

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et  
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم  
التسيير

رقم المذكرة: SGMG14

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع

اثر استخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت في  
المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت للمنتجة SCMI -

تحت إشراف:

- د. / عبد اللاوي سيد أحمد

من إعداد الطلبة:

- مدار منال  
- زغلي اوميمة

دفعة: 2023

السنة الجامعية: 2023\_2022

قبل كل شيء نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذه  
المذكرة، ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلاً.  
فما كان لشيء أن يجري في ملكه بمشيئته جل شأنه.  
الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان الى كل من ساعدني وشجعني من قريب  
او بعيد على انجاز هذه المذكرة وبكل احترام أتوجه بالشكر الى الأستاذ المشرف  
"عبد اللاوي سيد احمد" على مجهوداته الجبارة ومتابعته لنا في كل خطوة دون  
ملل او كلل بالإضافة الى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عون لنا في  
اعداد هذه المذكرة بالإضافة الى اخلاقه العالية.

كما أتقدم بخالص الشكر الى عمال مؤسسة الاسمنت للمنتجة بولاية البليدة  
على حسن استقبالهم ومعاملتهم الجيدة بالإضافة الى المعلومات القيمة التي  
افادونا بها .

وبكل احترام أتوجه بالشكر الى مديرية الموارد البشرية بالأخص مدير الموارد  
البشرية السيد "فيلالي رضا" كما اشكر المؤطر " فوضيل رضا "الذي كان معنا  
وقدم لنا المعلومات اللازمة والمهمة واحاطنا بكل المعلومات الموجودة في  
المؤسسة و كذا المكلف بمصلحة التكوين " تقات امير" الذي قدم لنا المعلومات  
اللازمة ووجهنا لإتمام هذه المذكرة.

كما نشكر لجنة المناقشة لقراءة وتقييم هذه المذكرة

زغلي هيمية و مدار منال

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،  
شيء جميل ان يسعى الانسان الى النجاح  
ولكن الاجمل ان يتذكر من كان السبب في ذلك، الحمد لله يارب.  
اهدي عزة جهدي الى :

من ربط الله طاعتها بالجنة، الى اجمل وردة متفتحة بأحلى عطر انبتتها في الأرض  
الطيبة، الى اول من نطقت باسمها، الى من اهدتني اللطف والأمان والحنان، الى  
التي كانت معي في كل خطوة من خطوات حياتي وسر نجاحي ووصولي الى هنا،  
الى من دعمتني في كل حياتي امي الغالية **سعاد زواغي** و الى اغلى ما املك ابي  
العزیز جمال .

إلى أخي العزیز **منصف سليمان زغلي** الذي كان سندا لي و مصدر للقوة .  
الى من كانت بسمتها ونظرتها تبعث في نفسي القوة وحب الحياة اختي الحبيبة  
العزیزة "نسيبة" التي اسال الله ان يحفظها و أولادها **ملاك - علاء - عمار -**  
**جواد - دانية** .

الى من يذكرهم القلب قبل ان يكتب، الى من قاسموني حلو الحياة ومرها أخواتي  
حفظهم الله ووقفهم :

**موني - سارة - كلثوم - مديحة - كنزة**

الى من ساندتني في هذا العمل و رفيقتي : **مدار منال**  
إلى عائلتي الكريمة بما فيهم خالاتي و اخوالي و أولادهم كل باسمه.

الى كل أصدقائي أخص بالذكر من شاركوني في الحياة الجامعية بجلوها ومرها  
وسيقون ذكره جميلة في مخيلتي: **أمينة - رانية - شيماء - مريم - رميساء -**  
**فادية - أحمد**

الى كل من ساعدني ولو بكلمة لإتمام هذه المذكرة، إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي.

أوميمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

شيء جميل ان يسعى الانسان الى النجاح

ولكن الاجمل ان يتذكر من كان السبب في ذلك، الحمد لله يارب .

اهدي عزة جهدي الى :

من ربط الله طاعتها بالجنة، الى اجمل وردة متفتحة بأحلى عطر انبتتها في الأرض  
الطيبة، الى اول من نطقت باسمها، الى من اهدتني اللطف والأمان والحنان، الى  
التي كانت معي في كل خطوة من خطوات حياتي وسر نجاحي ووصولي الى هنا،  
الى من دعمتني في كل حياتي امي ثم أمي ثم أمي الغالية و الى اغلى ما املك ابي  
العزير .

الى من كانت بسمتها ونظرتها تبعث في نفسي القوة وحب الحياة اختي الحبيبة  
العزيزة الوحيدة "رانية" التي اسال الله ان يوفقها.

الى سندي وعضدي ومشاطري افراحي واحزاني وقاسموني في الحياة اخوتي:

زين الدين - اياد - سيف الدين

الى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب، الى من قاسموني حلو الحياة ومرها صديقاتي  
حفظهم الله ووفقهم:

سيليا - لينا - شرارز - راضية - بثينة - مارية - سيرين

الى صاحب السيرة العطرة صديقي الذي ساندني طيلة هذه المسيرة " شعنان سامي "  
الى عائلة " مدار " بما فيها من أعمامي وعماتي خاصة جدي حفظه الله وشفاه  
وعمتي " زهية "

الى عائلة " براهيمى " بما فيها خالاتي واخوالي وأولادهم كل باسمه خاصة جدي  
وجدتي أطل الله عمرها وخالتي " سارة "

الى كل أصدقائي أخص بالذكر من شاركوني الحياة الجامعية بجلوها ومرها:

ليليا، سمية، سارة، نسيمه

الى كل من ساعدني ولو بكلمة لإتمام هذه المذكرة، إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

جاء هذا البحث للإجابة عن الإشكالية المتمثلة في هل للتكنولوجيا تأثير على تحسين إدارة الوقت ويرجع ذلك الى دور العلم الذي تلعبه هذه التقنيات في المجال الإداري، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة.

حيث اصبحت التكنولوجيا من اهم المتطلبات للوصول الى الأداء الفعال، والذي بدوره ينعكس على إدارة الوقت، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على الجانب النظري أي على المنهج الوصفي لنبين علاقة التكنولوجيا بإدارة الوقت، وقد وجدنا من خلال البحث ان التكنولوجيا لها اثر كبير ودور كبير في تحسين تسيير إدارة الوقت في المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها والوصول الى اكثر فعالية.

**الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، الوقت، إدارة الوقت.**

Cette recherche est venue répondre au problème quel est l'effet de l'utilisation de la technologie dans l'amélioration de la gestion du temps ،et cela est dû au rôle de la science que ces technologies jouent dans le domaine administratif ،notamment avec les évolutions technologiques en cours ،

Là où la technologie est devenue l'une des exigences les plus importantes pour atteindre une performance efficace ،qui à son tour se reflète dans la gestion du temps .Pour y parvenir ،nous nous sommes appuyés sur le côté théorique ،c'est-à-dire sur l'approche descriptive pour montrer la relation de la technologie avec le temps gestion ،et nous avons découvert grâce à la recherche que la technologie a un grand impact et un rôle majeur dans l'amélioration de la gestion du temps de gestion dans l'organisation ،ce qui permet d'atteindre ses objectifs et d'atteindre les plus efficaces.

**Mots-clés : technologie ،temps ،gestion du temps.**

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	تصنيف أنواع التكنولوجيا	01
15	خصائص استخدام التكنولوجيا	02
17	استخدامات التكنولوجيا في قطاع المال والاعمال	03
18	استخدامات التكنولوجيا في مجال التعليم والتكوين	04
36	أنواع التخطيط	05
38	أنواع التنظيم	06
39	أنواع الرقابة	07
51	عدد عمال المؤسسة	08
61	مشاريع مديرية التنمية	09
64	الإنتاج وكمية المبيعات في المؤسسة خلال خمس سنوات	10
68	خصائص العينة أثناء اجراء المقابلة	11

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
16	فوائد استخدام التكنولوجيا	02
24	أهمية إدارة الوقت	03
32	مبادئ إدارة الوقت	04
40	أنواع التوظيف	05
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	دليل المقابلة	01

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
III	الاهداء
IV	الملخص
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المحتويات
أ	مقدمة عامة
8	الفصل الأول: أساسيات حول التكنولوجيا وإدارة الوقت
9	تمهيد الفصل الأول
10	المبحث الأول: مدخل الى التكنولوجيا
10	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
14	المطلب الثاني: دوافع وأشكال استخدام التكنولوجيا في المؤسسة
17	المطلب الثالث: مجالات ومساهمات استخدام التكنولوجيا
20	المبحث الثاني: إدارة الوقت
20	المطلب الأول: عموميات حول إدارة الوقت

## قائمة المحتويات

30	المطلب الثاني: أساليب ومبادئ إدارة الوقت
34	المطلب الثالث: معيقات استخدام إدارة الوقت
36	المبحث الثالث: اثر استخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت
36	المطلب الأول: مساهمات التكنولوجيا في تحسين الوقت على مستوى المنظمة وعملياتها
42	المطلب الثاني: مساهمات التكنولوجيا في تحسين الوقت على مستوى أعضاء المنظمة
44	المطلب الثالث: أهمية استخدام التكنولوجيا على إدارة الوقت
45	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة المتيجة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر SCMI
47	تمهيد الفصل الثاني
48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت للمتيجة SCMI
48	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة الاسمنت للمتيجة
49	المطلب الثاني: الية العمل وأهم الأساليب المستخدمة في عمل المؤسسة
51	المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت للمتيجة
57	المبحث الثاني: التطور التكنولوجي لمؤسسة الاسمنت للمتيجة SCMI
57	المطلب الأول: مجالات ومراحل استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.

## قائمة المحتويات

63	المطلب الثاني: إيجابيات التطور التكنولوجي في مؤسسة الاسمنت للمنتجة
64	المطلب الثالث: سلبيات التطور التكنولوجي في مؤسسة الاسمنت للمنتجة
66	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة الاسمنت للمنتجة SCMI
66	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الثاني: مجتمع وخصائص العينة المدروسة
71	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة واختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل الثاني
78	خاتمة عامة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

# مقدمة

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها وتنوعا في أنشطتها نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها خاصة التكنولوجية منها التطورات كانت بمثابة قفزه سريعة في مختلف قطاعات ومجالات الحياة بشكل عام وعلى القطاعات الاقتصادية بشكل خاص مما جعل الاقتصاد يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له، ونتيجة لهذه التطورات أصبحت التكنولوجيا تحتل المكان واسع وذات اهمية على جميع الأصعدة.

ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات بمختلف اشكالها واحجامها تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير خاصة في المجال التكنولوجي فبعد ان كان الاقتصاد يعتمد في نموه على عوامل تقليدية من راس مال، يد عاملة ومواد خام، برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في جميع المهام داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بجمع ومعالجة المعلومات أو ما يعرف بالتكنولوجيا من اجل تحقيق اهداف معينة.

تعتبر ادارته الوقت من احدث المفاهيم في الحقل الاداري والتي ظهرت في العلوم الإدارية حيث لها علاقه مع التكنولوجيا ومع كل ميادين الحياة لان الوقت يعتبر من الموارد الجد مهمة والتي تخلق فرقا كبيرا بين مؤسسه وأخرى، وبالتالي فان ادارته بفعالية يجعل منه سلاحا جوهريا يسمح للمؤسسة من الاستمرار والنمو لذلك أصبحت معظم المؤسسات تسعى لتطبيق هذا المفهوم رغم اختلاف مجال نشاطها وطبيعتها عملها نظرا لما يحمله اسهامه من نجاح المؤسسة.

## 1- إشكالية البحث:

لقد شهدت الآونة الأخيرة انفجارا معرفيا كبيرا نتج عنه تطورات متلاحقة وسريعة في شتى المجالات، اذ شاع استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع في المؤسسات وبالأخص الاقتصادية والإنتاجية اذ تعتمد عليها كثيرا من حيث المعدات والأنظمة والبرمجيات، وبات تطبيقها بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية ان ارادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، اذ اثبتت الدراسات ان المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا تتفوق في أدائها على المؤسسات التي لا توظفها.

ومن هنا تبلورت فكرة موضوع الدراسة التي تتمحور حول أثر استخدام التكنولوجيا واهميتها في مؤسسة الاسمنت للمنتجة بمفتاح بولاية البليدة.

من هنا يتم طرح الاشكالية التالية:

هل للتكنولوجيا تأثير على تحسين إدارة الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة بولاية البلدية؟

- للإجابة عن هذه الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل ساهم تطور التكنولوجيا في تحسين في تطوير وتحسين اليات العمل في مؤسسة الاسمنت للمنتجة؟
- هل تعتمد مؤسسة الاسمنت للمنتجة بنسبة كبيرة على التكنولوجيا؟
- هل للتكنولوجيا دور في تخفيف الضغط وتحسين الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة؟

## 2- فرضيات البحث:

استنادا إلى مشكلة البحث والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

### الفرضية الأساسية:

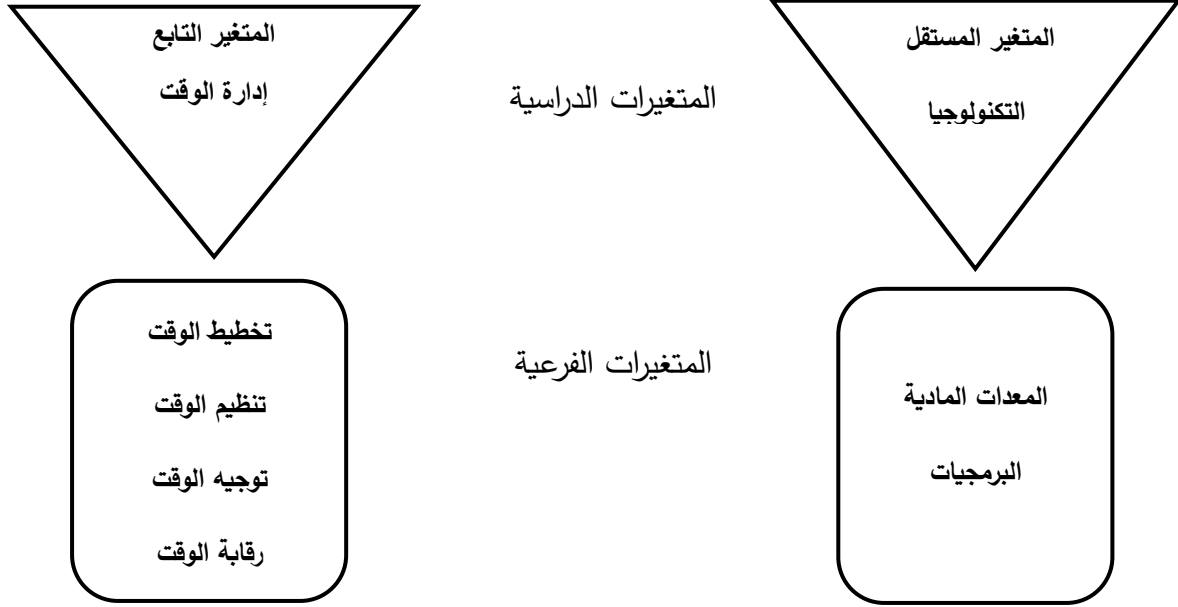
- للتكنولوجيا تأثير كبير على تحسين إدارة الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة بولاية البلدية.

وينتج عنها الفرضيات التالية:

- ساهم تطور التكنولوجيا في تحسين وتطوير اليات العمل في مؤسسة الاسمنت للمنتجة وذلك عن طريق تحقيق الرضا والوصول لأهداف المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على التكنولوجيا في كل المؤسسة اذ تعتبرها المنطلق الأساسي للوصول الى غاياتها.
- ساهمت التكنولوجيا بشكل ضعيف في تخفيف الضغط عن العمال وكذا في تقليص الوقت.

3- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى إعطاء صورة دقيقة عن مفهوم التكنولوجيا وتحديد دورها الأساسي في المؤسسات واهم الاثار التي جاءت بها من إيجابيات وسلبيات، تبرز هذه الأهداف في:

- توضيح الحاجة لتبني التكنولوجيا والاعتماد عليها في كل المجالات.
- معرفة اهم استخدامات التكنولوجيا في مؤسسة الاسمنت للمنتجة.
- الالمام بكافة جوانب المتعلقة بالإدارة الوقت.
- التعرف على مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت.

5- أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث اهميته من عدة نقاط اهمها:

- حداثة الموضوع كونه يرتبط بين متغيرين اساسيين المتمثلين في كل من التكنولوجيا واداره الوقت حيث يوجد كلاهما في قلب اهتمامات المنظمات.
- الاهتمام الشديد خاصه في الاواني الاخيرة بالتكنولوجيا ودورها ومساهمتها في حسن تسيير المؤسسات وذلك من خلال تطبيق الجيد لها.
- التعرف على واقع المؤسسة الوطنية للإسمنت للمنتجة وعن مستواها في استعمال تكنولوجيا وكيف يكون تأثيرها على اداره الوقت.
- نظرا للتشجيع الذي تقوم به الجزائر فيما يخص استعمال التكنولوجيا فان مثل هذه الدراسات يمكن ان تكون محفزه للمؤسسات الجزائرية العمومية منها والخاصة للتوسع في استخدام هذه التكنولوجيا وادراجها ضمن الخطط والاستراتيجيات المعتمدة من قبل هذه المؤسسات.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع:

من أبرز الأسباب التي أدت الى اختيار هذا الموضوع:

##### أسباب شخصية:

- الميل الشخصي للبحث في مثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا.

##### أسباب موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة الاختصاص.
- الانتشار الواسع لاستعمال التكنولوجيا في كل المؤسسات احد اهم أسباب اختيار الموضوع.
- ان الموضوع حديث الساعة سواء ما تعلق بالتكنولوجيا أو إدارة الوقت.
- حداثة الموضوع وقلة البحث عنه.

#### 7- منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختيار الفرضيات تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي في جانبه النظري الذي يعتبره اكثر ملائمة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم "التكنولوجيا، الوقت، المؤسسة" التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد.

بالنسبة لأدوات الدراسة المستخدمة فقد اعتمدنا في الجانب النظري على المسح المكتبي وتم الاعتماد ايضا على المواقع الإلكترونية لما لها من اهمية في مواكبه تطورات التكنولوجيا وكذا التجدد المستمر بالمعلومات اما في الجانب تطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الاحصائي لتحليل استمارة المقابلة.

## 8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في:

- الإطار المكاني: مؤسسة الاسمنت للمنتجة بمفتاح بولاية البليدة.
- الإطار الزمني: يكون ذلك من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة محل البحث وتوزيع الاستبيان وجمعه خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية: 2022-2023.

## 9- الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات والأبحاث السابقة التي حاولت معالجة هذا الموضوع:

- دراسة من إعداد الطالبة نادية حسني، "واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية،" مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بجامعة بسكرة، 2013-2014. وقد عالجت الباحثة من خلال هذه الأطروحة إشكالية ما هو واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك نوع من التقدير والإحساس السليم بعامل الوقت لدى الإداري الجزائري لأنه يعد مورد مهم واثمين لا يقدر بثمن، وقد أفادتنا هذه الدراسة في أنها أوضحت لنا أن ترشيد وحسن استخدام الوقت يعد من أهم العوامل لنجاح الموظف الإداري، وقد أضفنا لهذه الدراسة الأساليب التي تجعل الإداري يحسن أكثر من إدارة وقته .
- دراسة من إعداد الدكتور يرقى حسين وجوال محمد السعيد، "المدير وضروة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 13/12 ماي 2010. قد عالجا الباحثان في هذا الملتقى إشكالية كيف يمكن للمدير إحداث التغيير المناسب للوصول إلى إدارة فعالة للوقت، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن على المدير التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة وذلك بزيادة اهتمامه بعامل الوقت باعتباره موردا خاصا وباعتبار المدير الموجه الرئيسي وصاحب السلطة داخل المنظمة وهنا تظهر أهمية المدير ودوره في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، وقد أفادتنا هذه الدراسة في أنها أوضحت لنا أنه متى ما أدرك المدير هذه الفكرة وآمن بضرورة الكفاح من أجل استغلال الوقت فهو يسير في الطريق الصحيح نحو النجاح، وقد أضفنا لهذه الدراسة منهجية خاصة تقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على وقت العمل ومختلف الأنشطة التي تتم داخل المنظمة.

