروط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تؤهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة، مورديها وزبائنها

يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية كالكوابل المنزلية، كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط المنخفض والمتوسط، كوابل معزولة، وغير المعزولة، الكوابل الصناعية بالإضافة إلى كوابل أخرى، حيث وبفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في المجموعات التالية:

1. الكوابل المنزلية: تستخدم في بنايات المنازل، يتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC وتشمل هذه المجموعة حوالي 229 نوع.

2. الكوابل الصناعية: يبلغ عددها 70 نوعا تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية يتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط تصنع من مادتي النحاس والألمنيوم وتعزل بمادتي PVC و PRC.

3. الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والعالي: تستخدم الكوابل ذات الضغط المتوسط في نقل الكهرباء بضغط يتراوح ما بين 1000 و 3000 فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم وتعزل بمادة PVC وتشمل 70 نوعا، أما الكوابل ذات الضغط العالي فيفوق ضغطها 3000 فولط.

4. الكوابل غير المعزولة: تستعمل في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة.
5. كوابل هوائية أو كوابل التوزيع: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط من المغنيزيوم، الألمنيوم، السيليسيوم تتكون من حوالي 70 نوعا ويرمز لها بالرمز. AGS
- تقوم المؤسسة أيضا بصناعة البكرات الخشبية للف الأسلاك الكهربائية فيها، كما شرعت في إنتاج حبيبات الكومبوند (COMPOUND PVC) وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها من أجل توسيع استثماراتها.
- ولإنتاج الكوابل الكهربائية تحتاج المؤسسة لعدة مواد أولية ومواد عازلة، فالمواد الأولية تتمثل في مادتي الألمنيوم والنحاس. أما المواد العازلة فتتمثل في:

- مادة PVC (Poly Vinyle de Chlore)

- مادة PRC (Poly thème Réticule Chimiquement)

وتتم عملية إنتاج الكوابل بمراحل متعددة أولها مرحلة القلد حيث يتم فيها تمديد النحاس أو الألمنيوم لتقليص سمكه، تليها مرحلة الضفر وفيها يتم تجميع عدد معين من الأسلاك ثم يتم تغليف الأسلاك في مرحلة لاحقة، بعدها تأتي مرحلة التجميع وهي عبارة عن ضفر الأسلاك المعزولة ثم مرحلة تلفيف شريط واقعي يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية وأخيرا مرحلة التغليف ويتم فيها تغليف الشريط الواقعي.

وإبتداء من سنة 1999 والمؤسسة تهتم دائما بوضع سياسة خاصة بجودة المنتج يتم فيها تطبيق مجموعة من الطرق والمناهج تؤدي في المحصلة النهائية إلى التحكم في نوعية المنتج.

وكتييجة لما قامت به المؤسسة تحصلت سنة 2001 على شهادة الايزو 9002 لتتحصل بعدها على شهادة الأيزو 9001 سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا، للمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنافسة.

فيما تمتلك المؤسسة مجموعة من الموردين أجانب ومحليين نذكر منهم:

- SARCUYSAN : مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.
- MIDAL CABLE : هي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.
- TEKFEN : هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC.
- MARCRICH : وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم والنحاس.
- BOREALIS البلجيكية : وتزود المؤسسة بمادة P.R.S ، P.R.C ، P.V.C وكذا من مؤسسة الفرنسية.
- ENAB بسكيكدة : وتزود المؤسسة بمادة الخشب.
- ENG بالخروب : تزود المؤسسة بمادة الطباشور.
- مؤسسة الكوابل بالقبة : وتزود المؤسسة بمادة النحاس و P.V.C.

وعادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر أهمهم:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز: (SONELGAZ) وهي الزبون الرئيسي.
 - المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية. (KAHRIF)
 - المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي. (EDIMEL)
 - المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية. (EDID)
- كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال بينها ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من:

المديرية العامة: ومهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 05 مساعدين:

- أ- **السكرتارية:** لها علاقة مباشرة بالمدير العام، وتعتبر حلقة وصل بين المدير وباقي المديريات الأخرى.
- ب- **مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات:** يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة ووارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق وواضح.
- ج- **رئيس مشروع المعلوماتية:** مهمته استلام التقارير الشهرية لمختلف أنشطة المؤسسة وتزويد مختلف الأقسام والمديريات بالبرامج وأجهزة الحاسوب للاستفادة منها في إطار شبكة المعلوماتية.
- د- **مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** مهمته حل ومعالجة وتسوية النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ذ- **مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية:** مهمته المصادقة والحكم على نوعية أو جودة المنتج ليم تسويقه.

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

أولاً: المديرية التقنية: في هذه المديرية تتم عملية الإنتاج لذلك فهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتكون من:

1- **دائرة إنتاج الكوابل:** تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى

غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في البكرات الخشبية.

وتضم هذه الدائرة خمسة مصالح حيث تهم كل مصلحة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وهي:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.
- مصلحة العزل PRC.
- مصلحة القلد والظفر.

- مصلحة العزل والتغليف.
 - مصلحة التغليف والتجميع. PVC
 - 2- دائرة الصيانة:** تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية...إلخ.
 - وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح هي:
 - مصلحة الصيانة الميكانيكية.
 - مصلحة الصيانة الكهربائية.
 - مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.
 - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
 - 3- دائرة إنتاج الملحقات:** تقوم بتصنيع المنتج وفق البرنامج المخطط من قبل مصلحة تخطيط الإنتاج، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي:
 - مصلحة إنتاج حبيبات. PVC
 - مصلحة صنع البكرات والاسترجاع.
 - مصلحة المنافع.
 - 4- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:
 - مصلحة التكنولوجيا والتنمية.
 - مصلحة المخابر.
 - مصلحة التجارب.
- ويتم في هذه المصالح مراقبة المواد الأولية المشتراة ومراقبة المنتج التام الصنع للتأكد من مدى المطابقة للمواصفات والمقاييس المعمول بها.
- ثانيا: مديرية المالية والمحاسبة:**
- ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة، وتضم هذه المديرية:
- 1- دائرة المالية والميزانية:** ويتم فيها التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها وتتكون من
 - مصليحتين هما:
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة الميزانية.

2- دائرة المحاسبة: تعمل على تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخليا أو مع الخارج لإعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة، وتتكون هذه الدائرة من:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

ثالثا: مديرية الشراء: تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة من خلال:

- مصلحة الشراء والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

رابعا: المديرية التقنية التجارية: هي مديرية ذات طابع تجاري تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتتكون من:

1- دائرة تسيير المنتج النهائي: تهتم بتهيئة الكابل وإضافة اللمسات الأخيرة عليه لتسويقه، وتتكون من:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

2- دائرة التسويق: ومهمتها تسويق المنتج وذلك من خلال المصلحتين التاليتين:

- مصلحة البيع.

