جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مجمع صيدال ولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

بن زكور عبير

إشراف الأستاذة:

د.فتيحة كُون

أعضاء لجنة المناقشة

1.ولد شرشالي سمية	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
2.أ. كون فتيحة	أستاذة محاضرة ب	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3.العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

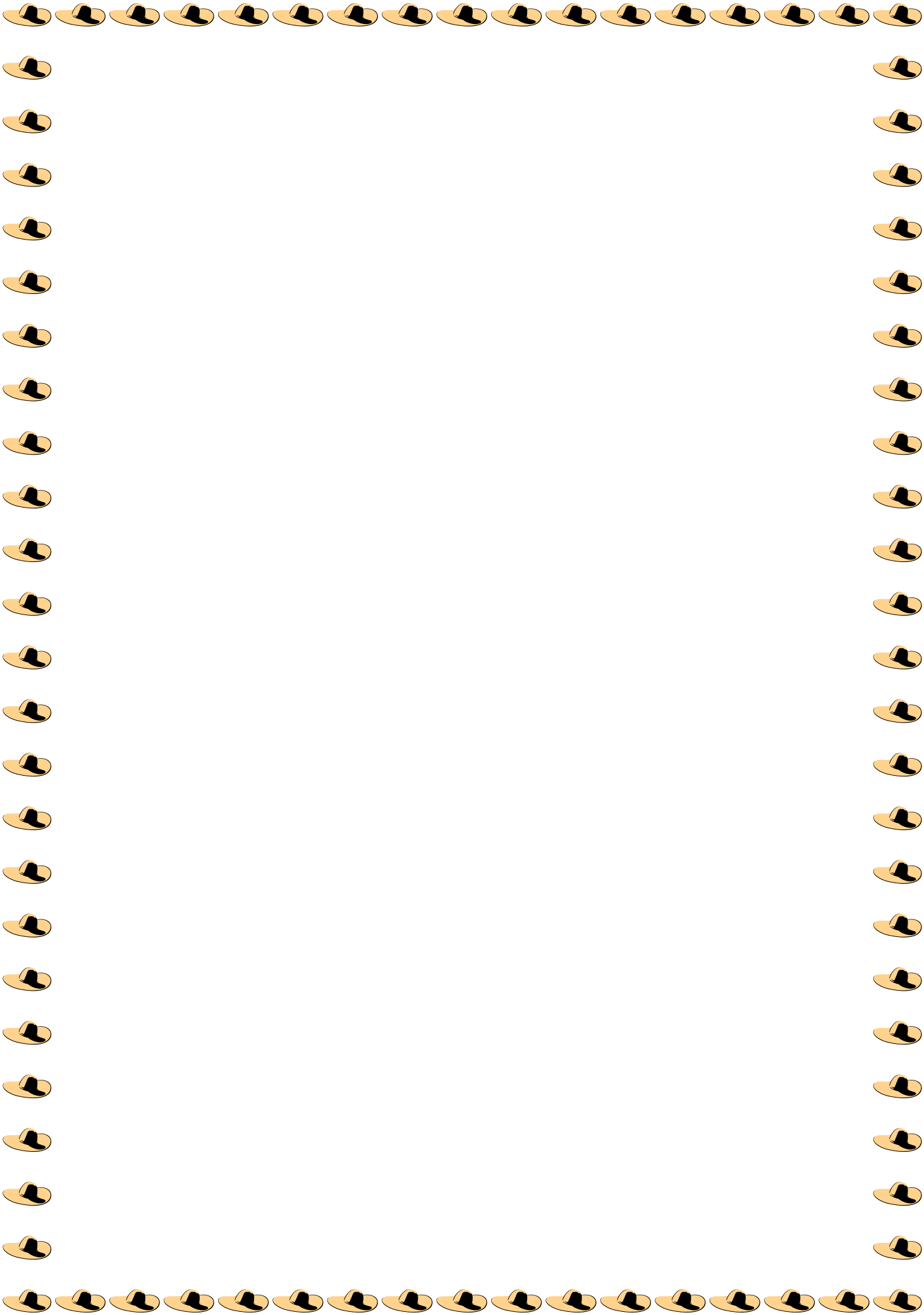
شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير, ومن لم يشكر الناس لم يشكره الله"
نحمد الله حمدا كثيرا على نعمة الكثيرة التي أنعمها علينا, نحمده تبارك وتعالى على أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "كُون فتيحة " الذي رافقتني في هذا العمل والذي أفادتني كثيراً بنصائحها وإرشادها وتوجيهاتها طيلة مدة إشرافها علي, نسأل الله لها السداد والتوفيق.

كما أتقدم بالشكل الجزيل للأستاذة " عيداني حبيبة " الذي قدمت لي يد المساعدة والعون, وكذلك أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية وخاصة أساتذة علوم التسيير, وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.



إهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل والإحسان, نور السموات والأرض, الصلاة والسلام على عبير الورد والريحان السراج المنير في كل وقت وحين محمد صلى الله عليه وسلم أهدي ثمرة جهدي إلى الذين قال فيهم الحق تبارك وتعالى: "وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُوْا إِلاَّ بِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا".

- إلى صاحب القلب الكبير تاج رأسي رمز العطاء الشمعة التي تحترق لتضيء مكان هويتي حيثما أسير, سعى بجهده لبلوغنا ذروة الأمان فلم يبخل علينا بشيء حتى بلغنا العنان إلى أبي أمد الله في عمرك ووفقا لبلوغ رضاك.
- إلى أحق الناس بحسن صحبتي إلى التي كانت الملاذ والمأوى وسر السعادة والنجوى إلى التي كانت منبع قوتي وعطائي, ورجائي في رضاها لنيل الجنان إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان ويهتز لتضرعاتها عرش الرحمان لك أمي أمد الله في عمرك فحاجتنا إليك في كل آن.
- إلى بهجة البيت إخوتي: ياسين, زكريا.
- إلى من حبهن مصدر طاقتي ونصائحهن نور ظلمتي ووجودهن منبع فرحتي, إلى من أرى حياة بدونهم لا شيء... أخواتي أعزاء: هاجر, سارة, أمال, صورية, نور الهدى سيلين.
- إلى من تحدينا معا الحياة واخترنا نفس الاتجاه رغم بعدنا وانشغالاتنا على دروبنا لا نزال, صديقتي الوفية.. إيمان مزعاد.
- إلى جميع عمال مقر الإنتاج صيدال لولاية المدية وأخص بالذكر من ساعدني من قريب أو من بعيد خاصة السيدة فتيحة بن عربي, محمد فحيص....الخ
- إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

عبير

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج (صيدال) –فرع المدية-، وهذا من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الوقت والميزة التنافسية في الجانب النظري، بالاعتماد على المنهج الوصفي، أما في الجانب التطبيقي فقد هدفت دراستنا إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية لمقر الإنتاج (صيدال) بالمدية. وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية. ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا بتصميم استبانة، وتوزيعها على العينة المختارة والمتمثلة في عينة عشوائية، ثم القيام بالتحليل الإحصائي لبياناتها عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23. وقد توصلنا في دراستنا إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة الوقت، الميزة التنافسية، مقر الإنتاج بالمدية

Abstract:

This study aimed to know the importance of time management in achieving the competitive advantage in sidal Medea branch. And this is by defining the variables of the study represented in time management and competitive advantage in the theoretical aspect, depending on the descriptive approach, whileon the applied side.Ourstudy aimed to highlight the role that time management plays in achieving the competitive advantage of the saidal complex, through our conducting a field study.and to achieve the objectives of our study, we designed a questionnaire and distributed it to the selected sample, which is a continuous random sample, and then we performed statistical analyses of its data using the statistical package for social sciences SPSS version 23.We have reached our study led to number of results, the most prominent of which are: the presence of statistical evidence for time management to achieve competitive water in the saidal complex in Medeaat the level of significance 0.05.

Keywords:*time, time management, competitive advantage Saidal complex in Medea*

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
مُستخلص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال والجداول والملاحق	IV-III
مقدمة	أ-ث
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت	
تمهيد	02
المبحث الأول: عموميات حول الوقت	03
المطلب الأول: مفهوم الوقت وأهميته	03
المطلب الثاني: خطوات دراسة الوقت وأنواعه	06
المطلب الثالث: موفرات ومهارات الوقت	07
المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت	09
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت.	09
المطلب الثاني: إستراتيجيات الإدارة الوقت	12
المطلب الثالث: خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت	15
المبحث الثالث: أبعاد ومحاور إدارة الوقت	16
المطلب الأول: تخطيط الوقت	16
المطلب الثاني: تنظيم وتوجيه الوقت	17
المطلب الثالث: الرقابة على الوقت	19
خلاصة الفصل	21
الفصل الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية	
تمهيد	23
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	24
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وشروطها	24
المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها	27
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومظاهرها	28
المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها	30
المطلب الأول: محددات وآليات تطوير الميزة التنافسية	30
المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية	34
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية	36
المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية	38
المطلب الأول: إستراتيجية قيادة بالتكلفة	38
المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز	40
المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز	42

خلاصة الفصل	44
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعرفة أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال بالمدية	
تمهيد	46
المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	47
المطلب الأول: المجتمع الأصلي للدراسة وعينته	47
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي	49
المطلب الثالث: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي	50
المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين	55
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة وتحليلها	55
المطلب الثاني: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول	60
المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني	62
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	63
المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	63
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	64
المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	68
خلاصة الفصل	69
خاتمة	71
قائمة المراجع	74
قائمة الملاحق	81

1 - قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1 - 1	غايات إدارة الوقت	12
1 - 2	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	32
2 - 2	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	43
2 - 3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الوقت	51
3 - 3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنظيم الوقت	51
4 - 3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد توجيه الوقت	52
5 - 3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد رقابة الوقت	52
6 - 3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	53
7 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف –سمرنوف)	54
8 - 3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة	55
9 - 3	توزيع الأفراد العينة من حيث الجنس	55
10 - 3	توزيع أفراد عين الدراسة من حيث الفئات العمرية	56
11 - 3	توزيع أفراد العينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	57
12 - 3	توزيع الأفراد عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية	58
13 - 3	توزيع الأفراد من حيث الوظيفة	59
14 - 3	توزيع الأفراد عينة من حيث الخبرة المهنية	60
15 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تخطيط الوقت	61
16 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنظيم الوقت	62
17 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توجيه الوقت	62
18 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رقابة الوقت	63
19 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور إدارة الوقت	63
20 - 3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تحقيق الميزة التنافسية	64
21 - 3	معامل الارتباط بين محور إدارة الوقت ومحور الميزة التنافسية	65
22 - 3	اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية.	66
23 - 3	اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية.	67
24 - 3	اختبار الانحدار البسيط لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية.	68
25 - 3	اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية.	69
26 - 3	اختبار الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية.	69

2 - قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1 - 1	خطوات دراسة الوقت	06
1 - 2	مهارات إدارة الوقت	08
1 - 3	أهمية إدارة الوقت	11
1 - 4	خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف	13
1 - 5	الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية	15
1 - 6	كيفية إدارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد	20
2 - 1	مظاهر التنافسية	25
2 - 2	أنواع الميزة التنافسية	28
2 - 3	دورة حياة الميزة التنافسية	31
2 - 4	أبعاد الميزة التنافسية	34
3 - 1	هيكل التنظيمي للمقر مجمع صيدال	48
3 - 2	توزيع الأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	56
3 - 3	توزيع الأفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	57
3 - 4	توزيع الأفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	58
3 - 5	توزيع الأفراد عين الدراسة من حيث الحالة العائلية	56
3 - 6	توزيع الأفراد من حيث الوظيفة	60
3 - 7	توزيع الأفراد من حيث الخبرة المهنية	61

3 - قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة محكمي الاستبانة	79

02	الشكل النهائي للاستبانة	79
03	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	82
04	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة	82
05	اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية	83
06	اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية	83
07	اختبار الانحدار البسيط لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية	84
08	اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال بالمدية	84
09	اختبار الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت على تحقق الميزة التنافسية لمجمع صيدال بالمدية	85

اختلف الناس في نظرتهم إلى الوقت باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم, فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لدى اتجاه التعامل مع الوقت, ويعد تكوين قيم الإنسان اتجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة, وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة.

ولأهمية الوقت في الحياة أقسم به الله تعالى في مواقع عديدة من القرآن الكريم حيث ذكرت كلمة الوقت بمعاني مختلفة أكثر من أربعمائة وأربعون مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة الوقت في حياتنا اليومية.

كما يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى إهمال العمل، وبالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل, لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام, وإنما تعود إلى الأشخاص في ذاتهم نتيجة لعدم قدرتهم على تنظيم وقتهم أثناء العمل وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من العمل إلى آخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الأشخاص العاملين في المنظمة التحكم في أوقاتهم إما بسبب ذاتهم أو بسبب الآخرين.

وهذا خلل قد يترتب على المنظمة في عدم اكتساب مركزا تنافسيا جيدا ولا تكون منافسة بين العمال في المنظمة في زيادة رفع المستوى أدائهم. كما أن هذا يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية, مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء وظهور منافسين جدد على المنظمة في المجال التي تقوم به.

أولا. إشكالية الدراسة:

يعد الوقت ترجمة للتميز والوصول إلى أفضل طريقة لاستثماره من خلال العاملين من جهة, ومن المنظمة من جهة أخرى التي تبحث عن أفضل تقديم لمنتجاتها من خلال دورة حياتها والبقاء والاستمرار في مرحلة الازدهار الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية وحصة سوقية في الأنشطة التي تقدمها. وانطلاقا من هذا الطرح يمكننا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي :

ما هو دور إدارة الوقت في خلق الميزة التنافسية للمنظمة وما انعكاس ذلك على موظفي صيدال (مقر الإنتاج) بالمدية؟

وقصد توضيح الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعي والتي تمثل مجمل اهتمامات التي يتطلبها هذا البحث وهي:

- ماذا نعني بإدارة الوقت في المنظمة؟
- ما هو المقصود بالميزة التنافسية ؟وكيف يتم تحققيها من طرف المنظمة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بجمع صيدال (مقر الإنتاج) المدية؟

ثانيا. فرضيات الدراسة

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل البحث, نقوم بوضع مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

1 - إدارة الوقت هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها, والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛

2- تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرص جوهرية للمنظمة من أجل تحقيق التميز عن منافسيها وضمان بقائها واستمرارها.

2 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. هذه الأخيرة ينبثق منها **الفرضيات الفرعية**

- **الفرضية الفرعية الأولى:**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.
- **الفرضية الفرعية الثانية:**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائي لبعد التوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال اللآتي :

- ✓ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، باعتبار أن الوقت هو رأس مال الإنسان ومادة حياته, فعليه إيجاد سبل إدارته واستغلاله من أجل التحكم فيه, خاصة على مستوى المنظمة؛
- ✓ أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة, فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف؛
- ✓ محاولة إثراء النقاش العلمي حول الموضوع، وهذا من خلال فتح الباب لتصورات جديدة للدور الذي يمكن أن تمثله إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على الميزات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال اعتمادها على إدارة الوقت؛
- ✓ التعرف على كيفية استغلال الوقت؛
- ✓ التوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه؛
- ✓ إبراز الجانب العلمي لكيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطوير إدارة الوقت ؛
- ✓ محاولة تسليط الضوء على إدارة الوقت كمصدر للميزة التنافسية؛
- ✓ تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بإدارة الوقت في تحقيق ميزة التنافسية.

خامسا.حدود الدراسة

- ✓ **الحدود الموضوعية** اشتملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الوقت و الميزة التنافسية؛
- ✓ **الحدود المكانية** لقد تم إسقاط الجانب النظري لدراستنا على مقر الإنتاج وبالضبط على موظفي مقر الإنتاج؛
- ✓ **الحدود الزمانية** لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2023.

سادسا.المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المختار, ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات المقترحة, سوف نتبع المنهج الوصفي عند استعراضنا للإطار النظري للإدارة الوقت والميزة التنافسية, وعلى المستوى التطبيقي فسنقوم بإجراء الدراسة عن طريق إعداد استبانة تطبق على موظفي مقر الإنتاج, وتتم معالجة معطيات هذه الاستبانة عن طريق أدوات الإحصاء باستخدام حزمة"SPSS".

سابعا: الدراسات السابقة:

1 - عبير فوزي, "**إدارة الوقت وأثرها ف مستوى أداء العاملين**", دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال, جامعة دمشق الأوسط للدراسات العليا, وذلك خلال فترة 2009, ولتحقيق الدراسة أجريت دراسة ميدانية على 3 شركات وتهدف هذه الدراسة إلى مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالإدارة الناجحة للوقت, وهناك أثر لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى الأداء. ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي: أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط, تنظيم, توجيه, رقابة) على رفع أداء العاملين, ومستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة

الناجحة للوقت. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري "إدارة الوقت", واختلفت معنا في المتغير التابع هو الميزة التنافسية .

3 - دراسة حسين بن علي الزهراني تحت عنوان **"الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل** وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو طبيعة العلاقة بين الأفكار العقلانية وإدارة الوقت لدى طلاب جامعة حائل, وهي عبارة عن أطروحة الدكتوراه, جامعة أم القرى, السعودية, سنة 2010. ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي: وجود علاقة ذو دلالة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأفكار العقلانية وإدارة الوقت. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري"إدارة الوقت", واختلفت معنا في المتغير التابع هو الميزة التنافسية .

4 - حجاج عبد الرؤوف," **الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** " ,أطروحة الدكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة قاصدي مرباح,الجزائر, 2015. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي لتنمية الميزة التنافسية. ومن النتائج المتوصل إليها: إذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية تدنئة التكلفة كخيار إستراتيجي ومن أجل أن تستمد ميزتها التنافسية فإنه يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي وللميزة التنافسية نوعان هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري"الميزة التنافسية", واختلفت معنا في المتغير المستقل هو إدارة الوقت.

5 - فايزة بريش, "**دور الكفاءة المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**",رسالة ماجستار في العلوم التجارية, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير,تخصص تسويق, جامعة البليدة, 2005. من خلال هذه الدراسة هدفت إلى إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي ومحاولة التعمق في فهم نظرية المارد التي مفادها أن المواد الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق التميز, من نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:الميزة التنافسية شعارها مبدأ الاختلاف وخصائصها تكتسب ولا تورث مسعاها المدى الطويل والوصول للفرص المستقبلية والمكان التركيز جغرافيا.تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري"الميزة التنافسية", واختلفت معنا في المتغير المستقل هو إدارة الوقت.

ثامنا.صعوبات البحث:

واجهتها العديد من الصعوبات أهمها:

- ✓ عدم التجاوب في الإجابة على الاستبيانات المطروحة من قبل معظم عينة الدراسة؛
- ✓ التستر أو عدم المصداقية؛
- ✓ صعوبة تطبيق الطريقة الإحصائية.

تاسعا.دوافع اختيار الموضوع

إن أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- ✓ لميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع؛
- ✓ الرغبة في معرفة مدى اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بإدارة لوقت؛
- ✓ الرغبة في التعرف على مختلف المفاهيم النظرية ومدى تطبيقها في المؤسسة.

عاشرا.هيكل البحث ومخطط الدراسة

أ - هيكل الدراسة:

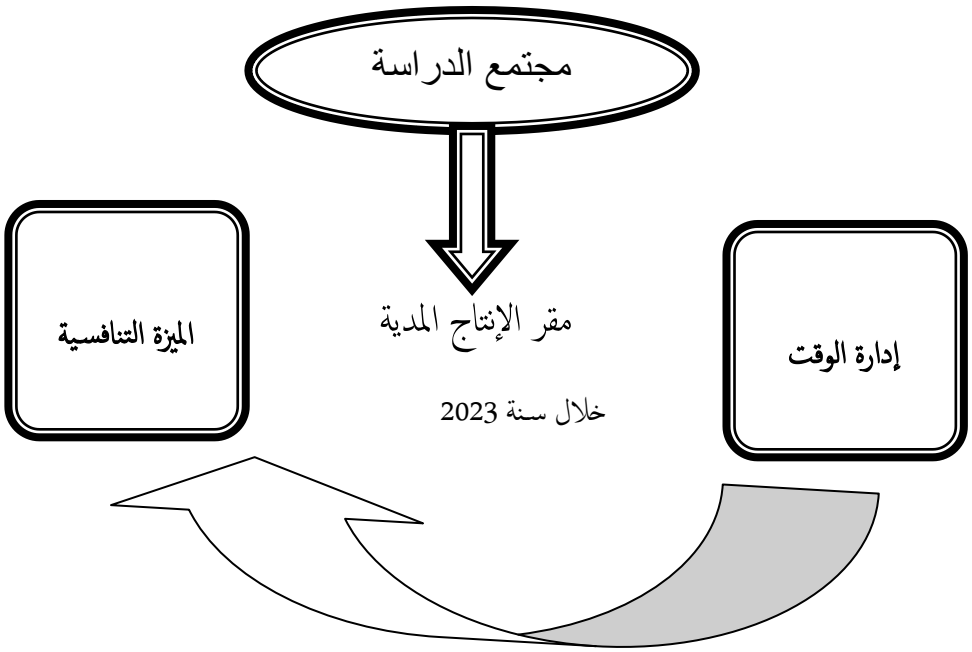
يتضمن هيكل البحث تخصيص ثلاثة فصول منها واحد تطبيقي, ويتضمن كل فصل مباحث, وينتهي كل مبحث بمطالب, وذلك كما يلي:

الفصل الأول: ونتناول فيه الإطار النظري للإدارة الوقت وهذا من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث, حيث يتناول المبحث الأول عموميات الوقت والمبحث الثاني ماهية إدارة الوقت ومبحث الثالث محاور وأبعاد إدارة الوقت؛

الفصل الثاني:يتناول مدخل إلى الميزة التنافسية وهذا تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية والمبحث الثاني أسس الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها والمبحث الثالث الإستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية؛

أما **الفصل الثالث:** يتناول دراسة الميدانية لمعرفة مدى أهمية إدارة وقت على تحقيق الميزة التنافسية وتهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث,فالمبحث الأول يتناول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمجتمع الدراسة, والعينة التي أخذت منه, وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المُسْتَخْدَمَة, وأيضا ملائمة البيانات التحليل الإحصائي وهذا من خلال اختبار التوزيع الطبيعي وعرض أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها, وتضمن المبحث الثاني نعرض فيه التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين من خلال وصف عينة الدراسة وتحليلها, وعرض أراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول والثاني, أما المبحث الثالث فيتناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الرضيات, وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة والفرضية الرئيسية.

مخطط الدراسة: مخطط سهمي يربط بين مغيرات الموضوع المدروس



تمهيد

يعتبر الوقت أحد أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين, وعملية الاستفادة منها لأقصى حد ممكن هي التي تحدد الفرق بين النجاح والفشل, لذا يحتاج الإنسان في العصر الحالي المليء بالمشاغل والمسؤوليات والمشكلات أن يدير وقته بكفاءة و فعالية, وأن يحرص على توظيفه توظيفا جيدا خاصة أن الوقت هو الحياة, وإضاعة الوقت هي إضاعة الحياة, فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أم تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبجهد أقل فمما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه هو السبيل إلى تقدم أي منظمة وأي مجتمع, وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى موضوع إدارة الوقت بالتفصيل من خلال ثلاث مباحث تناولنا في:

- **المبحث الأول:** عموميات الوقت؛
- **المبحث الثاني:** ماهية إدارة الوقت؛
- **المبحث الثالث:** أبعاد ومحاور إدارة الوقت.

المبحث الأول: عموميات الوقت

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة, فالوقت نصف الإدارة, فما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جزءًا أساسيا في إنجاز هو وعلى الرغم أنه كان للإسلام الطرح في هذا الموضوع, إلا أنه مازال جدير بالدراسة والبحث من طرف الباحثين. سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب,حيث يتناول في المطلب الأول مفهوم الوقت بمعنى اللغوي واصطلاحي من خلال مجموعة من التعاريف لمختلف الباحثين والمفكرين وأهميته, ونعرض في المطلب الثاني خطوات دراسة الوقت وأنواع المميزة له, ثم نتطرق في المطلب الثالث موفرات ومحارات الوقت.

المطلب الأول: مفهوم الوقت وأهميته

يعد الوقت مورد من أندر وأقيم الموارد الذي يمر وينتهي من نفسه, لا يمكن من خلال تحليل استخدام الوقت على أساس منتظم سواء كان ذلك داخل العمل أو خارجه من الممكن فهم الطرق التي يريد من كفاءة استغلال الوقت.

أولا. مفهوم الوقت

مفهوم الوقت موجود في حياتنا في كل مكان, حيث نستعمل تعابير مثل الوقت يمر, الوقت المتبقي, وقت الفراغ, الوقت الإضافي, فقدان أو توفير لوقت, تعويض عن الوقت الضائع, عدم وجود الوقت, وهذا مؤكده الاقتصادي باركينسون في قوله: "كلما استغرقنا وقت في انجاز عمل ما, كلما تطلب هذا الأخير وقتا أكثر" [1].