## 10- التعلق على الدراسات السابقة:

بعد ان تم جمع الدراسات السابقة والتحقيق في محتواها من طرف الباحث وبعد النظر في مختلف جوانبها وباختلاف مواضيعها والاهداف التي حاول كل باحث الوصول اليها وكذلك ما استخدم من مناهج وادوات وعينات وحسب ما توصلوا اليه من نتائج يمكن توضيحها فيما يلي:

- تنوع الدراسات وهذا يدل على زياده الاهتمام بهذا النوع من الموضوعات والبحوث العلمية.
- لقد تعددت الاهداف التي سعت هذه الدراسات الوصول اليها لقد تشابهت في محاوله الوقوف على الدور التي تلعبه تكنولوجيا في الادارة ككل من جهة المؤسسات العمومية، وداخل المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى.
- استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسب هذا المنهج طبيعة الموضوعات كما اعتمدت اساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات لاختلاف مواضيع واهداف الدراسات.
- اعتمدت اغلبها على اسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا راجع لاختلاف في المحاور والمجالات التي تضمنتها كل الأداة.
- كما ان بعض الدراسات هدفت الى معرفه واقع تطبيق اداره الوقت داخل المؤسسات وقد خلصت معظم الدراسات الى ضرورة تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الإدارة.

## 11- هيكلية الدراسة:

- لإنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، والتي جاءت كمايلي:
- **الفصل الأول** تحت عنوان أساسيات حول التكنولوجيا وإدارة الوقت ثم تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، الأول نتناول فيه مدخل الى التكنولوجيا، المبحث الثاني نتناول فيه إدارة الوقت اما المبحث الثالث فنتطرق من خلاله الى اثر استخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت.
  - **الفصل الثاني** تمثل في دراسة حالة مؤسسة الاسمنت للمنتجة بولاية البليدة، حيث تضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ونشاتها وأهدافها ومهامها بالإضافة الى عرض وتحليل هيكلها التنظيمي، اما المبحث الثاني فتضمن التعرف على مختلف التطورات التكنولوجية واهم المديرينات المستعملة للتكنولوجيا في المؤسسة واهم اثارها، اما المبحث الثالث فقد تضمن عرض المقابلة وتحليلها.

## 12- صعوبات البحث:

لقد واجهنا البعض من الصعوبات عند اعداد البحث ومن بينها:

- نقص في المراجع المتعلقة بالتكنولوجيا.
- ولعلى أكبر صعوبة واجهتنا هي ضيق الوقت للحصول على جميع المعلومات والالمام بالموضوع بالشكل الأفضل.
- قلة الدراسات التي تعالج دور التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة.

## الفصل الأول

أساسيات حول التكنولوجيا وإدارة الوقت

### تمهيد:

يتميز عصرنا الحالي بالتكنولوجيا حيث أصبحت ضرورة ملحة لا بد أن يلم بها كل فرد ليكون فعالاً في مجال عمله وقادراً على التفاعل مع التكنولوجيا التي يتعامل معها وتخزينها بشكل إيجابي ويجب أن يواكب الفرد التطور والنمو السريع لتكنولوجيا حيث يفرض التطور التكنولوجي تحديات متواصلة على جميع المجالات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وبدأ علماء الإدارة والاجتماع تناوله في أبحاثهم ومقالاتهم، وزاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت مع التطورات التي حدثت بالمجتمع، وما من عمل يؤدي إلى أخذ الوقت في الحسبان، والوقت يشكل العنصر الجوهري الرئيسي في حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات باعتباره من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها واعطائه حقه والمحافظة عليه.

كما ان هنالك علاقة كبيرة بين التكنولوجيا وإدارة الوقت حيث اثرت عليها واعطت لإدارة الوقت قيمة وأهمية كبيرة، وفي هذا الفصل سوف نتعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالتكنولوجيا في المؤسسة من خلال:

المبحث الأول: مدخل الى التكنولوجيا

المبحث الثاني: إدارة الوقت

المبحث الثالث: اثر استخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت.

## 1. المبحث الأول: مدخل الى التكنولوجيا

لقد تزايد اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا بكل أنواعها وكلما اعتمدت المؤسسات على التكنولوجيا كلما أدى ذلك الى استمرارها ونجاحها وبالتالي تطورها وعليه يتم التطرق في هذا المبحث الى أنواع التكنولوجيا ومجالاتها وكذا اهم مساهماتها.

### 1.1 المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

#### 1.1.1 التكنولوجيا: المفهوم والأهمية:

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموع من التقنيات والمهارات والأساليب المستخدمة في تحقيق الكثير من الأهداف، ويشار الى أنظمة التكنولوجيا عن طريق احد المدخلات وتغييرها وفقا لاستخدام النظام على أنها أنظمة تقنية أو أنظمة تكنولوجية.

#### - التعريف اللغوي والاصطلاحي:

تمكن الانسان من تطوير الموارد المتاحة امامه لتسخيرها في خدمته وتحقيق الراحة والرفاهية، حيث دخلت التكنولوجيا في جميع جوانب حياة الانسان، فأصبحت ظاهرة عامة ومهمة موجودة في البيت والشارع والعمل وقد سهلت هذه التكنولوجيا حياة الانسان ومكنته من القيام بأعماله بشكل أفضل، وأسرع وأدق.

#### التعريف اللغوي:

تعد كلمة تكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، اذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية ( Technique ) في حين يرى اخرون اختلافا واضحا بينهما.

ويرجع أصل التكنولوجيا الى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما Technol تعني التشغيل الصناعي، والثاني logos أي العلم أو المنهج<sup>1</sup>.

#### التعريف الاصطلاحي:

هناك عدة تعاريف للتكنولوجيا تختلف باختلاف الباحثين من ابرزها:

<sup>1</sup>وليد بت التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص16،15.

- هي جمع أنواع المعرفة العلمية والمهارات الفنية التي يتطلبها تطوير الآلات وطرق الإنتاج والتصميم وإنتاج السلع طبقاً للقواعد الاقتصادية<sup>1</sup>.
- هي مختلف المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى المخرجات<sup>2</sup>.
- كما قيل إنها: التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي<sup>3</sup>.
- هي المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلاً عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات<sup>4</sup>.
- كما تعرف التكنولوجيا على أنها: رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات جديدة ومحسنة، ويعكس هذا المصطلح مجالين هما:

✓ التكنولوجيا الثقيلة: الآلات والمعدات مثل الحواسيب ووسائل الاتصال.

✓ التكنولوجيا الخفيفة: تشمل الإدارة والمعلومات والمهارات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج تعريف أكثر شمولية وهو ان: التكنولوجيا عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية معرفية إلى حالة عملية، أي أنها تكون مادية تتمثل في المعدات والتجهيزات وهي الجزء الملموس من التكنولوجيا أو قد تكون غير مادية والمتمثلة في الطرق العلمية للتشغيل والاستخدام.

### - أهمية التكنولوجيا:

بقيت التكنولوجيا اهتماماً كبيراً عند بروزها في عالم الأعمال، باعتبارها من أهم ركائز نجاح المنظمة التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة: حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إلى خلق قيمة للمنظمة هذا بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها وخاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات.

<sup>1</sup> وليد بت التركي، نفس المرجع السابق، ص17.

<sup>2</sup> وليد بت التركي، نفس المرجع السابق، ص17.

<sup>3</sup> أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز، أطروحة ضمن نيل شهادة الدكتوراة في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، 2017-2018، ص78.

<sup>4</sup> غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1993، ص484.

- **فعالية اتخاذ القرارات:** تبسيط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم وبالشروط المطلوبة.
- **تنمية العمل:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وامدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- **إعادة هندسة عمليات التشغيل:** تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات او بعد عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.
- **تدعيم نجاح المنظمات في المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة:** يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإداري والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- **تنمي السلوك الإيجابي لأفراد المنظمة:** حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمة هذا الى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.
- **تحسين إدارة الجودة الشاملة:** تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع ومراقبة البيانات وتخليصها وتحليلها، كما تساعد في زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش وتحسين نوعية الاختبارات وتخفيض التكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة، وتساعد أيضا في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها.
- **تحسين إدارة المعلومات والمعارف:** حيث يتم استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات التي تسهل عمليات جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية وتشغيلية يمكن استخدامها في خلق ميزة تنافسية.
- **تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء:** حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في دعم وخدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الالكترونية وعمليات إعادة هندسة العمليات للوفاء باحتياجات العملاء ونيل رضاهم وسرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم<sup>1</sup>.

### 2.1.1 أنواع التكنولوجيا:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002، ص158-159.

جدول رقم 01: تصنيف أنواع التكنولوجيا

تعريف التكنولوجيا	اسم التكنولوجيا	نوع التكنولوجيا
هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية وتكون فيها درجة التحكم كبيرة جدا.	التكنولوجيا الأساسية	على أساس درجة التحكم
هي عكس النوع السابق حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.	تكنولوجيا التمايز	
وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.	تكنولوجيا المنتج	على أساس موضوعها
وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.	تكنولوجيا أسلوب الانتاج	
وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية " نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين.. الخ"	تكنولوجيا التسيير	
وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.	تكنولوجيا التصميم	
وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، لتتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات.	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
/	تكنولوجيا وليدة	
/	تكنولوجيا في مرحلة النمو	على أساس اطوار حياتها
/	تكنولوجيا في مرحلة النضج	
هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب انتاجي متميز باستخدام كمية اكبر نسبيا من كمية العمل، ويعمل على زيادة الانتاجية الحدية بمعدل أكبر من معدل زيادتها للعمل.	تكنولوجيا متقدمة كثيفة رأس المال	على أساس كثافة رأس المال

هي التكنولوجيا التي تستخدم أسلوب انتاجي متميز باستخدام العمل أكبر نسبيًا من كمية رأس المال ويعمل على زيادة الإنتاجية الحدية بمعدل أكبر من معدل زيادتها لرأس المال	تكنولوجيا تقليدية كثيفة العمالة	
---	---------------------------------	--

## 1. 2. 1 المطلب الثاني: دوافع وخصائص وفوائد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

### 1. 2. 1 دوافع استخدام التكنولوجيا في المؤسسة:

- العمل على تقليص الاعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية.
- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من شركات المتنافسين.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الالكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
- تمكن من انشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تسمح بالتواجد في كل مكان.
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 1. 2. 2 خصائص استخدام التكنولوجيا:

لقد تميزت التكنولوجيا بمجموعة من الخواص أهمها:

#### الجدول رقم 02: خصائص استخدام التكنولوجيا

مفهومها	الخاصية
فالتكنولوجيا في كل الأماكن الكترونيا.	تقليص الوقت

<sup>1</sup> إبراهيم بعتي ، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دروس لطلاب الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004-2005، ص 49-50.

## الفصل الأول: أساسيات حول التكنولوجيا وإدارة الوقت

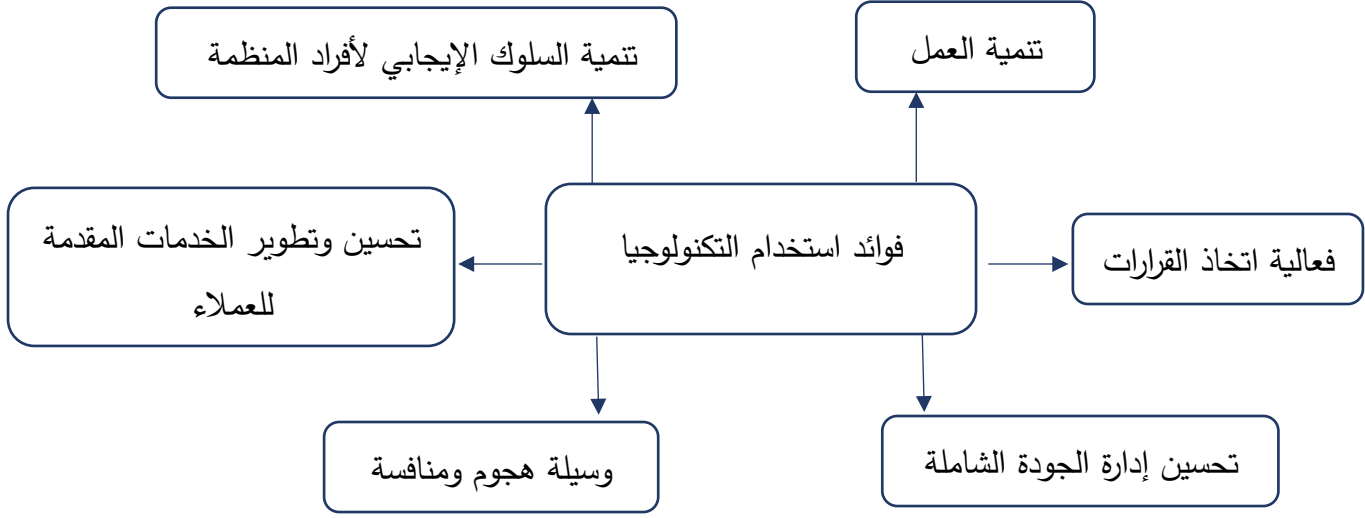
تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجم هائل من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.	تقليص المكان
وتعني استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.	التزامية
وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا في الانترنت مثلا: تتمتع باستمرارية عملها في كل الحالات، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.	اللامركزية
وتعني إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المتنوعة أي بغض النظر عن المشاركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.	قابلية التوصيل
أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله، أي عن طريق وسائل الاتصال الكثيرة مثل: الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال و غيرها	قابلية التحرك
وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسائل المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.	قابلية التحويل
هذه الشبكة قابلة للتوسع أكثر فاكثرت في مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها عن هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.	الشيوع والانتشار
وهو المحيط التي فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم.	العالمية والكونية

المصدر: كريم عمارة ، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 349-350.

### 1. 2. 3 فوائد استخدام التكنولوجيا:

يترتب على تطبيق واستخدام التكنولوجيا في المنظمات العديد من الفوائد أهمها:

الشكل رقم 02: فوائد استخدام التكنولوجيا



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره،

ص158-159

- **تنمية العمل:** حيث تعمل التكنولوجيا على توفير النظام والانضباط بالوحدات وتهتم بتعريف الافراد بما يدور حولهم وامدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- **تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المنظمة:** حيث تؤثر على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمة هذا الى جانب مساعدات على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.
- **فعالية اتخاذ القرارات:** تبسط التكنولوجيا مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم وبالشروط المطلوبة.
- **وسيلة هجوم ومنافسة:** أي تسمح بالخروج من الأسواق المحلية الى الأسواق العالمية.
- **تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء:** حيث تؤدي التكنولوجيا الى دعم وخدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الالكترونية وعمليات إعادة هندسة العمليات للوفاء باحتياجات العملاء ونيل رضاهم وسرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم.
- **تحسين إدارة الجودة الشاملة:** تساعد التكنولوجيا في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع ومراقبة البيانات وتلخيصها وتحليلها والتقرير عنها، كما تساعد التكنولوجيا في زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش وتحسين نوعية الاختيارات وتخفيض تكلفة القيام بمختلف النشاطات و المراقبة وتساعد أيضا في اكتشاف الأخطاء قبل ظهورها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص158-159.

### 1. 3. 1 المطلب الثالث: مساهمات التكنولوجيا في المؤسسة.

#### 1. 3. 1 مجالات استخدام التكنولوجيا:

#### - استخدام التكنولوجيا في قطاع المال والأعمال:

يمكن توضيح أهم استخدامات التكنولوجيا في قطاعي المال والأعمال من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم 03: استخدامات التكنولوجيا في قطاع المال والأعمال

الأهداف	تطبيقات التكنولوجيا
تحسين الخدمة، سرعة ضبط الحسابات، مساندة الرقابة المالية على البنوك.	اعمال البنوك
سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.	تحويل الأموال الكترونيا
تحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات.	إقامة النماذج الاقتصادية
تعظيم عائد الاستثمارات، تحليل المعطيات.	إدارة الاستثمارات
فورية بث المعلومات للمتعاملين، استخراج احصائيات السلاسل الزمنية لتغيير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى.	نظم معلومات أسواق الأوراق المالية
سعة التعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما يعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه.	التصميم بمساعدة الكمبيوتر

المصدر: علي عماري ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص30.

#### - استخدام التكنولوجيا في مجال التعليم والتكوين:

يمكن توضيح أهم هذه التطبيقات في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 04: استخدامات التكنولوجيا في مجال التعليم والتكوين

الهدف	تطبيقات التكنولوجيا
تقليل التكاليف والخطر	نظم التكوين من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات
زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدها	برمجيات مساندة التعليم والتعلم
صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظيم في مجال التعليم	نظم المعلومات التربوية

المصدر: علي عماري ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

### 1. 3. 2. مساهمات التكنولوجيا في المؤسسة:

للتكنولوجيا عدة تأثيرات خاصة على المؤسسة فحسن استخدامها واستعمالها يساعد المؤسسة في التطور ورفع إنتاجيتها وزيادة أرباحها:

#### - مساهمة التكنولوجيا على إنتاجية المؤسسة:

أكدت العديد من الدراسات والتقارير أن التكنولوجيا يؤثر تأثيرا مباشرا في نمو المؤسسات خاصة عندما يرافق إدخالها أحداث تغييرات تنظيمية وإدارية ملائمة ، فقد بينت تلك الدراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في التكنولوجيا.

فالاستفادة القصوى من التكنولوجيا تحقق فقط عندما يرافقها استثمار في كل من الاستراتيجيات والهيكلية، وإذا كان استثمار المؤسسات في التكنولوجيا وما يوافقها من تغييرات تنظيمية أو في قطاع ما، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على مستوى القطاع يظهر نمو أعلى في إنتاجيته بالنسبة للقطاعات الأخرى، أظهرت إنتاجية أعلى من قطاعات أخرى، كما أظهر قطاع صناعات التكنولوجيا أعلى إنتاجية من غيره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيسى الحاج ، هواري محارج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجزائري، ورقة عمل اقتصادي جديد، 22-23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 03.

### - مساهمة التكنولوجيا في عملية الاتصال:

ساهمت التكنولوجيا في تحسين أساليب الاتصال داخل المؤسسة فهي تجمع بين الاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن الحصول على معلومات من خلالها والنفوذ اليها مثل: المؤتمرات التلفزيونية، المودم/الانترنت<sup>1</sup>.

أدت التكنولوجيا الى تحسين أساليب الاتصال بين الوحدات الإدارية حيث تحتفظ الوسائط التقنية بسلامة المعلومات وسهولة انسيابها، حيث استطاعت المؤسسات عن طريق الحاسوب الاتصال بعدد من قواعد المعلومات داخل الإدارة أو خارجها ويتم ذلك عن طريق شبكة الانترنت والاكسترنات وما تتيحه هذه الشبكات من المشاركة في الوقت أو ما يسمى بالمشاركة الزمنية بمعنى أن إمكانية الحصول على أجهزة الادخال والإخراج في الحاسوب المركزي متاح لعدة أشخاص في نفس الوقت<sup>2</sup>.

### - مساهمة التكنولوجيا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها وأنشطة ثانوية ارتأت ضرورة القيام بها فيما بعد، بالتالي فهي تنتمي الى قطاع أو قطاعات أحيانا و تعاني من منافسة وعليها مواجهتها عن طريق استراتيجية وبنية مناسبين لذلك، ولكي يتسنى لها ذلك لابد من تحليل القطاع أو القطاعات التي تنشط فيه والوقوف على مدى حدة المنافسة.

فعلى المؤسسة معرفة حدة المنافسة التي يتطلب منها مواجهتها قصد التطور والازدهار أو البقاء على الأقل وذلك من خلال الامام بالموردين وقدرة تفاوضهم، الزبائن وقدرة تفاوضهم، المنافسين المحتملين وخطر إمكانية ظهورهم وكذا الامام بالمنتجات البديلة وأخطارها عليها. تحمل تكنولوجيا المعلومات بعدا استراتيجيا وتساعد صانع القرارات في تحليل القطاع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، طبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1432هـ/2011م، ص66.  
<sup>2</sup> بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص 141.  
<sup>3</sup> كاميليا يزغش، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بسكرة، 2008-2009، ص86.

## 2. المبحث الثاني: إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي اتفق معظم الباحثين في علم الإدارة على أهميتها البالغة، وذلك نظراً لكونها ترتبط بجميع المراحل من تخطيط وتنظيم وتوجيه، واتخاذ القرار والرقابة كذلك، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبطة وبصفة مباشرة لمدى اهتمامها بالوقت المطلوب لذلك. وسوف تعرض في هذا المبحث مفهوم إدارة الوقت وخصائصها، أهميتها ومبادئها.