- مصلحة التسويق.

خامسا: مديرية الموارد البشرية والوسائل: تقوم هذه المديرية بالاهتمام بشؤون العاملين، ظروف عملهم، وسائل النقل والتجهيزات.

وتتضمن المصالح التالية:

- مصلحة تسيير المستخدمين.

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوقاية والأمن.

- مصلحة الوسائل العامة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل تلبية متطلبات الإطار المنهجي لهذا البحث، سنحاول في هذا القسم إبراز طبيعة طرق البحث والأساليب الإحصائية المختلفة المستخدمة، سواء كانت متعلقة بتحليل البيانات أو اختبار الفرضيات، سيتم أيضًا تناول قيود الدراسة في مجالات مختلفة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يخضع اختيار منهج الدراسة إلى طبيعة الموضوع، لذا فقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي. فمن خلال إتباع هذين المنهجين، يمكن فحص وتحليل الظاهرة. يعتبر المنهجين الوصفي والتحليلي من بين الأساليب العلمية، حيث يوفران تشخيصًا علميًا للمشاكل أو الظواهر، أين يتم استخدام الأدوات الموضوعية لتقييم الظاهرة.

استخدم المنهج الوصفي كخطوة أولى في البحث العلمي، حيث يساعد في جمع البيانات الأولية وفهم الظواهر المختلفة قبل التوجه إلى تحليلها وتفسيرها. وهو أيضا منهج بحثي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث كما هي، دون التدخل في تفسيرها أو تفسير معناها. يركز المنهج الوصفي على تجميع البيانات والملاحظات الموثوقة ووصفها بشكل دقيق ومفصل.

أما المنهج التحليلي فهو منهج بحثي يهدف إلى تحليل الظواهر والأحداث وفهمها من خلال تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية ودراسة العلاقات بين هذه المكونات. يتضمن المنهج التحليلي تحليل البيانات والمعلومات المتاحة بشكل دقيق ومنهجي. يستخدم الباحثون في هذا المنهج أدوات وتقنيات التحليل المناسبة للدراسة المحددة، مثل التحليل الإحصائي، التحليل الموضوعي وغيرها. من النقاط القوية للمنهج التحليلي هو قدرته على تحليل الظواهر المعقدة والتعامل مع البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل، لتفسير النتائج والعثور على العلاقات والنماذج والمفاهيم الأساسية التي تفسر الظواهر والأحداث.

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وقد قام الباحث بدراسة هذا المجتمع، ثم قام بتوزيع 65 استمارة، تم استرجاع 53 منها، بينما قبلت 42 استمارة صالحة للدراسة للتحليل الإحصائي.

2. حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الجوانب التالية:

أولاً: المجال البشري

ويقصد به تحديد مجتمع البحث ويتكون هذا المجتمع من مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لموضوع البحث، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إطارات وموظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ثانيا: المجال المكاني

تركزت الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، لأنها مؤسسة تتوفر فيها الشروط ملائمة لموضوع البحث.

ثالثا: المجال الزمني

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تتم فيه الدراسة الميدانية بما فيها عملية جمع البيانات، وقد مثلت الفترة

أفريل -ماي الفترة التي تمت بها الدراسة الميدانية وجمع البيانات.

3. أدوات جمع البيانات

تعددت أدوات جمع البيانات وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، وقد تم الاعتماد على

الاستبيان بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف الباحث للوصول إليها.

أولا: المصادر الثانوية لجمع البيانات.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع

البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، والتي تتمثل في الكتب، ومذكرات الماجستير والدكتوراه والمقالات والوثائق، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختصة.

ثانيا: المصادر الأولية لجمع البيانات.

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع بيانات للدراسة، هو أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء

وتوجهات الأفراد فيما يتعلق بموضوع محدد. يعتمد الاستبيان على توزيع سلسلة من الأسئلة المحددة والمهيكلية والمرتبطة بموضوع معين، على عينة من الأفراد المستهدفين. ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين: وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

1. محور البيانات الشخصية: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على

البيانات المتمثلة في: الجنس، السن، الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

2. المحور الاول: واشتمل على المتغير المستقل إدارة الوقت وتضمن (26) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، متمثلة

في: المتطلبات المادية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات الأمنية، موزعة كما يلي:

- البعد الأول: تخطيط الوقت ويتكون من (07) عبارات.

- البعد الثاني: تنظيم الوقت ويتكون من (5) عبارات.

- البعد الثالث: المراقبة ويتكون من (07) عبارات.

- البعد الرابع: مضيعات الوقت ويتكون من (07) عبارات.

3. المحور الثاني: واشتمل على المتغير التابع الخيار الاستراتيجي وتضمن (16) عبارة. وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، والمكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي المثلة في الجدول التالي:

الجدول (01): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية وفق المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
غير موافق تماما (ضعيف جدا)	(1-1.80)
غير موافق (ضعيف)	(1.81-2.60)
محايد (متوسط)	(2.61- 3.40)
موافق (مرتفع)	(3.41-4.20)
موافق بشدة (مرتفع جدا)	(4.21-5.00)

المصدر: دراسات سابقة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يستخدم الباحثون العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في دراساتهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، وقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا هذه وسوف نتطرق لها فيما يلي:

1. برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Statistical Package For Social) وهو برنامج يستخدم على نطاق واسع لتحليل الإحصائي في مختلف المجالات، يوفر واجهة سهلة الاستخدام ومجموعة من الإجراءات الإحصائية لمساعدة الباحثين والمحللين على استكشاف البيانات وتصورها وتحليلها. قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وتفرغها في الحاسوب للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2. **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد المعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، حيث أنه يأخذ قيمة محصورة بين [0-1] فإذا كانت قيمة المعامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولاً، وكلما اقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة أكثر ملائمة لأغراض الدراسة.
 3. **معامل صدق المحك:** لقياس صدق أداة البحث.
 4. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.
 5. **حساب المدى:** لتحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية:
المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى
 6. **المتوسطات الحسابية:** استخدمت لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين لكل محاور الاستبانة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
 7. **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
 8. **الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لدراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، المراقبة، مضيعات الوقت) على المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي).
 9. **اختبار كولموجروف-سمرنوف:** لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.
- المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث**
من المهم القيام باختبار صدق وثبات أداة القياس قبل الشروع في التحليل الاحصائي للبيانات، وذلك بالاعتماد على ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

الجدول (03): اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.852	26	إدارة الوقت
0.808	16	الخيار الاستراتيجي
0.873	42	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الجدول (04): اختبار معامل الثبات ومعامل الصدق لمحاور الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	البيان
0.908	0.852	إدارة الوقت
0.898	0.808	الخيار الاستراتيجي
0.934	0.873	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول نتائج spss