ومفهوم وقت يحتم علينا البدء بتناول المعنى اللغوي لهذه الكلمة ومن ثم استعراض تعاريف اصطلاحية:

1 - الوقت لغة:

هو "مقدار من الزمن قدر لأمر ما",ويقال وقته بمعنى جعل له زمنًا محددًا يفعل فيه الفعل, فهو حينئذ يعني الزمن وقوع العمل, كما يعني ذلك في قوله تعالى: {إِنَّ الصَّلاَةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوْتًا} (الآية 103من سورة النساء). توضح هذه الآية أن الله جلَّ جلاله جعل للصلاة وقتًا محددًا تقام فيه.[2]

ويمثل الوقت عنصراً هاما في حياتنا, وهو آية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه, وقد أقسم الله في سورة العصر التي هي غاية البلاغة والإيجاز والبيان. قال تعالى: { وَالْعَصْرْ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِيْ خُسْرٍ, إِلاَّ الَّذِيْنَ آَمَنُوا, وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَبْرِ} (سورة العصر: الآية 1-3).

2 - **الوقت اصطلاحاً:** اختلفت التعاريف التي قدمت للوقت من باحث إلى آخر وفي مايلي بعض منها:

- **التعريف أول:** "يعتبر الوقت من أغلى الموارد المتاحة للأفراد كونه المعدن النفيس الذي لا يمكن شراءه ولا تخزينه, كما أن حياة الأفراد في مجتمعهم مبنية على الحفاظ عليه وعدم تضييعه من خلال إدارته"[3].
- **التعريف الثاني:** هو "عبارة عن متجدد معلوم, يقدر به متجدد آخر موهوم"[4].
- **التعريف الثالث:** "يرتبط الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث لآخر, ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل"[5].

---

[1] AYAD HOURIA, "**gestion du temps et organisation de l'entrepreprise Algérienne**", thèse de doctorat en science de gestion, spècialitèmanagement , université de sidi bel abbes, algiria. 2015, p p 3-4.

[2] زينب صالح الأشوح, "**اقتصاديات الوقت**", جامعة الأزهر, مصر, (د.ت), ص17.

[3] محمد زواق, عصام لعياضي, "**واقع إدارة الوقت لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة**"مجلة آفاق للعلوم العدد 08, جامعة الجلفة, 2017, ص312.

[4] يسرى سعد عبد الله, "**الوقت في حياة العلماء والدعاة**", مجلة أم درمان الإسلامية, العدد 15, 2008, ص3.

[5] محمود محمد علي الكيلاني, , "**كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج وشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**"رسالة ماجستير غير منشورة, عمان, الجامعة الأردنية, 1995, ص24.

- **التعريف الرابع:**يعرف الوقت على أنه: "عبارة عن كمية أو مقدار محدد من الزمن, قدر لأمر ما, وهذا الأمر يحدث في مدة معينة من الزمن, مهما كان هذا الزمن قصيرا أو طويلا كالدهر "[1].
- **التعريف الخامس:**هو "الفترة الزمنية التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية" [2].
- **التعريف السادس:** ونظرا لأنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت, قد تم اللجوء إلى تعريف المقدم من طرق القاموس (Webester's new world diciionnary) الذي يقول بأن: "الوقت هو سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل", وهو ما اختاره وهو مايعتمده الكثير من الباحثين في مجال إدارة الوقت. [3]

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الوقت بأنه " **عبارة عن سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر والمستقبل".**

غير أن للوقت بعدين هما: بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين النقطة الزمنية وأخرى تالية لها, أما البعد الثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت لهذه اللحظات وجدوى استخدامها, وكيفية المفاضلة بين البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات, ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في العالم كله, إلا أن البعد الثقافي لظاهرة الوقت هو الذي يجعل له مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات[4].

وعليه نلاحظ أن للوقت خصائص نذكر منها مايلي:

1. الوقت يمثل أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منظمة, والوقت كمورد له خصائص عديدة منها: أنه موزع على الكل بتساوي, فكلنا لديه 24 ساعة, و 7 أيام أسبوعيا, و 52 أسبوعا في السنة. كذلك فالوقت لا يمكن شراءه أو بيعه أو إحلاله أو تخزينه أو إطالته أو زيادة سرعته, فضلا عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري, ولهذا يجب الحفاظ عليه والإحساس بقيمته والعمل على إدارته بشكل منظم وكفء [5].
2. **إن الوقت:** غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين, لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد, بل إنه دائم الاستمرار سواء شئنا أو أبينا, فهو ليس آلة تقوم بتشغيلها أو إيقافها عندما نرغب أو نريد, وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه ونسعى للاستفادة القصوى منه [6].
3. **الوقت سريع الانقضاء:** فالوقت يمر كلمح البصر, فهو يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال والمشاغل.
4. **الوقت لا يرحم:** فهو لا يعطي اعتبارا لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره إنه يمضي دون شفقة ودون رأفة بحال الإنسان الغير المدرك لأهميته.
5. الوقت كمورد له خصوصية خاصة, فأنت يمكن أن تكسب المال وتتعلم المهارات وتكسب الأصدقاء, إلا أنه لا يمكن أن تخلق الوقت.
6. الوقت قابل للهدر والضياع لكن أيضا قابل للتعظيم ومن ثم الانجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى [7].

---

[1] سامي محمد هشام حرير, "**استثمار الوقت من المنظور الإسلامي**", دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007, ص16.

[2] حسين بن علي الزهراني, "**الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من الطلاب بجامعة حائل**"أطروحة دكتوراه غير منشورة,كلية التربية, تخصص إرشاد نفسي, جامعة أم القرى, السعودية, 2010, ص55.

[3] محمد أمين شحادة, "**إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة**" دار الجوزي, الرياض, 2006, ص7.

[4] محمد السعيد جوال, **"نحو تفعيل دور المدير إدارة الوقت"**, رسالة ماجستير غير منشورة,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال والتسويق , جامعة المدية, 2010, ص20.

[5] مدحت أبو النصر, **"إدارة الوقت, المفهوم والقواعد والمهارات"**ط1, المجموعة العربية للنشر والتدريب, القاهرة, مصر, 2012, ص30.

[6] محمد أحمد عبد الجواد, **"كيف تدير وقتك بفعالية"**دار النشر للثقافة والعلوم, طنطا, 2000, ص62.

[7] محمد بن عبدالله الفضيلة, **"التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت"**مذكرة ماجستير غير منشورة,كلية الدراسات العليا, تخصص العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الزمنية, الرياض, السعودية, 2008, ص31.

ثانيا. أهمية الوقت

للوقت أهمية كبيرة نلخصها في ما يلي [1]:

1. الوقت يعني أكثر بكثير من ستين دقيقة في الساعة الواحدة, في الحقيقة أن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح؛
2. هو أثمن كنز يملكه الشخص؛ ذلك لأنه بعكس المال ما إن ينصرف, فإنه لا يعود أبدا, الفرق هنا أنه لا يمكن استعادة الأمس, بينما يمكن دائما كسب المزيد من المال؛
3. الوقت هو بعد من بعدي وجود الإنسان, وهما المكان والزمان, ويتغلغل مفهومه أيضا في كل مجال من مجالات الحياة؛
4. هو أحد محددات العملية الإنتاجية وفي جميع المجالات, لأنه مقاس بالدقائق والثواني ومتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها؛
5. يختلف الوقت عن جميع الموارد الأخرى المادية والبشرية؛
6. الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الانجاز والفشل؛
7. الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال, فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت, ومنه يجب استثماره لا إنفاقه؛
8. الوقت من الذهب؛
9. الوقت مورد غير قابل للإحلال؛
10. إن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين التقدم والتخلف؛
11. إن الوقت ظاهرة حتمية مؤكدة اتفقت على أهميتها جميع الأعراف والثقافات ؛
12. الوقت أنفس من كل نفيس, وأعز من كل عزيز.

المطلب الثاني: خطوات دراسة الوقت وأنواعه:

[1] محمد البرداعي بسيوني, "**مهارات إدارة وتنظيم الوقت**",ط1, أشراك للطباعة ونشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2004, ص16.

للوقت خطوات وأنواع سنتطرق إليها كتالي:

أولا. خطوات دراسة الوقت:

يمكن تلخيص خطوات دراسة الوقت في الشكل التالي:

الشكل(1- 1): يوضح خطوات دراسة الوقت



المصدر: صلاح عباس,"**إدارة الوقت**", مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية, مصر, 2008, ص21.

باعتبار خطوات دراسة الوقت ليست عددا محددا من الخطوات ولكنها مجموعة من الخطوات تحدد عددا وأهمية وترتيب وفقا لمحددات منها: طبيعة العمل محل الدراسة, نوع من هذا العمل, متطلبا أداء العمل, القائمين بالدراسة, المحللون, وضع الدراسة من حيث الأهمية بالنسبة للعملية الإنتاجية ككل, مدى اهتمام الإدارة المعينة بالدراسة, مدى الامتيازات والمسموحات الممنوحة للمحللين والدراسيين, كم البيانات المتاحة للدراسيين, سهولة الاتصال بين الأعمال المختلفة والعمل محل الدراسة, طبيعة المعلومات التي سوف تنشأ الحاجة إليها عند الدراسة وأثنائها, طبيعة المعلومات المطلوب التوصل إليها من الدراسة.[1]

وقد حدد بوفا في 1975 الخطوات الضرورية التي لا تخلو دراسة للوقت منها والتي قد يزاد عليها خطوات قلت أو كثرت لكنها لا تختزل من أية دراسة ومجموعة الخطوات هي:

1. جمع المعلومات عن العملية محل الدراسة وتسجيلها مع الأخذ في الاعتبار المعلومات عن القائمين بإدارة العمل والمشرفين عليه مع تقييم العملية بعناصرها.
2. تحديد عدد الدورات بقصد تحديد أوقاتها بدقة ومراعاة أن تكون كافية للدراسة.
3. تسجيل الوقت المستنفذ في العملية بدقة من قبل القائمين على الدراسة.
4. قياس معدل سرعة أداء القائمين بالعمل.
5. تحديد هامش المسموحات في الأداء.
6. الوصول إلى تحديد تقريب للوقت النموذجي المستهدف.

هذه الخطوات الست يعتبرها بوفا أساسية في أية دراسة للوقت, فهي تشمل الخطوات الأساسية لأية دراسة فلكي تبدأ دراسة يجب توافر معلومات عن محل الدراسة وتحليل هذه المعلومات وتسجيلها في ظل الوقت المتاح والمستهدف وبملاحظة أداء العامل المستهدف لعمله يمكن تحديد معدل سرعة أدائه وتحديد هامش المسموحات وما زاد على هذه المسموحات يمكن تقرير إن كان إهدار للوقت أو هو تأخير غير إرادي وبذلك يمكن الوصول إلى الوقت النموذجي المستهدف من الدراسة .[2]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ط1, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, جمهورية مصر العربية, 2008, ص154.

[2] صلاح عباس, "**إدارة الوقت**", مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, مصر, 2008, ص21.

ثانيا. أنواع الوقت: من بين أهم التقسيمات التي أعطيت للوقت نجد ما يلي:

1 - وقت يصعب تنظيمه ووقت يمكن تنظيمه، حيث [1]:

أ - **وقت يصعب تنظيمه:**وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة من غير ما خصص له. فهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية مثل النوم، والأكل، والراحة، والعلاقات الأسرية، والاجتماعية المهمة، وهو الوقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرًا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ب| - **وقت يمكن تنظيمه:**وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة, وهذا النوع من الوقت بلذات يشكل بالنسبة لنا تحديا كبيرًا.

2 - تقسيم الوقت إلى ثلاثة أنواع وهي [2]:

أ - **وقت العمل**:ويشتمل هذا النوع على الوقت الفعلي المحدد لأداء العمل الذي خطط لتنفيذه, والمخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط المستقبلي لتحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها وتحديد الأولويات وتنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز وهو ما يعرف بالوقت المبرمج للوصول إلى الوقت المثالي في العمل.

ب| - **وقت خارج العمل**: وهو الوقت المرتبط بالعمل ولا يدخل في نطاق العمل مثل: الذهاب إلى العمل والعودة منه, ووقت العمل المنزلي, والوقت الأعمال الفسيولوجية.

ت| - **وقت الفراغ**: وهو الوقت الحر بعد قيام الفرد بمسؤولياته الحياتية كافة, وحسابيا يعرف بأنه الوقت المتبقي من 24 ساعة يومية بعد القيام بمسؤوليات الاجتماعية واحتياجات الفرد الفسيولوجية.

المطلب الثالث: موفرات ومهارات الوقت

هناك طرق علمية حديثة أثبتت التجارب جداولها في توفير الوقت وهي: [3]

1. **طريقة التقويمMorrectionmettod:**

أ - التخطيط الجيد أو السابق لأي عمل قبل البدء فيه.

ب| - تحديد المواعيد لنهاية الأعمال .

2. **طريقة دراسة الأنظمةMethod of stadying systems:**

أ - القيام بتقييم الأعمال داخل المنظمة.

ب| - تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات مثلا: العملية الإدارية للاجتماعات.

3. **طريقة تحليل قائمة الوقتMothod of analysing time:**

أ - إعداد قوائم للوجبات اليومية والأسبوعية؛

ب| - تحديد النشاطات اللازمة لأداء الأعمال بصورة دقيقة؛

أ - التعرف على الأنشطة الضرورية وغير الضرورية؛

وهذه الطريقة تستطيع توفير الوقت باستثناء وإلغاء النشاطات التي تأخذ وقتا دون فائدة.

4. **طريقة نظم التذكيرReminders method:**

تذكير الإداريبالمواعيد والالتزامات حتى يقوم بالنشاطات المطلوبة وهذه الأنظمة هي:

أ - **نظام المذكرة الجيبية:**هي مذكرة صغيرة تسجل فيها الملاحظات والمهام والمواعيد التي سوف يقوم بها من خلال الأيام

[1] العقيد إبراهيم حمد, **"العادات العشرة للشخصية الناجحة"**, دار المعرفة للتنمية البشرية, الرياض, السعودية, 2001, ص73.

[2] فرج حافظ, **"إدارة المؤسسات التربوية"**, عالم الكتب للنشر, القاهرة, مصر, 2003, ص186.

[3]طارق السويدان, محمد أكرم العدلوني, **"فن إدارة الوقت"**, ط2, قرطبة للنشر والتوزيع, رياض, السعودية, 2013, ص103

والأسابيع والشهور؛

ب- **نظام اللوحي الرقابي:** لوح الخشبي متوسط الحجم يسجل عليه النشاطات الأسبوعية والشهرية مع بيان نوع النشاط والتاريخ؛

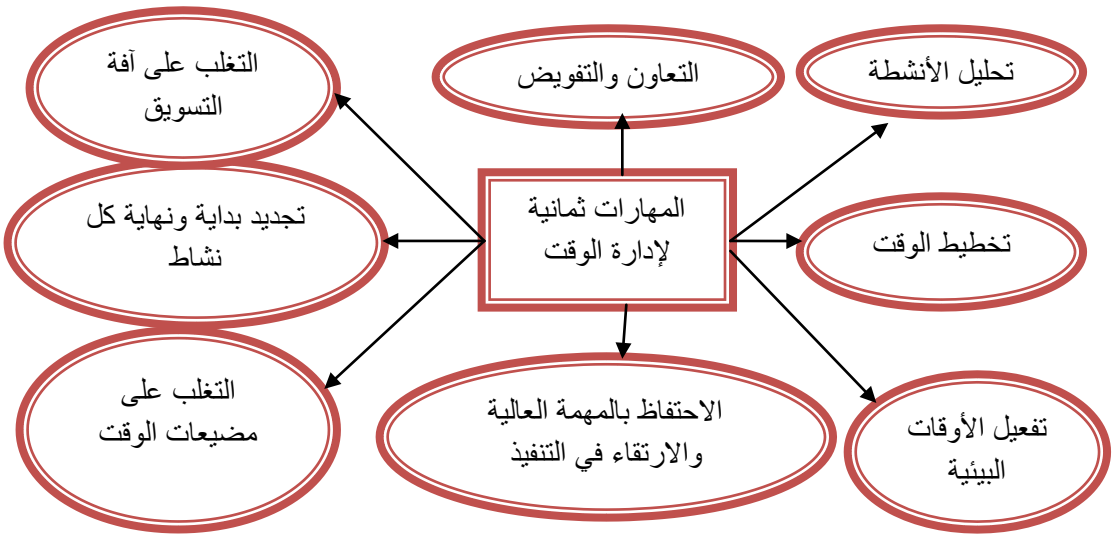
ت- **نظام العلامة الملونة:** الاعتماد على الألوان للتميز بين نشاط مهم وغير مهم وبناء عليه يتم تحديد الأولويات لانجاز هذه النشاطات والتاريخ المتوقع انجازها.

وهناك موفرات أخرى للوقت وهي[1]:

1. الروح الايجابية للتعامل مع العوائق والمشاكل؛
2. التفويض الفعال للمرؤوسين, والتأكد من أن المفوض له قادر على فهم الصلاحيات المعطاة له؛
3. أن يقول"لا" للعمل الخارج عن خطته وأهدافه؛
4. العلاقات الجيدة مع الرؤساء والمرؤوسين, وأصحاب الخدمات الفنية والاجتماعية؛
5. مكتب وأرشيف منظم؛
6. القراءة السريعة وعدم التأجيل في اتخاذ القرارات ؛
7. استعمال جداول التوقيت وتحديد الموضوع والهدف؛
8. تنظيم استخدام المكالمات الهاتفية؛
9. استخدام نظم الاتصال الحديثة مع المنظمات الخارجية؛
10. وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المنظمة؛
11. أهمية المحافظة على اللياقة الذهنية, والاهتمام بالتدريبات الرياضية, وممارسة الأنشطة الاجتماعية, والهوايات؛
12. توفير المدير لوقته وتحسين إدارته.

وبالإضافة إلى موفرات الوقت هناك ثمانية مهارات لإدارة الوقت وهي:

شكل رقم(1- 2):يوضح مهارات لإدارة الوقت



المصدر: إبراهيم رمضان الديب, "**أسس ومهارات إدارة الوقت**", مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع, (د.م), 2009, ص137.

[1] ممدوح زيدان, "**تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**", ط1, مجموعة النيل الفرعية للنشر والتوزيع, القاهرة , مصر, 2003, ص ص 162-163.

المبحث الثاني:ماهية إدارة الوقت

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان وإنسان, فإدارة الوقت لا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون أخر. وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.

سنتطرق في هذا المبحث ثلاث مطالب, سنتناول في المطلب الأول مدرسة إدارة الوقت وأهم المفكرين الذين ساهموا في تطويرها, ثم إلى نذكر بعض تعاريف لإدارة الوقت وسنشرح أهمته وغاياته, ثم إستراتجيات إدارة الوقت, وفي الأخير سنتحدث عن أهم خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

للإدارة الوقت مدرسة ولها أهم المفكرين ورواد الذي ساهموا في تطورها كا لأتي:

أولا. مدرسة فكرية لإدارة الوقت

عرف النصف الثاني من القرن الماضي ثورة إدارية كبيرة, من أبرز محاورها الاهتمام بالوقت وإدارته داخل المنظمات باعتبار أنه المورد الأبرز الذي تمتلكه, فظهرت بذلك مدرسة إدارية خاصة بالوقت سميت بمدرسة إدارة الوقت, والتي تطورت وتفرعت عنها نظريات ومدارس تابعة لها.

ويمكن القول أن البداية الحقيقة بظهور هذه المدرسة في الفكر الإداري كان من خلال مجموعة من الأعمال الرائدة التي كانت بمثابة حجر الأساس في بنائها[1].

ثانيا. أهم رواد مدرسة إدارة الوقت

في سنة1958 أصدر جيمس ماكاي من مواليد(1936 - 2007) الذي يعتبر من أبرز رواد هذه المدرسة كتابه "إدارة الوقت", الذي تكلم من خلاله عن الوقت وكيفية إدارته والتعامل الإيجابي معه داخل المنظمات ومن أبرز ما جاء به العبارة الشهيرة التي مازالت إلى حد الآن التي خاطب فيها المدير قائلا:

"إذا كنت تشعر بضيق في الوقت أثناء عملك فإن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم".

وفي سنة 1966 أصدر بيتر دروكر من مواليد(1909 - 2005) الذي يعد بدوره من أهم رواد مدرسة إدارة الوقت كتابه "المدير الفعال", الذي حاول من خلاله إعطاء تصور عن كيفية تفعيل دور المدير في إدارة وقته ووقت العاملين معه, ومن أهم ما جاء به قوله:" أثناء تعاملي مع عدد كبير من الإداريين, فإنني وجدت أنه النادر أن تجد مدير يتحكم في أكثر من 25% من وقته", وهذا ما يثبت أن تعلم مهارات إدارة الوقت أصبح ضرورة ملحة للمدير المعاصرة إذا أراد النجاح.

وفي سنة 1967 قامت الباحثة روز ماري ستيوارت توفيت عام 2015 بدراسة شهيرة عنوانها"المديرون ووظائفهم", ركزت من خلالها على الكيفية التي يقضي بها المدير البريطاني وقت عمله الرسمي, وتوصلت من خلالها أنه يوزع وقته كا لآتي: 42% في الحوارات غير الرسمية, 35% للمهام الورقية, 7%في أعمال اللجان والاجتماعات المخطط لها مسبقا, 6% في الاتصالات الهاتفية و 6% للزيارات المفاجئة, 4% كمقابلات خاصة.[2]

بعد هذه الدراسات زاد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل ملحوظ على صعيد إدارة الأعمال والإدارة العامة على حد سواء, وبدأت تظهر الكثير من الدراسات والبحوث والمقالات والكتب حول إدارة الوقت. ومن أهم الدراسات نذكر ما يلي على سبيل المثال لا الحصر: [3]

---

[1] حسين برقي, جوال محمد السعيد, "**المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**" ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, كلية العلوم الاقتصادية, البليدة, الجزائر, 2010, ص ص08-09.

[2] نفس المرجع السابق، ص09.

[3] ياسر أحمد فرح, "**إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**" ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008, ص ص34-35.

- دراسة أجراها (1980,j,humble) على 900 مدير من مديري 9 دول في الولايات المتحدة الأمريكية, النمسا, بلجيكا, هولندا, إيطاليا, الأرجنتين وبريطانيا, بهدف التعرف على القضايا التي يصرف المديرين وقتهم فيها وأشارت النتائج إلى أن معظم الوقت يصرف على المكالمات الهاتفية, الاجتماعات الطويلة وغير الضرورية, الزيارات غير المتوقعة, تركيز السلطة وعدم التفويض, الأزمات الطارئة.
- دراسة قام بها كل من تشيس وكين عام 1985 ومن مواليد 1913 للتعرف على نظرة المدير كقائد تربوي للوقت, وكشف نتائج عدم وضوح الدور لوظيفي للمديرين وانصرافهم عن الأعمال بطريقة عشوائية وعدم جدولتها بتنظيم وسهولة.

ثالثا. مفهوم إدارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم, لذلك تعمل المنظمات على تنظيم الجهد الإنساني المطلوب والمنسق زمنيا في ضوء حاجات هذه المنظمات وأهدافها:

-**التعريف الأول:** هي "عملية التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختبار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام أعمال كثيرة في وقت قصير"[1].

- **التعريف الثاني:** هي" إدارة عنصر المتاح, فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي بيء آخر, فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس المساحة من الوقت"[2].
- **التعريف الثالث:** هي "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك" [3].
- **التعريف الرابع:** هي"تعني التعرف على كيفية قضاء الوقت, واستخدام سجلات الوقت للحصول على المعلومات دقيقة"[4].
- هي"عملية إدارة المرء لنفسه كي يعي بالمواعيد ويجعل من العمل والوقت الشخصي حياة مملوكة للشخص نفسه" [5].
- **التعريف الخامس:** "تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة, بما فيها الوقت"[6].

ولكن رغم هذا الاختلاف بين التعريفات لكنها بصفة عامة تتركز حول:

✓ إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال؛

✓ تحقيق الأفضل الوسائل وبأقل التكاليف.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف محدد لإدارة الوقت على أنها: **عملية الاستغلال الأمثل للوقت المتاح بغية تحقيق الفعالية في إنجاز المهام المطلوبة والوصول إلى الأهداف المرجوة.**

رابعا. أهمية إدارة الوقت

إن الأولوية الاهتمام بإدارة الوقت من قبل العديد من مديري المؤسسات والتنظيمات المختلفة أصبح أمر ضروري نظرا للأهمية البالغة لهذا العنصر.

1 - يرى **الشافعي** في هذا السياق أن أهمية إدارة الوقت ترجع في أنها[7]:

- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم؛
- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة؛

---

[1] -محمد الصيرفي, "**إدارة الوقت**", مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2006, ص13.

[2] - إبراهيم محمد مجدي, "**أسس إدارة الوقت وموارده**", ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية, مصر, 2014, ص ص27-28.

[3] -سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنديل, "**التطوير التنظيمي**", ط1, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2010, ص260.

[4] -مؤيد سيد الحسين الفضل, "**المنهج الكمي في إدارة الوقت**", دار المريخ للنشر والتوزيع, الرياض, السعودية, 2008, ص26.

[5] -بلال خلف السكارنة, "**القيادة الإدارية الفعالة**", ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2010, ص403.

[6] -السيد عليوة, "**إدارة الوقت**", ط1, دار الأمين للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2003, ص26.