### 1.2 المطلب الأول: عموميات حول إدارة الوقت

من الصعوبة تحديد تعريف معين للوقت، وبشكل عام يتمثل تعريف الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين أو نشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. لقد أصبح الوقت بمثابة امتلاك سلاح جوهري يمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستقرار، وعليه سنقوم من خلال هذا المطلب يذكر أهم النقاط المتعلقة بالوقت.

#### 1.1.2 تعريف الوقت:

يمكن إعطاء التعاريف التالية للوقت:

- فقبل الميلاد رأى "أرسطو طاليس" ( 384 - 322 ق.م) أن الوقت هو: تعداد الحركة.
- و اعتبره إسحاق "نيوتن" ( 1727-1642م) على أنه: شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والانساق نفسه ويصرف النظر عن أية عوامل خارجية<sup>1</sup>.
- أما "كانت" ( 1804-1724 ) عرفه بأنه: الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته وأن الزمن يعود في الإحساس لأداء العقل.
- و لكن التعريف الأكثر دلالة هو ما جاء به "البرت انشتاين" ( 1879-1955م) حيث قال: لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيدة ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه<sup>2</sup>.

#### 2.1.2 أهمية الوقت:

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان، حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات والمعتقدات، ففي الأثر العربي نجد عدة حكم تشير أهمية الوقت مثل الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك أو لا تؤجل

<sup>1</sup> حمد أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص15.  
<sup>2</sup> ناصر الله حنا ، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص91.

عمل اليوم إلى الغد، وحتى يومنا هذا لا يزال المتغير يحظى بنفس الأهمية، لكن هذه الأهمية أو هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر ومن بلد إلى بلد ويرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر<sup>1</sup>:

- مختلف التقاليد والأعراف والمعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة وبصفة كبيرة على كيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت.
- المستوى المعيشي ومستوى الدخل الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الأشياء بما فيها الوقت.
- المستوى التعليمي: يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.
- التطور التكنولوجي : لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.

### 3.1.2 خصائص الوقت:

يعتبر الوقت من الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان أو مؤسسة ويتميز بعدة خصائص منها:

- موزع على الكل بالتساوي، فكل لديه 24 ساعة يوميا و 7 أيام أسبوعيا، و48 أسبوعا في السنة.
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته.
- الوقت مورد محدود له بداية وله نهاية: عبارة عن عمر الإنسان المحدد له لا يمكن تنمية المورد أو تمديده.
- الوقت سريع الانقضاء، هو يمر كلمح البصر فهو يفرض الإنسان بسرعة عجيبة.
- الوقت أنفس ما يملك الإنسان لأنه ما مضى لن يعود ولا بعد ولا يعوض بشيء، فهو أثمن وأعلى ممتلكات الإنسان فهو من ذهب.
- الوقت كمورد له خصوصية خاصة فأنت يمكن أن تكسب المال أو تعلم المهارات.
- سرعة الانقضاء والمرور.
- لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل.
- الوقت ضد الجميع ومع الجميع.
- الوقت أطول شيء لأنه مقياس للخلود.
- الوقت أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة بداية ونهاية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشر العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص91

<sup>2</sup> بشر العلاق، نفس المرجع السابق، ص 92.

#### 4.1.2 أنواع الوقت:

بعد التطرق إلى تعريف وأهمية وخصائص الوقت يجب التطرق إلى أنواع الوقت وذلك للإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع<sup>1</sup> ، للوقت عدة أنواع سوف نذكرها فيما يلي:

- **الوقت الإبداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير، التحليل، التخطيط المستقبلي، وعلاوة على ذلك تنظيم العمل وتقويم مستوى إنجازهم، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه تقويم كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية، موضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها.
- **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل ويستغرق هذا النوع من الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز المعدات أو القطاعات أو الآلات أو المستلزمات المكتبية الهامة، قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط لما يحتاجه من الوقت لتجنب الخسائر الناجمة عن عدم الإعداد المناسب للعمل، وعدم توفر المدخلات الأساسية التي قد تحدث خسارة اقتصادية يمكن تجنبها.
- **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري لزيادة فاعلية استثمار الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع.
- **الوقت العام:** يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة الاجتماعية، وارتباط المسؤولية فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، والحضور الإداري للندوات أو تلبية لدعوات وافتتاح مؤسسة معينة، أن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يتخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بهذه بدلا منه، مع الأخذ في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد يوسف المسليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1998، ص12.  
<sup>2</sup> سارة محجوبي، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012-2013، ص3.

### 5.1.2 تعريف ادارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، حيث أصبح الوقت بمثابة امتلاك سلاح جوهري يمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستقرار وعليه سنقوم من هذا المطلب بحصر مجموعة من الدراسات أو التجارب التي أشارت الإدارة الوقت بشكل مباشر أو غير مباشر.

ان إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الاجماع على تعريف واحد لها لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية، أي أنها متعلقة بالمشاعر والعواطف والسلوك وكذلك تتعلق بالجوانب الموضوعية، بإضافة الى الجوانب التقنية.

حيث يمكن ادراج التعاريف التالية لإدارة للوقت:

#### - التعريف الأول:

إدارة الوقت تعني تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة بحيث يجب استغلال هذا الوقت في انجاز الأعمال على أكمل وجه<sup>1</sup>.

#### - التعريف الثاني:

إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته والرغبات والأهداف<sup>2</sup>.

#### - التعريف الثالث:

إدارة الوقت هي قدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة سواء كان ذلك في العمل أو المنزل أم في حياتك الشخصية أو حتى عند وضعك الأولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح لنا الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب أن ننجزها والتي نحتاجها وتلك المهمة أيضاً<sup>3</sup>.

#### - التعريف الشامل:

إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المؤسسة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب

<sup>1</sup> يحي حداد، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص47.

<sup>2</sup> [www.geocities.com](http://www.geocities.com) in april on 19/02/2023 at 10 :00 AM

<sup>3</sup> نصر الله حنا ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

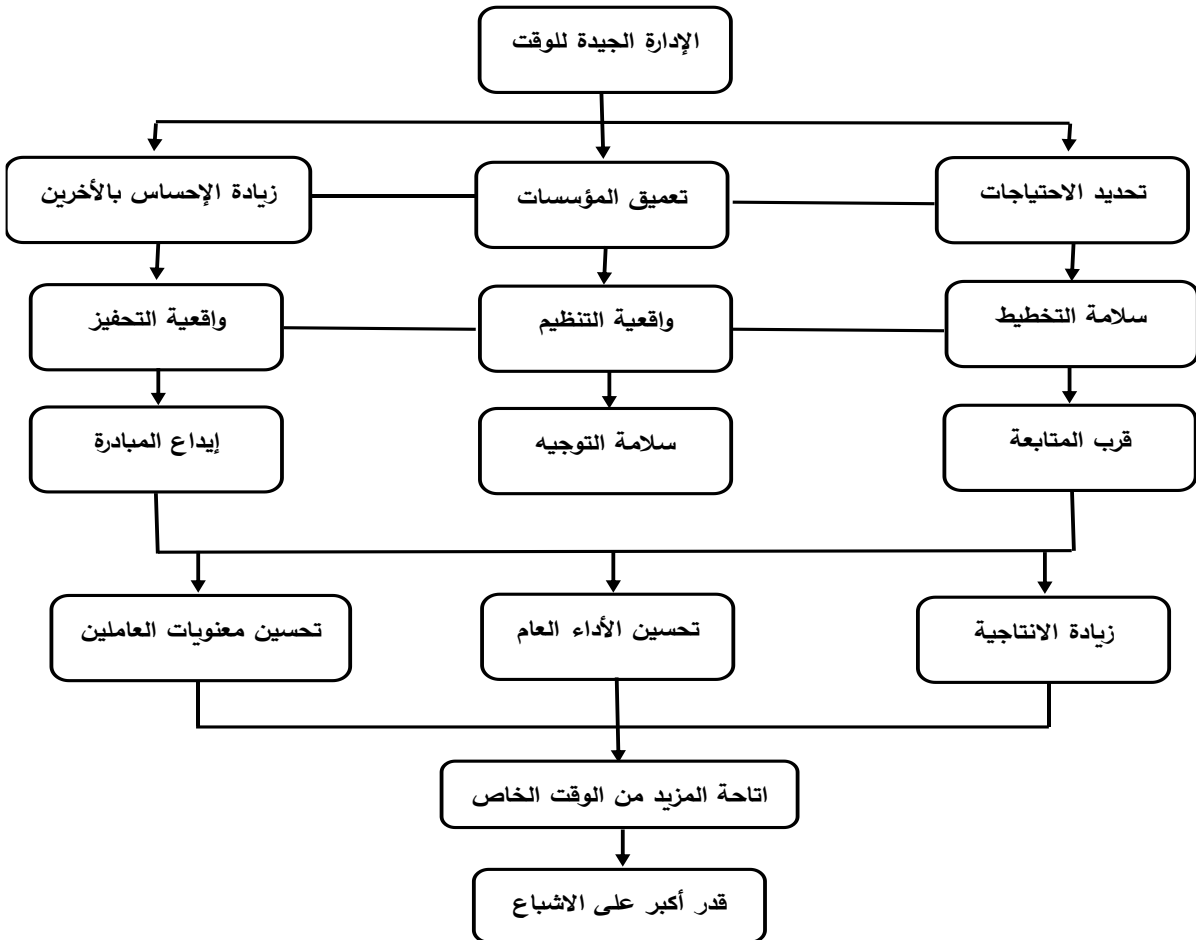
ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع<sup>1</sup>.

والمقصود بالأسلوب الإداري مجموعة المعارف والسلوكيات والمراحل التي تشكل في مجملها عملية إدارية متكاملة، يلجأ المديرون في مختلف المستويات الإدارية إليها لاستثمار واستغلال الوقت المتاح لهم وتحديد مصادر ضياع الوقت وأسبابه، وإيجاد الوسائل التي تتكفل بالقضاء على تلك العوامل المضيعة للوقت.

### 6.1.2 أهمية إدارة الوقت:

يمكن تحديد هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أهمية إدارة الوقت



المصدر: حمد أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>1</sup> نصر الله حنا ، مرجع سبق ذكره ،ص84.

### 7.1.2 خصائص إدارة الوقت:

تتميز إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص:

- يعتبر إدارة الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكم والحجم وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد حيث يحق لكل منهم استخدامه واستغلاله وفق لمطلق ارادته وكامل اختياره دون قيود أو شروط.
- أنه قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو قيود، حيث يعتبر على أنه نمط.
- يعتبر قابل للاستعادة والاسترجاع مرة أخرى أو الاستعانة عنه بأصل اخر يحل محله.
- أنه قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين أو الاحتفاظ به لان الزمن لا يتوقف بل هو دائم الاستمرار.
- ان الوقت لا يمكن تضييعه أو انتاجه ولا يمكن انتاجه بشكل أكثر مما هو متاح فعلا ولا يمكن شراؤه حيث أنه لا يوجد اندر منه.
- يحتاج الوقت الى فهم وادراك شمولي وواسع وعميق له ويعتبر عملية متكاملة.<sup>1</sup>

### 8.1.2 أنواع ادارة الوقت:

تتمثل أنواع إدارة الوقت فيما يلي:

- إدارة وقت الأفراد: هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع الى حدوده الدنيا ومن خلال ادراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه الا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعى بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

ونتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

- إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير
- وضوح الأهداف.
- إدارة وقت المنظمات: اذا كان الوقت هو الحياة، فان إدارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا، وأن الواجبات دائما أكثر من الأوقات.<sup>2</sup>

### 9.1.2 نظريات ادارة الوقت:

<sup>1</sup> زيد مدير عبوي ، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، 2006، ص32.  
<sup>2</sup> يمينة زوقار، أمينة صفوان ، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014، ص07.

إن أي عمل ينجز يكون ضمن وقت معين، وما من حركة إلا وتكون في فترة زمنية محددة، ومن هنا فإن الإدارة حركة وزمن معا، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، وفيما يلي توضيح لمنظور الوقت عبر النظريات الإدارية التالية :

#### - النظرية الإدارية العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915):

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي ؛ قد تبلورت في عهدة المدرسة الكلاسيكية التي جاءت نتيجة للثورة الصناعية ؛ و التطور التكنولوجي الذل أعقب الثورة الصناعية التي شهدتها الدول الصناعية في نهاية القرن 19 مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل العمل ولتحديد أفضل طريقة لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن؛ فقد قام فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجارب التي ركز فيها على دراسة الحركة والزمن عندما بدأ عمل لدى شركة للفولاذ؛ إذ الحظ أن هنا ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت وان ما كان ينتج في يوم واحد يمكن أن ينتج في ساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية :

- التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر العمل؛ ليحل محل الحدس والتخمين.
  - الاختبار العلمي للعاملين؛ وتدريبهم وتطويرهم بدال من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه
  - التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال وفقا للمبادئ العملية التي تم تطويرها.
  - تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بنسب متساوية؛ بحيث تتول الإدارة مهمة التخطيط.
- وكانت أول التجارب :تجارب تايلور التي طبق فيها مبادئ الإدارة العلمية على 75 عامل كانوا يرفعون المعادن على السيارات؛ وعندما اختار بأسلوب علمي أحد العمال وزوده بالتعليمات اللازمة للقيام بكل حركة؛ تبين لتايلور أن العامل الواحد من الطراز الأول يجب أن يرفع بين 46 و 48 طنا يوميا بدلا من 12 و 5 طنا، وأن يتقاضى اجرا 1.85 دولارا بدلا من 1.15 دولارا كان يتقاضاه في الماضي وبالتالي فقد زاد الإنتاج بوقت أقل<sup>1</sup>.

وتتمثل دراسة الحركة والزمن جزئيات بسيطة إذ يتم تحديد حركتها الأساسية من مكان آخر والزمن الذي يستغرق ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن. وقد ساهم تايلور Taylor بطريقة مثل مساهمة كبيرة في زيادة فعالية إنجاز النشاطات الإنتاجية من خلال إعادة توزيع

<sup>1</sup> فرح ياسر احمد، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص26.

مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسياب بشكل سهل دون العوائق<sup>1</sup>.

كما سع هنرل جانث إلى " تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت فاذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في اقل وقت فانه يستحق اجرا يعادل الوقت الذي اختصره.

وتابع فران جليبرث وزوجت ليليان دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير وصولا إلى الطريقة المثل التي استطاعا من خلالها إدخال فن العمل بأفضل الطرق في زمن التخصصات في العمل وتطوير أدائه فقد عمدا إل وضع قواعد للعمل بأن قسماه إل عدة أقسام وكل من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، ورتبا خرائط تخدم هذا الغرض أطلقا عليها خرائط التدفق المساعدة عل دراسة أية عملية وتفصيلاتها.

ونشر هارنجتون إيبرسون كثيرا من المبادئ منها :

- المثل أو الأهداف : بمعن أن يكون لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها في أسرع وقت ممكن .
- حسن الإدراك : بمعنى ألا تنمو المنظمة جزافا بل تقوم كل جديد في التجهيزات أو في نموها البشري.
- الإرسال : ويعني به إصلاح المنظمة وصيانتها وفق جداول زمنية محددة.
- التنميط : بمعنى أن يكون لكل عمل إداري نموذج مثالي.

كما اهتم هنرل فايول برفع مستوى أداء للمنظمة عل وجه شامل فوضع القواعد والمبادئ الإدارية يجب أن تتمشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل التكاليف وتسجيل للإمكانيات المتاحة ووضعها في المكان المناسب وبأقصر وقت ممكن وكل ذلك يتطلب رقدا في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أدا العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

كما نلاحظ أن محاولات تايلر وأتباع لم تعبر عن المفهوم الحديث إدارة الوقت إذ كانت تركز عل هدف رئيس يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح من خلال الإلحاح عل فعالية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي

<sup>1</sup> فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، دارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة رسالة الماجستير، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2008، ص26.

الإنتاجية للعمل وبذل هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية ال ترتبط بحركات قياسية تم تحديد زمن كل حركة منها.

وهكذا نلاحظ أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية وتقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل وذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة والزمن والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم ماديا من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية في وقت أقصر.

### - نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

ألحت النظرية على بنا المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد ببعضهم وبرؤسائهم وغيرهم من داخل المنظمة وخارجها وأعطت الأولويات لجماعات العمل غير الرسمية وشجعت على ظهورها ورأت أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي تؤدي تلقائيا إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي وأولت أهمية كبيرة الاجتماعي الرجل لا الرجل الاقتصادي، أصرت النظرية الإنسانية على الدوافع الاجتماعية وقد بدأت الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا للعمل على معنوياته.

نصت هذه النظرية أن الإنسان ليس آلة يعمل على مدى 24 وإنما يحتاج إلى فترات من الراحة ساعة تقطع من وقت العمل حيث يعود العامل بعدها بنشاء وهمة للاداء.

أكد التون مايو على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني وأختار فترات الراحة التي تساعد على زيادة الانتاجية شرط ان لا تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة لان هذه الأوقات الزمنية ستكون عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج.

وتتجلى أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات ومهارات المدربين والافراد فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقنية الأمر الذل يؤدي إلى الحد من قدرات وامكانيات وخبرات التي اكتسبها من قبل <sup>1</sup>.
- أن الوقت يؤدي على تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة الإنجاز.

<sup>1</sup> سعيد السالم مؤيد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2009، ص35.

• إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين فعندما يبدأ العامل عمل في المنظمة يكون في حيات نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسع إلى جماعة يركز عليها في أعمال ويتأثر ببيئته تدريجيا عبر الزمن ويتسع خيال وتزداد مدارك ويتكيف بصورة أكبر مع المواقف التي تبدو على أنها مختلفة ثم يبدأ بتركيز اهتمام بوعي وادراك وكلما تقدم به الزمن ازدادت مدارك وتركيزه وتصوره لأفاق المستقبل فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في حاضره أما حين يتقدم به الوقت وينضج عقل وتفكيره فمن يفكر في المستقبل ويحس بالماضي ليتخذ من قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمل المستقبلي إن الوقت يصل الفرد ويزيد من مدارك ويبعث في الإحساس بالمسؤولية ويجعل يتكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية.

هنا العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانيات ونضج منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والأشراف والهيكل التنظيمي المغلق وان جميع هذه الأمور تحد من النشاط الزمني للعامل وبذلك يصبح غير مبال لا يتحمل المسؤولية ولا تهمة الأمور التي تجري من حول إنما عليه أن يطيع فقط<sup>1</sup>.

### - النظرية الحديثة للمنظمة:

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:

• نظرية اتخاذ القرارات : إن من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة، لما لها من قدرات تفوق ما يستطيعه الأفراد من قدرات، مثل التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل واختيار الأمثل منها، إذ إن من كفاءة الأداء التنظيمي وفعالية الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة، وأنت هذه النظرية لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط من خلال التكامل بين عدد من الحقول المعرفية وخاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه النظرية، إذ إنها استعانت بها في حل مشاكل التخطيط والإنتاج والاستفادة من الخبرات والأحداث السابقة في اتخاذ القرارات، والوقت يؤثر على القرار من حيث نوعه وزمن حدوثه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد ربيع شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص70.

<sup>2</sup> فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص63.

- النظرية الرياضية: اعتمدت هذه النظرية وقتها، حيث اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات ونظرية المباراة وطريقة مونت كارلو وغير ذلك، وبالتالي فإن كل مرحلة من هذه المراحل تشكل فترة زمنية تمر بها المنظمة خلال مراحل تطورها<sup>1</sup>.

### 2.2 المطلب الثاني: أساليب ومبادئ إدارة الوقت

#### 1.2.2 أساليب إدارة الوقت:

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام، كما لها دور في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المؤسسة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيسي لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالباً لقناعاته الشخصية، ففي معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية، ومن بين هذه الأساليب<sup>2</sup>:

#### - أسلوب الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلاله من تطوير الإمكانيات والقدرات، والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي، أو على مستوى المؤسسات بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم، وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة.

#### - الإدارة بالاستثناء:

هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه حل مسألة ما واتخاذ قرار ينشئها وفقاً لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة، ومن حيث المبدأ فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض، حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف، طالما أن الأداء جيري ضمن الحدود المفروضة<sup>3</sup>.