من خلال الجدول (04) أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.873) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.808) بالنسبة لعبارات المتغير التابع وهو محور الخيار الاستراتيجي، في مقابل ما قيمته (0.852) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور إدارة الوقت، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.934) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمته (0.898) في مقابل ما قيمته (0.908) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (إدارة الوقت). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها، تبين أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة بواسطة الاستبانة وتحليلها بواسطة برنامج SPSS، من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية، ثم اختبار الفرضيات المقترحة لإثبات صحتها أو نفيها ثم الخروج بنتائج لهذه الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

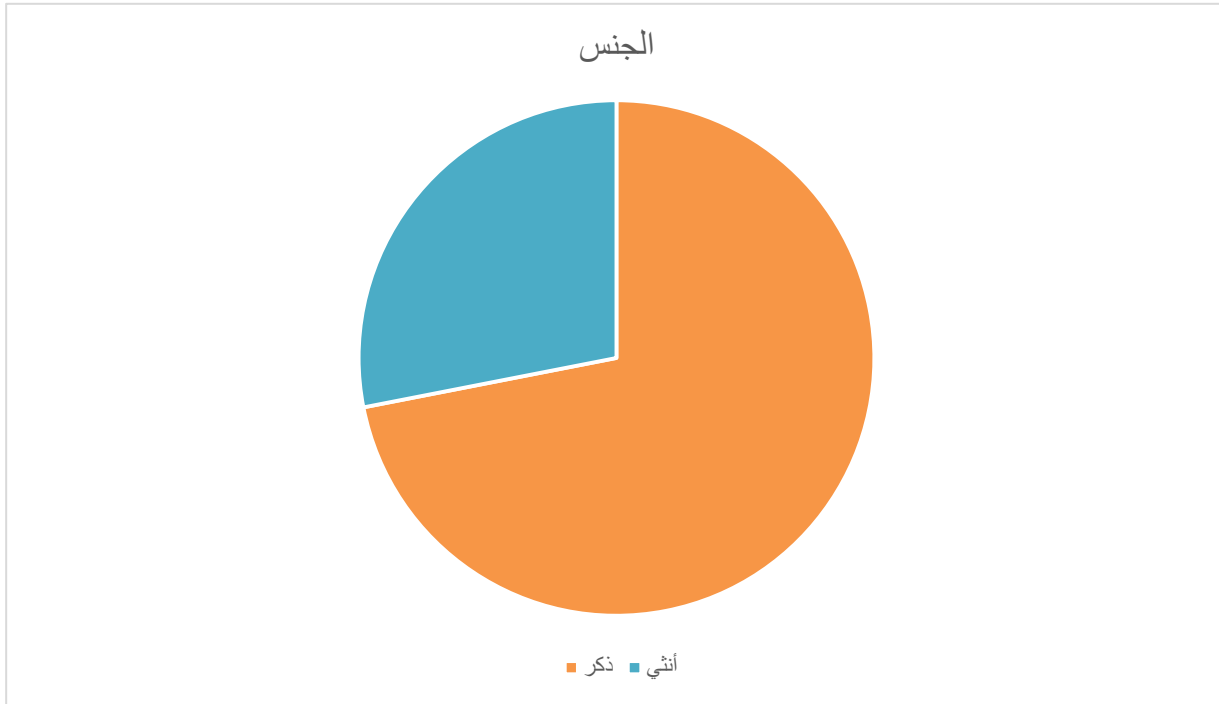
النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
66.7%	28	ذكر	الجنس
33.3%	14	انثى	
100%	42	المجموع	
31.0%	13	أقل من 30 سنة	السن
45.2%	19	من 30-40 سنة	
19.0%	8	من 40-50 سنة	
4.8%	2	أكثر من 50 سنة	
100%	42	المجموع	
7.1%	3	ثانوي	الدرجة العلمية
28.6%	12	ليسانس	
7.1%	3	تقني سامي	
57.1%	24	مهندس أو ماستر	
100%	42	المجموع	
54.8%	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19.0%	8	من 05-10 سنوات	
14.3%	6	من 10-15 سنة	
11.9%	5	أكثر من 15 سنة	

100%	42	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

1. نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة البحث هم الذكور حيث بلغ عددهم (28) فردا بنسبة 66.7%، في حين بلغ عدد الإناث (14) فردا بنسبة 33.3% والشكل رقم (01) يوضح ذلك.

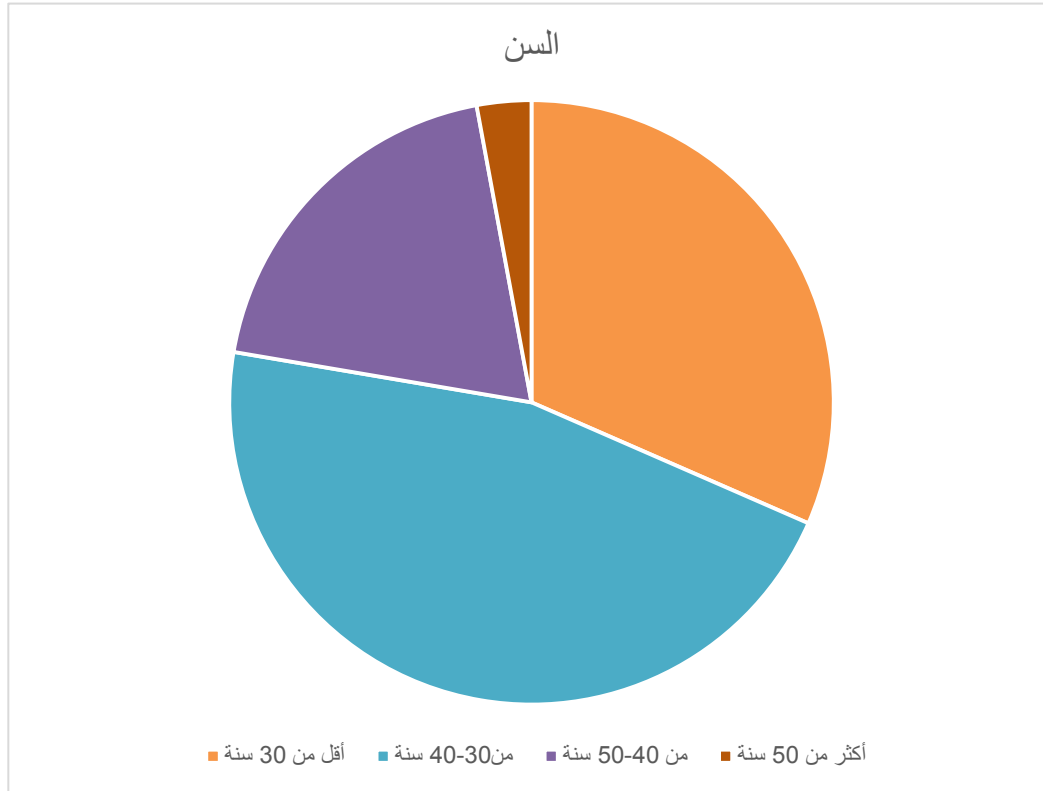
الشكل (02): نوع الجنس لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

2. السن: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم يتراوح (30-40 سنة) حيث بلغ عددهم 19 فردا وقدرت نسبتهم بـ (45.2%)، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 13 فردا بنسبة (31%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة (40-50 سنة) 8 أفراد بنسبة (19%)، وأخيرا الفئة (أكثر من 50 سنة) قدر عدد أفرادها بفردين فقط بنسبة (4.8%).