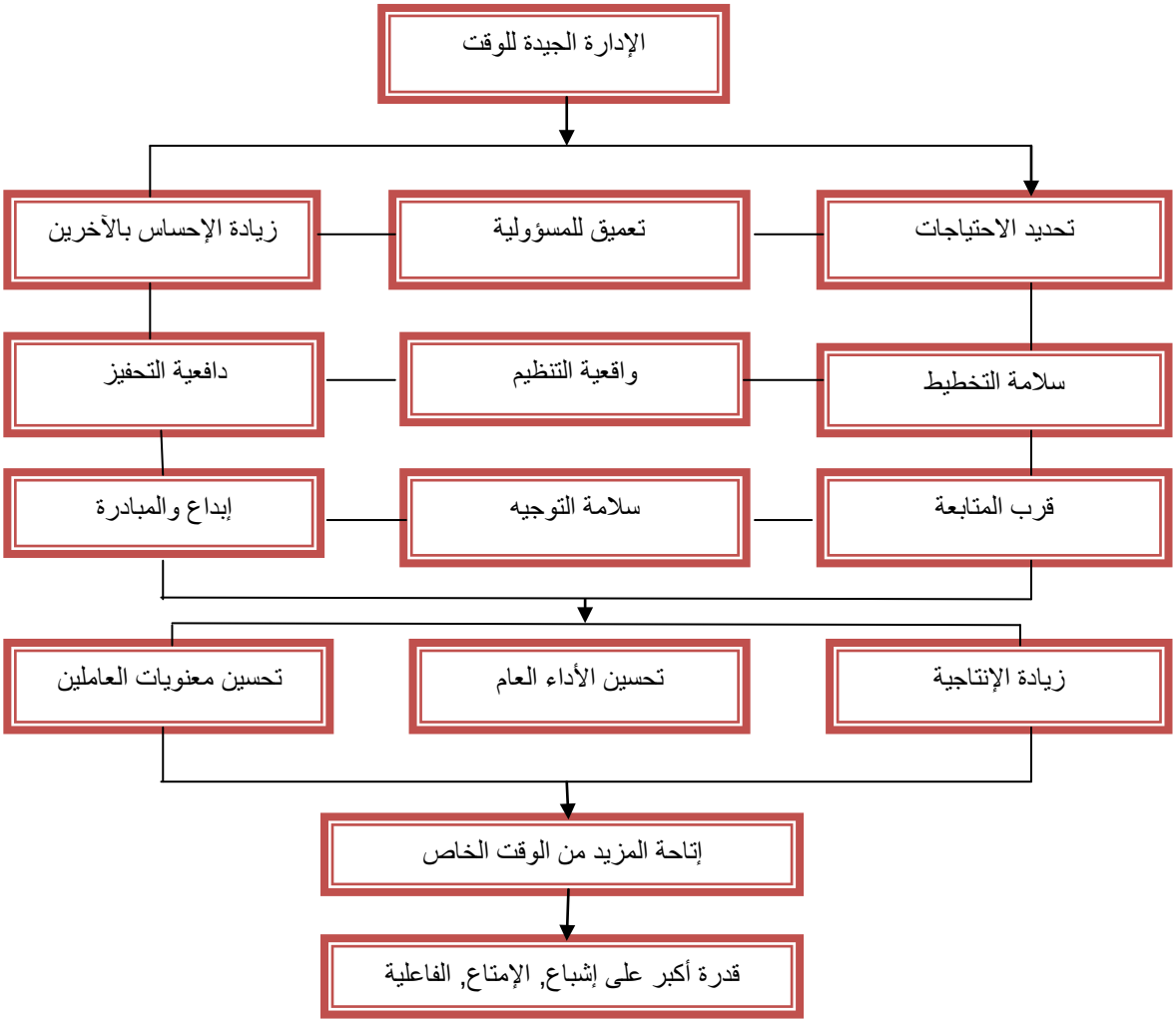
[7] ايناس أكرم أحمد الحناوي, " **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله**, مذكرة ماجستير, كلية التربية, تخصص الإدارة التربوية, الجامعة الإسلامية, غزة. فلسطين, 2011, ص40.

- تزيد من الإنتاجية والكفاءة لما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع؛
- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة؛
- تظهر أهميته في المواقف والأوقات الحرجة.

2 - ويذكر **عليان** أن إدارة الوقت تساعد على [1]:

- تحديد جيد, وفعال, وواضح, وسليم للاختصاصات ويمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات؛
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية اتجاه النجاح العام للمشروع؛
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري, زيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.
- ويظهر هذا الشكل أن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة فعالة:

الشكل رقم (1- 3):يوضح أهمية إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد الخضري, "**الإدارة التنافسية للوقت**",ط1, ايتراك للنشر والتوزيع, مصر, 2000, ص19.

[1] مصطفى عليان ربحي, "**إدارة الوقت النظرية والتطبيق**", ط1, دار الجديد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2005,ص31-32.

خامسا. غايات إدارة الوقت:

وإن وضع الغايات هي الخطوة الأولى في إدارة الوقت بفعالية, وهي ضرورية لتحديد الأولويات لإنجاز الغايات, وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من الغايات هي:[1]

1 - **غايات أساسية:** تحتاج لإنجاز أو التقدم لأمام وتحقيق الرسالة.
2 - **غايات حل المشاكل:** وتقوم لظروف مناسبة أكثر أو شروط أفضل.
3 - **غايات إبداعية:** وتصمم لوضع بعض الأشياء التي تكون جيدة بشكل أفضل, وبهدف تطوير الأولويات يكون من الضروري أن تفهم الأنواع الموضوعة للغايات

الجدول(1- 1): غايات إدارة الوقت

الغاية	ماهيتها
غايات أساسية	التقدم للأمام وتحقيق الرسالة
غايات حل المشاكل	تقوم لظروف مناسبة أكثر أو شروط أفضل
غايات إبداعية	لوضع بعض الأشياء التي تكون جيدة بشكل أفضل

المصدر:رعد حسن الصرن, "**فن وعلم إدارة الوقت**", 2000, ص178.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الوقت

إن مفهوم إدارة الوقت مفهوم استراتيجي حديث ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ويصحب تقنيات هذا المفهوم وآلياته كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية للأفراد.

أولا. إستراتيجية الإدارة بالأهداف

تعرف إستراتيجية الإدارية بالأهداف على أنها:

إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو الرؤية وخلق روح الفرق وملائمة أهداف الفرد مع مصلحة المشتركة والعامة للمنشأة[2].

الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم على اشتراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل السرية ومن ثم تحقيق تلك الأهداف. [3]

تتمثل الخطوات الرئيسية للإدارة بالأهداف في طلب الرئيس من المرؤوسين تقديم تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى موضحين الأهداف الشخصية, وبعدها يجتمع معهم لمناقشة هذه التصورات وإجراء تعديلات الأزمة, ثم تنفيذ المهام والواجبات التي تم الاتفاق عليها وحل كل ما يعترض عملية التنفيذ, وفي الأخير

تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لانجاز المهام المحددة سابقا.

والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:[4]

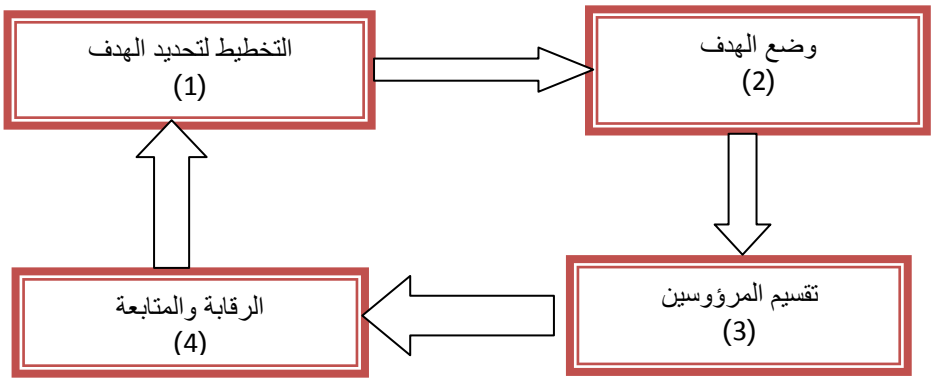
[1] حسن الصرن رعد, "**فن وعلم إدارة الوقت**", دار الرضا للنشر, نيسان, 2000, ص178.

[2] سيد أحمد الكردي, "**نظرية الإدارة بالأهداف** ", متاح على الموقع :ONLINE.WWW.KENANA, تاريخ الإطلاع: 28-02-2023, القاهرة, مصر, 1995, ص61.

[3] سهى مصطفى حامد, "**الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الحافظات**", مجلة كلية الآداب, العدد 01, جامعة بغداد, 2009, ص99.

[4] سهيل فهد سلامة, "**إدارة الوقت, منهج متطور للناجح, المنظمة العربية للعلوم الإدارية**", عمان , الأردن, 1998, ص161.

الشكل رقم(1- 4): خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف



المصدر: علي عباس, "**أساسيات الإدارة**", ط1, دار المسيرة, عمان, 2004, ص67.

من خلال الشكل رقم(1 - 4) نجد إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف يتمل في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وأن يشترك المدير والعاملين في تحديدها وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والمشكلات التي يمكن أن تعترض تحقيق هذه الأهداف.[1]

ثانيا. إستراتيجية الإدارة بالتفويض.

يُعَرَّف التفويض على أنه:

- توزيع العمل على الأشخاص لغرض انجازه, والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين لذلك فإن التفويض مهارة من أهم المهارات الأساسية للمديرين والقادة.[2]
- تحقيق انجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج, وذلك من خلال تركيزه على المهام الرئيسية وتفويض الثانوية للمرؤوسين.[3]
- كما يمكننا تعريف التفويض على أنه ضخ سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين والقيام ببعض المهام, لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

وأن التفويض في السلطة ضرورية من ضروريات حسن التنظيم العمل الإداري في كل منظمة إدارية, وتعود هذه الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقه والتي نذكر منها:[4]

- خفيف الأعباء عن المدير أو الرئيس وتوزيعها بين العاملين؛
- سرعة انجاز العمل حيث يشارك في انجازه الكير من العاملين؛
- الاستفادة من الطاقات والتخصصات وعدم تحصيلها؛
- جودة الأداء لأن ممارسة التخصص وتخفيف العبء يؤدي غالبا إلى الإتقان؛
- سرعة إصدار القرارات والقضاء على البطيء في الإجراءات؛
- كثرة الإنتاج لأنه كل ما كان الانجاز أسرع استغل باقي الوقت لتحقيق انجازات جديدة فيكثر الإنتاج؛

[1] علي عباس, "**أساسيات علم الإدارة**", ط1, دار المسيرة, عمان, الأردن, 2004, ص67.
[2] إبراهيم ديب, "**مدير المستقبل, مدير القرن21**", ط5, مؤسسة أم القرى للترقية والتوزيع, المنصورة, 2009, ص177.
[3] سهيل فهد سلامة, **مرجع سبق ذكره** ص157.
[4] عوض محمد القرني, "**حتى لا تكون .كلا-طريقك إلى النجاح والتفوق**" ط1, دار الأندلس الخضراء لنشر والتوزيع, جدة, السعودية, 1999, ص161.

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحقيق الإثراء الوظيفي لهم من خلال منحهم السلطات أكبر, الأمر الذي يزيد من أهميته.[1]

ثالثا. إستراتيجية الإدارة الذاتية.

إن مفهوم الإدارة الذاتية يتمثل في وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإدارة, يمكن من خلاله تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي ومستوى المنظمة بشكل عام.[2]

وحسب **دراكر drucker** فإن "إدارة الوقت تعني إدارة الذات ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين, وإن إدارة الذات تشبه إدارة أي شيء فهي تطلب مهارات التخطيط والتنفيذ والرقابة.[3]

وفسر **ماكنزي** العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الذات بأن الأولى جزء من الثانية, فإن إدارة الذات أهم وأشمل من إدارة الوقت مشيرا إلى إن المشكلة تكمن في أنفسنا, وأن المسألة ليست في مقدار ما نملك من الوقت بل في كيفية الاستفادة منه جيدا, فعقرب الدقائق لا يكنه التحكم فيه أو في إدارة الساعة بل في إدارة أنفسنا حسب الساعة.

كما تعرف الإدارة الذاتية على أنها "الطرف والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وإيجاد توازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". [4]

وهذه بعض القواعد العامة التي أصبحت من ضروريات الإنسان في حياته العملية, وعليه تتحقق إدارة الذات بفعالية: [5]

- ملأ الذهن بالتفاؤل وتوقع النجاح دائما؛
- التعود على وضع أهداف لكل عمل؛
- الحذر من ضياع الوقت من دون عمل؛
- تنظيم الأمور بكتابة المواعيد والالتزامات والتعود على حفظها؛
- مقاومة التهرب من الأعمال الجاد المهمة إلى المتعة واللهو باستمرار؛
- عدم نسيان أن الأعمال أكثر من الأوقات؛
- العمل على استبدال من العادات ما هو شيئا أو معوقا عن التقدم لأهدافك بخير منه أو معالجته.

---

[1] عبد الفتاح ديب, "**فن إدارة الوقت والاجتماعات**", ط1, دار النشر للجامعات, مصر,1999, ص78.

[2] زهير أحمد الزبيدي, "**إدارة تطوير الشخصية**", ط1, دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007, ص82.

[3] سهيل عبيدات, **مرجع سبق ذكره** ص10.

[4] ربوة بنت سمران الهندلي, "**إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن**", مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية, 2010, ص ص23-24.

[5] عوض محمد القرني, **مرجع سبق ذكره** ص ص54-59.

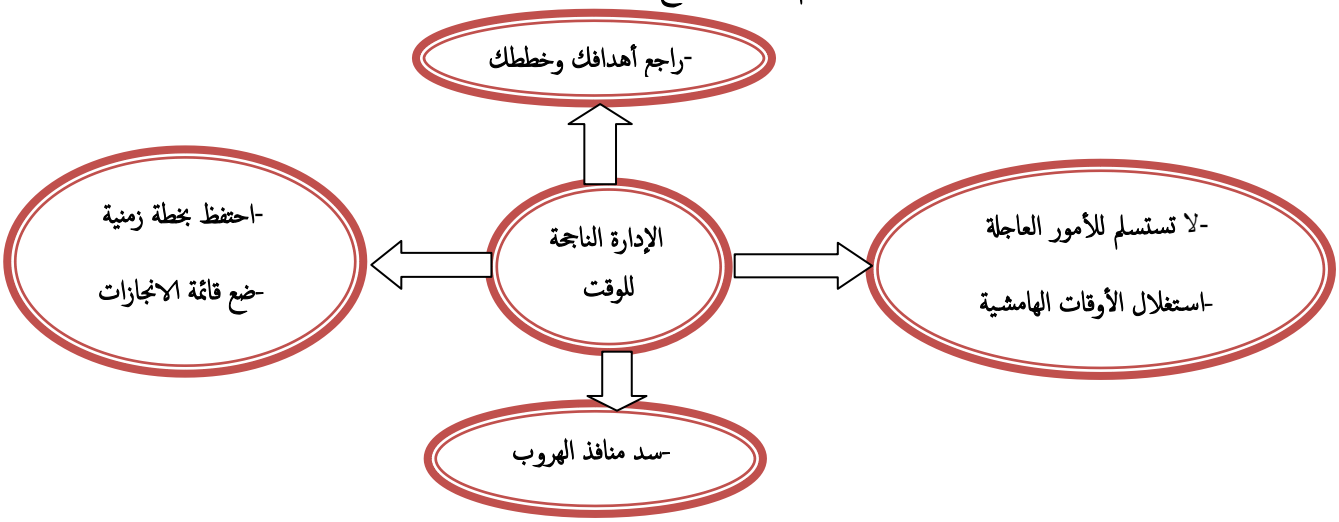
المطلب الثالث: خطوات ومبادئ فعالة في إدارة الوقت

تتمثل الخطوات والمبادئ الفعالة في إدارة الوقت فما يلي:[1]

1. **مراجعة الأهداف والخطط والأولويات** يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.
2. **الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل**: الخطوة الثانية في إدارة الوقت هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج زمني(مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلا) يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية انجازها ومواعيده الشخصية.
3. **وضع قائمة انجاز يومية:**الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يوميا قائمة انجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل ويجب عليه أن يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها:
   - جعل وضع القائمة اليومية جزءً من حياة الفرد.
   - لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
4. **سد منافذ الهروب**: وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة لتصرفه عنها مثلا: الكسل, التردد, التأجيل, التسويف والترويح الزائد عن النفي
5. **استغلال الأوقات الهامشية**والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثال: استخدام سيارة, انتظار الوجبات, توقع الزوار والانتظار لدى الطبيب وهي تزيد كلما قل تنظيم وقته وحياته, ويجب عليه أن يتأمل كيف يقضي وقته دائما ثم يحلله ويحدد الأوقات الهامشية.
6. **لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:**لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياته وما يرون أنه مهم وضروري وتسلبه فعاليته ووقته, وعندما يضعف في تحديد أولوياته, ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته.

يوضح الشكل التالي الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية:

الشكل رقم (1- 5): يوضح الخطوات الأساسية لإدارة الوقت بفعالية



المصدر:مناد حفصة,"**أثر التطبيق إدارة الوقت على تحقيق المورد البشري**" مذكرة ماستر غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة مليانة, 2017, ص15.

[1] حفصة مناد, "**أثر تطبيق إدارة الوقت على المورد البشري**" مذكرة ماستر غير منشورة, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة خميس مليانة, الجزائر,2017, ص ص13-15.

المبحث الثالث: أبعاد ومحاور إدارة الوقت

الإدارة هي تحقيق هدف, وهذا الهدف يحتاج إلى وقت, فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة, وكل عمل إداريٍ يحتاج إلى وقت ويحتاج أيضًا إلى توقيت مناسب حتى يتحقق الهدف المراد منه.

وإنْ لم يكن بالإمكان استثمار الوقت كله, فعلى الأقل يمكن استثمار الوقت كله, فعلى الأقل يمكن استثمار أكبر قدر منه وحتى تكون نقطة بداية صحيحة وفعالة يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث المطالب يتم فيه شرح أبعاد ومحاور إدارة الوقت متمثلة في تخطيط الوقت في المبحث الأول, تنظيم الوقت وتوجيه الوقت في المطلب الثاني, ثم الرقابة على الوقت في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تخطيط الوقت

عرف الصيرفي(2005) تخطيط الوقت بأنه "تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة", أي أنه عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة, والأعمال المطلوب انجازها في وقت معين.[1]

ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال, فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي له. إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية, وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري.

إنَّ لإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطّط أن يراعي التسلسل الزمني لمراحل هذه الخطة, وأن يقوم بتوزيع الأزمنة مع مراحل المحددة, بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويًا للزمن الكلّي وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة, وعلى المخطّط كذلك أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.فمن المقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواءً أكانت طويلة أم متوسطة أم قصيرة الأجل.[2]

ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني, وأن تكون خالية من أيّ تعارض أو تناقض, ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة, فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعدها بشتى الوسائل المتاحة, وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة.[3]

ورغم أن التخطيط يستغرق وقتًا طويلاً أول الأمر, فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد, حيث إنه يثمر نتائجه أفضل ويوفر وقتًا في الأداء الحقيقي للأنشطة, ولكي يخطّط المدير جيدًا ويحدد الأولويات, يجب عليه ابتداءً توضيح الأهداف جيدًا وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة.[4]

فالإدارة الفعالة للوقت تعتمد على تخطيط الجيد للوقت, وهذا يمكن ترجمته بالمعادلة التالية :[5]

تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت =إدارة الفعالة للوقت

أي أنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر, ومع ذلك فنحن لا نحبذه, لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيرًا في المستقبل بطريقة منظمة, وتنبؤًا بالأحداث المتوقعة واستشراقاً للمستقبل.

وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو, فإن تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة, لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له.

---

[1] محمد الصيرفي, **مرجع سابق ذكره** ص36.

[2] نصر الله حنا, "**مبادئ إدارة الوقت**", دار التقدم العلمي, عمان, الأردن, 2005, ص30.

[3] سهيل فهد سلامة, **مرجع سبق ذكره** ص 79.

[4] عبد النور دحاك, "**إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"مجلة الإبداع, العدد 07,كلية العلوم الاقتصادية, البليدة, الجزائر, 2014, ص249.

[5] مروة أحمد, "**أسباب ضياع وقت الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم**"مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد38, عمان, الأردن, 2001, ص160.

المطلب الثاني: تنظيم وتوجيه الوقت

أولا. تنظيم الوقت

توجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت منها تعريف الخضيري محمس أحمد (2000) الذي قال أنه "توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميًا بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له".[1]

تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل الموضوعي وعادل, بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات, ويرتبط موضوع إدارة الوقت في التنظيم الإداري من نواحي عديدة.

1. تحديد المهام والاختصاصات:

يقوم الإداري بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة الوقت والنشاط لزيادة فاعلية استغلال الأمثل للوقت بشكل أفضل, وقد بينت الدراسات التنظيمية المختلفة أنه بالإمكان تحديد الاختصاصات ومهام الإدارة الوسطى والدنيا (التنفيذية), وذلك لعدم تنوع النشاطات التي يقومون بها إذا ما قورنت بالنشاطات الخاصة بالإدارة العليا, التي تميز بتعددها وتنوعها وصعوبة رقابة الوقت المحدد لها.

2. إجراءات وأساليب العمل:

يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها, وطول الفترة الزمنية التي بتطلبها إنهاء أية معاملة إلى التذمر الشديد من قبل العامل أو المستفيدين, ولإدارة الوقت بشكل فعال, يفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة.

3. البيئة التنظيمية:

تعد البيئية التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء, فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية, تتيح مستويات أداء مرتفعة, وتعمل بدون شك على توفير وقت الإداري وجهده ورفع مستوى الإنتاجية[2].

4. تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو اللامركزية للسلطة:

يمكن للمدير أن يركز اهتمامه عل أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة, والسماح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة وهذا ما يعرف بالإدارة بالاستثناء[3].

إن تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء يسمح للإدارة العليا أن تقضي وقتا أكب في النشاطات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل المنظمة من ذلك الذي تقضيه في إنجاز الأعمال التنفيذية.[4]

ثانيا. توجيه الوقت

عرف بيتر دريكرمن مواليد (1909 - 2005)(Drucker,1985) توجيه الوقت بأنه "إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة, على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه".[5]

---

[1] محسن أحمد الخضيري, **مرجع سبق ذكره** ص98.

[2] أمجد عبد الرحمن الأهدل, " **أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية**", مذكرة ماجستير, كلية الأعمال, تخصص إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن, 2011, ص07.

[3] أحمد أكرم جمال عمار, "**مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وآثرها على تنمية الخصائص الريادية**مذكرة ماجستير, كلية التجارة, تخصص إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2016, ص11.

[4] سهيل فهد سلامة, **مرجع سبق ذكره** ص84.

[5] عبد المجيد علوي نهج, "**أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية**" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية, المجلد 06, العدد01, جامعة عدن, اليمن, 2019, ص50.

يستغرق التوجيه جزءًا كبيرًا من وقت الإداري بشكل عام, إذ يجب على الموجّه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه, وبنفسية العاملين, وبظروف المنظمة, وإلاّ كان التوجيه في غير مكانه وخارجًا عن الوقت المحدد له, ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الشفهية والكتابية والتقنية, ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها, ف فضلاً عن تحديد الفترة اللازمة للاتصال, وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري, وهذا يقتضي من المشرف مزيدًا من الوقت والجهد, إن إطالة زمن التوجهات تجعل العاملين في ملل فلا تحقق عندها الفائدة المرجوة والأمل المنشود, لذلك فإن التوجيه في زمن قصير خلال فترات متفاوتة يعطي ثمارًا يانعة ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت في أثناء التوجيه, فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية الاجتماعية المرجوة في المنظمة حيث إن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساس على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل, والسياسة الحافزة الفعالة, وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز, وعلى إيجاد علاقات اجتماعية طيبة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين, وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصًا جيدة لزياد التفاهم وتدعيم الثقة بين العاملين, وتحفيزهم على زياد مستوى الأداء والإنتاجية ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها, إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب الإداري, وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص, وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلاً قبل البدء بعملية الاتصال, وذلك لتقليل وقت المكالمة الهاتفية ما أمكن.[1]

للحصول على نتائج جيدة من عملية التوجيه يجب تحقيق الشروط التالية:[2]

1. اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة, وعند القيام بذلك يجب دراسة وتحليل الوسائل التوجيهية جميعها, ثم اختيار الأفضل والمناسب لها.
2. وهذا يعني أنه لا يكفي تحليل الوسائل التوجيهية فقط, بل يجب دراسة ردود الأفعال التي يولدها العاملون في لمنظمة, وكذلك شخصية اتجاهات وقيم وأفكار الأفراد الموجهين.
3. اختيار المديرين والمشرفين والموجهين الذين تنطبق عليهم الصفات القيادية من التأهيل والممارسة والسلوك والصراحة والصدق والاستقامة والحزم والمرونة والاستمرار.
4. إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين الموجهين والعاملين, وتعزيز الثقة بينهم, وإزالة كافة التناقضات والخلافات التي يمكن أن تظهر.
5. إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه, وهذا يتوقف على المهارة والخبرة والممارسة لهؤلاء المرؤوسين.
6. إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية.
7. التخطيط الجيد للتوجيه, ويجب أن يتناول هذا التخطيط جميع الخطوات السابقة.

ومن هنا نخلص إلى أن للتوجيه دوراً هاماً في إدارة الوقت, دوراً يتعدى نطاق استخدام الوقت استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت, باعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمرين, تلاحق الحياة واستمرارية الوجود.

[1] محمد بن فوزي الغامدي, "**إدارة الوقت**", متاح على هذا الموقع: www.alukah.net الشبكة الألوكة, تاريخ الاطلاع: 18-03-2023, الإسكندرية, مصر, 2018, ص51-53.