#### - أسلوب الإدارة التفويض:

<sup>1</sup> حسن رعد الصرن ، فن وعلم إدارة الوقت ، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000م، ص47.

<sup>2</sup> اسيا بواشيرية ، قانون حداد واستراتيجية إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء التدريسي عند الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علوم التربية، إرشاد وتوجيه، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة اجلياليل بونعامه، مخيس مليانة، الجزائر، 2018-2019، ص 25-26.

<sup>3</sup> اسيا بواشيرية ، نفس المرجع السابق، ص27.

إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بإعمال كثيرة، وهو مسؤول عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت ممثلا محال ثقيلًا على الرؤساء، بحيث شغلهم عن إعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى، والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخر في انجاز الاعمال، الامر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر التنظيم والمتعاملين معه على حد سواء، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعين قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في مستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويتضح هذا الشخص مسؤول أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها. ويخفف التفويض عبئ العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، يقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون المفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئيسية الرئيس الإداري للمفوض، وعادة ما يكون التفويض بخصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.

### - أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة التي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق نتائج محددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ومناقشتها وإقرارها، وتؤدي إلى إدارة جيدة للوقت واستثمارها الاستثمار الأمثل.

### - أسلوب الإدارة بالمشاركة:

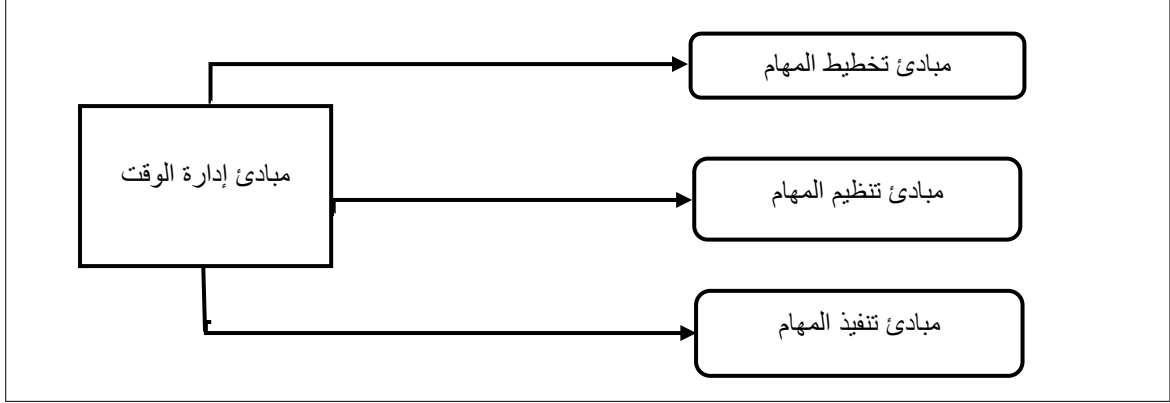
يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الحديثة، وتعتمد بشكل أساسي على عملية إشراف المرؤوسين، ورئيسهم وصنع القرار حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب السلطة في اتخاذ القرار مع أفراد آخرين إلا أنه يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعرض سبل التنظيم، إذ البد من مشاركة لأنها من أسس الإدارة المعاصرة، وكثيرا من القرارات الإدارية، بل معظم لقرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية<sup>1</sup>.

### 2.2.2 مبادئ إدارة الوقت:

<sup>1</sup> اسية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري، أم البواقي، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص أوراق أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2015-2016، ص 40.

إدارة الوقت جملة من المبادئ التي لا بد على الإداري التقيد بها واتباعها حيث تم تصنيفها طبقاً لمراحل تنفيذ أو أداء المهام المطلوبة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مبادئ إدارة الوقت



المصدر: محمد عبد الناصر حمودة ، "دليل المدير العربي لإدارة الوقت"، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2003م، ص21

من خلال هذا الشكل يتضح لنا جملة من المبادئ تتمثل في :

### - المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

إذا لم تتمكن من استغلال وقتك الاستغلال الأمثل، هذا يعني أنك لم تخطط وتضع أهدافك، فإنك لن تتمكن من معرفة اختيار طرق بديلة للتصرف في وقتك فالتخطيط يعتبر المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت، إذ يجب على المدير أن يقتنع بضرورة التخطيط لكافة الأعمال داخل المؤسسة، وأن يبتعد عن العشوائية، فالتخطيط يساعد على التنفيذ الفعال<sup>1</sup>. ولتخطيط الوقت عدة مبادئ نذكر منها:

- مبدأ تحليل الوقت: التحليل " Analysis " أي توفير البيانات الكافية حول استخدامك الحالي للوقت وحول المشاكل التي تتعرض لها عند استخدامه والأسباب الكامنة وراء ذلك .
- مبدأ التحليل اليومي: بعد نهاية عمل اليوم وقبل الانطلاق في اليوم الموالي، من الضروري القيام بتخطيط يومي يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل، وذلك من أجل الاستفادة من الوقت الشخصي في حين أن التخطيط الغير ملائم هو السبب الأساسي لإدارة سيئة للوقت.

<sup>1</sup> حسين يرقى ، محمد السعيد جوال ، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 13.

- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولويات: بعد كتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، نقوم بتخصيص وتقسيم الوقت حسب الأولويات ويكون تصنيف العمال حسب ضرورتها باستخدام ترتيب المهام تتدرج من المهم جدا إلى المهم.
- مبدأ المرونة: لا بد من الاعتماد على مبدأ المرونة والتي هي من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في عين الاعتبار عند اختيار الخطط أي لا بد ألا يكون إفراط أو تقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة ينبغي إدراك حدود مقدار التوقيت في اليوم الذي يمكن أن تجدول فيه المهام<sup>1</sup>.

### - المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وتتمثل مبادئه في:

- مبدأ التفويض: تفويض السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.
- مبدأ تقسيم العمل: أن الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها، ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.
- التحكم في المعوقات: حيث يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات ثم ترتيبها التي تساعد في تقليل في عدد ومدة المقاطعات الغير ضرورية. الإقلال من الأعمال الروتينية: وهي أعمال تشكل قيمة من أجل تحقيق الأهداف .

### - المبادئ المتعلقة بالرقابة:

تتمثل أهم هذه المبادئ في النقاط التالية :

- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة: تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتناسب مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

<sup>1</sup> نادية حسني ، واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص50.

- مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت، لأنه قد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل المدراء يعودون لممارستهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار التحليل هذا من وقت لآخر<sup>1</sup>.

### 3.2 المطب الثالث: معيقات استخدام إدارة الوقت

عادة ما يجد المدير أو المشرف أو رئيس العمل والمسؤول عن إنجاز مهام معينة نفسه أمام بعض الأمور التي من شأنها أن تعيق السير الحسن للعمل، وفي هذا الشأن حدد بيرتدراكر العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت منها<sup>2</sup>:

#### - سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:

فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة تلوى الأخرى.

#### - تضخم عدد العاملين:

حيث تؤدي زيادة العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لان الناس يحبون أن يجتمعوا ببعضهم، ويتبادلون الزيارات والأحاديث، ويقول "دراكر": "أن المدير الذي يقضي أكثر من عشرة من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن العمل ال يكون عاطل عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرض الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي.

#### - زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول:

فالاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد واملال وبالتالي جيب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات قدر الإمكان، كما عليه أن يستدعي إليها الأشخاص المعنيين فقط، فضال على ضرورة تعلمه فن إدارة الاجتماعات.

#### - عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:

فالمعلومات تشكل حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي قد يضيع وقت كبري نتيجة أئخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول معلومات غري دقيقة.

<sup>1</sup> فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص50.  
<sup>2</sup> خديجة شناف، الوقت في العمل المؤسسي قيمة وأساليب إدارية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، العدد30، 2007، ص57.

- الزيادة المفاجئة للاجتماعات غري الناجحة:

التردد في اتخاذ القرارات، الخوف من ارتكاب الأخطاء، التفويض غري السليم للسلطة، سوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمعاملات، والتفاعل الاجتماعي غري الضروري داخل أمكن العمل.

- التنفيذ قبل التخطيط:

البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكري فيها، والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

**3. المبحث الثالث: اثر استخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت**

اخترقت التكنولوجيا جميع المؤسسات لتصبح جزء لا يتجزأ منها وبذلك أصبح لها دور فعال على جميع مستويات الإدارة وسنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر مساهمات التكنولوجيا في تسيير إدارة الوقت على مستوى المنظمة وأفرادها و كذا أهميتها البالغة<sup>1</sup>.

**1.3 المطلب الأول: مساهمات التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت على مستوى المنظمة وعملياتها**

يتعامل الإداري مع مختلف العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة.

**1.1.3 على مستوى المنظمة:**

تتمثل في الوظائف الإدارية التالية:

- في وظيفة التخطيط: يعد التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة فيه تأخذ التدابير المسبقة لعمل مستقبلي ، لذا يجب أن يكون متسما بالمرونة لاستيعاب أي متغيرات بيئية قد تطرأ في المستقبل فهو ينقل المجتمع من زمن التخلف إلى زمن التطور المتسم بحادثة والتطوير من زمن ساده الفوضى وتضيع الوقت إلى زمن التنظيم و المحافظة عليه ، وفي التخطيط يجب مراعاة التسلسل الزمني لمراحل الخطة الموضوعة وإن يكن هناك تحديد واضح للفترة الزمنية الا الزمن للتنفيذ فهو بمثابة خريطة تمكن العامل من التحكم في الوقت<sup>2</sup> ،ويمكن النظر للتخطيط من ناحية الوقت و تقسيم الخطة على أساسه إلى:

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص325.

2

<sup>2</sup> خالد احمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جلس الزمان، الطبعة الأولى، 2010، ص03.

الجدول رقم 05: أنواع التخطيط

تعريفه	نوع التخطيط
هذا النوع من التخطيط يمتد لفترات زمنية تتراوح من خمس سنوات فأكثر وهذا يحتاج الى دراسات وتنبؤات اكثر دقة.	التخطيط الإداري طويل الأجل
يغطي هذا النوع فترة زمنية من سنتين الى ما دون الخمس سنوات.	التخطيط الإداري المتوسط الأجل
يغطي فترة زمنية بسيطة مدتها غالبا سنة واحدة وقد تكون لأشهر لتحقيق هدف معين فقط.	التخطيط الإداري القصير الأجل

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مصطفى عليان ربحي ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص325.

يتوقف نجاح أو فشل التخطيط على عامل الوقت ومدى تحديد الوقت الصحيح للتنفيذ وهذا باستعمال برمجيات تساعد على معالجة البيانات وتخزينها و تنظيمها بطريقة التي تضمن تخطيط أهداف مؤسسة<sup>1</sup> وتؤثر التكنولوجيا على عملية التخطيط في جانبين:

- تخطيط موارد المؤسسة ERP: تعد تخطيط برنامج موارد المؤسسات ERP أحد أبرز ملامح تأثير التكنولوجيا في الإدارة ، حيث يعمل هذا النظام على تحسين عملية التخطيط من خلال توحيد و تبسيط وتكامل إجراءات وخطوات العمل لكل إدارة العمل بالشركة المختلفة مثل: الإدارة المالية، إدارة الشركات ، إدارة البيع و التوزيع وغيرها من الإدارات. و من خلال هذا النظام يكون تتبع و تخطيط وتنظيم طلبات العملاء أسهل فهو يساهم في التوحيد بين الإدارات المختلفة و الدمج بينهما و يعمل على احداث نوع من التواصل الفعال بين موظفي الشركة ككل و هذا أهم عطاء في التكنولوجيا الحديثة إلا أنها توفر الوقت و الجهد و تضمن أداء المهام بفاعلية و جودة و كفاءة عالية.

- تخطيط الموارد البشرية: كان للتكنولوجيا أثر كبير في إدارة الموارد البشرية حيث مكنت المدراء و المسؤولين عن التوظيف من سهولة الوصول إلى المترشحين لهذا المنصب الوظيفي و العمل على مقارنة السيرة الذاتية لهذا المترشحين بشكل كبير سهولة و في وقت قصير و مكنت أيضا الموظفين من نشر ملفاتهم الشخصية ، ومساهم الوظيفي على المنصات المعنية بالتوظيف ، على أن

<sup>1</sup> جميلة بومزال ، اثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة جزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص10.

يستطيع المديرون الآخرون الوصول إلى الملفات الشخصية عبر الإنترنت، لتحديد الأشخاص بالمهارات اللازمة واختيار أفضل المرشحين ودعوتهم لإجراء مقابلة عمل<sup>1</sup>.

- **في وظيفة التنظيم:** تأتي هذه الوظيفة بعد عملية التخطيط لتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنياً لتحديد الأعمال المطلوبة وطرق القيام بها لتحقيق الأهداف المحددة، إذ تقسم الأهداف إلى أجزاء توزع على أفراد العاملين بالمنظمة حسب وظائفهم المبينة بالوصف الوظيفي لكل منهم والتنظيم الجيد يقلل من الزمن المطلوب للتنفيذ والإنتاج المطلوبين في المنظمة<sup>2</sup>، و تضمن عملية التنظيم تقسيم العمل و توزيعه و التنظيم نوعان هما:

#### الجدول رقم 06: أنواع التنظيم

تعريفه	نوع التنظيم
هو الذي يساهم بإقامة الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع المحصنات المبنية رسمياً في الوثائق القانونية المعتمدة للمنظمة.	التنظيم الرسمي
هو الذي نشأ بين العاملين في المنظمة بطريقة غير مقصودة وعفوية نتيجة تفاعل بينهم في العمل ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة لسرعة الاتصال بين أعضائه والتعاون القائم بينهم .	التنظيم الغير رسمي

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

إن التنظيم الجيد يقلل من الزمن المحدد للإنتاج عن طريق استخدام تقنيات مثل الآلات و الروبوتات و الحواسيب كما يمكن تحسين العمليات و تبسيطها و تقليل الخطء البشري مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية و تحسين جودة المنتجات و يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل و التنسيق بين الأفراد و الحصول على معلومات مهمة و يمكن استخدام العديد من البرامج لتحسين ادارة و تنظيم العمل وتتمثل في:

- برنامج تنظيم الأعمال ASANA: يستخدم هذا البرنامج لإدارة المشاريع وتنظيم العمليات داخل المؤسسات حيث أنه يسمح للمستخدمين بإنشاء مشاريع و تحديد المهام و الأولويات و تحديد

<sup>1</sup> محمد علواني، تأثير التكنولوجيا على الإدارة، مجلة رواد الأعمال، العدد الرابع، السعودية، 2022.

<sup>2</sup> خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المواعيد النهائية وتعيين المسؤوليات في أقرب وقت ممكن و بدون جهد ، كما يتيح التواصل بين الأفراد و مشاركة الملفات و المستندات و التعليقات على المهام<sup>1</sup>.

• برنامج إدارة المشاريع trello: يستخدم هذا البرنامج لتنظيم المهام بواجهة trello و تتبع التقدم والتعاون بين الفرق و هو سهل الاستخدام حيث يمكن للمستخدمين إنشاء لوحات لكل مشروع و اضافة قوائم و بطاقات لتنظيم المهام و المواعيد النهائية<sup>2</sup>.

- في وظيفة التوجيه: يتعلق التوجيه بإرشاد العاملين و توصيتهم أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم ، و تزويدهم بالمعلومات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد و تعد عملية التوجيه الزمن الأول الذي يعمل فيه المدير مرؤوسيه الوجهة الصحيحة و الأهداف المطلوبة تحقيقها في المنظمة و هو ذات الزمن الذي يتعلم فيه الأفراد من مديرهم، و يتطلب من المدير فهم التوقيت الجيد الذي يقوم من خلاله القيام بعملية التوجيه فيجب معرفة ظروف العمل و العاملين و الروح المعنوية لدى العاملين و هكذا و يشترط في من يمارس التوجيه أن يكون ناجحًا في كسب تعاون جماعته و قادر على اقناعهم و التوفيق بين أهداف العاملين و المنظمة و قادر على إقامة جسور مشتركة مع العاملين و القدرة التوقيت الجيد لتوجيه العاملين و تحفيزهم على العمل و الاتصال المباشر بالعاملين و من خلال ذلك كله فان عملية التوجيه و التخطيط متلازمتان اذ يعتمد كل منها على الآخر في نجاحه فإذا كانت الخطط الموضوعية و المراحل الزمنية لها دقيقة صارت العمليات التي بعدها ناجحة.

و بالتالي نجاح التوجيه وإلا فالعكس صحيح ، وتشمل العمليات اللاحقة و اما اذا كان التخطيط صحيح و توقيت التوجيه غير صحيح ولم ينفذ حسب ما هو محدد له فشل و فشلت المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة<sup>3</sup>.

يحتاج المدير لتوجيه الأهداف لتكنولوجيا متقدمة كاستعمال البريد الإلكتروني و الانترنت لإرسال وثائق تبين كيفية تنفيذ الأعمال أو أوامر و استعمال هذه التكنولوجيا يجعل العمل سهل و غير معقد خاصة في حالة غياب المدير عن مكانه ، هنا يصبح في حالة ماسة لمثل هذه التكنولوجيا لأنها تمكنه من توجيه العمال في الوقت المناسب دون الحاجة إلى الانتقال إلى مكان العمل و يعتبر ذلك ميزة لربح الوقت.

<sup>1</sup> البخاندر و كرىمارس، تمويل الشركات الناشئة، دار جبل عمان، الطبعة الأولى، 2021، ص 16 " كتاب منشور على الموقع books.google.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 ماي 2023، الساعة 14:00".

<sup>2</sup> [https:// qtoof.academy/what-istrelloK googme in may 2018 on 21/05/2023K 15:00.](https://qtoof.academy/what-istrelloK%20googme%20in%20may%202018%20on%2021/05/2023K%2015:00)

<sup>3</sup> احمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص108.

- **في وظيفة الرقابة:** هي العملية الإدارية التي تعنى بفحص نتائج الأداء الفعلي و مقارنته مع الأهداف المخطط لها للتأكد من سير العمل فيها و مدى المنجز منها و التأكد من ان كل مرحلة من المراحل تتم في الوقت المحدد لها في مرحلة التخطيط و أنها تنفذ حسب ذلك و كشف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب، و تتم الرقابة إلى عدة تقسيمات يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم 07: أنواع الرقابة**

تعريفه	نوع الرقابة
أي أن الجهاز الرقابي قادر على تحديد المشكلة قبل حدوثها.	الرقابة التنبؤية
بمعنى أنها تقوم بتصحيح الانحرافات من المعايير في وقت التنفيذ أو في فترة زمنية قصيرة جدا بعد التنفيذ	الرقابة المتزامنة
وتعني رصد النتائج وإبلاغ الإدارة عنها بعد فترة طويلة.	الرقابة التاريخية

المصدر: من اعداد الطالبتين سلمى عمارة ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة، دراسة تحليلية لمؤسسة بريد بوكالة أم البواقي، شهادة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، قسنطينة، 2016/2015، ص48

أثرت التطورات السريعة المتلاحقة في التكنولوجيا باستخدام الحاسبات الإلكترونية على النظم الإدارية والمحاسبية بالمنشآت و الشركات و غيرها مما أدى إلى حصول تغييرا جوهريا في منهجية و أساليب الرقابة الداخلية بالمقارنة كما كان عليه الأمر في ظل التشغيل اليدوي التقليدي للبيانات، حيث أصبحت التكنولوجيا لها أهمية في تدعيم الدور الرقابي بالاعتماد على تقنيات جديدة لتقديم أفضل الخدمات الرقابية ، ومثلا على ذلك استخدام الحاسوب في إعداد نظام رقابة في المؤسسة يقلل من الإجراءات المعقدة الروتينية الموجودة في ظل الاستخدام اليدوي ويؤدي إلى قياس و تقويم أداء المؤسسات بشكل دقيق و سليم<sup>1</sup>.

**2.1.3 على مستوى عمليات المنظمة:**

ساهمت التكنولوجيا في التأثير على الفرد العامل في المؤسسة وهذا عن طريق عمليتين هما:

- **عملية التوظيف:** التوظيف هو عملية ادخال عمال جدد للمؤسسة للعمل وهو نوعين:

<sup>1</sup> سلمى عمارة ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة، دراسة تحليلية لمؤسسة بريد بوكالة أم البواقي، شهادة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، قسنطينة، 2016/2015، ص48.

الشكل رقم 05: أنواع التوظيف



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على جميلة بومزال ، مرجع سبق ذكره، ص80.

تمر عملية التوظيف لعدة مراحل، أولها تحديد احتياجات المنصب ثم اختيار نوع التوظيف ليتم بعد ذلك تحضير الوسائل التقنية والعالية اللازمة للقيام بعملية التوظيف، فيتم البحث عن الشخص المناسب عن طريق اجراء عدة اختيارات تقنية ونفسية لتتم في الأخير عملية المفاضلة والاختيار وبعدها استقبال العامل الجديد<sup>1</sup>.

وتعتبر مهمة البحث عن الأفراد المناسبين من المهام الصعبة والمهددة للوقت في عصر السرعة لذا كان اللجوء الى استخدام التكنولوجيا ضرورة يفرضها الواقع والعصر وعملية نشر الإعلانات في الجرائد أو ارسالها الى وكالات التشغيل تستغرق وقتا طويلا، سواء عند ارسالها أو حين انتظار تلقي الإجابات لذلك كان استعمال الشبكات المعلوماتية الخارجية من الوسائل التي تساعد على ربح الكثير من الوقت.

وخاصة ان كتابة الإعلان لا تستغرق سوى دقائق ليثبت بعدها الى مختلف أنحاء البلاد وحتى العالم، لتصل الطلبات بنفس السرعة لتبدأ بعد ذلك معالجتها، ونعتبر مرحلة المعالجة مرحلة حرجة في وظيفة الموارد البشرية لأنها تستدعي الاهتمام بكل الطلبات من دون الغاء أو استبعاد أي واحدة منها لان ذلك يعني اهمال بديل قد يكون هو الحل، ومعالجتها جميعا يستغرق وقتا طويلا لذلك كان الحل في استعمال البرمجيات الخاصة وأنها تساعد على معالجة أكثر من 90% من الطلبات المقدمة في وقت قياسي مع إمكانية الحصول بسهولة على مختلف المعلومات المتعلقة بالمرشحين وبعد أن يتم تحديد المقبولين منهم وتوجيههم لإجراء الاختبارات التقنية والفنية وتتمثل في:

- اختبارات الذكاء: حتى تستطيع المؤسسة أن تعرف مستوى معارف المترشح وإمكانياته الذهنية، فإنها تلجأ الى اختبارات كتابية أو شفوية لتقييمه، وتستغرق هذه العملية وقتا معتبرا مع استهلاكها لمال ووفير ولأجل الاقتصاد في الوقت والنفقات كان اللجوء الى التكنولوجيا عن طريق استعمال

<sup>1</sup> جميلة بومزال ، مرجع سبق ذكره، ص80.

البرمجيات هو الوسيلة الوحيدة للحصول على نتائج جيدة حيث يمنح المؤسسة الخيار بين استعمال الأنظمة الخبيرة عندما يتعلق الامر بتوظيف اطار سام، أو اللجوء الى البرمجيات العادية في حالة المترشح العادي ويعتبر البرنامج Segmin potentiel et intelligence واحد من بين عدة برامج تعالج مشكلة تقييم الذكاء عن طريق اختبا عبارة خصائص ويحتوي على 450 سؤال تستغرق الإجابة عليها ساعة كاملة لتعطي بعد ذلك نتائج الاختبار .

- الاختبارات النفسية: يهدف هذا الاختبار الى محاولة التنبؤ بتصرف الفرد وهو داخل المؤسسة عن طريق دراسة شخصيته وتحتاج هذه العملية الى أخصائيين نفسيين ، تسمح التكنولوجيا للمؤسسة بتجنب هذه التكاليف " أجور الاخصائيين " عن طريق تعويضهم ببرمجيات اثبتت كفاءتها في هذا الميدان فيتم تخفيض التكاليف وربح الوقت في آن واحد<sup>1</sup>.

### - عملية التكوين:

تفضل أغلب المؤسسات الراغبة في تخفيض التكلفة استخدام يدها العاملة بدل اللجوء الى احضار يد عاملة أجنبية متخصصة ويعتبر التكوين أفضل وسيلة لتحقيق هذه الرغبة، لكن المشكلة تكمن في أن تكاليف التكوين مرتفعة جدا، ويعتبر التعليم عن بعد عن طريق استعمال الحاسوب والشبكات من بين الوسائل التي أصبحت المؤسسات تلجأ اليها في حالة تعرضها الى مشاكل مستعجلة في التكوين، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها والتي تستوجب منها تغيير طريقة التكوين دوريا حتى تكون في مستوى التكنولوجيا المعروضة، ولقد ساهمت هذه الطريقة في توصيل المعرفة بشتى أنواعها بطرق سهلة للتقليل بشكل ملحوظ من استعمال المكونين.

كما يعتبر الاجتماع التكويني عن بعد من بين الوسائل الحديثة التي يجري استعمالها، بحيث تمكن العامل من حضور الدروس التكوينية دون مغادرة مكان عمله، كما لا ننسى الدور الكبير للنظم الخبيرة في نقل المعرفة، وتكوين متخذي القرار الجدد، بفضل قواعد المعطيات الخاصة بجمع المعارف<sup>2</sup>.

### 2.3 المطلب الثاني: مساهمات التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت على مستوى أعضاء المنظمة

ساهمت التكنولوجيا بشكل كبير في المؤسسة وقدمت جانبين على مستوى الموارد البشرية وهو جانب الموظفين والمديرين

<sup>1</sup> جميلة بومزال ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

<sup>2</sup> علي عماري ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

### 1.2.3 مساهمة التكنولوجيا في تحسين ادار الوقت على مستوى شؤون الموظفين:

اثرت التكنولوجيا بشكل كبير على العامل داخل المؤسسة وهذا عن طريق:

#### - رفع الانتاجية لدى الموظفين:

تساهم التقنية وتطبيقاتها المختلفة في رفع الإنتاجية ومعدل الإنجاز لدى الموظفين من خلال دفع الموظف للتركيز على أداء مهامه بدلا من متابعة خدماته، يقضي الموظف وقت طويل في طلب ومتابعة خدمات إدارة شؤون الموظفين مثل طلب إجازة حيث يتم تقديم الطلبات غالبا بشكل تقليدي بالأسلوب الورقي القديم أو ارسال بريد الكتروني ثم معالجة الطلبات يدويا من قبل الإدارة وهو ما يمثل اهدار كبير للوقت.

#### - تعزيز التوافق مع نظام العمل:

مراعاة القوانين ونظام العمل غالبا ما يمثل تحد حقيقي لفرق الموارد البشرية وخصوص في ظل تغيير القوانين واللوائح باستمرار والت غالبا ما تتطلب كميات هائلة من الأوراق والمعلومات، وعدم مراعاة نظام العمل والتوافق معه يضع المنشأة أما مخاطر حقيقية يصعب مواجهتها مع الجهات الحكومية ذات العلاقة<sup>1</sup>.

#### - زيادة التركيز على الجانب الاستراتيجي:

تتكون إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي من جزئين، الجزء الإداري وهو ما يتعلق بمراجعة طلبات الموظفين ومتابعة الحضور والانصراف واعداد مسي الوظائف، وجزء آخر استراتيجي ويكز على تعزيز توظيف المواهب ورفع انتاجيتهم وأدائهم وتدريبهم واندماجهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة الى تحديد احتياجات وأهداف الموارد البشرية الحالية والمستعملة داخل المنشأة كي تتحقق أهدافها والربط بين إدارة الموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة للمنشأة ورؤيتها.

ولقد وفرت التقنية الكثير من الوقت على خبراء ومتخصصي الموارد البشرية من خلال الأدوات التي تعمل على تسهيل القيام بالمهام الإدارية مثل التوظيف ومراجعة السجلات واعداد الرواتب وتخفيض معدل الأخطاء، وبهذا تكون التكنولوجيا حققت تحسن كبير على مستوى كفاءة ودقة الموارد البشرية.

#### - زيادة معدل الرضا الوظيفي:

حولت التكنولوجيا وظيفة اختصاصي الموارد البشرية من مجرد التركيز على الحاجات الأساسية للموظف مثل اعداد ميسرات الرواتب ومراجعة الاجازات الى التركيز على بناء تجربة عمل مثالية تحفز الموظفين

<sup>1</sup> قاسم داود اللامي عنان ، ادارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات، دار المنهج، بغداد، ص415.

وتخرج أفضل ما لديهم بدل من مجرد متابعة جهودهم وحضورهم فقط ومن هنا مكنت التكنولوجيا من التعامل مع الموظفين كموارد حيوية من خلال التركيز على فهم احتياجاتهم وحل مشاكلهم و تقديم حلول مختلفة لتوفير الوقت وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 2.2.3 مساهمة التكنولوجيا في تحسين ادار الوقت على مستوى المديرين:

اثرت التكنولوجيا على المديرين بصفة عامة عبر الوظائف الإدارية بصفة ان المدير هو المسؤول عنها فأول ما يقوم به المدير هو اعداد خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه على المدى القريب والبعيد، ومست مجال التنظيم فقد وفرت التنسيق بين أجزاء المنظمة بحيث كل واحد يعرف مهمته بدقة.

وقد اثرت التكنولوجيا على المديرين من خلال عملية اتخاذ القرار الذي يعرف على أنه العملية الإدارية التي يتم بها اختيار البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرا في تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا باستعمال برمجيات متطورة<sup>2</sup>.

### 3.3 المطلب الثالث: أهمية استخدام التكنولوجيا على إدارة الوقت

تأتي أهمية استخدام التكنولوجيا بدرجة كبيرة في مختلف الادارات داخل المؤسسة، والتي أصبحت اللغة المشتركة بين القطاعات كافة الصناعية والخدمية والاجتماعية والحكومية، وتحل التكنولوجيا اليوم محل الانسان في الكثير من القطاعات، فقد حلت محل المثير من المدراء والموظفين وتمت الاستفادة منها من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات في مختلف المجالات مما أدى الى تحسين ملحوظ في إدارة المنظمات وانعكاسه انعكاسا موجبا على إدارة الوقت، وذلك من خلال توفير طرف جديدة للتعامل والتفاعل الالكتروني، ومن جهة أخرى تتيح التكنولوجيا للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات في أسرع وقت وبتكلفة أقل، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- قدرة الحاسبات الشخصية على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات المنظمة.
- البرامج المتخصصة في التكنولوجيا والتي تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

<sup>1</sup> قاسم داود اللامي عنان ، نفس المرجع السابق، ص417.

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي - الآليات والسلوكيات والتقنيات،-، الدار الجامعية، 2009/2008، ص401.

- قدرة نظم الشبكات الالكترونية على ربط العاملين وانشطة العمل عبر الإدارات والتي تساعد على تخفيض الوقت المتفق على التنسيق وتعطي الإدارة المزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.
- تكنولوجيا المعلومات email.fax وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد قد ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت.
- توفير الوقت والعمالة.
- زيادة المخرجات كنتيجة لزيادة طاقة العمل.
- تقليل الحاجة الى المقابلات لاستخدام المؤتمرات البعيدة والبريد الالكتروني.
- حذف الاعمال الروتينية وذلك يؤدي الى توفير الوقت لأداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية.
- الرقابة الأفضل على الاعمال والوقت<sup>1</sup>.

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى أن للتكنولوجيا أهمية وأثر كبير على العمليات الإدارية في المؤسسات وعلى إدارة الوقت بصفة خاصة، لدى على الفرد إعطاء أهمية للوقت واحترامه لتحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل وقت والعمل على تحقيق الأرباح والأهداف الجماعية والشخصية لفائدة المنظمة، والعمل بإرادة مرنة وصارمة، والعمل بأسلوب إدارة الوقت لاستثمار الوقت واستثمار الزمن بشكل فعال لأنها تحقق الأهداف والنجاح والتنافسية والجودة والنوعية بأقل وقت وتكلفة للمنظمة.

فلقد أصبح نجاح المؤسسات اليوم مرهونا بمبدأ قدرتها على امتلاك التكنولوجيا الحديثة بالإضافة الى حسن ادارتها بالوقت الذي بدوره مورد أساسي، يدفع بالمؤسسة نحو التقدم والاستمرار، والقيام بتحقيق أهدافها بأقل تكاليف وفي أسرع وقت ممكن.

ومن هذا توصلنا الى أن التكنولوجيا ساهمت كثيرا في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة فهي اختصرت الجهد والوقت المستغرق في المؤسسة والقيام بمختلف مهام العمليات الإدارية في المؤسسة، إضافة الى التقليل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جمع البيانات ومعالجتها.

<sup>1</sup> هوارى معراج وآخرون، إدارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص332.



## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة للمنتجة المجمع

الصناعي للإسمنت - الجزائر - SCMI

## تمهيد :

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن استغلال التكنولوجيا لتحسين إدارة الوقت في المؤسسة، وسنحاول في الجانب التطبيقي دراسة حالة واقع وتأثير التكنولوجيا في مؤسسة الاسمنت للمنتجة بمفتاح ولاية البليدة واتخاذها كميدان لإجراء هذه الدراسة، لذا وجب علينا اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع بحثنا، وذلك بالاعتماد على مجموعة من التقنيات والأساليب اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

و لهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام مؤسسة الاسمنت للمنتجة وفي المبحث الثاني تناولنا التطور التكنولوجي واهم اثاره على المؤسسة، أما المبحث الثالث والأخير فخصصناه للمقابلة وتحليلها.

## **1. المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت للمنتجة SCMI**

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة الاسمنت للمنتجة، في البداية نتطرق الى جانب التعريف بالمؤسسة وعرض نشأتها التاريخية بالإضافة الى تقديم نوع النشاط الذي تمارسه ومختلف الأساليب والطرق التي تعتمد عليها وكذا أهدافها السنوية وأهم التكنولوجيا التي تستخدمها في مختلف المديریات من اجل تحسين الوقت والخدمة. وهذا ما الذي سوف نتطرق اليه من خلال المطالب التالية.

### **1.1. المطالب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة الاسمنت للمنتجة SCMI**

#### **1.1.1 تعريف المؤسسة:**

هي احدى اهم المؤسسات الجزائرية في مجال انتاج وتسويق الاسمنت منذ 1975 وتعتبر أحد فروع المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري. حيث تضم مصنع مفتاح الذي يتربع على مساحة قدرها 406123 م أي ما يقارب 40 هكتار، ومحجرة بجبال مفتاح وهي شركة ذات أسهم اذ يقدر راس المال الاجتماعي للمؤسسة 1400000 دج. ويمثل نشاط المؤسسة الأساسي في انتاج وتسويق الاسمنت الرمادي.

يقدر عدد عمال المؤسسة حسب احصائيات مارس 2023 حوالي 494 عامل.

كما تتمتع بموقع استراتيجي الذي أعطاها مكانة استراتيجية من الجانب التجاري في الاقتصاد الوطني حيث انها تبعد على مطار الجزائر الدولي ب 15 كلم كما تبعد على اكثر من 20 كلم جنوب غرب الجزائر العاصمة .

#### **2.1.1 نشأة المؤسسة:**

- سجل مشروع الاسمنت لمفتاح في إطار المخطط التنموي 1970/1973 ولقد شخص بقرار رقم 701020 المؤرخ في 10 مارس 1971 وتم انجاز هذا المشروع وفق معادلة 'حصة بحصة'

- قدرت تكلفة انجاز هذا المشروع ب 68000000000 دج عوضا عن التكلفة المقدرة ب 360.600.000.00 دج

- اما فيما يخص انجاز المشروع (مصنع الاسمنت) فقد كان على يد المهندس الكندي SURVEYER

NENNINGER ET CHENERVE

- الشركات الأساسية المنفذة لهذا المشروع هي بتاريخ 1975/01/30 تم انطلاق عمل الورشات وفي يوم 1975/05/06 تم اشتغال الفرن وكانت بداية انتاج الاسمنت بتاريخ 1975/09/01 أصبحت مؤسسة الاسمنت لمنتجة فرعا من المجمع الجهوي للإسمنت 1975/01/01.<sup>1</sup>

## 2.1 المطلب الثاني: آلية عمل وأهم الأساليب المستخدمة في عمل مؤسسة SCMI

تنشط مؤسسة الاسمنت لمنتجة منذ اكثر من 46 سنة في مجال الاسمنت ومشتقاته وهذا ما يساعدها على تطوير استراتيجية عملها بطريقة تسمح لها بممارسة نشاطها باقل التكاليف الممكنة وهذا بالاعتماد على الخبرات والإمكانيات التي تحوزها .

### 1.2.1 المواد المستعملة في صناعة الاسمنت:

- مادة الكلس بنسبة 80%.

- مادة الصلصال 17%.

- الرمل 2%.

- معدن الحديد 1%.

ويمر بعدة مراحل :

- الكلس: تستخرج هذه المادة من محجرة جبل زرولة الموجودة على بعد 01 كلم من المصنع بواسطة عمليات التفجير الدورية للصخور الكلسية ونقلها بواسطة الشاحنات الضخمة الى الالة المكسرة التي تحولها الى حجارة اقل حجما وتنتقل بعدها الى المستودع بواسطة الأشرطة الناقلة.
- الصلصال: تستخرج هذه المادة من منطقة العبايدة التي تبعد عن المجمع بحوالي 03 كلم وتنتقل بواسطة الشاحنات الى مستودع خاص بها.
- الرمل: هذه المادة تتقدم عن طريق الشاحنات من منجم زموري بولاية بومرداس وتنتقل بواسطة الشاحنات الخاص بها.
- معدن الحديد: هذه المادة يؤدي بها بواسطة الشاحنات من منجم الروينة التابع لعدة 'فارفوس' بولاية عين الدفلى.

<sup>1</sup> - أمن وثائق مؤسسة الاسمنت للمنتجة.

- الجبس: تجلب هذه المادة من ولاية المدية التي تبعد عن المصنع بحوالي 100 كلم
- الطوفة: هذه المادة تستخرج من محجرة زموري بولاية بومرداس<sup>1</sup>

### 2.2.1 ورشات صناعة الاسمنت:

حيث تمر صناعة الاسمنت بعدة ورشات:

#### - ورشة التكسير وتخزين المواد الاولية:

في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية الكبيرة الحجم بواسطة الالة المكسرة رقم واحد ذات مطرقة وطاققتها النظرية 450ض/س والالة المكسرة رقم 02 ذات مطرقة طاققتها النظرية 1000ض/س، ثم تنقل هذه الحجارة الكلسية عن طريق الأشرطة الناقلة الى مستودع التخزين.

#### - ورشة الطحن:

هنا تمر المواد الأولية الثلاث الكلس، الصلصال ومعدن الحديد عبر المكسرة اما الرمل فتنتقل مباشرة الى ورشة الطحن الاولي والتجفيف، ثم نمزج المواد الأولية الاربعة، فنتحصل على الطحين مكون من جزيئات صغيرة الحجم، يتعرض هذا الطحين الى عملية التجانس في حاويات التجانس ثم تخزن في حاويات التخزين، ثم تتم تهيئة الطحين وتدفتته تدريجيا عن طريق الغازات الساخنة في قلعة التسخين الأولى هذه الأخيرة تعمل كمحول للحرارة.

#### - ورشة الطهي :

هذه الورشة تتمثل أساس في الفرن الذي يتميز بطاقة نظرية 125طن، في الفرن تتم عملية طهي الطحين تحت درجة حرارة 1400° يتحول الى مادة الكلانكير "اسمنت خام" تم تخفض درجة حرارة الاسمنت الخام الى 90° وتوضع في حاويات التخزين، ثم ينتقل الى ورشة الاسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.

#### - ورشة الاسمنت:

هنا يضاف الى الاسمنت الخام كل من الجبس والطوفة بنسبة تحدد بواسطة المكيال وباجراء التحاليل وتطحن فنتحصل المنتج النهائي 'الاسمنت' الذي يخزن في 8 حاويات التخزين الاسمنت وارتفاعها 315 وقطرها 15م وطاقعة استيعابها تقدر ب 450طن لكل حاوية.

1 - وثائق مؤسسة الاسمنت للمنتجة

- ورشة الإرسال والشحن:

في هذه الورشة يتم ارسال وشحن الاسمنت وذلك بطريقتين، ما عن طريق تعبئة الاسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف او تعبئ مباشرة بالجملة في الشاحنات ذات صهاريج.

الجدول رقم 08: عدد عمال المؤسسة

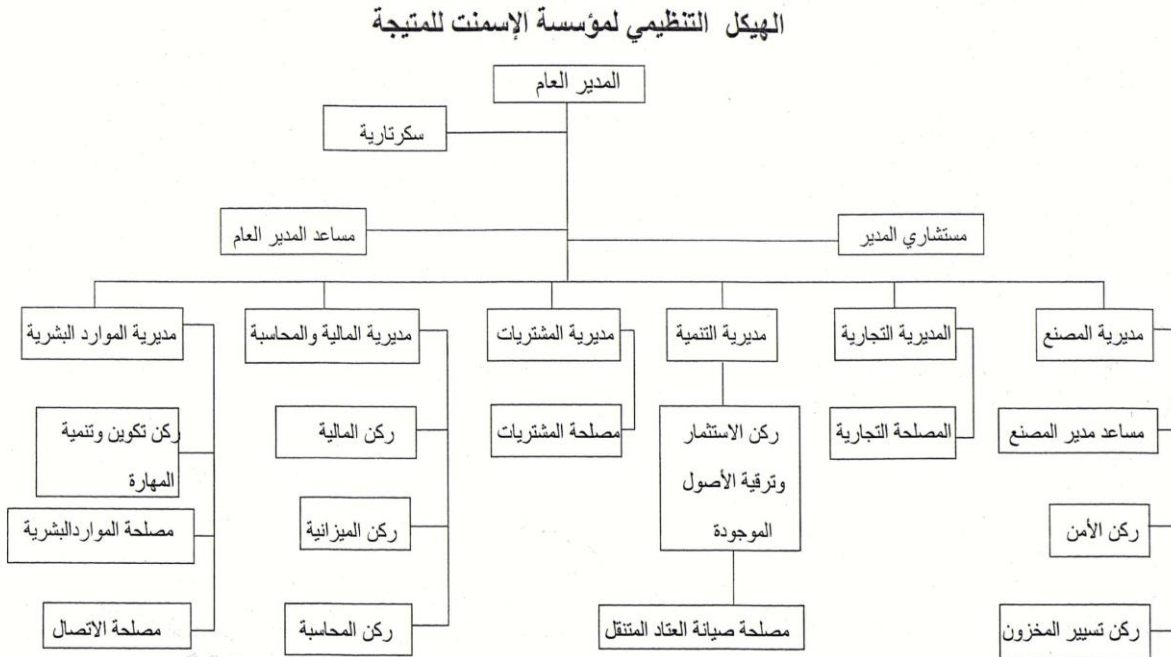
الفئة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
عمال دائمين	315	125	2	442
عمال مؤقتين	24	21	7	52
المجموع	339	146	9	494

المصدر : من مديرية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة

3.1 المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت للمنتجة SCMI

1.3.1 عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



2.3.1 تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

**- المديرية العامة:**

**مديرية الإدارة العامة:** هي أعلى الهياكل التنظيمية والتي على رأسها المد يركما تضم كاتبة ومساعد

المد ير العام ومستشاري المدير ولها المهمات التالية:

- السهر على السير الحسن لمصالح المؤسسة.
- تحديد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة.
- ضمان أمن الورشات.
- الحفاظ على محيط المؤسسة.
- متابعة ومراقبة برامج الإنتاج والتسويق.
- ممارسة التوجيه والرقابة.
- السهر على الاستعمال الموضوعي للوسائل والتجهيزات.
- التنسيق بين الإدارة ومختلف الفروع.
- تمثيل الفرع في جميع الاجتماعات الرسمية.

وتتقسم هذه المديرية إلى:

أ- **مديرية المصنع:** هي مديرية تختص فيها كل ما يتعلق بالدورة الإنتاجية: الإنتاج، الصيانة، التوزيع، النظافة.

1- **قسم مساعد مدير المصنع:** يقوم بالمهام التي يوكلها له مدير المصنع، في مديرية المصنع المدير له صلاحية تفويض مهامه لمساعدته في حالة غيابه عن العمل وكذلك له الحق في استشارته في كل الإجراءات والقرارات.

2- **قسم الأمن:** وتقوم بما يلي:

- حماية المؤسسة.
- مراقبة جميع العمليات الخاصة بالمؤسسة.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

3- قسم التسيير: ويشرف عليها أمين المخزون والذي يتكفل بما يلي:

- استقبال البضائع مع الموردين ومراقبتها كما وكيفا.
- ترتيب البضائع في المخازن وتسجيلها في ملف التخزين.
- إعداد وصولات الدخول والخروج.
- القيام بعمليات الجرد المادي.

ب- المديرية التجارية:

- المصلحة التجارية:

- همزة وصل بين المؤسسة والعالم الخارجي.
- دراسة السوق.
- توزيع الإسمنت.
- تلبية رغبات أعمال المؤسسة.
- مسك وتسيير ملفات الزبائن و الموردين.
- إعداد تقارير دورية مرتبطة بنشاطها.
- إعداد برامج البيع والشراء ومتابعة تنفيذها.

ت- مديرية التنمية: هي مديرية تتخصص في كل ما يتعلق بالمشاريع الجديدة من متابعة حتى تنفيذها والوقوف على صيانة العتاد المتنقل

- قسم الاستثمار وترقية الأصول الموجودة: وتتمثل مهامها في:
- اقتراح مشاريع جديدة.
- متابعة المشاريع ومدى تحقيقها.

- وضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها المناسب.

## 2- مصلحة صيانة العتاد المتنقل: وتختص في صيانة العتاد المتعلق بالمشاريع

ث- مديرية المشتريات: هي مديرية تهتم بكل ما يتعلق بالمشتريات.

- مصلحة المشتريات: تهتم بكل ما يتعلق بمشتريات تقوم بها المؤسسة مثل: عمليات شراء كل من المواد واللوازم والمعدات والأدوات أو التكوين.

ج- المديرية المالية والمحاسبية: تتمثل مهامها في ما يلي:

- مسك الدفاتر المالية والمحاسبية التابعة للمؤسسة.
- متابعة التدفقات القديمة للعمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التأكد من انجاز العمل المخطط والمسطر.

وتتقسم هذه المديرية إلى ثلاثة أركان:

### 1- قسم المالية:

- العمل والتنسيق مع البنوك.
- دفع مبالغ الشراء.
- التكلف بعمليات البيع.
- تحصيل الإيرادات وتسديد المصاريف في الإطار القانوني.

### 2- قسم الميزانية:

- تسجيل كل التحركات والتغيرات الاقتصادية.
- تحضير بيانات تقديرية للمصاريف الشهرية والسنوية.
- تحسين السندات الوثائقية التقديرية والتقديرية.
- إعداد الميزانية.

**3- قسم المحاسبة:**

- المعالجة اليومية لحسابات الوحدة.
- إعداد جدول مقارنة في نهاية كل دورة محاسبية للتأكد من تساوي الرصيد الموجود في الحساب البنكي والمسجل في دفاترها.
- محاسبة المشتريات.

**ح- مديرية الموارد البشرية:**

**1- قسم تكوين و تنمية المهارات: هو فرع تدرج مهامه في:**

- تكوين العمال والإطارات.
- ضمان تنمية مهاراتهم.
- استقبال وتوجيه الطلبة والمتربصين.
- متابعة الزيارات الميدانية للمتربصين.

**2- مصلحة الموارد البشرية:**

**3- مصلحة الاتصال:**

- توجيه العمال.

إيصال المعلومات الصحيحة عن كل ما يتعلق بظروف العمل

**4- مصلحة الضمان الاجتماعي**

**5- مصلحة التوظيف.**

**6- مصلحة طب العمل**

**3.3.1 خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة :**

يتميز الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت للمنتجة بالخصائص التالية:

- هيكل بطريقة تنازلية
- التنسيق بين أعمال المؤسسة.
- الاستفادة من التخصص (كل عامل يقوم بعمله حتى يتحقق سرعة الانجاز والاتقان).
- يعطي أهمية واولوية للأنشطة الرئيسية.
- فعالية الرقابة (يتيح رقابة فعالة)
- مراعاة الظروف البيئية.
- عدم الاسراف.

#### 4.3.1 أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

بالرغم من تباين وجهات النظر في تعريف الهيكل التنظيمي لكن هناك إجماع كامل بأن الهيكل التنظيمي تصميم يقوم لمساعدة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي فإن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- تحقيق منتجات منظمة والعمل على ضمان جيد للأهداف بشكل منظم.
- يقوم الهيكل التنظيمي بالعمل على تقليل أي اختلافات بين أفراد العمل والسير بالتزام وتفيد بمتطلبات الهيكل التنظيمي.
- القيام بالمساعدة في إتمام أي أهداف بنجاح وكذلك تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها والعمل على تخصيص الموارد الهامة وتوافر التنسيق بينهما.
- المساعدة على أن يتخذ الأفراد قرار مناسب.
- القيام بتحقيق استخدام أفضل للموارد.
- الفصل بين التداخل والازدواجية بين الأنشطة والمهام.
- المساعدة في تجنب أي اختلاف داخل العمل.
- المساعدة في تحقيق التناغم والتناسق بين الوحدات الإدارية المختلفة.
- المساعدة في أن تتمكن المنظمة داخل الهيكل التنظيمي من أن تستجيب لأي تغييرات داخلية وخارجية والعمل على التأقلم معها.

## **2. المبحث الثاني: التطور التكنولوجي لمؤسسة الإسمنت للمنتجة SCMI**

عرفت المؤسسة عدة تطورات وتغيرات تكنولوجية مما سمحت لها بالتقدم والبقاء والاستمرارية ونظرا للتأثيرات التي تقدمها هذه الأخيرة نظرا للتكنولوجيا التي تستخدمها وتعتمد عليها في اهم وابسط العمليات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة سواء داخل المؤسسة او خارجها. وهذا ما سوف نتطرق اليه من خلال المطالب التالية:

### **1.2 المطلب الأول: مجالات ومراحل استخدام التكنولوجيا في المؤسسة**

من خلال دراستنا لواقع التكنولوجيا في المؤسسة وجدنا أن المؤسسة قد مرت بعدة مراحل وتطورات تكنولوجية جعلها تستخدمها في كل المديرية التابعة لها وأصبحت جزء لا يتجزأ منها، من بين هذه المديرية:

#### **1.1.2 مديرية الموارد البشرية:**

تمركز التطور التكنولوجي في مديرية الموارد البشرية عن طريق وضع نظام معلوماتي دقيق يربط بين كل المصالح المديرية بعدما كانت كل مصلحة مستقلة عن بعضها البعض وتعمل بشكل منفصل وكل واحدة ومهامها أي ان الموظف لم يكن له الحق في معرفة معلومات عن المصالح الأخرى من بين هذه المصالح : مصلحة تسيير موارد البشرية. مصلحة الأجور. مصلحة التكوين. مصلحة ضمان الاجتماعي.

#### **- مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

كانت المصلحة تجد صعوبة في تسيير الموارد البشرية حيث كانت تستعمل طريقة يدوية وتقليدية في تبادل وتحليل المعلومات وتستغرق مدة طويلة وجهد كبير للحصول على النتائج المراد الحصول عليها وفي النهاية تظهر لهم أخطاء وهم ملزمون بإعادة إعادة النظر إليها. وبعد كل هذه العوائق قامت المؤسسة بشراء قاعدة معلوماتية جديدة (SCRABE) الذي سهل قليلا الأمور بعدما كانوا يعانون الموظفون من عدة مشاكل من بينها تكرار العمل واستغراق الجهد والوقت ولكن لم يقضي على كل المشاكل، ثم بعدها لجأت الى قاعدة معلوماتية جديدة هي (SIOTIME) الذي عمل كذلك على تقليل ولكن لم يكن يفي بالغرض كثيرا، بعدها وبعد عناء طويل وأخيرا توصلت الى نظام المعلوماتي الجديد المعجزة (SAGE) حيث يعتبر من احدث الأنظمة الذي يعمل على وضع قاعدة بيانية موحدة بين جميع المصالح عند التوظيف تقوم المصلحة بتدوين معلومات الموظف في

قاعدة البيانات وكما يساعد هذا النظام في الرقابة والمتابعة بشكل يومي حيث يسهل للموظف بحصوله على إحصائيات وسهولة النظر إلى الأرشيف ويقوم النظام بتتبعه عن نهاية عقد عمل الموظف لإعداد عقد آخر مما يساهم هذا النظام إلى تطوير مصلحة وتقديم نتائج دقيقة وصحيحة وفي الوقت المناسب.

#### - مصلحة الأجور:

في البداية كانت تستعمل ملفات ومجلدات تدون عليها معلومات عن أوقات عمل كل موظف وغياباته بشكل يومي التي تمضي من طرف الموظف ويصادق عليها المسؤول ويتم اللجوء إليها لحساب الرواتب بطريقة يدوية من طرف عمال المصلحة وبعد ذلك يتم مراجعة ومصادقة عليها من طرف مسؤول المصلحة وتقدم لمصلحة المحاسبة والمالية ليتم تقديمها للبنك لتحويل الأجور إلى حسابات العمال وكانت المصلحة تقوم بتخزين هذه المجلدات في قسم الأرشيف وتستغرق من 5 إلى 10 أيام.

في 2009 ظهر نظام معلومات جديد (SCRAB) الذي يعمل عن طريق إكسال الذي يحمل معلومات عن أوقات عمل وغيابات كل موظف حيث يقوم بحساب وإعداد رواتبهم بطريقة أوتوماتيكية مما تساعد موظفي المصلحة بسهولة العمل دون أخطاء وريح الوقت وبعد ذلك تحول إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإعداد الرواتب وتحويلهم إلى حسابات الموظفين ويقدم هذا إكسال لمصلحة الأرشيف لتخزينه.

بعدها ظهر نظام (SIO TIME) يعمل هذا النظام مع آلة ضبطت أوقات عمل الموظفين التي تقوم بتسجيل بصمات الموظفين عند بداية العمل ونهايته ويقوم بحساب ساعات العمل بشكل يومي حيث يساعد هذا النظام في حساب ساعات العمل لكل موظف

وفي حوالي سنتي 2014 و2015 نظام المعلوماتي (SAGE) لجأت المؤسسة إلى نظام معلومات جديد وحديث يمتاز هذا النظام بربط جميع مصالح المديرية الموارد البشرية بوجود قاعدة بيانات موحدة يقوم مسؤول مصلحة الأجور بتحويل معلومات من نظام - ضبط الوقت - إلى نظام المعلومات - سايج - ويقوم بحساب أجر كل موظف بعد ختم الحسابات من طرف مسؤول الأجور تظهر للمحاسب ويقوم بإرسالها إلكترونياً للبنك لتحويل الرواتب للموظفين ويمتاز هذا النظام بالسرعة دون وجود أخطاء وتبادل معلومات بين المصالح وتخزينها دون اللجوء إلى مصلحة الأرشيف.

### - مصلحة الضمان الاجتماعي :

كانت تعمل بطريقة يدوية باستعمال مجلدات وملفات لإعداد تأمينات الموظفين وحسابها مما تجد صعوبة نظرا لضيق الوقت لتسديدها وبعد ذلك قامت المؤسسة بإعداد نظام معلومات جديد - سايج - حيث يقوم بحساب التأمينات وتسديد الضمان الاجتماعي في ظرف وجيز وفي الوقت المحدد لهم دون أخطاء، وكما يقوم هذا النظام بتنبيه عن آجال التسديد لعدم الخضوع إلى ضرائب عن التأخير ويقوم أيضا بتنبيه عن الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد لتفادي الضرائب التأخر.

### - مصلحة التكوين :

في هذه المصلحة تعمل على متابعة الموظفين في مسارهم المهني لتتبا بنقائص الموظف وتكوينه لزيادة وتحسين أدائه الذي يساهم في تطوير ونجاح المؤسسة حيث كانت تعتمد على الملفات والأرشيفات من أجل معرفة مستوى الموظفين ومن يحتاج للتكوين ولكن هذا الأمر لم يفي بالغرض إذ رجع سلبا على المؤسسة وأصبحت لا تعرف المستوى الحقيقي للموظفين ومن يحتاج للتكوين، حيث وضعت المؤسسة نظام معلومات ( SAGE ) جديد الذي يقوم بتتبع مسار الموظف وتدوين جميع التكوين الذي تطرأ إليه مما يساعد مصلحة التكوين في سرعة إيجاد النقائص الموظف وعدم تكرار التكوين.

### 2.1.2 مديرية المالية والمحاسبة :

في البداية كانت تعمل المديرية بطريقة التقليدية حيث تستعمل دفاتر حسابات الشهرية والسنوية يدويا بالإضافة إلى نظام ( DLG ) وهو نظام قديم، يقوم عدة محاسبين بالقيام بالحسابات اللازمة ويجب ان يكونوا جد متخصصين في مادة المحاسبة والمالية و متمكنين وعلى دراية بكل مواد المحاسبية من أجل ان يقوموا بالحسابات بالطريقة الصحيحة واللائمة ولكن هذا الأمر كان يأخذ الكثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى احتمال كبير الوقوع في عدة أخطاء وإعادة مراجعتها مما يستدعي بالتأخير في حصول الموظفين على أجرهم، ولكن وبعد سنوات من التعب والجهد ظهر النظام المعلوماتي ( JDE ) الذي غير كل المديرية وأعطى لها عدة تغييرات وسهل لها عدة مهام وخفف على الموظفين بالمديرية الضغط من حيث حسابات الأجر أو رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة وكل الحسابات في وقتها وبالشكل الصحيح إذ أصبح الموظفون يتقاضون أجرهم في الوقت المناسب كما ان ليس على الموظف ان يكون

متخصص وله معرفة بالمواد الحسابية يكفي فقط ان يعرف استعمال هذا النظام ويمكنه التوفيق في منصبه، بالمقابل اصبح لها عدة علاقات مع المديريات الأخرى بعدما كانت تعمل منعزلة.

### 3.1.2 مديرية المشتريات:

في السابق عند رغبة أي مديرية في شراء أي مستلزمات تخصصها لابد عليها بكتابة الى مديرية المشتريات و هذه الأخيرة بتحويل الطلب لمسؤول المشتريات بعد المصادقة عليها ويقوم اقتنائها من الموردين حيث كانت تستهلك وقت كبير وبعد انشاء نظام معلومات الجديد ( SAGE )الذي يعمل على كل الخطوات من وضع طلب شراء حيث يقوم مسؤوله بإمضاء ومصادقة على طلبية إلكترونية لتصل مباشرة لمصلحة المشتريات وكما يقوم هذا النظام بالبحث عليها في المخزون.

### 4.1.2 مديرية المبيعات :

كانت تعمل مديرية المبيعات بطريقة تقليدية ويديوية من اجل الحصول الزبائن على الكمية المراد شراءها وينتج عنها طوابير كبيرة للزبائن من أجل الحصول على طلبياتهم بالإضافة الى استغراق الوقت من اجل اخذ الطلبيات بعد وضع نظام معلومات الجديد أصبحت المؤسسة تتعامل مع زبائنها عن طريق مركز اتصال لوضع الطلبية هاتفيا وبعد ذلك ساهمت المؤسسة بتطوير طريقة تعاملها مع الزبائن حيث وضعت تطبيق في والمستفيد منها الزبون الذي كان يعاني من الحصول الهواتف الذكية لحجز الطلبية على طلبيته.

### 5.1.2 مديرية التنمية:

هنا مرت هذه المديرية بعدة تطورات وتغيرات التي ساهمت في تحقيق عدة اهداف ونتائج إيجابية تعود للمؤسسة وذلك من خلال المشاريع التي قامت بها والتي سنبينها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 09: مشاريع مديرية التنمية

الأهداف والنتائج	تاريخ النهاية	تاريخ البداية	تعيين المشروع
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد المعدات الكهربائية.</li> <li>✓ تقليص وقت توقيف خط الإنتاج.</li> <li>✓ تأكيد مواصلة الخدمة.</li> <li>✓ تقليل عدد الحوادث على خط الإنتاج.</li> </ul> <p>كل هذه النتائج السابقة تؤثر إيجابيا على صناعة الاسمنت.</p>	سنة 2013	سنة 2011	تجديد الكهربائي والتلقائي لخط انتاج الاسمنت بمفتاح: مؤسسة مقولة فرعية "ICER" فرنسية هي التي حققت المشروع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشروع ناجح</li> <li>✓ تغيير الناقل المغذي لقاعات خزن الكلس والاضافات في مصنع الاسمنت.</li> <li>✓ تقليل رسوم المصنع لتاجير نقل المواد من المحجر الى المصنع.</li> </ul>	مارس 201 6	سنة 2015	مشروع "ONT" تحويل الإضافات للإسمنت بمفتاح. "ONT": مؤسسة مقولة فرعية إيطالية التي قدمت معدات المشروع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشروع ناجح</li> <li>✓ استبدال المحركات الكهربائية القديمة ومتغيرات السرعة التي ركبت في 1975 بمعدات جديدة.</li> <li>✓ تحديد وقت توقيف خط الإنتاج.</li> <li>✓ مواصلة الخدمة.</li> <li>✓ تقليل الحوادث في خط الإنتاج.</li> </ul>	مارس 201 4	فيفري 2 014	عقد استحواذ تحكم في متغير السرعة لفاصل الاسمنت لمصنع الاسمنت بمفتاح مع المورد "ABB". "ABB": شركة عالمية التي مولت المعدات الخاصة بالمشروع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشروع ناجح.</li> <li>✓ استبدال المحرك الكهربائي القديم المركب في 2010 بمحرك جديد ومغير السرعة.</li> <li>✓ تأكيد مواصلة الخدمة.</li> <li>✓ تقليل الحوادث في خط الإنتاج.</li> <li>✓ انخفاض استهلاك الطاقة من 2000 كيلواط الى 1600 كيلواط.</li> </ul>	مارس 201 5	فيفري 2 015	عقد استحوذ للتحكم في متغير سرعة مروحة الدوران لمصنع الاسمنت بمفتاح بالتعاون مع المورد "ABB". "ABB": مؤسسة عالمية التي مولت المعدات الخاصة بالمشروع.

✓ مشروع ناجح ✓ تجديد معدات الورشة. ارتفاع في استقلالية الإنتاج.	فيفري 201 7	جان 2 014	مشروع تجديد ورشة التجانس SILO S2 بالاشتراك مع "CLAUDIUS PETERS TECHNOLOGIES" وهي مؤسسة عالمية ساهمت في تمويل المشروع.
✓ مشروع ناجح ✓ تجديد المعدات الخاصة بالورشة. تقليل التلوث البيئي.	فيفري 201 7	سنة 2015	مشروع تحويل
✓ مشروع ناجح هذا المشروع له علاقة مباشرة مع جودة المواد الأولية الخام.	فيفري 201 7	30/12 /2016	مشروع Gypstage cru
✓ مشروع ناجح. ✓ تجديد معدات المحطم BK2. ✓ تحديد وقت التوقف. ✓ تأكيد مواصلة الخدمة. تقليل عدد الحوادث.	مارس 201 8	جانفي 2 018	مشروع تغيير لمخفض محطم الاسمنت 2 بالاشتراك مع المورد "BCSA": مؤسسة فرنسية مختصة في مجال الميكانيك الصناعية التي مولت المشروع بالمعدات.
✓ مشروع قيد التنفيذ. ✓ تجديد المتغيرات. ✓ تأكيد مواصلة الخدمة. تقليل عدد الحوادث	افريل 2019	مارس 2 019	مشروع تغيير
مشروع Paletesages	2019	ليومنا هذا	تقليل رسوم مصنع تاجير الوكلاء الذين يحملون الاسمنت
مشروع الدراسة تمويل وتشغيل المرشحات الكيس لورشة الكلنكر.	2020	ليومنا هذا	✓ هذا المشروع ذو علاقة مع البيئة والإنتاج.

المصدر: مديرية التنمية للمؤسسة

## 2.2 المطلب الثاني: إيجابيات التطور التكنولوجي في مؤسسة الاسمنت للمنتجة

تعتبر إيجابيات التطور التكنولوجي للمؤسسة من أهم العوامل المساعدة على بقاء واستمرار المؤسسة ومتابعة تطورها من أهم الإيجابيات:

- زيادة في كمية الإنتاج وهذا ما هو موضح في الجدول التالي حيث ان المؤسسة فاقت كمية الإنتاج والمبيعات المتوقعة للسنوات الخمس الأخيرة وهذا دليل كبير على دور التكنولوجيا داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم 10: الإنتاج وكمية المبيعات في المؤسسة خلال خمس سنوات.

السنة	كمية الإنتاج	كمية المبيعات
2017	1395023	1395023
2018	1260366	1260366
2019	1121926	1121926
2020	1276046	1276046
2021	1255116	1255116
2022	1301941	1301941

المصدر: من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

- تحقيق أرباح للمؤسسة وللعمال وهذا كذلك عنصر إيجابي حيث أنه مربوط بالنقطة الإيجابية الأولى.
- دقة النتائج والمعلومات بين كل المديرية مما سهل العمل والتنسيق فيما بينهم فمثلا مديرية الموارد البشرية تعتمد على نظام المعلومات السالف ذكره في سهولة ودقة حساب أجور العمال الشيء الذي جعل الوقت مريح لمديرية المالية والمحاسبة، حيث كان الاجر يدفع في الخامس عشر من كل شهر وبعدها اصبح كل خامس من بداية كل شهر.
- ربح الوقت وبأقل جهد ونتائج دقيقة.
- نقص الأخطاء وعدم وجود اختلاف في معلومات بين المصالح
- يعمل بتتبيه عن الأخطاء والتذكير.
- نقص التزوير معلومات والحسابات.
- سهولة الحصول على معلومات من الأرشيف التي قام بتخزينها.
- تقديم إحصائيات بشكل سريع.
- التقليل من اخطار التلوث البيئي على العمال والسكان والبيئة بصفة عامة.

- التقليل من حوادث العمل حيث أصبحت المؤسسة تحقق نتائج باهرة في هذا المجال وذلك من حيث عدد الإصابات السنوية
- تخفيض التكاليف إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية وكذلك استخدام الحسابات الآلية في رقابة إنتاج الاسمنت والمخزون كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.
- تحسين جودة الاسمنت إن أحد أهم استخدامات التكنولوجيا تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك فالمهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية ويقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء تعديلات عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها.
- صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

### 3.2 المطلب الثالث: سلبيات التطور التكنولوجي في مؤسسة الإسمنت للمنتجة

- تعتبر التكنولوجيا في العالم عامة ومؤسسة الاسمنت خاصة ذات إيجابيات كبيرة سبق ذكره سابقا، غير ان هذا لم يكن ليدع السلبيات يمكن حصرها في النقاط التالية:
- التقليل من التوظيف حيث تعتبر التكنولوجيا داخل المؤسسة وسيلة التي جعلت المؤسسة تستغني عن بعض مناصب الشغل والتي استبدلتها بالتكنولوجيا والأنظمة.
  - اعطاب التطور التكنولوجي حيث ان الاعطاب التي تصيب التكنولوجيا أحيانا تجعلك تضيق الكثير من الوقت او مشاكل كبرى في الإنتاج والتسويق.
  - اذا كانت قاعدة البيانات خاطئة فان كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة خاطئة.
  - نقص العمالة البشرية وذلك بسبب زيادة الآلات والأجهزة التي تعمل باستخدام الكمبيوتر.
  - لقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة في زيادة استهلاك الطاقة الكهربائية، وذلك نظرا لأن معظم الأجهزة الحديثة والمتطورة تعمل على الطاقة الكهربائية.

### **3. المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة الإسمنت للمنتجة SCMI**

تعتبر الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة في أي بحث ميداني وذلك من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية للبحث العلمي، وهذا الأخير يمر بعدة خطوات بدءًا بتحديد الأسس المنهجية والمنهج المستخدم مع تبيان الأداة المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى الدراسة (المجالية والزمانية) مع التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية وكذلك عينة الدراسة وهذا كله سنحاول تبينه في هذا المبحث.

#### **1.3 المطب الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

##### **- منهج الدراسة:**

بما أن البحوث العلمية تحتاج إلى أساليب ومناهج علمية دقيقة وصحيحة لتحقيق الغاية المنتظرة من هذه البحوث ألا وهي كشف الحقائق سواء كانت جديدة أو قديمة، وعليه يمكن أن نستنتج أن المنهج العلمي هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو مشكلة الموضوع والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى الإجابات التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها، وتبعًا لموضوع دراستنا والمتضمن اثر التكنولوجيا في تحسين ادارة الوقت ، فان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لأنه يناسب دراستنا الكيفية حيث يعرف على أنه منهج يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

#### **2.3 المطب الثاني: مجتمع وخصائص العينة المدروسة**

##### **1.2.3 مجتمع الدراسة:**

تتكون مؤسسة الإسمنت للمنتجة من 494 شخص ، فقمنا باختيار عينة عشوائية متكونة من 10 اشخاص ،قمنا بإجراء 10 مقابلات مع الأشخاص المتمثلين في عمال إداريين مسؤولين ومسيرين، منهم 7 ذكور و 3 إناث تتراوح أعمارهم بين 29 و 60 سنة.

##### **2.2.3 الدراسة الاستطلاعية:**

قمنا بالدراسة الاستطلاعية من 10 فيفري 2022 إلى 31 ماي 2023، فبعد حصولنا على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية من عند المدير ، قمنا بإجراء بعض المقابلات مع رئيس مصلحة الموارد

البشرية و رئيس مصلحة التكوين و رئيس مصلحة المالية و المحاسبة وذلك من أجل توضيح موضوع الدراسة وقد قمنا بجمع المعلومات الضرورية والتي بدورها تخدم الموضوع، وتمكنا من التعرف على ميدان الدراسة أي مجتمع البحث والظروف التي تتم فيها إجراء الدراسة والصعوبات التي يمكن أن تواجهنا، حيث قمنا بتصميم دليل المقابلة المكون من ثلاث فصول كل فصل يحتوي على مجموعة من الأسئلة.

### 3.2.3 صدق المقابلة:

عرضنا دليل المقابلة على المحكمين للتحقق من صدقها وهم اساتذة بكلية علوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة بومرداس ، بغية الاستفادة من الملاحظات حول صياغة أسئلة المقابلة والقيام ببعض التعديلات اللازمة، قمنا بصياغة دليل المقابلة اذ يتضمن أربع محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة.

- المحور الأول: مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.
- المحور الثاني: إدارة الوقت.
- المحور الثالث: مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت.

### 4.2.3 عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث من أهم المراحل لأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة لإجراء عليها الدراسة. وفي دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية التي تتناسب مع موضوعنا والتي يتم فيها الاختيار بالقصد فهي مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول الى العينة المرغوبة بسرعة، وتساعد هذه العينة في معرفة آراء المجتمع وهذا ما تطرقنا له في دراستنا.

- تعريف العينة: تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي .
- حجم العينة: تتكون عينة الدراسة من 10 عمال اداريين بمصلحة الموارد البشرية و رئيس مصلحة التكوين و رئيس مصلحة المالية و المحاسبة.

- خصائص العينة:

الجدول رقم 11: خصائص العينة أثناء إجراء المقابلة.

المبحوث	العمر	الجنس	المستوى التعليمي	الأقدمية	الرتبة	هل لديك تكوين في الإعلام الآلي؟	هل تتحكم في استخدامات الإعلام الآلي؟
1	41 سنة	ذكر	جامعي	15 سنة	رئيس مصلحة التكوين	نعم	جيد
2	57 سنة	ذكر	جامعي	35 سنة	مدير مصلحة الموارد البشرية	نعم	جيد جداً
3	29 سنة	ذكر	جامعي	3 سنوات	رئيس قسم التكوين	نعم	جيد جداً
4	56 سنة	ذكر	جامعي	20 سنة	رئيس مصلحة المالية والمحاسبة	نعم	جيد
5	35	ذكر	جامعي	10 سنوات	مسير في مصلحة التنمية	نعم	جيد
6	40	ذكر	جامعي	12 سنة	رئيس مصلحة المبيعات	نعم	جيد
7	38	أنثى	جامعي	8 سنوات	موظفة في قسم المخزونات	نعم	جيد
8	45	أنثى	جامعي	10 سنوات	رئيسة مصلحة المشتريات	نعم	جيد
9	49	أنثى	جامعي	20 سنة	مهندسة في الاعلام الآلي	نعم	جيد جداً
10	50	أنثى	جامعي	22 سنة	رئيس مصلحة الضمان الاجتماعي	نعم	جيد

- التعليق على الجدول: نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور يتناسب مع عدد الإناث وهذا ما يبين لنا أن المرأة أصبحت تحتل مكانة ودور اقتصادي وهي قوة منتجة على عكس القديم، كانت المرأة لها دور اجتماعي داخل الأسرة فقط، وهي قوة مستهلكة.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الفئة العمرية من 29 سنة إلى 60 سنة وهذا ما يفسر لنا أن عمال هذه المؤسسة هم عمال دائمون محافظون على عملهم.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي لدى عمال هذه المؤسسة 80 بالمئة من فئة الجامعيين وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي مستوى تعليمي معين.

نلاحظ من خلال الجدول ان 40 بالمئة من عمال المؤسسة لهم اقدمية من 20 سنة إلى 35 سنة خبرة وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر احتياجات العاملين من أجل بقائهم في المؤسسة وديمومة العمل، أما بالنسبة للعمال الذين لهم من 4 سنوات إلى 15 سنة هم عمال جدد لهم خبرة قليلة في هذا المجال وتقدر نسبتهم ب 60 بالمئة.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تنوع في رتب العاملين الإداريين من مدير، مهندسين، رئيس قسم، رئيس مصلحة، مسير، موظفين وإلى غير ذلك.

نلاحظ من خلال الجدول أن 100 بالمئة من عمال المؤسسة لهم تكوين في مجال الاعلام الآلي، هناك 60 بالمئة من قام بالتكوين على عاتق المؤسسة، وهناك 10 بالمئة من اندمج في التكوين المهني وهناك 10 من اندمج فالتكوين الخاص أما بالنسبة ل 10 بالمئة الاخيرة فقد قامت بالتكوين في الجامعة في كلية الاعلام الآلي، و هذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تحاول جاهدة على رفع مستوى كفاءات مستخدميها، أما بالنسبة للتحكم في استخدام الاعلام الآلي نلاحظ من خلال الجدول أن 80 بالمئة من عمال المؤسسة قادرين على التحكم فيه بنسبة جيدة، أما بالنسبة ل 20 بالمئة الاخرى فقد صرحوا بأنهم قادرين على التحكم في الإعلام الآلي بنسبة جيدة جدًا كون ذلك تخصصهم، و هذا ما يفسر لنا أن عمال هذه المؤسسة هم عمال من عصر التكنولوجيا والمعلومات.

### 5.2.3 أداة الدراسة:

تشير أدوات البحث العلمي إلى الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات وهي مهمة في البحث العلمي حيث يتوق على مدى صلاحيتها ومناسبتها وإمكانية الاعتماد على النتائج التي تم

التوصل إليها، من دون أدوات البحث لا يمكن تحقيق أهداف البحث أو الوصول إلى النتائج المرجوة، وتتعدد أدوات البحث و تختلف درجة استخدامها بتعدد طبيعة البحث والمنهج المستخدم ومن المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الرشيد والأنسب لكل الأدوات الملائمة للحصول على البيانات، و من المعروف أن في البحوث الكيفية يتناسب معها أداة المقابلة والملاحظة.

فتعرف المقابلة كالتالي: هي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول احدهما الباحث أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته.

وكذلك تعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي.

### 6.2.3 المجال المكاني للدراسة:

وقع الاختيار في دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت للمنتجة بمفتاح البليدة باعتبارها مؤسسة تتبنى التكنولوجيا

### 7.2.3 المجال الزمني للدراسة:

قمنا باجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني لسنة 2023 تزامن اجراء الدراسة خلال الفترة 10/02/2023 الى 30/05/2023 تم من خلالها اعداد أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة .

### 3.3 المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة واختبار الفرضيات

#### 1.3.3 عرض النتائج

#### - المحور الأول: مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

ج1: نلاحظ من خلال إجابة المبحوثين عما اذا كانت المؤسسة لها أساليب تكنولوجية حديثة، حسب المبحوث الأول رئيس قسم الموارد البشرية فان مؤسسة الاسمنت تعتمد على أحدث التكنولوجيات حيث أنها تعتمد على برنامج Sage للقيام بعملياتها، وكانت اغلب إجابات المبحوثين أن المؤسسة تستخدم أساليب تكنولوجية حديثة.

- ج2:** جميع الأجوبة كانت تتمحور حول أن كل الأجهزة المتوفرة في المؤسسة تتسم بسهولة التشغيل والتعامل معها وهناك أشخاص مختصين في الاعلام الآلي.
- ج3:** أما بالنسبة لوجود برمجيات تناسب متطلبات العمل فكانت اغلب الإجابات بان مؤسسة الاسمنت قامت بإحضار خبراء من أجل انشاء برمجيات خاصة للقيام بكافة العمليات.
- ج4:** أما بالنسبة لهل تساعد التكنولوجيا في معالجة عدد كبي من الملفات في وقت قصير فكانت الأجوبة 100% تتمحور حول أنها لا تستغرق وقت كبير في معالجة الملفات.
- ج5:** أما بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا يعمل على تعزيز التواصل بين وظائف المؤسسة فقد كانت إجابة رئيس مصلحة الموارد المالية والمحاسبية ان برنامج ERR هو المعجزة التي قامت بتوحيد كل الوظائف في برنامج واحد وقد أيده جميع المبحوثين.
- ج6:** جميع الاجوبة حول اذا ما كانت المؤسسة تخصص ميزانيه للتكوين في مجال التكنولوجيا كانت بنعم وبصفه دوريه واجباريه خاصه عند ادخال تكنولوجيا او عتاد جديد في مؤسسه الاسمنت بالمنتجة.
- ج7:** اما بالنسبة اذا ما كانت المؤسسة تدرب مستخدميها عند اقتناء اجهزه وتقنيات جديده فكانت 100% نعم فهي مؤسسه حريصة على التدريب والتكوين ولها فرع خاص بها.
- ج8:** اما بالنسبة اذا ما كان العامل يواجه صعوبة اثناء استخدام البرمجيات الجديدة فكانت اجابات اغلب الكبار في السن يعني اكثر من 40 سنة بنعم رغم التكوين المتبع اذ انهم واجهوا صعوبة اما الفئة الاقل من 40 سنة فلم تواجه اي مشكلة.

### - المحور الثاني: إدارة الوقت

- ج1:** نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين عن اذا كانت المؤسسة تقوم بوضع مخطط مرسوم بدقه من اجل تنفيذ العمل اليومي مستبعده تماما وكانت اغلب الاجابات انها لا تعتمد على مخطط محدد.
- ج2:** اما بالنسبة اذا كان استغلال الوقت مطابق لما هو مخطط حسب قسم المالية والمحاسبة ومعظمهم يقومون به حسب ما هو مخطط من اجل التنسيق والتنظيم.
- ج3:** التركيز على انجاز الاعمال الهامة والعاجلة اكثر من غيرها هم مقيدون بإتمام المهام قبل الموعد النهائي اي ترتيب الاولويات وادراك اهمية ادارة الوقت.

ج4: كانت معظم إجابات المبحوثين حول أن معظم المسؤولين يقومون بإعطاء تعليمات وتوجيهات يومية حول الاعمال المطلوبة بنسبة 90% وبهذا فان المسؤولين يقومون بتوجيه فعال من أجل تنفيذ المهام في أسرع وقت.

ج5: أما بالنسبة لتقسيم المهام بشكل ينتج عنه إنجازها في الوقت المناسب فكانت معظم اجاباتهم انهم يقومون بعمل مخطط يومي فيرتبون أولوياتهم وقد كان معظم المبحوثين يستعملون مصفوفة إدارة الوقت لترتيبهم.

ج6: اعتمادا على إجابات المبحوثين حول استغلال أوقات الانتظار في عمل شيء مفيد كالتعلم والتدريب كانت 50 % إيجابية و 50 % سلبية.

ج7: أما بالنسبة اذا ما كانت الرقابة على الوقت تمكن من معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة فقد كانت معظم الإجابات أن الرقابة على الوقت ضرورية لمعرفة الكفاءة والفعالية المطلوبة وتبليتها وتحقيق الأهداف المسطرة في أقرب وقت حسب ما هو مخطط.

ج8: أما بالنسبة اذا كان المبحوثين يحرصون على الرقابة على الوقت من أجل تصحيح الانحرافات وليس لفرض العقوبات على المقصر فكانت إجابات المسؤولين أن الرقابة ضرورية للموظف لانجاز مهامه أما الموظف العادي فهو لا يحب أن يكون مراقبا فلا يشعر بالراحة.

### - المحور الثالث: مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت

ج1: من خلال مقابلة مع العمال الإداريين حول مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة كانت اجابتهم بنعم اذ أن التكنولوجيا تعتبر مورد منهم ووسيلة فعالة لتقليص الوقت.

ج2: اعتمادا على إجابة المبحوثين فان التكنولوجيا ساهمت في انجاز المهام في وقت محدد وهذا عن طريق اختصار الاعمال الشاقة ال تي تستغرق جهد ووقت في وقت جد قصير بدون مجهود ولا خطأ.

ج3: بالنسبة لمساهمة التكنولوجيا في اتخاذ القرارات الصائبة فقد كانت أغلب الإجابات لدى الرؤساء والمديرين أنها ساهمت بشكل كبير في اتخاذ القرارات غير اختيار البديل الأمثل.

ج4: بالنسبة لمساهمة التكنولوجيا في تأدية العمل بكفاءة وفعالية فقد كانت معظم الإجابات بان التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاجية والتقليل من الأخطاء.

ج5: بالنسبة لمساهمة التكنولوجيا على القضاء على الملل والروتين فكانت معظم الإجابات أن التكنولوجيا اضافت الحيوية في العمليات الروتينية من خلال توفير العديد من الخيارات الجديدة.

ج6: بالنسبة لمراقبة الموظفين من قبل مشرف الكتروليا فقد كانت إجابات المبحوثين على ان هناك آلة تقوم بوضع بصمته أثناء الدخول والخروج من المؤسسة وهذا لمعرفة مواقيت الدخول والخروج وقد ساعدت هذه التقنية الرؤساء.

ج7: أما بالنسبة لمساهمة التكنولوجيا في تطوير آليات العمل للموظف فقد كانت إجابات معظم المبحوثين على أن التكنولوجيا ساهمت في تطوير آليات العمل عن طريق توفير الأدوات والبرامج التي تساعد على تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل الوقت والجهد المستخدمين في العمل.

### 2.3.3 تحليل النتائج:

#### - تحليل نتائج المحور الأول: مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

من خلال إجابات المبحوثين في محور " مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة " لاحظنا أن معظم اجاباتهم كانت تدل على أن مؤسسة الاسمنت للمنتجة تستخدم أساليب تكنولوجية حديثة مثل البرمجيات المتطورة والآلات وهي تتناسب مع متطلبات كل عامل وتمكنه من معالجة العديد من الملفات بشكل سريع وبجهد أقل وقد قامت مؤسسة الاسمنت للمنتجة باستعمال برنامجين Sage و ERR وهما بمثابة معجزة فقد قاما بتوحيد جميع وظائف المؤسسة ولماوابة الموظفين هذه التقنيات المتطورة قامت بتكوينهم.

#### - تحليل نتائج المحور الثاني: إدارة الوقت

من خلال إجابات المبحوثين على محور " إدارة الوقت " نلاحظ أن معظم الباحثين يركزون على انجاز المهام العاجلة أكثر من غيرها وهذا عن طريق انتاج مصفوفة إدارة الوقت وهو يعتبر بمثابة تجسيد لدراساتهم الجامعية في مجال العمل وتثمينهم للوقت وأهمية انجازهم للمهام في وقتها المناسب ولكن رأينا أن ليس كل المبحوثين يقومون باستغلال أوقات الانتظار في عمل شيء مفيد كالتعلم والتدريب ولا يعملون بشكل مريح عندا يتم مراقبتهم بل يفضلون الرقابة الذاتية.

#### - تحليل نتائج المحور الثالث: مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت

من خلال إجابة المبحوثين في المحور الثالث عن العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الوقت، نستنتج أن الاستغلال الجيد للوقت يساعد على تقليل الضغط والجهد للعامل لذلك يجب عليه أن يحسن استغلال وقته وانهاء عمله في الوقت المناسب لتجنب الضغط والمشاكل مع المسؤولين بعدم انهاء العمل المطلوب، إذ أن التسيير

الجيد للوقت يساعد في التسيير الكلي للمؤسسة مما يحقق أهدافها في الوقت الذي تريده، ومنه نستنتج أن الرقابة على الوقت وحسن الحفاظ عليه من واجبات العامل داخل المؤسسة.

### 3.3.3 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

تحليل بعد بيانات المقابلة الخاصة بالدراسة الميدانية تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تمكننا من الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وكذا التحقق من صدق الفرضيات المقترحة في الإشكالية والتي يمكن حصرها في :

- الفرضية الأساسية: من خلال المقابلة لاحظنا ان للتكنولوجيا تأثير كبير على مؤسسة الاسمنت، وهي فرضية صحيحة، اذ نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين كانت ايجابية حول أهمية التكنولوجيا والاهداف التي حققتها هذه المؤسسة من خلال تطبيقاتها للتكنولوجيا بمختلف أنواعها كما هناك نسبة كبيرة من الرؤساء و المديرين يصرحون ان مؤسسة الاسمنت بفضل التكنولوجيا تحقق إنتاجية عالية و بكفاءة و فعالية و كذا تصل الى أهدافها غاياتها .

- الفرضية الاولى: تطور التكنولوجيا ساهم في تطوير اليات وتحسين اليات عمل مؤسسة الاسمنت للمنتجة، وهي فرضية صحيحة، من خلال تحليل إجابات المقابلة توصلنا الى ان مؤسسة الاسمنت تخصص ميزانية خاصة من اجل اقتناء الاليات والتقنيات الحديثة حيث تعمل على مساعدتها في تحسين من انتاجياتها وتطوير عملها ولا بد عليها من مواكبة كل التطورات التكنولوجية الحديثة فهذا يسمح لها من تحسين خدماتها التي تقدمها، كما ان التكنولوجيا أصبحت كثيرا في المؤسسات ولا بد من الاعتماد عليها كما تسمح بتوفير بيئة مناسبة لتسهيل كل المعاملات الداخلية والخارجية في المؤسسة.

- الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة الاسمنت للمنتجة على التكنولوجيا بنسبة كبيرة، وهي فرضية صحيحة، من خلال التطبيقات على المؤسسة وحسب إجابات المبحوثين لاحظنا بان المؤسسة تعتمد كثيرا على التكنولوجيا في مختلف مجالاتها الإدارية والإنتاجية اذ تسهل لها مختلف التعاملات وتعطيها فرصة للتكيف مع البيئة الخارجية بالإضافة الى الابداع والاكتشافات الجديدة التي تاتي بها التكنولوجيا مما يسمح لها للوصول الى أهدافها ورسم خططها الاستراتيجية على المدى البعيد.

- لفرضية الثالثة: ساهمت التكنولوجيا بشكل ضعيف في تخفيف الضغط عن موظفيها وتحسين الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة، وهي فرضية خاطئة، من خلال نتائج المقابلة بينت ان مؤسسة الاسمنت من خلال استخدامها واعتمادها على التكنولوجيا سهلت وخففت الكثير من المتاعب

على موظفيها في المؤسسة و حسنت تسيير الوقت بشكل كبير فالعمل الذي كان يأخذ أسبوع أصبح ينجز في يوم واحد فقط، كما ساهمت التكنولوجيا في تحقيق التواصل بين افراد العمل بالإضافة الى حصولهم على المعلومة بطريقة صحيحة ودقيقة، كما تسمح لهم بتحسين وحسن تسيير وقتهم في عملهم فحسن تسيير الوقت من اهم العوامل المساعدة على التطور والوصول الى النجاح.

### خلاصة الفصل الثاني :

تعرضنا في هذ الفصل لدراسة حالة الذي تناولنا فيها دور التكنولوجيا على تحسين إدارة الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة بولاية البليدة، حيث تم التعرف على المؤسسة والاطلاع على مختلف نشاطاتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى التعرف على مختلف التطورات التكنولوجية التي حدثت فيها وآثارها عليها. ومن خلال المقابلة التي قمنا بها ثم تحليلها، وعلى أساس النتائج المتحصل عليها تبين أن للتكنولوجيا أهمية بالغة ودور فعال في تحسين إدارة الوقت في المؤسسة، والذي بدوره يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسة، وتحقيق أهدافها وغاياتها في الحاضر والمستقبل



الخاتمة

## خاتمة عامة:

تناولت هذه الدراسة التكنولوجيا وأثرها في تحسين إدارة الوقت، من خلال دراسة نظرية فقط، وقد تم عرضها في فصل نظري تم تخصيصه لها.

تعد التكنولوجيا من أبرز مظاهر التقدم من القرن الماضي وبدايات القرن الحالي، وهذا راجع إلى تضافر جهود الباحثين في المجال، الأمر الذي زاد من أهمية الاستثمار في تلك التكنولوجيات وتطويرها لتتأقلم مع كل النشاطات .

أما فيما يخص مجال الوقت فإن الدراسات والأبحاث تشير إلى أهمية إدارته وتنظيمه لان الإدارة الفعالة والسليمة للوقت تساهم في إدارة الذات مما ينعكس على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، ومن خلال الدراسة تبين أن هناك علاقة قوية بين استخدام التكنولوجيا وإدارة الوقت، فمن خلال خصائص التكنولوجيا يمكننا من الحصول على المعلومة والاستغلال الجيد لها، مع توفر وسائل الاتصال ويسهل ذلك على تنفيذ القرار المناسب ، في الوقت المناسب

إضافة إلى ذلك البرمجيات وقواعد البيانات لها الدور الكبير والفعال في إدارة الوقت في المؤسسة، خصوصا بما يتعلق بتنظيم العمل اليومي في وقت قصير باستخدام البرمجيات، وكذلك إعداد التقارير اليومية المتعلقة بالأعمال الإدارية في استخدام قواعد البيانات من جهة، ومن جهة أخرى تساهم الأنترنت والأنترنت في إدارة الوقت، حيث أن من أهم استخداماتها، تزيد الأنترنت من إمكانية الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة بشكل أسرع، أما الأنترنت تمكن الموظفين من الاطلاع على القرارات وقت صدورها كما أنه من خلال الدراسة تبين لنا أن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق التكنولوجيا تكمن في ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيقها.

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على اثر الاستخدام التكنولوجي على تحسين ادارة الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة لSCMI باعتماد على الانسان توصلنا الى اثبات ان التكنولوجيا تعتبر من العوامل التي ساعدت على تجسيد الإدارة الفعالة للوقت داخل المؤسسة.

### 1- النتائج:

#### 1.1 النتائج النظرية:

اعتمادا على ماسبق تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي يمكن حصرها كالآتي:

- تعتبر التكنولوجيا من اهم متطلبات الحياة والمستعملة بكثرة في كل المجالات منها الإدارية اذ تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الهامة.

- تعطي التكنولوجيا معلومات دقيقة وصحيحة وتجنب الوقوع في الأخطاء.
- الأغلبية الساحقة للموظفين داخل المؤسسة يعتمدون على التكنولوجيات والبرامج والأنظمة بشكل مستمر.
- ان الغرض الأكبر من استخدام التكنولوجيا هو تسهيل المهام واختصار الوقت.
- يسمح العمل بالتكنولوجيا على تحسين أداء المؤسسة والتحكم في التكاليف ورفع الإنتاجية كما تجنب الوقوع في الازمات.
- بفضل التكنولوجيا أصبحت الاعمال تأخذ وقت اقصر بعدما كانت تستغرق وقتا طويلا.
- يعتبر الوقت من اهم واغلى الموارد في المؤسسات والذي لا بد من المحافظة عليه واستغلاله بالشكل الذي يليق.
- كما ان لادارة الوقت أهمية كبيرة حيث تسمح بالتنظيم الفعال داخل المؤسسة كما حسن تسييرها يسمح للوصول الى الأهداف والغايات.
- اصبح للمؤسسات عدة اهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها وتراها من الأولويات اذ تعتمد على احدث التكنولوجيا في كل ميادينها.

### 2.1 النتائج التطبيقية:

- الفرضية الأساسية: من خلال المقابلة لاحظنا ان للتكنولوجيا تاثير كبير على مؤسسة الاسمنت، وهي فرضية صحيحة، اذ نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين كانت ايجابية حول أهمية التكنولوجيا والاهداف التي حققتها هذه المؤسسة من خلال تطبيقاتها للتكنولوجيا بمختلف أنواعها كما هناك نسبة كبيرة من الرؤساء و المديرين يصرحون ان مؤسسة الاسمنت بفضل التكنولوجيا تحقق إنتاجية عالية و بكفاءة و فعالية و كذا تصل الى أهدافها غاياتها .
- الفرضية الأولى: تطور التكنولوجيا ساهم في تطوير اليات وتحسين اليات عمل مؤسسة الاسمنت للمنتجة، وهي فرضية صحيحة، من خلال تحليل إجابات المقابلة توصلنا الى ان مؤسسة الاسمنت تخصص ميزانية خاصة من اجل اقتناء الاليات والتقنيات الحديثة حيث تعمل على مساعدتها في تحسين من انتاجياتها وتطوير عملها ولا بد عليها من مواكبة كل التطورات التكنولوجية الحديثة فهذا يسمح لها من تحسين خدماتها التي تقدمها، كما ان التكنولوجيا أصبحت كثيرا في المؤسسات ولا بد من الاعتماد عليها كما تسمح بتوفير بيئة مناسبة لتسهيل كل المعاملات الداخلية والخارجية في المؤسسة.

- الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسة الاسمنت للمنتجة على التكنولوجيا بنسبة كبيرة، وهي فرضية صحيحة، من خلال التطبيقات على المؤسسة وحسب إجابات المبحوثين لاحظنا بان المؤسسة تعتمد كثيرا على التكنولوجيا في مختلف مجالاتها الإدارية والإنتاجية اذ تسهل لها مختلف التعاملات وتعطيها فرصة للتكيف مع البيئة الخارجية بالإضافة الى الابداع والاكتشافات الجديدة التي تاتي بها التكنولوجيا مما يسمح لها للوصول الى أهدافها ورسم خططها الاستراتيجية على المدى البعيد.
- لفرضية الثالثة: ساهمت التكنولوجيا بشكل ضعيف في تخفيف الضغط عن موظفيها وتحسين الوقت في مؤسسة الاسمنت للمنتجة، وهي فرضية خاطئة، من خلال نتائج المقابلة بينت ان مؤسسة الاسمنت من خلال استخدامها واعتمادها على التكنولوجيا سهلت وخففت الكثير من المتاعب على موظفيها في المؤسسة و حسنت تسيير الوقت بشكل كبير فالعمل الذي كان يأخذ أسبوع اصبح ينجز في يوم واحد فقط، كما ساهمت التكنولوجيا في تحقيق التواصل بين افراد العمل بالإضافة الى حصولهم على المعلومة بطريقة صحيحة ودقيقة، كما تسمح لهم بتحسين وحسن تسيير وقتهم في عملهم فحسن تسيير الوقت من اهم العوامل المساعدة على التطور والوصول الى النجاح.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- احمد فرح ياسر ، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- العلاق بشر ، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- اللامي عنان قاسم داود ، ادارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات وتطبيقات، دار المنهج، بغداد.
- الخضيرى حمد أحمد ، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- الصرايرة خالد احمد ، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جلس الزمان، الطبعة الأولى، 2010.
- الصرن حسن رعد ، فن وعلم إدارة الوقت ، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002.
- النجار فريد ، إدارة الوقت في المجتمع العربي - الآليات والسلوكيات والتقنيات-، الدار الجامعية، 2009/2008.
- بت التركي وليد ، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.
- حداد يحيى ، مؤسسات الأعمال الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- حنا ناصر الله ، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- شحاتة محمد ربيع ، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- عاطف غيث محمد ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1993.
- عبوي زيد مدير ، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، 2006.
- عقيلان فادي حسن ، إدارة الوقت والذات ، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
- عليان ربحي مصطفى ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- كريمارس اليخاندرو ، تمويل الشركات الناشئة، دار جبل عمان، الطبعة الأولى، 2021.

## قائمة المراجع

- كورتل فريد ، بوغليطة الهام ، الاتصال واتخاذ القرارات، طبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1432هـ / 2011م.
- مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2009.
- معراج هوارى وآخرون، إدارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

### ب. المجلات والدوريات:

- علواني محمد ، تأثير التكنولوجيا على الإدارة، مجلة رواد الأعمال، العدد الرابع، السعودية، 2022.
- شناف خديجة ، الوقت في العمل المؤسسي قيمة وأساليب إدارية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، العدد30، 2007.
- عامرة كريم ، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

### ج. المذكرات و الرسائل والأطروحات:

- بواشرية اسيا ، قانون حداد واستراتيجية إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء التدريسي عند الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علوم التربية، إرشاد وتوجيه، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة اجلي اليل بونعامة، مخيس مليانة، الجزائر، 2018-2019.
- بومزال جميلة ، اثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة جزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000
- داودي أحمد ، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز، أطروحة ضمن نيل شهادة الدكتوراة في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، 2017-2018.
- حسني نادية ، واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- زوقار يمينة ، صفوان أمينة ، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014/2015.

- عجمي اسية ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري، أم البواقي، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص أوراق أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2015-2016.
- عمارة سلمى ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة، دراسة تحليلية لمؤسسة بريد بوكالة أم البواقي، شهادة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، قسنطينة، 2015/2016.
- عماري علي ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- كاوجة بشير ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.
- محجوبي سارة ، إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مندرجة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2012-2013.
- يزغش كاميليا ، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بسكرة، 2008-2009.

#### د. الملتقيات والأيام الدراسية:

- الحاج عيسى ، محارج هواري ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجزائري، ورقة عمل اقتصادي جديد، 22-23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- يريقي حسين ، جوال محمد السعيد ، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 12-13 ماي 2010.

هـ. مطبوعات جامعية:

- إبراهيم بغتي ، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دروس لطلاب الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004-2005.
- محمد يوسف المسليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1998.

2. المواقع الإلكترونية:

- [www.geocities.com](http://www.geocities.com).
- [https:// qtoof.academy/what-istrelloK](https://qtoof.academy/what-istrelloK) googme in may 2018 on 21/05/2023.

الملاحق

## دليل المقابلة:

### البيانات الشخصية

الجنس:

العمر:

المستوى التعليمي:

الأقدمية:

الرتبة:

هل لديك تكوين في الاعلام الآلي؟

هل تتحكم في استخدام الاعلام الآلي؟

### بيانات المقابلة

المحور الأول: مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة

س1: هل تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجيا حديثة؟ اشرح

س2: الأجهزة المتوفرة في المؤسسة تتسم بسهولة التشغيل والتعامل معها؟ اشرح

س3: هل البرمجيات المستخدمة تناسب متطلبات العمل؟ لماذا؟

س4: هل تساعد التكنولوجيا في معالجة عدد كبير من الملفات في وقت قصير؟ اشرح

س5: هل استخدام التكنولوجيا يعمل على تعزيز التواصل بين وظائف المؤسسة؟ كيف ذلك؟

س6: هل تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات؟ كيف ذلك

س7: هل تبرمج المؤسسة تدريب مستخدميها عند اقناء أجهزة وتقنيات جديدة؟ اشرح؟

س8: هل تواجه صعوبات اثناء استخدام البرمجيات الجديدة؟

المحور الثاني: إدارة الوقت

- س1: هل تقوم مؤسستي بوضع مخطط مرسوم بدقة من أجل تنفيذ العمل اليومي ؟
- س2: هل يكون استغلال الوقت مطابق لما هو مخطط ؟
- س3: هل يتم استغلال أوقات الانتظار في عمل شيء مفيد كالتعلم والتدريب ؟
- س4: هل أقسم المهام بشكل ينتج عنه إنجازها في الوقت المناسب ؟
- س5: هل اركز على انجاز الأعمال الهامة والعاجلة أكثر من غيرها ؟
- س6: هل يقوم مسؤولي بإعطاء تعليمات وتوجيهات يومية حول الأعمال المطلوبة ؟
- س7: هل تمكنني الرقابة على الوقت من معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة ؟
- س8: هل احرص على الرقابة على الوقت من أجل تصحيح الانحرافات وليس لفرض العقاب على المقصر ؟

- المحور الثالث: مساهمة التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت

- س1: هل ساهمت التكنولوجيا في تحسين الوقت داخل المؤسسة ؟
- س2: هل ساهمت التكنولوجيا في انجاز المهام في وقت محدد ؟ اشرح؟
- س3: هل ساهم استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات الصائبة ؟
- س4: هل ساهمت التكنولوجيا في تأدية العمل بكفاءة أو فعالية ؟ كيف ذلك؟
- س5: هل ساهمت التكنولوجيا في القضاء على الملل والروتين ؟
- س6: هل يتم مراقبة الموظفين من قبل مشرف الكتروني ؟
- س7: هل ساهمت التكنولوجيا في تطوير آليات العمل للموظف ؟