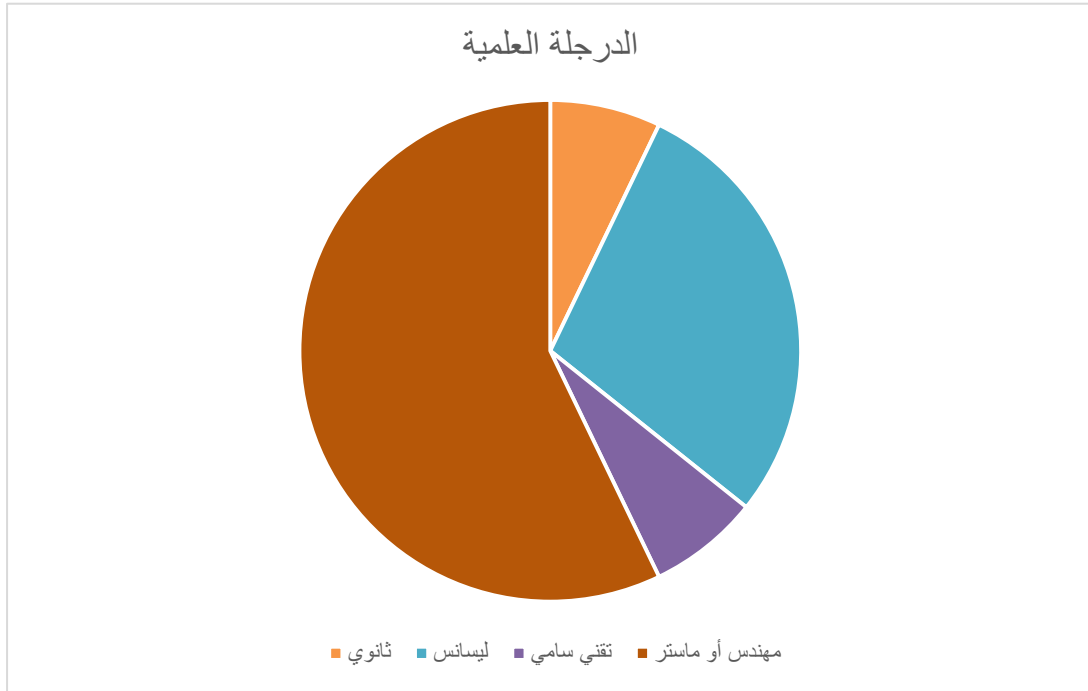
الشكل (03): أعمار أفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

3. الدرجة العلمية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد العينة مهندسين أو متخرجين ماجستير حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة (57.1%)، بينما بلغ عدد أفراد مستوى ليسانس 12 فرد بنسبة (28.6%)، ونفس عدد أفراد تقني سامي والمستوى الثانوي 3 أفراد لكلتا الفئتين بنسبة (7.1%).

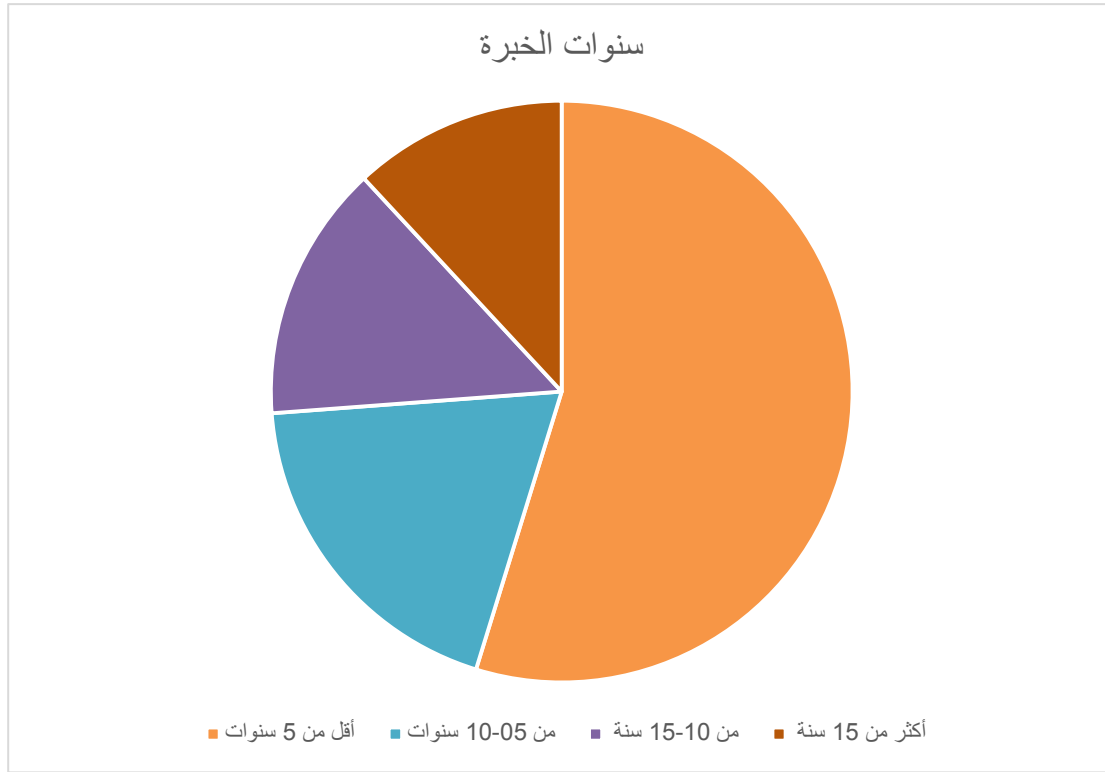
الشكل (04): الدرجة العلمية لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

3. سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب الأفراد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة حيث بلغ عددهم 23 فردا بنسبة (54.8%)، بينما بلغ عدد الأفراد ما بين 5 و10 سنوات خبرة 8 أفراد بنسبة (19%)، وعدد الأفراد ما بين 10 و15 سنة خبرة 6 أفراد بنسبة (14.3%)، وأخيرا بلغ عدد الأفراد الأكثر من 15 سنة خبرة 5 أفراد بنسبة (11.9%).