[2] قاسم نايف علوان, نجوى رمضان إحميد, "**إدارة الوقت: مفاهيم-عمليات-تطبيقات**" كلية لاقتصاد, جامعة التحدي, دار الثقافة للنشر والتوزيع, , ليبيا, 2009, ص79.

المطلب الثالث: الرقابة على الوقت

عرفها الحاج قاسم(1999) بأنها "مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له, وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرف أسبابها واتخاذ القرارات التصحيحية". [1]

تلازم الرقابة وظيفة التخطيط وتعتمد عليها, إذ لا بد للمدير أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط, ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها, وقت حصول ذلك, وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب, ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة, ثم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات, ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.[2]

ولكي تتم المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية:[3]

1. إتباع الرقابة الرقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المنظمة, مع ضرورة مراعاة الربط والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية, بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة, وبذلك يجب على المراقبين فهم لظروف المحيطة والمتغيرات الجديدة, ودراسة العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية بين العاملين, وتحليلها وتطبيق ما قد يلاءم العمل وتحقيق الأهداف.
2. إن إتباع الطرق الرقابية الناجحة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية, سواء بالنسبة للرقابة الداخلية أم الخارجية, وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت, لذلك يجب إتباع نظام المعلومات رقابية ناجحة لتحقيق الوقت اللازم للقيان بذلك.
3. استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل العمل, وما وصلت إليه المنظمة في زمن المحدد وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة وفي أي وقت, ومعرفة التقدم الذي تحرزه, ومقدار العمل الذي أنجزته في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة.
4. إن تنوع العمل وزيادة التخصص يتطلب زيادة عدد المراقبين وتخصصهم, وتوسيع عملية الرقابة, فكلما زاد التخصص وجب زيادة الرقابة, وإن لم تزد الرقاب لا تحقق المحافظة على الوقت.
5. إن إتباع أسلوب مركزية الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت, لأن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها, ولا يؤدي دورها ضمن الوقت المحدد.
6. التنبؤ الرقابي, حيث إن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات, وإخبار الجهات المسئولة في الوقت المناسب والمحدد.

لذلك فإن التنبؤ بوقوع هذه الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها قد يحقق نتيجة مفيدة, فإن تم ذلك تكون الرقابة فعالة ومجدية, وبهذا فإن المعلومات يجب أن تصل إلى المدير في الوقت المناسب, وكذلك تقديم البيانات الضرورية وللازمة, وتحديد التصرفات المستقبلية على ضوء التصرفات والأخطاء التي حصلت في الوقت الماضي.

وفيما يلي الشكل رقم (1-6) يُوضح كيفية إدارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد.

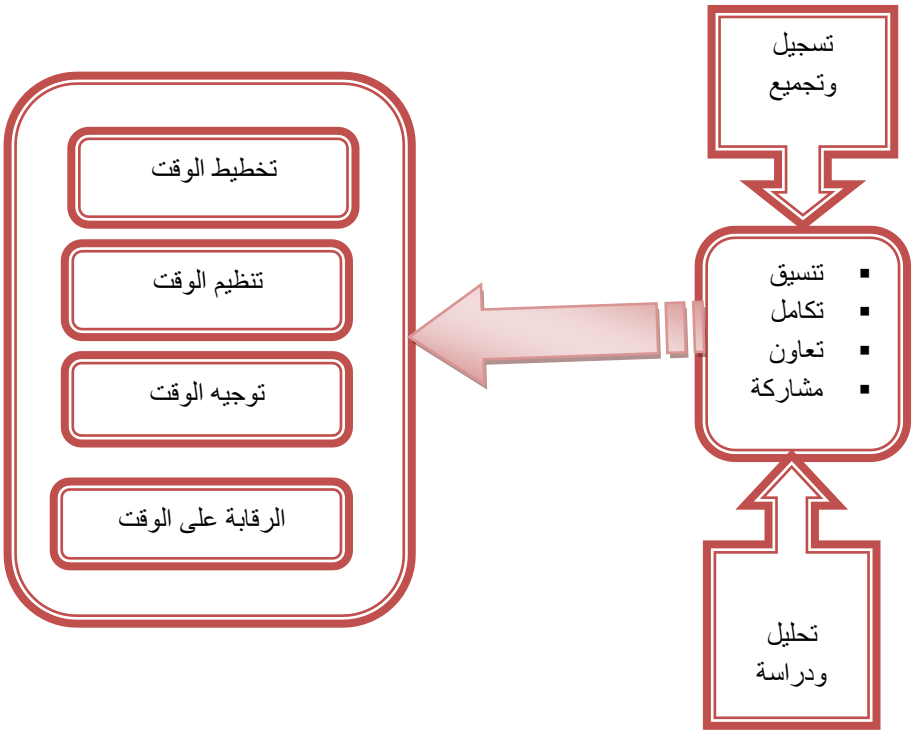
---

[1] الحاج قاسم منير, " **العوامل المؤثرة في أداء مندوبي البيع العاملين في الشركات التأمين** ", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية إدارة المال والأعمال, تخصص إدارة أعمال, عمان, الأردن,1999, ص 13.

[2] عبد النور دحاك, **مرجع سبق ذكره** ص ص250-251.

[3] حسن الصرن رعد, **مرجع سبق ذكره** ص ص81-82.

الشكل رقم(1-6): يوضح كيفية إدارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد.



المصدر: محسن أحمد الخضيري, "**الإدارة التنافسية للوقت**", إيترك للنشر والتوزيع, القاهرة, 2000, ص115.

من خلال الشكل أعلاه وفي ضوء ما تقدم فإن إدارة الوقت بجوانبها الأربعة السابقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة, تصبح عملية فعالة, فلا يوجد تخطيط بدون رقابة, ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط, ولا يوجد توجيه بدون تنظيم, ولا يوجد رقابة بدون توجيه.

فعملية إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد, ولا يجب إغفال أي جانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى.

خلاصة الفصل:

إن أهم ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل أن الوقت ثروة فريدة لا مثيل لها وهو مورد هام لا يقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى, حيث تطرقنا على أهمية الوقت وخصائصه وأنواعه باعتباره أغلى موارد, كما تطرقنا إلى موفرات الوقت التي تعتبر حافز لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المخصص لها, ثم تطرقنا إلى إدارة الوقت على الرغم من تعدد وجهات النظر في إعطاء عدة مفاهيم ولزيادة فعالية إدارة الوقت في المنظمات وجب عليها تبني استراتيجيات ومبادئ إدارية والتي طبقت بالطريقة المطلوبة, وانتفع بها العاملين والمدرك, ومن ثم استغلال الوقت بكفاءة وفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة, وصولا إلى أبعاد ومحاور إدارة الوقت المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم حياة الأفراد بصفة عامة والأفراد العاملين والمديرين والمسئولين والمشرفين بصفة خاصة فإدارة الجيد للوقت تتيح للأفراد فوائد كبيرة من خلال تخفيف الضغوط المهنية وتسهيل عمل الأفراد والرفع من الإنتاجية بصورة منتظمة مما يعود بالفائدة كبيرة على مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات وكأشخاص عاديين أو كأشخاص معنويين و للمنظمات ككل, وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الوقت هي بمثابة ركيزة أساسية لدى جميع الأفراد مهما كانت صفتهم فهي تتجاوز العمال إلى جميع فئات المجتمع.

تمهيد

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي و يعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي و سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق, إضافة إلى التطورات الهائلة في الأتمتة .

كما تشهد بيئة الأعمال اليوم شدة المنافسة و كثرة المنافسين, مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه اسم العولمة المنافسة التي تعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق التنافسية واحدة, وفي ظل هذه المنافسة الشرسة وسرعة لتغيير في رغبات واحتياجات العملاء, تسعى المنظمة الاقتصادية إلى تطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة هذه المنافسة.

وسنخصص هذا الفصل للتعرف من خلاله على الميزة التنافسية والذي ستناول فيه ما يلي :

- **المبحث الأول:** عموميات حول الميزة التنافسية ؛
- **المبحث الثاني:** محددات وأبعاد وأسس بناء الميزة التنافسية ؛
- **المبحث الثالث:** إستراتيجيات الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المنظمة توفي للزبائن وإقناعهم بها ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب, ستناول في المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية وشروطها, ثم في المطلب الثاني نتطرق لأهمية وخصائص الميزة التنافسية, ثم سنعرض في المطلب الثالث أنواع ومظاهر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وشروطها

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية أولا والتي يصعب إعطاء تعريف محدد لها نظرا لخصوصية كل بلد لذا فقد عرفت كما يلي:

أولا: تعريف التنافسية:

- **التعريف الأول:** عرفت التنافسية:"بأنها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية, وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.[1]
- **التعريف الثاني:** وهي "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو و استقرار وتوسع وابتكار وتجديد ".[2]
- **التعريف الثالث:** هي "القدرة المنظمة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية والأحسن من ذلك ترقيتها".[3]
- **التعريف الرابع:** وهي "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية, التسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول شريحة ورقعة أكثر اتساعا في أسواق المستهدفة".[4]
- **التعريف الخامس:** هي "القدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب, ما يعني قدرة النشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".[5]
- **التعريف السادس:** وتعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوة المضادة في الأسواق".[6]
- **التعريف السابع:** كما عرفت أيضا على أنها "القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لأصحاب المشروعات لتصميم و إنتاج وتسويق السلع في أسواقها التقليدية والمجاورة ".[7]

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف التنافسية على أنها **الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.**

وللتنافسية مظاهر عديدة منها:[8]

- إزاحة المنافسين للحصول على شريحة أكبر من الأسواق؛
- تحقيق التوافق بين الرغبات ومتطلبات العملاء؛

---

[1] عمر الصقر, "**العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**, الدار الجامعية , القاهرة, مصر, 2001, ص96.

[2] فريد النجار, "**المنافسة والتروبج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**دار شباب الجامعة, الإسكندرية, مصر, 2000, ص11.

[3] SERGE BELLUT, "la compétitivité par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur", afnor, 1990,p6.

[4] كلثوم كبابي, "**التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة باتنة, الجزائر, 2007-2008, ص4.

[5] محسن عبد الله الراجحي وآخرون, "**الميزة التنافسية للنشاط السياحي**", ط1, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2016 ص19.

[6] فريد راغب النجار, "**إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**, بدون طبعة, مكتبة الإشعاع, الإسكندرية, مصر, 1997, ص23.

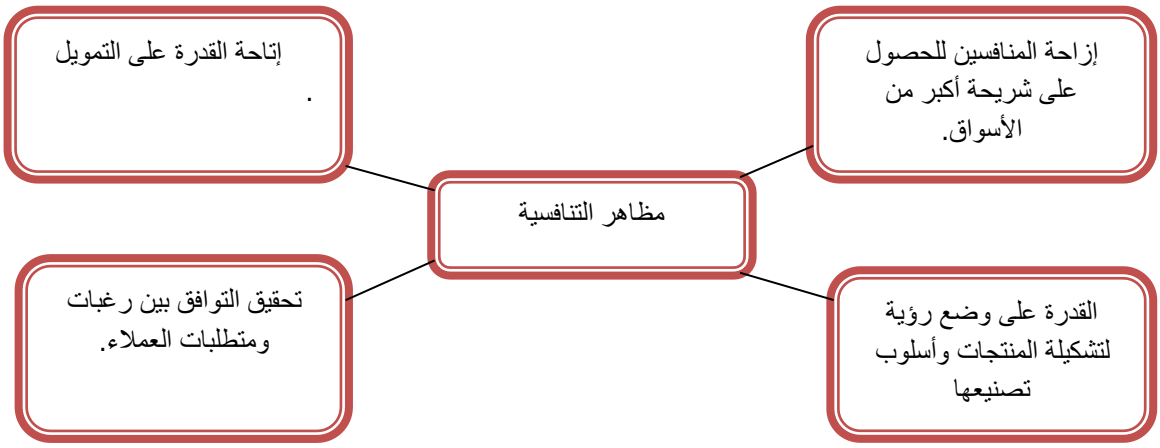
[7] سعاد فهد الحوال, "**أسرار التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء**ط1, دار الكتاب الحديث, القاهرة , مصر , 2014, ص221.

[8] سعاد فهد الحوال, **مرجع سبق ذكره** ص221

- إتاحة القدرة على التمويل؛
- القدرة على وضع رؤية لتشكيلة المنتجات وأسلوب تصنيعها.

ويوضح الشكل رقم(2-1) التالي ذلك:

الشكل رقم (2- 1): مظاهر التنافسية



المصدر: سعاد فهد الحوال, "**أسرار التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء**, ط1, دار الكتاب الحديث, مصر, 2014, ص221.

تجتهد المنظمة في البيئة التنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط, ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم, لذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة عامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمة.

ثانيا. مفهوم الميزة التنافسية

نظرا لأهمية التي تكتسبها مفهوم الميزة التنافسية, سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم:

- **التعريف الأول:** هي "قدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنظمات الأخرى"[1].
- **التعريف الثاني:** هي خصائص منظمة النادرة والصعبة التقليد التي تتضمن الثقافة التنظيمية ومهارات البحث والتطوير, ونظم المعلومات...وغيرها"[2]
- **التعريف الثالث:** هي "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية, مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".[3]
- **التعريف الرابع:** هي "الخصائص والميزات التي يتصف بها منتج أو علامة حيث تمنح هذه الخصائص للمنظمات التفوق على منافسيها"[4].
- **التعريف الخامس:** هي " تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها المنظمة, وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على قدراتها الداخلية, تحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة زمنية طويلة ".[5]

---

[1] بغداد كربالي, "**تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**" جامعة وهران, الجزائر, 2000, ص2.

[2] حسين وليد حسين عباس, غني دحام تنادي الزبيدى, "**القدرات الجوهرية للموارد البشرية**, ط1, دار عيداء, عمان, الأردن, 2014, 129.

[3] مصطفى أحمد حامد رضوان, "**التنافسية كآلية من آليات العلوم الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**, ط1, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2011, ص21.

[4] رانيا لعلى, بو عبد الله إيمان, " **التسويق الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, تخصص تسويق, جامعة المدية, الجزائر, 2019-2020, ص27.

[5] مليكة مدفوني, "**الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تثمينه**" أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم الاقتصادية , الجزائر, السنة الجامعية 2017-2018, ص14.

- **التعريف الخامس:** تعرف أيضا على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج فيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف, حيث يحقق لهم مزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".[1]

- **التعريف السادس:** هي "مفهوم إستراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمنظمة مقارنة بمنافسيها, ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين, وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين, ولكي تضمن المنظمة أداء متميزا شاملا لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الإستراتيجية" [2].

مما سبق, يمكن القول أن الميزة التنافسية هي : **مجموعة الخاصيات أو السمات التي تكتسبها المنظمة من خلال خبرتها الطويلة في المجال عملها ,بحيث تسمح لها بالتفوق على المنظمات المنافسة في الموارد والأسعار والخدمات, وامتلاك الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن منافسيها .**

ثالثا: شروط الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كاللآتي:[3]

- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل التفوق على المنافس؛
- الإستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها .

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية, لأن شرط مرهون بالآخر.

[1] خالد حسين سعيد العسيري, "**إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسيّة** جامعة الدول العربية, مصر, 2013, ص12.

[2] سماح صوح, "**دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصاديّة** دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (بسكرة), رسالة ماجستير غير منشورة,كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير, تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2007-2008, ص9.

[3] Gérard GARIBAIDI , "**stratégie comcurrentille**"; (paris: editionsdorgamization, 1994), p95.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها

للميزة التنافسية أهمية وخصائص سنطرق إليها كالآتي:

أولا: أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواع تحقيق في ظل تحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي إذ ينظر للميزة التنافسية على أنّها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي) مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض, وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية [1], وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:[2]

- تعطي المنظمة تفوقا كميا ونوعيا وأفضلية على المنافسين, وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء, أو في قيمة للعملاء أو الاثنين معاً؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء, وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية, فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميز التنافسية مستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها, لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

وتسعى المنظمات من خلال خلق ميزة التنافسية لتحقيق الأهداف الآتية:[3]

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول, وشركة التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخص؛
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- خلق قيمة للعملاء حي سعى المنظمة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح, يجدر بنا عرض بعض خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية, وهذه الخصائص:[4]

---

[1] يحضية سلالي, "**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**, مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد, جامعة ورقلة, الجزائر, 22/23 أفريل 2003, ص 173.

[2] نورة طهراوي, " **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**", مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2012/2020, ص 36.

[3] وهيبة مربعي, "**دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**"رسالة ماجستير غير منشورة,كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات, جامعة الحاج لخضر, باتنة, الجزائر, 2012/2011, ص 60.

[4] عياشة عثماني, **"دور التسويق في زيادة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الجزائر, 2011/2010, ص 79.

- نسبية, بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها, أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛

تتحقق لمدى بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ومن خصائص الميزة التنافسية نذكر أيضا:[1]

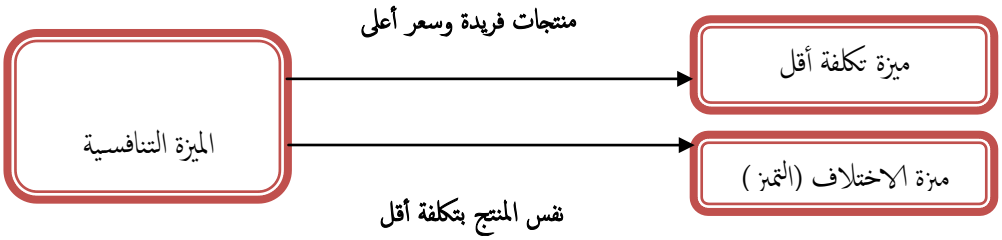
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- ✓ أن تتمتع بالديمومة: إذن إن قابلية المنظمة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها؛
- ✓ استمرارية التطوير والتحسين والتجديد؛
- ✓ عدم إمكانية تقليدها؛
- ✓ إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية, طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة؛
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بيم موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أنواع و مظاهر عديدة سنتطرق إليها كالتالي:

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

الشكل (2- 2): يوضح أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: لويزة قويدر, حبيبة كشيدة, "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها, الملتقى العلمي الدولي الثاني", حول المعرف في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية, جامعة حسيبة بن بو علي, شلف, الجزائر, 24-28 نوفمبر 2007, ص04 .

[1] باديس مجاني, ريمة طبول, "**تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية**"دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2017, ص 93.

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين هما:

1-ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على تصميم تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر, ولتحقيق هذه الميزة يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف, حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:[1]

- **مراقبة الحجم**: إن التوسيع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديد أو التوسع في السوق يمكن المنظمة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم؛
- **مراقبة الإلحاق**: وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للغنيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
- **مراقبة الروابط**: تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى؛
- **مراقبة التعلم**: التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات المستخدمين على حد سواء, لذلك يجب أن يتعداه إلى التكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة, فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدفه؛

2- **ميزة تميز المنتج**تعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثل جودة أعلى, خصائص خاصة بالمنتج, خدمات ما بعد البيع, وحتى يتم حيازة على ميز التميز تستند المنظمة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي سنوردها فيما يلي:[2]

- **الإجراءات التقديرية** تقدم المنظمة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمدها وللكيفية التي تمارس بها, حيث يمكن اعتبار هذه الإجراءات عامة مهمة في تفرد المنظمة مثل خصائص وكفاءة المنتجات, المعروضة, الخدمات المقدمة..إلخ؛
- **الروابط**: يمكن أن تأتي خاصة التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين, أو القنوات التوزيع المستغلة من طرف المنظمة.

ثانيا. مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي [3]:

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير؛
- التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر التنافس؛
- المرونة والتحديث الدائم في التنظيم والعمليات والمنتجات؛
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء, وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات؛
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمع له بتحديد رغباته, واختيار أفضل البدائل؛
- تسيير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود؛

---

[1] PORTER, **"lavantagecomcurrentiel : comment devancer ses concurrants et maintenir son avance"**, op.cit., pp 130-136.

[2] نذير بوسهوة, "**دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسيّة**دراسة حالة انتيبيوتيكال لمجمع صيدال,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير, تخصص إدارة أعمال وتسويق, جامعة المدية, الجزائر, 2007-2008, ص ص 79-80.

[3] فايزة بريش, **مرجع سبق ذكره** ص12.

- خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتسيير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات ويعتبر ميزة تنافسية هائلة؛
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين, مما يسير لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة كفاءة, وأقل كلفة مما يسير لمنافسيها مثل العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد؛
- تشمل أيضا الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة, عالية الكفاءة ونظم العمل المسيرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: محددات وأبعاد ومصادر الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة, بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة, والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

في هذا المبحث سنطرق إلى ثلاث مطالب, في المطلب الأول سنتناول محددات آليات تطوير الميزة التنافسية, ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى أبعاد ومصادر الميزة التنافسية, ثم مؤشرات وقياس الميزة التنافسية في المبحث الثالث.

المطلب الأول: محددات وآليات تطوير الميزة التنافسية

للميزة التنافسية محددات وآليات تطويرها سنتطرق إلها كا لتالي:

أولا: محددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية العديد من المحددات, حيث أنها تتحدد من خلال متغيرين هامين هما:[1]

- حجم الميزة التنافسية
- نطاق التنافس

أولا: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المنظمة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج, ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المنظمات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها, ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة لمنتجات, فإن للميزة التنافسية دورة حياة فيما يلي استعراض لهذه المراحل:[2]

أ- **مرحلة التقديم:** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي اكتسبت ميزة تنافسية, كونها تحتاج الكثير من التفكير الاستعداد البشري ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث التوسع الانتشار اعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط الميزة التي تتميز بها المنظمة.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتراجع شيآ فشيآ إلى الركود كون المنافسون قاموا بتقليد ميزة تنافسية.

---

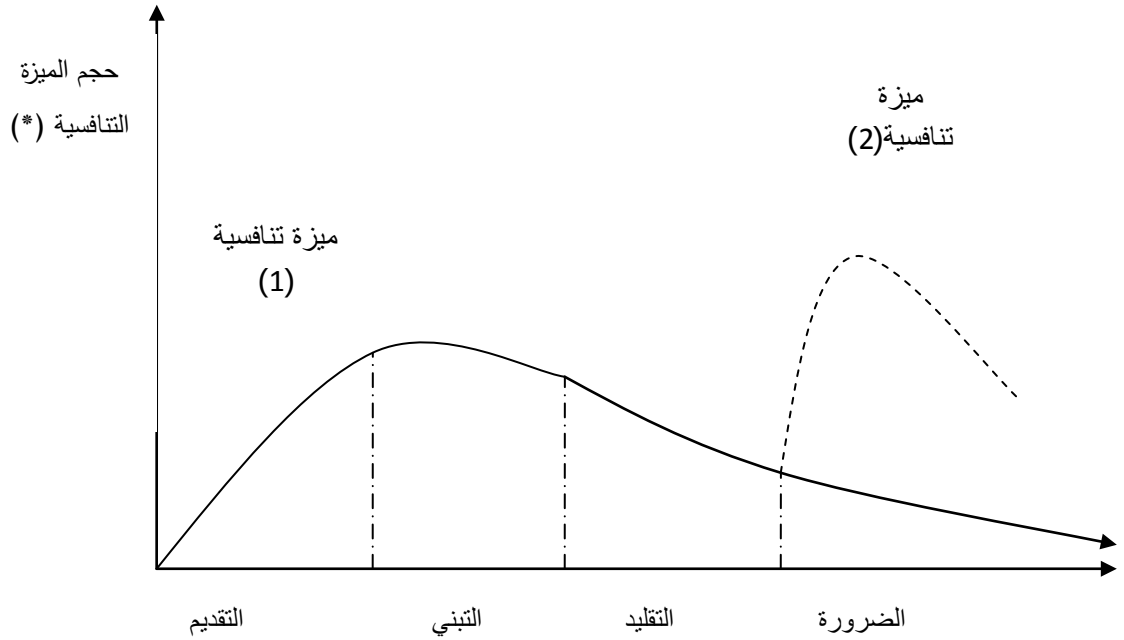
[1] محمدشتوح, "**أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**",مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, فرع علوم التسيير, تخصص إدارة وتسيير المؤسسة, جامعة المدية, الجزائر, 2009-2008, ص68.

[2] نبيل مرسي خليل, "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"مركز الاسكندرية للكتاب, الإسكندرية, مصر, 1988, ص85.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع, أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية, وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين والحصول على ميزة جديدة, فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل (2- 3): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:نبيل مرسي خليل, "الميزة التنافسية في مجال الأعمال",مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية, مصر, 1988, ص87.

من الشكل نستنتج أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتتعرف في ذات الوقت على الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة, لأن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية, تجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا, يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

ثانيا.نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى(المنافسة), ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة, خبرة فنية واحدة, استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة, ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية, المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة, وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:[1]

[1] أبو بكر سالم, " **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية**", مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة, جامعة سطيف 1, الجزائر, 2013/2012, ص57.

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة, وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم, وهذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي** من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة, ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة, وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة, فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعا, من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها, ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة, والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.[1]

ويمكن تلخيص الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم(2- 1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق النافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة, والعملاء الذين يتم خدمتهم, وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة, فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز, ومن جانب أخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر الوريد.
النطاق الجغرافي	عكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة, ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة, وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التنافسية التي تعمل حاليا على نطاق عالمي, حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة, إذا أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة, فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

[1] فيصل بتيح, يعقوب لريس, " **تحقيق الميزة التنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة**, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, تخصص إدارة أعمال, الجزائر, 2015/2014, ص25-26.