الشكل (05): سنوات الخبرة لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) (one-sample K-S) اختبار كولموجروف-سمرنوف، هو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يمكن استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية المختلفة، وضروري عند دراسة الانحدار الخطي.

الجدول (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة Sig
إدارة الوقت	0.776	0.583
الخيار الاستراتيجي	0.782	0.573

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل ان بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

سنتطرق في هذا المطلب لتحليل محاور الاستبانة وتحديد اتجاهات آراء المبحوثين:

الفرع الأول: تحليل المحور الأول (إدارة الوقت)

سنحاول فيما يلي عرض نتائج التحليل لعبارات المتغير الأول من خلال التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور إدارة الوقت

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	3.69	0.840	4	موافق
2	يتم إعداد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها.	3.73	0.664	3	موافق
3	يتم تحديد أولويات المهام والأعمال الواجب تنفيذها.	4.02	0.811	1	موافق
4	يتم تحديد مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال.	3.59	0.912	5	موافق
5	يخصص لك وقت إضافي لإعداد جدول المهام والأعمال.	3.09	1.007	7	محايد
6	الاختصاصات في المؤسسة واضحة من أجل إنجاز الأعمال.	3.52	1.017	6	موافق
7	تعقد دورات تدريبية لتطوير مهاراتك في إدارة الوقت.	3.78	0.782	2	موافق
البعد الأول: تخطيط الوقت					
8	يتم إبلاغك بالأعمال المكلف بها في وقت كافٍ.	3.47	0.862	3	موافق
9	يتم تحديد الوقت لتنفيذ الأعمال بدقة ووضوح.	3.45	0.861	4	موافق
10	هناك توزيع محدد للمسؤوليات والمهام في المؤسسة.	3.42	0.887	5	موافق
11	الاعتماد على الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات يقلل من إهدار الوقت.	4.14	0.783	2	موافق
12	أقوم بإنجاز عمالي حسب أهميتها.	4.14	0.646	1	موافق
البعد الثاني: تنظيم الوقت					
13	يتم مراقبة مدة إنجازك للأعمال المطلوبة.	3.92	0.639	3	موافق
14	هناك متابعة مستمرة للأعمال التي تقوم بها.	4.02	0.604	2	موافق
15	تعمل إدارة المؤسسة على وصول المعلومات في وقتها للموظفين.	3.64	0.850	6	موافق

16	يقارن مشرفك للعمل بين ادائك الحاصل والأداء المخطط له.	3.71	0.805	5	موافق
17	تحرص إدارة المؤسسة على التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من العمل.	4.28	0.891	1	موافق بشدة
18	تتم معاقبتك عند عدم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	3.52	0.943	7	موافق
19	هناك لوائح وقوانين تنظيمية تلتزم بها في إنجاز الأعمال.	3.88	0.802	4	موافق
البعد الثالث: المراقبة					
20	تخصيص وقت لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك.	3.26	1.169	6	محايد
21	إيجاد مشاكل في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين.	3.59	0.964	4	موافق
22	مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم.	3.45	1.193	5	موافق
23	استخدام الهاتف باستمرار لتوفير الوقت في مختلف النشاطات.	3.81	0.803	2	موافق
24	استخدام الهاتف للموازنة بين العمل ومتابعة متطلبات الأسرة.	3.71	0.708	3	موافق
25	زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت.	3.88	0.861	1	موافق
26	تخصيص وقت لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة.	2.47	1.329	7	محايد
البعد الرابع: مضيعات الوقت					
		3.50	0.512	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

1. تخطيط الوقت:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد تخطيط الوقت جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.63) وبانحراف معياري (0.546) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات (1 و 2 و 3 و 4 و 6 و 7) لهذا البعد اتسمت جميعها بالقبول حيث تراوحت المتوسطات بين (3.52-4.02) وانحرافاتها بين (0.664-1.017)، كما نلاحظ أن العبارة (3) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.811). وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتخطيط الوقت لاسيما ما يتعلق بتحديد أولويات المهام الواجب تنفيذها.

2. تنظيم الوقت:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد تنظيم الوقت جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.72) وانحراف معياري (0.537) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات لهذا البعد جميعها ذات قبول المرتفع حيث تراوحت المتوسطات بين (3.42-4.14) و انحرافاتها بين (0.646-0.887). كما نلاحظ أن الفقرتين (11و12) جاءتا في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.783و0.646) على الترتيب. وهي قيم جيدة إنما تدل على عدم اهمال المؤسسة لهذا البعد ضمن ممارساتها لإدارة الوقت من خلال اعتماد موظفيها في ممارسة نشاطهم على التعامل بتكنولوجيا المعلومات الذي يساهم في التقليل من إهدار الوقت حسب أجوبة الباحثين.

3. المراقبة:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد المراقبة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.85) وانحراف معياري (0.545) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات لهذا البعد جميعها ذات قبول المرتفع حيث تراوحت المتوسطات بين (3.52 - 4.28) و انحرافاتها بين (0.604-0.943). كما نلاحظ أن الفقرة (17) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.891).

وهو ما يؤكد اهتمام إدارة المؤسسة بمراقبة الوقت وهي خاصية مهمة في حسن إدارة الوقت ومؤشر جيد عن الاهتمام به.

4. مضيعات الوقت:

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد مضيعات الوقت جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.50) وانحراف معياري (0.512) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات اتخذت اتجاهين، اتسمت العبارات (21و22و23و24و25) بالقبول المرتفع حيث تتراوح المتوسطات بين (3.45-3.88) وانحرافاتها بين (0.708-1.193)، بينما العبارتين (20 و 26) اتسمت بالقبول المتوسط (الحياد) بمتوسطين (3.26 و 2.47) وانحرافين معياريين (1.169 و 1.329) على الترتيب. كما أن الفقرة (25) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.861).

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني (الخيار الاستراتيجي)

يمثل الجدول التالي اتجاهات آراء الباحثين محور الخيار الاستراتيجي

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لمحور الخيار

الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	تأمل المؤسسة للتوسع في القطاعات السوقية.	3.92	0.712	4	موافق
2	تحاول المؤسسة كسب عملاء جدد.	4.16	0.695	1	موافق
3	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية.	4.14	0.607	2	موافق
4	تركز المؤسسة في نشاطها على (منتج واحد / خدمة معينة)	2.95	1.146	14	محايد
5	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع في مجال محدد.	3.71	0.944	6	موافق
6	تتجه المؤسسة الى زيادة الاستثمار بمنتج / نشاط معين بغرض تحقيق مكاسب جديدة.	3.76	0.850	5	موافق
7	المؤسسة مقتنعة بوضعها الحالي وتعمل على الاستمرار فيه.	3.31	1.115	9	محايد
8	لا تسعى المؤسسة للتغيير إلا في حالة وجود فجوة جوهرية في الأداء.	3.00	1.189	13	محايد
9	تستجيب المؤسسة لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بما قيود أو تهديدات.	3.50	0.943	7	موافق
10	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاطها.	3.95	0.763	3	موافق
11	تكتفي المؤسسة بالربح المتواضع قصير الأجل.	2.69	1.023	16	محايد
12	لا يمكن للمؤسسة تحمل أعباء النمو والتوسع.	2.88	0.889	15	محايد
13	تتجه المؤسسة إلى التحول إلى نشاط جديد يطلب أصول وموارد أقل. (الانكماش)	3.23	0.957	11	محايد
14	لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى وإن توفرت فرص لذلك.	3.04	1.058	12	محايد
15	يمكن أن تتخلى المؤسسة عن أنشطتها الحالية التي ليس بها جدوى.	3.42	0.800	8	موافق

محايد	10	0.994	3.28	تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء للاستجابة لنقص الموارد.	16
موافق		0.528	3.41	المحور الثاني: الخيار الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الخيار الاستراتيجي:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الخيار الاستراتيجي أخذت الأجوبة عليه اتجاه الموافقة من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.41) وبانحراف معياري (0.528) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط اجابات أفراد العينة على العبارات اتخذت اتجاهين، اتسمت العبارات (1 و2 و3 و5 و6 و9 و10 و15) بالقبول المرتفع حيث تتراوح المتوسطات بين (3.42- 4.16) وانحرافاتها بين (0.607- 0.944)، بينما العبارات (4 و7 و8 و11 و12 و13 و14 و16) اتسمت بالقبول المتوسط (الحياد) حيث تتراوح المتوسطات بين (2.69- 3.31) وانحرافاتها بين (0.889- 1.189) على الترتيب. كما أن الفقرة (02) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري (0.695).

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها، أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمتغير الخيار الاستراتيجي المبني على كسب الزبائن وتوسيع تشكيلة المنتجات، دون اهمالها رصد والتعرف على تغيرات البيئة التشريعية والقانونية، كما أنها تأمل للتوسع في القطاعات السوقية من خلال العمل على توسيع حصتها السوقية، وهو ما يبين تبني المؤسسة للخيار الاستراتيجي الذي يخدم وينطوي تحت استراتيجية التوسع والنمو.

المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات

سنحاول من خلا هذا المطلب التطرق لعرض نتائج تحليل واختبار الفرضيات.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية الصفرية	0.028 ^b	5.215	0.990	1	0.990	الانحدار
			0.190	40	7.590	البواقي
			/	41	8.580	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.003	3.210	0.625	2.007	الثابت	
	0.028	2.284	0.167	0.382	إدارة الوقت	
معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.093$			معامل الارتباط: $R = 0.340^a$			
المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.215) وذلك بقيمة احتمالية Sig قدرها (0.028^b) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الوقت على تحديد الخيار الاستراتيجي، لتظهر النتائج في الجدول الموالي:

الجدول(10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
إدارة الوقت	0.382	2.284	0.028	5.215	0.340 ^a	0.093

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

ويتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر (0.340^a) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.093) وهذا يعني أن (9.3%) من المتغيرات الحاصلة في تحديد الخيار الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت و (90.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=a) بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع المتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.284) بمستوى دلالة (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة. لقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع تحديد الخيار الاستراتيجي، ما يمكن تفسيره نظريا بدور وأهمية استراتيجية إدارة الوقت في رسم وتحديد الخيار الاستراتيجي والذي تؤكدته نتائج الدراسة الميدانية إذ أن عامل الوقت عموما يعتبر مؤثرا بارزا في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة لا سيما إذا تعلق ذلك بدراسته من منظور اهتمام الإدارة العليا وأداء الموظفين، إذ تؤثر مختلف أبعاد إدارة الوقت على القرارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة والتي من أبرزها تحديد الخيار الاستراتيجي.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور تخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
تخطيط الوقت	0.159	1.227	0.227	1.506	0.190	0.012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال الجدول نلاحظ أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده تخطيط الوقت على المتغير التابع المتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.227) بمستوى دلالة (0.227) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
تنظيم الوقت	0.230	1.773	0.084	3.145	0.270	0.050

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد تنظيم الوقت والمتغير التابع المتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.773) بمستوى دلالة (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للمراقبة في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول(13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
المراقبة	0.404	3.212	0.003	10.319	0.453	0.185

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد مراقبة الوقت والمتغير التابع المتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.212) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمراقبة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة، كما أن قوة الارتباط جاءت متوسطة بمعامل 0.453 ، كما أن البعد مراقبة الوقت يفسر نسبة 18.5 % من التغيرات الحاصلة في تحديد الخيار الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول(14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
مضيعات الوقت	0.138	1.052	0.229	1.108	0.164	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد مضيعات الوقت والمتغير التابع المتمثل في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.052) بمستوى دلالة (0.299) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لمضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05) في مؤسسة صنع الكوابل بسكرة.

وعليه وبناء على ما تقدم يمكن القول ان آراء المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة تظهر وجود دور لمراقبة الوقت فقط كبعد من أبعاد إدارة الوقت يمكنه أن يؤثر على تحديد الخيار الاستراتيجي في حين غياب هذا الدور لباقي الأبعاد.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرين المكونين له وأبعادهما، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدودها المختلفة مبرزين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة. وفي الأخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية، إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل التطبيقي، والذي ستحاول من خلاله إسقاط النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الخاتمة:

إن أهم ما أصبح يميز المؤسسة الناجحة اليوم هي سعيها لامتلاك الافضلية في جميع الميادين لا سيما اتخاذ القرارات الصائبة والجيدة، هذه الميزة التي تمكنها من التفوق على باقي المؤسسات المنافسة من خلال العمل بأساليب إدارية جيدة تقوم بتسطير الخطوات الضرورية.

ولعل إدارة الوقت التي قمنا بمعالجتها في هذا البحث ينظر لها على أنها صمام الأمان غالباً لإدارة متكاملة يعتبر أحد أهم أهدافها تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق و التقدم، فمن خلال الأساليب المستخدمة في وظيفة التخطيط للوقت مثلاً سنلاحظ حتماً أن الإدارة التي ستعمل على إتباعها ستؤدي بها إلى غرس الانضباط و الشعور بالمسؤولية لدى موظفيها وهو ما سينعكس على أدائها بشكل عام ، كما أن أتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد أيضاً على اكتساب التفوق فعند تحديد طريقة أداء العمل و التركيز على تفعيل المهام والأنشطة بالطرق الصحيحة لأول مرة سيؤدي ذلك إلى العديد من المزايا لعل أهمها تخفيض التكاليف وكسب ثقة المتعاملين...و غيرها من المزايا التي ستدعم تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل والمناسب.