المصدر: بوبعة عبد الوهاب, "**دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف-موبيليس-", شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2012/2011,ص91.

ثانيا. آليات تطوير الميزة التنافسية

أهم ما تواجهه المنظمات المعاصرة الضغوطات التنافسية التي امتدت إلى المستوى العالمي, مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء, باعتبار أم الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من لمنافسين, وعليها أن كون ذات طابع مستمر ديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد, ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز.

لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج, فكل له بديله مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود وهذا بدوره يفرض على المنظمة للتفوق أن تجتاز هذه الضغوطات تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية لتكون قادرة على المنافسة مستديم عن طريق الآليات التالية:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل بتقنية أحدث وبشكل دائم؛[1]
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق إنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة, ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف؛
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون ألمعلوماتي لدى المنظمة عن الأسواق والعملاء والمنافسين؛
- الوصول إلى السلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية؛
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء؛
- التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة؛
- بناء هيكل تنظيمي دائم للتميز وبناء فرق عمل كونية؛
- البساطة سلاح التنافس وكذا الالتزام؛
- القناعة بما يقدمه من سلع؛
- فهم العميل قبل المنافسين والرسالة على موجات الأجيال؛
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة؛
- الاستثمار في النشاط التسويقي؛
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين؛
- إدارة التوقعات العملاء واكتساب مقومات نجاح المنافسين؛
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.

[1] عبد السلام أبو قحف, "**بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**" دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, مصر, 2002, ص185.

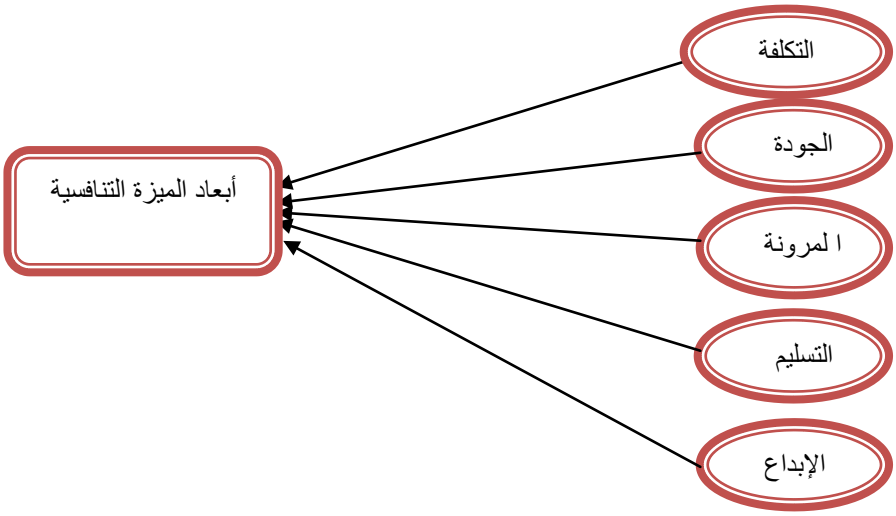
المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية

من أجل حصول على الميزة التنافسية علينا معرفة أبعادها ومصادرها والتي تسمح بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة حقق وفرات في الوقت والجهد والمال.

أولا: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل (2- 4): يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: خليدة محمد بالكبير, " **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**", أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال,جامعة الجزائر3, الجزائر, 2013, ص26.

تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية التالية [1]:

1 - **التكلفة:** تعني قدرة المنظمة على تصميم, وتصنيع, وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة, وبما يؤدي في النهاية إلى العوائد أكبر. أو بعبارة أخرى, هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمنظمة المنافسة, وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات أو الخدمات بأقل مستويات كلفتها, إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغيرة أقل, أو حقيق مستوى أقل من نفقات التسويق, أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية,

2 - **الجودة:** بشكل عام, تعني الجودة تقديم منتجات ذات مواصفات راقية تشبع حاجات الزبائن أو نتطابق مع هذه الحاجات.
ولا يمكن أن نتطرق إلى مفهوم الجودة دون أن نعرض أهم تعريفاها التي جاء بها أبرز الباحثين في هذا المجال
وقد عرف(jurant) الجودة بأنها :"مدى ملائمة المنتج للاستعمال".
وعرفها (Crosby) بأنها "المطابقة للمتطلبات, بالإضافة إلى انعدام العيوب, ذلك أن كل فرد يجب أن يعمل بشكل صحيح ومن المرة الأولى".
كما عرفها (de ming) كما يلي:" الجودة يجب أن رضي حاجات العميل الحالية أو المستقبلية".

3 - **المرونة:** تعني القدرة الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج, حيث أصبح المرونة من التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر, بعد أن أصبح الطلب وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلائم مع الحالات الفردية للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما

[1] خليدة محمد بالكبير, " **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**", أطروحة الدكتوراه,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, جامعة الجزائر3, 2013, ص ص20-25

يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. بعبارة أخرى, تعني المرونة مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب, دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة .

4 - **التسليم:** يقصد ببعد التسليم توفير المنتجات في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة في التهيئة والإعداد, والتسليم في الوقت المحدد بالإضافة إلى وقت تسليم أسرع.

وقد زادت الحاجة إلى التسليم السريع بصفته بعدا تنافسيا هاما في ظل تنامي أهمية الوقت بالنسبة للزبون, خاصة عند التعامل مع منظمات تعمل وفق قاعدة الصنع حسي الطلب. من هنا, تسعى العديد من المنظمات لجذب عدد أكبر من الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل المنتج إلى هؤلاء الزبائن.

5 - **إبداع :** هو الأسبقية التنافسية الخامسة التي أشار إليها الفكر الإداري المعاصر, والإبداع هو عبارة عن تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجية المستعملة, أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو موجود في الوقت الحالي.

ويعني الإبداع كذلك قدرة المنظمة على قديم منتجات جديدة من حيث التصميم, أو التصنيع, أو التغليف, أو كل ما هو جديد, ويمكن أن ينتج عن الإبداع استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية, وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

كما يعني الإبداع التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون المنظمة هي الأفضل في سوق المنافسة.

ثانيا. مصادر الميزة التنافسية

إن مصدر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرا نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسم إلى [1]:

1 - المصادر الداخلية:

وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج, الطاقة والمواد الأولية. قنوات التوزيع, الموجودات...وغيرها. كذلك قد تحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة, وأساليب التنظيم الإداري, والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

2 - المصادر الخارجية:

وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها, مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية, والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3 - الخيارات الإستراتيجية:

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.[2]

---

[1] صالح عبد الحكيم عبد الغفور, "**متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة** رسالة لنيل شهادة ماجستير,أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, جامعة الأقصى, غزة, فلسطين, 2015, ص32.

[2] التكامل الأفقي: وهو التكامل والتنسيق بين مختلف مكونات الموارد البشرية في المنظمة من خلال النظام وعمليات التشغيل وتزامن العمل.
التكامل العمودي: هي إستراتيجية توسعية تقضي بالاستحواذ على المنظمة أخرى كانت تؤدي وظائف معينة تلي وظائف المنظمة المستحوذة ضمن الصناعة التي تنشط فيها.
التحالفات الإستراتيجية: هي اتفاقيات تعاون بين عدّة منظمات متنافسة أو يُحتمل أن تكون متنافسة.

المطلب الثالث: مؤشرات وقياس الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مؤشرات وكيفية قياس سنتطرق عليها كالتالي:

أولا. مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية, الحصة السوقي, حجم المبيعات, رضا المستهلك, قيمة السهم, تنوع المنتجات, القدرة علة التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرا الربحية, الحصة السوقية, وحجم المبيعات, لما تتمتع به من مزايا مثل وفر البيانات اللازمة لحسابها, وسهولة الحصول عليها, كما أن جميع تلك المؤشرات كمية, أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك .

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:[1]

1 - الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء استثمارات المشروع, واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2 - الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق, ومقارنته مع المنافسين الرئيسين, ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق, وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها, ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق.

أ- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات للمنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة المبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ت- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة علة المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3- حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها مقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه, وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.[2]

- مؤشرات الميزة التنافسية هي عبارة عن دلالة على وجودها وليتحقق وجودها يجب التركيز والاهتمام بأبعادها.

ثانيا: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل في الآتي:[3]

1 - مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياسا المنافسين الآخرين, ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ- **النوعية المتوقعة**تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون عند انتقائه أو حصوله على المنتج, وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- **النوعية المدركة** تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما يعكس على درجة رضاه من عدمه.

---

[1] محمد فوزي علي العتوم, "**رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**", رسالة لنيل درجة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, كلية الأعمال, تخصص إدارة أعمال, عمان, الأردن, 2009, ص ص45-46.

[2] نفس المرجع السابق, ص ص47.

[3] ثامر ياسر البكري, **مرجع سبق ذكره**, ص ص200-203.

ج- النوعية القياسية: تلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تطابق مع الموصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2 - مقاييس كمية:

هي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

أ - **مقياس الجودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تعامل بأكثر من منتج في السوق, وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها, ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين, كما يتضح في ما يلي:

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج= إجمالي مردودات المبيعات÷إجمالي قيمة المبيعات

أو = إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن ÷إجمالي قيمة المبيعات

ب-**المنتجات الجديدة النسبية:** تعبر عن مقدار تأثير المنتجات الجديدة في قوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى المنظمة, حيث تشير الدراسات إلى أن 30%من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق.

ج-**تكاليف التسويق:** هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يمتد إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين, وأفضل مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريقة المنافسة في قدير ميزانية النشاط الترويجي(الإعلان) في المنظمة.

د-**الحصة السوقية:** هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها, وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

الحصة السوقية= إجمالي قيمة مبيعات المنظمة÷ إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن بذات الوقت قياس التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات المنظمة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

القوة التنافسية= إجمالي قيمة مبيعات المنظمة في السوق÷ إجمالي قيمة مبيعات أكبر للمنافسين في السوق

كلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن المنظمة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق, والعكس صحيح, أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن المنظمة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر للمنافسين في السوق.

هـ-**نسب الربحية:** هي تلك المقاييس المالية التي عبر عن نتائج الأعمال الجارية التي يقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

هامش الربح من المبيعات=(صافي الدخل÷إجمالي قيمة المبيعات)100

العائد على الاستثمار=(صافي الربح÷مجموع قيمة الموجودات)100

العائد على حق الملكية=(صافي الربح÷ حق الملكية)100

بطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: إستراتيجيات العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتمد زيادة الأرباح وتعزيز مكانة المنظمة أمام المنافسين على ما يسمى إستراتيجيات الميزة التنافسية, وهي تشمل مجمل التوجهات أو المبادرات التي تتخذها المنظمة لجذب العملاء وتلبية متطلباتهم, ومقاومة الضغوط التنافسية الواقعة عليها وتقوية وضعها ومكانتها في السوق.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب نعرض فيها مختلف الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وسنتناول أهم مفاهيم وشروط ومزايا وكذلك كيفية بنائها ومخاطر استراتيجيات التي تهدد المنظمة في المطلب الأول نتطرق إستراتجية القيادة بالتكلفة, وفي المطلب الثاني نتناول إستراتيجية التمايز, ثم إستراتيجية التركيز في المطلب الثالث.

المطلب الأول: إستراتيجيات القيادة بالتكلفة

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجات عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تبحث إستراتيجية القيادة بالتكلفة عن تحقيق المنتج في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل, ومن ثم تسمح للمنظمة بوضع سعر بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس من طرف حقيق تكاليف إنتاجية أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع[1].

✓ **ثانيا.شروط إستراتيجية القيادة بالتكلفة:**

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة بحالة توافر عدد من الشروط هي:[2]

- ✓ وجود طلب مرن اتجاه السعر, حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة؛
- ✓ نمطية السلع المقدمة؛
- ✓ عدم وجود طرق كبيرة لتمييز المنتج؛
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين؛
- ✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

ثالثا: مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بمقارنة مع المنافسين, وتتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا تشجع المنظمات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل ومن أهم هذه المزايا ما يلي:[3]

- المنظمة المنتجة لتكلفة الأقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة؛
- المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء, حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت

---

[1] وسيلة بوازيد, "**مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**" رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة إستراتيجية, جامعة سطيف, الجزائر, 2012,ص34.

[2] سعيد سالم مؤيد, "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2005, ص146.

[3] شارلز جاريت جونز, "**إدارة الإستراتيجية: مدخل المتكامل, ترجمة الرفاعي ومحمد السيد أحمد عبد المتعالي**", المريخ للنشر والتوزيع, السعودية, 2006,ص ص312-313.

اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش الربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تمتع بأسعار جذابة.

رابعا.مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

محاولة المنظمة الوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس بالأمر الهين, حيث تواجه العديد من المشكلات والمخاطر من أهمها:[1]

- قابلية الطرق المتبعة من قبل القيادة بالتكلفة لتقليد؛
- تجلب إستراتيجية التكلفة الأقل مخاطرة للمنظمة من خلال التركيز على تخفيض تكلفة الأمر الذي قد يفقد رؤيتها بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة, كما يؤدي خفض التكلفة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بخصائص المنتج؛
- التكلفة الاستثمارية المرتفعة؛
- حدوث تطور تكنولوجي يترتب عليه تقليل فعالية إستراتيجية التكلفة الأقل.

إضافة إلى عيوب مهمة أخرى:[2]

- العيب الأكثر المرتبط بقيادة التكاليف المخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأس المالية التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية؛
- العيب الأكثر أهمية كذلك أم الشركات تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات, جودة أفضل مستويات خدمة أعلى, العروض المنافسة, وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

خامسا.كيفية بناء ميزة التكلفة الأقل: هناك تسعة محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في بناء ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتمثل هذه المحددات في:[3]

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحنى التعلم والخبرة؛
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عناصر الزمن في حالة المتحرك الأول في الأسواق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيض تكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع مكانة المنظمة والمخازن وعمليات الفروع؛
- اختيار إستراتيجية وفرات التشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة, درجة أقل من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء, درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.

---

[1] صالح عبد الرضا, رشيد وآخرون, **"الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"**, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008, ص80-81.

[2] روبرت بتس-ديفيد, **"الإداري الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"**, ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2008,ص318-320.

[3] نبيل محمد مرسي,**"الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس"**,دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, مصر, 2003, ص237.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

إستراتيجية التمايز تجعل من القيمة المدركة من طرف الزبون بمثابة المتغير الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية, فهي تشير إلى تقديم منتجات أو خدمات تختلف من حيث القيمة المدركة عن نظيرتها المقدمة من طرف المنافسين.

أولا.مفهوم إستراتيجية التمايز

وهو التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة, الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع [1]

وتعرف أيضا: هي إستراتيجية موجهة لسوق كبيرة الحجم, تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتجات على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومتميز [2].

وكمفهوم عام يمكن القول:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون, ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريده وزيادة عدد الوحدات المباعة, وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلاماتها التجارية.

ثانيا.متطلبات إستراتيجية التمايز:

يتطلب إتباع إستراتيجية التنافس من خلال التمييز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي [3]:

- إعطاء المنظمة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المنظمات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وادراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أم المنظمة يمكن أن تحقق لمنجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.
- إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المنظمة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.
- إتباع إستراتيجية التمايز أو التفرد واستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج, مما يؤكد أن قدرة المنظمة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز والتفرد.

ثالثا.مزايا إستراتيجية التمايز:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المنظمة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في [4]:

- فيما يتعلق بحدة المنافسة مابين المنافسين, فإن المنافسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محضة إزاء رد أفعال منافسيها؛
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها من حيث الجودة, الخصائص الفنية...الخ؛
- أما بالنسبة لقوة المساومة الموردين فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة؛
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوق يحد من درجة هذا التهديد.

---

[1] صفية كالريش, "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**" رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر, 2000, ص237.

[2] MICHAEL, PORTER, "l'avantage concurrentiel", inter édition. Paris, France, 1986, p26.

[3] مصطفى محمود أبو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, "**الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**"الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2007, ص ص688-690.

[4] عبد الرحمان ثابت إدريس وجمال الدين محمد مرسي, "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**" الدار الجامعية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2003, ص38.

إضافة إلى مزايا أخرى وهذا حسب وجهات نظر أخرى تتمثل في أن [1]:

- الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التميز تتمثل في أنها تسمح للمنظمات بعزل نفسيا جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة عندما تنتج المنظمات منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من طرف العملاء, فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها عمليا, التبني الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري, قد يسمح لشركة بوضع بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية الصناعة؛
- تتمثل الميزة لافتة وراء إستراتيجية التميز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار عمليا يعني هذه الشركة قد تكون قادرة على تمرير زيادا السعر إلى عملاءها؛
- إن الإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة, تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت؛
- يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع, والذي يترجم إلى حصة في السوق المرتفعة.

رابعا.عيوب وصعوبات إستراتيجية التمايزإن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجه عدد من الصعوبات وتتخللها العديد من العيوب منها [2]:

- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التميز؛
- عدم المقدرة على التميز يجعل المنظمة تحقق أموالا دون عائد؛
- عدم قدرة بعض المنظمات على المقارنة بين منافع التميز وتكاليفه.

إضافة إلى الصعوبات [3]:

- فقدان المنظمة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التميز؛
- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التميز بسهولة؛
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تميز منتجاتها.

خامسا.كيفية بناء ميزة التمايزيمكن إتباع إستراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن [4]:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهدات البحث والتطوير اتجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع؛
- نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق للإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صياغة أسرع وخدمات إصلاح أفضل, معلومات للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا, التشغيل السريع للأوامر والطلبات؛
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

وبالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تقوم المنظمة كذلك بالاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج والسيطرة عليه بصورة دقيقة, وتصميم المنتج باعتماد على بحوث مبدعة والتركيز على جودته عند تصميمه. [5].

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

---

[1] روبرت بتس-ديفيد, **مرجع سبق ذكره**,337.

[2] هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال, "**التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة** الطبعة الأولى, مكتبة الوفاء القانونية, القاهرة, مصر, 2014, ص158-160.

[3] زكريا مطلك الدوري, "**الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** دار اليازوني للنشر والتوزيع, الأردن, 2005, ص255.

[4] محمد أحمد عوض, "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية** دار الجامعة لطبع والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2000,ص 17

[5] محي الدين القطب, "**الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية** ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2012, ص105.

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق, فالسمة المميزة للإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز:

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة, ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستمد على التكلفة أو التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء[1].

كما تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع في السوق, من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد, أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق, وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل[2].

ثانيا: شروط إستراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة الناجمة عن استخدام إستراتيجية التركيز(التخصص) في الحالات التالية[3]:

- وجود مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين مما لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛
- عدم محاولة أي منافس أخر الحصص في نفس قطاع السوق المستهدف؛
- عدم كفاية موارد المنظمة إبل بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود؛
- تفوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

ثالثا: مزايا إستراتيجية التركيز:

تتيح إستراتيجية التركيز للمنشأة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا أهمها[4]:

- الاستفادة بمزايا التخصص, والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة, والاستجابة لها وإشباع حاجات ورغبات الزبائن...الخ؛
- القدرة على التجديد والتطوير, حيث تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها على الإبداع والابتكار في مجالات التي تتخصص فيها؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية, نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

رابعا: مخاطر إستراتيجية التركيز:

من أهم المخاطر التي تواجه هذه الإستراتيجية هي[5]:

- عدم الاستفادة من وفرات الحجم الكبيرة وبالتالي تضيع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمنظمة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.

---

[1] محي الدين القطب,**مرجع سبق ذكره** ص ص106-107.

[2] نبيل مرسي خليل, **مرجع سبق ذكره** ص ص121 -124

[3] حمزة بن العربي, "**مساهمة الواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسةالاقتصادية**", رسالة ماجستير,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, جامعة البويرة, الجزائر, 2015, ص151.

[4] جمال الدين محمد المرسي وأخرون, "**التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: المنهج التطبيقي**" الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2002, ص307.

[5] Andrew pearson, "the stratégiste scope:compétitive strategy and the question of how to compéte", UBS unique business strategies; http://www.Stideshare.net/Alistercrow/compétitive. strategy -4076947; 19 mars 2023.

- من المخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمنظمة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

خامسا.كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
- أو التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي الطريقين يتم استخدام المدخل المناسب لكل طريقة, ففي ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتميز المنتج في ظل إستراتيجية تميز المنتج للسوق الواسع.

وفي الأخير يمكن تلخيص الإستراتيجيات العامة للتنافسية في الجدول التالي:

الجدول(2- 2): يوضح الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

أنواع الإستراتيجية / الاختيارات	قيادة التكلفة	التميز	التركيز
تميز المنتج	منخفض أساس من خلال السعر	مرتفع أساس من خلال تقديم منتج فريد	منخفض /مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد
قطاعات سوقية	منخفض السوق ككل	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفض قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التميز والتفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحث والتطوير المبيعات والسوق	أي نوع من جوانب التميز والتفرد

المصدر: نذير بوسهوة, "**دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**"مرجع سبق ذكره, ص66.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى العديد من الجوانب التي تخص الميزة التنافسية, التي تعتبر هدف تسعى لتحقيقه المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشرسة التي يعيشها عالم الأعمال, حيث يجب عليها أ تتبنى فلسفة جديدة ترتكز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا حتى تكون متميزة ومتفوق على غيرها من المنافسين والوصول إلى المركز الريادي.

كما أنه تكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقائها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فا لفائدة في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل.

وتعتبر إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة, من خلال منح المنظمة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمنظمة في ظل المنافسة الشرسة, وهي السبيل للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المنظمة.

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين النظريين المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت والميزة التنافسية, سنتناول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا على مقر الإنتاج بولاية المدية, وقصد الدراسة والتحليل المعطيات والجوانب المتعلقة بالموضوع في منظمة مقر إنتاج بالمدية, من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تماشينا مع المعلومات التي تم الحصول عليها. ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع معطيات التي تخدم الموضوع, حيث تم تصميم استبانة وتحليلها باستخدام اختبارات برنامج SPSS.

وبناء على ما سبق, تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثاني:** التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجراءات المبحوثين؛
- **المبحث لثالث:** تحليل وتفسير النتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث المجتمع الأصلي للدراسة وعينته, وأدوات جمع البيانات والمقياس المستخدم , أدوات التحليل الإحصائي, وفي الأخير نتطرق ملائمة البيانات لتحليل الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع الأصلي للدراسة وعينته

نُعَرَف فيما يلي المجتمع الأصلي للدراسة, ثم العينة التي أُخذت منه للقيام بالبحث.

أولا: المجتمع الأصلي للدراسة

يُعَرَف مجتمع الدراسة بأنه :"جميع المفردات التي يكون إطار البحث المراد دراسته, فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة [1].وقُمْنا بتطبيق الجانب الميداني, واختيار مجتمع الدراسة الذي سُحِّبَت منه العينة في مقر الإنتاج بالمدية, ويعتبر مقر الإنتاج (صيدال) بالمدية منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 2.5 مليار دينار جزائري, تم إنشاؤه سنة 1984م،ووضع هذا المشروع **تحت تصرف** المنظمة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية, وفي سنة 1978 بدأ تشغيله من طرف منظمة صيدال, حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية بموجب الرخصة الإيطالية, متحصل على شهادة الجودة الايزو 9002 سنة 1994م, وشهادة الجودة الايزو 9001 سنة 2000م من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة[2].

يقع المقر 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر ب33 هكتار؛ يتوفر على:

- عمارتي إنتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني, الأولى مكرسة لعائلة البنيسيلينية والأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية؛
- عمارة لإنتاج المواد الأولي بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة؛
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة؛
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة والتغليف والخدمات.

وبدأ المركب بالإنتاج سنة 1988مواختص في إنتاج الأشكال الجنسية التالية: حقن, كبسولات, مراهيم, مشروبات, أقراص, مساحيق.

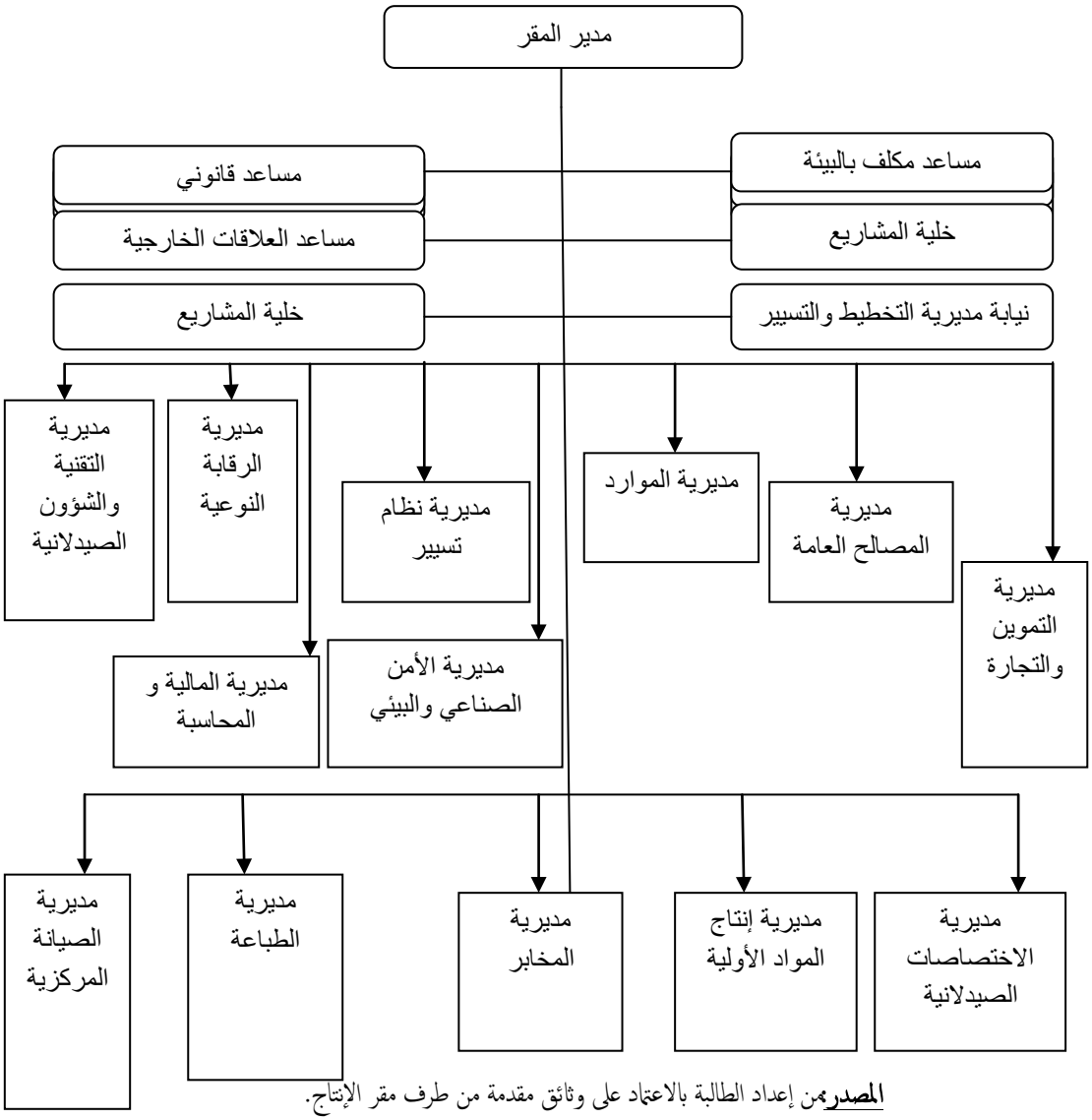
وهو مركب يعتمد على طاقة بشرية ب 716 عامل وعاملة منهم: 158 ايطارات(هم أصحاب ذو خبرة يشغلون مناصب هامة ومرموقة في مقر الإنتاج)؛168أعوان تحكم، و190 أعوان تنفيذ.

وفيما يلي الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج (صيدال) بالمدية

[1] أحمد عارف العساف ومحمود الوادي, "**منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية-المفاهيم والأدوات**"دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2011, ص 221.

[2] وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال بالمدية.

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمقر الإنتاج:



المصدرمن إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مقر الإنتاج.

ويتألف مجتمع البحث الذي تم اختياره (مجتمع غير متجانس) من ذكور وإناث, حيث يتفاوت السِّنَ فيما بَيْنِهم, وعدد سنوات خدمتهم الفعلية في المنصب الذي يَشغَلُونه. وكما يَضُم كذلك مستويات تتراوح ما بين أقل من الثانوي حتى الدراسات العليا.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية, فهي تعتبر جزءا من الكل, فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.

تَمّ توزيع استبانة صُمِّمَت لأغراض هذه الدراسة على عينة عشوائية مُمَثِّلَة لمجتمع الدراسة من الذكور والإناث. ومن أجل الحصول على الاستبانات من أجل الدراسة قمنا بتوزيع 50 استبانة بطريقة عشوائية على العاملين بالمجمع, وتَمَّ توزيع الاستبانات مباشرة باليد, وجُمعت بنفس طريقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي

أولا: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في جمع البيانات على نوعين رئيسين من المصادر وهما:

1 - **المصادر الأولية**: نتيجة لطبيعة البيانات المراد جمعها, واستفادة من الإطار النظري, والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع, بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذة المشرفة والأساتذة المختصين, تم تصميم استبانة تجيب عن الأسئلة المطروحة في مشكلة وفرضيات الدراسة.

وتُعَرَفُ الاستبانة على أنها: "عبارة عن نموذج يضم مجموع من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة[1].

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول (البيانات الشخصية):** يهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية للأفراد المجيبين على أسئلة الإستبانة, وتتضمن المعلومات التالية: الجنس, العمر, المستوى الدراسي, الخبرة المهنية؛
- **الجزء الثاني(محاور الاستبانة):**وينقسم إلى محورين, ويضم كل محور مجموعة من العبارات وذلك على النحو التالي:
  - **المحور الأول المتغير المستقل (إدارة الوقت):** ويتكون من 20 عبارة وينقسم إلى أربعة أبعاد كما يلي: تخطيط الوقت, تنظيم الوقت, توجيه الوقت, الرقابة على الوقت.
  - **المحور الثاني المتغير التابع (الميزة التنافسية)**ويشمل 18 عبارة.

كما اشتملت الاستبانة على رسالة مُوَجَهة لأفراد عين الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

2 - **المصادر الثانوية**: وتتمثل في المصادر الأكاديمية والرسمية، وتضم الكتب والدوريات والمذكرات والأطروحات التي لها صلة بالموضوع.....الخ.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي نذكرها فيما يلي:

1 - **المقياس المستخدم:**اسْتُخْدِم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة, غير موافق, محايد, موافق, موافق بشدة), وتَمَ ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بهدف الحصول على المتوسط المرجح.

2 - **البرنامج المستخدم**: من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الإستبانة تَمَ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. ويعتبر هذا البرنامج بمختلف إصدارته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتطور في بداية الثمانيات ونتج منه عدة إصدارات[2]. ويسمح برنامج Spss بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية, مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية...إلخ, حيث تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي التالية:

أ - **مقاييس الإحصاء الوصفي:**بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية, والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات النسبية والانحرافات المعيارية؛

ب - **مقياس معامل الثبات Alpha de crombach**: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبانة", بحيث إذا كان المعامل أكبر من 0.60 فهو ضعيف, في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا, أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا,

[1] طلعت إبراهيم لطفي, "**أساليب وأدوات البحث الاجتماعي**", دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 1995, ص 71.

[2] نادر شعبان السواح, "**مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss**", الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2005, ص 155.

وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود؛

ت| - **مقياس معامل الارتباط:** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي عبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه, وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين تغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها, فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دَلَ ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة, بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف, أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (1-) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي, وعندما تكون أقرب إلى صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة؛

ث| - **اختبار كولموقروف - سيمورنوف(Kolmogorov-smirnov)**: لمعرفة هل البيانات تَتْبَع التوزيع الطبيعي أو لا؛

ج| - **تحليل الانحدار (Règression linèaire simple)**: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

أولا: صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على جمع المعلومات التي يريدها الباحث, حيث يتم التأكد من دقة صياغة فقراتها, وصحة العبارات المُسْتَخْدمة فيها, ومدى وضوحها, بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها [1], ولقد أُتُخِذَتْ عدة خطوات حتى وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي والذي تم اعتماده واستخدامه في الدراسة, من خلال عدة اختبارات وذلك كما يلي:

1 - **اختبار الصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري للأداة فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين [2] في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية, ذلك للتأكد من دِقّة صياغة فقرات الاستبيان, وصحَة العبارات المُسْتَخْدَمة, ووضوح عناصرها ومصطلحاتها.

وقد وافق المحَكِمون على فقراتها, مقترحين إجراء بعض التعديلات, وهو ما قُمْنا به رفقة الأساتذة المشرفة, واعْتُبِرَت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة.

وكما أجرينا دراسة أولية على "عينة استطلاعية" لغرض اختبار حالة الصدق في الاستبانة من خلال عرضها على بعض الأشخاص, للتعرف على درجة وضوح وفهم الفقرات من وجهة نظرهم, ذلك قبل تعميم استخدامها, وتمَ بعدها الانتهاء من إخراج الشكل النهائي للاستبانة[3].

2 - صدق الاتساق الداخلي (الصدق التكويني) لفقرات الاستبانة:

تمَ حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ حجمها 50 استبانة وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط سبيرمان لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بين كل والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

أ - **الاتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت**

أ - 1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تخطيط الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تخطيط الوقت بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 1):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخطيط الوقت

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد تخطيط الوقت		

[1] عبد المجيد قدي, "**أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات**" ط1, دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2009, ص133.

[2] أنظر إلى الملحق رقم (01)

[3] أنظر إلى الملحق (02)

1 - أحدد أولوياتي للمهام الواجب تنفيذها حسب الوقت المحدد لها.	0.476**	0.000
2 - أحدد وقتا لمواجهة أي مشكلة أو أي أزمنة طارئة.	0.686**	0.000
3 - أقوم بتخطيط للأعمال والأهداف المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	0.504**	0.000
4 - أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.	0.567**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامجSpss

يشير الجدول رقم (3 - 1)أعلاه أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.476) و (0.686) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية, تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تخطيط الوقت.

أ - 2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تنظيم الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تنظيم الوقت بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 2): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنظيم الوقت.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد تنظيم الوقت		
1 - أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها.	0.131	0.131
2 - يتم تكليفي بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كافي.	0.523**	0.000
3 - لدي القدرة على تركيز الوقت والجهد عند أداء الأعمال.	0.519**	0.000
4 - أقوم بتفويض بعض الأعمال المرؤوسين لانجازها في وقتها المحدد.	0.561**	0.000
5 - أحرص على الاستفادة م وقت العمل بأكبر قدر ممكن.	0.665**	0.000
6 - أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يسهم في أداء مهامي في الوقت المناسب.	0.575**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (3 - 2) أن العبارة رقم (01) جاءت بقيمة احتمالية 0.216 وهي أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود ارتباط بين هذه العبارات والمحور الذي تضمنها, وعليه تم حذفها من هذا المجال أما باقي العبارات فجاءت بقيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.519) و (0.665) عند مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهي أقل من 0.01 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية, تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تنظيم الوقت.

أ - 3- معامل الارتباط بين العبارات بعد توجيه الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد توجيه الوقت بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 3): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد توجيه الوقت.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد توجيه الوقت		
1 - أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط له.	0.575**	0.000
2 - أحرص على القيام بالمهام المطلوب تنفيذها في أقل وقت ممكن.	0.591**	0.000
3 - أستخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلوم في أقرب وقت.	0.521**	0.000

4 - أعمل على الموازنة في أداء الأعمال الشخصية والمهنية.	0.685**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss.

يشير الجدول رقم (3 - 3) أن قيم معامل الارتباط محصورة بين (0.521) و(0.685) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد توجيه الوقت.

أ- 4- معامل الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات بعد الرقابة

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الرقابة الوقت بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 4): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرقابة الوقت

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الرقابة على الوقت		
1 - أقوم بمقارنة الأداء المنجز بالأداء المخطط.	0.636**	0.000
2 - أحتفظ بمذكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها.	0.782**	0.000
3 - أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب.	0.588**	0.000
4 - أقوم بتحديد أسباب ضياع الوقت.	0.599**	0.000
5 - يتم مكافأتي في العمل على السرعة في أداء الأعمال.	0.291*	0.040
6 - أتعرض إلى عقوبات مقابل التماطل في إنجاز مهامي.	0.432**	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (3 - 5) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.291) و(0.782) عند مستوى معنوية 0.000وقي أقل من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية, تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الرقابة الوقت.

ويتضح من خلال الجداول السابقة أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور إدارة الوقت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا تدل على صلاحية لنموذج.

ب- الاتساق الداخلي لمحور تحقيق الميزة التنافسية.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور تحقيق الميزة التنافسية على معامل سبيرمان(Spearman correlation coefficien) لإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3 - 5): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 - تمتاز المنظمة بالقدرة على انجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها.	0.502**	0.000
2 - الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ذات الجودة عالية وفريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين.	0.595**	0.000
3 - تركز المنظمة على التكلفة الأقل في عرض الخدمات.	0.650**	0.000

4 - تقدم المنظمة الخدمة لمشتريها بسرعة وبدون تأخر.	0.715**	0.000
5 - تعتمد المنظمة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.	0.702**	0.000
6 - تتميز منتجات وخدمات المنظمة بأسعار المقبولة مما يميزها عن المنافسين.	0.419**	0.002
7 - تعمل المنظمة على تحقيق مستوى جودة فريد من وعه يصعب تقليده من قبل المنافسين.	0.698**	0.000
8 - تتمتع المنظمة بقدرة عالية وكفاءة في توزيع منتجاتها.	0.728**	0.000
9 - تتمتع المنظمة بسمعة طيبة مما يعزز من قدرتها على منافسة الشركات الأخرى.	0.515**	0.000
10 - تتمتع المنظمة بقدرة و كفاءة على ترويج لمنتجاتها وخدمات التسويق.	0.833**	0.000
11 - تعمل المنظمة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح الأسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.	0.677**	0.000
12 - تتمتع المنظمة بقدرة وكفاءة على تسعير لمنتجاتها وخدمات التسويق.	0.735**	0.000
13 - تستعين المنظمة بالتكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.	0.813**	0.000
14 - تعمل المنظمة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشترين.	0.781**	0.000
15 - يمكن تمييز الخدمات والمنتجات للمنظمة بطريقة عمل الأفراد العاملين بها.	0.744**	0.000
16 - تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير والتغيير.	0.725**	0.000
17 - تعمل المنظمة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.786**	0.000
18 - تعمل المنظمة على توظيف الأفراد المبدعين.	0.690**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (3 - 5) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.419) و(0.833) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.01 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية, تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الميزة التنافسية.

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين جميع لعبارات المتضمنة محور الميزة التنافسية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا تَدُلُ على صلاحية النموذج.

ثانياً. اختبار الطبيعة: سنعرض فيما يلي اختبار كولجروف-سمرونوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة هل البيانات تَتْبَع التوزيع الطبيعي أو لا, وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات, حيث يُمَكِنُنَا من معرفة نوع الاختبارات اللازم القيام بها. فإذا كانت البيانات مُوَزَعَة توزعاً طبيعياً, نقوم بإجراء الاختبارات المعملية, أما إذا كان العكس فنقوم بإجراء الاختبارات اللامعملية للفرضيات, وقاعدة أخذ القرار هي:

- قبول فرضية العدم H0 التي تنص على أَنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى ثقة 95%, إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5%.
- تُرْفَضُ فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5%, وتُقْبَل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أَنَّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%, وفيما يلي الجدول رقم (3 - 7) أدناه يُعْطِي نتائج الاختبار.

جدول رقم (3 - 6): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولجروف-سمرنوف)

محاور الاستبانة		عدد الفقرات	قيمةz	قيمة مستوى الدلالة
محور إدارة الوقت	بعد تخطيط الوقت	04	0.143	0.12
	بعد تنظيم الوقت	06	0.160	0.000
	بعد توجيه الوقت	04	0.198	0.003
	بعد الرقابة الوقت	06	0.183	0.000

	إدارة الوقت	20	0.183	0.000
محور الميزة التنافسية		18	0.084	0.000
فقرات الاستبانة ككل		38	0.200	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبانة باستعمالSpss v.23

يُوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور, ومستوى الدلالة للاستبانة ككل أكبر من 0.05 (sig<0.05), وهذا يعني أن المعطيات تتبع القانون الطبيعي ولذا فإننا نقبل بأن "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%"

ثالثا. ثبات أداة الدراسة

نعني بثبات الدراسة هو التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم, ولقياس مدى ثبات الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة. حيث يُعتبر اختيار المصداقية ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من 60%, ومقبولاً إذا كان بين 60%-70%, وجيداً إذا كان ما بين 70%-80%, وما زاد عن 80%, يُعتبر ممتازاً, وكلما اقترب المقياس من الواحد الصحيح تُعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

وفيما يلي الجدول رقم (3 - 7) أدناه يوضح معاملات ثبات كل محور من الاستبانة ومعامل ثبات الاستبانة.

جدول رقم (3 - 7): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور إدارة الوقت	20	0.774
2	محور الميزة التنافسية	18	0.939
الثبات العام للاستبانة		**38**	**0.910**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات مقبولة لمحاور الدراسة, وقد تراوحت بين و 0.774 و0.939, وهذا يدُّل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات لجميع محاورها, ومعدل الثبات العام للاستبانة جيد, وقد بلغ **0.910.**

وبذلك نكون قد تأكدنا من صِدق وثبات الاستبانة, ويُمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين

سنتناول في هذا المبحث وصف عينة الدراسة وتحليلها , وعرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول, ثم نتطرق في أخير إلى عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة وتحليلها

نقوم في هذا المطلب بوصف عين الدراسة وتحليلها وهذا من خلال التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي بشكل الجزء الأول من الاستبانة والمتضمنة الجنس والفئات العمرية والمستوى التعليمي والخبرة المهنية.

أولا: من حيث الجنس

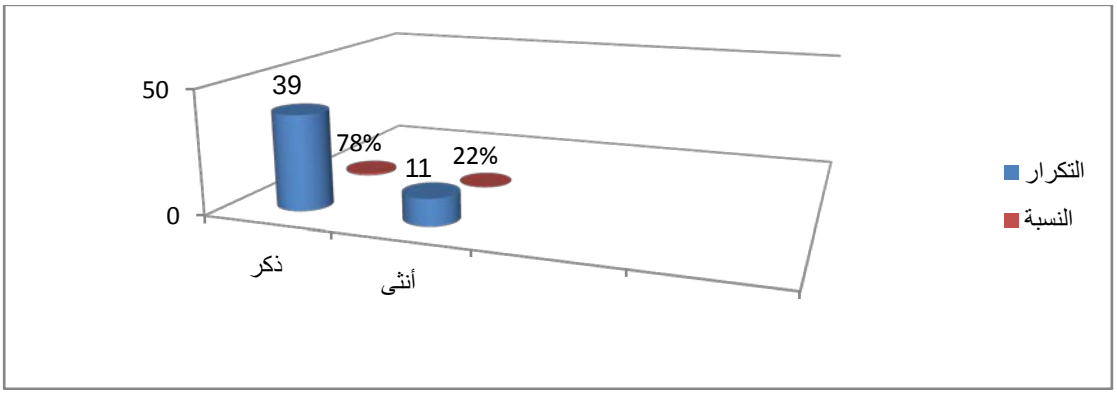
الجدول رقم (3 - 8): توزيع الأفراد العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج Spss.

وفيما يلي التمثيل البياني لمعطيات الجدول أعلاه.

الشكل (3 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد طالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

من الجدول رقم(3 - 9) والشكل رقم(3 - 2) نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت 78% من عينة الدراسة مقارنة بالنسبة الإناث التي قدرت 22%, ويُفسَر ذلك أن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى, إلا أن نسبة الذكور كانت أكبر ويرجع ذلك إما لابتعاد مكان العمل وتواجده في منطقة معزولة, أو لأن متطلبات العمل تحتاج للذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: من حيث فئة العمرية

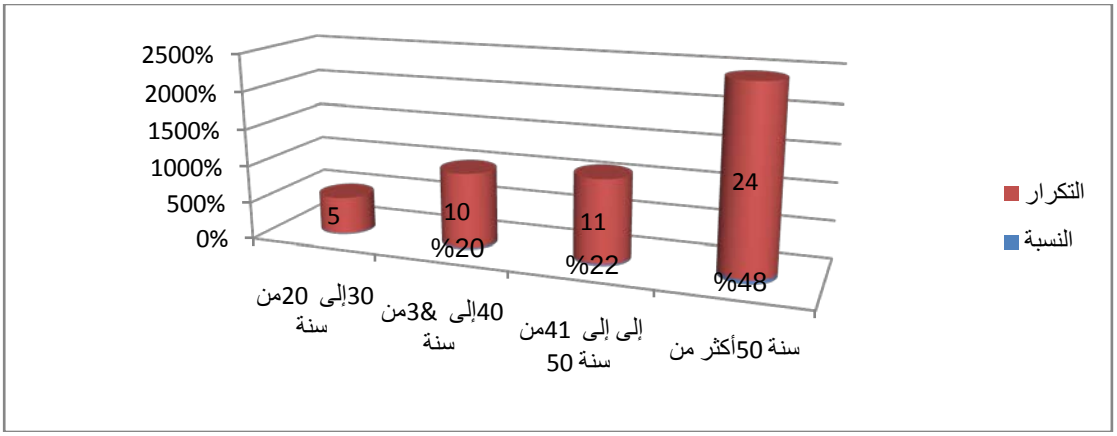
الجدول رقم (3 - 9): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	10%
من 30 إلى 40 سنة	10	20%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	22%
أكثر من 50 سنة	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

وفيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم (3 - 3): توزيع أفراد العينة الدراسة من حيث الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

من الجدول رقم (3 - 10) والشكل رقم(3 - 3) نلاحظ أن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة هي أكبر في عينة الدراسة, حيث شكلت ما نسبته 48% تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 الذي جاءت بالنسبة 22% تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة التي جاءت بأقل النسبة 20% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة الذي جاءت بأقل نسبة 10%, ويفسر ذلك أن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة هي الفئة التي تسعى إليها مقر الإنتاج (صيدال) ونظراً لطبيعة النشاط تحتاج العاملين ذوي خبرة وكفاءة ومستوى عالي هذا من جهة أخرى ربما يُشير إلى قلة فتح مناصب عمل جديدة من طرف منظمة مقر الإنتاج.

ثالثا: من حيث المستوى الدراسي

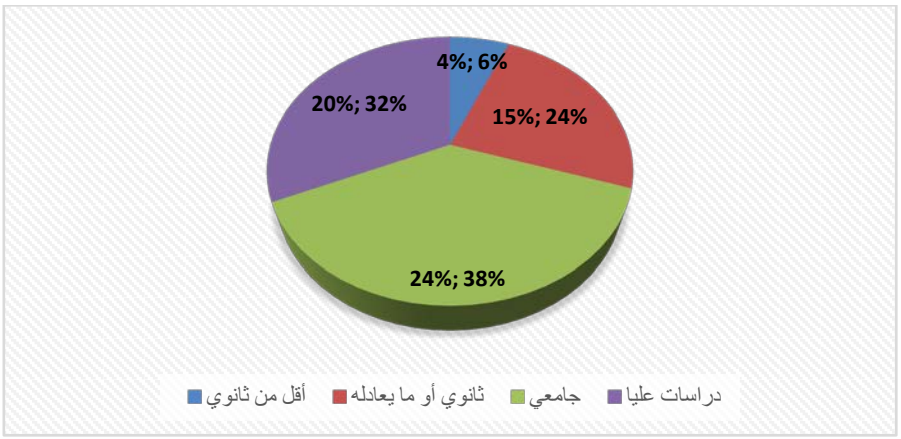
الجدول رقم (3 - 10): توزيع أفراد العينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	2	4%
ثانوي أما يعادله	15	15%
جامعي	23	46%
دراسات عليا	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

وفيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل(3 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss.

من الجدول رقم (3 - 10) والشكل رقم (3 - 4) نلاحظ أن ما نسبته 24% من عين الدراسة لديهم مستوى التعليمي جامعي يليها أفراد العينة الذين لديهم مستوى التعليمي دراسات العليا الذي جاءت بالنسبة 20% يليا الأفراد العينة الذين لديهم مستوى التعليمي ثانوي أو ما يعادله الذين جاءت بالنسبة 15% وقدرت أصغر نسبة 4% للأفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي. فسر ذلك أن أصحاب المستوى التعليمي جامعي يمثلون الفئة الأكبر إلى جانب الدراسات العليا في مقر الإنتاج (صيدال), وهذا يعني أن أغلبية الموظفين في مقر الإنتاج هم أصحاب المستويات التعليمية العليا وذوي الكفاءات, وهذا ما يتطلبه طبيعة نشاط مقر الإنتاج التي تسعى إلى استقطاب الأفراد ذوي المستويات التعليمية الجامعية والدراسات العليا.

رابعا: الحالة العائلية

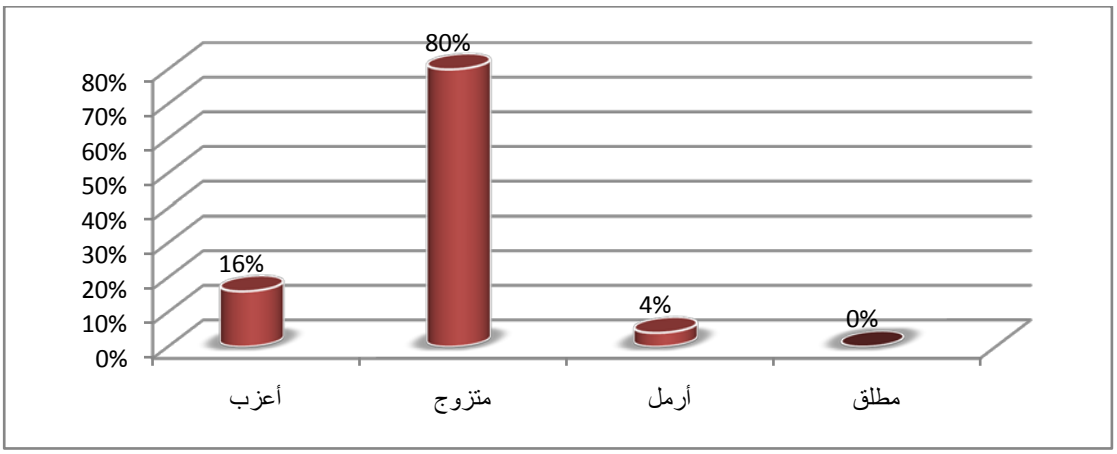
الجدول رقم (3- 11): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	8	16%
متزوج	40	80%
أرمل	2	4%
مطلق	0	0%
المجموع	50	100 %

المصدرمن إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامجSpss.

وفيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم (3 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية



المصدرمن إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج Spss.

من الجدول رقم (3 - 12) والشكل رقم (3 - 5) نلاحظ أن الحالة العائلية للفئة متزوج شكلت أكبر نسبة من أفراد العينة حيث جاءت بالنسبة 80% يليها فئة الحالة العائلية أعزب الذي جاءت بالنسبة 16% وشكل فئة الحالة العائلية أرمل أصغر نسبة 4%, ويفسر ذلك أن الأفراد الذين تتراوح حالتهم العائلية متزوج يمثلون الفئة الغالبة في مقر الإنتاج.

خامسا: الوظيفة

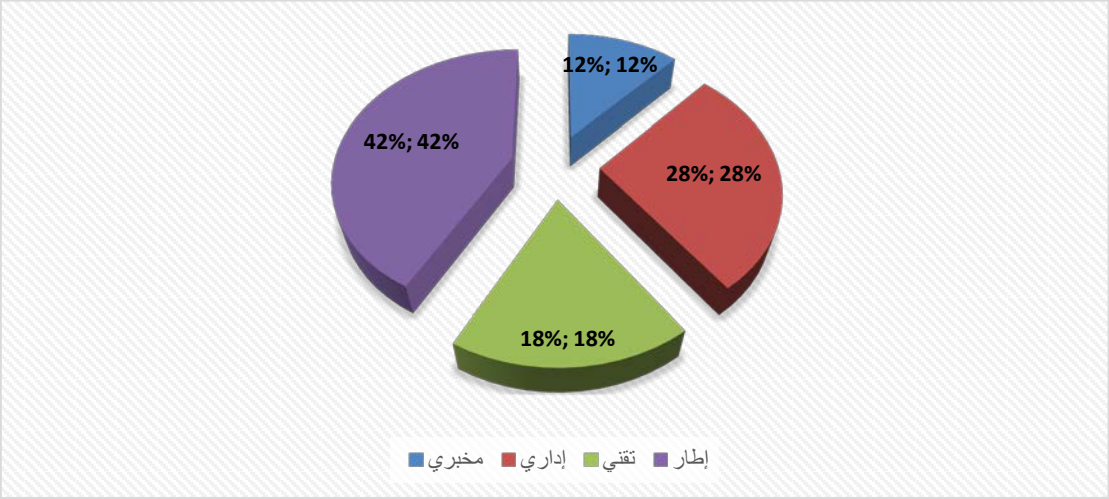
الجدول رقم(3 - 12): توزيع الأفراد من حيث الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مخبري	6	12%
إداري	14	28%
تقني	9	18%
إطار	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

فيما يلي تمثيل المعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم (3 - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

من الجدول رقم (3 - 12) والشكل رقم (3 - 6) نلاحظ أن الفئة الوظيفة إطار هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة, حيث شكلت ما نسبته 42% تليها الفئة الوظيفة إداري الذي جاءت بالنسبة 28% تليها الفئة الوظيفة تقني التي جاءت بالنسبة 18% ثم تليها الفئة الوظيفة مخبري التي جاءت بأقل نسبة 12%, ويفسر ذلك أن الفئة الوظيفة إطار هي التي تسعى إلى الحصول على مناصب الشغل وتبحث عن الرفع من الكفاءة بالمقارنة مع الفئات الأخرى.

سادسا: من حيث سنوات الخبرة المهنية

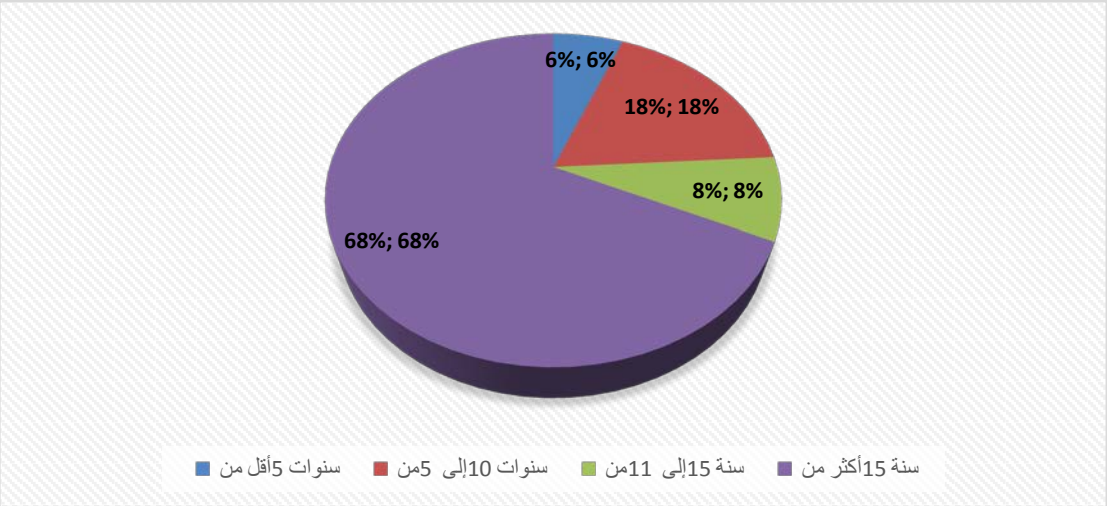
الجدول رقم (3 - 13): توزيع أفراد عينة من حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	18%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	8%
من 15 سنة فأكثر	34	68%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد طالبة بناءا على برنامج Spss.

فيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم(3 - 6): توزيع الأفراد عينة من حيث سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

من الجدول رقم (3 - 13) والشكل رقم (3 - 6) نلاحظ أن الخبرة المهنية للفئة أكثر من 15 سنة شكلت أكبر نسبة من أفراد العينة حيث جاءت بالنسبة 68% يليها فئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بالنسبة 18% تليها فئة الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 8% ثم تليها أصغر فئة الخبرة المهنية الذي جاءت بنسبة 6%, ويفسر ذلك أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة يمثلون الفئة الغابة في مقر الإنتاج (صيدال), في حين نجد أن باقي الفئات جاءت بنسب منخفضة بالمقارنة مع الفئة الغالبة, وهذا دليل على أن المنظمة لا تهمل الموظفين ذوي الخبرة والتي تهدف إلى التمسك بهم.

المطلب الثاني: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض وتحليل وصفي لعبارات محور إدارة الوقت (المتغير المستقل) الذي يشكل الجزء الثاني للاستبيان وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: عرض آراء العينة بخصوص لمحور إدارة الوقت.

1 1 **التحليل الوصفي لبعد تخطيط الوقت:**سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تخطيط من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3 -14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تخطيط الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - أحدد أولوياتي للمهام الواجب تنفيذها حسب الوقت المحدد لها.	4.38	0.490	1	عالية
2 - أحدد وقتا لمواجهة أي مشكلة أو أي أزمنة طارئة.	3.86	1.050	4	ضعيفة
3 - أقوم بتخطيط للأعمال والأهداف المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	4.36	0.598	2	عالية
4- أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.	4.24	0.771	3	عالية جدا
بعد تخطيط الوقت	**4.28**	**0.464**	-	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (3 - 14) أن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط الوقت جاءا بمقدار 4.28 بدرجة عالية, كما جاءت العبارات 4,3,1 بدرجات عالية, كما جاءت العبارة 2 ضعيفة, وهذا إشارة لتوفر بعد تخطيط الوقت في محور إدارة الوقت بمقر الإنتاج بدرجة عالية,مع الإشارة للوجود نقص في دراسة مقر الإنتاج للتخطيط الوقت اعتماد على نتائج تقييم الأداء, كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0.464 وهذا يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

1 2 -التحليل الوصفي لبعد تنظيم الوقت.

سنحاول تحليل التقديرات الموظفين لعبارات بعد تنظيم الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3 -15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنظيم الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها.	4.30	0.763	1	عالية
2 - يتم تكليفي بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كافي.	4.14	0.783	5	عالية
3 - لدي القدرة على تركيز الوقت والجهد عند أداء الأعمال.	4.20	0.571	3	عالية
4 - أقوم بتفويض بعض الأعمال للمرؤوسين لانجازها في وقتها المحدد.	4.20	0.670	4	عالية
5 - أحرص على الاستفادة من وقت العمل	4.30	0.909	2	عالية جدا
6 - أقوم بتقسيم مهامي في الوقت المناسب.	4.04	0.605	6	عالية
بعد تنظيم الوقت	**4.12**	**0.489**	-	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss.

يتضح من الجدول (3 - 15) أن المتوسط الحسابي لبعد تنظيم الوقت جاءا بمقدار 4.12 بدرجة عالية, كما جاءت جميع العبارات 6,4,3,2,1 بدرجات عالية, وجاءت العبارة 5 بدرجة عالية جدا, وهذا إشارة لتوفر بعد تنظيم الوقت في محور إدارة الوقت بمقر الإنتاج بدرجة عالية, كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0.489 وهذا يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2-2-التحليل الوصفي لبعد توجيه لوقت:سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد توجيه الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3 - 16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توجيه الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط لها.	4.32	0.621	1	عالية
2 - أحرص على القيام بالمهام المطلوب تنفيذها في أقل وقت ممكن.	4.08	1.007	2	عالية
3 - أستخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومة في أقرب وقت.	4.04	0.925	3	عالية
4 - أعمل على الموازنة فيأداء الأعمال الشخصية والمهنية.	3.76	1.041	4	ضعيفة
بعد توجيه الوقت	**4.109**	**0.664**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (3 - 16) أن المتوسط الحسابي لبعد توجيه الوقت جاء بمقدار 4.109 بدرجة عالية, وجاءت العبارات 3,2,1 بدرجات عالية ,وجاءت العبارة 4 بدرجة ضعيفة, وهذا إشارة لتوفر بعد توجيه الوقت في محور إدارة الوقت بمقر لإنتاج بدرجة عالية مع الإشارة للوجود نقص في دراسة مقر الإنتاج للتوجيه الوقت الموظفين اعتمادا على نتائج تقييم الأداء, كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0.664 وهذا يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

1 - 4- التحليل الوصفي لبعد رقابة الوقت

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد رقابة الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3 - 17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رقابة الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - أقوم بمقارنة الأداء المنجز بالأداء المخطط.	3.74	0.922	2	عالية
2 - أحتفظ بمذكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها.	3.72	0.991	3	عالية
3 - أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب.	3.86	0.857	1	عالية
4 - أقوم بتحديد أسباب ضياع الوقت.	3.54	1.054	4	عالية
5 - يتم مكافأتي في العمل على السرعة في أداء الأعمال.	3.50	1.129	5	عالية
6 - أتعرض إلى عقوبات مقابل التاطل في إنجاز مهامي	3.20	1.069	6	متوسط
بعد الرقابة الوقت	**3.75**	**0.693**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (3 - 18) أن المتوسط الحسابي لبعد رقابة الوقت جاءا بمقدار 3.75 بدرجة عالية, كما جاءت العبارات 5,4,3,2,1 بدرجات عالية, وجاءت العبارة 6 بدرجة متوسطة, وهذا إشارة لتوفر بعد رقابة الوقت في محور إدارة الوقت بمقر الإنتاج المدية بدرجة متوسط, وهو إشارة لوجود نقص في هذا البعد, كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0.693 وهذا يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

1 - 5- التحليل الوصفي لأبعاد محور إدارة الوقت

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين للأبعاد محور إدارة الوقت من خلال الأتي:

جدول رقم (3 - 18): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور إدارة الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - بعد تخطيط الوقت	4.28	0.464	1	عالية
2 - بعد تنظيم الوقت	4.12	0.489	2	عالية
3 - بعد توجيه الوقت	4.09	0.664	3	عالية
4 - بعد رقابة الوقت	3.75	0.693	4	عالية
محور إدارة الوقت	**3.931**	**0.432**	-	**عالية**

المصدرمن إعداد الطالبة بناءا على نتائج Spss .

يشير الجدول رقم (3 - 18) أن تقديرات الموظفين للأبعاد تخطيط الوقت وتنظيم الوقت وتوجيه لوقت ورقابة الوقت جاءت بدرجة موافقة عالية, وهذا إشارة لوجود درجة عالية في إدارة الوقت بمقر الإنتاج المدية, حيث جاء الانحراف المعياري 0.432 ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض تحليل وصفي لعبارات محور تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور تحقيق الميزة التنافسية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3 - 19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تحقيق الميزة التنافسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1 - تمتاز المنظمة بالقدرة على انجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها.	3.02	1.204		متوسط
2 - الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ذات الجودة عالية وفريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين.	3.18	1.063	8	متوسط
3 - تركز المنظمة على التكلفة الأقل في عرض الخدمات.	3.06	1.038		متوسط
4 - تقدم المنظمة الخدمة لمشتريها بسرعة وبدون تأخر.	3.22	1.075	8	متوسط
5 - تعتمد المنظمة على سياسة واضحة وموثقة للجودة	3.26	1.192	7	متوسط
6 - تميز منتجات وخدمات المنظمة بأسعار المقبولة مما يميزها عن المنافسين.	3.70	1.129	1	عالية
7 - تعمل المنظمة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من قبل لمنافسين.	3.38	1.067	4	متوسط
8 - تتمتع المنظمة بقدرة عالية وكفاءة في توزيع منتجاتها.	3.24	1.041	7	متوسط
9 - تتمتع المنظمة بسمعة طيبة مما يعزز من قدرتها على منافسة الشركات الأخرى.	3.50	0.909	2	عالية
10 - تتمتع المنظمة بقدرة وكفاءة على ترويج لمنتجاتها وخدمات التسويق.	3.18	1.273	9	متوسط
11 - تعمل المنظمة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة	3.26	1.065	6	متوسط
12 - تتمتع المنظمة بقدرة وكفاءة على تسعير لمنتجاتها وخدمات التسويق.	2.90	1.266		ضعيفة
13 - تستعين المنظمة بالتكنولوجية الحديثة لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.	3.12	1.272	10	متوسط
14 - تعمل المنظمة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشترين.	3.28	1.107	5	متوسط
15 - يمكن تميز الخدمات والمنتجات للمنظمة بطريقة عمل الأفراد العاملين بها.	3.44	1.013	3	متوسط

16 - تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير والتغيير.	3.08	1.353		ضعيفة
17 - تعمل المنظمة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	2.92	1.275		ضعيفة
18 - تعمل المنظمة على توظيف الأفراد المبدعين.	2.70	1.313		ضعيفة جدا
محور الميزة التنافسية	3.19	0.807	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج Spss.

يتضح الجدول رقم (3 - 19) أن المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الميزة التنافسية جاء بمقدار 3.19 بدرجة متوسط, وجاءت عبارات 9,6 بدرجة عالية, وجاءت العبارات 16,15,14,13,11,10,8,7,4,3,2,1 بدرجات عالية, وجاءت العبارات 18,17,12 بدرجات ضعيفة, وهذا إشارة لوجود تقديرات متوسطة من طرف الموظفين لمحور الميزة التنافسية بمقر الإنتاج, مع إشارة لوجود نقص في بعض العناصر المكونة للمحور والمتمثلة ي العبارات التي جاءت بدرجات موافقة متوسطة وضعيفة, كما جاء الانحراف المعياري 0.807 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. ولاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل سبيرمان

المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت والميزة التنافسية

لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت نستخدم معامل سبيرمان فنحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (3 - 20): معامل الارتباط بين محور إدارة الوقت ومحور الميزة التنافسية

		إدارة الوقت	تخطيط الوقت	تنظيم الوقت	توجيه الوقت	رقابة الوقت
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.509**	0.600**	0.461**	0.429**	0.431**
	مستوى الدلالة	0.000	0.002	0.002	0.001	0.000
	حجم العينة	50	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (3 -20) يتضح أن جميع أبعاد محور إدارة الوقت لها ارتباط مع محور تحقيق الميزة التنافسية, حيث قُدِرَ معامل الارتباط ودرجة المعنوية كالأتي:

- قيمة الارتباط بين بعد تخطيط الوقت ومحور تحقيق الميزة التنافسية (0.600) عند درجة معنوية (0.002) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط.
- قيمة الارتباط بين بعد تنظيم الوقت ومحور تحقيق الميزة التنافسية (0.461) عند درجة معنوية (0.002) وهذا إشارة لوجود علاقة طردية ضعيفة.
- قيمة الارتباط بين بعد توجيه الوقت ومحور تحقيق الميزة التنافسية (0.429) عند درجة معنوية (0.001) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة.
- قيمة الارتباط بين بعد رقابة الوقت ومحور الميزة التنافسية (0.431) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة.
- قيمة الارتباط بين محور إدارة الوقت و ومحور الميزة التنافسية (0.509) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

من خلال التحليل السابق نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعدين تنظيم الوقت وتوجيه الوقت ومحور تحقيق الميزة التنافسية ودرجة ارتباط طردية متوسطة بين للبعد رقابة الوقت ومحور إدارة الوقت ومحور تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.05وعليه نرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور إدارة لوقت ومحور الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى دلالة 0.05**"

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يظهر أثر إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث, حيث يتم الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات لفرعية

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال)عند مستوى الدلالة 0.05.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الوقت على تحقيق الميز التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى الدلالة 0.05.

وفيما يلي الجدول رقم (3 - 21) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

جدول رقم (3 - 21): اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج

البيان	تخطيط الوقت			
	r معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تحقيق الميزة التنافسية	0.091a	0.008	0.139	2.332	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3 - 22) أثر تخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج(صيدال), حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيم معامل الارتباط R= 0.091a بين تخطيط الوقت وتحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج(صيدال), ومنع يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.008 أي أن ما قيمة 0.8% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية ناتجة عن تخطيط الوقت.

كما بلغت قيمة الانحدار B= 0.135 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تخطيط الوقت يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بقيمة 0.135

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.332 عند مستوى 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى الدلالة 0.05"

[1] أنظر الملحق رقم (05)

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى الدلالة 0.05.

- **الفرضية البديلة(H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى الدلالة 0.05.

وفيما يلي الجدول رقم (3 - 22) يُبين اختبار الانحدار البسيط [1]

جدول رقم (3 - 22): اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية

البيان	تنظيم الوقت				
	r معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى معنوية
تحقيق الميزة التنافسية	0.267 a	0.072	0.162	1.923	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3 - 22) أثر تنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= 0.267a بين تنظيم وقت وتحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية, ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.
- وبلغ معامل التحديد R^2= 0.072 أي أن ما قيمة 7.2%من المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج ناتجة عن تنظيم الوقت.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.162وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في في تنظيم الوقت يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية بقيمة 0.162.
- وبلغت قيمة T المحسوبة 1.923 عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر دو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج(صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05

وفيما يلي الجدول رقم (3 - 23) يُبين اختبار الانحدار البسيط [2]

[1] أنظر الملحق رقم (06)

[2] أنظر الملحق رقم (07)

جدول رقم (3 - 23): اختبار الانحراف البسيط لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال المدية

البيان	توجيه الوقت				
الميزة التنافسية	r معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.272a	0.074	0.223	1.956	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3 - 23) أثر توجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية, حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= 0.272a بين توجيه الوقت وتحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية, ومنه يتضح أن العلاقة طردية بيم المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.
- بلغت معامل التحديد R^2= 0.074 أي أ ما قيمة 7.4% من المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية ناتجة عن توجيه الوقت.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.223 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في توجيه الوقت يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية بقيمة 0.223.
- وبلغت قيمة T المحسوبة 1.956 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية عند مستوى دلالة 0.05

وفيما يلي الجدول رقم (3 -24) يُبين اختبار الانحدار البسيط [1]

جدول رقم (3 - 24): اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية

البيان	رقابة الوقت				
تحقيق الميزة التنافسية	r معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.396a	0.157	0.340	2.989	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3 – 24) أثر رقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

[1] انظر إلى الملحق رقم (08)

- قيمة معامل الارتباط R= 0.396a بين رقابة الوقت وتحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية, ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.
- وبلغ معامل التحديد R^2= 0.157 أي أن ما قيمة 15.7% من المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج ناتجة عن رقابة الوقت.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.340 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في رقابة وقت يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية بقيمة 0.340.
- وبلغت قيمة T المحسوبة 2.989 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

ثانيا: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

- **الفرضية العدمية(H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية مقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى دلالة 0.05؛
- **الفرضية البديلة (H1):**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الوقت بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج (صيدال) عند مستوى دلالة 0.05.

وفيما يلي الجدول رقم (3- 25) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

جدول رقم (3 - 25): اختبار الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية

البيان	إدارة الوقت				
تحقيق الميزة التنافسية	r معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.409a	0.167	0.219	3.103	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (3 – 25) أثر إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية

- قيمة معامل الارتباط r= 0.409a بين إدارة الوقت في مقر الإنتاج المدية, ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.
- بلغ معامل التحديد R^2= 0.167 أي أن ما قيمة 16.7% من المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية ناتجة عن إدارة الوقت.
- كما بلغت قيم معامل الانحدار 0.219 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة الوقت يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج المدية, بقيمة 0.219.
- كما بلغت قيمة المحسوبة 3.103 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

[1] أنظر إلى الملحق رقم (09)

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية واختبار الفرضيات الفرعية توصلنا إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة والوقت والميزة التنافسية بمقر الإنتاج (صيدال), حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الوقت والميزة التنافسية (0.409) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة؛

- كانت قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.167 أي أن ما قيمة16.7% المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال) المدية ناتجة عن إدارة الوقت؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج عند مستوى الدلالة 0.05, حيث قُدِرَت قيمة T المحسوبة 3.103 وقيمة معامل الانحدار B= 0.219؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 عند دراسة أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في بقر الإنتاج عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرَت قيمة T المحسوبة 2.332 عند مستوى معنوية 0.000 وقيمة معامل الانحدارB= 0.139؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على تحقق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج عند مستوى الدلالة 0.05. حيث قُدِرت قيمةT المحسوبة 1.923 عند مستوى معنوية 0.000, وقيمة المعامل الانحدار B= 0.162؛
- وجود إثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج عند مستوى الدلالة 0.05. حيث قُدِرت قيمةT المحسوبة 1.956 عند مستوى معنوية 0.000, وقيمة المعامل الانحدارB= 0.223؛
- وجود ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج عند مستوى الدلالة 0.05. حيث قُدِرت قيمةT المحسوبة 2.989 عند مستوى معنوية 0.000, وقيمة المعامل الانحدارB= 0.340.

- ✓ عندما قمنا بإجراء محادثات مع الموظفين من فئة الإداريين أبدوا استيائهم لعدم إدراك الإدارة بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الوقت في إطار الإستراتيجية العامة للمجمع ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المجمع وأهدافه؛
- ✓ نقص الوعي لدى العاملين بالمجمع بأهمية العمل، والعمل على استثماره استثمارًا أمثل، باعتباره من المصادر غير المتجددة؛
- ✓ نقص كبير في عقد ندوات ومحاضرات دورية حول إدارة الوقت؛
- ✓ انعدام عقد ورشات عمل لدراسة واقع الوقت في المنظمة؛
- ✓ عدم قيام المجمع بالعمل على تطوير وتحديث أساليب الإنتاج ومختلف الأجهزة الالكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تأثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت؛
- ✓ قلة الاعتماد على مدى تفعيل نظام الرقابة الفعالة بين المدراء.

خلاصة فصل:

بناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بقر الإنتاج بالمدية للوقوف على الدور الذي يلعبه إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية, وذلك عن طريق استعمال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة, وكانت تحوي على جزئين, جزء خاص بالبيانات الشخصية والجزء الثاني خاص بمحاور الاستبانة والتي تضمنت محور خاص بإدارة الوقت ومحور خاص بالميزة التنافسية. وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على البرامج الإحصائي spss والأساليب الإحصائية المناسبة واختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والميزة التنافسية بمقر الإنتاج (صيدال), حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور لإدارة الوقت ومحور الميزة التنافسية (0.409) عند درجة معنوية (0.000) وهذا إشارة لوجود ارتباط طردية ضعيفة؛

- كانت قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.167 أي أن ما قيمة 16.7% من المتغيرات في تحقيق لميزة التنافسية في مقر الإنتاج ناتجة عن إدارة الوقت؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج (صيدال)عند مستوى الدلال 0.05, حيث قُدِرَت قيمة T المحسوبة 3.303 وقيمة معامل الانحدار B= 0.219؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 عند دراسة أثر كل بُعْد من أبعاد إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج (صيدال).

ويمكن إرجاع هذا التأثير المتوسط إلى مجموعة من الأسباب نذكر أهمها:

- عدم إدراك الإدارة بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الوقت في إطار الإستراتيجية العامة للمجمع، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها بما يحقق رسالة المجمع وأهدافه؛
- نقص الوعي لدى العاملين بالمجمع بأهمية العمل، والعمل على استثماره استثمارًا أمثل، باعتباره من المصادر غير المتجددة
- نقص كبير في عقد ندوات ومحاضرات دورية حول إدارة الوقت؛
- عدم قيام المجمع بالعمل على تطوير وتحديث أساليب الإنتاج ومختلف الأجهزة الالكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تأثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت؛
- انعدام عقد ورشات عمل لدراسة واقع الوقت في المنظمة؛

تُعتبر إدارة الوقت مطلبا ملحا وحاجة ضرورية يجب على المنظمات أن توليها اهتمام أكثر، فهي تلعب دور مهم في رفع قدرات وكفاءات الأفراد بصفة خاصة وزيادة فعالية المنظمات بصفة عامة.