وقد جاءت هاته الدراسة للكشف عن أهمية استراتيجية إدارة الوقت، في ضمان السيورة الحسنة لنشاط المؤسسة، لاسيما ما تعلق منه بتحديد توجهاتها الاستراتيجية التي يمثل الخيار الاستراتيجي أحد أهم معالمها. ومن خلال هاته الدراسة تم الوقوف على مجموعة من النتائج على الجانبين النظري والميداني، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

• نتائج الدراسة النظرية:

- بناءً على الدراسة النظرية، فإنه يمكن التوصل إلى استنتاجات هامة بشأن دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي والتي تتعلق عموماً بـ:
- آليات تحقيق استراتيجية إدارة الوقت: أظهرت الدراسة النظرية أن هناك عدة مبادئ وآليات يمكن تبنيها لتحقيق استراتيجية إدارة الوقت بنجاح من بين هذه المبادئ والآليات: إدارة الوقت بشكل جيد، والاعتماد على المراقبة أثناء العمل، تحليل الأولويات، وتحديد الأهداف الواقعية، وتخصيص الموارد بشكل فعال، واعتماد تقنيات إدارة الوقت المناسبة.
- فوائد استراتيجية إدارة الوقت: أظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة الوقت توفر عدة فوائد للمنظمات. تشمل هذه الفوائد زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل التأخير في التسليم، وتحسين مستوى رضا العملاء، وتعزيز الابتكار والتفوق التنافسي.
- تأثير استراتيجية إدارة الوقت على عملية تحديد الخيار الاستراتيجي: أظهرت الدراسة النظرية أن استخدام استراتيجية إدارة الوقت يساهم في تحسين عملية تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمات. من خلال التخطيط والمراقبة وتخصيص الوقت بشكل فعال، يمكن للمنظمات أن تركز على الأنشطة ذات الأهمية العالية وتحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل.

• نتائج الدراسة التطبيقية:

- تتبع مؤسسة ENICAB استراتيجية التوسع والنمو كاستراتيجية رئيسية للمؤسسة.
- تعتبر المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات الكبرى افريقيا ومتحصلة على شهادتين للإيزو تنتج منتجات جزائرية بمعايير عالمية على مستوى الأمن وجودة المنتج وذلك يعود للخيار الاستراتيجي المتبع في المؤسسة وتركيزها الدائم على تنويع منتوجاتها والتوسع الى مناطق جغرافية جديدة.
- اهتمام مؤسسة ENICAB بتخطيط الوقت لاسيما ما يتعلق بتحديد أولويات المهام الواجب تنفيذها.
- بالإضافة على عدم اهمال التنظيم ضمن ممارساتها لإدارة الوقت من خلال اعتماد موظفيها في ممارسة نشاطهم على التعامل بتكنولوجيا المعلومات الذي يساهم في التقليل من إهدار.
- اهتمام المؤسسة بمراقبة الوقت وهي خاصية مهمة في حسن إدارة الوقت ومؤشر جيد عن الاهتمام به.
- اهتمام مؤسسة ENICAB بمتغير الخيار الاستراتيجي المبني على التنويع والتوسع وكذا العمل على كسب الزبائن وتوسيع تشكيلة المنتجات، دون اهمالها رصد والتعرف على تغيرات البيئة التشريعية والقانونية.
- ومن منظور الفرضيات التي تم الانطلاق منها في هاته الدراسة توصلنا من خلال عملية التحليل الإحصائي إلى:
- إثبات صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لمراقبة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لمضيعات الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي.

الاقتراحات:

- وبناء على ما تقدم من نتائج وملاحظات، حاولنا تقديم بعض الاقتراحات، التي نأمل أن تكون ذات مردودية على مستوى الممارسة العملية، وتتلخص هاته الاقتراحات فيما يلي:
- اتباع الاستراتيجية المبنية على إدارة الوقت كأداة فعالة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- يجب أن يتم تضمين استراتيجية إدارة الوقت كجزء من عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات.

- الاستعداد أو التهيئة لاعتماد إدارة الوقت، وذلك من خلال تحسيس المرؤوسين بأهميتها وأهمية النتائج التي تنجز عنها.
- الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا عادة إدارة الوقت.
- تطوير وتحديث أساليب الادارية ومختلف الأجهزة الإلكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت في المؤسسة .
- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود على حساب الفعالية والجودة.
- الاهتمام بنظام الاتصال بين الرئيس والمرؤوس حتى تكون هناك رقابة جيدة له.
- إشراك الموظفين في التخطيط حتى يكونوا على دراية بما يراد منهم بالضبط، والعمل على إقناعهم بأن مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم هو من مضيعات الوقت خاصة إذا كان هناك تأجيل لبعض العمال لأعمالهم بحجة ضيق الوقت.
- تعريف الموظفين بمضيعات الوقت بشكل دقيق حتى لا يتم الوقوع فيها من طرفهم سواء كان ذلك عن قصد أو عن جهل المضيعات الوقت.
- في النهاية، يجب الإشارة إلى أن استراتيجية إدارة الوقت ليست مجرد أداة إدارية إضافية، بل هي عنصر أساسي لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة. فبتبني استراتيجية إدارة الوقت، يمكن للمنظمات تعزيز كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على التفوق في سوق العمل.

ثالثا: آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاختصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحالة التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة

المراجع

كتب:

1. القرآن الكريم
2. إسماعيل محمد السيد. (2009). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 2). الاسكندرية، مصر: دار الناشر.
3. إسماعيل محمد السيد. (2009). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 2). الاسكندرية، مصر: دار الناشر.
4. بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. بشير العلاق. (2009). أساسيات إدارة الوقت. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. بلال خلف السكانة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
7. جعفر عبد الله موسى إدريس. (2013). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 1). جدة، السعودية: حوارم العلمية.
8. جليل كاظم. (2012). استراتيجيات الإدارة المالية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. خالد أحمد الصرايرة، و نجوى رمضان. (2010). العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
10. رجبى مصطفى عليان. (2007). إدارة الوقت (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحرير للنشر والتوزيع.
11. زكرياء المطلك الدوري. (2009). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اليازوري.
12. سعيد سالم مؤيد. (2000). أساسيات الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. سليمان زيدان. (2017). استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. طاهر محسن الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2015). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. طاهر محسن الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. فادي حسن عقيلان. (2014). إدارة الوقت والذات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
17. قاسم نايف علوان، و نجوى رمضان. (2009). إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. محمد أمين شحادة. (2005). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة (الإصدار 1). السعودية: دار الجوزي للطباعة والنشر.
19. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، و هاشم فوزي العبادي. (2012). الإدارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (الإصدار 1). دار الوراق للنشر والتوزيع.