وقد تناولت دراستنا الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحقيق الميز التنافسية في المنظمات الصناعية – مقر الإنتاج بالمدية- فجاءت إشكالية بحثنا كما يلي: **ما هو دور إدارة الوقت في خلق ميزة تنافسية للمنظمة وما انعكاس ذلك على موظفي مقر الإنتاج بالمدية؟**

ولتحقيق أهداف الدراسة, والإجابة على إشكالية البحث, واختبار الفرضيات التي قمنا بصياغتها في مقدمة هذه المذكرة, قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين, قسم نظري وآخر تطبيقي, حيث تَضَمن القسم الأول فصلين, تطرقا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الوقت, وفي الفصل الثاني مدخل إلى الميزة التنافسية. وأَمَا القسم الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية, والتي استهدفت التعرّف على أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج بالمدية, مُستَعْمِلِيْن في ذلك الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلنا إلى مجموعة النتائج قادتنا إلى أن رفض أو تؤكد صحة الفرضيات, بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات نُلخِصُها كما يلي:

أولا: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

1 **نتائج الجزء النظري للدراسة**

- إن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة بمعنى لها(تخطيط, تنظيم, توجيه, رقابة).
- يعد تطبيق الإدارة الناجحة للوقت مصدر الابتكار والتجديد والإبداع.
- يعمل تحقيق الأهداف في آجالها على اكتساب المنظمة مزايا تنافسية.
- يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في جميع الميادين وذلك للأهمية التي أصبح يحظى بها هذا العصر.
- من أهم أنواع الوقت: وقت يمكن تنظيمه أو إدارته, ووقت يصعب تنظيمه أو إدارته.

وعليه يُثْبَت صحة **الفرضية الأولى** القائلة بأن: "**إدارة الوقت هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها, والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.**

وتوصلنا كذلك إلى أن:

- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل على الأصول غير الملموسة بعدما كان يقتصر على الأصول الملموسة, وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة إلى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية أكثر؛
- الميزة التنافسية هي العامل الأساسي الذي يضمن للمنظمة الاستمرار في مزاولة نشاطها؛
- الميزة التنافسية هي نقطة تفوق المنظمة عن نظيراتها من المنظمات الأخرى؛
- وإن الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة من خلال المزايا التي تمتلكها لا يكفي لضمان بقائها واستمرارها, بل يجب عليها تطويرها من خلال تفعيل نظام الوقت ونظام البحث والتطوير في المنظمة, لأنه لا توجد ميزة يمكن لها أن تستمر إلى مدى طويل ولكن على المنظمة أن تقوم بتجديد وتطوير مزاياها بشكل مستمر.

وعليه يُثْبَت صحة **الفرضية الثانية** القائلة بأن: " **تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق التميز عن منافسيها وضمان بقائها واستمرارها.**

2 نتائج الجزء التطبيقي للدراسة

انطلاقا من تحليل البيانات الواردة في محاور الاستبانة, يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية بمقر الإنتاج بالمدية فيما يلي:

- أغلبية أفراد العينة من ذكور وذلك بنسبة 78%, أي أن غالبية موظفي مقر الإنتاج بالمدية ذكور مقارنة بالإناث بنسبة 22%؛

- تمثل الفئة العمرية من أكثر من 50 سنة الفئة الأكبر من عينة الدراسة وهذا بنسبة 48% مقارنة بالفئات العمرية الأخرى؛
- غالبية أفراد العينة بمستوى تعليمي جامعي وهذا بنسبة 46%؛
- غالبية أفراد العينة بحالة العائلية متزوج وهذا بنسبة 80%؛
- غالبية أفراد العينة بالوظيفة إطار وهذا بنسبة 42%؛
- غالبية أفراد العينة بسنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر وهذا بنسبة 68%؛
- وجود درجة موافقة عالية محور إدارة الوقت بمقر الإنتاج بالمدية, حيث قدر المتوسط ب3.931؛
- وجود تخطيط الوقت بمقر الإنتاج بالمدية, حيث عبر أفراد بدرجة موافقة عالية (4.28) وهذا على العبارة رقم 1 والعبارة رقم 3؛
- وجود تنظيم الوقت بمقر الإنتاج بالمدية, حيث عبر أفراد بدرجة عالية (4.12) وهذا في عبارات 6,4,3,2,1 بدرجات موافقة عالية؛
- وجود توجيه الوقت بمقر الإنتاج بالمدية, حيث عبر أفراد بدرجة عالية (4,109) وهذا عبارات 3,2,1؛
- وجود رقابة الوقت بمقر الإنتاج بالمدية, حيث عبر أفراد بدرجة عالية (3,75) وهذا في العبارات 5,4,3,2,1؛
- وجود درجة متوسطة للميزة التنافسية (3,19) بمقر الإنتاج وهذا إشارة لوجود نقص في هذا البعد؛
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والميزة التنافسية بمقر الإنتاج المدية, حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور إدارة الوقت والميزة التنافسية (0.409) عند درجة معنوية (0.000) وهذا لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة, كما بينت النتائج كذلك أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.167 أي أن ما قيمة 16.7%من المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج ناتجة عن إدارة الوقت بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج عند مستوى دلالة 0.05, حيث قُدْرَت قيمة T المحسوبة 3.103 وقيمة معامل الانحدار B=0.219؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بالمدية, عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 2.332 عند مستوى معنوية 0.000 وقيمة معامل الانحدار B=0.139؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بالمدية, عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 1.923 عند مستوى معنوية 0.000 وقيمة معامل الانحدار B=0.162؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بالمدية عند مستوى دلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 1.956 عند مستوى معنوية 0.000 وقيمة معامل الانحدار B=0.293؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بالمدية, عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة المحسوبة 2.989 عند مستوى معنوية 0.000 وقيمة معامل الانحدار B=0.340؛

ومن خلال النتائج السابقة يُثْبَت **عدم صحة الفرضية الثالثة** القائلة بأنه: "**لا يوجد دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مقر الإنتاج بالمدية عند مستوى الدلالة0.05**".

ثانياً. التوصيات والاقتراحات

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمهارات إدارة الوقت بفعالية, وضرورة انجاز البنود المطروحة في الوقت المحدد؛
- عقد دورات تكوينية للعاملين في مجال إدارة الوقت؛
- يجب على المنظمة اهتمام بكيفية استثمار الوقت الإنتاج في العملية الإنتاجية حتى تتمكن من تخفيض التكاليف وزيادة قدرتها التنافسية؛
- توفير الأجهزة لازمة والتي تتماشى مع التكنولوجيا من أجل استثمار الوقت وتنفيذ المهام في وقتها داخل المنظمة؛
- التنظيم الجيد والمسبق للوقت من قبل مختصين في الإدارة للابتعاد عن هدر للوقت والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة؛
- تدريب العاملين على وضع خطة على المدى القريب, المتوسط والبعيد؛
- التنظيم والتخطيط الجيد لكيفية تخصيص الأوقات الضرورية واللازمة واستخدامه بالشكل الصحيح؛
- توعية العمال وتحسيسسهم بأهمية الوقت, وضرورة الحفاظ عليه سواء عن طريق التحسيس, أو عن طريق توزيع مطويات أو ملصقات.

وفي الأخير نؤكد على أهمية وحيوية الموضوع, وخاصة لبحث مُوَسع في شتى التخصصات, وهو محاولة فقط لا نَدَّعي فيها الإلمام الكامل بجوانب الموضوع, ونلتمس فيها من أساتذتنا الكرام والمشرفين على البحث العلمي التوجيه والنصح, وهذا ما يُشكل حافزاً لنا ولغيرنا لمواصلة البحث.

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. زينب صالح الأشوح, **اقتصاديات الوقت**, جامعة الأزهر, مصر, (د.ت)
3. سامي محمد هشام حرير, **استثمار الوقت المنظور الإسلامي** دار غيداء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
4. محمد البرادعي بسيوني, **مهارات إدارة وتنظيم الوقت** ط1, أشراك للطباعة ونشر وتوزيع, مصر, 2004.
5. محمد أمين شحادة, **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة** دار الجوزي, الرياض, السعودية, 2006.
6. مدحت أبو النصر , **إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات**, ط 1, المجموعة العربية للنشر والتدريب, القاهرة, مصر, 2012.
7. العقيد إبراهيم حمد, **العادات العشرة للشخصية الناجحة** دار المعرفة لتنمية البشرية, الرياض, 2001.
8. صلاح عباس, **إدارة الوقت**, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, مصر, 2008.
9. طارق السويدان, محمد أكرم العدلوني, **فن إدارة الوقت**, ط2, قرطبة للنشر والتوزيع, رياض, السعودية, 2013.
10. محمد أحمد الجواد, **كيف تدير وقتك بفعالية** دار النشر وللثقافة والعلوم, طنطا, 2000.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** , ط 1, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, جمهرية مصر العربية, 2008.
12. ممدوح زيدان, **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات** ط1, مجموعة النيل الفرعية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2003.
13. ياسر أحمد فرح, **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008.
14. محمد الصيرفي, **إدارة الوقت**, مؤسسة حورس للنشر والتوزيع, مصر, 2008.
15. إبراهيم محمد مجدي, **أسس إدارة الوقت ومواردها**ط1, دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر, الإسكندرية, مصر, 2014.
16. سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنديل, **التطوير التنظيمي**, ط1, دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2010.
17. مؤيد سيد الحسين الفضل, **المنهج الكمي في إدارة الوقت** دار المريخ للنشر والتوزيع, الرياض, السعودية, 2008.
18. بلال خلف السكارنة, **القيادة الإدارية الفعالة** ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, والطباعة, عمان, الأردن, 2010.
19. السيد علوة, **إدارة الوقت**, ط1, دار الأمين للنشر والتوزيع, القاهرة مصر, 2003.
20. ريحي مصطفى عليان, **إدارة الوقت النظرية والتطبيق** ط1, دار الجديد للنشر والتوزيع, الأردن, 2005.
21. محسن أحمد الخضري, **الإدارة التنافسية للوقت**ط1, ايتراك للنشر والتوزيع, مصر, 2000.
22. رعد حسن الصرن, **فن وعلم إدارة الوقت** دار الرضا للنشر, نيسان, 2000.
23. سهيل فهد سلامة, **إدارة الوقت**, منهج متطور الناجح, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, عمان, الأردن, 1998.
24. علي عباس, **أساسيات علم الإدارة** ط1, دار المسيرة, عمان, 2004.
25. إبراهيم ديب, **مدير المستقبل مدير القرن21**, ط5, مؤسسة أم القرى للترقية والتوزيع, المنصورة, 2009.
26. عوض محمد القرني, **حتى لا تكون. كلا-طريقك إلى النجاح والتفوق** , ط 1, دار الأندلس الخضراء لنشر والتوزيع, جدة, 1999.

27. عبد الفتاح ديب, **فن إدارة الوقت والاجتماعات** ط1, دار النشر للجامعات, مصر, 1999.
28. زهير أحمد الزبيدي, **إدارة تطوير الشخصية** ط1, دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
29. نصر الله حنا, **مبادئ إدارة الوقت**, دار التقدم العلمي, عمان, الأردن, 2005.
30. عمر الصقر, **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة** الدار الجامعية, القاهرة, مصر, 2001.
31. فريد نجار, **المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**دار الشباب الجامعة, الإسكندرية, مصر, 2000.
32. فريد راغب نجار, **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا** بدون طبعة, مكتبة الإشعاع, الإسكندرية, مصر, 1997.
33. سعاد فهد الجوال, **أسرار التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء**ط1, دار الكتاب الحديث, القاهرة, مصر, 2014.
34. نبيل مرسي خليل, **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية, مصر, 1988.
35. عبد السلام أبو قحف, **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة, دار الجامعة الجديدة النشر**, الإسكندرية, مصر, 2002.
36. محسن عبد الله راجحي وآخرون, **الميزة التنافسية للنشاط السياحي** ط1, دار الأيام للنشر والتوزيع, الأردن, 2016.
37. جمال الدين المرسي وآخرون, **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: المنهج التطبيقي** , دار لجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2002.
38. محي الدين قطب, **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2012.
39. محمد أحمد عوض, **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**دار الجامعة لطباعة والنشر والتوزيع, مصر, 2000.
40. زكريا مطلك الدوري **, الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** دار البازوني للنشر والتوزيع, الأردن, 2005.
41. هشام حريز, عبد الرحمان بوشمال, **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**, ط1, مكتبة الوفاء القانونية, مصر, 2014.
42. عبد الرحمان ثابت إدريس, جمال الدين محمد مرسي **, الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية** الدار جامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2003.
43. مصطفى محمود أبو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, **الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة** الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2007.
44. عبد المجيد قدي, **أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية والإدارية -رسائل وأطروحات** -, ط1, دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2009.
45. نادر شعبان سواح, **مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدامSpss**, دار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2005.
46. حسين وليد حسين عباس, غني دحام تنادي الزبيدي, **القدرات الجوهرية للموارد البشرية** ط1, دار عيداء, عمان, الأردن, 2014.

47. مصطفى أحمد حامد رضوان, **التنافسية كآلية من آليات العلوم الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم**, ط1, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, مصر, 2011.
48. خالد حسين سعيد العسيري, **إستراتجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**, جامعة الدول العربية, مصر, 2013.
49. باديس مجاني, ريمة طبول, **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية** , دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن, 2017.
50. إبراهيم لطفي طلعت, **أساليب وأدوات البحث الاجتماعي** دار الغريب للطباعة والنشر, الإسكندرية, مصر, 2005.
51. أحمد عارف عساف, محمود الوادي, **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: مفاهيم وأدوات**دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011.
52. شارلز جاريت جونز, **إدارة الإستراتيجية: مدخل المتكامل ترجمة الرفاعي ومحمد السيد أحمد عبد المتعالي** دار المريخ للنشر والتوزيع, السعودية, 2006.
53. مؤيد سعيد سالم, **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2005.

ب- مذكرات ورسائل والأطروحات

1. محمود محمد علي الكيلاني, **كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج وشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**رسالة ماجستير غير منشورة, عمان, الجامعة الأردنية, 1995.

2. جوال محمد السعيد, **نحو تفعيل دور المدير إدارة الوقت** , رسالة ماجستير غير منشورة,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة المدية, الجزائر, 2010.
3. حسين بن علي الزهراني, **الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من الطلاب بجامعة حائل** , أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامع أم قرى, السعودية, 2010.
4. محمد بن عبد الله الفضيلة, **التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت**, مذكرة ماجستير غير منشورة ,كلية الدراسات العليا, العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الزمنية, الرياض, السعودية, 2008.
5. محمد شتوح, **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية**, مذكرة ماجستير, فرع علوم التسيير, جامعة المدية, الجزائر, 2009.
6. خليدة محمد بالكبير, **تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية** أطروحة الدكتوراه,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2013.
7. فيصل بتيح, يعقوب لريس, **تحقيق الميزة التنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, الجزائر, 2015.
8. صالح عبد الحكيم عبد الغفور, **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية** رسالة لنيل شهادة ماجستير, جامعة الأقصى, غزة, 2015
9. محمد فوزي على عتوم, **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية** رسالة لنيل شهادة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, عمان, الأردن, 2009.
10. إيناس أكرم,أحمد الحناوي, **دور التكنولوجية المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبيل تفعيله** مذكرة ماجستير,كلية التربية, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2011.
11. ربوة بنت سمران الهندلي, **إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإدارة لدى مديريات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوي بمدينة مكة مكرمة من وجهة نظرها** مذكرة ماجستير, تخصص الإدارة التربوية والتخطيط,كلية التربية, جامعة أم القرى, جدة, السعودية, 2010.
12. مناد حفصة, **أثر تطبيق إدارة الوقت على المورد البشري**, مذكرة ماستر غير منشورة, قسم علوم التسيير, جامعة خميس مليانة, الجزائر, 2017.
13. أمجد عبد الأهدل, **أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية**مذكرة ماجستير,كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن, 2011.
14. حاج قاسم منير, **العوامل المؤثرة في أداء مندوبي للبيع العاملين في الشركات التأمين**, رسالة ماجستير غير منشورة, عمان, الأردن, 1999.
15. كلثوم كبابي, **التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي** رسالة ماجستير, معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, المدية, الجزائر, 2018.
16. طهراوي نورة, **دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر, تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة ممد خيضر, بسكرة, الجزائر, 2021.

17. عياش عثماني, **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية, الجزائر, 2011.
18. بوسهوة نذير, **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية**, دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال, تخصص إدارة أعمال وتسويق, جامعة المدية, الجزائر, 2008.
19. كالريش صفية, **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية** رسالة ماجستير, تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر, 2000.
20. بوازيد وسيلة, **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**, رسالة ماجستار, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة سطيف, الجزائر, 2006.

ج- المجلات:

1. زواق محمد, لعياضي عصام, **واقع إدارة الوقت لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة**مجلة آفاق العلوم, العدد 08, جامعة الجلفة, الجزائر, 2017.
2. يسرى سعد عبد الله, **الوقت في حياة العلماء والدعاة** مجلة أم الدرمان الإسلامية, العدد 15, 2008.
3. سهى مصطفى حامد, **الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل المجالس الحافظات**مجلة كلية الآداب, العدد 01, جامعة بغداد, 2009.
4. دحاك عبد النور, **إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**مجلة الإبداع, العدد 07, كلية العلوم الاقتصادية, البليدة, الجزائر, 2014.
5. مروة أحمد, **أسباب ضياع الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم**مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد 38, عمان, الأردن, 2001.

د- الملتقيات:

1. يرقي حسين, جوال محمد السعيد, **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, كلية العلوم الاقتصادية, البليدة, الجزائر, 2010.
2. سلامي يحضية, **إدارة الجودة الشاملة مدخل التطوير الميزة التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**داخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد, جامعة ورقلة, الجزائر, 2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب

1. Ayad houria, gestion du temps et organisation de l'entrepreprise Algèrienne, thèse de doctorat en science de gestion, universitè de sidi bel abbes, 2015.
2. Serge bullut, la compètitivitè par maitrise des couts objectif et analyse de la valeur, af not, 1990.
3. Garibaldi, statègie comcurrentille, paris: editionsdorgamization, 1994.
4. Porter, lavantagecomcurrentiel: comment devancer ses concurrants et maintenir son avanc, opict.

ب-شبكة الانترنت:

1. www.alukah.net
2. ONLINE. WWW.KENANA
3. http://www.stideshare.net/Alistercrow/compètitive.

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محمد بولصنام	أستاذ	جامعة المدية
إيمان حيولة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
وردة موساوي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية

الملحق رقم (02): الشكل النهائي للاستبانة

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

*إستبانة

أخي الموظف, أختي الموظفة في صيدال:

يُشَرِفُنَا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي, بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية, ولا تُستَخْدَمْ إلا للغرض الذي صممت لأجله, والمتمثل في نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال, وبُغية جمع المعلومات اللازمة حول موضوع " أهمية إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية ".

حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ما هو دور إدارة الوقت في خلق الميزة التنافسية للمنظمة, وما انعكاس ذلك على موظفي مجمع صيدال بالمدية؟**

من إعداد الطالبة:

- بن زكور عبير

مع فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

توضع العلامة(×) أمام الإجابة المناسبة

- **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

- **السن:**

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

- **المستوى الدراسي:**

أقل من ثانوي ☐ ثانوي أو ما يعادله ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- **الحالة العائلية:**

أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

- **الوظيفة:**

مخبري ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐

- **سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات ☐ من (5 - 10 سنوات) ☐

من (11 - 15 سنة) ☐ أكثر من 15سنة ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

لمحور الأول: إدارة الوقت

تعرف إدارة الوقت بأنها "عملية الاستغلال الأمثل للوقت المتاح بغية تحقيق الفعالية في إنجاز المهام لمطلوبة، والوصول إلى الأهداف المرجوة. وهي قائمة على التخطيط ,والتنظيم ,والتوجيه ,والرقابة".

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية, بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة :

	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الوقت						
1	أحدد أولوياتي للمهام الواجب تنفيذها حسب الوقت المحدد لها					
2	أحدد وقتا لمواجهة أي مشكلة أو أي أزمة طارئة.					
3	أقوم بالتخطيط للأعمال والأهداف المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.					
4	أحدد وقتا لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح					
5	أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل					
البعد الثاني: تنظيم الوقت						
1	أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها					
2	يتم تكليفي بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كاف .					
3	لدي القدرة على تركيز الوقت والجهد عند أداء الأعمال.					
4	أقوم بتفويض بعض الأعمال للمرؤوسين لانجازها في وقتها المحدد					
5	أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن.					
6	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يسهم في أداء مهامي في الوقت المناسب.					

البعد الثالث: توجيه الوقت						
1	أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط لها.					
2	أحرص على القيام بالمهام المطلوب تنفيذها في أقل وقت ممكن.					
3	أستخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومة في أقرب وقت.					
4	أعمل على الموازنة في أداء الأعمال الشخصية والمهنية.					
البعد الرابع: الرقابة الوقت						
1	أقوم بمقارنة الأداء المنجز بالأداء المخطط.					
2	أحتفظ بمذكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها					
3	أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب.					
4	أقوم بتحديد أسباب ضياع الوقت.					
5	يتم مكافأتي في العمل على السرعة في أداء الأعمال					
6	أتعرض إلى عقوبات مقابلا لتماطل في إنجاز مهامي.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

تُعَرف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة الخاصيات أو السمات التي تكتسبها المنظمة من خلال خبرتها الطويلة في المجال عملها ,بحيث تسمح لها بالتفوق على المنظمات المنافسة في الموارد والأسعار والخدمات, وامتلاك الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن منافسيها ".

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية, وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	تمتاز المنظمة بالقدرة على انجاز كل العمليات على الرغم من تنوعها وتزايد حجمها.					
02	الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ذات الجودة عالية والفريدة من نوعها مقارنة بالمنافسين.					
03	تركز المنظمة على التكلفة الأقل في عرض الخدمات .					
04	تقدم المنظمة الخدمة لمشتركيها بسرعة وبدون تأخر.					
05	تعتمد المنظمة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
06	تتميز منتجات وخدمات المنظمة بأسعار المقبولة مما يميزها عن المنافسين.					
07	تعمل المنظمة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من قبل المنافسين					
08	تتمتع المنظمة بقدرة عالية وكفاءة في توزيع منتوجاتها					
09	تتمتع المنظمة بسمعة طيبة مما يعزز من قدرتها على منافسة الشركات الأخرى.					
10	تتمتع المنظمة بقدرة وكفاءة على ترويج لمنتجاتها وخدمات التسويق.					
11	تعمل المنظمة باستمرار على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.					

12	تتمتع المنظمة بقدرة وكفاءة على تسعير لمنتجاتها وخدمات التسويق.					
13	تستعين المنظمة بالتكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها					
14	تعمل المنظمة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات المشترين.					
15	يمكن تمييز الخدمات والمنتجات للمنظمة بطريقة عمل الأفراد العاملين بها.					
16	تهتم الإدارة العليا بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير والتغيير.					
17	تعمل المنظمة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.					
18	تعمل المنظمة على توظيف الأفراد المبدعين.					

***شكرا على حسن تعاونكم ***

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف)

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
R	27.949	49	.000	3.19111	2.9617	3.4206
T	27.949	49	.000	3.19111	2.9617	3.4206

الملحق رقم (04): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الجزء1: نتائج ثبات لمحور إدارة الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.774	20

الجزء2: نتائج ثبات لمحور تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	18

الجزء 3: نتائج ثبات الاستبانة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	38

الملحق رقم (05): اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.091	.008	-.012-	.466

La variable indépendante est R.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	.088	1	.088	.405	.527
Résidu	10.443	48	.218		
Total	10.531	49			

La variable indépendante est R.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
R	.053	.083	.091	.636	.527
(Constante)	4.107	.272		15.128	.000

الملحق رقم (06): اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.267	.072	.052	.476

La variable indépendante est R.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	.838	1	.838	3.699	.060
Résidu	10.874	48	.227		
Total	11.712	49			

La variable indépendante est R.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
R	.162	.084	.267	1.923	.060
(Constante)	3.606	.277		13.017	.000

الملحق رقم (07): اختبار الانحدار البسيط لتوجيه الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.272	.074	.055	.645

La variable indépendante est R.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	1.593	1	1.593	3.826	.056
Résidu	19.984	48	.416		
Total	21.576	49			

La variable indépendante est R.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
R	.223	.114	.272	1.956	.056
(Constante)	3.372	.376		8.979	.000

الملحق رقم (08): اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.396	.157	.139	.643

La variable indépendante est R.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3.698	1	3.698	8.935	.004
Résidu	19.864	48	.414		
Total	23.561	49			

La variable indépendante est R.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
R	.340	.114	.396	2.989	.004
(Constante)	2.659	.374		7.102	.000

الملحق رقم (09): اختبار الانحدار البسيط لمحور إدارة الوقت على تحقيق الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1.000	1.000	1.000	.000

La variable indépendante est T.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	31.939	1	31.939	.	.
Résidu	.000	48	.000		
Total	31.939	49			

La variable indépendante est T.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
T	1.000	.000	1.000	.	.
(Constante)	.000	.000		.	.