20. محمود جاسم الصميدعي. (2002). استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. معن وعد الله المعاضيدي، و سلمان محمد يجيلي وزيرة . (2015). تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. نزار الركابي كاظم . (2004). الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. نعيم إبراهيم الطاهر. (2013). الإدارة الفعالة للوقت (الإصدار 1). عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.
24. ياسر أحمد فرح. (2008). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
25. يونس عواد ، رعد الصرن، و مجد صقور. (2016). الإدارة الاستراتيجية. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق.

• مذكرات:

1. أميمة عبد الخالق، و عبد القادر الأسطل. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية مذكرة ماجستير منشورة.
2. حنان شكري، و شاعر شبير. (2010). واقع إدارة الوقت . غزة، فلسطين: مذكرة ماجستير غير منشورة.
3. دنيا ساكر. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. عادل عباس عبد الحسين . (2005). تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي(رسالة ماجستير). كلية الإدارة والإقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
5. كمال عبد الحميد ابراهيم الصوري. (2008). واقع إدارة الوقت. غزة، فلسطين: جتمعة الأزهر مذكرة ماجستير منشورة.
6. مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية(رسالة ماجستير). (2007). كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر.
7. منال بوشمال. (2014). دور نظام المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم بواقي: جامعة أم بواقي.

• مقالات:

1. أحمد عباس سامي. (2018). ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي. مجلة الدنانير، 1(12)، الصفحات 249-279.

2. صونية بتغة، و العيد فراحتية. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(3)، الصفحات 331-349.
3. عبد الباقي عمجيات. (2017). إدارة الوقت -المعوقات والحلول-. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، 8(2)، الصفحات 62-78.
4. كلثوم البز، و مولود حواس. (2013). التشخيص المالي كأداة جيدة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات(3)، الصفحات 281-306.
5. مصعب دعاس، و أيمن فريد. (2020). الخيارات الاستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، 5(1)، الصفحات 23-40.

الملاحق

- الملحق 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 08 - 05 - 2023
إلى السيد: مؤسسة صناعات الكوابل
- ENICAB - بمسكرة



جامعة محمد خيضر - بمسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 654 / ل.د.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - بورنان محمد المأمون

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
" دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي "

تحت إشراف: د/ بن عيسى ليلي

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والمكمل البحثية
بالطلبة
د. غربي وهيب

تأشير المؤسسة المستقلة
مدير المراسلة
فوضيل عبد الحفيظ

جامعة مسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بمسكرة

• الملحق 02: الاستبيان

جامعة محمد خيضر- بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسعى الباحث من وراء هذا الاستبيان المرفق بإجراء دراسة حول دور استراتيجية إدارة الوقت في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة صنع الكوابل بسكرة ويدخل هذا البحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وباعتباركم أحد عمال وكوادر المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة حول الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان من أجل إضفاء الصبغة اللازمة للدراسة، علما أن إجاباتكم هذه ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة... وستكونون بإذن الله تعالى أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل وشكرا.

ملاحظة: ضع علامة في الخانة المناسبة x .

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى
السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكثر من 50 سنة
الدرجة العلمية: ثانوي ليسانس تقني سامي مهندس أو ماستر
سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: إدارة الوقت:

الرقم	الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
2	يتم إعداد قائمة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها.					
3	يتم تحديد أولويات المهام والأعمال الواجب تنفيذها.					
4	يتم تحديد مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال.					

					يخصص لك وقت إضافي لإعداد جدول المهام والأعمال.	5	
					الاختصاصات في المؤسسة واضحة من أجل إنجاز الأعمال.	6	
					تعقد دورات تدريبية لتطوير مهاراتك في إدارة الوقت.	7	
					يتم إبلاغك بالأعمال المكلف بها في وقت كافٍ.	8	تنظيم الوقت
					يتم تحديد الوقت لتنفيذ الأعمال بدقة ووضوح.	9	
					هناك توزيع محدد للمسؤوليات والمهام في المؤسسة.	10	
					الاعتماد على الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات يقلل من إهدار الوقت.	11	
					أقوم بإنجاز عمالي حسب أهميتها.	12	
					يتم مراقبة مدة إنجازك للأعمال المطلوبة.	13	المراقبة
					هناك متابعة مستمرة للأعمال التي تقوم بها.	14	
					تعمل إدارة المؤسسة على وصول المعلومات في وقتها للموظفين.	15	
					يقارن مشرفك للعمل بين ادائك الحاصل والأداء المخطط له.	16	
					تحرص إدارة المؤسسة على التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من العمل.	17	
					تتم معاقبتك عند عدم إنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	18	
					هناك لوائح وقوانين تنظيمية تلتزم بها في إنجاز الأعمال.	19	
					تُخصيص وقت لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك.	20	مضيعات الوقت
					إيجاد مشاكل في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين.	21	
					مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم.	22	

					استخدام الهاتف باستمرار لتوفير الوقت في مختلف النشاطات.	23
					استخدام الهاتف للموازنة بين العمل ومتابعة متطلبات الأسرة.	24
					زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت.	25
					تخصيص وقت لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة.	26

المحور الثاني: الخيار الاستراتيجي:

الرقم	الأسئلة	الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تأمل المؤسسة للتوسع في القطاعات السوقية.						
2	تحاول المؤسسة كسب عملاء جدد.						
3	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية.						
4	تركز المؤسسة في نشاطها على (منتج واحد / خدمة معينة)						
5	تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع في مجال محدد.						
6	تتجه المؤسسة الى زيادة الاستثمار بمنتج / نشاط معين بغرض تحقيق مكاسب جديدة.						
7	المؤسسة مقتنعة بوضعها الحالي وتعمل على الاستمرار فيه.						
8	لا تسعى المؤسسة للتغيير إلا في حالة وجود فجوة جوهرية في الأداء.						
9	تستجيب المؤسسة لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بما قيود أو تهديدات.						
10	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاطها.						
11	تكتفي المؤسسة بالربح المتواضع قصير الأجل.						
12	لا يمكن للمؤسسة تحمل أعباء النمو والتوسع.						

					تتجه المؤسسة إلى التحول إلى نشاط جديد يطلب أصول وموارد أقل. (الانكماش)	13
					لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى وإن توفرت فرص لذلك.	14
					يمكن أن تتخلى المؤسسة عن أنشطتها الحالية التي ليس بها جدوى.	15
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء للاستجابة لنقص الموارد.	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم