الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY- ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

الشعبة: تسيير المؤسسات

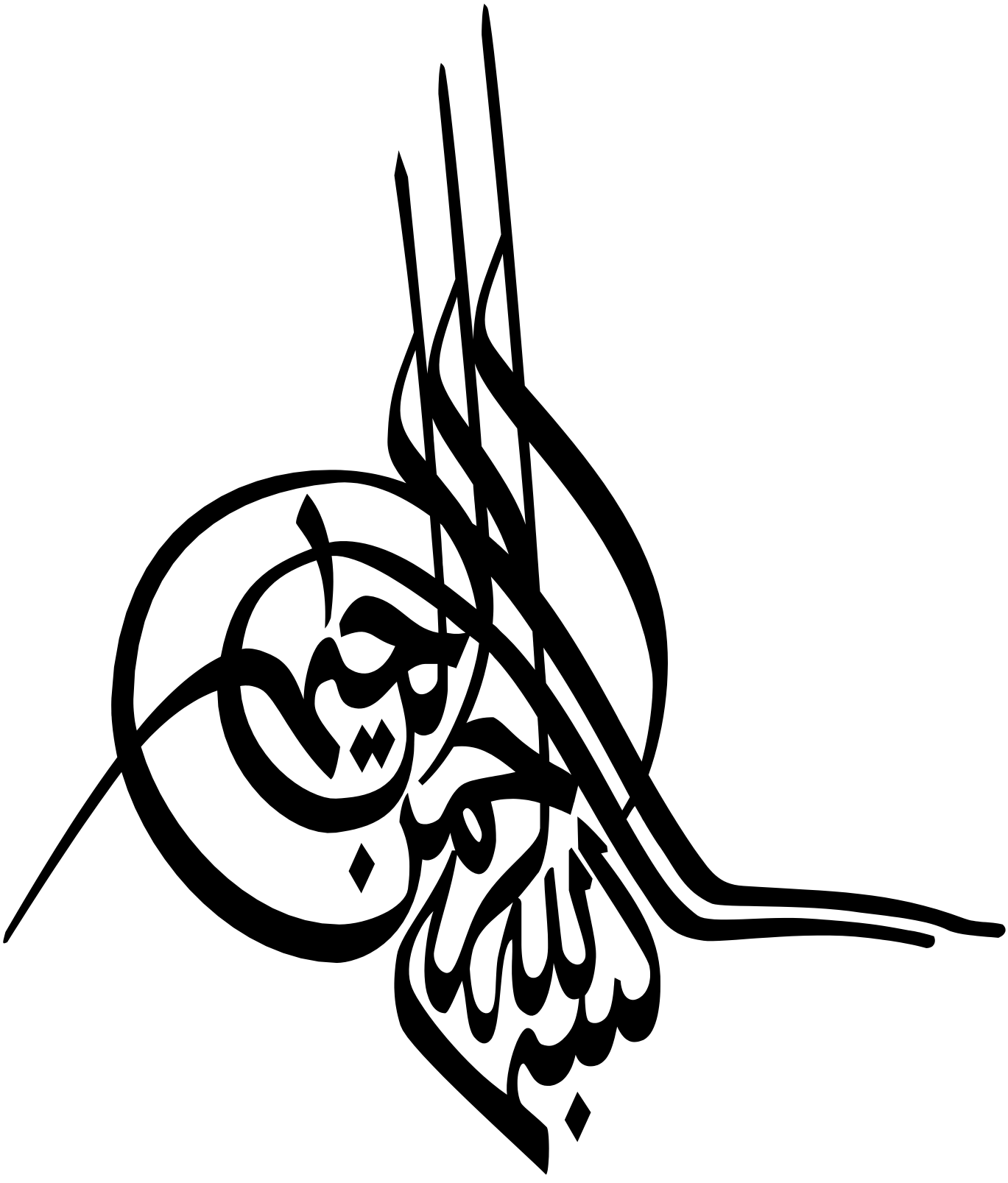
للطالبة: مرقع أمال

مدير أطروحة التخرج: أ.د. ثلايجية نوة أستاذ التعليم العالي جامعة عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د. نصيب رجم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
أ.د. ثلايجية نوة	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
أ.د. رواينية كمال	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة عنابة
أ.د. بوعشة مبارك	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة 2
د. بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة قالمة
د. بوغازي فريدة	أستاذ محاضر	عضوا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية 2017 - 2018


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــداء

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى الغالية أمي ... أمي ... أمي

إلى شريك حياتي زوجي العزيز

إلى أبنائي فلذات كبدي شيماء، أسامة، ياسر ولينة

إلى أخواتي العزيزات وأزواجهن وأولادهن

إلى كل عائلة مرقع وبوكرمة وزعباط

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

كلمـة شكـر

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، بعد حمد الله وشكره على إتمام هذه الأطروحة، يسعدني أن أتقدم بخالص شكري للأستاذة الفاضلة الدكتورة ثلايجية نوة على توجيهاتها السديدة، وإرشاداتها القيمة وصبرها الجميل خلال مدة إشرافها على هذا البحث.

كما أتقدم بوافر التقدير والامتنان للأستاذة الدكتورة بوغليطة إلهام على مساعدتها ودعمها المعنوي، وإلى كل أساتذة جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل إطارات وعمال مؤسسات مجمع سميد: مطاحن ليطورال بسكيكدة، مطاحن سيبوس بعنابة ، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة ومطاحن مرمورة بقالمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

وأخيرا الشكر موصول إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في جعل هذا العمل يرى النور.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أهميّة إدارة الوقت	18
2	أوقات الذّروة والخمول عند الإنسان	20
3	العملية الفعالّة لإدارة الوقت	33
4	مصفوفة المهم والمستعجل	37
5	الفئات الأربعة للمشاكل	38
6	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	53
7	مكونات الكفاءة والفعالية الإدارية	53
8	معايير الأداء	56
9	نموذج الأداء القائم على الفعالية والفاعلية	58
10	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	59
11	مستويات تقييم الأداء	69
12	نظام تحسين الأداء	73
13	دورة حياة المنتج	86
14	إدارة التسويق كعملية	93
15	دورة حياة رجل التسويق	94
16	خطوات تقييم الأداء التسويقي	96
17	دورة حياة المنتج لعدة منتجات مختلفة	107
18	مقارنة بين المدخل التعاقبي والتزامني	111
19	سلوك المستهلك كنظام	115
20	مصفوفة التسوق/ الشراء	124
21	نموذج الدراسة الميدانية	156
22	متغيرات الدراسة	158
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن ليطورال	165
24	الهيكل التنظيمي لمطاحن سيبوس	167
25	الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة	166
26	الهيكل التنظيمي لوحدة 311	170

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	خريطة جانت في إدارة الوقت	25
2	لوحة التخطيط	37
3	الأبعاد الأساسية المكونة للأداء	57
4	عملية قياس الأداء المؤسسي	72
5	أسباب ضياع وقت رجل البيع ومجالاتها	130
6	تطبيق إدارة الوقت في دورة حياة المنتج	138
7	عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من الموظفين الإداريين	151
8	عينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة من إدارة التسويق	152
9	الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي	153
10	معاملات ثبات أداة الدراسة الموجهة لإدارة التسويق	154
11	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات دراسة واقع إدارة الوقت	154
12	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات دراسة دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي	155
13	تطوّر قدرات الطحن لمؤسسات الرياض (قنطار /اليوم)	160
14	منتجات مرّكب ليطورال	163
15	تطوّر القدرة الإنتاجية (بالقنطار)	163
16	قدرات التخزين بالمؤسسة	163
17	توزيع مستخدمي وحدة ليطورال حسب متغير الوظيفة	166
18	تطوّر رقم الأعمال لمطاحن مرمورة	168
19	القدرة الإنتاجية لوحدة 314	171
20	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	181
21	توزيع أفراد العينة حسب السن	181
22	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	182
23	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	183
24	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	183
25	مفهوم الوقت	184
26	مفهوم إدارة الوقت	185
27	التكوين حول إدارة الوقت	185
28	أداء العمل خارج ساعات الدوام الرسمي	186
29	كيفية أداء العمل خارج ساعات الدوام الرسمي	186
30	مضيّعات الوقت التنظيمية	187
31	مضيّعات الوقت الشخصية	189
32	مضيّعات الوقت البيئية	190
33	تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة	191
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	191
35	توزيع أفراد العينة حسب السُن	192
36	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	193

37	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	193
38	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	194
39	مدى تبّني المفهوم التسويقي	194
40	دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري	196
41	دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي	197
42	دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك	201
43	دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية	202
44	نتائج اختبار " T " لتبّني المفهوم التسويقي	204
45	نتائج اختبار "T " لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري	204
46	نتائج اختبار "T" لدور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي	205
47	نتائج اختبارT " لدور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك"	205
48	نتائج اختبار T " لمساهمة إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية	206
49	نتائج اختبار "T " لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي	206
50	نتائج اختبارIndependent Samples Test لتحديد معنوية الفروق في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس.	207
51	نتائج اختبارAnova لتحديد معنوية الفروق في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)	207

الفهرس

إهداء	
كلمة شكر	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
الفهرس	أ-ج
مقدّمة عامة	9-1
الفصل الأول: إدارة الوقت، منشأها وماهيتها وتقنياتها	
تمهيد	11
المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت	12
1) مفهوم إدارة الوقت	12
2) أهمية إدارة الوقت	15
3) متطلبات إدارة الوقت	20
4) علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية	22
المبحث الثاني: إدارة الوقت في نظريات الإدارة	23
1) النّظرية الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية)	23
2) نظرية العلاقات الإنسانية	25
3) النّظرية الحديثة	26
المبحث الثالث: أسباب وعوامل هدر الوقت	27
1) تعريف مضيّعات الوقت	27
2) عوامل ضياع الوقت	27
المبحث الرابع: أساليب الإدارة الفعالة للوقت	32
1) خطوات الإدارة الناجحة للوقت	32
2) وسائل إدارة الوقت	46
الملّخص	47
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي والأداء التسويقي	
تمهيد	49
المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة	50
1) ماهية أداء المؤسسة	50
2) أبعاد الأداء وأنواعه	56
3) العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة	63
المبحث الثاني:إدارة وتقييم وتحسين الأداء	65
1) إدارة الأداء	65
2) تقييم الأداء	68
3) تحسين الأداء	73
المبحث الثالث:التسويق، الوظيفة والأداء	76
1) ماهية التسويق	76
2) المسار التسويقي	81

3) تعريف الأداء التسويقي وطرق تقييمه	92
الملّخص	102
الفصل الثالث: مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء الوظيفة التسويقية	
تمهيد	104
المبحث الأول: وقت التسويق وسلوك المستهلك	105
1) أقسام وقت التسويق	105
2) أهمية الوقت بالنسبة للمستهلك	112
3) الوقت وسلوك المستهلك	114
المبحث الثاني: أساليب إدارة وقت التسويق ومساهمتها في تحسين الأداء التسويقي	117
1) طرق وأساليب إدارة وقت التسويق	117
2) دور أساليب إدارة وقت التسويق في تحسين الأداء التسويقي	134
الملّخص	143
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
تمهيد	146
المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة	147
1) منهج الدراسة	147
2) مجالات الدراسة	147
3) أدوات جمع البيانات وتحليلها	148
4) تحديد مجتمع وعينة الدراسة	151
5) الأدوات الأساسية للدراسة	153
المبحث الثاني: نموذج الدراسة الميدانية وتبويب أسئلة الدراسة	156
1) شرح نموذج الدراسة	156
2) متغيرات الدراسة	158
المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	159
1) لمحة تاريخية عن فرع المطاحن بالجزائر	159
2) تقديم مجمع سميد	162
3) تقديم المؤسسات محل الدراسة	163
المبحث الرابع: واقع إدارة الوقت وتطبيقاتها في النشاط التسويقي (نموذج مطاحن ليطورال)	172
1) واقع إدارة الوقت بالمؤسسات المبحوثة	172
2) واقع الأداء التسويقي بالمؤسسات محل الدراسة	173
3) تطبيقات إدارة الوقت في النشاط التسويقي على مستوى وحدة ليطورال- سكيكدة	176
الملّخص	178
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
تمهيد	180
المبحث الأول: تحليل بيانات الاستبيان الموّجه للإطارات والعمال الإداريين	181
1) تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	181
2) تحليل بيانات محور واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة	184
المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان الموّجه لإدارة التسويق	191
1) تحليل بيانات المعلومات الشخصية لفئة عمال إدارة التسويق	191
2) تحليل فقرات محور مدى تبّني المفهوم التسويقي في المؤسسات محلّ الدراسة	194

3) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري في المؤسسات محلّ الدراسة	196
4) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محلّ الدراسة	197
5) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك في المؤسسات محلّ الدراسة	200
6) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في تحسين النّتائج التسويقية في المؤسسات محلّ الدراسة	202
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	203
1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	203
2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	206
الملّخص	208
خاتمة عامة	211
المراجع	216
الملاحق	227
الملّخصات	237

مقدمة عامة

مقدّمة عامة

أولا: مقدّمة

الوقت أغلى ما يملكه كلّ مخلوق على هذه الأرض، فلكلّ واحد وقته وعمره الذي لا يزيد ولا ينقص. والوقت متاح بالتّساوي للجميع فلا فرق في امتلاكه بين صغير أو كبير، غنّي أو فقير، عامل أو مدير. لكنّه ينفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، فعندما ينقضي يمضي إلى غير رجعة حيث لا يمكن تعويضه أو إعادة إنتاجه فهو غير قابل للتخزين أو الاستئجار أو الاقتراض.

ويعدّ الوقت من الموارد الثمينة والقيمة بالنّسبة للمؤسسة حيث يأتي في صدارة عناصر ومؤشرات تقييم أداءها، فنجاحها أو فشلها مرتبط ببلوغ الأهداف في المدى الزمني المحدد. كما أنّه يمثل أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول التّأخر في تنفيذ العمليات وذلك لارتباط الفرص المتاحة بعنصر التّوقيت. لهذا لابدّ من استثمار الوقت بالتخطيط له وتنظيمه والرقابة عليه واستغلاله بحكمة ورشادة وعدم تبديده أو تركه نهبا للصّدفة والارتجالية العبثية.

والإداري الفعّال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه، فيضع أهدافه ويحدّد أولوياته وينجز مهامه بطريقة أذكى لا بجهد أكبر ليجد نفسه في نهاية يومه قد التزم بالمسؤوليات المنوطة به بأقلّ التكاليف ودونما ضغوط أو توتر. ليكسب بذلك راحته الجسدية والنّفسية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إنّ إدارة الوقت هي إحدى التقنيات الإدارية التي تعمل على رفع كفاءة المؤسسة وربحيتها الاقتصادية، وذلك من خلال استخدام طرائقها وأساليبها في كافة التّطبيقات والمجالات الإدارية الإنتاجية منها والتموينية والتسويقية والمالية والبشرية. وبالتّالي لا يمكن النّظر إلى إدارة الوقت على أنها أداة تنظيمية فحسب وإنّما ميزة تنافسية توصل المؤسسة إلى أعلى درجات الكفاءة التصديرية التي تضمن اختراق الأسواق الدولية والتّمركز بها والتوّسع فيها.

ثانيا: الإشكـــاليـــــة

يعيش العالم المعاصر تحوّلات جذرية شاملة فرضها التطور التقني المتسارع في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وتنامي استخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة وما خلّفه من انفجار معرفي في كلّ الاختصاصات والعلوم والمفاهيم.

والجزائر ليست بمعزل عن هذه التحولات خصوصا بانتهاجها الاقتصاد الحر الذي أفرز انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، مما أثّر على الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية ألجزائرية. فقد استمّر مستواه بالانخفاض في مختلف المجالات منها المجال التسويقي، فما يقدّم من سلع وخدمات لم يرقى بعد إلى مستوى توّقعات المستهلكين سواء من حيث الجودة أو السعر أو وقت التسليم. ويعود ذلك إلى أسلوب إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وغياب كل المفاهيم الحديثة التي تتماشى مع اقتصاد السوق. بالإضافة إلى أن المستهلك

الجزائري فقد ثقته بالمنتجات المحلية، وهدا ما جعلها تواجه تحدّيا صعبا في فهم سلوك المستهلك ومعرفة حاجاته ورغباته وكلّ القيود المفروضة عليه نفسيا واجتماعيا واقتصاديا وثقافيا.

وبغية توجيه هذا السلوك لاقتناء منتجاتها، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تسعى جاهدة لاكتساب مزايا تنافسية. ومن أهم مصادر التميّز الإدارة الفعالّة للوقت التي تضمن طرح سلعة أو خدمة بالكّم المطلوب وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل مجهود وأدنى تكلفة.

لكّن ما يلاحظ أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت في غفلة عن أهمية الوقت، متجاهلة التخطيط له وتنظيمه وكيفية التصّدي لمضيّعاته وأساليب التعامل معها. بالرّغم ما تتكبّده هذه الأخيرة من خسائر وتكاليف مالية جرّاء تبديد الوقت، وما تفّوّته من فرص ثمينة يستغلّها المنافسون لصالحهم مما يؤثر سلبا على أدائها التسويقي.

وانطلاقا ممّا سبق، فإنّ هذه الدّراسة تحاول توضيح مضامين هذه الإشكالية في ضوء إثارة جملة من الأسئلة، سيتُّم الإجابة عنها بإجراء تزّبص ميداني ببعض مؤسسات مجمّع الطحن المسّمى مجمّع سميد. ويتمثل السؤال الرئيسي فيما يلي:

ما دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي ببعض مؤسسات مجمّع سميد؟

هذا التساؤل تنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة ؟

2- هل تتبنى إدارة التسويق لمؤسسات مجمع سميد المبحوثة المفهوم التسويقي؟

3- هل تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري في المؤسسات محل الدراسة؟

4- هل لإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة؟

5- هل تساهم إدارة الوقت في إرضاء المستهلك في المؤسسات محل الدراسة؟

6- هل لإدارة الوقت دور في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة؟

7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى المتّغيرات الدّيمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)؟

ثالثا: فرضيـــات الدراســـة:

ولتحقيق الهدف من الدراسة، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا. حيث قسمت الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نصّت هذه الفرضية على ما يلي:

ليس لإدارة الوقت دور في تحسين مستوى الأداء التسويقي ببعض مؤسسات مجمع سميد.

هذه الفرضية تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا تتبّنى المؤسسات محلّ الدّراسة المفهوم التسويقي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري في المؤسسات محلّ الدّراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ليس لإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محلّ الدّراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة.

لا تساهم إدارة الوقت في إرضاء المستهلك في المؤسسات محلّ الدّراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

ليس لإدارة الوقت دور في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محلّ الدّراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: نصّت هذه الفرضية على ما يلي:

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى المتّغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)

رابعا: متغيرات الدراسة

المتّغير المستقل: المتغيرات الديمغرافية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة. وكذا متغير إدارة الوقت.

المتّغير التابع: الأداء التسويقي,

توصف إدارة الوقت بأنها تخطيط وتنظيم استخدام وقت العمل بكفاءة وفعالية، أما الأداء التسويقي فيمثل المخرجات التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها في فترة زمنية معينة.

خامسا: أهميّة الدراسة

تنبثق أهميّة هذا البحث من خلال إعطاء الكثير من المفكرّين الاقتصاديين المعاصرين اهتماما بالغا للدور المحوري الذي تلعبه إدارة الوقت كأحد مؤشرات نجاح المؤسسة والمعايير المهمة جدا في تقييم أداءها. وكذلك الأهمية المتزايدة للوظيفة التسويقية والتي تظهر في المكانة التي تعطى لها في الهياكل التنظيمية وفي الميزانية المخصصة لها. لذلك سيكون هذا البحث مكملا لبحوث سابقة ومنطلقا لبحوث لاحقة في الجوانب التي لم يتّم التّعرض لها، قصد إثراء المكتبات بمثل هذه المعارف فتكون مكسبا علميا لطلبة الجامعات.

كما تستمد هذه الدّراسة أهميتها من اعتبارات عديدة نذكرها فيما يلي:

- دراسة الموضوع من خلال بناء الإطار النظري لإشكالية دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي.
- تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية الوقت كأصل من الأصول التي تحقق التميّز التّنافسي .

- مساهمة هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بإدارة وقت التسويق، باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل التسويق.

- إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري وفعالية المزيج التسويقي.

- تحديد مدى مساهمة إدارة الوقت في إرضاء المستهلك وتحسين النتائج التسويقية.

سادسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- تحليل وتقييم الأدبيات النظرية لإدارة الوقت بالمؤسسة.

- تحديد مستوى التزام المسيرين والعمال الإداريين بتطبيق تقنيات إدارة الوقت، وتحسيسهم بالدور الذي تلعبه في المؤسسة ومواجهة القصور في فهمهم لأهميتها .

- تقييم الأداء التسويقي بالمؤسسات محل البحث.

- تشخيص العوامل التي تضيِّع وقت الفعالية التسويقية واقتراح الحلول الناجعة للحد منها.

- تقديم دليل علمي على الدور المتنامي لإدارة الوقت وتطبيقاتها في المجال التسويقي باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة وفي ظل التحول نحو اقتصاد مبني على السرعة في الأداء والجودة والمعرفة والكفاءات.

- التوّصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها زيادة مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي.

سابعا: دوافع وأسباب اختيار الموضوع

تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- القناعة الذاتية بالقيمة المتميزة للوقت والأهمية العلمية والاجتماعية والسيكولوجية لإدارته بالنسبة لكل فرد وكل مؤسسة في كل مكان وأي زمان.

- المساهمة في تحديد المعوقات التي تحد من فعالية إدارة وقت التسويق بهدف إيجاد الحلول الممكنة لها وفتح آفاق جديدة لدراسة المشاكل من جوانب أخرى.

- مساعدة متخذي القرار في المؤسسة الاقتصادية إلى تبني أساليب علمية لإدارة الوقت وتطبيقها في المجال التسويقي بغية الرفع من مستوى فعاليتها وكفاءتها في قطاعها والقدرة على المنافسة الوطنية والدولية.

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في بعض مؤسسات مجمع سميد وهي مطاحن ليطورال بسكيكدة، مطاحن سيبوس بعنابة، مطاحن مرمورة بقالمة ومطاحن سيدي راشد بقسنطينة.

أما الحدود الزمانية فقد تمت الدراسة خلال السداسي الأول لسنة 2016 حيث قسمت إلى مرحلتين: مرحلة التعرف على المؤسسات محل الدراسة ثم مرحلة توزيع أداة الدراسة على المبحوثين.

تاسعا: الدّراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث العلمية حول إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء البشري حيث تم الاطلاع على بعض هذه الدراسات العربية منها والأجنبية، وفيما يلي سيتم مناقشة عدد منها لنبيّن أوجه الاهتمام التي تميز كل منها.

أما بخصوص البحوث التي تدرس العلاقة بين إدارة الوقت والأداء التسويقي فهي نادرة إن لم نقل منعدمة، وسيتم التّعليق على القلّة التي تمّ التوّصل إليها لتوضيح كيفية اختلاف هذه الدّراسة عن تلك الدّراسات:

1) الدّراسات العربية:

- **دراسة أجراها الباحث يوسف حمامي عام 1989**[1]: شملت هذه الدّراسة 45 مديرا من القطاع الخاص في العراق حيث تمّ تحليل وقت عملهم لمدة أسبوعين. لتكون هذه الدراسة نموذجا يمثّل المدير العربي، ويمكن تلخيص نتائجها فيما يلي :

- لا يتجاوز الوقت الذي يصرفه المدير العربي في نشاط التخطيط لبرامج العمل نسبة 7 % من مجموع 28 ساعة عمل أسبوعيا .

- يصرف المدير العربي قرابة 12 % من وقته في النشاطات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ومقابلة المرؤوسين والزملاء .

- عدم تعوّد المدير العربي على استخدام الهاتف في انجاز أعماله حيث يقضي 3.9 % من وقته في إجراء المكالمات التلفونية .

من خلال هذه النتائج توّصل الباحث إلي أن المدير العربي لا يزال يجهل توزيع وقت عمله بكفاءة بين ما هو مهّم وما هو قليل الأهمية، كما أنه لا يدرك أهمية وسائل الاتصالات في الاستفادة من الوقت وغير قادر على التخلص من المقاطعات المزعجة وضبط سلوكه.

وفي الأخير توّصل الباحث إلى توصيات أهمّها :

- ضرورة التخطيط لوقت العمل وتنظيم استخدامه
- السيطرة على النشاطات الطارئة
- تخطيط وتنظيم الاجتماعات
- تجنّب تأجيل الأعمال
- تفويض السلطة

(1) يوسف حمامي، " إدارة الوقت: المفهوم والوسائل"، الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، الجزائر: 1992، ص- ص: 259- 260
(2) جهاد بن محمد الرشيد، " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل- دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003: ص - ص: 108- 110

- **دراسة جهاد بن محمد الرشيد (2003)**[2]**:** أجرى الباحث دراسة بعنوان " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل- دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدّمام". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدّمام. وقد بلغت عينة الدراسة 303 ضابطا يمثلون مجتمع الدراسة الكلي.

وكانت النتائج كما يلي:

- وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل، فكلما كانت هناك إدارة جيدة للوقت كلما قلّت ضغوط العمل.
- يوجد اهتمام من قبل أفراد العينة للمهام الوظيفية.
- هناك اهتمام بالموظف وذاته من قبل مفردات العينة.
- لا يوجد غموض بالأدوار لدى الموظفين إلا بنسبة بسيطة
- لا يوجد صراع بالأدوار لدى الموظفين إلا بنسبة بسيطة

- **دراسة الزهراني (2006)** [1]**:** أجرى الباحث دراسة بعنوان " إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمكة المكرّمة"، وهدفت إلى إبراز أهّم أساليب إدارة الوقت من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمكة المكرمة وكذا المعّوقات التي تواجههم. وقد بلغ مجتمع الدراسة 423 ضابطا على رأس العمل خلال الفصل الأول لعام 2006 ، فكانت النتائج كما يلي:

- تلعب أساليب إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمكة المكرمة دورا فعالا في الاستثمار الأمثل للوقت.
- وجود دور سلبي تلعبه المعّوقات الشخصية لدى حرس الحدود بمكة المكرمة في الاستثمار الأمثل للوقت.
- وجود دور سلبي تلعبه المعوّقات التنظيمية لدى حرس الحدود بمكة المكرمة في الاستثمار الأمثل للوقت
- وجود دور سلبي تلعبه المعوّقات التقنية لدى حرس الحدود بمكة المكرمة في الاستثمار الأمثل للوقت.
- الغالبية العظمى من عينة الدراسة تؤيد الحلول المقترحة لترشيد إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمكة المكرمة.

- **دراسة محمود إبراهيم سعد ملحم (2010)**[2]**:** بعنوان " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين"، وقد هدف هذا البحث إلى اختبار مدى وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين. حيث تمّ توزيع استبيان على 363 عاملا من المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين. وكانت النتائج كما يلي:

---

(1) علي بن سعيد آل زربان الزهراني، " إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006: ص - ص: 165- 169

(2) محمود إبراهيم سعد ملحم، " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة،:2010، ص- ص:140-153

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تخطيط الوقت وأبعاد أداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحليل الوقت وأبعاد أداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتابعة وأبعاد أداء العاملين.
- وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأبعاد أداء العاملين.

الدّراسات الأجنبية:

- دراسة Souad Djelassi et Phlippe Odou[1]: هدفت هذه الدّراسة المعنونة " وقت التوزيع" إلى توضيح البعد المفاهيمي لوقت التوزيع وتأثير هذا الوقت على سلوك المستهلك، لتبرز في الأخير أهمية إدماج الموزع لهذا المتغير في إستراتيجيته.

وقد توّصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- يعتبر الوقت متغيّرا مفسّرا لسلوك المستهلك.
- قد يختار المستهلك طواعية الانتظار في نقاط البيع للحصول على المنتج (وقت مختار) أو يكون مجبرا على ذلك (وقت مقيّد) .
- دمج الموّزع لنشاطات ترفيهية بموقع نقاط البيع تنسي المستهلك وتهوّن عليه وقت الانتظار. فيكون سلوك المستهلك إما بالجمع بين نشاط الشراء والأنشطة المسلّية أو الاكتفاء بتنفيذ عملية الشراء.

- دراسة Gwénaëlle vandeville [2]: هدفت هذه الدّراسة المعنونة "تأثير ضغط الوقت على قلق المستهلك أثناء الشراء الالكتروني" إلى التعرّف على سلوك المستهلك أثناء تسوّقه عبر الانترنت.

وقد توّصلت الباحثة إلى أن تقييم المستهلك لعامل ضغط الوقت مقسّم إلى قسمين:

- التقييم الأولي حيث يعتبر المستهلك وقت الشراء الالكتروني تهديد وتحدّي أو مضيعة .
- التقييم الثانوي حيث يمكن للمستهلك التّحكم في وقت الشراء الالكتروني ومراقبته.

كما يمكن للتاجر الالكتروني التقليل من شعور القلق لدى المستهلك من خلال تخفيض قدر الإمكان من وقت انجاز المعاملة الالكترونية وذلك يضمن إرضاء هذا الأخير على تجربة الشراء الالكتروني وتكرارها.

- دراسة Yann Fournier [3]: هدفت هذه الدّراسة المعنونة "التسويق والوقت" إلى تبيان أهمية وقيمة الوقت بالنسبة للمستهلك خاصة بالنسبة للمستهلك كثير الحركة والتنقل، والوسائل المستخدمة من قبل المؤسسات لتلبية احتياجاته بسرعة. وقد توّصل الباحث إلى النتائج التالية:

---

(1) Souad Djelassi, Phlippe Odou, « temps de distribution », pas d'autres informations, p_p :10_12

(2) Gwénaëlle vandeville, «L'effet de la pression du temps sur le stress du consommateur l'ors d'un achat sur un site de commerce électronique », Claree, p_p : 15-16

(3) Yann Fournier, « le marketing et le temps », ESC Wesford, Grenoble : 2005, p :44

- للوقت أهمية بالغة في المجتمع الحالي، فالكلّ يتسابق مع الوقت لقضاء حاجاته بسرعة وممارسة هواياته في أوقات الراحة.

- 31% من الفرنسيين يعانون من ضغط نقص الوقت.

- ضرورة التّسريع في خدمة المستهلك باعتباره مستهلك عجول وكثير الشكوى، وذلك باعتماد وسائل فعالّة تتعلّق بالمزيج التسويقي تحقق هذا الغرض.

تعقيب الباحثة على الدّراسات السابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السابقة ترى الباحثة أنّ العلاقة بين إدارة الوقت والأداء التسويقي لم تحسم بعد، فقد ركزت دراسة "فورنييه وجيلاسي" على الأساليب الفعالّة لتوزيع المنتج وإيصاله بسرعة إلى المستهلك دونما الاهتمام بالأبعاد الأخرى لقياس الأداء التسويقي كالنتائج التسويقية. في حين تناولت دراسة "ملحم" تقييم دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين. كما بيّنت دراستي "حمامي والزهراني" واقع إدارة الوقت وتأثير مضيّعات الوقت على كيفية استغلال وقت العمل.

أي أن جلّ الدراسات السابقة وحتى المراجع المطلّع عليها اهتمت بكيفية إدارة وقت العمل وتأثير ذلك على الأداء البشري. في حين ما يميّز هذه الدراسة أنّها تناولت جانبا آخر هو أساليب إدارة وقت التسويق ودورها في تحسين الأداء التسويقي، حيث ركزت على أربع مؤشرات للأداء التسويقي هي: الأداء البشري، المزيج التسويقي، رضا المستهلك والنتائج التسويقية. وقد استفادت الباحثة بشكل جزئي من الدّراسات السابقة في إعداد الجانب النظري عن إدارة الوقت وتكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين إدارة الوقت وعملية توزيع المنتجات سواء توزيعا تقليديا أو الكترونيا (دراسة فوندفيل). بالإضافة إلى أن هذه الدّراسات ساعدت الباحثة على استخدام أداة الدراسة لجمع البيانات.

عاشرا: خطة البحث

تمّ تقسيم هذا البحث إلى دراسة نظرية وأخرى تطبيقية تضّم في مجموعها خمس فصول. بحيث يتناول القسم النّظري مجمل التنظيرات والتصوّرات الخاصة بمفهوم الوقت، إدارة الوقت، وظيفة التسويق والأداء التسويقي ودور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي. يتم معالجتها على امتداد ثلاث فصول كما يلي :

1- يتناول الفصل الأول مفاهيم الوقت وإدارة الوقت وأهميتها المتنامية ومتطلباتها وكذلك نظرة المفكرين الإداريين روّاد المدارس التنظيمية للوقت وكيفية إدارته. إلى جانب ذلك التّعريف بالعوامل التي تبدّد الوقت وتعرقل تنظيمه وكذا عرض الأساليب التي تؤدي إلي فعالية إدارة الوقت.

2- يستعرض الفصل الثاني مفهوم الأداء بين الفعالية والفاعلية والعوامل المؤثرة فيه وإدارته وطرق تقييمه. كما يتطرّق إلى وظيفة التسويق، تطورها التاريخي ودورها، دراسة السوق وتجزئته والمزيج التسويقي. وكذا الأداء التّسويقي تعريفه وأهميته ومؤشرات قياسه ومداخل تقييمه.

3- يتناول الفصل الثالث أساليب إدارة وقت التسويق ومساهمنها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

وقد جاء الجزء التطبيقي في فصلين كما يلي:

4- يستعرض الفصل الرابع الجانب المنهجي للدراسة والتعريف بميدان الدّراسة المتمثل في بعض مؤسسات مجمّع سميد من خلال التّعرض لتطورها التاريخي وواقع نشاطها. كما يتناول الفصل نموذج الدّراسة الميدانية والأدوات المستخدمة وتبويب أسئلة الاستبيان وكذا دراسة لواقع إدارة الوقت والأداء التسويقي على مستوى مرّكب ليطورال بسكيكدة التابع لمجمع سميد.

5- يتناول الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال تحليل بيانات الاستبيان الموُجه للإطارت والعمال الإداريين، وتحليل بيانات الاستبيان الموُجه لإدارة التسويق إضافة إلى اختبار الفرضيات.

وختام هذا البحث خاتمة تضُم أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية محل الدّراسة، وتقدّم توصيات واقتراحات علُّها تساهم في إثراء حقل التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الأول

إدارة الوقت، منشأها، ماهيتها وتقنياتها

تمـهيـد:

الوقت هو المادّة التّي صنعت منها الحياة، فمع مرور كلّ ثانية يمرّ معها جزء من عمر الإنسان يمضي دون رجعة ولا يمكن بأي طريقة تعويضه أو ادراكه. فهو آية من آيات الله الدالة على حكمته وبديع صنعه، وقد أقسم الله بالوقت في أكثر من آية في القرآن الكريم. فأقسم بالفجر والضحى والليل والنهار والعصر. قال تعالى:" والعصر إن الإنسان لفي خسر" (الآية 1 و2 سورة العصر) وقال :"والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى" (الآية 1 و 2 سورة الليل)

والقسم بالشيء يدل على تعظيم المقسم به ولفت الأنظار إليه وتنبيه إلى جليل منفعته، فوقت الإنسان هو حياته، هو عمره، هو ليله ونهاره. يجب أن يحرص على عدم اهداره وتوظيفه واستثماره بشكل فعال وكفء، وهنا يكمن الفرق بين الناس في نظرتهم إلى قيمة الوقت وكيفية استغلال المساحة اليومية من الزمن المقدرة بأربع وعشرين ساعة لاسيما في هذا العصر الذي يتميز بتعدّد مطالب المهنة، وتنوّع احتياجات العائلة وتزايد الضغوطات الإجتماعية وانفجار الثورة المعلوماتية والتسارع المرهق في سوق المنافسة الضخم والتنوع الكبير في نزعات وأذواق المستهلكين.

فكثيرا ما نسمع عبارات مثل (ليس لدّي وقت) أو (أنا مشغول جدا ولا وقت عندي للراحة) وغيرها من العبارات التي توحي بأنه يجب أن يكون في اليوم خمسون أو ستون ساعة. فظاهرة (المشغولية) في العمل لا يمكن أن تعتبر تفانيا من الموظف وأداءا جيدا له ، ولكنها قد تعبر عن تدني مستوى أدائه وسوء استغلال الوقت المحدد له. فالشخص الفعال هو الذي يحدد أهدافه وأولوياته ويحسن إدارة وقته فينجز أعماله بكل أريحية دونما ضغوط أو توتر.

وفي هذا الفصل سيتم التعرف على أبجديات إدارة الوقت وأهميتها وآلياتها من خلال الأربع مباحث التالية:

المبحث الأوّل : مفهوم وأهمية إدارة الوقت

المبحث الثاني : إدارة الوقت في النظريات الإدارية

المبحث الثالث : أسباب وعوامل هدر الوقت

المبحث الرابع: أساليب الإدارة الفعالة للوقت

المبحث الأول: مفهوم وأهميه إدارة الوقت

ينّظم الفرد حياته الشخصية والمهنية مع الأخذ في الحسبان عنصر الوقت المتاح. فتجد الواحد منّا يقول : البارحة فعلت كذا واليوم أفعل كذا وغدا سأفعل كذا. وهذا يعني أن الوقت يتطلب تّخطيط وتّنظيم ورقابة أي إدارة كاملة رشيدة وفعالّة حتّى يساهم في تحقيق الأهداف المنّوخاة. لهذا فمن الضّروري فهم وإدراك مضمون وأهمية إدارة الوقت ومتطلباتها، مع شرح الإطار الفكري والفلسفي الذّي ترتكز عليه هذه الإدارة.

1) مفهوم إدارة الوقت:

كثر الكلام عن مصطلح إدارة الوقت في بيئة الأعمال الحالية وتعددت المفاهيم المرتبطة به، وقبل التّطرق إلى هذه المفاهيم لابد أن نعرّج على مصطلح الوقت لندرك مفهومه من وجهة نظر فلسفية وإدارية.

1_1) المفهوم الفلسفي للوقت:

يعدّ الوقت وحدة القياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، وقد اتفق على تحديد وحدة القياس بالساعة أو أجزائها (الدقيقة والثانية) بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة والشهر حوالي 30 يوما والسنة الواحدة 12 شهرا.[1]

فقد تعرّف البشر الأوائل على الوقت من خلال بعض الظّواهر الكونية مثل شروق الشمس وغروبها وبزوغ القمر وخسوفه وتتابع الفصول المنتظمة. وقد شجعت هذه المعرفة النّاس على وضع الخطط بنفس الطريقة التّي نقوم بها اليوم، حيث كانوا ينهضون في الصّباح الباكر إذا كانت لديهم رحلة طويلة وينصبون الفخاخ نهارا لاصطياد الحيوانات التّي تتجول ليلا كما عرفوا من خلال القمر بدء السنة الجديدة. وقد شغلت فكرة الوقت فيما بعد اهتمام الكثير من العلماء والفلاسفة، نذكر منهم:[2]

بداية قبل الميلاد، وصف "أرسطو" "Aristo" (322-384 ق م) الوقت بأنّه:" تعداد الحركة". أمّا في القرون الوسطى فقد عرّف "اسحاق نيوتن" " Isac newton" (1642 -1727 م) الوقت بأنّه:"شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية".

في حين في العصور الحديثة، رأى "كانت" "Kant " (1724-1804 م) أنّ: "الزّمن ليس شيء موضوعي قائم بذاته وأنّ الزّمن يعود في الأساس لأداء العقل" .

كما يقول أنّ:" الوقت ليس ملكية حقيقية للأشياء وإنّما شكل أوّلي للحساسية "

أمّا "جردل ولوريدون""Jardel et Loridon " فقد ميّزا بين ثلاث إيقاعات للوقت هي:[3]

(1) ربحي مصطفى عليان، "أسس الادارة المعاصرة "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:314
(2) ياسر خالد سلامة ، "إدارة الوقت علم وفن وأخلاق"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان: 2015، ص:15
(3) Laurent Batsch, « Temps et sciences de gestion », Economica, Paris:2002, P :18

- **الوقت الخطي:** هو الوقت المستّمر على وتيرة واحدة بحيث تكون التّطورات متتالية ولا يمكن رجوعها إلى الوراء .

- **الوقت الدّوري:** هو وقت ينتج عنه عودة منتظمة لنفس الأشياء مثل: الفصول .

- **الوقت الأسطوري:** هو وقت طويل جدا مثل تاريخ المؤسسة القائم حول الأشخاص والأحداث.

كما قاما "ريزو واودرسكول"" Rizzo et O'Driscoll " بإجراء مقارنة بين مفهومين اقتصاديين للوقت هما:[1]

- **الوقت النّمطي:** يعتبر وحدة قياس لما لا نهاية ويتكون من وحدات متكافئة ومتساوية. لا يمكن قياسه بل نحسه فقط، كما أنّه لا يؤثر على سلوكات الأفراد. وقد أسماه "برغسون" "Bergson": "الإحساس الداخلي للمدّة" [2]

- **الوقت غير المتجانس:** يتميز بعدم التجانس والتقطع ويبرز أثره جليا على سلوك وتصرفات الأفراد ويمكن قياسه كميا.

انقسمت هذه التعاريف إلى اتجاهين: منها من يعتبر الوقت حقيقة موضوعية ومنها من يعتبره معطى ذاتي متعلق بالمعنى الذي نعطيه له. وبمعنى آخر، فإنّ الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة ذات بعدين: بعد طبيعي يتمثل في اللّحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع الفرد تجاه هذه اللّحظات المنقضية والحالية والمستقبلية. وينصّب هذا الإدراك على قيمة الوقت وكيفية استخدامه، وهذا البعد يجعل لظاهرة الوقت مفاهيم متعدّدة بتعدّد ثقافات وتقاليد الشعوب. [3]

ونظرا لعدم وجود تعريف موحد للمفهوم الفلسفي للوقت، يمكن تبنى التعريف التالي:"يعد الوقت نظام علاقات حيث يتجسّد في وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معيّن بنشاط أو حدث آخر ويعبّر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل".[4]

1_2) المفهوم الإداري للوقت:

بالنّسبة لرجال الإدارة، فقد كانوا ينظرون للوقت على أنّه قيد وخصم لذود للإنسان وهو مصدر توّتره وقلقه. حيث تجد المرء في صراع دائم معه للتّحكم فيه وضبطه. إلاّ أنّه وفي العهد الحديث، أجرى العديد من الباحثين والكتّاب دراسات وأبحاث في هذا المجال لينفوا هذه الفكرة ويعّدلوا فلسفة الإدارة ونظرتها إلى الوقت. فقد توّصلوا إلى أنّ الوقت مورد اقتصادي نفيس وقيّم، حيث يقول "بيتر دراكر" " Peter Drucker" أنّ: "الوقت هو الأداة الأولى للمدير"[5]، وذلك لكونه يتّميز بخصائص لا يشاركه فيها مورد

---

(1) Laurent Batsch , op_cit, P :10

(2) Robert le duff, « Encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz, Paris :1999, P :1233

(3) عبد الناصر محمد حمودة، "دليل المدير العربي لإدارة الوقت"، المنّظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة:2003، ص:7

(4) حسن رعد الصرن،" فن وعلم إدارة الوقت"، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق: 2000، ص:29

(5) Philipe E.Atkinson, « Gestion du temps de travail », Eyrolles, Paris :1998 , P: 4

آخر من الموارد الإدارية وهي:[1]

- الوقت متاح للجميع بنفس الكمّ والحجم فلا يوجد شخص لديه وقت أكثر من شخص آخر
- يحّق لكلّ فرد استخدامه وفقا لمطلق إرادته دون قيود أو حواجز
- غير قابل للإدّخار أو التّخزين لأنّ الزّمن يمضي دون رجعة
- غير قابل للاسترجاع أو التّعويض بمورد آخر يحلّ محلّه
- لا يمكن تصنيعه أو اختراعه فهو موجود ومخلوق منذ الأزل، كما لا يمكن شراءه أو بيعه أو استئجاره أو إقراضه أو تخزينه أو إيقافه
- يشكل الوقت الماضي والحاضر والمستقبل في تكتّل كلي متكامل ومندمج وهو قابل للتّجزئة إلى مالا نهاية.

وإذا كان للوقت كل هذه الخصوصية التي تميزه عن سواه من موارد الإدارة، فإن إدارته كذلك تختلف عن إدارة هذه الموارد. وإدارة الوقت هي من أحدث المفاهيم الإدارية التّي نمت الأدبيات المتعلّقة بها كمّا ونوعا. وقد بدأ الاهتمام بها في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وكانت أوّل حاولة للكاتب "جيمس ماكاي" " James Makay " عام 1958 حيث وضع كتابه "إدارة الوقت"، ثم بدأت تظهر عشرات الكتب والمقالات والأبحاث والدّراسات تتناول هذا الموضوع ونتعمق في دراسته وتحليله. ويعود ذلك إلى التّطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتّقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وكذا دور وأهميّة إيصال البيانات والمعلومات المطلوبة بالسّرعة القصوى.

وقد قدّم العديد من باحثي وكتّاب العالم الغربي مساهمات عملية ألقت الضّوء على طبيعة إدارة الوقت والتّقنيات الفعالّة لتطبيقها. والكثير منها يحتوي على توصيات واقتراحات متشابهة للحفاظ على هذا العنصر الحيوي الفريد. ومن أمثال هؤلاء "بيتر دراكر" "Peter Druker" الذي قدّم كتابه "المدير الفعّال "(The effective Executive) (1967) والباحث "ألك ماكنزي" "Alec Mackenzie " كتابه "مصيدة الوقت"(The time trap) (1972). وقد أسهمت الباحثة "روز ماري ستيوارت" " Rose Marie Stuwart" بدراستها "المديرون ونشاطاتهم" (their jobs Manager and) (1967)، علاوة على المساهمات القيّمة لكل من "جوزيف كوبر" "Joseph Cooper " (1962) و"روس ويبر" " Ross Webber" (1972) و"جاك فيرنر" "Jack Ferner " (1980).

أمّا في العالم العربي فقد أسهم الدكتور "سيّد الهواري" في هذا المجال بكتابه المدير الفعّال (1976) والأستاذ "محمد شاكر عصفور" بدراسته إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (1982) .

على أنّ هذه الحداثة لا تجعلنا نتجاهل أعمال وجهود " فريدريك تايلور" "Frederick Taylor"

(1) محمد الصّيرفي، " الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2003، ص:120

مؤسس الإدارة العلمية في مجال دراسة الحركة والزّمن فقد كانت أولى بدايات الإهتمام بدراسة الوقت والتّفكير في إدارته.

وفيما يلي يتم التعرض لمختلف التّوجهات التعريفية لمصطلح إدارة الوقت:

تعرّف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها " أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الإنتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".[1]

يعرّف "بومس لويس ودافيد كارتز" "Booms Louis et David kurtz " إدارة الوقت بأنّها:" العملية التّي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدّد". [2]

كما يعرّفها الخضيري بأنّها :" فن وعلم الاستخدام الرّشيد للوقت، هي علم استثمار الزّمن بشكل فعّال وهي عملية قائمة على التّخطيط والتّنظيم والتّنسيق والتّحفيز والتّوجيه والمتابعة والاتصال وهي عملّية كمية ونوعية معا في ذات اللّحظة ".[3]

ومن خلال هذه التّعاريف نستخلص أنّ إدارة الوقت حالة ذهنية تتمتع بالخصائص التالية:

- إدارة الوقت علم لأن لها مبادئ وأساليب ونظريات خاصة في حساب الوقت والتحكم فيه يمكن تعلمها والإستفادة منها مثل شبكة بيرث، دراسة الحركة والوقت....الخ
- إدارة الوقت فن لأنها تعتمد على المهارة والخبرة والتجربة .
- إدارة الوقت عملية مستمرة ومتكاملة تجمع بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على استخدام الوقت.
- إدارة الوقت عملية هادفة تسعى إلى الإستخدام الفعال للوقت مما يضمن إنجاز الأعمال بشكل منّسق ومنّظم وفعّال، وبلوغ الأهداف بأفضل الوسائل وأقلّ التّكاليف.

وعليه فإنّ إدارة الوقت تتميّز عن باقي الإدارات بأن الفرد يقوم بإدارة نفسه أو ذاته وذلك بإتباع الأسلوبين التّاليين: [4]

ـ تحليل وتخطيط وتنظيم الوقت واستغلاله أفضل استغلال .

ـ مجاهدة النّفس للتّخلص من العادات السيئة التّي يعيش أسيرا لها مثل التّأجيل وعدم تفويض السلطة للآخرين وغيرها.

2) أهمية إدارة الوقت:

اهتمت الدول المتقدمة بموضوع ادارة الوقت ودراسته، إلا أن مصادر التشريع الإسلامي كانت السباقة إلى ذلك. فقد أقسم الله بالوقت في أكثر من آية في القرآن الكريم، كما وردت أحاديث نبوية شريفة

(1) بشير العلاق، "أساسيات ادارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2009، ص:51
(2) حسن رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص: 32
(3) محسن أحمد الخضيري ، "الادارة التنافسية للوقت"، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة: 2000، ص: 15
(4) محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الوقت"، الطبعة الثالثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة:1997 ، ص:33

تحث المسلم على الإنتفاع بالوقت بما يخدم هدفيه في الدنيا والآخرة.

فيقول النبي ﷺ:" لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسال عن أربع خصال: **عن عمره فيما أفناه؟ وعن شبابه فيما ابلاه؟** وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيما أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل فيه؟".

ويقول عليه الصلاة والسلام:" اغتنم خمسا قبل خمس: **شبابك قبل هرمك،** وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك **وفراغك قبل شغلك** وحياتك قبل موتك".

ويقول (ص):" نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة **والفراغ**"

كما وردت حكم قيّمة على لسان السلف الصالح في استثمار الوقت يستفيد منها الخلف مثل :

- "الوقت كالسّيف إن لم تقطعه قطعك"
- "الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب"
- "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"

ويقول "الإمام الغزالي": "الوقت ثلاث ساعات:ماضية ذهبت بخيرها وشرّها لا يمكن إرجاعها ومستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط وحاضرة هي رأس المال".[1]

وقد روي عن "الحسن البصري" قوله: "ما من يوم ينشق فجره إلا ونادى مناد من قبل الحق: يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزود مني بعمل صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة".[2]

فالوقت إذن هو مادّة الحياة ومعنى الوجود، ويمكن توضيح الأهمية الإستراتيجية والحيوية للوقت من خلال الحقائق التّالية:[3]

- وقت الإنسان محدّد ب24 ساعة يوميا، وهو قابل للضّياع إذا لم يتم التّحكم فيه. فإذا ضيّع الإنسان 5 دقائق كل يوم فإنه يضّيع 30 ساعة في السنة وإذا ضيّع 15 دقيقة كل يوم فإنّ ذلك يقابله 4 أيام في السّنة، أما ضياع ساعة في اليوم يعادل ضياع 15 يوم في السّنة.
- يستخدم الوقت كمقياس لمدى التّقدم الحضاري للدّول وذلك من خلال حرص شعوبها على الانضباط في المواعيد وتقديرها لأهميّة الوقت ونظرتها إلى المستقبل في التّنبؤ به وتخطيطه.
- يعتبر أحد المؤشرات الممكن الاعتماد عليها لتقييم كفاءة وفعالية الرئيس الإداري، فنجاح المدير أو فشله مرتبط بتحقيق الأهداف في المدى الزّمني المحدّد.
- يؤثر الوقت في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، فالاستغلال الجيّد للوقت يعني الاستفادة من الموارد البشرية المادية والمالية ضمن هذا الوقت وبالتّالي ارتفاع في مستوى الإنتاجية وانخفاض التّكاليف.

---

(1)www.fiseb. com

(2) جلال إبراهيم العيد، "إدارة الأعمال"، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية:2003، ص: 323

(3) محمد الصّيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:30

- يعتبر الوقت أحد معايير قياس الأداء الذّي يدّلنا على تحقيق أو عدم تحقيق نتائج مرضية، فالتّأخر في التّخطيط والاستثمار والتّنفيذ لا ينجّر عنه فقط خسارة في الوقت وإنّما يتعّداه إلى فقدان الرّبح والمنفعة

كما يزيد الإنفاق. فمثلا التّأخر في تفريغ الشاحنات المحمّلة بالمواد الأولية يؤدي إلى تعطّل العمليّات الإنتاجية وبالتّالي التّأخير في تسليم الطّلبيات، وقد ينجم عن ذلك دفع غرامة التّأخير في التّنفيذ حسب ما هو مصّرح به في دفتر الشروط للعقود التّجارية. أي أنّ التّشغيل السيئ للوقت يؤدي إلى خلق تكاليف خفيّة يمكن تقييمها ماليا، والإستثمار الجيد له وتقليل الفاقد منه يؤدي إلى رفع معدلات الفعالية والكفاءة وضمان مركز وقوة في سوق المنافسة.

ويعتبر مفهومي الشراء في الوقت الملائم (Just-In- Time Purchasing) والتّصنيع في الوقت الملائم(Just-In-Time Manufactoring) أحد مظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.[1] وتعدّ المؤسسات اليابانية الأولى التّي استخدمت الوقت كسلاح لمواجهة المنافسة من خلال تطبيق هذين النّظامين.

- في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت المؤسسة الرائدة ليست المؤسسة القوية ماليا أو المبتكرة وإنما هي المؤسسة السريعة أي التي تتأقلم بسرعة مع التغيرات المفاجئة للمحيط. فقد أصبح التحدي الأكبر للمؤسسة هو السرعة أو العجلة.

ويختلف الاهتمام بعنصر الوقت من مجتمع إلى آخر وحتّى بين الأفراد في المجتمع الواحد، ويعود ذلك إلى شخصية الفرد والحالة النّفسية والمزاجية له وكذلك الظروف البيئية السائدة. فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة المحيطة به ومن القيم التّي تكوّنت لديه. وتتمثل الظروف البيئية في:[2]

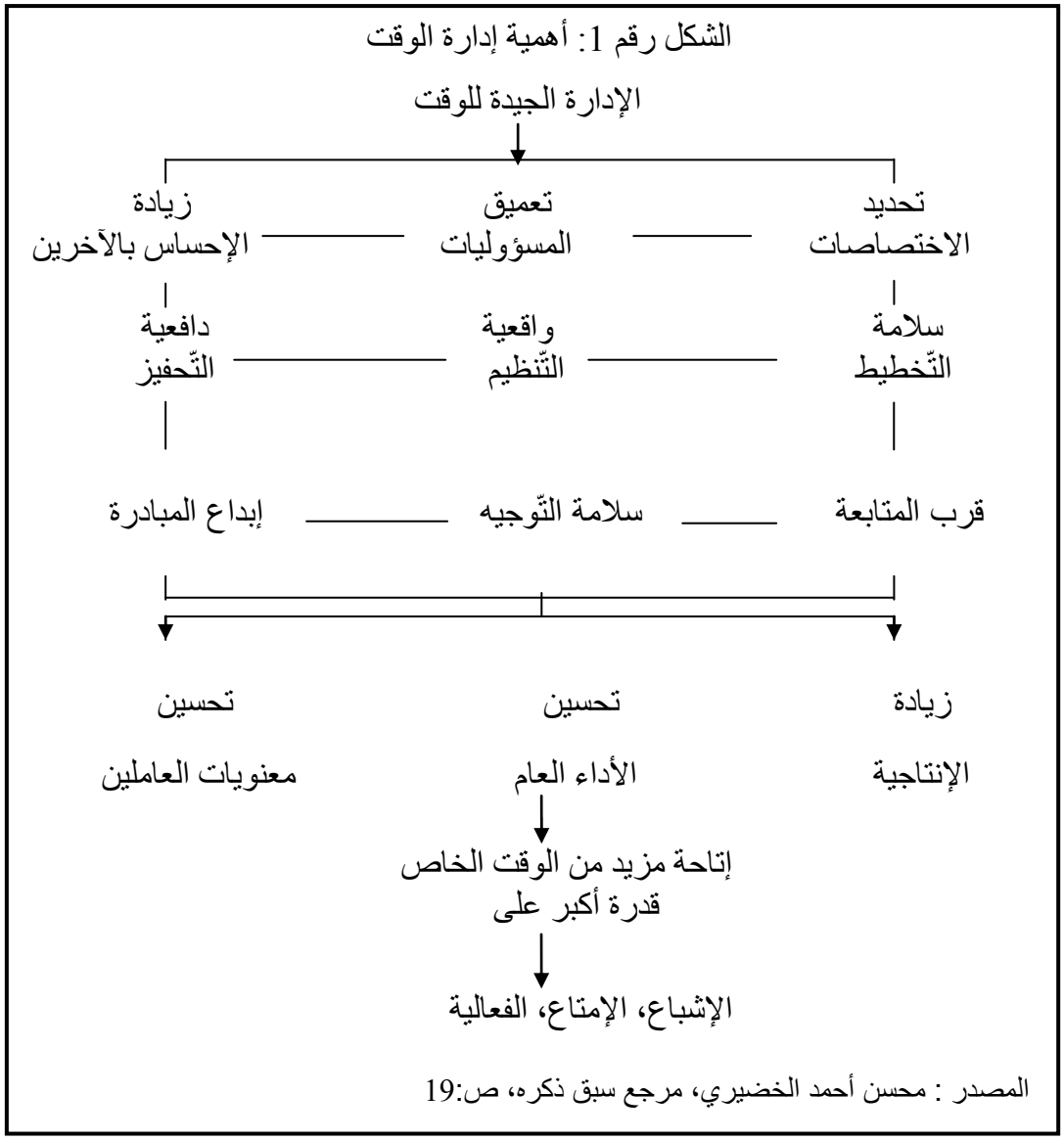
- **الظروف الاجتماعية:** وتشمل الاختلافات في العادات والتقاليد والمعتقدات.
- **الظروف الاقتصادية:** ويعبّر عنها بالمؤشرات الاقتصادية كمعدّل الدّخل الفردي ومصادره.
- **المستوى التّعليمي:** ويشمل مستوى التطوّر التّعليمي في المجتمع ونسبة الأميّة ونسبة حاملي الشهادات الجامعية وغيرها.
- **التطوّر التّكنولوجي:** ويتمثل في التّقدم التّقني في مجال الاتصّالات والتكنولوجيات المختلفة.

وبالفعل فقد أثبتت الدراسات وجود فرق شاسع بين نظرة شعوب الدّول المتقدّمة للوقت ونظرة شعوب الدّول النّامية، وقد قام الباحثان "ليفن وولف" "Levine et Wolff" عام 1985 بإجراء دراسة أظهرت نتائجها أنّ اليابان أكثر شعوب العالم حرصا على الوقت واحتراما له بينما أندونيسيا من أكثر الشعوب ميلا للتّكاسل وحب الفراغ واللهو. كما كشفت دراسة "ستيرس وبلاك" "Steers et Black " عام 1994 أنّ الموّظف الأمريكي يعمل سنويا 1934 ساعة في المتوّسط ويحصل على راحة قدرها 19.5

(1) صلاح عباس، "إدارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية: 2007، ص: 155
(2) يوسف حمامي، مرجع سبق ذكره، ص: 244

يوما في السنة، في حين يعمل الفرد الياباني 2180 ساعة في المتوّسط ويحصل على راحة قدرها 9.6 يوم سنويا. ومن أهمية الوقت تنبع أهمبة إدارة الوقت والتي يوّضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 1: أهمية إدارة الوقت



المصدر : محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص:19

من خلال هذا الشكل، تبرز العناصر التّي تبين أهمية إدارة الوقت كما يلي:[1]

ـ تحديد سليم وواضح للاختصاصات ممّا يمنع تداخل أو ازدواجية الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة أو في الوقت غيرالمناسب.

ـ تعميق شعور المدير بمسؤولياته تجاه نجاح المؤسسة وتنمية إحساسه بالرّقابة الذّاتية.

ـ التّحول نحو العمل الجماعي المنّسق بالاعتماد على فرق العمل وحلقات الجودة وأسلوب الإدارة بالأهداف. ويلجأ المدير في هذه الحالة إلى تفويض السلطة نظرا للثقة المتبادلة وعلاقة التعاون التّي تجمع فريق العمل ومن ثمّة يقّلل من الجهد والتّعب ويبقى منتعشا طول النّهار .

ـ سلامة التّخطيط والذّي يتطلّب رسم تنبؤات مستقبلية ووضع استراتيجيات طويلة المدى تنبثق عنها

(1) عبد الناصر محمد حمودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 7

سياسات متوّسطة المدى تعمل على حسن استغلال الإمكانيات المتوّفرة.

ـ مرونة التّنظيم بحيث يتأقلم مع المستجدّات البيئية وطموحات الأفراد بالإضافة إلى التّوصيف الدّقيق للوظائف والمسؤوليات وآجال الأعمال.

ـ دافعية التّحفيز أي توفير الحوافز التّي تنمي روح العمل والمبادرة والإبداع في نفوس العاملين .

ـ قرب المتابعة أي القيام بالرّقابة عن كثب كوسيلة لتفادي أي انحرافات وإلغاء وقت الإعادة والتّصحيح، كذلك تفعيل عنصر الرقابة الذّاتية النّابعة من شعور الفرد بولائه وانتماءه لمؤسسته. كما تعمل إدارة الوقت على تطبيق نظام الجودة الشاملة الذّي يعتمد على الرّقابة السابقة أو الوقائية تجنبا لحدوث أيّ خلل أو قصور .

ـ سلامة التّوجيه حيث تتحقق أعلى درجات الإنجاز والأداء المطلوب في الوقت المطلوب.

وتؤدي كلّ هذه العناصر إلى تحقيق ثلاث مزايا هي:

أ) رفع إنتاجية العمل ومن ثمّة تطوير قدرة المؤسسة على المنافسة. ويتّم حساب إنتاجية العمل بالقانون التّالي:[1]

$$\text{إنتاجية العمل الساعية} = \frac{\text{كمية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العمل اليومية} = \frac{\text{كمية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد أيـام العمل الإنتاجية}}$$

ب) تحسين الأداء العام بالقضاء على مضيّعات العمليات الإنتاجية مثل توّقف الآلات والتّأخير في التّسليم ومضيّعات العمليات الإدارية مثل تأجيل الأعمال والتّردد في اتخاذ القرارات.

ج) رفع معنويات العاملين من خلال تعزيز إحساسهم بالانتماء والولاء لمؤسستهم كونها تطبّق الأساليب الحديثة للإدارة.

كما تسمح الإدارة الفعالة للوقت بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، حيث يخصّص المدير وقتا لأسرته والاهتمام بصحته ورياضته ووقتا للتّرفيه وممارسة الأنشطة الروحية والاجتماعية. وهذا يعني أنّه يمنح لنفسه : [2]

ـ قدر أكبر من الإشباع للحاجات والرّغبات المتعدّدة والمتزايدة.

ـ قدر أكبر من الاستمتاع بالأجور والمكافآت والمزايا الاجتماعية.

ـ قدر أكبر من الفاعلية الإيجابية من خلال التّنسيق والتّعاون والتبادل بين المدير وفريق العمل.

ـ قدر أكبرمن الراحة النفسية من خلال تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من اجهاد وتوتر.

---

(1) زيد منير عبوي، "ادارة الوقت"، دار كنوز المعرفة، عمان:2006 ، ص: 25

(2) ليستر آر. بيتل، " إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت"، ترجمة محمد النجار، مراجعة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: 1999، ص:211

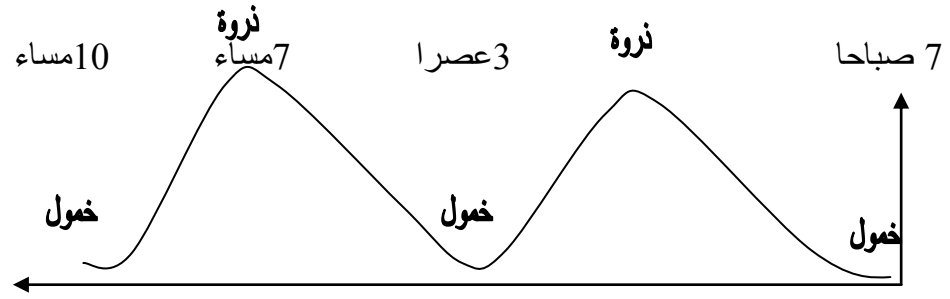
وفي هذا السّياق درس الدّكتور"شارل جارفيلد" "Charles Garfield" أستاذ علم النفس بجامعة كاليفورنيا ولفترة طويلة سلوك الأمريكيين الذين يطلق عليهم اسم(Workholics) أي المدمنين على العمل أو المندفعين ذاتيا للعمل، وهم أشخاص ينغمسون انغماسا هستيريا في أداء عملهم رافضين تفويض جزء من صلاحياتهم ومهملين شؤونهم الشخصية ومضحين بأوقات التّسلية والتّطوير الذّاتي وحتّى بأوقات النّوم وذلك هربا من مشاكلهم العائلية أو لرفع تقديرهم لذاتهم في نظر أنفسهم أو لتعميق الإحساس بأنّهم يسيطرون على حياتهم بالكامل .

وقد يبدو للوهلة الأولى أنّ الشخص المدمن على العمل متفان وملتزم لكّن في الواقع هو شخص غيرمنّظم وقد يلحق الضرّر بالمؤسسة بارتكابه لأخطاء جسيمة أو إضاعة فرص ثمينة أو إصدار أحكام وقرارات غير صائبة.

3) متطلبـات إدارة الوقـت:

ينفق الوقت في استخدامات متعدّدة منها الرّئيسية ومنها الثانوية ، منها ما يتّم في وقت الذروة (حيوية وحضور ذّهني) ومنها ما يتّم في فترة الخمول (تركيز أقل وبطء في التفكير). والشكل رقم (2) يبين أوقات الذّروة والخمول لدى الإنسان:

الشكل رقم 2: أوقـات الذّروة والخمول عند الإنسان



المصدر : Jane Flaherty, « time management teleconference »,www.everyonenegociates.com, p :7

وبين الذّروة و الخمول يقسّم الإنسان وقته إلى قسمين:[1] وقت شخصي ووقت العمل.

أمّا الوقت الشخصي فيقسّم إلى ثلاث مجالات هي:

المجال 1: وقت الأسرة وهو الوقت الذّي يقضيه الفرد مع عائلته، يتبادل الحوار معهم ويتناقش مشاكلهم .

المجال 2: وقت النّوم وهو وقت ضروري لصّحة الإنسان يحافظ على توازنه النّفسي والعصبي والجسماني .

(1) باسم الحميري ، " مهارات إدارية "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص:166

المجال 3: وقت التّسلية والاستمتاع وهو وقت للتّرويح عن النّفس والتّخلص من الاضطرابات النّفسية والإرهاق العصبي النّاتج عن ضغوطات الحياة حيث يمارس الفرد هواياته المفضلة.

أمّا وقت العمل فهو وقت ممارسة النّشاط الذّي يكسب من خلاله الإنسان رزقه ويثبت ذاته، وينقسم هذا الوقت إلى جزأين هما:

- **وقت الاستجابة:** وهو وقت التّفاعل مع الآخرين ويشمل اللّقاءات، الاتصّالات، الاستقبالات والتّي تهدف إلى الحصول على المعلومات وتبادل الآراء ونشر القرارات والتّعليمات .

- **وقت العمل الفعلي:** وهو وقت تنفيذ الأعمال وفقا لتوصيف المنصب الوظيفي الذّي يتضّمن المسؤوليات والمهام المسندة للفرد. ويمكن التّفصيل في هذه الأوقات بتقسيمها إلى أربعة أنواع هي:[1]

أ) الوقت الإبداعي: وهو وقت للتّفكير والتّحليل والتّخطيط المستقبلي، وقت لتوليد الأفكار الخلاّقة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

ب) الوقت التّحضيري: يتمثل في الفترة الزّمنية التّي تسبق عملية تنفيذ الأعمال وتستغرق في تحضير المدخلات الأساسية للعمل مثل المعلومات والحقائق، المعدّات والقاعات والمستلزمات.

ج) الوقت الإنتاجي: وهو وقت تنفيذ الأعمال التّي تم التّخطيط لها في الوقت الإبداعي وتحضيرها في الوقت التّحضيري، ولا بّد على المدير أن يحقق التّوازن بين الوقت الإنتاجي والوقت الإبداعي والتّحضيري معا. فإذا تبيّن أن المدير يقضي وقته في ممارسة أعمال روتينية فهذا يعني أنّ وقتا قليلا قد أنفق في الإبداع أو التّحضير أو كليهما معا. ويقسّم الوقت الإنتاجي إلى قسمين رئيسيين هما :

- وقت الإنتاج العادي أو المبرمج
- وقت الإنتاج غير العادي أو غير المبرمج أو الطارئ

د) الوقت غير المباشر: يخصّص هذا الوقت لبناء علاقات وثيقة وودّية مع الأطراف الخارجية التّي تتعامل معها المؤسسة كحضور ندوات أو تلبية دعوات. وعلى المدير أن يحدد وقتا لمثل هذه النشاطات أو يفوّض شخصا آخر لأدائها.

وحتّى يستطيع الإنسان توزيع الأربع والعشرون ساعة المتاحة له بين التّفكير والأداء والرّاحة بشكل يحقق أهداف المؤسسة ويلّبي رغباته الشّخصية، لابّد أن يتبنى مفهوم إدارة الوقت والتّي تعدّ واحدة من أهّم مفاتيح النّجاح والتّميز وتتطلّب جهدا شخصيا ومسؤولية ذاتية. وهي تنبع أساسا من مشاعر داخلية تتمثل في:

- إحساس عميق بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- شعور بالالتزام وبالمسؤولية عن المهام المطلوب إنجازها بالكميّة والنّوعية الجيدة.

---

(1).قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، " ادارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان:2009، ص:43

ـ الرغبّة في التّفوق والتميّز والارتقاء بالسلوكيات والمهارات لتقديم أداء إداري فعّال.

كما تقتضي إدارة الوقت الإقلاع عن بعض العادات السيئة التّي تلتهم فكر وجهد ووقت الفرد وتخلق جوّا من التّوتر والضّغط الذّي يعرقله أثناء ممارسة أعماله. وأن يكون على دراية بما يحدث من متغيّرات ومستجدّات خارجية حتّى يستفيد من الفرص في أوانها ويجتنب المخاطر والتّهديدات. (1)

4) علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية:

الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف وتحقيق الهدف يتطلب وقتا، فالتخطيط بحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. وفيما يلي يتم تبيان العلاقة بين إدارة الوقت وعناصر الإدارة(2):

4_1) العلاقة بين إدارة الوقت والتخطيط :

يتضمّن التّخطيط تحديد الأهداف المناسبة مصحوبة بتوقيتاتها الزّمنية اللاّزمة لتنفيذها وكذا إعداد خطة عمل سليمة تتطلّب مراعاة التسلسل الزّمني لإنجاز مراحلها. وهذا يعني أنّ الوقت يرافق التّخطيط في جميع عملّياته، وهو يربط بين الأجزاء الرئيسية المكوّنة للعملّيات الإدارية وكذا العملّيات الإنتاجية .

4_2) العلاقة بين إدارة الوقت والتّنظيم :

يعتبر التّنظيم همزة وصل بين وظيفة التّخطيط وتنفيذ الخطة، فأيّ خلل في التّنظيم ينتج عنه إضاعة للوقت وتأخيرا في الإنجاز. لهذا لابدّ من تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات مع وجوب توافر علاقة تفاعلية إيجابية بين الرّئيس والمرؤوسين قائمة على التّفاهم والاتفاق على طريقة واحدة لتنفيذ العمل. بالإضافة إلى الاتجاه نحو تفويض السلطة لأنّه يعّمق مبدأ التّخصص وتقسيم العمل ويضمن ربح الوقت وتسخيره للأعمال المهمة.

4_3) العلاقة بين إدارة الوقت والتّوجيه :

يجب على المدير أن يكون على علم ودراية بتوقيت التّوجيه ونفسية العاملين لأنّ إطالة زمن التّوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل. وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف المخطّطة. ويتمثل دور الوقت في التّوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية التنفيذية كما يلي :

ـ الاحتكاك المباشر مع المرؤوسين، تحفيزهم وتشجيعهم حتى يتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطّط

ـ الدّقة في العمل حسب الطّرائق والمقاييس التّي وضعتها الإدارة العليا وإلا فإنّ الإنتاج يشوبه التّشوية ويتأخر زمن التّسليم والبيع

ـ إبلاغ الأوامر والتعليمات في الوقت المناسب

ـ العمل المشترك المبني على التعاون والانسجام والذّي يعمل على إزالة الحواجز النفسية بين المنفذين وقياداتهم.

---

(1) زهير أحمد الزبيدي، " إدارة الذات نحو تطوير الشخصية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص:139

(2) حسن رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص:51

ويؤدي التّوجيه الجيّد إلى إدارة فعالة للوقت ويتطلب ذلك توافر الشروط التالية :

- ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى الرّؤساء بحيث تنطبق عليهم الصفات القيادية من التّأهيل والمهارة والخبرة والحزم والمرونة

- ارتفاع الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين بحيث يكونوا أشخاصا إيجابيين يعتمد عليهم في تحمل المسؤولية والقيام بعملهم على أحسن وجه

- توافر الانسجام في بيئة العمل بحيث تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين

4_4) العلاقة بين إدارة الوقت والرّقابة :

تعتبر الرّقابة جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، ليس فقط من وجهة النّظر العلاجية المتعلّقة بالكشف عن الإختلالات ومعالجة القصور والانحرافات. ولكن الأهم من وجهة النّظر الوقائية فهي تمنع الوقوع في الأخطاء في الوقت المناسب. ولكي تتّم المحافظة على الوقت خلال عمليّة الرّقابة يجب اتبّاع القواعد التّالية :

- وضع نظام معلومات رقابي فعال يختصر الوقت
- اتبّاع طرق للرّقابة تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المؤسسة
- استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها معرفة التقدم الذّي تحرزه المؤسسة
- لا مركزية الرّقابة لأنّ تركيزها في أيدي أشخاص معيّنين يفقدها عنصر المرونة ويؤخر إنجاز الأعمال

ويتم الاستعانة في الرّقابة على الوقت بسجّلات الوقت وبرنامج العمل اليومي، حيث يقوم الإداري في نهاية كل يوم بمقارنة ما أنجزه من أعمال بما خطّط له ومعرفة مصادر ضياع الوقت واتخاذ قرارات ملائمة فيما يخصّ توزيع الأنشطة حسب الوقت المتاح .

المبحث الثاني: إدارة الوقت في النظريات الإدارية

بما أن الإدارة هي في الأساس حركة تتّم في حدود زمن معين، فإنّ المنظرين الإداريين قد أخذوا في الاعتبار عنصر الزّمن في دراستهم لها. فما هي أهمية هدا العنصر في النظريات الإدارية؟

1) النّظرية الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية):

اهتّم أصحاب هذه المدرسة بكيفية تصميم العمل بطريقة علمية تضمن تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. حيث عملوا على وضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزّمن وتخطيط مكان العمل والرّقابة على الإنتاج. ويعتبر"ثايلور" "Taylor " و"هنري جانت" "Henry Gantt" والزّوج "جلبرث" "Gilberth" الرّواد الأوائل لهذه المدرسة.

1_1) فريدريك ونسلو تايلور(Frederick Winslow Taylor) :

خلال فترة عمله لاحظ " فريدريك ونسلو تايلور" "Frederick Winslow Taylor" ظاهرة تناقص معدّل سرعة العاملين في أداء عملهم أي التّظاهر بالعمل وأطلق على هذه الظاهرة اسم "Soldiering ". ولمعالجة هذا الخلل قام "تايلور" بالعديد من الدراسات التي تستهدف القضاء على التّبذير في الحركة والزّمن وذلك عن طريق دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل وقياس الوقت المستغرق لأداء كل مهمة بالإعتماد على العداد. وقد أسفرت هذه الدراسة عن التوصيف الدقيق للحركات الضرورية والتخلص من الحركات غير الضرورية وتحديد الوقت اللازم لكل مهمة. [1]

2_1) فرانك وليليان جلبرث (Frank et Lilliane Gilberth):

لقد لعب الزّوج "جلبرث" "Gilberth " دورا رائدا في المدرسة العلمية وقد كان مجال تدّخلهما صناعتي البناء والأدوية رغبة منهما في اكتشاف أفضل الطّرق لإنجاز العمل معتمدين في ذلك على دراسة الحركة والزّمن .

بدأ "فرانك جلبرث" "Frank Gilberth " حياته العملية في ميدان المقاولات، حيث لاحظ أنّ العمّال الذّين يقومون ببناء الطوب يستخدمون ثلاث مجموعات مختلفة من الحركات وقد تساءل "جلبرث" "Gilberth" عن أحسن هذه الحركات فقام بدراسة ميدانية لاستبعاد الحركات غير الضرورية عن طريق ابتكار طريقة جديدة لرّص الطوب.

وبعد أن تزّوج "جلبرث" من "ليليان" "Lilliane " عام 1904 والتّي كان لها أهتمامات كبيرة بعلم النّفس والإدارة. شاركا سوّيا في إنجاز الأعمال التّالية: [2]

- اختراع ساعة دقيقة لضبط الوقت المستغرق في أداء كلّ مهمة.
- تقنين حركات اليد إلى سبع عشرة حركة نمطية.
- ابتكار خريطة سير العمل لاستخدامها في الرّقابة على تدّفق سير العمل واكتشاف الانحرافات المحتملة .

3_1) هنري جانت (Henry Gantt):

يعتبر **"**هنري جانت" "Henry Gantt" من روّاد الإدارة العلمية الذّين برزوا في أواخر القرن 19م. بحيث أنّه انفرد في تطوير خريطة لجدولة المشاريع ظهرت في عام 1917 وعرفت باسمه. وقد استخدمت كأداة من الأدوات التخطيطية للمشاريع ومراقبة الزّمن اللاّزم لتنفيذها. يتّم تصميمها في شكل برامج زمنية تقوم على أساس مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذّي استغرقه التنفيذ الفعلي. وهي تظهر مدى التّقدم في تنفيذ الخطة المرسومة وتساعد المدير على التّدخل الفوري واتخاذ القرارات

(1) ياسر أحمد فرج ،"ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص: 26
(2) صلاح عباس ، مرجع سبق ذكره، ص:25

المناسبة لمعالجة أي مشكل قد يحدث ويعرقل الإنجاز في الوقت المحدّد.[1]

ويوّضح الجدول الآتّي خريطة جانث في شكل مستطيل يتكون من محورين:

ـ المحور الأفقي يمثل الزّمن اللاّزم للتّنفيذ

ـ المحور العمودي يمثل الأنشطة المختلفة

أمّا الرّموز المستعملة فهي:

ـ مستطيل مضلل يوّضح الوقت اللازم لتّنفيذ كل نشاط أي الزّمن المعياري

ـ مستطيل أبيض يمثّل وقت العمل المنجز(وقت فعلي تنفيذي)

الجدول رقم 1 : خريطة جانت في إدارة الوقت

الأنشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
النشاط 1	▬▬			
النشاط 2		▬▬		
النشاط 3		▬▬		
النشاط 4			▬▬	
النشاط 5				▬▬

▭ وقت فعلي تّنفيذي ▬ وقت تقديري معياري

المصدر : محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص:135

2) نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرّد فعل للانتقادات التّي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية، فهي لم ترفض مبادئها كلية بل ترى أنّ تعظيم الإنتاجية لا يعتمد فقط على العناصر الفنيّة كالإضاءة والتّهوية والأجور وإنّما على فهم طبيعة الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وأنماط سلوكهم وعلاقاتهم الاجتماعية.

فالعنصر البشري كان محور اهتمام رّواد مدرسة العلاقات الإنسانية، ويعود الفضل الأول في إقامة بنيان هذه المدرسة إلى "الثون مايو" "Elton Mayo". وقد تجلىّ الاهتمام بإدارة الوقت في بحوثه من خلال ضرورة إعطاء العامل فترات للرّاحة يسترّد أنفاسه ويستعيد حيويته، فيشعر أنّ له مكانة في المنّظمة ممّا يرفع من روحه المعنوية وبالتّالي ترتفع إنتاجيته.

كما تبدو أهميّة الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تأثيره على سلوك الفرد، فالعامل يبدأ

(1) Jean-François Soutenain, « Management», Foucher,Vanves : 2009, p :69

عمله في المنّظمة وهو في كامل نشاطه لا ينظر إلاّ لحاضره، ومع مرور الزّمن يزداد تركيزه وتفكيره في المستقبل وتتوّسع مداركه وتصقل مواهبه وينمي إحساسه بالمسؤولية كما يزيد تكيّفه مع المواقف والمتغيرّات.

3) النّظرية الحديثة:

جاءت النّظرية الحديثة بأفكار جديدة مستفيدة من أخطاء التجّارب السابقة، وقد تجسدت هذه الأفكار في النّظريات التّالية:

3_1) نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر أصحاب هذه النّظرية أنّ أهمية الوقت تبرز في اتخاذ القرار العقلاني، فالقرار يتأثر إلى حدّ بعيد بالأحداث الماضية التّي تساعد المسيّر على التّنبؤ بالمستقبل، فمثلا ارتفاع الطّلب لسنوات ماضية على سلعة ما يفيد في تحديد كمية الإنتاج لهذه السنة. وبعبارة أخرى فإن الوقت يؤثرعلى نوعية القرار المتّخذ وزمن حدوثه أيضا.[1]

3_2) النّظرية الرياضية :

حسب هذه النظرية يتجلّى دور عنصر الوقت في إعداد النماذج الكمية الرياضية لمعالجة المشاكل الإدارية وتعبر هذه النماذج عن العلاقات المختلفة التي تربط متغيرات المشكلة مثل نموذج نظام النقل الذي يضمن إيجاد طريق النقل الأمثل من حيث الزّمن والتكلفة. ونمودج شبكة بيرت (Pert) وهو عبارة عن طريقة فعالة لمراقبة إتمام المشروعات في الوقت المحدّد وتهدف إلى التّقليل من التّأخير والتّنسيق بين الأجزاء المختلفة للعمل.[2]

بعد الإطلاع على محتوى النطريات الإدارية ودورعامل الوقت في أبحاث ودراسات أصحابها، يتضح مدى اهتمام المنظرين بهذا العنصر بدءا برائد المدرسة العلمية "فريديريك ثايلور" حيث تعتبر دراسات الحركة والزّمن أولى بدايات دراسة الوقت كمتغير أساسي في تقييم إنتاجية العمال التنفيديين. وقد دعا "ثايلور" إلى عدم تبديد الوقت وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة .

لتأتي بعدها مساهمات كل من الزوج "جلبرث" و" جانت" ثم " الثون مايو" الذي اهتم بالجانب النفسي والمعنوي للعامل بإعطاءه وقتا للراحة والاسترخاء. أما النظرية الحديثة فقد ركزت على زيادة فعالية المؤسسة بشكل عام مع الأخذ في الحسبان هدف التوقيت,

وبالرغم هذه الجهود، إلا أن موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حاليا بدأ في أواخر الخمسينات على يد الكاتب "جيمس ماكاي" لتتوالى الابحاث والدراسات فيما بعد.

(1) جميل أحمد توفيق، " إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"،الدار الجامعية للطبع والنشروالتوزيع، الإسكندرية: 2000، ص:46
(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1992، ص:73

المبحث الثالث: أسباب وعوامل هدر الوقت

تتعدّد الأسباب التّي تكمن وراء ضياع الوقت وتبديده وهي أسباب تستنزف الوقت وتقضي عليه، منها ما يكون مصدرها الفرد نفسه وهي عبارة عن سلوكات وتصّرفات سلبية تعوّد عليها ففقد المقاومة لمواجهتها والتّحكم فيها. ومنها ما يكون مصدرها الآخرين سواء كانوا من داخل المنّظمة أومن خارجها ومنها ما هو ناتج عن ظروف بيئية طارئة أو التزامات عمل لا يمكن التّنصل منها.

1) تعريف مضيعات الوقت:

في بداية الخمسينيات، في السويد، قام الأستاذ "سون كارلسون" "Sune Carlson " ومساعديه بقياس وقت عمل تسع أعضاء في مجلس ادارة إحدى المؤسسات لمدّة شهر فأثبتوا أنّهم لا يعملون 20 دقيقة متواصلة حتّى يتعرّضون للمقاطعة [1]. وقد قامت دراسة فرنسية حديثة بتأكيد هذه الأرقام، فأغلبية الفترات المتجانسة للعمل لعّينة واسعة من الإطارات الفرنسية تتّم في 15 دقيقة. وقد أطلق اسم "مضيّعات الوقت" على هذه المقاطعات أو المداخلات التي تشتت الفكر وتلتهم الوقت التهاما.

ويعرّف كل من "ماكنزي وريتشارد" "Mackenzie et Richard " مضيّعات الوقت بأنّها:" كلّ ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعّال" .[2]

أمّا "ارنست همنغواي" "Ernest Hemingway " فيعرّفها بأنها:" كل ما تجده غير مفيد وغير مرض عندما تنهي إنجازه ".[3]

كما يعرّفها المهتّمون بأنّها:" نشاطا يأخذ وقتا غير ضروري أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة أو هو نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجله".[4]

ويمكن اختصار كلّ هذه التّعاريف في جملة واحدة وهي أنّ:"مضيّعات الوقت هي التّوظيف غير الملائم للوقت". فقد نجد مديرا مشغولا على الدّوام ويشكو من شحة الوقت المتاح له، حيث يضطر إلى قضاء ساعات طوال بعد ساعات العمل الرّسمي لإنجاز عمل اليوم أو أخذ جانب منه إلى البيت فيصاب بالإرهاق والإحباط، لكّن المتتبّع لنشاطاته اليومية يكتشف أنّها في الغالب نشاطات غير منتجة ولا تخدم أهداف المنّظمة.

2) عوامل ضياع الوقت:

قام "ماكنزي وريتشارد" "Mackenzie et Richard " بتجميع مضيّعات الوقت الشائعة وتصنيفها

---

(1)علي بن سعد آل زريان الزهراني،" ادارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجسبير في العلوم الأدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: 2006، ص:18

(2) www.fiseb.com

(3) Thierry Souccar, France Cousin, Chantal Goldstein, Greg Levinson, « Le guide nouvel obsevateur du temps », First, Paris :1992, P:69

(4) حنا نصر الله،"مبادئ ادارة الوقت"، دار التقدم العلمي، دون ذكر المدينة:2005، ص: 109

إلى سبع مجموعات تتصل بالوظائف الإدارية. فضعف المعرفة والإلمام والمهارة في كيفية استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يؤدي إلى ضياع الوقت وذلك على النحو التّالي:

2_1) التّخطيط :

من أهم مضيّعات الوقت المتصلّة بالتّخطيط :الافتقار إلى تخطيط سليم يحدّد الأهداف ويرّتب الأولويات بشكل علمي حسب إمكانيات التّنفيذ أو وجود تخطيط سيئ أو عدم الالتزام بالتخطيط أصلا. ويعود سبب هذا السلوك إلى الاعتقاد السائد أنّ التّخطيط في حدّ ذاته مضيعة للوقت .

بالإضافة إلى هذا العامل، توجد عوامل أخرى مرتبطة بالتّخطيط تتمثل في:[1]

ـ الإدارة بالأزمات أي التعامل مع الأزمة بعد وقوعها والذّي يقوم على ردود فعل عشوائية وارتجالية لحلّ أزمات مفاجئة وطارئة.

ـ تغيير الأولويات وتجديدها بصفة مستمرّة ممّا يؤدي إلى عدم التّركيز في العمل .

ـ القيام بأمور عديدة في وقت واحد لا سيما إذا كانت متعارضة ويتّم تنفيدها في نفس اللّحظة، وعلى نفس القدر من الأولوية.

ـ تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت سواء كان بالزّيادة ممّا يؤدي إلى الإسراف والتّبذير في استخدام الوقت أو بالنّقصان، وينجم عنه الإحباط لعدم القدرة على استكمال المهام في الوقت المطلوب .

ـ طول فترة الانتظار لعدم التزام الأطراف الخارجية بالمواعيد المبرمجة. كما قد يكون الانتظار في المطارات أثناء السّفر أو لاستقبال وفد مهم يتعامل مع المؤسسة.

ـ إنجاز الأعمال الثانوية أوّلا بحيث تتبعثر طاقة الفرد وحيويته، وعندما يهّم بإنجاز المهام الكبرى يكون التّعب قد تملّكه فلا يحقق الأداء الجيّد .

ـ الأسفار والرّحلات التّي تكون فجائية ومتكررة ولمدة غير محدّدة .

ـ العجلة وعدم الإلمام بكافة جوانب العمل ممّا يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

2_2) التّنظيم :

إنّ عدم كفاءة التّنظيم يؤدي إلى فقد الوقت وضياعه نتيجة عدّة أسباب هي :[2]

ـ سوء التّنظيم الشخصي حيث يكون متخّذ القرار غير منّظم ولا يعطي قيمة لوقته ويتهرّب من المسؤولية بالتّأجيل والمماطلة ويتبنّى سياسة الباب المفتوح بشكل مطلق متجاهلا الضّوابط والالتزامات التّي تحكم عمله .

(1) ألك ماكنزي، "مصيدة الوقت"، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض:2000، ص: 96

(2) رضا صاحب أبو أحمد أل علي، سنان كاظم الموسوي، "مفاهيم ادارية معاصرة. نظرة عامة' ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2005، ص: 23

ـ مركزية السلطة وعدم تفويضها للمرؤوسين من أجل تصريف الأمور الروتينية والبسيطة

ـ الخلط ما بين السلطة والمسؤولية، بحيث يتحوّل مفهوم السلطة إلى التّسلط وقوّة الرّدع والتّهرب من المسؤولية ويصبح الأسلوب الإداري تعسّفي ومتعجرف.

ـ ازدواجية الجهود والمهام أي تعدّد الأشخاص الذّين يمارسون نفس العمل إلى درجة أن يسود الاتكّال والتّكاسل.

ـ تعدّد الرؤساء والمشرفين على شخص واحد وإصدار كل منهم للعديد من التّعليمات الإدارية المتناقضة مع غياب التّنسيق فيما بينهم .

ـ كثرة الأعمال الورقية الروتينية بحيث تتدفق كميّات هائلة من المعلومات في شكلها المطبوع إلى المكاتب.

ـ اتباع نظام سيئ لحفظ الملّفات والسّجلات وبالتّالي يصعب العثور على الموضوعات أوالوثائق المطلوبة.

ـ البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال.

2_3) التّوجيـه:

يصاب نظام التّوجيه بقصور أو اختلالات ينجم عنها ضياع الوقت، وهي :[1]

ـ التّفويض غير الفعّال للسلطة نظرا للإعتماد على أفراد غير أكفاء.

ـ ضعف روح الفريق بين الموّظفين والعمال ونقص الدّافع والحافز للعمل والإنتاج ممّا يؤدي إلى سيادة جو من اللاّمبالاة والإهمال ونقص الإحساس بالانتماء للمؤسسة.

ـ ضعف القدرة على فك النّزاعات وحلّ الخلافات الوظيفية التّي تدّمر علاقات العمل الوّدية .

ـ نقص أو غياب التّنسيق ما بين الأفراد وتكتّلهم في مجموعات ضغط ونفوذ ومصالح.

2_4) الـرّقابـة:

يضيع الوقت في المؤسسات نتيجة غياب وظيفة الرقابة سواء الرقابة الذّاتية النّابعة من ضمير الفرد أو الخارجية المتعلّقة بالإشراف، وفيما يلي نعرض أهم مضّيعات الوقت المرتبطة بالرقابة:[2]

ـ المقاطعات الهاتفية فرغم أنّ الهاتف يعد من أهم وسائل الاتصّال المخترعة لاختصار المسافة والزّمن، إلا أنّه أحيانا يصبح مصدر إزعاج شديد يقطع تركيز الإداري ويربك عمله لاسيما إذا كانت المكالمة تتناول أمورا شخصية أوعائلية لا تدخل في صميم العمل.

ـ الزّوار المفاجئون يترددون على المكاتب دون سابق إنذار لقضاء مصالحهم أو للاطمئنان على الصحة والأحوال أو للتّعارف، مما يحدث خللا في جدول الأعمال. وما يزيد الأمر سوءا إذا كانت مدّة

(1) محمد الصيرفي، " أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية:2006 ، ص: 330

(2) محمد فتحي، "أبجديات التفوق الإداري"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد:2000، ص: 158

الزيارة طويلة أو عدد الزيارات كثير في اليوم الواحد.

وتشمل قائمة الزوّار المفاجئين: الزبائن، الموردون، المراجعون، الشركاء، موّظفوا المؤسسات العامة والخاصة وكذا الأقارب والأهل والأصحاب. بالإضافةٌ إلى زملاء العمل الذين يستأنسون المحادثات الإجتماعية رغبة في تغيير الجو والمناظر وحبا للإستطلاع والإلمام بما يجري حولهم.

ـ عدم القدرة على قول "لا" للرئيس الإداري عندما يكلف مرؤوسه بمهام لا تدخل في اختصاصه.

ـ نقص المعلومات أو تأخرّها بحيث تعطل عملية اتخاذ القرارات .

ـ نقص الانضباط الذّاتي ونعني بذلك تحكّم العادات السيئة في الفرد إذ تجده يميل إلى المزاح واللّهو ولا يلتزم بحضور المواعيد وإتمام الأعمال في الوقت المحدّد

ـ عدم وضوح المعايير الرّقابية التّي تثيب المجتهد وتعاقب الكسول المتراخي .

ـ عدم استخدام أدوات رقابية حديثة تعتمد على التقنية التي تساعد على اختصار الوقت

ـ المؤثرات البصرية الملهية والضجيج الذّي يصرف العامل عن عمله الأصلي فينشغل بأعمال جانبية .

ـ ضعف مستوى الكفاءة من حيث إعداد تقارير المتابعة التي تتضمن النتائج والإنحرافات المحققة وتحليل أسبابها.

2_5) التّوظيف:

إنّ التّوظيف الفعّال يضمن سدّ احتياجات المؤسسة من اليد العاملة كمّا ونوعا، لكن وجود بعض الإختلالات في نطام التوظيف يؤدي إلى تبديد الوقت. وتتمثل هذه الإختلالات في:[1]

ـ ضعف كفاءة الإختيار وتعيين أفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم ما يجعلهم غير قادرين على انجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن.

ـ زيادة عدد العاملين عن الحدّ المعقول ممّا يزيد فرص الاحتكاك وتبادل الزّيارات والمناقشات وبالتّالي خلق الصّراعات والنّزاعات.

ـ نقصان عدد العاملين وعدم تناسبهم مع حجم وكمّ الأعمال المطلوب تنفيذها .

ـ ارتفاع معدل دوران العاملين وكثرة الغيابات والتّأخير عن العمل .

ـ وجود موظفين اتكاليّين ليس لديهم الرّغبة الحقيقية في العمل .

2_6) الاتصّالات :

إنّ عدم كفاءة الاتصّالات تؤدي إلى هدر في الطاقات والزّمن. وفيما يلي عرض لأهم مضيعات الوقت المتصلة بهذا المجال:

ـ كثرة الاجتماعات وسوء ادارة وقتها.

ـ عدم وضوح الاتصالات مما يترّتب عليه سوء فهم واستيعاب التعليمات وبالتّالي سوء تنفيذ الأعمال.

---

(1) محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص: 158

- وجود فجوة زمنية بين إصدار الأمر وإبلاغه للمنفّذ بحيث يتم تحريفه فتصل المعلومة متأخرة وغير دقيقة.

- استخدام أدوات اتصال تقليدية وعدم توافر أنظمة الكترونية للمعلومات مما يؤخر عملية نقل المعلومات ويجعل زمن الإتصال أطول.

2_7) اتخاذ القرارات :

تعدّ عملية صنع واتخاذ القرارات صلب العملية الإدارية، وتتوقف كفاءة هذه العملية على معالجة مشكلة التأجيل والتردد في اتخاذ القرارات. ومن أسباب التأجيل ما يلي:[1]

- غموض المشكلة الإدارية وتعقدّها
- عدم كفاية البيانات التّي جمعت بشأنها
- الحاجة للوقت حتّى يتحرّى كافة جوانبها
- نقص الخبرة في تناول المشكلة
- الخوف من الفشل ونقص الثقة بالنّفس
- وجود عنصر المجازفة أو المخاطرة في المهمة
- الحالة النّفسية والمزاجية السيئة
- صعوبة الاختيار بين البدائل المتوّفرة
- كون المهّمة ممّلة أو صعبة
- انتظار الوقت الملائم مع توّقع تغيّر الظروف
- الحرص الزّائد على جمع كافة المعلومات بالتفصيل الممّل
- اتباع أسلوب اتخاذ القرارات عن طريق اللّجان، والتّي تتكون من مجموعة من الأفراد المعينين من داخل المنّظمة سواء كانوا مديرين أو موّظفين من وحدات مختلفة، يتبادلون الأفكار والمعلومات ويطرحون الاقتراحات حول موضوع المناقشة وقد يضّيعون الوقت ويفّوتون الفرص لعدم اتفاقهم ووصولهم إلى قرار نهائي .

بالإضافة إلى هذه العوامل التّي جمعها كل من "ماكنزي وريتشارد" Mackenzie et Richard"، توجد أسباب أخرى لا يمكن تجاهلها وهي: [2]

أ) الإجهاد :

إنّ ضغوط الحياة الشخصية والمهنية تسّبب للإداري الإرهاق والتّعب وقلّة النّوم وتؤثر على صحتّه الجسدية والنّفسية ممّا ينقص من درجة تركيزه ويجعله متوّترا ومشدود الأعصاب. ومن بين هذه

---

(1) ليسترآر.بيتل، مرجع سبق ذكره ، ص: 122

(1) Robert Papin, « L'art de diriger», Dunod, Paris : 2002 , P:439

الضّغوطات واجباته تجاه أسرته والعلاقات العائلية والمشاكل الاجتماعية وكذا الصّراعات الوظيفية وظروف التنقل من وإلى مقرّ العمل.

ب) المكتب غير المنّظم:

يتمّيز المكتب غير المنّظم بتكدّس أكوام من الأوراق وتداخل الملّفات نظرا لعدم ترتيبها أو فهرستها، ويصبح العثور على ورقة أو ملّف ضروري عملّية صعبة تستغرق وقتا طويلا .

ج) عدم كفاءة جهاز السكرتارية:

يمكن تبديد الكثير من الوقت عندما تكون المهارات الإدارية للسكرتير دون المستوى. أي أنّ أداءه الإداري يشوبه العديد من النّقائص، كأن يكون لديه قصور في فرز البريد أو استقبال الزّوار أو المكالمات الهاتفية أو كتابة الرّسائل أو استخدام الحاسوب.

د) اتساع نطاق الإشراف:

إذا كان عدد المرؤوسين كبيرا يفوق نطاق الإشراف الأمثل فإنّ المدير يجد صعوبة بين توزيع وقته على توجيه ومتابعة المرؤوسين والقيام بالواجبات الأخرى، فيضطر إلى تأجيل بعضها ممّا يترتب عليها اختلالا في جدول أعماله .

المبحث الرابع: أساليب الإدارة الفعالة للوقت

تعمل إدارة الوقت على تنمية الذّات البشرية والارتقاء بسلوكياتها عن طريق التّخلي عن التّصرفات السّلبية واستبدالها بسلوكات حضارية تحترم الوقت وتقدّر قيمته.

ويعدّ ذلك أسلوب من الأساليب الفعّالة التّي تزيد من كفاءة استغلال للوقت، فما هي يا ترى باقي الطرق والتّقنيات المستخدمة لتحقيق هذا الغرض ؟

1) خطوات الإدارة النّاجحة للوقت:

إنّ إدارة الوقت عملّية دائرية متواصلة تتطلّب التّحليل والتّخطيط والمتابعة وإعادة التحليل وقد جزّأها "فيرنر" "Ferner " إلى ثماني مراحل:[1]

أ- تدوين ما يقوم به المدير فعلا، أي تسجيل كيفية توزيعه لساعات العمل المتاحة بين نشاطاته المختلفة.

ب - دراسة وتحليل سجلاّت الوقت لتحديد المعوّقات التّي تعرقل توزيع الوقت بفعالية.

ج - التّقييم الشخصي لإمكانات المدير واهتماماته وقدرته على التّوفيق بين ما يحتاجه وما هو متاح وما يستطيع القيام به فعلا .

د- تحديد الأهداف المراد تحقيقها وترتيبها حسب تدّرج أولوياتها أو أهميتها النّسبية

ه - ترجمة الأهداف إلى خطة قابلة للتّنفيذ .

(1) ثابث عبد الرحمان الإدريسي، "التفاوض"، طبع ونشر وتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية: 1998، ص: 398

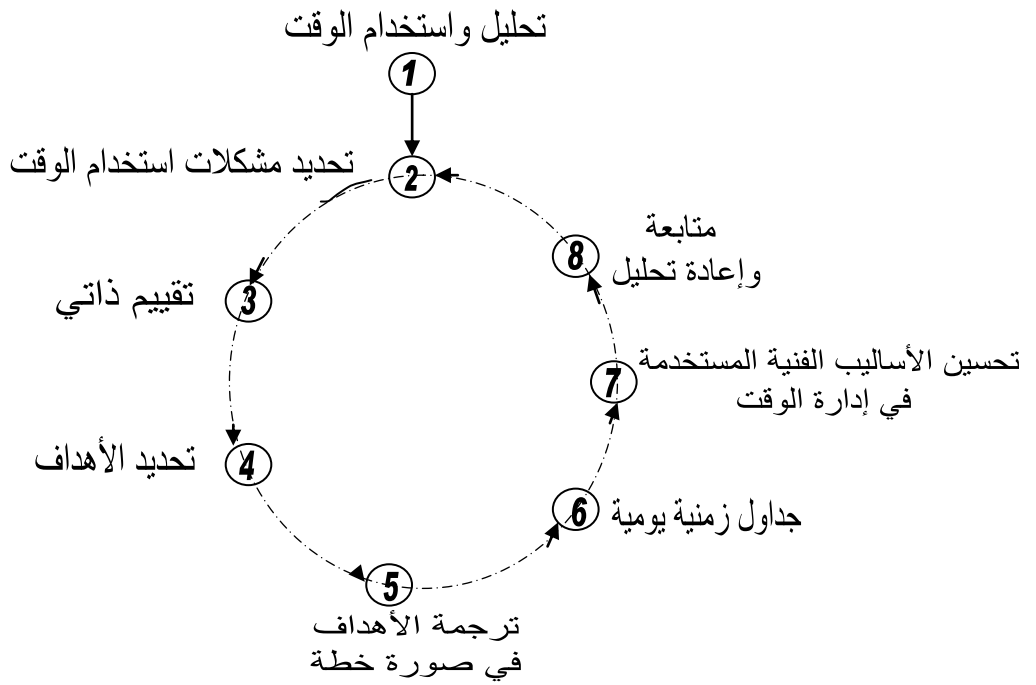
و ـ تنفيذ خطة العمل المرسومة وفق جدول زمني أو برنامج عمل يومي يحتوي على جميع النّشاطات الواجب إنجازها يوميا والوقت المرغوب قضاءه في كل نشاط .

ز ـ تبّني وسائل وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت أو المشكلات التّي تعيق الاستخدام الكفء له مثل الأزمات المفاجئة والزّيارات غير المبرمجة وغيرها.

ي ـ متابعة تنفيذ الجدول الزّمني وما يتطلبّه ذلك من إعادة تحليل الوقت وتعديله

والشكل التالي يوّضح إدارة الوقت عند "جاك فيرنر" "jack ferner ":

الشكل رقم 3: العملية الفعالّة لإدارة الوقت



المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 399 (بتصرف)

وفيما يلي شرح مفصل لعملّيات التسجيل والتحليل والتخطيط والرقابة على الوقت :

1_1) تسجيل الوقت:

تعرف هذه العملّية بأنّها: "رصد جميع الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معّينة والوقت الذّي يستغرقه كل نشاط في تلك الفترة ".[1]

وتدوم هذه العملّية أسبوع أوأسبوعين بحيث يقوم المدير بنفسه بالتّسجيل مرّة أو مرتين أو ثلاث مرات في السنة، حتّى يعطي صورة حقيقية عن وقته وعن المشكلات التّي يعاني منها في إدارته. مع الإشارة إلى أي تغيرات قد تحدث في الوظيفة التّي يشغلها أو في عادات العمل .

ويهدف تسجيل الوقت إلى:

(1) نادر أحمد أبو شيخة، "مدخل إلى ادارة الوقت"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009 ، ص: 84

ـ تحديد الأنشطة التّي تستهلك وقتا أكثر ممّا هو مفروض لغرض التّقليل منه

ـ تحديد الأنشطة التّي تستهلك وقتا أقل لتوجيه الجهود للاهتمام بها

ـ تحديد الأنشطة التي يقضي المدير وقتا فيها ويمكن تفويضها أو الاستغناء عنها

ـ التّعرف على طبيعة مضّيعات الوقت وتصنيفها من حيث مصدرها

وتتطلّب هذه العملية الإلتزام ببعض الأمور وهي :

ـ الدّقة والنّزاهة بحيث لا يترك أي عمل دون تسجيل حتّى لو استغرق دقائق قليلة.

ـ استخدام رموز مختصرة عند وصف النّشاط مع تبيان المقصود منها

ـ كتابة الأشخاص الذّين يقضي معهم كلّ جزء من أجزاء وقته والموضوع المناقش

ـ كتابة موضوع المكالمة الهاتفية ومصدرها حتى تحدّد المكالمات الضرورية من التي تكون مجرد مقاطعات مهدرة للوقت.

ـ توضيح المكان الذّي يقضي فيه كل فترة من وقته.

ويتّم التّسجيل عن طريق وصف النّشاط المنجز كلّ ربع ساعة، وفي نهاية اليوم يحسب مجموع الوقت الذّي قضاه المدير في أداء كل بند وتسجيل مقدار الوقت المستغرق في هذه الأنشطة .

وتتعدّد أنواع السجلات المستخدمة في تسجيل الوقت، من أهمّها :[1]

- السجل اليومي للوقت (أنظر الملحق رقم 1)

- سجلات الوقت الخاصة وتشمل سجل الهاتف وسجل الاجتماعات (أنظر الملحق رقم 2 و3), وهي تزوّد المدير ببيانات وحقائق تفصيلية تفيد في معرفة أسباب عدم التزامه بجدول عمله اليومي والمشاكل التّي تعترضه خلال وقت عمله.

1_2) تحليل الوقت:

أوّل من طرح هذا المفهوم هو"ألك ماكنزي" "Alec Mackenzie" كأسلوب لتعريف وتحديد ما أطلق عليه "مصائد الوقت".[2] أي الأنشطة العقيمة غيرالمنتجة التّي تمثّل مصدر ضياع الوقت. ويتّم هذا التّحليل من زاويتين:[3]

ـ تحليل النّشاط الذّي تم تسجيله عن طريق اختباره.

ـ تحليل الوقت الذي استغرقه النّشاط.

1) **تحليل الأنشطة :** يتّم تحليلها من خلال اختبارها من ثلاث جوانب هي:

أ) ضرورة هذا النّشاط : معرفة هذا النّشاط ضروري أو غير ضروري؟ هل هو مستعجل أو غير مستعجل؟ أي هل له صفة الأولوية أو يمكن تأجيله؟

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره ، ص: 86
(2) ليستر آر. بيتل، مرجع سبق ذكره، ص: 42
(3) عبد الناصر محمد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 17

ب) الاختصاص : أي معرفة من يقوم بهذا النّشاط؟ وهل هذه الأعمال تدخل ضمن مسؤولياته ؟ وهل من الأفضل تفويضها؟

ج) الكفاءة : بمعنى الجودة في الأداء دون خلل أو نقص، والقيام بإسناد هذا العمل لمن سيقوم بتنفيذه بشكل أحسن وأفضل .

2) تحليل الوقت المقاس : ويتّم ذلك عن طريق القيام بثلاث اختبارات :

أ)اختبار الاستغلال : أي تحديد مدى الاستغلال لعنصر الوقت المتاح، بمعنى تحديد حجم الأنشطة التي يقوم بتنفيذها المدير في مداها الزّمني المحدّد.

ب)اختبار الفائض : أي تحديد مقدار الوقت الفائض عن الحاجة والذي يمكن استخدامه في ممارسة عمل إضافي.

ج) اختبار الفاقد : أي تحديد عدد المرات من الوقت الضائع في المداخلات وتوقيتها.

وتتّم هذه الاختبارات من خلال مقارنة الوقت الذّي قضاه المدير فعلا في إتمام أعماله والوقت المخطط المفروض استغراقه (الوقت المعياري).

1_3) تخطيط الوقت:

إنّ النّتائج النّاجحة التي تتحقق دون تخطيط مسبق هي وليدة الحظ والصّدفة، فالتّخطيط نشاط حيوي يتطلّب التّفكير في المستقبل بطريقة منّظمة والتّنبؤ بالأحداث المتوقعة. وتخطيط الوقت يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له. والتخطيط نوعان: التخطيط طويل الأجل (ما يتوقع أن ينجز بعد خمس سنوات) والتخطيط متوسط الاجل (ما يتوقع أن ينجز من سنة إلى ثلاث سنوات) والتخطيط قصير الأجل (ما يتوقع إنجازه خلال السنة). ويتضمن التخطيط الإجابة عن الأسئلة الموّضحة في هذا الجدول:

الجدول رقم 2: لوحة التّخطيط

ماذا	الأهداف	المواصفات حدود التكلفة أو السعر
أين	الموقع	نقطة التسليم
متى	انقضاء الوقت	تاريخ البدء
		تاريخ التسليم
كيف	تكتيكات	الأساليب الإجراءات
	استراتيجية	التسلسل
من	المسؤولية	السلطة، السيطرة، التّوجيه، المهمة

المصدر : ليستر.آر.بيتل، مرجع سبق ذكره، ص: 68

وتهدف هذه العملية إلى:

- إيجاد التوازن في توزيع الوقت المتاح على النّشاطات المختلفة

ـ ترتيب تنفيذ الأنشطة (بماذا نبدأ وبماذا ننتهي)

ـ تحديد الوقت الخاص بكلّ نشاط

ـ التّمييز بين الأنشطة الهامة والأنشطة العاجلة

ـ تفادي حدوث الأزمات الطّارئة

وتقوم عملية تخطيط الوقت على مجموعة من الخطوات هي:

أ) تحديد الأهداف : يمثل المحور الاساسي للعملية التخطيطية ومفتاح أي جهد رشيد، فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الاهداف ممكنا(. وتنقسم الأهداف إلى ثلاث مجموعات: طويلة ومتوّسطة وقصيرة الأجل وتكون منسجمة مع القيم والعادات والمبادئ والاتجاهات التّي يؤمن بها المجتمع، وكذا القوانين والأنظمة المعمول بها. ولابد أن تتميّز هذه الأهداف بالخصائص التّالية :

ـ الدّقة والوضوح

ـ قابلية القياس حتى يمكن تقييم درجة تحققها في نهاية فترة التخطيط

ـ البساطة وسهولة الفهم

ـ طموحة ولكن قابلة للتّحقيق في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة

ـ الإلحاح، فالهدف الملّح يدفع المرء إلى بذل قصارى جهده لتحقيقه

ـ محدّدة بموعد نهائي حتى تؤخذ بجدّية

ـ مكتوبة ومعروفة لدى جميع المرؤوسين

ـ منسجمة بعضها مع بعض بحيث لا يعيق أحدها تحقيق الأهداف الأخرى

ولابّد أن تكون هذه الأهداف أمام نصب عيني صاحبها على الدّوام وأن تتّم مراجعتها بصفة دورية وأن تتم تقسيمها إلى أنشطة تنفيذية متتابعة، فكل هدف يتطلب إنجازه مجموعة من المهام المتعاقبة التي تؤدى في وقتها اللازم .

ب) ترتيب وتصنيف الأنشطة: وذلك حسب درجة أولويتها أي حسب أهميتها النّسبية ودرجة إلحاحها ووضعها في قائمة الأولويات، أي يقوم المدير بكتابة المهام التّي سينجزها غدا وترتيبها في هذه القائمة. وقد اعتبر "ايفي لي" "Ivy Lee" هذه الطريقة سرّ الإدارة الفعالّة للوقت ومفتاح التخطيط السليم وأطلق عليها اسم " اجتماع مع نفسك"، وقام بشرحها كما يلي: [1]

"خذ فترة راحة كل ليلة على الأقلّ لمدّة 10 دقائق من الهدوء النسبي وخد ورقة ودوّن عليها المهام والنّشاطات الأكثر أهمية الواجب القيام بها غدا، ثم رقمها حسب درجة أهميتها ترتيبا تنازليا. وعندما تصل إلى المكتب، ابدأ بالمهّمة رقم 1 ولا تنتقل إلى الموالية حتّى تنتهي تماما من الأولى حتى ولو

---

(1) Michael Ward , « 50 techniques essentielles de gestion », Vecchi, Paris : 1998, p :153

استغرقت اليوم كله. وكلّما انتهيت من مهمة، قم بمسحها من القائمة. وفي نهاية اليوم، قم بتأجيل النّشاطات التّي لم يسعك الوقت لإنجازها إلى يوم الغد ".

إنّ السبب الكامن خلف تحديد الأولويات يعود إلى ما يسمى قانون باريثو(loi de Pareto) وقاعدة (20/80) وهو أحد القوانين الهامة في الحياة العامة وفي إدارة الوقت على وجه الخصوص.

وينّص هذا القانون على أنّ :" الإنسان يحصل على 80% من النّتائج من خلال 20% من وقته، أي أنّ المدير الفعال هو الذّي يحدّد الأولويات ويستغل 20 % من وقته لتحقيق 80% من أهدافه ".[1]

بالإضافة إلى هذا المنهج العقلاني الذّي اقترحه "ايفي لي" "Ivy Lee " في تخطيط الوقت، اعتمد الجنرال "ايشنهاور" "Ishenhower " طريقة رشيدة ومهيكلة تسمح بتحديد الأولويات حيث قام بترتيب المهام المراد إنجازها حسب درجة أهميتها واستعجالها في شبكة أو مصفوفة تتكوّن من 4 خانات (أنظر الشكل رقم 4): عاجل ومهّم، عاجل وغير مهّم، غيرعاجل ولكن مهّم وغير عاجل وليس مهّم. وسميت هذه المصفوفة بمصفوفة المهم والمستعجل أو مصفوفة إدارة الوقت.

الشكل رقم 4: مصفوفة إدارة الوقت

(شبكة ايشنهاور)

2 أمور غير عاجلة ولكن مهمة	1 أمور مهمة وعاجلة
4 أمور غير مهمة وغير عاجلة	3 أمور غير مهمة ولكن عاجلة

المصدر: Michael ward , op_cit, p :159

ونقول عن عمل أنّه مهم عندما يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية على المدى الطويل، وهو يتطلّب استثمار كبير للطاقات وليس بالضّرورة أن يكون مستعجلا .

أمّا العمل العاجل فيعني أنّ عدم إنجازه بسرعة يؤدي إلى نتائج سيئة وغير قابلة للاسترجاع. وتأخذ الأعمال صفة الاستعجال نتيجة لضغط الأزمات الطارئة بحيث تكون سببا في اضطراب الأولويات. لهذا فإنّ هذا النّوع من المهام يتطلّب الحذر واليقظة وسرعة ردّ الفعل حتّى ولو اضطر المدير تأجيل أعمال معّينة وهي نادرا ما تكون مهمّة. ونعود إلى الشكل رقم 4 لتحليل الإطارات الأربعة:[2]

الإطار الأوّل: أمور مهمة وعاجلة منها الأزمات المفاجئة والمشكلات الضاغطة مثل انتهاء مدّة إنجاز مشروع وعدم تسليمه بعد، الاجتماعات والاستعدادات للسفر وغيرها. وهي أمور لابّد من تنفيذها فورا وتأخذ من الوقت والجهد الكثير، لهذا يرغب الجميع في أن تكون أنشطة قليلة.

(1)سيد محمد جاد الرب،"موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"دار الكتب المصرية، القاهرة:2009، ص:402

(2) Pierre Nicolas, Jérome Mortermard de Boisse, « La gestion du temps », Chihab, Alger :1995, p :18

الإطار الثاني: أمور مهمّة وغير عاجلة مثل تدريب العمال وفتح أسواق جديدة وهي النّشاطات التّي تميّز المدير الفعال عن غيره، حيث ينفق وقته في التّخطيط طويل الأجل والتّفكير العقلاني وبناء علاقات وطيدة مع الآخرين. كما يوّسع من قدراته الذّهنية ويطوّر مهاراته من خلال القراءة والتّدريب المهني. لهذا سمي هذا الإطار بمرّبع الجودة. وكلّ ذلك يقلل من مساحة المرّبع الأوّل، فالتّخطيط والاستعداد ومنع المشاكل والأزمات قبل حدوثها يجعل الكثير من الأمور غير عاجلة. ويطلق على هذا الإطار أيضا تسمية "مربع القيادة الذّاتية " لأنّ المدير هو الذّي يتحكم فيه.

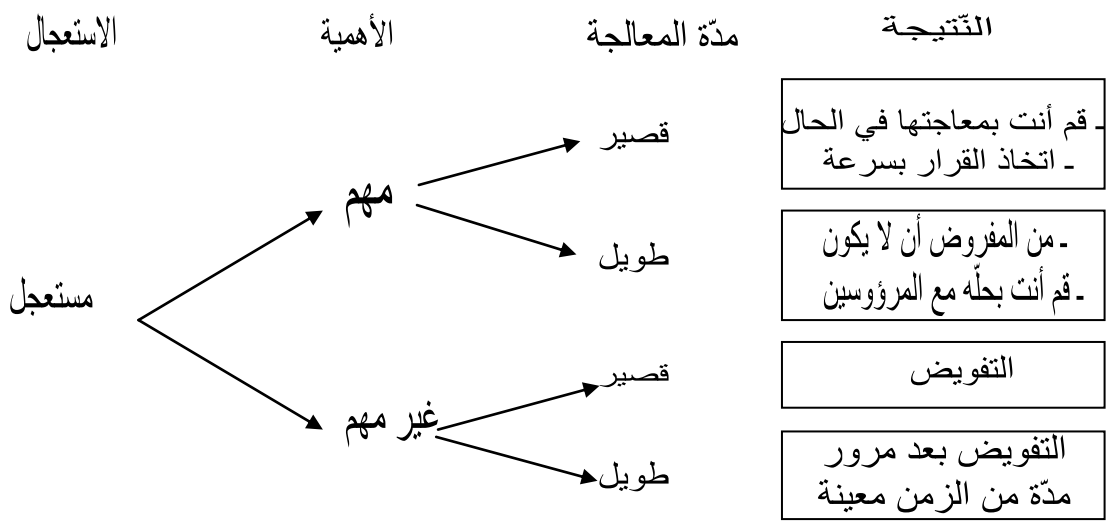
الإطار الثالث: أمور غير مهمة وعاجلة مثل المكالمات الهاتفية، زيارات، بريد. وهي نشاطات لابدّ من تنفيذها على الفور، تعرقل مخطط العمل اليومي وتؤخر القيام بالأعمال المهّمة. لهذا فهي تعدّ من مضيعات الوقت ومن الممكن تفويضها.

الإطار الرابع: أمور غير مهمة وغير عاجلة، ممارستها تضيّع الوقت وتشغل المدير عن عمله كأن يقضي يومه في قراءة الجريدة الداخلية للمنّظمة أوحل الكلمات المتقاطعة

انطلاقا من هذا العرض، يتجلّى دور وأهمية هذه المصفوفة فهي تساعد المدير على تنظيم وقته وتوزيعه بفعالية على ما هو مهم وما هو مستعجل. بحيث يحاول جاهدا تفادي نشاطات الإطار الأوّل والتّركيز على نشاطات الإطار الثاني لأنّها نشاطات منتجة ولا يهدر وقته في الإطار الثالث والرّابع .

والشكل الموالي يوّضح كيفية التّعامل مع أربع فئات من المشكلات حسب ثلاث متغيرات هي: الأهمية والاستعجال ومدّة المعالجة:

الشكل رقم 5: الفئات الأربعة للمشاكل



المصدر: Pierre Dufourmentelle, « la dimension temps », 2éme edition, Organisation, Caen :1996, p :92

كما توجد قاعدة أخرى لترتيب الأولويات تسمى قاعدة ABC حيث :[1]

(1) محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص: 165

"A " تمثل الأعمال الهامّة جدا التي لا يمكن تفويضها

"B " تمثل الأعمال الهامة الممكن تفويضها

"C " تمثل الأعمال الروتينية الواجب تفويضها

ويجب أن تستحوذ الأعمال A وB وC على النّسب التّالية من وقت المدير:75%،20% و5% على التّرتيب.

ج) إعداد برنامج عمل زمني يومي: تحدّد فيه المهام والأعمال المرّتبة في قائمة الأولويات والتّوقيتات المعيارية أي تواريخ بداية ونهاية الإنجاز والإلتزام بتنفيذها منذ الصباح الباكر. وقد استخدم مصطلح التّوقيتات المعيارية في دراسة الحركة والزّمن، وتعرّف بأنّها:"الوقت الذّي يجب أن يأخذه العامل متوّسط المهارة لأداء العمل في الظّروف العادّية".[1]

ويضاف إلى الوقت المعياري أو النّمطي المسموحات وهي تعطى للراحة والاسترخاء والأمورالشخصية وبعض المقاطعات الروتينية البسيطة. وقد قدّر هامش المرونة ب25% من إجمالي وقت العمل اليومي .

4_1) الرّقابة على مضيعات الوقت:

من أبجديات التّفوق في مجال إدارة الوقت، القدرة على التحكم في مضيعات الوقت عن طريق اتخاذ إجراءات وتدابير حاسمة تضمن التّخلص من المقاطعات المزعجة والتّحكم في النّفس وضبط السلوك الشخصي. وإنّ التّحليل الدّقيق للأنشطة الذي يمارسه المدير يعد أفضل طريقة للرّقابة على مضيّعات الوقت. وفيما يلي عرض لخطوات هذه الطريقة :[2]

أ) جمع البيانات:

لفهم طبيعة مضيّعات الوقت، لابّد من جمع المعلومات التّفصيلية حولها. فمثلا إذا كان الزّوار يمثلون للمدير مشكلة لابّد من معرفة عددهم وأسباب الزيارة ومدّتها وظروفها وكل هذه البيانات يحصل عليها من سجّل الوقت الذّي تدّون فيه جميع الأنشطة الممارسة يوميا مصحوبة بتوقيتاتها الزّمنية.

ب) التّعرف على الأسباب المحتملة:

لابد من تحديد أسباب كل مضيّعة من مضيّعات الوقت، فهل هو المدير أم الآخرون أم محيط عمل المؤسسة ؟ ولابّد من البحث على الأسباب الفرعية، فإذا كان المدير هو السبب في ضياع وقته فما سبب ذلك ؟ أهي عادات شخصية أم نمط إدارته ؟

ج) وضع الحلول الممكنة:

تتطلب هذه الخطوة التّحليل الجاد لكل مضيّعة من مضيّعات الوقت على حدة وطرح الحلول البديلة لمعالجتها.

---

(1) حسن رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص: 246

(2) المرجع السابق، ص: 69

د) اختيار أفضل الحلول الممكنة:

يتم مناقشة الحلول الممكنة وتقييمها ثم اختيار أفضلها وأكثرها فعالية.

ه) تطبيق الحلّ:

أي تنفيذ الحلّ الأفضل المختار وتقييم مدى قدرته على حلّ المشكلة المطروحة، وإذا حدث وأن بقيت المشكلة على حالها فلابّد من إعادة العملية بأكملها.

وفيما يلي عرض لأهمّ التّقنيات والإجراءات اللاّزمة لمواجهة كل مضيّعة على حدة من مضيعات الوقت:

1_4_1) التخطيط لتنظيم الوقت: يتطلب تخطيط الوقت الفيام بالإجراءات التالية:

- تخصيص وقت للتّخطيط الإبداعي والتّحضيري وذلك عندما يكون المدير في ذروة نشاطه
- جدولة المشاريع ذات الأهمّية البالغة في أوائل أيام الأسبوع
- تخصيص وقت للأزمات غير المتوّقعة
- وضع خطة عمل محكمة تتضمّن الأهداف المراد بلوغها مصحوبة بتوقيت إنجازها، حتّى تسهل متابعة تحقيقها في أوانها.
- تصميم جدول أعمال يومي يحتوي على المهام الواجب تّنفيذها وترتيبها حسب درجة أولويتها مع تحديد وقت بداية ونهاية كل مهمّة.

وعند الجدولة لا يمكن للمدير أن يتجاهل مجموعة من المبادئ وضعها عدد من الباحثين في مجال إدارة الوقت على شكل قوانين هي:[1]

أ) قانون لوبوريت(Loi de Loborit) :

ينص هذا القانون على أنّ كل إنسان له ميول طبيعي للقيام بالأعمال البسيطة والأقلّ جهدا، والحلّ هو البدء أولا بالأعمال الصّعبة والشاقة وإتمام إنجازها.

ب) قانون فراز(Loi de Fraise) :

يتضّمن الوقت بعدا سيكولوجيا له علاقة بالمنفعة المرجوّة من عمل ما، وكلمّا كانت المنفعة كبيرة كلمّا مرّ الوقت بسرعة. ويضيّع المدير وقته في إنجاز الأعمال المرغوب فيها وتأجيل وإهمال غير السارة. لهذا لابد من البدء بالأعمال غير المحببة أوّلا.

ج) قانون مورفي(Loi de Murphy) :

كل عمل يحتاج إلى وقت أكثر ممّا نظن، لهذا لابّد من تقييم الوقت اللاّزم لتنفيذ المهمة مع إدماج الأمور غير المتوّقعة بالطريقة التّالية: 60% وقت مخطط و40% وقت غير متنبأ به .

(1) www. l'entreprise.com

د) قانون باركينسون (Loi de Parkinson) :

يعدّ من أهم القوانين في هذا المجال ويعبر عن ظاهرة تضخم الوقت، فكلمّا كان لدينا الوقت الكافي لتحقيق عمل ما كلمّا أخذ هذا العمل الوقت الكثير. فالعمل يتمدّد ليملأ كل الوقت المتاح أو المخصّص لإتمامه، لهذا لابّد من تحديد وقت بداية ونهاية كل عمل ولابّد من احترامهما. وبمعنى آخر فإنّ هذا القانون يقوم على فكرة تخطيط أقصر وقت ممكن لإنجاح عمل ما.

ه) قانون تايلور(Loi de Taylor) :

إنّ ترتيب سلسلة من المهام يؤثر مباشرة في الوقت المتّخذ، لهذا لابّد من وضع ترتيب جيد مع الأخذ في الحسبان الوتيرة الخاصة بكل فرد. فمثلا إذا كان الفرد في كامل حيويته في الصّباح فلا يضيّع مجهوده وطاقته ووقته في فرز البريد بل في أعمال مهمة تحتاج إلى تركيز كبير وذهن متقّد.

إن هذه القوانين تعدٌ بالفعل تقنيات فعالة لتخطيط الوقت وتنظيمه، فسرٌ نجاح الفرد في عمله هو تحملٌه لمسؤولياته على أكمل وجه. فهو يحدٌد وقت بدابة ونهاية كل عمل ويلتزم بهما كما يبدأ بالأعمال الصعبة وغير المحببة منعا لهدر طاقته وحيويته في الأعمال البسيطة.

1_4_2) ادارة المكالمات الهـاتفية: تتطلب اتباع الإجراءات التالية:

ـ قبل إجراء أيّ مكالمة لابّد من كتابة الموضوع المراد الحديث فيه وبعد إنهاء الاتصال يجب كتابة أهم النّتائج.

ـ تحضير الأوراق والملّفات ذات العلاقة بالموضوع.

ـ إجراء العديد من المكالمات في وقت واحد مع ترتيبها حسب درجة أولويتها.

ـ توافر لدى المدير والسكرتير قائمة بأرقام الهواتف الخاصة بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين كثيري التّعامل معه ووضعها على المكتب على الدوام.

ـ التّقليل من عبارات التّرحيب والمجاملة.

ـ التعّرف على الأوقات المناسبة للاتصال بالأشخاص المعتاد مكالمتهم بانتظام.

ـ أفضل أوقات الاتصالات الهاتفية هو الصّباح الباكر، حيث يكون أغلب الأفراد في مكاتبهم وكذلك فترة ما قبل ساعة الغداء أو قبل نهاية يوم العمل لأنّ الفرد يكون غالبا غير ميّال للثرثرة وإطالة الحديث كما أن السكرتير يكون غالبا مغادرا مكتبه .

ـ العمل على إنهاء المكالمة بعد أن تستوفي الهدف منها باستخدام عبارات كلاسيكية مثل :"أنا آسف لدّي شخص في المكتب" أو"أعذرني هناك من يكلمني على الخط الثاني" .

ـ تكليف السكرتير الرّد على المكالمات وغربلتها أو فرزها قبل إرسالها إلى المدير.

ـ إخبار السكرتير بالأوقات التي يتلقى فيها المدير الاتصّالات الهاتفية .

ـ في حالة غياب السكرتير، استخدام المجيب الآلي لتسجيل المكالمة وذلك في حالة مغادرة المدير مكتبه أو عندما يرغب في عدم إزعاجه.

1_4_3) إدارة الزيارات: يتطلب التحكم في الوقت الذي يضيع بسبب الزوار قدرا عاليا من الفصاحة وأدب السلوك، وفيما يلي الإجراءلت المتبعة لتحقيق ذلك:

ـ لا يستطيع المديرأن يلغي نهائيا الزّيارات بل عليه أن يخفضّ من عددها ومدّتها حيث يكلّف السكرتير بفرز الزّيارات. فقبل قبول الزّيارة لابّد من معرفة موضوعها وإذا كان الموضوع ثانويا يمكن تأجيل الزّيارة أو أخذ موعد رسمي مع الزّائر.

ـ استقبال الزّائر المفاجئ واقفا أو الخروج من المكتب والتحدث معه في الرّواق أو في حجرة السكرتير

ـ تخصيص ساعة هادئة وهو مبدأ تستخدمه المؤسسات الأمريكية. وهي ساعة مريحة دون إزعاج (فلا مكالمات هاتفية ولا زوّار ولا دردشات)، وتسمى هذه الطريقة بالإنسحاب فهي ساعة للتّفكير المنّظم واستعادة تّركيزه الذهني واستجماع قواه وفكره. وحبذا أن تكون في وقت واحد بالنّسبة لكلّ المدراء.

ـ تبنّي سياسة الباب المفتوح في حدود معقولة خلال ساعات معّينة من اليوم أو خلال أيّام معيّنة من الأسبوع. [1]

ـ تحديد وقت الزيارة كأن يقول له:"نستطيع التّحدث إلى نهاية الساعة العاشرة لأنّني أنتظر مكالمة هاتفية مهمة " وتفادي الدّخول في مناقشات عقيمة وأحاديث شخصية.

ـ تجميع المقابلات التّي تدور حول موضوع واحد لتشمل مقابلة واحدة.

ـ تعلّم قول "لا" دون إحراج مع ذكر أسباب الرّفض باستخدام عبارات لبقة.

ـ تغيير موقع المكتب حتّى لا يكون في مواجهة مباشرة مع المارة ولا يشجعهم على التّطفل عليه ومضايقته

1_4_4) التعامل الورقي: يتطلب التعامل مع الأوراق والوثائق اتباع التدابير التالية:

ـ التعوّد على فرز الأوراق كلّ يوم رفقة السكرتير (إن وجد) إلى ثلاث مجموعات: [2]

أ) الأوراق التّي تنتظر اتخاذ إجراءات بشأنها فهي أوراق مستعجلة مثل ردّ على طلبية توضع في ملّف يسّمى عمل(Action) ويتّم معالجتها في الحال.

ب) أوراق تحفظ مثل برنامج محاضرات أو رسالة اتفاق ممضية أو مقال للقراءة أو مجلات يتّم مراجعتها في الوقت المناسب توضع في ملّف للحفظ (à classer) مع ضرورة كتابة تاريخ إتلاف أو انتهاء صلاحيات كلّ ورقة .

ج) أوراق ترسل إلى المصالح المعنية أو خارج المؤسسة مثل فاتورة المبيعات أو عقد قانوني توضع في ملف للخارج (out) وتعطى للسكرتير مكتوب عليها اسم المرسل إليه.

د) أوراق يتّم التّخلص منها نهائيا وترمى في سلّة المهملات

(1)عبد السلام أبو قحف،" ادارة الأعمال: مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية: 2005، ص:122

(2) ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 322

ـ التدريب والتنمية الذاتية على سرعة قراءة البريد

ـ قراءة فهارس المجلاّت والكتب والمقالات وتحديد المواضيع التّي تهمّه وطلب من السكرتير إجراء نسخ عليها والاحتفاظ بها حتّى يحين قراءتها.

ـ التقليل من كتابة البريد واستخدام الهاتف لأنّه أقلّ تكلفة وأسرع وسيلة للتبليغ .

ـ تنظيم تدّفق أوراق العمل باستخدام نظام كفء للحفظ وتخزين المعلومات.

- تنظيم البريد الإلكتروني بحيث يتّم الإطلاّع عليه مرتين يوميا.

1_4_5) ادارة الأزمات: تحتاج الأزمات إلى إدارة فعالة للوقاية منها والسيطرة عليها في حال حدوثها، وذلك كما يلي:

ـ مناقشة كلّ أزمة تواجهها المؤسسة في اجتماع يحدّد أعراضها، أسبابها واقتراح الحلول الملائمة مع الاستفادة من التّجربة وتفادي تكرارها في المستقبل.

ـ اتخاذ ثلاث إجراءات مهّمة :

- وضع نظام تنظيم وقائي يهدف إلى تجنّب حدوث الأزمة مرة أخرى
- وضع نظام تحذير يتعرّف على مؤشرات حدوثها
- وضع نظام عمل يحدّد المبادرات اللاّزمة للقضاء على الأزمة

ـ التّخطيط الواعي والسليم وجدولة الأعمال وترك جزء من الوقت المتاح كاحتياطي لأيّ اختلالات قد تحدث مثل نقص المعلومات، تعّطل الأجهزة، حدوث كارثة طبيعية أو تعّطل رحلات الطيّران وغيرها [1].

1_4_6) الاستفادة من وقت الإنتظار : ويكون ذلك عن طريق:

ـ الاتّصال الهاتفي بالمكتب المتوّجه إليه لكي يقوموا بتجهيز ما يلزم المدير قبل حضوره.

ـ استغلال وقت الانتظار بقراءة مقال مهّم أو مجلّة.

1_4_7) تغيير عادة التّأجيل : تتغير هذه العادة عن طريق: [2]

- تقسيم المهمة الكبيرة إلى مهام صغيرة تنجز أسرع وأسهل.

ـ بذل جهد واعي لحلّ المشاكل بمجرّد اكتشافها وتبنّي شعار "لاتؤجل عمل اليوم إلى الغد".

ـ تحديد مواعيد نهائية للأعمال ةالإلتزام بها.

ـ جدولة المهام غير المحّببة في بداية برنامج العمل اليومي تفاديا لتأجيلها.

ـ تكريس الجهود لحلّ 20% من المشاكل المسؤولة عن 80% من الصعوبات.

ـ وضع الأهداف والأولويات والإصرارعلى تنفيذها الواحدة تلوى الأخرى

---

(1) Thierry Souccar, op, cit , P :200

(2) بلال خلف السكارتة،" القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص:435

1_4_8) التّفويض الفعّال : حسب "روس ويبر" " Ross Weber" تتمثل الأركان الأساسية للتّفويض الفعال في: [1]

- كتابة المهام المفوّضة وشرح كيفية أدائها بالتّفصيل
- اختيار المفوّض إليه بدّقة وعناية بحيث تكون له القدرة والرّغبة في العمل
- إعداد وتدريب المرؤوسين على إنجاز الأعمال وتحمّل المسؤولية
- تفويض السلطة الضرورية لتّنفيذ الأعمال المفوّضة حتّى لا يضطّر المرؤوس إلى مراجعة رئيسه
- توفير ظروف عمل مناسبة للمرؤوسين
- وضع معايير مقبولة للأداء مع التّركيز على النّتائج وليس على أسلوب العمل

1_4_9) مهارات السكرتير:

- اختيار أشخاص ذوو كفاءات ومهارات عالية في العمل المكتبي والتّعامل مع النّاس
- استخدام لائحة بأرقام الهواتف والعناوين المستخدمة بشكل متكرّر
- تسجيل كافة التّعليمات التّي ترد من المدير والمعلومات المتأتية من الزّوار والمتصلين بالهاتف
- تطوير نظام حفظ الملّفات حتّى يسهل تحديد مكان المعلومة
- تزويد مكتب السكرتاريا بأحدث أجهزة الاتّصال ومعّدات الحفظ.

1_4_10) ادارة الاجتماعات:

حسب "جاك فيرنر"Jack Ferner "، لابّد من اعتماد الأسس التالية لضمان عدم هدر الوقت في الاجتماعات :[2]

- تحديد دقيق وواضح لأهداف الاجتماع
- إعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع
- بدء الاجتماع في موعده المحدّد حتّى لو وجد أعضاء متأخرين
- السيطرة على المناقشات العقيمة التّي تخرج عن الموضوع
- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات لتطوير الاجتماعات المستقبلية

1_4_11) الاتصال الفعال : يتطلب الإتصال الفعال مايلي:

- البساطة في الاتّصال عن طريق استخدام لغة سهلة ومباشرة وأفكار واضحة
- إعطاء وقت كافي لمستقبل الرسالة لفهم محتواها
- تنمية مهارة الاستماع عند المدير
- الاختصار في التّعبير

(1) عبد الناصر محمد حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 47
(2) يوسف حمامي، مرجع سبق ذكره، ص:255

ـ وضع نظام فعّال للحصول على البيانات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب

ـ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات الحديثة التّي تضمن السرعة الفائقة في معالجة المعلومات وتضييق الفجوة بين طالب المعلومة ومصدرها مثل الانترانث (Intranet).

1_4_12) تنظيم المكتب: ويكون التنظيم كما يلي:

ـ إحضار مكتب مناسب وكرسي مريح وترتيب المكتب في نهاية كلّ يوم عمل.

- المفكرّة التّي تسّجل فيها المواعيد.

- ساعة توقيت.

ـ تخصيص مكان لكلّ شيء بحيث يضع على يساره جهاز الهاتف وعلى يمينه:

كراس يكتب فيه أفكاره والنّقاط التي يرغب التطرق إليها في الاجتماع أو مقابلة زائر ما وأسماء الأشخاص المراد مراسلتهم، الحاسوب الشخصي، سلّة المهملات و الأوراق والأقلام والبطاقات وغيرها من المعدات المكتبية.

1_4_13) التّنظيم الشخصي : ويتحقق عن طريق:

ـ تغيير السلوكات المضيّعة للوقت واستبدالها بعادات وسلوكات حضارية تحترم الوقت وتقدّر قيمته

ـ استخدام المفكرّة لتسجيل المواعيد

ـ وضع برنامج يومي فكلّما انتهى من مهّمة يشطبها وينتقل إلى المهمة الموالية

1_4_14) الانضباط الذّاتي:

يمثل الانضباط الذّاتي السّر وراء فعالية معظم الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت، لهذا لابّد من تنمية عادّة الانضباط الذّاتي عن طريق وضع المدير الثّقة في نفسه بأنّه شخص منضبط ومنّظم ذاتيا. بالإضافة إلى التّركيز في العمل والإصرار على النّجاح والاحتفاظ بالأهداف بحيث يستطيع رؤيتها طوال اليوم.

1_4_15) الراحة: وهي ضرورية بعد كل مجهود، لهذا لابد من:

ـ أخذ قسط من الرّاحة وهذا ما نصّ عليه قانون إليش (Loi d'Illich) حيث يقول : "عند بلوغ عتبة محدّدة، تبدأ الفعالية المهنية في التّناقص حتّى تصبح سلبية وعلى المدير أن ينّظم نفسه ويأخذ أوقات للرّاحة والتّرويح عن نفسه".[1]

ـ عدم إلزام النفس بأكثر ممّا ينبغي القيام به.

ـ القدرة على قول "لا" في حالة إسناد المدير مهام تفوق طاقته.

ـ الإدارة بالإستثناء بإعطاء المرؤوسين حق الإدارة والتصرف وتدُّخل الرئيس في الحالات الإستثنائية .

(1) ألك ماكنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 357

ـ تخصيص أفضل الأوقات التي تكون فيها في أفضل الحالات النفسية والعصبية والمزاجية للمهام التي تتطلب توازنا نفسيا وجسمانيا.

16_4_1) إدارة الأسفار والرحلات: يتطلب السفر إدارة ناجعة للإستفادة منه:

ـ تخطيط الأسفار وتحضيرها تحضيرا جيّدا عن طريق وضع جدول أعمال تحدّد فيه الأشخاص الذّين يلتقي بهم والملّفات والوثائق المستخدمة والمواضيع والقضايا المراد معالجتها.

ـ استغلال الوقت أثناء السّفر لسماع أشرطة التّكوين الإداري أو تعلّم لغة أجنبية أو قراءة مقالات.

ـ التّفكير في بدائل أخرى محلّ السفر المتعب مثل الإتصالات أو إرسال مفوّض.

2) وسـائل إدارة الـوقت:

يستعين الموظف الإداري في إدارته للوقت ببعض الوسائل العلمية التي تحتاج إلى متابعة يومية. وتتمثل هذه الوسائل في استعمال مجموعة من السّجلات والمخطّطات التي تنّظم وقته ونشاطاته وتعوّده على الإلتزام والانضباط الذاتي. بالإضافة إلى منتوجات جديدة أقل تكلفة وأقل حجما ابتكرت في مجال توفير الوقت. وتتمثل هذه الأدوات في :

- سجّل الوقت: يتم فيه التسجيل الكلي للنشاطات والوقت اللازم لكل نشاط.

- المخطط الأسبوعي: يحدّد الإداري الأهداف التي ينوي تحقيقها خلال الأسبوع ثم يحدّد الأنشطة اللاّزمة لتحقيق هذه الأهداف ويرّتبها حسب درجة الأولوية (ملحق رقم 4)

- المخطط الشهري: يبرمج النشاطات التي يقوم بها الموظف الإداري خلال الشهر ولكنه لا يتطرّق إلى التفاصيل (ملحق رقم 5)

- المخطط السنوي: يسمح بتقديم رؤية استراتيجية لنشاطات المدير. بحيث يتضمّن كل الأحداث المتوّقع حدوثها خلال السنة: عطل وتنقلاّت واجتماعات وصالونات مهنية..إلخ

- برنامج العمل اليومي : تظهر فيه كلّ الأعمال المخطّط تنفيذها خلال اليوم مرّتبة حسب درجة أهميّتها مصحوبة بتوقيتاتها الزمنية. ولا بّد أن يكون عدد المهام 20 على الأكثر حتى يكون البرنامج فعّالا. وذلك لأنّ التّركيز الذّهني وحيوية المدير تتناقص ساعة بعد ساعة.

- المفكرة (Agenda) : تستخدم في تدوين جميع المواعيد: مقابلات، اجتماعات، زيارات، رحلات وندوات مع توضيح البيانات التّفصيلية مثل تاريخ الموعد وساعته.

- أجهزة الرد على الرسائل: تسمح باستقبال الرسائل واسترجاعها في الوقت المناسب وتعرض رقم الهاتف الذي تمت منه المكالمة، وهكذا يمكن أن يقرّر الإداري إذا كان سيرُّد على المكالمة في الحال أم سيدعها تسجل على الآلة.

- الهاتف المحمول: يعتبر وسيلة ملائمة ومؤّفرة للوقت، وقد عرف تطورا كبيرا لدرجة يمكن استخدامه كجهاز كمبيوتر صغير يرسل ويستقبل رسائل في البريد الإلكتروني بصورة فورية من وإلى أي مكان في العالم.

- بدائل الإجتماعات التقليدية: عبارة عن اجتماعات مرئية تعقد عن بعد حيث يتم عرض صورة أحد المجتمعين على شاشة الفيديو وتبادل الاصوات والآراء بحيث تكون غرفة الإجتماعات مجهزة تجهيزا خاصا. [1]

الملخص:

تناول هذا الفصل تعريف الوقت وهو الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين، وصولا إلى توضيح أهمية الوقت باعتباره موردا من الموارد المعنوية الثمينة التي أكّد القرآن الكريم والسنة النبوية والسلف الصالح والمدارس الإدارية القديمة والحديثة على قيمته وضرورة الإستفادة منه. لما له من سمات متعددة تجعل من الضروري استثماره وتنظيمه وإدارته لتحقيق أفضل الإنجازات للفرد والمؤسسة.

فإدارة الوقت هي إدارة للذّات البشرية لترتقي بسلوكياتها وتخلّصها من العادات السيئة وتنّمي فيها عادات التّنظيم والإنضباط. وهذا يعني أن إدارة الوقت هي تسمية مضلّلة، لأنّنا لا نستطيع أن ندير الوقت بأن نزيده أو ننقصه أو نستبدله بل ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فحسب. أي أنّنا لا يمكن أن نتحكّم في كّم الوقت الذّي بحوزتنا إنّما يمكن التحكّم في كيفية استخدامنا له. وهذا هو الفيصل بين الناجحين وغير الناجحين في أعمالهم بل في حياتهم بشكل عام.

(1) ماريون هاينز،" تنظيم الوقت"، ترجمة دار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتززيع، القاهرة :2008 ، ص: 68

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي والأداء التسويقي

تمهيد:

تختلف المؤسسات في كثير من الأبعاد أو السمات المميزة كالرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجيات أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئا واحدا مشتركا يجمع بينها يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمه والعامل الأكثر إسهاما لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق ألا وهو الأداء .

وقد حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي باعتباره يعكس الصورة الكاملة عن أعمال المؤسسة ويكشف وضعيتها على عدة مستويات الأمر الذي يترتب عنه الرشادة في اتخاذ القرارات.

وقد خصّص هذا الفصل لتحليل المضامين النظرية لهذا المفهوم من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر المفكرين فيما يخص تحديد ماهيته، أبعاده، مكوناته وتقييمه وتحسينه. كما نركز على أحد أنواع الأداء المؤسسي ألا وهو الأداء التسويقي والذي يعتبر من أهم المداخل لتحقيق التميز وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة حفاظا على حصتها السوقية. لهذا لابد من متابعته وتقييمه تقييما موضوعيا ومستمرا حتى يضع مديرو التسويق أيديهم على مواطن القوة وتعزيزها وكشف السلبيات أو مواطن الضعف وتحديد أسبابها وطرق علاجها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ضمانا لعدم تكرارها مستقبلا. وقبل التفصيل في ذلك لابد من دراسة وظيفة التسويق ومراحل تطور الفكر التسويقي وإبراز الدعامة الأساسية التي ينطلق منها بناء السياسات التسويقية أي السوق دراسته وتجزئته.

ولهذا قسم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث 1: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

المبحث 2: إدارة وتقييم وتحسين الأداء

المبحث 3: التسويق، الوظيفة والأداء

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والتحليل والبحث في الأدب ألتسييري بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتنوع المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتداخلها مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

وقد اختلفت المداخل وتباينت وجهات النظر حول مدلول مصطلح الأداء، ويرجع ذلك إلى اختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم وتباين المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه.

وسنحاول في هذا المبحث الإلمام بمختلف الأطر المعرفية والنظرية للمفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بأداء المؤسسة.

1) ماهية أداء المؤسسة :

1_1) تعريف الأداء:

قبل عرض وتحليل إسهامات بعض الكتاب والباحثين لتعريف مصطلح الأداء، لابد أن تشير إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة اللاتينية (performare) بمعنى إعطاء الشكل لشيء ما بأسلوب كلي. والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (performance) والتي تعني:"تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (1)

وهو يختلف عن الجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فإنه مرتبط بالنتائج والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها وهو المعنى نفسه الذي ذهب إليه قاموس petit. larrouse . ومن هذا المنطلق فإن الكثير من الباحثين يعرِّفون الأداء من منظور الموارد البشرية، حيث يرى "شوفالييه" "chevalier" أن:"الأداء ينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله" (2)

كما يعرف بأنه :" المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله وذلك من حيث كمية العمل وجودته وكمية وجودة العمل معا" (3)

وبما أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال مزج جميع مواردها ، فإن الأداء مفهوم شمولي يمُس العنصر البشري وباقي الموارد المادية والمالية والمعلوماتية، وهذا ما عبَّر عنه الكاتبان "ميلر وبروملي" "Miller et Bromily" حيث ينظران إلى الأداء أنه:"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (4)

(1) Abdellatif khemakhem, « la dynamique de gestion » 2 ed ,dunod, Paris : 1977, P : 320

(2)عبد المليك مزهوده ،"الأداء بين الكفاءة والفعالية" ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة : 2001، ص :86.

(3) حمداوي وسيلة،" إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر: 2004، ص :123

(4) الشيخ الداوي،" تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر:2010 ، ص :218.

حسب هذا التعريف فإن الأداء هو محصّلة تفاعل مكوّنين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، وسوف نقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

2_1) مكونات الأداء

1_2_1) تعريف الفعالية:

يعتبر المتخصصون في علم التسيير أن الفعالية (efficacité) أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة بحكم أنها معيار يعكس مدى تحقق الأهداف المسطرة. وفيما يلي إسهامات بعض الكتاب في تعريف المصطلح:

يعرف "كاست وروزنزويج" "Kast et Rosenzveig" الفعالية بأنها:"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها في السوق وتحقيق رضا العملاء" [1]

والفعالية حسب "جميل جريسات" هي : "منجزات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة" [2] أي يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن : [3]

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

1_ 2_ 2) تعريف الكفاءة (الفاعلية):

يتميز مصطلح الكفاءة (efficience) بعدم اتفاق الباحثين حول تعريفه نظرا لتداخل هذا المصطلح ببعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في علم الاقتصاد مثل الإنتاجية والمردودية. وعليه سنقتصر على بعض التعاريف هي:

عرّف فريدريك تايلور"Frederick Taylor" الكفاءة بأنها:" تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة مادية ممكنة" [4]

كما تعرّف بأنها:"الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات " [5]

أي أن الكفاءة صفة ملازمة لقدرة المؤسسة على تدنية مستويات استخدام مدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، فهي تشير إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف إذ يستلزم على التنظيم بلوغ الأهداف

(1)عبد السلام أبو قحف،" اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية:1993، ص: 215.
(2) جميل جريسيات ،" موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة : 1995، ص: 95.
(3) ناصر دادي عبدون، " اقتصاد المؤسسة " ،الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة ، الجزائر: 1998، ص: 319.
(4) محمد علي جعلوك، "القادة هل يولدون أم يصنعون " ،الطبعة الأولى ، دار الراتب الجامعية ، بيروت:1999، ص: 101.
(5) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف، "تنظيم و إدارة الأعمال " ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية : 1990، ص: 25.

المحددة بالموارد المتوفرة، وهي في الغالب موارد محدودة مما يستوجب إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات كما يلي : [1]

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (منتجات وخدمات) (كمية أو قيمة)}}{\text{المدخلات (موارد المؤسسة) (كمية أو قيمة)}}$$

وهذا يعني أن الكفاءة هي استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة أي إنجاز العمل بصورة صحيحة دون هدر الموارد، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعدُ مؤشرا لزيادة الكفاءة.

1_ 2_ 3) الأداء بين الفعالية والكفاءة:

هناك من الباحثين من يحصر مفهوم الأداء في أحد بعديه فيجعله مرادفا إما للفعالية أو الكفاءة، فمنهم من يعتبر الأداء مرادفا لمفهوم الفعالية بقولهم:"الأداء هو مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية".[2] ومنهم من يركز على الفاعلية بتعريفهم الأداء بأنه :"العلاقة بين الموارد المخصّصة والنتائج المحققة" [3]

وهناك من الكتّاب من عرّف الأداء انطلاقا من البعدين، فالباحث أحمد سيد مصطفى قدّم التعريف الآتي للأداء :"هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" [4]

كما ورد في موسوعة التسيير وإدارة الأعمال أن دراسة الأداء تكون عن طريق الثلاثية: الأهداف، الوسائل والنتائج. حيث الكفاءة هي الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة والفعالية هي الربط بين الأهداف والنتائج.[5]

وعليه يمكن القول أن الأداء يجمع بين الفعالية والكفاءة أي يستعمل للحكم على مدى تحقق المؤسسة لأهدافها ومدى رشدها أو عقلانيتها في استغلال مواردها، فهو يعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة. ما يضمن للمؤسسة تحقيق الرضا والسعادة لدى مستهلكيها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار. والشكل التالي يوّضح ذلك:

(1)عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 92

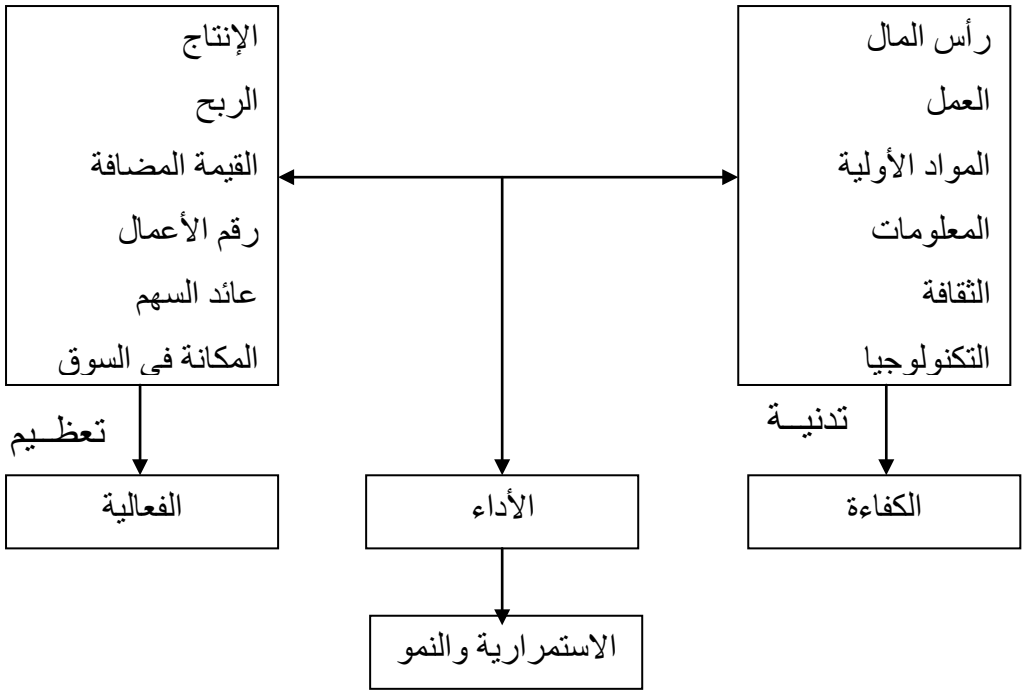
(2) Brigite Doriath, christian Goujet , « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » , 3ème édition, Dunod, Paris :2007,p :172

(3)عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(4)أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر: الأصول والمهارات"، دون ذكر دار النشر، القاهرة: 2002، ص:41

(5)Robert le duff, op-cit, P: 897

الشكل رقم 6: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب،"اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 126

وفيما يلي نستعرض مصفوفة تعُرف خصائص الأداء الفعال والكفء في نفس الوقت:

الشكل رقم 07: مكونات الكفاءة والفعالية الإدارية

استخدام الموارد \ تحقيق الأهداف	الأهداف تتحقق	لا تتحقق الأهداف
	حسن استخدام الموارد	حسن استخدام الموارد
	الأهداف تتحقق	لا تتحقق الأهداف
	سوء استخدام الموارد	سوء استخدام الموارد

المصدر: Pierre G.Bergeron, « la gestion dynamique, concepts, méthodes et applications » 3 éme édition, Gaétan Morin , Québec :2001, P :18

من الشكل يتضح أن الأداء الفعال غير الكفء أفضل من الأداء الكفء غير الفعال لأن الأوّل يحقق الأهداف المنشودة بالرغم من إسرافه وسوء استخدامه للموارد، أما الأداء الثاني فيحرص على الاستغلال العقلاني للموارد والإمكانيات المتاحة إلا أنه لا يبلغ النتائج المرغوب فيها. وهذا يعني أن نجاح الأداء مرهون باتصافه بالفعالية حتى ولو على حساب الكفاءة. أي أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج أو الأهداف.

1_3) المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1_ 3_1) الإنتاجية:

ذكرت كلمة الإنتاجية أول مرّة عام 1766 في بحث للاقتصادي الفرنسي "فرانسوا كينيه"" François Queenay"، ثم تطرق لها المفكّر الاقتصادي "آدم سميث" "Adam Smith" في كتابه "ثروة الأمم ". حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج وتقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وتقليل الفاقد والتالف في عمليات الإنتاج.

وفي أوائل القرن العشرين بدأ المصطلح يأخذ شيئًا من الدقّة والوضوح، وأصبح ينظر إليه على أنه علاقة بين الناتج والموارد المستخدمة في الإنتاج. ففي عام 1959 عرّفت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي (O.E.C.D.) الإنتاجية على أنها :"النتائج التي تحصل عليها المؤسسة بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج". [1]

ويشير هذا التعريف إلى علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج ما يسمى بالإنتاجية الجزئية والممكن قياسها كما يلي:[2]

$$\text{الإنتاجية الجزئية للعنصر الإنتاجي (x)} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الكمية المستخدمة من x}}$$

$$\text{فمثلا: إنتاجية العامل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

وتمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية للحصول على هذا الإنتاج بالإنتاجية الكلية، ونعبُر عنها كما يلي:[3]

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عناصر الإنتاج المستخدمة}}$$

فالإنتاجية إذن هي القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلّها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة.

(1) سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، عمان:2000، ص :273
(2) سعد بحيري، "التخطيط الاستراتيجي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة:2009، ص: 279.
(3) فليح حسن خلف ،"اقتصاديات الأعمال"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان: 2009، ص :177

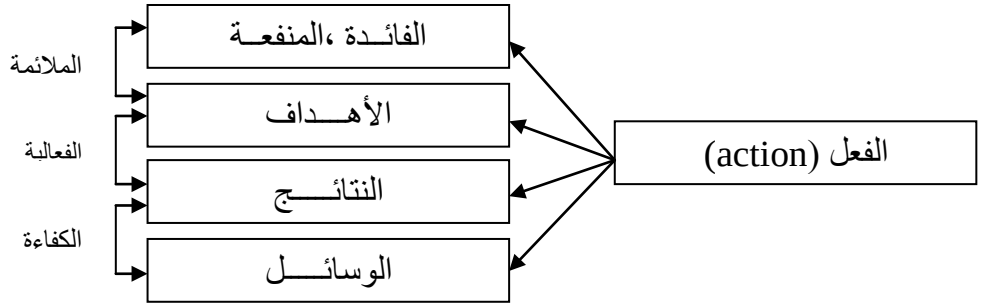
1_ 3_2) الملائمة :

إضافة إلى مؤشري الفعالية والكفاءة اقترح "بيتر دراكر" "Peter Drucker" معيارا ثالثا للأداء هو الملائمة (Pertinence) والمعبِّر عنها كما يلي:

$$\text{الملائمة} = \frac{\text{الهدف}}{\text{مستوى الرضا المتوقع}}$$

وعلى هذا الأساس، فإن الأداء الكلي يتطلب مراجعة المعايير المذكورة حسب ما يبيِّنه الشكل التالي:

الشكل رقم 8: معايير الأداء



المصدر: Francoise Giraud et autres , « contrôle de gestion et mesure de la performance » P,U ,F, Paris :2001, P :6

1_ 3_3) الأهداف:

تعرّف الأهداف بأنها: "تعبيرات محدَّدة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى"[1]

كما تعرّف بأنها:" النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي"[2]. أي أن الأهداف هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وللهدف الجيد مجموعة من الخصائص هي :

- **التحديد والوضوح**: أي له نفس تصور الأفراد.
- **الواقعية** : أي قابلية التحقيق على أرض الواقع.
- **القابلية للقياس**: أي يكون كمي يسهل قياسه وتقييمه.
- **المرونة**: بمعنى إمكانية التغيير استجابة للتغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- **التوافق**: أي الانسجام مع باقي الأهداف الوظيفية للمؤسسة.

(1) محمد جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)"، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان: 2000، ص: 28.
(2) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص:208

2) أبعاد الأداء وأنواعه:

2_1) أبعاد الأداء:

تمّ التوّصل إلى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية في تسييرها، وفيما يلي تحاول الدراسة تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم:

فسُّر "سكوت" "Scott" الأداء في ضوء ثلاث نماذج أساسية هي[1]:

أ) النموذج الرشيد : يرُكز على عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة (الإنتاجية) وعلى وحدات عوامل الإنتاج (الكفاءة).

ب) النموذج الطبيعي: يتناول الإنتاجية والأنشطة التدعيمية، الأمر الذي يبرز الأهمية المعطاة للتماسك والروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة.

ج) النموذج النظامي: يربط الأداء بمسألة الحصول على الموارد وقابلية التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

وهذا ما أكدّه "سيشور" "Sechore" حيث ميّز هو الأخير بين ثلاث نماذج مفسُرة للأداء، وهي نموذج الأهداف ويشبه النموذج الرشيد، النموذج الطبيعي ثم النموذج الثالث أطلق عليه نموذج اتخاذ القرار. وحسب هذا النموذج فإن المؤسسة الفعالة هي تلك المؤسسة التي تسمح بتجميع وتخزين واستخدام المعلومات بطريقة مثلى.

ولا يختلف "كامرون" "cameron" في أطروحاته عن آراء "Sechore" و"Scott"حيث فرّق بين أربعة مداخل لدراسة الأداء وهي الأهداف، الموارد، العمليات الداخلية وإرضاء الفاعلين وإشباع احتياجاتهم. وهو ينطبق على النموذج الذي اقترحه "موران سافوا وبودان" "Morin Savoie et Baudin". فقد قدم هذان الأخيران سنة 1994 تلخيصا دقيقا للأبعاد الأساسية التي تشكل الأداء نورده في هذا الجدول:

(1) Olivier de la villarmois, « le concept de performance et sa mesure », www .villarmois @ zoe-iac,Univ –lille.fr , 2001, P :1

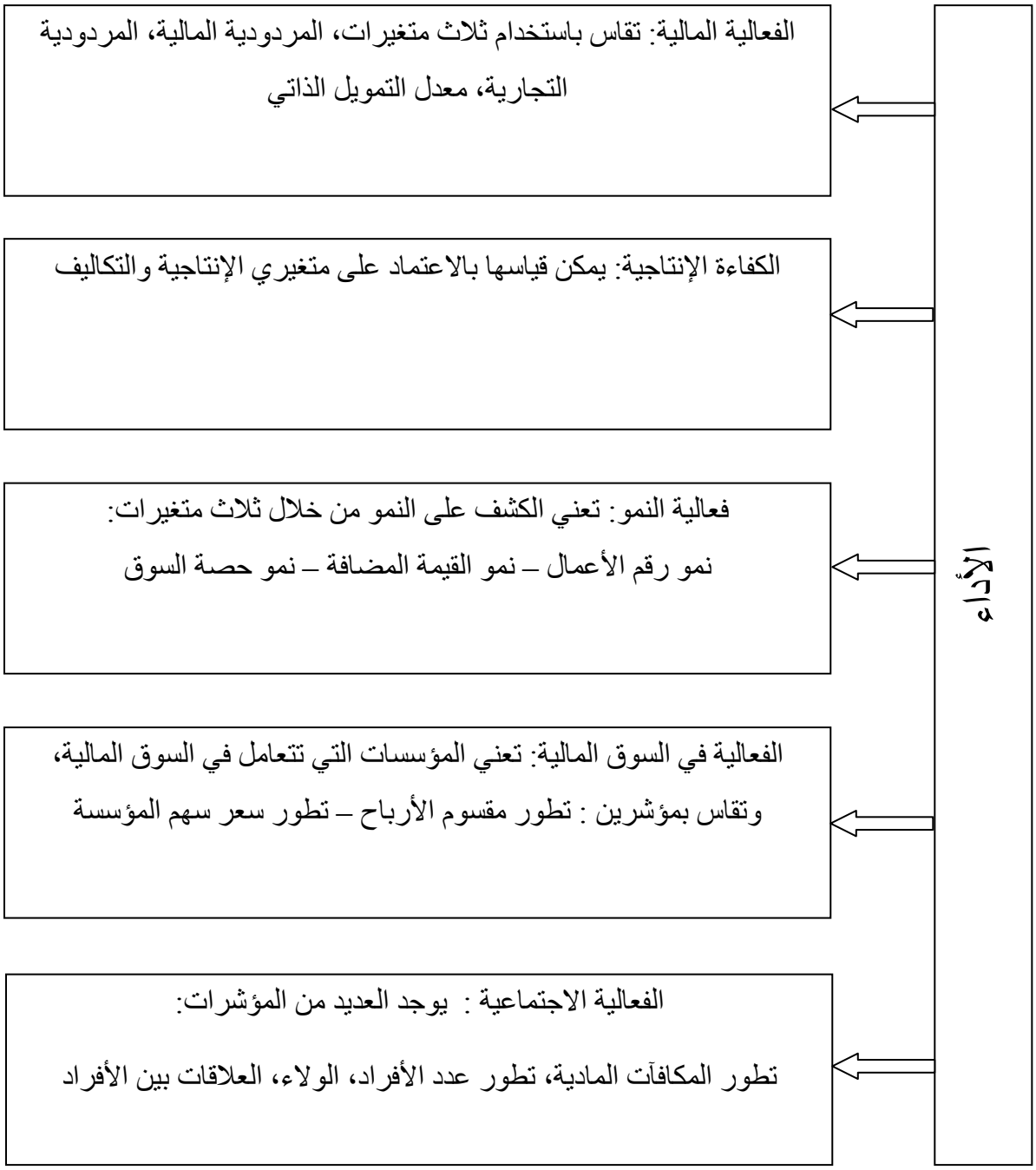
الجدول رقم 3: الأبعاد الأساسية المكونة للأداء

بقاء المؤسسة - نوعية المنتوج - المردودية المالية - المركز التنافسي	الكفاءة الاقتصادية - الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
متغيرات الموارد البشرية - حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية - إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء الفاعلين وإشباع احتياجاتهم.

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 18 :ديسمبر 2002، ص:126

وفي نفس السياق هناك من اقترح نموذجا للأداء يتكون من خمسة أبعاد أساسية تقوم على الفعالية والفاعلية. هذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

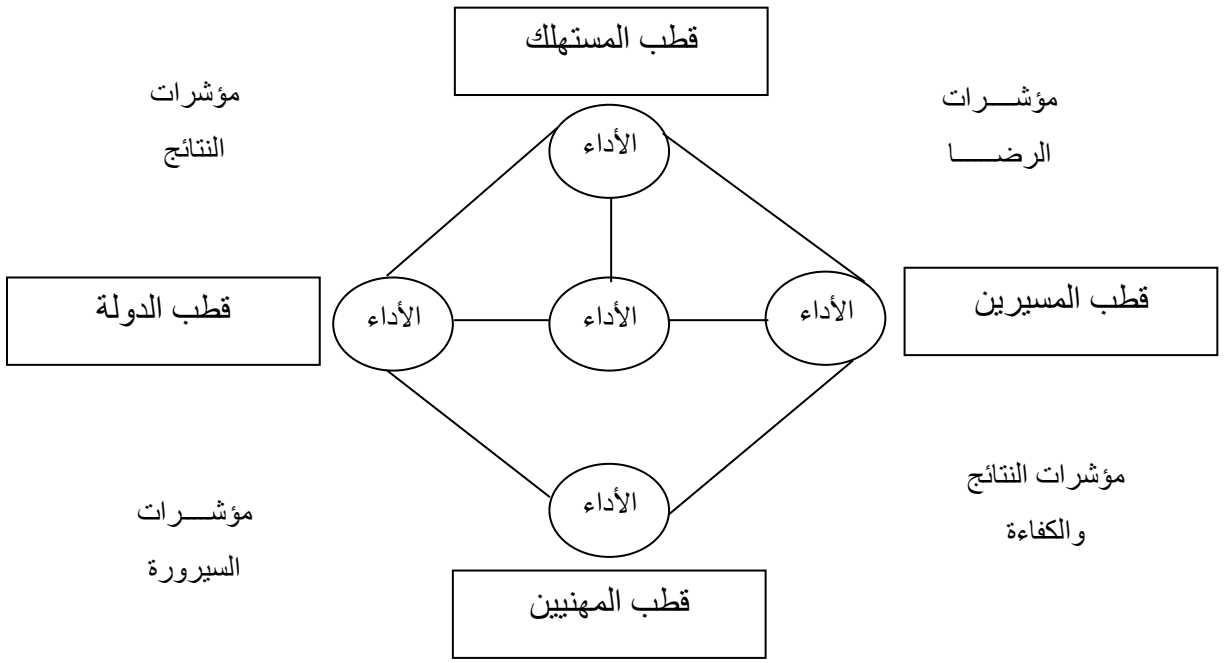
الشكل رقم 9 : نموذج الأداء القائم على الفعالية والفاعلية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص:128

كما اعتبر الكاتب "بيار فوايي" "Pierre Voyer" أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 10 : الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: Pierre Voyer , « la performance : situation présente et perspective d'avenir » www . quebec. Com, 2001

إنّ الأداء حسب هذا المنظور يتحقق من خلال أربعة أقطاب أو محاور:

المحور الأول يتعلّق بالمستهلك الذي يفرض على المؤسسة تقديم الأجود والأفضل من السلع والخدمات من أجل إرضاءه وإشباع احتياجاته.

المحور الثاني يتمثل في المسيرين الذين يتحملون مسؤولية تحقيق نتائج جيدة وبأكفأ استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة.

أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين وهم بحاجة إلى توفير جو العمل الملائم لمواصلة النشاط دون توقف.

والقطب الرابع هو الدولة التي تنتظر من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي.

وأخيرا هناك من الباحثين من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء، فهم يرون أن الأداء هو جوهر الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن هذه الأخيرة تشمل ثلاث مراحل أساسية هي:

- الصياغة الإستراتيجية

- التنفيذ الاستراتيجي

- الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

وإنّ المرحلة الأخيرة تتم من خلال الأداء، فالأداء يعتبر اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة. كما أنه لا يمكن فصل الأداء عن القدرة التنافسية، وهذا ما عبّر عنه "بيتر دراكر" " Peter Drucker" بقوله أن :"الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (1)

فالأداء حسب هذا التعريف مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو القدرة على البقاء في المدى الطويل في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثمة التّمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. فالأداء إذن هو سيرورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين.

2_2) أنواع الأداء:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على عدة تصنيفات استنادا إلى عدة معايير أهمُّها معيار المصدر ومعيار الشمولية.

2_ 2_1) حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

2_2_1_1) الأداء الداخلي (أداء الوحدة):

ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية ومادية ومالية. فهو توليفة من ثلاث أداءات هي:

_**الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمثلون موردا استراتيجيا يخلق القيمة ويعزِّز التنافسية من خلال تسيير كفاءاتهم، وهو من أهم مصادر الأداء.

_**الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) بشكل فعال.

_**الأداء المالي:** يكمن في فعالية تعبئة وتوظيف الموارد المالية المتاحة.

ومن مكونات الأداء الداخلي : النوعية والتكلفة والآجال، والتي نشرحها كما يلي:

_ **الأداء والنوعية**: النوعية هي عامل أساسي للأداء الداخلي وهي الخصائص والصفات الإجمالية للسلعة أو الخدمة التي تكون قادرة على إرضاء حاجات المستهلكين. وإن نوعية المستهلكين وشروطهم ستؤدي بالضرورة إلى احترام النوعية على مستوى الطرق والإجراءات الخاصة بالإنتاج وبشكل أوسع على جميع مستويات الهيكلة.

(1) الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

_ **الأداء والتكلفة:** التكلفة هي:"مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع".[1]

وهناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة الإنتاج: تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع.
- حسب حقل النشاط: حسب الوظائف أو أقسام المسؤوليات.
- حسب محتواها: الكاملة والجزئية (المباشرة، المتغيرة، الهامشية).
- المحققة فعلا والتقديرية(حسب الزمن).

وإن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل المستهلك العلاقة بين النوعية والثمن، حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية. ولهذا فالأداء بهذا المفهوم قد تطوّر من حيث قياسه وتحوّل إلى تدنية التكاليف.

_ **الأداء والآجال:** بصفة عامة الأجل يمثل مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج، وبالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق. وإن الأداء يتطلب احترام الوقت ومعرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم المستهلك ولا توُقعاته، وعليه فإن أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

2_2_1_2) الأداء الخارجي:

ينتج عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، فالمحيط هو الذي يخلق هذا الأداء وليس المؤسسة. فمثلا النتائج الجيدة الناجمة عن ارتفاع أسعار البيع أو انسحاب أحد المنافسين أو ظهور قوانين حكومية جديدة تنعكس على الأداء الداخلي إيجابيا أو سلبيا، وهذا يعني أن بقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره. في حين الأداء الخارجي يمكن أن يصير تهديدا للمؤسسة.

2_ 2_2) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي وأداء فردي كما يلي:

2_2_2_1) الأداء الكلي:

يتجسد في النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل، والتي ساهمت جميع الأنظمة التحتية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد وظيفة أو قسم واحد لإنجازها. وتركز المؤسسات على جملة من المجالات الرئيسية التي يجب أن تنجز فيها من أجل تحقيق رسالتها ضمانا للنجاح والنمو والازدهار. وهذه المجالات تعبر بطريقة

(1) ناصر دادي عدون،"المحاسبة التحليلية: دروس وتمارين"، دار المحمدية، الجزائر العاصمة :1999، ص:14

شاملة وموضوعية عن الأداء الكلي. وتتمثل في: الوضع المالي، النمو، حقوق الملاك، المنافسة الخارجية، الكفاءة الإنتاجية، الريادة في السوق...الخ

2_2_2_2) الأداء الجزئي (القطاعي):

هو قدرة النظام الفرعي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. ويقسّم بدوره إلى معيارين هما: المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

أ) المعيار الوظيفي:

يقسّم الأداء الجزئي حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التموين. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان لقياس الأداء المؤسسي مثل مقاييس الكفاءة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، الوقت والتكاليف.

ب) حسب معيار الطبيعة:

يقسّم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى أداء اقتصادي، اجتماعي وتكنولوجي...الخ وذلك بالموازاة مع تقسيم الأهداف إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وتقنية. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

_الأداء الاقتصادي:

يتجسد الأداء الاقتصادي بالفوائض التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم إيراداتها وتخفيض مستويات استخدام مواردها. ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على دفاتر وسجلات المؤسسة وكذلك ما تقدّمه من قوائم وتقارير مالية أي أن أدوات التقييم تتمثل في مؤشرات التحليل المالي مثل مقاييس الربحية والمردودية والسيولة وغيرها.

_الأداء الاجتماعي :

هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية والتي تمثل شروطا مفروضة على المؤسسة من قبل أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع ثانيا، كالمساهمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي والتعاون مع المشروعات الأخرى في عدة ميادين مثل تبادل الخبرات الفنية والاستشارات. ويتميز هذا النوع من الأداء بصعوبة تقييمه نظرا لنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية. والمؤسسة الناجحة هي التي تجمع بين هذين النوعين من الأداء، فالأداء الاقتصادي لا يتحقق إلا بتحقق الأداء الاجتماعي.

_ الأداء التقني:

يتحقق الأداء التكنولوجي عندما تحدد المؤسسة أهدافا تقنية كالتحكم في مجال تكنولوجي معين، ويتم قياس هذا الأداء باعتماد مقاييس مثل معدل الإنفاق على البحوث والتطوير، عدد الابتكارات الجديدة والتطور في نقل التكنولوجيا.

_ الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ أهداف سياسية تعد وسائل لتحقيق أهداف أخرى مثل تمويل حملات انتخابية وإيصال أشخاص معينين إلى السلطة لاستغلالهم فيما بعد لخدمة مصالحهم.

_ الأداء الإداري:

يتجسد في وضع الخطط والسياسات والبرامج وحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام أساليب كمية مثل بحوث العمليات.

3_2_2_2) الأداء الفردي:

هو الانجاز المحقق من قبل الأفراد المكونين للمنظومة البشرية في المؤسسة. ويقاس الأداء الفردي بجملة من المقاييس الكمية والنوعية من خلال تقييم أداءه، تحقيقا لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد على قدر ما يعمل وتطوير وتحسين أداءه عن طريق علاج مسببات الضعف وتدعيم مسببات القوة فيه. وصولا لهدف استراتيجي هو رفع إنتاجية المؤسسة وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار[1]

وبعد عرض الأنواع الثلاثة للأداء حسب معيار الشمولية يتضح أنها ترتبط وتتأثر ببعضها البعض فتقييم الأداء الكلي أو الاستراتيجي يتطلب تقييم الأداء القطاعي الذي يتطلب بدوره تقييم الأداء الفردي. أي أن الأداء الكلي هو محصلة لكل من أداء الوحدات التنظيمية والأداء الفردي في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3) العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر إيجابيا أو سلبيا بها، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه. وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة لأخرى وعليه فهي غير قابلة للضبط . وفيما يلي محاولة لتعداد أهم هذه العوامل:

3_1) العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف عناصر المحيط الداخلي، لذلك فهي تخضع لتحكم نسبي من قبل المؤسسة. ودور المسير هو تعظيم مواطن القوة والتخلص من مواطن الضعف، ويمكن أن تصنف إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية والعوامل البشرية:

3_1_1) العوامل التقنية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التكنولوجي في المؤسسة. وتضم ما يلي:

- معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- استخدام وسائل الاتصالات المتطورة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي" ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: 2006، ص :363

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات.
- نوعية المنتجات وشكلها وغلافها.

3_1_2) العوامل البشرية:

هي مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- الهيكل العام للعمالة من حيث العمر والجنس ومستوى التأهيل.
- أساليب الاختيار والتعيين.
- نظام التكوين.
- نظامي الأجور والحوافز.
- نظام تسيير الكفاءات أو المهارات البشرية.
- النظم الإدارية والمعلوماتية.
- الجو السائد بين الرؤساء والمرؤوسين.

3_ 2) العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وتشمل مجموع المتغيرات والقيود التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، والتي قد تكون فرصا تعمل المؤسسة على استغلالها أو تهديدات تسعى إلى تجاوزها والحد من تبعاتها. ويتحقق ذلك بالتكيف السريع مع هذه القوى، ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وقانونية.

3_2_1) العوامل الاقتصادية:

تشمل النظام الاقتصادي السائد والظروف الاقتصادية المتمثلة في اتجاهات إجمالي الناتج الوطني، معدلات الفائدة، معدلات التضخم والبطالة واتجاهات الأجور والأسعار.

3_2_2) العوامل الاجتماعية:

تتمثل في التركيبة السكانية، معدل النمو الديمغرافي، التغير في نمط الحياة وسلوك المستهلكين، التوزيع الجغرافي للسكان والقيم والتقاليد السائدة. وهذه العوامل تؤخذ في الحسبان عند استهداف سوق أو إرسال منتوج جديد.

3_2_3) العوامل التكنولوجية:

تتمثل هذه العوامل في التغيرات التي يحدثها التطور التقني كاختراع آلات جديدة أو طرق إنتاج حديثة من شأنها تخفيض تكلفة أو وقت الصناعة. وهذه العوامل تستلزم اليقظة وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

4_2_3) العوامل السياسية والقانونية:

وتتمثل العوامل السياسية في الجو أو المناخ السياسي العام للدولة والذي يضم عامل الاستقرار والأمن السائد، السياسات الخارجية، مركزية أو لا مركزية السلطة السياسية في المجتمع. أما العوامل القانونية فتتمثل في المنظومة القانونية التي تشمل التشريعات القانونية والوحدات الحكومية ذات سلطة التشريع.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة تختلف في شدة وطريقة التأثير. ونتيجة لذلك فإن قائمة هذه العوامل غير قابلة للضبط فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه.

المبحث الثاني: إدارة وتقييم وتحسين الأداء

للتأكد من مدى فعالية وكفاءة أداء المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، لابد من وجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء المؤسسي يعمل على سد كافة الثغرات وتحديد طرق علاجها ثم القيام بإجراءات التحسين.

ويعتبر موضوع إدارة وتقييم وتحسين أداء الوحدات المؤسسية أحد أهم الموضوعات التي حظيت بالاهتمام من جانب الباحثين في الفكرين الإداري والمحاسبي، نظرا لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية كما أنه ركيزة لاتخاذ القرارات الإدارية.

1) إدارة الأداء:

1_1) الإطار الفكري لإدارة الأداء:

يتميز مفهوم الأداء بطابع المرونة والديناميكية في محتواه ويبدو ذلك من خلال تباين تحديداته من نظرية إلى أخرى، وهذا راجع إلى التطورات الاقتصادية والحركية الاجتماعية التي ميزت المجتمعات البشرية والتي ساهمت في إثراء هذا الحقل المعرفي بأقلام الباحثين وأفكارهم.

فالنظرية الكلاسيكية وعلى رأسها رائد التنظيم العلمي للعمل "فريديريك تايلور""Frederik Taylor" يرى أن أداء المؤسسة متوقف على نوعية أو قيمة تنظيمها المتمحور حول تقسيم العمل، تدرج السلطة، الكفاءة المهنية والرقابة البوليسية الصارمة. فالعامل يكون خاضعا لأوامر رئيسه لا يفكر ولا يبادر بل منفذا فحسب، وهذه هي الطريقة المثلى للأداء أي أن الكلاسيك يختصرون مفهوم الأداء في إنتاجية العامل .

وقد قدمت انتقادات لاذعة إلى المدرسة التقليدية خصوصا إهمالها لمتغير السوق وتأثيرات المحيط الخارجي على المؤسسة، مما استدعى ضرورة وجود مقاربة تربط بين الأداء والإستراتيجية.

وهذا ما حصل في نهاية الخمسينات، فأعمال مدرسة "هارفارد" "Harvard" والمجموعة الاستشارية لبوسطن "BCG" أثبتت أن الإستراتيجية الجيدة تجلب للمؤسسة كل فرص النجاح والاستمرارية.

وفي نهاية السبعينات، أذهلت المؤسسة اليابانية العالم بما حققته من تفوق وريادة والسبب يرجع إلى نوعية وجودة أسلوب عمل مواردها البشرية، فالنموذج الياباني يقوم على أساس شعار" البشر هم الذين يصنعون

الاختلاف"، فهو يطالب كل عامل بأن يكون عنصرا فاعلا ونشطا ويبرهن على قدراته وإمكاناته. وعلى هذا الأساس يصبح: [1]

الأداء الكلي = الأداء التنظيمي x الأداء الاستراتيجي x أداء الموارد البشرية

أي أن التنظيم والإستراتيجية والموارد البشرية هي معايير محددة للأداء ذات أهمية كبيرة، بحيث يكفي أن يساء استعمال أحد هذه العوامل حتى يؤدي بالضرورة إلى أداء سيء للمؤسسة ككل.

وقد أفضت هذه التطورات إنتاج مفهوم جديد هو إدارة الأداء يتضمن إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهو يركز على صحة أداء الأفراد العاملين من اجل تحقيق معايير العمل الخاصة بأدائهم.

1_ 2) مفهوم إدارة الأداء:

أورد الباحثون العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف "جاري ديزلر""Gary Dessler":"إدارة الأداء هي تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم" [2]

يتضح من هذا التعريف أن عملية إدارة الأداء هي عملية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الممارسات العملية للمديرين المتمثلة في التدريب والتقييم والتحفيز.

تعريف "روبرت بافال""Robert Baval" لإدارة الأداء ينص على أنها: "عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ المهام التنظيمية". [3]

حسب هذا التعريف يرتبط مفهوم إدارة الأداء بمراجعة وإدارة أداء الأفراد من طرف رؤسائهم المباشرين بهدف الوصول إلى أداء أفضل وأكثر جودة.

اتفقت هذه التعريفات على أن إدارة الأداء هي الجهود أو الوسيلة التي من خلالها يستطيع القائمون على المؤسسة تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه ومراقبته، ليتوافق مع أهدافهم وأهداف المؤسسة مما يزيد من فعالية الأداء وكفاءته. أي أن إدارة الأداء هي أحد محاور إدارة الموارد البشرية باعتبارها صيغة تعاقد بين الأفراد والمؤسسات، فهي تشتمل على سلسلة متداخلة من العمليات هي:[4]

- **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف والمهام المطلوب أدائها من العامل وذلك بمشاركة المرؤوسين .

(1) رقام ليندة، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية" ،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس :2005، ص :16

(2) سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، مطبعة العشري، القاهرة:2009، ص :39

(3) المرجع السابق، ص :40

(4) يرقي حسين، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك"، رسالة دكتوراه، جامعة الجوائر:2008، ص: 210

- **تنظيم الأداء:** توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية وتوفير الظروف التنظيمية والإدارية.
- **متابعة وتقييم الأداء:** متابعة مدى التقدم في تنفيذ خطة الأداء وتحديد الانحرافات سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبذلك يتم تحديد فجوة الأداء أي انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف.
- **تحسين الأداء:** يتم من خلال عمليات تصحيحية وعلاجية لفجوة الأداء مثل تدريب العاملين أو تغيير التقنيات أو إعادة تصميم خطة الأداء.
- **تطوير الأداء:** وذلك حتى يتعادل الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف بالبحث عن تقنيات جديدة أو تصميمات مبتكرة أو تغيرات في هيكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة هندسة العمليات.
- **تمكين وتعويض القائمين بالأداء:** وذلك بتخويلهم الصلاحيات المناسبة لحل مشاكل الأداء وتطويره وتثمين مجهوداتهم بصرف المكافآت والعلاوات بحسب مستويات وجودة الأداء.

مما سبق توّصلنا إلى أن إدارة الأداء عملية إستراتيجية متكاملة، أما إستراتيجية فلأنها تهتم بالاعتبارات الأطول أجلا في أداء المؤسسة كمحصلّة لأداء وحداتها التنظيمية المتفاعلة مع عناصر بيئتها الخارجية (مستهلكون، منافسون، موردون...) لبلوغ أهدافها.

أما متكاملة فلكونها تحصل بمشاركة أطراف متعددة بدءا بالإدارة العليا وصولا إلى المستويات التنفيذية، إضافة إلى أنها تتكامل مع عمليات أخرى داخل المؤسسة تحقيقا للغايات المرجوة. ومن هذه العمليات : تقييم الأداء، التدريب، التحفيز إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، تكنولوجيا المعلومات، أسلوب قياس الأداء المتوازن.

3_1) أهمية إدارة الأداء:

تتجلى أهمية إدارة الأداء في كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في الأداء، ويتضمن هذا المفهوم الحد من الأخطاء السبعة وهي: الإنتاج الزائد، المنتجات المعيبة، الوقت الفاقد، تكاليف النقل، تكاليف التشغيل ، تكاليف الحركات الزائدة، تكاليف التخزين.
- ضمان التفاهم بين الرئيس والمرؤوس حول واجبات العمل وطريقة تقييم الأداء وكيفية مواجهة معوقات الأداء.
- المساعدة في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها قرارات الأجور، قرارات النقل والترقيات وقرارات التسريح والتحفيز.
- تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتطوير أساليب أداءهم للعمل ممّا يحسّن من إنتاجيتهم.
- سد فجوة الأداء ويتحقق ذلك بأسلوبين إما إيجابي بتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الهدف المستهدف أو سلبي بتخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.

- سرعة التغيير التنظيمي خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية .

2) تقييم الأداء:

2_1) مفهوم تقييم الأداء:

التقييم بمعناه البسيط هو:" تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد" [1]. والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم.

وتعتبر عملية التقييم خطوة أساسية من خطوات عملية الرقابة، وتتوقف هذه المرحلة عند مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمستويات الأداء الموضوعة. فالرقابة إضافة إلى تقييم الأداء تتضمن دراسة الانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.

وقد وردت عدة تعاريف حول تقييم الأداء منها التعريف الآتي:" تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء"[2].

من التعريف يتضح أن الحكم على أداء المؤسسة يتم بقياس النتائج المتحصل عليها والتي تفسر فعالية المؤسسة و كفاءتها.

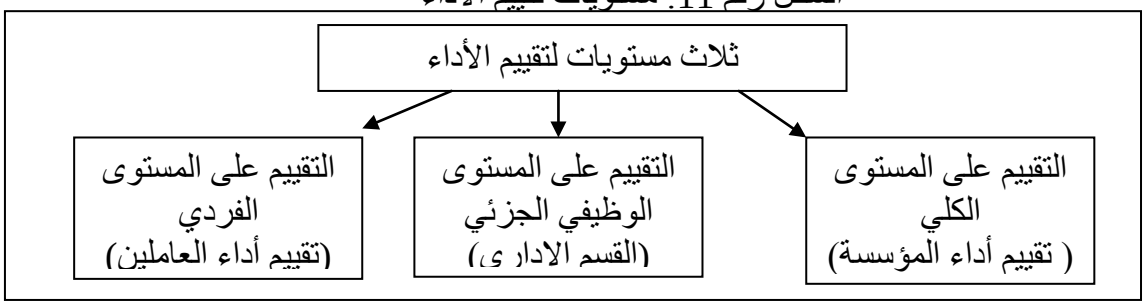
كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية فحص وإشراف من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المنظمة نستخدم وفقا للخطة الموضوعة " [3]

وهذا يعني أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط له. وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس نتائج المؤسسة المحققة باستخدام مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو أحد أنظمتها الفرعية تساعد على اتخاذ القرارات.

فهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات حسب ما يوُضحه الشكل الآتي:

(1)عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص: 121
(2) المرجع السابق ، ص :121
(3) فارس رشيد البياتي، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية" ، دار ايلة للنشر والتوزيع، عمان:2008، ص :18

الشكل رقم 11: مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، "تقييم أداء الشركات والأفراد"، دار قباء، القاهرة: 2001،ص:15

ومن منظور الموارد البشرية، فإن تقييم الأداء أحد أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية ويعرّف بأنه :

" مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها يتابع المقيّمون في كل مستوى إداري أداء وسلوك من يقيمون أداءهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك المقيمين حيث في نهاية الفترة يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي وعادل متعرضين لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقا لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد على قدرة ما يعمل وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري" [1].

ومع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الاستراتيجي الذي يتناول تقييما شاملا لأداء المؤسسة من جوانب أخرى غير انجازاتها كمراقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل الصناعة وتحليل البيئة التنافسية ...إلخ إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء تعلّق الأمر بالمؤسسة أو بمحيطها.

2_2) أهمية تقييم الأداء:

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات من خلال التأكد من تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعة، إضافة إلى أسباب أخرى تفيد خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، وهي:[2]

- إظهار مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلّص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن تم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- توفير معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الخارجية.
- توجيه عناية الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية الأكثر حاجة إلى الإشراف والرقابة .

(1)عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 393
(2)حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان:2004، ص:84

- الكشف على العناصر البشرية الكفؤة والناجحة لتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي تحتاج إلى محاولة إصلاحها والنهوض بأدائها.

- تمكين مختلف المستويات الإدارية التعرُّف على أسباب الانحرافات التي تمّ رصدها حتى يمكن إيجاد التدابير اللازمة لتلافيها أو تحديد مجالات التحسين في الأداء.

- خلق المنافسة بين الأقسام والإدارات لأجل تحسين مستوى أدائها .

- المساعدة على تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء من خلال الاهتمام بالنتائج والانحرافات الخارجة عن النطاق المحدّد لها.

2_3) مراحل تقييم الأداء:

تمُر عملية تقييم الأداء بثلاث مراحل أساسية مكمُلة لبعضها البعض هي:

2_3_1) تحديد معايير قياس الأداء:

نشير أولا إلى وجود فرق بين مصطلحي المعيار والمؤشر، فالمعيار أو المقياس هو الركيزة التي تستند إليها عملية التقييم أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة المؤشرات.[1] والتي تكون عادة في شكل رقمي تسمح لمسؤولي المؤسسة بالكشف عن مستويات الأداء من خلال مقارنة النتائج الحالية بالمعايير المرجعية. ويعرُّف المؤشر بأنه :" أداة للقياس تقدّم ملاحظات مفيدة عن حالة أو ظاهرة معينة".[2] كما يعرُّف بأنه :"المستوى أو الدرجة المطلوب توُفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه". [3]

لقد كان قياس الأداء يتم من خلال مؤشرات مالية ومحاسبية فقط مثل رقم الأعمال والأرباح ومعدل العائد على الاستثمارات والمردودية المالية. هذه المقاييس تعتبر مؤشرات تاريخية علاجية تقدّم تقريرا عن الأداء في الماضي ولا تتنبأ بما قد يحدث في المستقبل، هذا ما دفع المسيرون إلى البحث عن أدوات جديدة بمثابة مؤشرات وقائية تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي من أجل التوُصل إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية. ومن أمثلة الطرق الحديثة للقياس: بطاقة قياس الأداء المتوازن ولوحة القيادة.

وتعدُّ خطوة تحديد المعايير من أهم وأصعب الخطوات نظرا لتنوع النتائج التي يسفر عنها النشاط الفعلي للمؤسسة، لهذا لابُّد من اختيار مؤشرات جيدة تتلاءم وطبيعة الأداء المراد قياسه. والمؤشر الجيد يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

- **الثبات:** توفير درجة من الاتساق في المعلومات أو النتائج التي يتم الحصول عليها عند استخدام أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين أو من قبل باحثين مختلفين.

(1) Brigite Doriath, « contrôle de gestion » , ed Dunod , Paris :2000, P : 124

(2) Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, « lexique de gestion et de management », 8 édition, ed Dunod, paris : 2008, p :339

(3)عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص :408

- **الوضوح:** سهولة فهم المؤشر بحيث لا يحتمل أي غموض أو تأويل أو إمكانية تحريف لمعناه الحقيقي.
- **الشمولية:** المؤشر الشامل يقدّم صورة إجمالية للمؤسسة.

ومن المعايير الشائعة الاستخدام نذكر:

- معايير مادية في شكل كميات أو أحجام أو ساعات عمل
- معايير التكلفة مثل تكلفة ساعة العمل وتكاليف الصيانة
- معايير رأس المال مثل العائد على الاستثمار وربحية المؤسسة
- معايير الإيرادات مثل إيرادات بيع المنتج
- معايير وصفية يصعب التعبيرعنها كميا يتم وضعها بالاعتماد على الخبرات السابقة
- معايير المشروعات تتعلق بوقت إنجاز المشروع وتكلفته وكفاءة استخدام الموارد المخصصة له
- معايير سلوكية تقيس سلوك الأفراد أثناء تأديتهم للعمل

2_3_2) قياس الأداء الفعلي:

تعرّف هذه العملية بأنها:" جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الانجاز الفعلي للخطط الموضوعة ".[1]

فهذه المرحلة هي طريقة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات ومعرفة مدى تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية. ويتطلب قياس الأداء المؤسسي قياس الأداء الوظيفي الذي يتطلب بدوره قياس الأداء الفردي. ورغم الترابط بين هذه المستويات الثلاثة للأداء الفعلي فإنها تختلف فيما بينها من حيث مجالات المعايير والإجراءات المتبعة في القياس. وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

(1) حاتم قابيل، "المدير العربي والإدارة الإستراتيجية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة: 2009، ص: 97

الجدول رقم 04 :عملية قياس الأداء المؤسسي

	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في وحدته التنظيمية	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق أهدافها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء كفاءتها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية
من يقوم بالتنفيذ	الرئيس المباشر	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية
موضوعات القياس	- الوقت المستفيد - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- درجة تقسم العمل - درجة الآلية - تظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر،"الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان : 2009، ص:179 (بتصرف)

وبصفة عامة يتطلب قياس الأداء وجود نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن معايير الأداء المستخدمة والنتائج المحققة من حيث كمية وجودة وتوقيت مخرجات الأنشطة الفعلية.

3_3_2) مرحلة المقارنة وتفسير النتائج:

بعد مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع المؤسسة في إجراء مقارنة أداءها المعياري بالأداء الحقيقي، وتسفر هذه المقارنة على وجود انحرافات سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة. وبناءا على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المعياري.

وقد تكون هذه الانحرافات موجبة أو سالبة أو معدومة. أما الانحراف الموجب فهو في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح أو الحصة السوقية، في حين أن الانحراف السلبي لا يخدم المؤسسة، وقد يكون هذا الانحراف داخل الحدود المسموح بها فيعتبر نقطة ضعف تعالج بالتحليل والتفسير قبل استفحالها. أما إذا كان الانحراف خارج الحدود فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه. أما الانحراف المعدوم فلا تأثير له على المؤسسة. وبعد معرفة الانحرافات لابد من تحديد المصدر المسؤول عنها والذي قد يكون داخلي ناتج عن أحد القرارات أوالأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أو خارجي نتيجة عوامل خارجة عن إرادة المؤسسة.

3) تحسين الأداء:

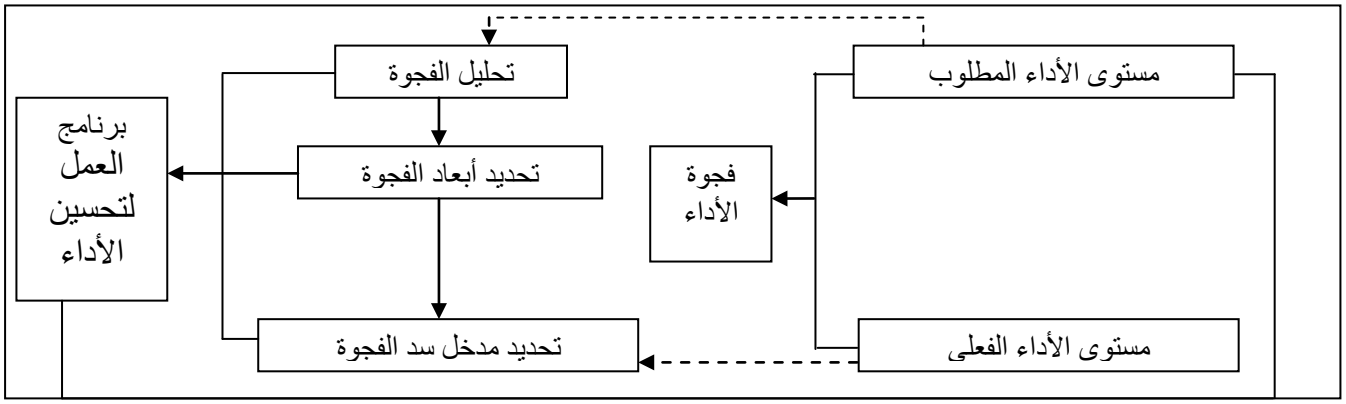
3_1) مفهوم تحسين الأداء:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في الكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأداء وعلى إثرها يتم وضع خطة لتحسين الأداء. هذه الخطة تقوم بتحليل فجوة الأداء (المأزق الإداري) والتعرُّف على أسبابها ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها حيث تستخدم جميع الموارد لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات.

ويعرُّف تحسين الأداء بأنه :" طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، فهو بذلك عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي وتحديد الفجوة في الأداء ثم تحليل المسببات واتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة للتحسين والتطوير".

ويعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام [1]، والذي يتشكل كالآتي:

الشكل رقم 12:نظام تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 1998، ص:39

(1) بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز" ،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة :2005، ص: 473

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يمر بالخطوات التالية:

1- تحليل الأداء أي تعريف وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة.

2- البحث عن جذور مسببات الفجوة الناجمة عن الفرق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

4- وضع الطريقة المختارة حيز التنفيذ.

5- مراقبة وتقييم الأداء لتوفير تغذية رجعية عن عملية التحسين والتأكد من فعاليتها.

وقد أصبحت عملية تحسين الأداء حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط في عالم متغير تسوده المنافسة القوية والاهتمام المتعاظم باستثمار رأس المال البشري، لهذا بات من البديهي إيجاد نظرة شمولية بشأن تحسين الأداء. فالعملية تبدأ من الجذور لأن معالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية يؤدي إلى ظهورها من جديد.

وتوجد أسباب عديدة لحدوث فجوة الأداء منها القصور في الإنجازات أو نقص القدرات والإمكانات أو قصور في التطوير والاستجابة للتغيير. وهذا القصور قد يكون ناتج عن:[1]

- عدم فعالية التنظيم الهرمي
- عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية
- عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية
- عدم فعالية إدارة الأفراد التقليدية
- عدم فعالية الإدارة المالية التقليدية
- عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية
- عدم كفاءة نظم معالجة البيانات التقليدية
- عدم فعالية نظم التسويق التقليدية..... الخ

3_2) دوافع تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين أداءها لأسباب عدة، أهمها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة، وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

3_2_1) دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:

أ) معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها. وفي حالة كثرة المتغيرات البيئية وتعقدها وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها لمواجهة

(1) بلعور سليمان ، مصطفى عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 474

ظروف الغموض.

ب) الحفاظ على المكانة: أي الحفاظ على موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات في نفس القطاع وذلك باكتسابها لميزة تنافسية.

ج) الاهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات واشتداد المنافسة تحتُّم عليها التركيز على الجودة الشاملة لبلوغ أعلى مستويات الأداء.

د) المنافسة: وهي تعبُّر عن حالة الصراع القائم بين المؤسسات ومحاولة كل منها تبوأ مراكز الريادة في السوق وذلك باختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

3_2_1) المسؤولية الاجتماعية:

أي مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع بالاهتمام بمشاكله والحفاظ على البيئة لتكون صحية، آمنة وخالية من الأمراض. فالمؤسسة تحسُّن من أدائها بالقيام بسلوكات تستجيب فيها للحاجات الاجتماعية والبيئية كتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة. وبذلك تحسُّن صورتها وسمعتها تجاه المجتمع.

3_2_2) التنمية المستدامة:

تعرُّف التنمية المستدامة بأنها: " التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية دون استنزاف للثروات التي تساعد على تنمية الأجيال القادمة"[1].

فمفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاث أبعاد هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة. وهذا يعني الاستغلال العقلاني للموارد وتوزيعها توزيعا عادلا بما يتوافق والتوازن البيئي.

3_3) أساليب تحسين الأداء:

حمل عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي عددا من المفاهيم والأساليب في مجال تحسين الأداء المؤسسي وتطويره مما كان له أكبر الأثر على مفهوم إدارة الأداء. فقد تحوُّل الحديث إلى الريادة وسيادة المستهلك أو متلُّقي الخدمة والمساءلة عن النتائج. ومن أكثر المداخل شيوعا نذكر:

إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر (Kaizen)، إدارة الوقت، التفوق المقارن (Benchmarking)، بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، فرق العمل المدارة ذاتيا، إعادة الهندسة (Reengineering)، ستة سيجما، الهندسة القيمية.

المبحث الثالث: التسويق، الوظيفة والأداء

يعدّ التسويق من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت تلعب دورا مؤثرا وفعالا في مجال الأعمال، وقد عرف مع الوقت تطورا ملحوظا حتى أصبح يحتل المكانة المركزية بين وظائف المؤسسة. حيث يعنى هذا النشاط

---

(1) Alain Jounot , « 100 questions pour comprendre et agir: responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable », Afnor , Paris : 2010, p :15

بالمواءمة بين حاجات المستهلكين من جهة وقدرات المؤسسة من جهة أخرى. فهو يرّكز على تقديم قيمة أعلى لهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم ممّا يضمن بقاء المؤسسة في السوق واستمراريتها ونموها .

1) ماهية التسويق:

1_1) مفهوم التسويق:

يوجد الكثير من الخلط في المفاهيم بين الباحثين والممارسين على حد السواء حول ماهية النشاط التسويقي، فقد كان الاعتقاد السائد ولفترة طويلة أنّ التسويق يعني البيع والإعلان فقط. غير أنّ الإعلان والبيع هما وظيفتان اثنتان من وظائف التسويق، كما اعتبره البعض توصيل السلعة في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك أي أن التسويق مرادف للتوزيع.

إنّ هذا التشعب في الاتجاهات واختلافها تجاه التسويق يعود إلى كونه مجالا واسعا ومعقدا يتداخل مع الكثير من أنشطة الأعمال الأخرى، بالإضافة إلى أنّه شهد تطورا عبر مراحل متعاقبة.

وإذا ما نظرنا إلى العدد الهائل من التعاريف الخاصة بالتسويق نجدها تنقسم إلى قسمين: تعاريف من وجهة نظر الاقتصاد القومي ككل أي على المستوى الكلي وتعاريف من وجهة نظر جزئية أو على مستوى الوحدة الاقتصادية، وفي نفس السياق نجد مفهوم تقليدي للتسويق ومفهوم حديث للتسويق.

1_1_1) التعاريف الكلية للتسويق:

يعرّف "وليام استانتون" "William estantone" التسويق بأنه: "النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع"[1]

وهناك تعريف آخر من منظور كلّي يعرّف التسويق على أنه :"نشاط اقتصادي يضمن التعادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات والكمية المعروضة من كل منها بما يحقق أهداف ذلك المجتمع"[2]

ويشير هذان التعريفان إلى أنّ التسويق ينصب على سد الفجوة بين المعروض غير المتجانس من المنتجات المقدمة وبين الطلب غير المتجانس من جانب المستهلكين، أي أنّ التسويق يحقق التوازن بين احتياجات طرفي العرض والطلب.

1_1_ 2) التعاريف الجزئية للتسويق:

تباينت التعاريف التي أعطيت للتسويق على مستوى المؤسسة، نجد تعريف "إسماعيل السيد": "التسويق هو أداء مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق توّقع احتياجات العملاء وتوجيه تدفق السلع والخدمات التي تشبع هذه الاحتياجات من المنتجين إلى المستهلكين"[3]

(1) أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين"، دار قباء للنشر، القاهرة: 2001، ص: 13
(2) نسيم حنا، "مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض: 2001، ص :21
(3) اسماعيل السيد، نبيلة عباس، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية: 2004، ص :13

كما أورد "نسيم حنا" هذا التعريف للتسويق: "هو ذلك النشاط الذي يشمل الجهود التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية في سبيل إشباع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد بتقديم السلع والخدمات بالكميات والمواصفات والأسعار المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق الربح"[1]

نصل من خلال هذين التعريفين إلى أن التسويق من منظور جزئي هو مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع احتياجات المستهلكين الحالية والمستقبلية عن طريق خلق سلع وخدمات تم تسعيرها وتوزيعها وترويجها بصفة مربحة.

1_1_3) المفهوم التقليدي للتسويق:

يتجسد هذا المفهوم في تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) حيث تعرِّفه على أنه : "ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"[2]

واجه هذا التعريف عدة انتقادات بسبب حصره للتسويق في إطار محدد يتضمن أنشطة التوزيع المادي المتمثلة في الترويج والبيع الشخصي وإهماله لوظائف تسويقية أخرى مثل بحوث التسويق وتصميم المنتجات. كما تجاهل التعريف المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح مثل:الجمعيات والأحزاب السياسية والمؤسسات الإدارية الخدمية كالمستشفيات والتي تمارس هي كذلك النشاط التسويقي بالإضافة لإغفاله عنصر البيئة وأهميته في التسويق.

1_1_4)المفهوم الحديث للتسويق:

على إثر هذه الانتقادات، برز الأستاذ "فيليب كوتلر" "Philip kotler" بتعريف أكثر واقعية وشمولية للنشاط التسويقي يتمثل في :"التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الموٌجه لإشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية المبادلة" [3]

فهو يعتبر أن هدف التسويق هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين. كما قامت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1985 بوضع تعريف جديد أكثر وضوحا ينص على أن التسويق هو: "النشاط الخاص بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد والمنشآت"[4]

وقد تناول هذا التعريف مختلف الأنشطة التسويقية من منتج، تسعير، ترويح وتوزيع ما عرف باسم المزيج التسويقي. لتتبنى فيما بعد الجمعية تعريفا رسميا أكثر حداثة صدر في مجلة أخبار التسويق في 2004/09/15 بمساهمة عدد من الأكاديميين والممارسين ينص على أن التسويق: "وظيفة تنظيمية ونقطة انطلاق العمليات الخاصة بخلق وإيصال القيمة للمستهلك من أجل تسيير علاقات المستهلك في المنظمة وإرساء دعائمها"[5]

(1) نسيم حنا، مرجع سبق ذكره، ص: 21
(2) محي الدين الأزهري،"إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي "، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة : 2005، ص: 11
(3) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص :13
(4) زيد منير عبوي، "نظام المعلومات التسويقية"، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص: 109
(5) حسن علي هامان، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي ، الفرص والتحديات، الدوحة: 2003، ص: 151

وفي ظل الاهتمام المتزايد الذي أولته المؤسسات الحديثة للمستهلك الذي أضحى محور الإستراتيجية التسويقية برز مفهوم آخر أكثر تطورا يرّكز على العلاقات مع المستهلك، والذي قدّمه "كوتلر" ليعرف بالمفهوم الحديث للتسويق. ومحتواه أنّ التسويق هو:"العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك"[1]

أي أن عملية التسويق تمُر بخمس خطوات هي:

- فهم السوق واحتياجات المستهلك
- تصميم إستراتيجية تسويق يقودها المستهلك
- إنتاج قيمة للمستهلك
- بناء علاقات قوية مع المستهلك
- استخلاص قيمة من المستهلكين في صورة مبيعات وأرباح

1_ 2) تطور مفهوم التسويق:

يتفق الكثير من المتخصصين على أن التسويق مرٌ في تطوره بثلاث مراحل أساسية هي:[2]

أولا: مرحلة التوجيه بالمنتج :

يقوم المفهوم الإنتاجي على زيادة الإنتاج وتحسين كفاءته والقدرة على تخفيض التكلفة وإتاحة المنتجات في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة، مع افتراض أن المستهلك يفضّل ويسعى إلى اقتناء السلع والخدمات الرخيصة والمتوفرة.

ولقد ساد هذا المفهوم خلال الأربعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان الطلب يفوق العرض والسبب يعود إلى انتشار الإنتاج الحربي على حساب السلع الاستهلاكية واشتياق المواطن الأمريكي والأوروبي للشراء. وقد انتشر في تلك الحقبة شعار "كل ما ينتج يباع" والعرض يخلق الطلب الخاص به أي أنّ المستهلك يفضٌل المنتجات المتاحة ويتحمل شرائها بسهولة .

ثانيا: مرحلة التوجيه بالبيع:

لقد أدّى تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية وتحديث طرق الإنتاج إلى زيادة العرض الذي لم يعد الطلب قادرا على استيعابه. وفي ظلّ هذا التوجه أصبح المستهلك يختار المنتجات التي تُلبي احتياجاته ويحجم عن السلع الأخرى المنافسة والبديلة.

وقد سادت هذه الفلسفة أثناء الأزمة الاقتصادية العالمية في الثلاثينات من القرن الماضي، حيث شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك. مما دفع بالمؤسسات إلى التنافس من أجل جذب الزبائن واستمالتهم

(1) فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، "أساسيات التسويق"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ، الرياض: 2009، ص: 62
(2) محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعةالأولى ، عمان :2006، ص: 43

ببذل جهد بيعي وترويجي كبير، مستخدمين في ذلك تقنيات الإعلان والترويج والبحث عن منافذ توزيع فعالة واختيار رجال بيع أكفاء وتدريبهم على أساليب البيع الحديثة ويتكفل بذلك قسم لإدارة المبيعات.

ثالثا: مرحلة التوجيه بالتسويق:

تبنت المؤسسات المفهوم التسويقي في منتصف الخمسينات كنتيجة لأتساع الأسواق الحالية وانفتاح أسواق جديدة. ويرّكز هذا المفهوم على إنتاج ما يمكن تسويقه حيث نتكامل كافة الجهود التسويقية من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح، فالمستهلك هو مركز اهتمام المؤسسة فعملها لا ينصب على إيجاد المستهلكين الصحيحين للمنتج وإنما إيجاد المنتجات الصحيحة للمستهلكين.

وقد أحدثت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في الفكر التسويقي، انعكس في عدّة مدارس علمية أهمها مدرسة المفهوم الحديث للتسويق ومدرسة المفهوم الاجتماعي للتسويق. وفيما يلي شرح لهاتين المدرستين:

أ) المفهوم الحديث للتسويق:

بالرّغم من اختلاف الكتّاب حول تفسير ماهية المفهوم الحديث للتسويق، إلا أنه بصفة عامة يتكون من العناصر التالية:[1]

- التركيز على السوق:

إنّ نقطة انطلاق أي نشاط تسويقي هي اختيار السوق المستهدف، فمن غير المعقول أن تتعامل المؤسسة مع كل الأسواق وتخدم كل حاجات المستهلكين. وعليه فهي مطالبة بتحديد أسواقها بدقة ووضع برنامج تسويقي ملائم لها.

- التوجه بالمستهلك:

إنّ المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي هو الاهتمام بالدرجة الأولى باحتياجات ورغبات المستهلكين المرتقبة. وعليه يجب على المؤسسة التفكير في المستهلك قبل التفكير في تقنيات الإنتاج وحتى قبل تفكيرها في المنتج نفسه، أي يجب معرفة الخصائص التي يرغبها هذا الأخير في المنتج وهذا ما يدخل في إطار بحوث التسويق.

- التسويق المتكامل:

حسب المفهوم الحديث للتسويق لابد من وجود تكامل وتنسيق بين إدارات المؤسسة (إنتاج، تموين، تمويل...) تجاه تحقيق الأهداف التسويقية، فطالما أن منتجات المؤسسة موجهة لإشباع حاجيات المستهلك فإن أوجه النشاط المختلفة وكافة القرارات الإدارية المتخذة يجب أن تركز على تحقيق هذا الهدف.

أما البعد الثاني للتسويق المتكامل هو وجود تكامل بين الجهود التسويقية (تسعير، تصميم المنتج، إعلان توزيع)، فلا يمكن أن تقوم إدارة الإشهار بتصميم خطة إعلانية دون الأخذ في الحسبان طبيعة المنتج ومنافذ

(1) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، "إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية : 2007، ص :79

التوزيع. ولهذا يجب جمع الأقسام التي تمارس نشاطا تسويقيا داخل إدارة واحدة هي إدارة التسويق حتى يتحقق التكامل والتعاون فيما بينها.

- التوجه بالأرباح:

يعني هذا المفهوم تحقيق الربح المناسب الذي يمكن من استمرار المؤسسة في السوق ، فالمؤسسة تسعى إلى تحديد الفرص التسويقية المربحة التي تحقق الرضا للمستهلك.

يتضح مما سبق أن فلسفة المفهوم التسويقي هي تحقيق توازن بين مصلحة المؤسسات ومصلحة المستهلك.

ب) المفهوم الاجتماعي للتسويق:

ظهر هذا التّوجه كرد فعل على الانتقادات التي قدّمت إلى المفهوم التسويقي، فالمؤسسة قد تشبع احتياجات المستهلك لكنها لا تؤدي مسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. لهذا جاءت فلسفة المفهوم الاجتماعي للتسويق لتركز على البيئة الخارجية وعلى احتياجات المجتمع، فهدف التسويق طبقا لهذا المفهوم هو إشباع رغبات المستهلك مع تحسين جودة حياته بتوفير بيئة صحية ونظيفة واستخدام أفضل للموارد. وبذلك فالمؤسسة تحقق التوازن بين مصلحة المستهلك والمجتمع ومصلحتها الخاصة.

1_3) أهمية التسويق:

تظهر أهمية التسويق من خلال ما يقدّمه من مزايا للمؤسسة والمستهلكين والمجتمع معا:[1]

من ناحية المؤسسة، فالتسويق يوّجه رجال الأعمال نحو المشاريع الاستثمارية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك وبالتالي الأكثر ربحية والتي تضمن لها استمرارية أطول في السوق، كما يساعدهم على إعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الأسواق.

أما بالنّسبة للمجتمع، فالتسويق يعمل على زيادة حجم النشاط الاقتصادي من خلال عمليات التبادل مما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية ورفع الدخل القومي، كما يوفر فرص عمل في محيط العمل التسويقي.

وبوصفه نشاطا اجتماعيا يلتزم التسويق بالمحافظة على البيئة من التلوث والأخذ في الاعتبار القيم الأخلاقية والقانونية التي تصون المجتمع.

ومن ناحية المستهلك، فالتسويق يضمن له تحقيق التواؤم بين التضحية النقدية التي يقدمها وبين الإشباع المحقق له، كما يساعد على تحسين مستوى معيشته وتوفير سبل الحياة المريحة. فالابتكارات الجديدة ترفع من المستوى الصحي والاجتماعي والثقافي للأفراد. كما يحقق له المنافع التالية.

- المنفعة الشكلية:

تتحقق من خلال إنتاج منتج معين يلبي احتياجات المستهلكين ورغباتهم، حيث تبلغ إدارة التسويق إدارة الإنتاج بالمواصفات والخصائص التي يرغبها المستهلك كالجودة والشكل والاستخدامات.

(1) محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية: 2005

- المنفعة المكانية:

يعمل التسويق على نقل السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أي وضع المنتج في متناول المستهلك في المكان الذي يحتاجه.

- المنفعة الزمنية:

تتحقق عن طريق تأمين السلع والخدمات للمستهلك في الوقت المناسب وذلك بتخزينها لوقت الحاجة لها.

- المنفعة الحيازية (التملكية):

تتم عن طريق نقل ملكية السلع من البائع إلى المشتري من خلال نشاط البيع والتبادل أي وضع المنتج في يد المستهلك حسب قدرته الشرائية.

2) المسار التسويقي:

إنّ نقطة بداية المسار التسويقي تبدأ من دراسة السوق بغية تحديد الحاجات والرغبات الكامنة للمستهلكين. ولتسهيل عملية التكيف، فإن المؤسسة تقوم بتجزئة هذه السوق لاختيار قطاعات مناسبة لتعمل بعد ذلك على تهيئة المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع مستهدف.

وبعد تنفيذ وتفعيل هذه العملية من خلال تقديم العرض المناسب للمستهلك، من الضروري على المؤسسة القيام بإجراءات المراقبة وتقييم النتائج من أجل تصحيح الأخطاء – إن وجدت – في المسار التسويقي.

2_1) دراسة السوق:

2_1_1) تعريف دراسة السوق:

قبل التطرق إلى مفهوم دراسة السوق لابد من الُتعرف على مصطلح السوق، فكلمة السوق قديمة قدم التاريخ البشري مند أن بدأ البيع والشراء. والمفهوم الشائع للسوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري لغرض تبادل السلع والخدمات. وينظر رجال التسويق للسوق على أنه:"مجموعة المشترين الحاليين والمرتقبين من ذوي الحاجات غير المشبعة ويمتلكون القدرات الشرائية ويمكن كسبهم وإشباعهم بالسلع والخدمات"[1]

كما يعرف السوق على أنه:" مقدار الطلب على السلع والخدمات من قبل مجموعة معينة من المشترين الحاليين أو المتوقعين"[2].

وللاستدلال على خريطة السوق لابد من دراسته، وقد حاول الكثير من المتخصصين في التسويق إعطاء تعاريف محددة لدراسة السوق وأهم هده التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول:"التحليل الكيفي والكمي للسوق بمعنى العرض والطلب الحقيقي أو الكامن للمنتوج أو الخدمة

---

(1) زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان:2008، ص:98

(2) محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 14

حتى تسمح باتخاذ القرارات "[1]

التعريف الثاني:"دراسة السوق هي استعمال تقنيات جمع وتحليل المعلومات الخاصة من أجل الإجابة عن تساؤل تسويقي"[2]

من خلال هذين التعريفين، يتبين لنا أن دراسة السوق تعد وسيلة بيد إدارة التسويق لاكتشاف الفرص التسويقية المتاحة ومن ثمة اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة. فدراسة السوق تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو حجم السوق المرتقب؟ وما هي معدلات نموه؟
- ما هو هيكل السوق؟ وما هي درجات المنافسة التي يمكن للمؤسسة أن تتعرض لها؟
- ما هو التقسيم الجغرافي للسوق؟
- ما هو حجم الإنتاج الذي تأمل المؤسسة في بيعه حاليا ومستقبلا؟
- ما هو نمط الأسعار واتجاهاتها في الماضي والحاضر والمستقبل؟

2_1_2) أهداف دراسة السوق:

يمكن إبراز أهداف دراسة السوق من خلال دراسة التساؤلات السابقة ضمن المحاور التالية:

- تحديد كمية الطلب المنتظر من السلعة خاصة إذا كانت جديدة، ومن ثمة تحديد كمية الإنتاج منها وتكاليف الإنتاج.
- دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة من أجل تحديد حصتها من المبيعات، وتحديد منافذ التوزيع وعدد رجال البيع الواجب استخدامهم في كل منطقة.
- دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم، صفاتهم، دخولهم، دوافعهم وعاداتهم الشرائية.
- دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها وخصائص سلع المنافسة.
- دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلع من أجل التخطيط لعملية الشراء، الإنتاج، التخزين والبيع.
- محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة والمبيعات الخاصة بالقطاع في الصناعة.
- دراسة نتائج الحملات الإشهارية على رقم الأعمال والمفاضلة بين الوسائل الإشهارية واختيار أحسنها

3_1_2) أنواع دراسات السوق:

تقسم دراسات السوق إلى نوعين هما:

---

(1) Mohamed Seghir Gittli, "Comprendre le marketing", BERTI édition, Alger : 1990, p:97

(2) Eric Vernette, « L'essentiel du marketing, marketing fondamentale », Ed d'organisation, Paris:2001 , p :110

_دراسات السوق الكمية:

يسمح هذا النوع بقياس الظاهرة المدروسة عن طريق قياس الآراء والسلوكيات ثم تحليل النتائج الرقمية، ويستخدم في ذلك طريقتين هما سبر الآراء والعينة الدائمة كما يلي:

- **سبر الآراء:** هو القيام بدراسة ميدانية حول المشكل الذي نود حله عن طريق إجراء استبيان أو مقابلات مع المجتمع المدروس ثم معالجة البيانات المجمعة وتحليلها.

-**العينة الدائمة:** أي التحقيقات وتتم مع المستهلكين لقياس سلوكاتهم، والموزعين لقياس ظروف عرض المنتجات وأسعارها وتصريفها.

_ دراسات السوق النوعية:

تسمح هذه الدراسات بقياس سلوك وردود أفعال المستهلكين تجاه المنتجات المعروضة، ويتم ذلك عن طريق المقابلة مع عينة صغيرة تتراوح بين 5 إلى 30 فردا.

2_2) تجزئة السوق:

2_2_1) تعريف تجزئة السوق:

ازداد اهتمام المسوّقين منذ الخمسينات بتجزئة السوق أو تقسيمه إلى قطاعات. وهي تستند إلى فكرة مفادها أن السوق غير متجانسة، فهي تتكون من عدة قطاعات من المستهلكين تتفاوت من حيث الاحتياجات والرغبات ومدى الاستجابة إلى المؤثرات التسويقية حيث يمثل كل قطاع فرصا تسويقية مختلفة ومستقلة تستدعي الدراسة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها .

وتعرّف تجزئة السوق بأنها:"عملية تجميع المشترين ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة نسبيا في مجموعات أو قطاعات سوقية"[1]

كما تعرّف بأنها:" كافة الإجراءات التي بواسطتها يتم تجزئة السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد"[2]

ومنه فإن المؤسسة تجزأ السوق إلى مقاطعات حتى تأقلم نشاطاتها وسياساتها التسويقية مع كل مقاطعة مستهدفة.

2_2_2) أسس تجزئة السوق:

تعدّدت المعايير أو الأسس التي تعتمدها المؤسسات في تجزئة سوقها ولم تعد تقتصر على الأسس الديمغرافية والجغرافية فحسب، مما جعل من عملية الاختيار صعبة جدا. وفيما يلي عرض لهذه المعايير:

- **معايير سوسيو ديموغرافية:** وهي الأكثر شيوعا نظرا لسهولة استعمالها وقياسها نذكر منها : الجنس، العمر، الدخل، المهنة، الدين، مستوى التعليم، الجنسية، الطبقة الاجتماعية، حجم الأسرة...الخ

---

(1) محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 278

(2) زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان:2009، ص:103

- **معايير جغرافية:** كثيرة وسهلة الاستعمال منها: البلد، المدينة، الريف، الإقليم....الخ
- **معايير شخصية:** يتعلق الأمر بالخصائص الشخصية والنفسية للمستهلكين، ومن بين هده المعايير: حب الانطواء، القدرة على قيادة الآخرين، الشعور بالانجاز....الخ
- **على أساس المنافع:** أي المنافع التي يسعى المستهلك لتحقيقها من وراء شرائه لعلامة تجارية.
- **على أساس معدل استخدام السلعة:** أي تقسيم السوق إلى عدة فئات تتناسب ومعدل الاستخدام كمجموعة كبيرة، أو متوسطة أو صغيرة أو لا تستخدم السلعة على الإطلاق.

2_2_3) مزايا تجزئة السوق:

لتجزئة السوق عدة مزايا نوجزها فيما يلي:

- تمكين الإدارة التسويقية من تحديد أهداف السوق المستهدفة تحديدا دقيقا وتقييم أدائها بمقارنة الأداء الفعلي مع التقديري.
- تحقيق التوافق بين كل من السلع والخدمات والأفكار وبين رغبات المستهلكين.
- تسهيل ترتيب القطاعات السوقية من حيث قيمتها الحالية والمستقبلية وبالتالي إمكانية توزيع أفضل للموارد التسويقية.
- تمكين المؤسسة من إعداد استراتيجيات المزيج التسويقي التي تتفق واحتياجات المستهلكين المستهدفين.
- معرفة أوجه الاختلاف بين قطاعات المستهلكين من حيث استجابتها للمنتجات المعروضة واستخدامها كأساس لتخطيط النشاطات التسويقية.

2_3) المزيج التسويقي:

تكمن مهمة النشاط التسويقي في تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسبين وإعلام المستهلك بوجود المنتج وتقديم المعلومات التي تؤدي إلى التأثير فيه لقبوله. ويجب على مدير التسويق الإلمام التام بالأدوات التسويقية التي يمكن استخدامها لمقابلة احتياجات السوق المستهدف. ويطلق على مجموعة هذه الأدوات لفظ المزيج التسويقي.

ويعرّف المزيج التسويقي (Marketing Mix) على أنه : "الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين"[1]

كما يعرّفه " فيليب كوتلر""Philip Kotler" بأنه: "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها– المنتج والسعر والمكان والترويج– التي تخلطها الشركة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف"[2]

ويتكون المزيج التسويقي من أربع عناصر رئيسية هي: المنتج والسعر والترويج والتوزيع.

(1) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 55
(2) فيليب كوتلر ، مرجع سبق ذكره، ص: 143

2_3_1) المنتج:

2_1_3_1) مفهوم المنتج:

إنّ جوهر التسويق يقوم على وجود المنتج كونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية واستمرارها، ويعرف المنتج على أنه: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق ويحصل عليه الفرد أثناء القيام بعملية المبادلة يمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبته" [1] .

كما يعرّف بأنه : "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، شهرة المنتج وتاجر المفرد وخدمات المنتج والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجته ورغباته".[2]

ويتخذ المسوّقون قرارات متعلقة بالمنتج تتمثل في:

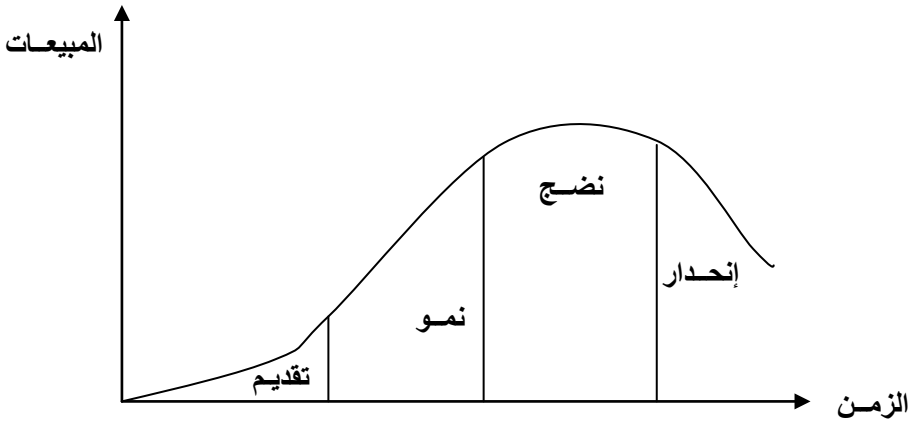
- قرارات تهُم خواص المنتج التي تميزه عن منتجات المنافسين، وهي الغلاف والعلامة التجارية.
- قرارات تتعلق بإضافة منتجات جديدة.

2_1_3_2) دورة حياة المنتج:

تمّر أغلب المنتجات بدورة حياة معينة تبدأ من لحظة تقديمها إلى السوق حتى لحظة خروجها أو سحبها نهائيا من السوق بسبب تقادمها أو ملل المستهلك منها. وهي مفهوم في غاية الأهمية بالنسبة لتخطيط المزيج التسويقي المناسب لكل مرحلة.

وتمثل دورة حياة المنتج بمنحنى بياني مقسم إلى أربعة مراحل أساسية هي: التقديم والنمو والنضج والانحدار وذلك بدلالة التطور والنمو في المبيعات مع مرور الزمن، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: دورة حياة المنتج



المصدر: Hamdi Kamel, « comment diagnostiquer et redresser une entreprise »,ed elrissala, Alger : 1995, p: 79

(1) علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، ايمان شقير، "التسويق المعاصر" الدار الجامعية، الإسكندرية : 2007، ص:145
(2) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص:182

وفيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل:[1]

مرحلة التقديم (الانطلاق):

تبدأ هذه المرحلة عندما يصبح المنتج الجديد معدًا للبيع في السوق لأول مرة. ومن سمات هذه المرحلة:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
- عدم معرفة المستهلكين المحتملين للمنتج، منافعه واستخداماته مما يستدعي إجراء الحملات الاشهارية.
- انخفاض المبيعات مما ينعكس على الأرباح بالانخفاض.
- ارتفاع تكاليف التوزيع والترويج ممًا يؤدي إلى ارتفاع سعر المنتج.

مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالارتفاع السريع نسبيا، فتزداد الأرباح ويتسع السوق بدخول منافسين جدد. إضافة إلى مؤشرات أخرى هي:

- التوسع في إنتاج المنتج وتطويره.
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل أسواق جديدة.
- بقاء الأسعار ثابتة أو ميلها نحو الانخفاض.
- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين.

مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات لهذا تعمل إدارة التسويق على تكثيف جهودها البيعية والترويجية لتنشيط المبيعات وهي المرحلة الأكثر طولا، ومن السمات الأخرى ما يلي:

- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالإنتاج الواسع على صعيد الحجم أو أشكال المنتج .
- ميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي.
- التفتيش عن قنوات توزيعية في أسواق جديدة.

مرحلة التدهور:

تبدأ هذه المرحلة بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات وارتفاع في التكاليف لتنتهي بخروج المنتج من السوق وتحول المؤسسة لإنتاج منتجات جديدة. ويعود سبب تحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إلى التغيير في عاداتهم الاستهلاكية أو ظهور منتجات جديدة أكثر تطورا تقنيا.

كما تتميز المرحلة بالخصائص التالية:

- ميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه كوسيلة لتنشيط المبيعات .
- بذل جهود ترويجية مثل الإعلان ألتذكيري وتقديم الهدايا والخصومات.
- انكماش قنوات التوزيع بقيام قسم كبير من الموزعين بالتخلي عن توزيع هذا المنتج.

(1) بشير العلاق، قحطان العبدلي، "استراتيجيات التسويق" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان:2000، ص:125

2_3_2) السعر:

1_2_3_2) مفهوم السعر:

يرتبط تحديد سعر المنتج بجودته وقيمته والمنفعة المتأتية منه، وهو من أصعب القرارات نظرا لتأثيره على ربحية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. وبالنسبة للمستهلكين يعد السعر العنصر الكمي في المزيج التسويقي الممكن تقييمه ومقارنته مع أسعار المنافسين. ويعرف بأنه: "القيمة المتبادلة للمنتج في السوق معبرا عنها في صورة نقدية"[1]

2_2_3_2) العوامل المؤثرة على قرارات التسعير:

إن قرارات المؤسسة السعرية تتأثر بعوامل داخلية أو مباشرة وأخرى خارجية والمشتري له حرية الاختيار ما بين المنتجات والأسعار ومن ثمة يقرر الشراء.[2]وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

أ) العوامل الداخلية: تتمثل في:

- الأهداف التسويقية :

إذا كان الهدف السوقي للمؤسسة هو جودة المنتج فإنّ هذه الأخيرة مطالبة بأسعار مرتفعة. أما إذا كان الهدف بلوغ أكبر عدد ممكن من المستهلكين فإن هذا يستلزم فرض أسعار منخفضة.

- إستراتيجية المزيج التسويقي:

يتأثر القرار السعري بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي فمثلا طرح منتج بجودة عالية يعني لابد من فرض أسعار أعلى لتغطية التكاليف. كما أن الاعتماد على العديد من المؤزعين يتوجب تغطية هوامش ربح أكبر لهم مما يتوجب رفع الأسعار.

- التكاليف:

يعتبر هذا العامل من أبرز العوامل تأثيرا في قرارات التسعير لأن جميع المنتجات تهدف إلى تغطية كل تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج من خلال السعر مع تحقيق مردودا جيدا، وتسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليفها حتى تضع أسعارا منخفضة ما يؤدي إلى مبيعات أعلى مع الأخذ في الحسبان عدم التضحية بالجودة.

ب) العوامل الخارجية: تتمثل في:

- استجابة وتصورات المستهلكين:

عند وضع الأسعار من قبل المؤسسة عليها أن تسأل عن ماهية التصورات الموجودة لدى المستهلكين عن هذه الأسعار وما هي درجة الاستجابة لها.

(1) بيومي محمد عماره، "سياسات التسعير وخصومات البيع"، برنامج التعليم المفتوح بجامعة بنها، بنها: 2010، ص:6
(2) ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان:2008، ص: 361

- المنافسة:

إن حرّية التسعير تتنوع مع اختلاف أنواع الأسواق، فإن كانت السلعة المباعة لها سلع بديلة فإن السعر المحدد لها سيكون مماثلا لتلك السلع التي يتعامل بها الباعة المنافسون. أما في حالة المنافسة الاحتكارية فإن السوق تتألف من عدد قليل من البائعين الذين يكونون حساسين جدا لأسعار بعضهم البعض، لهذا فالأسعار تختلف باختلاف جودة المنتج أو الغلاف أو الخدمة المقدمة. أما السوق المحتكرة من قبل بائع واحد فإنه ينفرد بوضع السعر.

- القضايا التنظيمية والقانونية:

وهي الشروط الموضوعة من قبل الدولة والمسندة قانونيا، حيث أن الدول تضع القوانين المحددة للأسعار حفاظا على مصلحة المستهلك وحمايته من الاستغلال.

2_ 3_3) التوزيع:

2_3_3_1) تعريف التوزيع:

يعدّ التوزيع الحلقة الثالثة في عناصر المزيج التسويقي، حيث يتم من خلاله إيصال المنتجات من مصدرها لتكون في متناول أيدي المستهلكين وذلك في الزمان والمكان المناسبين وبأقل كلفة ممكنة.

وقد عرّف "ماك غارثي" "Mc garthy" التوزيع على أنه: "النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه" [1]

أي أن التوزيع هو عملية انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب من خلال قنوات التوزيع.

2_3_3_2) تعريف قنوات التوزيع:

تعتمد المؤسسة في نظام التوزيع على جهات أو أطراف مستقلة عنها أو جزء منها لتحقيق انسياب دقيق وسليم لمنتجاتها نحو الطرف النهائي المستهدف سواء كان المستهلك أو المستعمل الصناعي. وتعرف هذه الجهات بقنوات أو منافذ التوزيع.

فالقنوات التوزيعية تتمثل بسلسلة مترابطة ومتتابعة من الحلقات الوسيطة، كل حلقة قد تكون فرد أو مؤسسة ويساهم الوسيط في تقليص عمليات الاتصال التي يمكن أن تحصل ما بين المنتج والمستهلك بشكل واضح.

2_3_3_3) أنواع قنوات التوزيع

هناك قنوات توزيع خاصة بالمستهلك النهائي وأخرى خاصة بالمشترى الصناعي:

ا) قنوات التوزيع المتعلقة بالمستهلك النهائي:

- التوزيع المباشر يتم بين المنتج والمستهلك كما هو مبين في الشكل:

منتج ⟵ مستهلك

(1) رائف توفيق ، ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 304

- التوزيع غير المباشر يتم إدخال الوسطاء للمساعدة في إيصال المنتجات، وهي على الشكل التالي:

المنتج ←——— تاجر تجزئة ←——— المستهلك

المنتج ←——— تاجر جملة ←——— تاجر تجزئة ←——— المستهلك

المنتج ←——— وكيل ←——— تاجر التجزئة ←——— المستهلك

ب) قنوات التوزيع المتعلقة بالمستهلك الصناعي:

التوزيع المباشر يربط ما بين المنتج والمشتري الصناعي في حالة المنتجات ذات الحجم الكبير مثل المواد الخام كالبترول أو ذات قيمة كبيرة كالبواخر.ويكون دون وسيط كما هو مبين:

المنتج ←——— المشتري الصناعي

التوزيع غير المباشر يتم إدخال الوسطاء كما يلي:

المنتج ←——— موزع صناعي ←——— مشتري صناعي

المنتج ←——— وكيل ←——— موزع صناعي ←——— مشتري صناعي

المنتج ←——— وكيل ←——— مشتري صناعي

2_3_3_4) العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية:

إن اختيار المؤسسة لقناتها التسويقية لا يتم بشكل عشوائي ، بل هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تؤثر سلبا أو إيجابا في فعالية وكفاءة القناة. وأبرز هذه العوامل ما يلي:

أ)عناصر السوق: تتمثل في عدد المستهلكين الحاليين والمتوقعين ومواقعهم وعاداتهم الشرائية.

ب)عناصر المنتج: تتمثل في الخصائص التي يمتاز بها المنتج مثل قيمة الوحدة الواحدة ودرجة سرعة تعرُّضه للتلف، الطبيعة الفنية وحجمه ووزنه وكيفية استخدامه.

ج)عناصر المؤسسة: تتضمن الإمكانيات المالية للمؤسسة وخبرتها التوزيعية السابقة وسياستها التسويقية وسمعتها في السوق.

د) عناصر البيئة: وتشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والمالية المنتهجة للدولة.

ه) عناصر الوسطاء: وتتمثل في مستوى الخدمات التي يمكن أن يوفرها الوسيط وسرعة استجابته إلى طلب المستهلك والقوة البيعية التي يتمتع بها. وكذلك درجة استجابته إلى سياسة المنتج.

2_3_4) الترويج:

2_3_4_1) تعريف الترويج:

تعددت التعاريف التي أعطيت للترويج، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

يعرِّف الترويج بأنه: "عملية اتصال تنفذ من خلال وسيلة اتصال غير شخصية بقصد استمالة الطلب على سلعة أو خدمة أو مؤسسة "[1]

كما يعرِّف بأنه :"مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن مزايا السلعة أو الخدمة وإثارة اهتمامه به وإقناعه بقدرتها عن غيرها من السلع أو الخدمات الأخرى لإشباع احتياجاته وذلك بهدف اتخاذ قرار شرائها ثم الاستمرار في التعامل فيها مستقبلا"[2]

من هذه التعاريف نستنتج أن الترويج يلعب دورا أساسيا في إقناع وتعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشرائها.

2_3_4_2) عناصر المزيج الترويجي:

إن صياغة المزيج الترويجي يجب أن ينطلق من الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة والتي تحقق أهدافها، وتتمثل مكوِّنات المزيج الترويجي في :

أ) الإشهار:

يعرِّف الإشهار أو الإعلان بأنه: "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع" [3]

أي أن الإشهار هو عملية اتصال غير مباشرة لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن، وتهدف هذه العملية إلى التأثير على المستهلك وإقناعه ودفعه لاتخاذ قرار الشراء. والإشهار لا يهدف فقط إلى زيادة المبيعات بل تدعيم الثقة أيضا بين المؤسسة والمستهلك وزيادة ولاء المستهلكين للعلامة التجارية، كما يدِّعم جهود البيع الشخصي ويخلق صورة إيجابية للمؤسسة ومنتجاتها.

وينشر الإشهار عبر عدة وسائل إعلامية منها الجرائد والمجلات والتلفزيون والإذاعة وغيرها، ولكل من هذه الوسائل مزايا وعيوب كما يمكن استخدام أكثر من وسيلة في وقت واحد. وتتوقف المفاضلة بين هذه الوسائل على عدة عوامل أهمها:

- هدف الرسالة الإشهارية.
- عادات المعلن إليه وموقعه.
- طبيعة السلعة المعلن عنها.
- مدى انتشار وسيلة الإشهار وتكلفتها.

(1) ناجي معلا، "الترويج التجاري : مدخل اتصالي تسويقي متكامل" ، الطبعة الثانية، دون ذكر دار النشر، عمان: 2007، ص: 214
(2) محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: 2005، ص: 169
(3) عبد المعطي الخفاف، "هندسة التسويق"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص: 135

ب)البيع الشخصي:

إنّ البيع الشخصي واحد من أقدم الحرف والمشتغلين ضمن هذا النشاط يطلق عليهم رجال بيع، ممثلوا مبيعات، مدراء مناطق وممثلوا تسويق. ويعرف البيع الشخصي بأنه: "التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها" [1]

فالبيع الشخصي هو عملية اتصال مباشر أو باستخدام وسيلة اتصال معينة بالمستهلك بهدف تعريفه بالسلعة وحثه على شراءها. أي أن البيع الشخصي يضمن تحقيق الأهداف التالية:

- نقل المعلومات عن المنتج إلى المستهلك.
- تحفيز المستهلك لتكرار الشراء.
- تقديم خدمات ما بعد البيع.
- تزويد المؤسسة بجميع المعلومات عن المستهلكين

ج)العلاقات العامة:

تعرّف العلاقات العامة بأنها: "النشاط الذي تقوم به المؤسسة قصد إقامة علاقات إيجابية بناءة مع جمهور معين كالعملاء، الموظفين، المساهمين أو الجمهور بصفة عامة وذلك من أجل التكيف مع البيئة المحيطة وتوضيح شخصية ومهمة المؤسسة للمجتمع ككل"[2]

وإنّ هذه العلاقة تكون طويلة الأمد ومربحة للمؤسسة، وغالبا ما يقيمها رجال البيع بحكم اتصالهم المباشر مع المستهلكين وتلبية حاجاتهم ليصبحوا دائمين وأوفياء لها. وبدورهم يقومون بممارسة الأنشطة الإعلانية لها بين جمهور المستهلكين مما يكسب المؤسسة سمعة طيبة. وهذه العلاقات تشمل كذلك أطرافا أخرى تتعامل معها المؤسسة كالموردين والموّزعين والصحافة والنقابات والعمال مما ينعكس إيجابا على الأرباح.

د) تنشيط المبيعات:

يقصد بتنشيط المبيعات: "كل شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب".[3] فهو يمثّل جميع أوجه النشاط الترويجي بخلاف الإشهار والبيع الشخصي والعلاقات العامة التي تستهدف اجتذاب مستهلكين جدد ومواجهة جهود المنافسة وتقلب المبيعات، وتشمل وسائل تنشيط المبيعات:المعارض المحلية والدولية، الهدايا والجوائز، المسابقات، العينات المجانية، الخصومات والحوافز المادية، أساليب عرض المنتج.

(1)عبد المعطي الخفاف، مرجع سبق ذكره، ص: 136
(2) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره: ص: 404
(3) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 265

3) تعريف الأداء التسويقي وطرق تقييمه:

3_ 1) تعريف الأداء التسويقي:

حسب تصنيفات الأداء التي تعُرفنا عليها سابقا، فإن الأداء التسويقي هو أحد الأداءات الجزئية للمؤسسة. فهو يمثل أداء الوظيفة التسويقية ويعرٌف بأنه: "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية" (1)

كما يعرّف بأنه: " المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة "(2)

حسب التعريفين فالأداء التسويقي هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. أي أنه يصف فعالية وكفاءة وظيفة التسويق في مدى تحقيق رضا المستهلكين وضمان ولائهم إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية مثل الحصة السوقية والمبيعات.

هذه المخرجات هي انعكاس لمدى نجاح أو فشل إدارة التسويق في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لهذا يعتبر بعض الكتاب الأداء التسويقي هو أداء الإدارة المكلفة والمشرفة على النشاط التسويقي. وتعرف هذه الإدارة بأنها: "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات" (3)

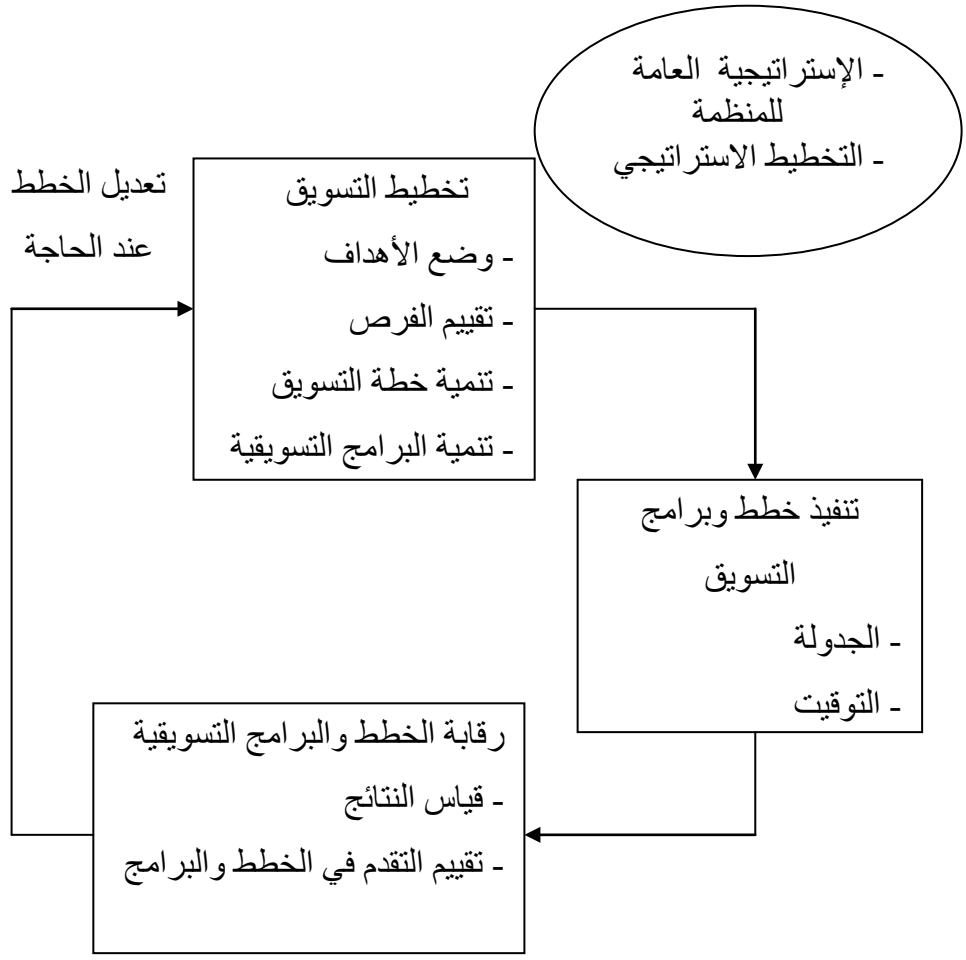
ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة التسويق عملية تشتمل التحليل والتخطيط والتنظيم والرقابة للأنشطة التسويقية وذلك في سبيل تحقيق الإشباع المزدوج لأطراف التبادل، والشكل الموالي يوٌضح العلاقة بين المهام الثلاثة في الأداء التسويقي:

(1) طارق روحي نائل هاشم، " دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه تسويق، جامعة عمان: 2006، ص:8

(2) علاء الغرباوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:269

(3) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50

الشكل رقم 14: إدارة التسويق كعملية



المصدر: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 50

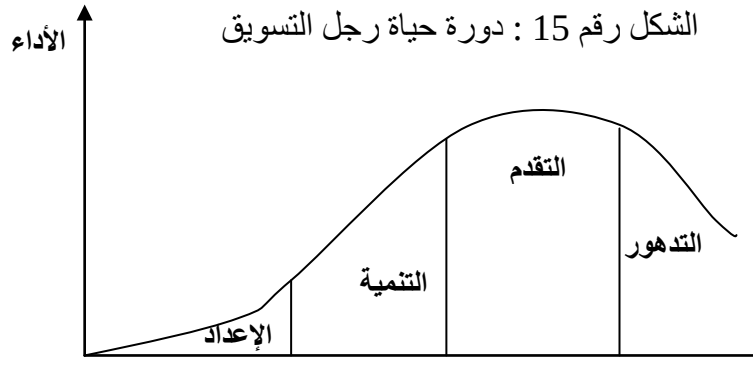
يظهر هذا الشكل أن مدير التسويق يبحث عن الفرص الجذابة ووضع الخطة التسويقية اللازمة للاستفادة منها في إطار الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتأتي فيما بعد مرحلة التنفيذ. فإذا كان الإشهار هو أحد الأنشطة التي سيتم اعتمادها لاختراق السوق ورفع المبيعات. فعلى المدير تحديد أي الأساليب والوسائل الإشهارية سيتم استخدامها وما هو التصميم المناسب للرسالة الإعلانية وتوقيت الإشهار ومدى تكراره وحجمه. ليقوم في النهاية مدير التسويق بقياس الأداء الفعلي للنشاط التسويقي بهدف تقييمه عن طريق مقارنته بالأهداف والمعايير المحددة سلفا في مرحلة التخطيط.

وقد يترّتب على عملية التقييم تعديلا في الخطة التسويقية وذلك لمواجهة التغيرات الجديدة التي قد تظهر في السوق أو لمعالجة أوجه الخلل المكتشفة.

كما يعتبر بعض الباحثين أن الأداء التسويقي مرتبط بأداء رجال التسويق في السوق، وإن نجاح أو فشل عملية التسويق مرهون بالاهتمام أو عدم الاهتمام بكيفية تطوير أو تحسين أداء رجال التسويق والذي من شأنه منح القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق.[1]

ويمر أداء رجل التسويق بدورة حياة تشبه دورة حياة المنتج مقسمة إلى أربعة مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 15 : دورة حياة رجل التسويق



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت:1999، ص:472

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

- **مرحلة الإعداد :** يوّظف رجل التسويق ويبدأ البحث عن أكبر عدد من المستهلكين وبالتالي تصريف أكبر كمية من المنتج.
- **مرحلة التنمية:** تعمل المؤسسة على تحسين مهاراته وصقل مواهبه من خلال التدريب.
- **مرحلة التقدم (النضج):** على المؤسسة تنشيط دافعية رجل التسويق من خلال نظام تحفيزي فعال. وهي مرحلة قمة عطاء رجل التسويق يحقق فيها أعلى ربحية.
- **مرحلة التدهور:** تتقهقر قدرات رجل البيع في تصريف المنتجات مما يستدعي توجيهه إلى مناصب أخرى مثل تدريب رجال بيع جدد.

كما أن الأداء التسويقي مرتبط بالأداءات الجزئية للمؤسسة، فنجاح الأداء التسويقي هو نتيجة حتمية لنجاح الأداء التمويني والأداء الإنتاجي فالكل يشكل حلقة متكاملة.

2_3) أبعاد الأداء التسويقي:

ركز الأدب النظري المتعلق بالتسويق على ثلاث أبعاد للأداء التسويقي هي:

- **الفعالية:** أي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياسها من خلال مؤشرات كمية ونوعية مثل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا المستهلكين.

(1) محمد إبراهيم عبيدات: "استراتيجيات التسويق" دار وائل للنشر، عمان: 2002، ص:200

- **الكفاءة:** أي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف التسويقية بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، و يتم قياسها بمؤشرات الأرباح، العائد على الاستثمار، صورة المؤسسة وسمعة علامتها.

- **التكيف:** أي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتي يتم قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق ومدى نجاحها مقارنة مع المنافسين.

3_3) تقييم الأداء التسويقي:

3_3_1) تعريف تقييم الأداء التسويقي:

تبرز أهمية تقييم الأداء التسويقي بشكل كبير في المؤسسات المعاصرة التي تتسم بالحركية والتداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود تقييم مستمر لأدائها التسويقي باعتباره المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المؤسسة.

ويعرِّف على أنه:" الفحص الشامل والمنتظم والمستقل والدوري لبيئة العمل التسويقي والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية للمنشأة وبذلك تحديد المشكلات التسويقية والفرص المتاحة ثم اقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي للشركة "[1]

فهو عملية دراسة وتحليل لجميع عناصر العملية التسويقية للتعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا بهدف اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ويهدف التقييم إلى استثمار كفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لإنجاز المهام وفقا لمعايير الأداء وتقليل الانحرافات الحاصلة أثناء التنفيذ. فإدارة التسويق تقوم بتحديد مفصل ودقيق للأهداف المراد بلوغها وجدولة الوقت اللازم لإنجازها حسب طبيعة السوق والإمكانات المتاحة للمؤسسة ووضع مجموعة من المعايير أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي يتم من خلالها قياس المخرجات.

وإنّ تطوُّر مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة لاعتماد مقاييس تكميلية للأداء فضلا عن مقاييس المخرجات التقليدية القائمة على اعتبارات مالية. ويعود هذا التطور للأسباب التالية:

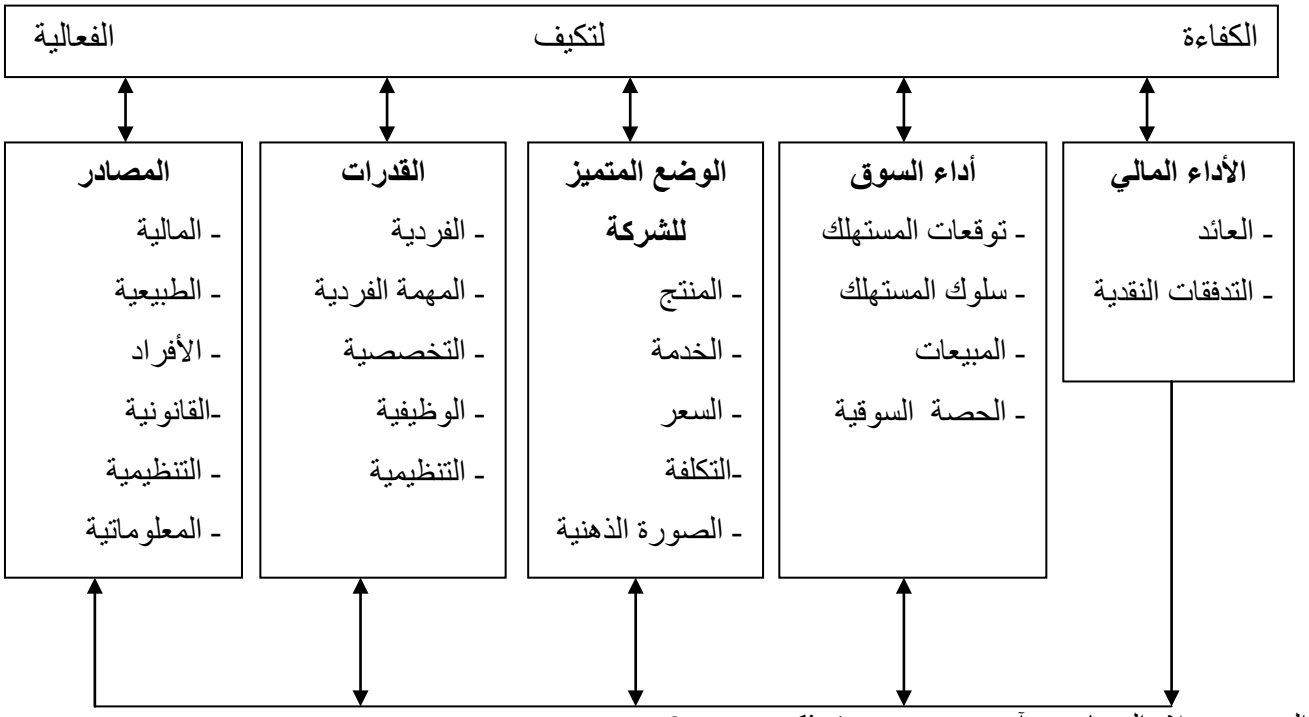
- زيادة التركيز على التسويق بوصفه موّجها للمبيعات المستقبلية ومن ثمة النمو والربحية
- عدم قدرة مقاييس التسويق التقليدية على التقييم الدقيق لأداء رجال التسويق
- خصوصية المقاييس المالية مثل الربحية والسيولة النقدية وسريتها

لهذه الأسباب تزايد الاهتمام بأدوات أخرى غير مالية تستخدم لقياس الأداء التسويقي مثل الحصة السوقية، ولاء ورضا المستهلكين، التكيف، القدرة على الابتكار، نجاح الأصناف الجديدة، جودة المنتج وغيرها. ومن بعدها تم التحول إلى مقاييس المدخلات التسويقية كالتدقيق أو المراجعة التسويقية التي تؤكد على الاختبار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية والخارجية. ومن المقاييس ذات البعد الواحد إلى مقاييس متعددة الأبعاد كالإنتاجية التسويقية التي تشمل الفعالية والكفاءة والتكيف. ومؤخرا تم الاعتماد على بطاقة التقييم

(1) توفيق محمد عبد المحسن، " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار الفكر العربي، القاهرة:2003، ص: 233

المتوازن التي تركّز على أربع مؤشرات هي:المؤشرات المالية، التعلُّم والنمو، العمليات الداخلية ورضا المستهلكين. بالإضافة إلى نموذج معياري آخر اقترحه "مورجان" "Morgan" وزملاءه عام 2002 يركز على مزيج من المفاهيم الخاصة بالإنتاجية التسويقية والمراجعة التسويقية. وقد تم تمثيل هذا النموذج كما يلي:

الشكل رقم 16: النموذج المعياري لنظام تقييم الأداء التسويقي



المصدر : علاء الغرباوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 292

3_3_2) مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

إن موضوع قياس الأداء التسويقي لا يزال فتيا، واستنادا إلى ما سبقنا إليه الباحثون في نفس المجال ارتأينا تقسيم مؤشرات هذا الأخير كما يلي:

3_3_2_1) مؤشرات قياس الأداء البشري:

تعتمد إدارة التسويق كليا على العنصر البشري للقيام بوظيفتها وهذا ما يتطلب منها مراقبة مستويات أداء مواردها البشرية وتحسينها، وفيما يلي نورد مؤشرات قياسها:

أ) مؤشرات قياس أداء مدير التسويق:

مدير التسويق هو المسؤول على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالنتائج التسويقية المحققة، ويقاس أداءه بقدرته على توزيع الموارد والأطراف التسويقية الفاعلة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم ذلك بالرفع من أداء المرؤوسين عن طريق:

- تطوير مهارات وسلوك المرؤوسين

- تحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية
- التطوير التنظيمي والتقني

ب) مؤشرات قياس أداء الموزعين:

يقاس أداء الموزعين (الوكلاء والسماسرة الوسطاء) بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- الكفاءة الإدارية والبيعية من خلال القدرة على إنشاء الطلب.
- درجة قرب الموزعين من المستهلكين بحيث تكون مواقعهم محل اجتذاب لهم.

2_2_3_3) مؤشرات القياس الخاصة بالمزيج التسويقي:

يرتبط أداء المؤسسة ارتباطا وثيقا بتميز عناصر المزيج التسويقي، وفيما يلي مؤشرات الأداء المتعلقة بالمكونات الأربعة للمزيج التسويقي:

أ) مؤشرات قياس أداء المنتج: تتمثل هذه المؤشرات في:

- جودة المنتج وقدرته على تلبية رغبات المستهلكين
- درجة أمانة المنتج أي عدم تعرض مستهلكه لأضرار صحية أو نفسية
- قدرة الغلاف على اجتذاب المستهلكين.

ب) مؤشرات قياس أداء السعر: وهذه المؤشرات هي:

- مرونة السعر أي مدى تأقلمه مع ظروف البيئة التسويقية
- قدرة السعر على تعظيم الأرباح وزيادة حجم الحصة السوقية
- تأكيد العلاقة بين السعر والجودة، السعر والقيمة المدركة والسعر والمنفعة.

ج) مؤشرات قياس أداء التوزيع:

تم التطرق سابقا عند تعريف قنوات التوزيع لبعض مؤشرات قياس أداءها، لنضيف العناصر التالية:

- اتساع شبكة التوزيع
- البيئة المادية للمنفذ التوزيعي والتي تساعد على إدراك المستهلك للمنتج
- السرعة في التوزيع أي إيصال المنتج في الوقت المناسب.

د) مؤشرات قياس أداء الترويج:

نميز بين نوعين من المؤشرات، ونبدأ بالمؤشرات النوعية:

- قدرة عناصر الترويج على إقناع المستهلكين وحثهم على اتخاذ قرار الشراء
- قدرة الرسالة الاتصالية على إبراز المنافع المتوخاة من استهلاك المنتج
- درجة تذكر الرسالة.

أما المؤشرات الكمية فنجد:[1]

- عدد المستهلكين الجدد بعد القيام بالترويج.

- كفاءة نشاط الترويج = قيمة المبيعات / تكاليف الترويج

- كفاءة نشاط الإشهار= قيمة المبيعات المحققة بعد الإعلان / قيمة المبيعات الكلية في السنة

- كفاءة تنشيط المبيعات= قيمة المبيعات بعد التنشيط / قيمة المبيعات الكلية في السنة

نستنتج مما سبق أنه يتعين على إدارة التسويق اختيار مزيج تسويقي مدروس من خلال تقديم المنتج الجيد الذي يلبي حاجات المستهلكين وبسعر مفسّر للمنافع المحصل عليها ومحققا للأهداف المرغوبة، وأن تعتمد إستراتيجية توزيع ملائمة للاستجابة للطلب في أي وقت ومكان مع إتباع سياسة ترويجية قادرة على استمالة المستهلكين وبناء صورة جيدة عن المؤسسة في أذهانهم.

3_3_2_3) مؤشرات القياس الخاصة بالمستهلك:

هي مؤشرات نوعية تتمثل في:

أ) كسب مستهلكين جدد:

أي قدرة المؤسسة على زيادة عدد مستهلكيها من خلال جهودها التسويقية الرامية إلى استقطاب مستهلكوا المنافسين وتحويلهم لصالحها. وهذه الجهود تتمثل في تكثيف الحملات الإشهارية، تحفيز القوة البيعية، تقديم امتيازات عينية للمستهلكين، المشاركة في المعارض والصالونات....الخ

ب) تحقيق رضا المستهلكين:

يعرُّف الرضا على أنه:" الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه وما يحصل فعلا عليه حيث تقاس بكمية الإشباع والمنفعة المحصل عليها"[2]

(1) بوكريطة نوال، "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2010_2011، ص: 135

(2) Philipe Kotler, Kevin Keller, Delphin Manceau, Bernard Dubois, « Marketing Management », pearson education France, 13 eme édition, paris:2009, p:604

أي أن رضا المستهلك يتوقف على مدى تحقق توقعاته بعد شراء السلعة أو الخدمة واستهلاكها، ويؤدي رضاه إلى زيادة ولائه للمؤسسة وزيادة حجم تعاملاته مما يخفض من تكلفة التسويق. كما يؤدي إلى جلب مستهلكين جدد من خلال الأثر الإيجابي لظاهرة "من الفم إلى الأذن"

ج) درجة ولاء المستهلكين:

يعرّف الولاء بأنه مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى المستهلكين عن المؤسسة، عن علامتها وعما تقدمه من منتجات بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين ويستمرون في التعامل معها على المدى البعيد من منطلق شعورهم بالثقة نحوها. أي أن الولاء هو ذلك الرضا العام الذي يشعر به المستهلك عند تعامله مع المؤسسة ، ويقاس بالمؤشرات التالية:

- معدل تكرار الشراء لنفس المنتج (السلوك الشرائي)
- جاذبية الفرد نحو العلامة

3_3_2_4) مؤشرات القياس الخاصة بالنتائج التسويقية:

تسمح هذه المؤشرات بالتعرف على الأنشطة التي تساهم فعليا في الرفع من الأداء التسويقي، فضلا عن إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة أو مقارنة نتائج المؤسسة من سنة لأخرى.

وتتمثل هذه المؤشرات في العناصر التالية:

أ) حالة الخزينة:

يعكس هذا المؤشر درجة الكفاءة والرشادة التي تتصف بها إدارة التسويق في استخدام موارد الخزينة المحدودة في تمويل استثماراتها. ولحساب هذا المؤشر تستخدم العلاقات التالية:[1]

$$\text{نسبة التمويل قصير الأجل} = \frac{\text{القروض قصيرة الأجل لوظيفة التسويق}}{\text{إجمالي القروض}}$$

تفيد هذه النسبة في معرفة حجم القروض قصيرة الأجل المخصصة لتمويل النشاط التسويقي إلى إجمالي القروض المحصل عليها.

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{رأس المال الخاص}}{\text{مجموع الديون}}$$

تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة المؤسسة على تمويل الاستثمارات التسويقية من أموالها الخاصة.

(1) Nadia Benito , « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris :2005, p :352

ب) التكاليف التسويقية:

يقصد بتكاليف التسويق :" كل ما تتحمله المؤسسة من تكاليف من وقت الانتهاء من صنع المنتج وإرساله إلى مخازن الإنتاج التام إلى الوقت الذي تتحول فيه المنتجات المباعة إلى نقدية".[1]

ومن أمثلة تكاليف التسويق:

- **تكاليف ثابتة:**تتحملها إدارة التسويق رغم تغير حجم النشاط التسويقي مثل رواتب موظفي إدارة التسويق.
- **تكاليف متغيرة :**تتغير وفقا لتغيرات حجم النشاط التسويقي مثل رواتب رجال البيع على أساس العمولة.
- **تكاليف تسويقية مباشرة:** تكون مخصصة لعنصر محدد ومعروف مثل تكاليف الإشهار، تكاليف السفر.
- **تكاليف تسويقية غير مباشرة:** يتم صرفها على أكثر من نشاط مثل مصاريف التخزين، مصاريف التأمين.

ويعتبر مؤشر التكاليف التسويقية ذو أهمية بالغة كونه مرتبطا مباشرة بمستوى الربح المتحقق، لهذا تسعى إدارة التسويق إلى خفضها للوصول إلى مستوى الأرباح المستهدفة. والمؤسسة القادرة على ذلك هي ذات الأداء الأكفأ حسب ما تنص عليه إستراتيجية الريادة الشاملة للتكاليف.

ج) معدل الربحية:

هو نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية، وتحسب على عدة مستويات فنجد ربحية المنتجات، ربحية مناطق البيع، ربحية قنوات التوزيع، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات الصافية}}$$

حيث الربح الصافي= الإيرادات المحققة – التكاليف

ويعتبر هدا المؤشر مقياسا مهما للأداء باعتباره يسمح بمقارنة ما حققته المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة. كما يفيد في تقييم المنتجات، المناطق البيعية والقنوات التوزيعية واتخاذ القرارات الخاصة بها.

د) العائد على الاستثمار التسويقي:

يعبر عن مستوى الربحية الذي تحققه المؤسسة جراء ممارسة النشاط التسويقي ويرمز إليه ب:

(ROIM: Return on Investissement Marketing) . ويفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الاستثمارات التسويقية. ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:[2]

$$ROIM = \frac{\text{صافي الأرباح المتولدة عن النشاط التسويقي}}{\text{الأموال المستعملة في النشاط التسويقي}}$$

(1) زاهد عبد الحميد السامراني، سمير عبد الرزاق العبدلي" إدارة المبيعات والبيع الالكتروني"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة ألأولى، عمان : 2011، ص: 259

(2) بوكريطة نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 144

وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة كلما دل على كفاءة استخدام رأس المال من خلال زيادة صافي الأرباح التسويقية أو خفض التكاليف التسويقية.

ه) الحصة السوقية:

تمثل أحد المؤشرات الفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة. فالمؤسسات بصفة عامة تسعى للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة جودة وسعرا، وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب وحاجات السوق وتوقعات المستهلكين. فالمستهلك ينظر للحصة السوقية كمؤشر لجودة العلامة ومدى انتشارها وقبولها.

وتعرّف الحصة السوقية بأنها: "النسبة المئوية من السوق الكلي والذي تستأثر عليه منتجات مؤسسة معينة. وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق".[1] وتحسب كذلك بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

تسعى المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه حيث يكون هذا الهدف ملائما، إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها. ويتأثر هذا النصيب بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق.

و) نمو المبيعات:

هي نسبة زيادة عدد الوحدات التي تنتجها المؤسسة من منتج معين والتي يتم بيعها في غضون العام الحالي مقارنة مع عدد الوحدات المباعة لنفس المنتج في أعوام سابقة.

هذه النسبة تشير إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات التي يريدها المستهلك، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صافي الربح للمؤسسة. وإن معرفة التغير في حجم المبيعات بين الماضي والحاضر يساعد على تحديد المرحلة الحالية والمستقبلية لها، كذلك يساعد على استفادة المؤسسة من فترات الازدهار ومدى قدرتها على مواجهة فترات الكساد. وحتى يتحقق ذلك يظهر دور وظيفة التسويق جليا من خلال خلق منتجات أو خدمات جديدة وتكثيف جهود البيع إلى مستهلكين جدد في نفس القطاعات المستهدفة.

ي) القدرة الابتكارية:

إنّ القدرة على التجديد والتطوير من المقاييس الهامة التي تقيس القدرة الابتكارية للمؤسسة، حيث تسعى إدارة التسويق إلى الحصول على أفكار لمنتجات جديدة من خلال التعرف على الرغبات والتطلعات والاحتياجات المستقبلية للمستهلكين. وفي هذا المجال تركّز المؤسسات على المعايير التالية:

- عدد الابتكارات الناجحة التي تم تنفيذها.
- وقت وصول المنتج الجديد للسوق مقارنة بالمنافسين.
- نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة في آخر خمس سنوات الأخيرة .

(2) محمد الصيرفي، " إدارة المبيعات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2008، ص: 318

- المنتجات ذات الحصة السوقية العالية نسبيا في بداية تقديمها.

الملّخص:

استعرض هذا الفصل بالدّراسة والتّحليل كلٌ من مفهومي الأداء المؤسسي وأحد فروعه الأداء التسويقي، حيث تمّ التعرّف على مدلول المصطلحين والمفاهيم ذات العلاقة بهما. فمصطلح الأداء شائع الاستخدام في الدراسات التسييرية، لكن معناه يختلف باختلاف وجهات نظر المفكرين ومدارسهم. وللأداء بعدين هامين هما الفعالية والكفاءة، فهو يعكس مدى تحقق الأهداف المسطرة في ظلّ تدنية لمستوى استخدام مدخلاتها من الموارد.

وللتأكد من مدى فعالية وكفاءة أداء المؤسسات لابُد من توافر نظام فعال لإدارة الأداء يعمل على تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه ومراقبته ليتوافق مع أهدافهم وأهداف المؤسسة. وكذا نظام لتقييم الأداء يقيس النتائج المحصّل عليها ويقارنها بالمعايير المحددة سلفا ويصدر أحكاما موضوعية تسمح بتحسين الأداء أي القيام بعمليات تصحيحية وعلاجية لفجوة الأداء.

كما تمّ التوصل إلى الأهمية البالغة للأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة فهو يعمل على إنشاء القيمة لمستهلكي المؤسسة ومساهميها وأفرادها من خلال إشباع احتياجاتهم وإرضائهم وتحقيق أعلى العوائد. ولذلك فالمؤسسة مطالبة بتقييم مستمر لأدائها التسويقي حتى تضمن إنجاز الفعاليات التسويقية أو عناصر المزيج التسويقي وفقا لمقاييس الأداء المالية وغير المالية معتمدة في ذلك على مدخل قياس المخرجات التسويقية أو المدخلات التسويقية أو المدخل المتوازن.

الفصل الثالث

مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء الوظيفة التسويقية

تمهيد

إنّ التغير في طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يرٌكز أكثر على كسب رضا المستهلكين وولائهم أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتحسين وتطوير منتجاتها، وهذا ما يقتضي تحقيق السرعة والمرونة في الأداء. لذلك ظهر مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال سواء من ناحية زيادة سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات المستهلكين أو من حيث استثمار الوقت في تطوير القدرات والمهارات أو من ناحية الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية المسطرة.

إنّ تطبيق هذا المفهوم ينعكس على فعالية وكفاءة الأداء التسويقي، ويتجلٌى ذلك من خلال مؤشرات قياس هذا الأخير والتي يتم اكتشافها في هذا الفصل. كما يتٌم تناول أهمية الوقت بالنسبة للمستهلك ودراسة سلوك المستهلك. لهذا الغرض قسٌم الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: وقت التسويق وسلوك المستهلك

المبحث الثاني: أساليب إدارة وقت التسويق ومساهمتها في تحسين الأداء التسويقي

المبحث الأول:وقت التسويق وسلوك المستهلك

ترتبط عملية التسويق بقيود الوقت التي تفرضها قوى السوق (العرض والطلب)، فالمستهلكون متلهفون على استلام المنتج والمؤسسات تحاول التقليل من وقت إنجاز عملية البيع وتتسارع لإدخال منتجات جديدة إلى السوق المستهدف. وهذا ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن أي الوصول إلى المستهلكين أسرع من المنافسين.

1) أقسام وقت التسويق:

ينقسم وقت التسويق إلى عدة أقسام تبعا للوظائف المنوطة بإدارة التسويق وهذه الأقسام هي:

1_1) وقت الطلب الفوري:

يعدّ التوفر الفوري للمنتج من عناصر جاذبية المستهلك، هذا الأخير الذي يكره وقت الانتظار لما يشعر به من ضيق وتوتر مما يؤثر على رضاه ويضعف ولاءه للمؤسسة. ويعرّف وقت الانتظار بأنه: "الزمن المنفق في الصف بالإضافة إلى زمن الخدمة"[1]

ويوجد فرق بين الزمن الحقيقي للانتظار وبين الزمن الذي يشعر به أو يدركه الشخص المنتظر، وهذا الشعور يختلف من فرد إلى آخر وقد يختلف لدى نفس الفرد من موقف إلى آخر، وتعود أسباب ذلك إلى:

- **خبرة العمل السابقة:** أي تجربته للانتظار في نفس الموقف، فإذا كانت فترة الانتظار في البداية طويلة ثم أصبحت قصيرة فهذا يشعر المستهلك بالسعادة. أمّا إذا كانت قصيرة ثم صارت طويلة فهنا يشعره بالضيق.

- **عدد المستهلكين الذين يطلبون المنتج:** إذا كان عدد المستهلكين كبيرا فالانتظار أمر معقول، أما إذا كان العدد قليلا فان ذلك لا مبرر له.

- **قيمة الوقت بالنسبة للمستهلك:** يتأثر تقبل المستهلك للانتظار بنظرته للوقت وقيمته بالنسبة له في لحظة الانتظار نفسها.

- **وسائل التسلية**: إن وجود ما يشغل المستهلك أثناء الانتظار من وسائل للترفيه والتسلية يخفف من عناء الانتظار.

(1) حسن رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص: 364

ويعرّف خط الانتظار أو الصف بأنه:" مجموعة من الواصلين الذين ينتظرون الخدمة".[1]

أي أن خطوط الانتظار تحدُّد كمٌ الوقت الذي سيضطر الفرد لانتظاره ومقدار الضغط المتوقع على مكتب تقديم المنتج. كما قد يكون معدل بيع السلعة أو أداء الخدمة أسرع من معدل وصول المستهلكين فتصبح بعض وحدات البيع أو تأدية الخدمة عاطلة عن العمل لتكون بحد ذاتها خطا للانتظار. وفي كلا الحالتين إن انتظار المستهلكين أو انتظار البائعين ومقدّمي الخدمة يترتب عليه نفقة لابد من تخفيضها.

وتستخدم خطوط الانتظار كذلك بهدف التغلب على مشاكل الانتظار التي ترافق عملية استلام المؤسسة للمواد الأولية من المؤرد، أو عمليات الصيانة مسبُبة التأخير قي سيرورة الإنتاج وتحمُّل تكاليف أكبر. أي أن المشكلة تطرح عندما تكون المدخلات أكبر من المخرجات.[2]

إنّ تقليل وقت الانتظار يتطلب تخفيضا للوقت الضائع في مختلف العمليات التي تسبق وصول المنتج في يد المستهلك مثل وقت الشراء، وقت الاستلام، وقت التخزين، وقت الإعداد لصنع الطلبية، وقت الفحص. وقت التحرك في المصنع، وقت العملية الإنتاجية، وقت التوزيع. وإن تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب المستهلك للمنتج وتسليمه إياه هو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

1_2) دورة حياة المنتج:

تمّ التعرف في الفصل الثاني على مراحل حياة المنتج، وتم التوصل إلى أن أي منتج أو خدمة ناجحة تبدأ بشكل متواضع ثم ترتفع تدريجيا لتصل ذروة المبيعات والازدهار ثم تأخذ في الهبوط بشكل يصعب تجنبه، أي أن المنتج يولد، يعيش ثم يموت ويحل محله منتج أخر.

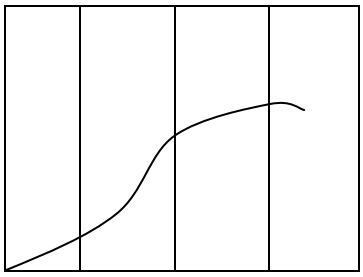
وليس بالضرورة أن تتم هذه المراحل بتتابع، فبعض المنتجات تظهر بصعوبة ثم تختفي بسرعة وأخرى تمر مباشرة إلى مرحلة النمو دون المرور بمرحلة الانطلاق، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة المنتج في حد ذاته والظروف البيئية المحيطة به. كما أنه لا وجود لوقت فعلي محدد يستغرقه المنتج للانتقال من مرحلة إلى أخرى في أطوار دورة حياته. وكقاعدة عامّة فإن للسلع الاستهلاكية دورة حياة أقصر من دورة حياة السلع الصناعية.

(1) حسن رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص: 364

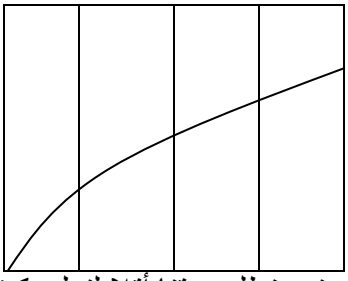
(2) A.M. Got, O. Lheritier, I.Zilli, " Gérer, organiser, la gestion documentaire du temps et des ressources ", tome 2, techniplus, paris : 1996, P : 138

تلعب الاتصالات دورا كبيرا في تسهيل بلوغ المعلومات بسرعة إلى المستهلك والتقليل من دورة حياة المنتجات، وهو الأمر نفسه بالنسبة للتطور التكنولوجي حيث تحلُّ منتجات جديدة محل المنتجات القديمة. وفيما يلي يتم استعراض أربع منحيات لدورة حياة المنتج تختلف من منتج إلى آخر:

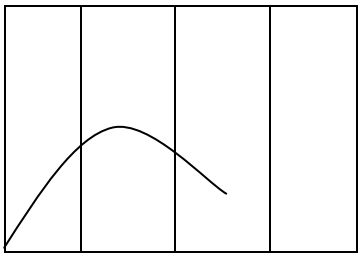
الشكل رقم 17: دورة حياة المنتج لعدة منتجات مختلفة



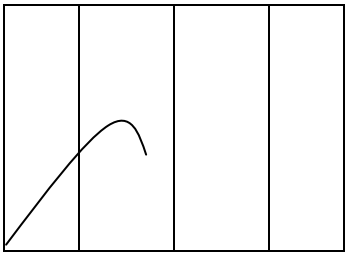
أ:منتج يتطلب وقتا أطولا لتعليم كيفية استخدامه



ب: منتج يتطلب وقتا أقلا لتعليم كيفية استخدامه



ج: سلع الموضة



د: منتج يظهر ثم يختفي سريعا

المصدر: عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، "التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 2006، ص: 280

الشكل أ: منحنى دورة حياة منتج يتطلب تعلُّما كبيرا من قبل المستهلك، لهذا مرحلة تقديمه تكون طويلة مثل أجهزة الحاسوب الآلي التي تتطلب وقتا طويلا في تعلم كيفية تشغيله وإدراك منافعه.

الشكل ب: منافع الشراء يتم إدراكها بسرعة بالنسبة لهذا المنتج، لذلك يتم التركيز على التوزيع السريع والموسع له ويحتاج إلى قدرة إنتاجية عالية لمقابلة الطلب.

الشكل ج: سلع الموضة كملابس السيدات تتزايد مبيعاتها بشكل كبير عند تقديمها إلى الأسواق ثم يصاحبها تدهور مماثل في السرعة.

الشكل د: منتجات تظهر ثم تختفي بسرعة وذلك في ظروف معينة مثل ملابس الشباب التي تحمل صورة بطل مشهور في فترة معينة.

1_3) وقت العلامات:

توجد علامات حديثة وحالية لكنّها في الأصل قديمة، فمثلا علامة كوكا كولا ظهرت في 1987،Camel ظهرت في 1913 ،DANONE في 1919، La vache qui rit في 1921 وغيرها[1]. إن بقاء هذه العلامات واحتفاظها برواجها يعود إلى تطويرها بتجديد الشعار والمصطلحات المتعلقة بها. فالعلامة التي لا تتطوّر مع الزمن ينساها المستهلك، فهي تبنى خلال مدة زمنية معينة لتصبح من عناصر هوية المؤسسة ومصدر جاذبية المستهلكين. وعملية البناء تتم في شكل تتابع كالآتي:[2]

المعرفة بالعلامة ← الصورة الذهنية عن العلامة ← الولاء للعلامة ← إدراك قيمة العلامة.

فالخطوة الأولى هي إلمام المستهلك بالعلامة أي جمع المعلومات عنها من خلال الرسائل الإشهارية التي يبثها رجال التسويق عبر وسائل الإعلام المختلفة. وتترجم هذه المعرفة إلى صورة ذهنية أو انطباع إيجابي للعلامة لدى المستهلك، مما يدفع هذا الأخير إلى شراء المنتج بشكل تلقائي وبذلك يعبر عن ولائه وإدراكه لقيمة العلامة.

1_4) وقت طرح منتج جديد:

تعدُّ عملية طرح وتطوير منتج جديد أحد أوجه الابتكار التسويقي، فالابتكار التسويقي مفهوم واسع يمس كل المجالات التسويقية. ويعرف على أنه: "وضع أفكار جديدة او غير تقليدية في الممارسات التسويقية "[3]

وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة يتم بلورتها لتوليد أفكار أخرى، وينتهي عند وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي. ولذا يعرف على أنه: "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"[4]

وللابتكار التسويقي في مجال المنتج أهمية بالغة كونه يختزن أسرار البقاء والتفوق للمؤسسات، من خلال قدرته على تقديم منتجات جديدة تلُبي حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين. وقد تضاربت الآراء حول مفهوم المنتج الجديد باعتباره مصطلحا متعدد الأبعاد، فهناك من يرى أن المنتج الجديد ينتج عن

(1) Laurent batsch, op_cit, P:55

(2)عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 291

(3) نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة: 2003، ص: 4

(4) نفس المرجع، ص: 4

ابتكار جذري، بينما يرى البعض بأن أي تغيير على المنتج حتى لو كان بسيطا يعتبر منتجا جديدا. بينما اعتبر البعض الآخر أن المنتج الجديد يجب أن يكون جديدا بالنسبة للسوق والمؤسسة معا.

وعلى ضوء هذا الخلاف نورد هذا التعريف الشامل حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع رغبات المستهلكين الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة. ويكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معا"[1].

وتمُر عملية طرح منتج جديد بالمراحل التالية:

1- التحري أو البحث عن الأفكار:

تستهدف هذه المرحلة جمع أكبر عدد من الأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات الجديدة من مصادر مختلفة داخلية كأقسام التسويق والإنتاج وخارجية كالمستهلكين.

2- غربلة وتقييم أفكار المنتجات الجديدة:

من غير المعقول أن تكون كل الأفكار المجمّعة مواتية لإمكانيات وأهداف المؤسسة، لهذا لابد من فرزها وتقييمها على أسس موضوعية حيث يراعى في وضعها موارد المؤسسة وإمكانيات تسويق المنتج ومدى ربحيته.

3- بلورة الفكرة إلى مفهوم المنتج واختبارها:

أي التحول من مفهوم المنتج كفكرة إلى المفهوم كمنتج محدّد المعالم والخصائص. ويعرّف مفهوم المنتج أو التصور على أنّه: "الأشكال العديدة التي يمكن أن تتخذها السلعة الجديدة لإشباع الحاجات المتباينة للمستهلكين"[2] وبعد تحديد مفاهيم المنتج الممكنة يتم اختبارها عن طريق المستهلكين.

4- التحليل الاقتصادي:

أي تحديد الجدوى الاقتصادية من إنتاج هذا المنتج لتحديد مدى جاذبيته، وتنطوي هذه العملية على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات وتكاليف الإنتاج والتسويق والأرباح المتوقعة.

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للطبع والنشر، عمان: 2004، ص: 94
(2) نسيم حنا، مرجع سبق ذكره، ص: 198

5- إعداد المنتج:

يتم في هذه المرحلة ترجمة مفهوم المنتج إلى منتج فعلي ثم اختباره للوقوف على درجة قبول المستهلكين له في السوق.

6- الاختبار السوقي:

المقصود بهذه المرحلة تجربة واختبار مدى نجاح المنتج الجديد بتقديمه على نطاق ضيق في عدد محدود من مناطق السوق المستهدف.

7- الإطلاق :

بناء على المعلومات المرتدة من السوق، تتخذ المؤسسة قرارها النهائي بطرح أو عدم طرح المنتج الجديد، وفي حالة الطرح على المؤسسة أن تحدِّد ما يلي:

- التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد
- مواقع تقديم المنتج
- القطاع المستهدف والمزيج التسويقي الذي بلائمه وهذا في إطار إستراتجية تجزئة السوق.

إنّ انجاز هذه المراحل بشكل متعاقب يأخذ وقتا طويلا، وفي ظلّ الظروف المتغيرة لسوق المنافسة يمكن أن يصبح سببا لإخفاق المنتج وضياع الأرباح والتأثير على سمعة المؤسسة. حيث تشير الدراسات إلى أن التأخر في إدخال سلعة إلى السوق لمدة ستة أشهر قد يؤدي إلى تقليص الأرباح الممكن الحصول عليها خلال دورة حياتها إلى الثلث. فمثلا سيارة "ايدزل" كلفت شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات ميزانية ضخمة في ابتكارها ووقتا طويلا غير أنّه بعد إدخالها إلى السوق لم تلق إقبالا كبيرا، نظرا لتغير أذواق المستهلكين مما أدى إلى إيقاف تصنيعها وتحقيق خسائر قدرها 350 مليون دولار.

ويرى "بشير العلاق" أنّ المدخل التعاقبي يصلح فقط في حالة ثبات بيئة الأعمال أي أنّ التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسويقية دقيق للغاية، وهذا نادر الوجود على الأقل في الكثير من الصناعات. ولهذا السبب ظهر المدخل التزامني كبديل للمدخل التعاقبي (التقليدي)، حيث تتداخل مراحل عملية الابتكار من خلال فريق العمل المكوّن من موظفين من مختلف أقسام المؤسسة (الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير....). يتمتعون بكفاءات عالية من الاستقلالية في العمل وعدم خضوعهم للإجراءات الروتينية

البطيئة التي تعيق الحركة السريعة والتنسيق. وبالتالي فان المدخل التزامني يوُفر للمؤسسة فرصة الحصول على ميزة السبق أي إدخال المنتج إلى السوق أوّلا خدمة لتنافسية المؤسسة.

وفي هذا الصدد، صرّح مدير شركة "IBM" في مقال صحفي بجريدة "Echos" عام 2005 بأن "السرعة والحيوية والنشاط والإنتاجية شروط أساسية للنجاح، فالأول أهم وأفضل من الأذكى."[1]

ويوُضح الشكل الموالي الوقت الذي يمكن أن يأخذه كل من المدخل التعاقبي والتزامني:

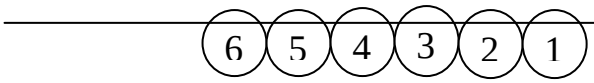
الشكل رقم 18: مقارنة بين المدخل التعاقبي والتزامني

المدخل التعاقبي :

تطوير المفهوم اختبار المنتج تصميم المنتج عملية التطوير الإنتاج الطبيعي الإنتاج النهائي

الوقت	1	2	3	4	5	6

المدخل التزامني:



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار:المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ،دار وائل للنشر،عمان:2003، ص:188

لكن قد يؤدي المدخل التزامني إلى التسرع في إدخال المنتج الجديد إلى السوق ما يجعل المؤسسة ترتكب أخطاء قد يستغلها المنافسون لصالحهم، وهذا ما يسمى بمجازفة الابتكار أي طرح منتج ضعيف يحمل المؤسسة أعباء قد تهدد وجودها. ومثال على ذلك ما حدث لشركة "بوتس" عندما قامت بسحب دواء للقلب من السوق في أقل من عام بعد أن أثبتت الدراسة والتجربة على 3000 مريض بالولايات المتحدة الأمريكية مضاعفاته القاتلة.

وجرّاء ذلك خسرت المؤسسة حوالي 200 مليون جنيه إسترليني على الدواء الذي كلّفها 100 مليون جنيه إسترليني[2]. كما أن الترتيب الأول أو اكتساب ميزة السبق لا يعني الاستقرار في السوق، فقد تتسرب أخبار

(1) Yann Fournier, « le marketing et le temps », mémoire de maitrise, ESC Wesford, Grenoble :2005, P :32.
(2) فليب كوتلر، ترجمة مازن نفاع، مرجع سبق ذكره، ص :84

المنتج الجديد إلى المنافسين فيعمدون إلى تقليده أو خلق منتج جديد منافس له.

2) أهمية الوقت بالنسبة للمستهلك:

2_1) تعريف المستهلك:

قبل التعرف على أهمية الوقت بالنسبة للمستهلك، لابد أن نتعرف على لفظ المستهلك. هذا المصطلح عادة ما يستخدم لوصف نوعين من المستهلكين هما:

أ) الأفراد:

المستهلك الفرد هو:"الذي يشتري سلعة أو خدمة للاستعمال الشخصي أو الاستعمال من قبل أحد أفراد أسرته"[1]. كما يعرف على أنّه :"الشخص الذي لديه القدرة على شراء السلع والخدمات المعروضة للبيع بهدف إشباع الحاجات والرغبات الشخصية أو العائلية"[2].

ب) المؤسسات:

تعرف المؤسسة المستهلكة بأنّها:" الفرد المسؤول داخل منظمة ما لشراء مواد خام أو معدات بهدف إدارة المنظمة"[3].

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات المستهلكة:

المستهلك الصناعي: يقوم بالشراء لغرض إنتاج سلع وخدمات وبيعها.
المستهلك الوسيط: يشتري بغرض إعادة البيع مع تحقيق الربح.
المؤسسات الحكومية: لا تشتري بغرض الربح وإنّما لتحقيق المنفعة.

2_2) الوقت وعملية اتخاذ القرار الشرائي:

لقد أصبحت السرعة في عصر السرعة هاجس كل شخص، تحفزه على العمل وجلب المال وتحقيق السعادة. فالوقت عامل مهم بالنسبة للمستهلك يرغب في ربحه في كل تحركاته. فتجده يستخدم المصعد ويختار وسيلة النقل الأسرع ووسيلة الاتصال الأسرع، ويقوم بالتسوق في المحلات الأقرب إلى منزله أو مقر عمله ويستخدم بطاقة الائتمان أو يشتري عبر الانترنت. ويتعلم ويعالج عبر الانترنت ويسحب أمواله بواسطة

(1) سيف الإسلام شويه،"سلوك المستهلك والمؤسسات الخدمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2006، ص: 19
(2) بن عيسى عنابي، "سلوك المستهلك: عوامل تأثير البيئة"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2003، ص:16
(3) سيف الإسلام شويه، مرجع سبق ذكره، ص:19

ماكينات السحب الآلية. كل ذلك لأن المستهلك مقيد بعدة التزامات فهو يرغب في التوفيق بين حياته الأسرية والاجتماعية وحياته المهنية ليتبقى له وقت فراغ يمارس فيه هواياته، وقت للراحة والاستجمام واستعادة النشاط. فالوقت المستخدم للاستهلاك يأخذ من وقت العمل أو وقت الراحة، لهذا يجب الاقتصاد فيه بوضع خطة لعملية الشراء. وهذه الخطة تمر بثلاث مراحل هي:

مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة اتخاذ قرار الشراء ومرحلة ما بعد الشراء.

وفيما يلي نتطرق للمراحل الثلاثة لعملية اتخاذ القرار الشرائي:[1]

مرحلة ما قبل الشراء: تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- الشعور بالحاجة أي النقص الذي يشعر به الفرد الذي يكون بدافع داخلي أو بسبب مؤثر خارجي والذي يتطلب الإشباع.

- جمع المعلومات حول السلعة التي يحتاجها وإمكانية توفرها ونقاط بيعها وسعرها، وذلك من مصادر متعددة قد تكون ذاتية كالخبرات والمعتقدات. أو خارجية مثل الإعلانات، رجال البيع، المحلات، العائلة والأصدقاء.

- تقييم البدائل اعتمادا على بعض المعايير كالجودة، السعر، الاسم التجاري، توقيت الحصول عليها.

- اختيار أفضل البدائل التي تحقق له أفضل منفعة.

2) مرحلة اتخاذ قرار الشراء:

هي مرحلة تكوين نية الشراء الفعلي وقد تتأثر هذه الأخيرة بتدخلات الأهل أو الأصدقاء أو عوامل ظرفية غير متوقعة كعدم توفر المنتج.

3) مرحلة ما بعد الشراء:

هي المرحلة التي يتم فيها استهلاك أو استخدام السلعة أو الخدمة وإدراك المنفعة من ذلك، والنتيجة شعور بالرضا أو بعدم الرضا. ويحدث الرضا عندما يقابل الأداء الخاص بالمنتج توقعات المستهلك قبل الشراء،

(1) سمية حداد " التسويق أساسيات ومفاهيم" دار النشر للتعليم والتكوين، البويرة :2009، ص: 25

وفي حالة عدم الرضا قد يكون ردٌ فعله علنيا بأن يقدّم شكوى أو يرفع دعوى قضائية ضد المنتج او يبلّغ جمعية المستهلكين. وقد يكون رد الفعل مخفيا كأن يتخلى عن العلامة أو يذكرها بسوء أمام المحيط.

3) الوقت وسلوك المستهلك:

3_1) تعريف سلوك المستهلك:

يعتبر المستهلك عاملا جوهريا يجب مراعاته عند بناء السياسات التسويقية المكونة للمزيج التسويقي، لهذا وجب على رجال التسويق أن يكونوا على دراية بكل ما يتعلّق به من حيث دوافعه للشراء وعاداته وكل ما يرغب فيه وما لا يرغب فيه. أي بعبارة أخرى دراسة سلوك المستهلك، ولقد وردت عدة تعاريف لسلوك المستهلك نذكر منها:

"سلوك المستهلك هو جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها الأفراد في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة من مكان معين وفي وقت محدد"[1]

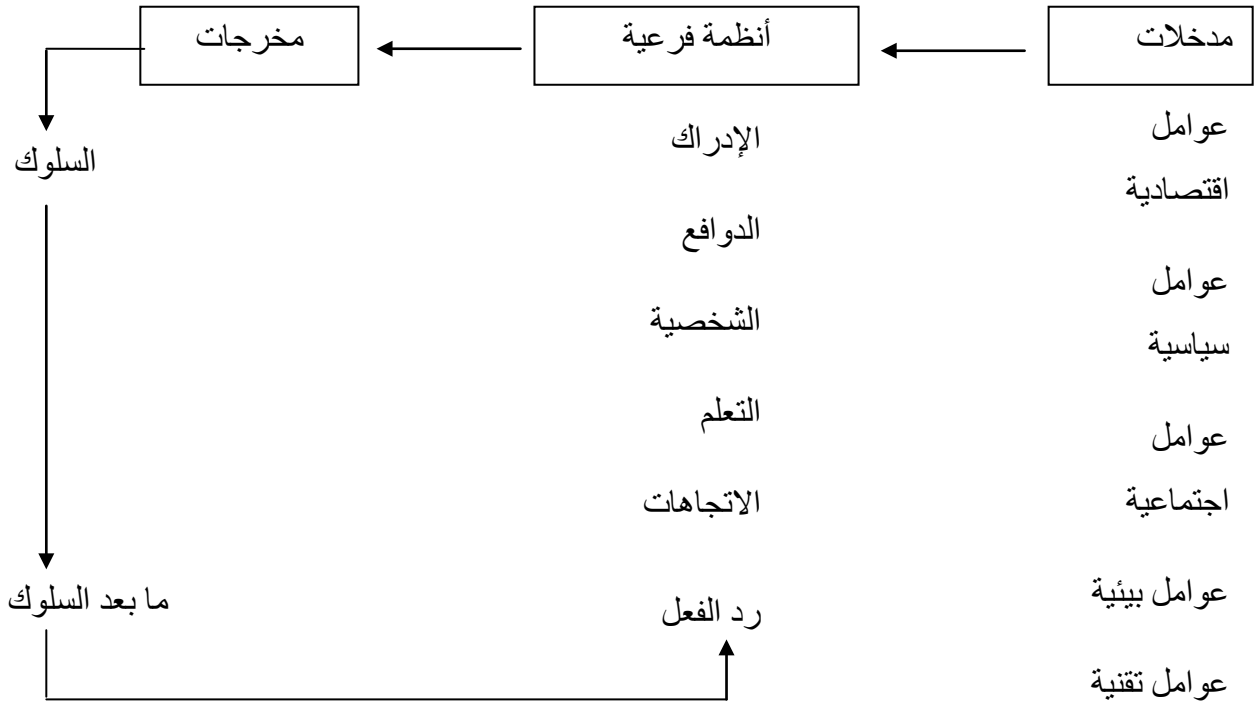
كما يعرّف على أنه :"ذلك السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث والشراء واستخدام السلع والخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة"[2].

وعليه يمكن القول أنّ سلوك المستهلك هو عبارة عن التصرفات والأفعال المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها الأفراد قصد الحصول على السلع والخدمات التي يتوقع أن تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأيضا اتخاذ القرارات التي تسبق تلك التصرفات. كما يعتبر سلوك المستهلك في نظر الكثير من الباحثين جزء من السلوك الإنساني لا ينفصل عنه وهو يتأثر بالبيئة المحيطة، فهو نظام مفتوح تفاعلي فيه مجموعة من الأنظمة الفرعية المتمثلة في الدوافع، الإدراك، الشخصية، التعلم والاتجاهات بالشكل الذي يقود إلى تكوين الصورة، الموقف، القرار.....الخ. والشكل التالي يوّضح سلوك المستهلك كنظام:

(1) محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص: 235

(2) محمد عبيدات، "سلوك المستهلك "، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: 1995، ص:4

الشكل رقم 19: سلوك المستهلك كنظام



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، "سلوك المستهلك: مدخل كمي وتحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2001، ، ص: 128

من الشكل يتضح أن سلوك المستهلك يتأثر بمجموعة من العوامل، هناك من الباحثين من يصنفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل أو المثيرات الداخلية التي تكون مرتبطة مباشرة بالمستهلك وهي المتعلقة بشخصيته ونفسيته... الخ. وعوامل خارجية تؤثر عليه ولا تتعلق به ذاتيا بل بمحيطه الخارجي مثل الثقافة، الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية...الخ، وهناك من يقسّم نفس العوامل إلى أربع مجموعات رئيسية هي العوامل النفسية، الاجتماعية، الشخصية والاقتصادية.

2_3) تأثير الوقت على سلوك المستهلك:

يعتبر الوقت من العوامل الاقتصادية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي حسب عدة متغيرات:

المتغير القراري: سرعة اتخاذ القرار.

المتغير التمييزي: التمييز بين عرضين أو أكثر.

متغير المتعة: اختيار العرض الأكثر راحة.

ويمكن قياس تأثير الوقت على سلوك المستهلك بطرق عديدة، فقرار الشراء قد يختلف باختلاف الوقت مثل ساعات اليوم أو أيام الأسبوع أو فصول السنة. فالفرد الذي ينوي السفر بعد يوم أو يومين ويقوم بالتسوق قبل مغادرة بلد معين سوف يقضي وقتا أقلا في البحث والمفاضلة بين المنتجات المعروضة وذلك عكس الذي لديه الوقت الكافي للتسوق.

كما أن الفرد الذّي يقضي وقتا طويلا في الانتظار في سبيل الحصول على المنتج فإنه احتمالا قد يختار بديلا آخر لذلك المنتج. والفرد الذي يتسوق في وقت الظهيرة صيفا يشتري منتجات تختلف عمّا لو قام بالتسوق في الظهيرة في أحد أيام الشتاء.[1]

ويتداخل عامل الوقت مع عامل الدخل أي العائد الذي يتقاضاه الفرد نتيجة القيام بجهد بدني أو فكري، فإذا كان المستهلك صاحب دخل مرتفع فعملية التسوق تتم بسرعة. أما إذا كان دخله منخفضا فإن العملية تستغرق وقتا أطولا والقرار الشرائي يكون أصعب، إذ تجده يبحث عن المنتجات الأقل سعرا والتي تتناسب وإمكاناته المالية.

إنّ ذوي الدخل المرتفع يتمتعون بقدرة على اتخاذ القرارات الشرائية بطريقة أسرع، نظرا لقدرتهم على الحصول على البديل بطريقة سهلة إذا كان اختيارهم غير صائب. كما أنهم يفضلون المنتجات ذات الماركات المعروفة والجودة العالية لتفادي تكاليف الصيانة بعد الشراء والاستهلاك. وبغض النظر عن الدخل فإنّ المستهلك أحيانا لا يهمّه الوقت فيقضي ساعات لقراءة كتالوجات وإشهارات حتى يقع في العرض المناسب من حيث الجودة والسعر[2]. أو تجده يختار وسيلة النقل التي تقدم خدمات جيدة أثناء السفر بدلا من وسيلة النقل الأسرع، أو يختار المطاعم التي تقدّم وجبات غذائية شهية وذات نوعية جيدة حتى ولو على حساب سرعة الخدمات. فالمستهلك غالبا مستعد لقطع مسافات طويلة وبذل جهدا أكبرا ووقتا أطولا للحصول على المنتج ذو العلامة المفضلة لديه.

كما أنّ وقت الشراء يتأثر بنوعية المنتج فإذا كان مرتفع الثمن كالسلع الاستثمارية أو المعمرة فإنها تتطلب جهدا أو إجراءات طويلة وتفكيرا عميقا للمقارنة بين البدائل والاختيار فيما بينها. ولأن هده العملية مجهدة ومحبطة وتتطلب الكثير من الوقت تزايد الاعتماد على الوسائل غير التقليدية في البيع والشراء كالشراء المنزلي، أما إذا كانت السلعة ذات الاستهلاك الواسع وبسعر زهيد ومتكررة الشراء فإنها لا تتطلب جهدا أو وقتا أو تفكيرا طويلا قبل الشراء حيث يقارن المستهلك بين علامتين أو أكثر باستخدام خاصية واحدة أو أكثر كالسعر واللون مثلا.

(1) عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 236
(2) شيماء السيد سالم، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة: 2006، ص: 51

المبحث الثاني: أساليب إدارة وقت التسويق ومساهمتها في تحسين الأداء التسويقي

تعتبر السرعة موردا تنافسيا ومحددا مهما من محددات النجاح والفشل، لهذا فإن تفعيل برنامج إدارة الوقت لابد أن يكون شموليا لكافة التطبيقات الإدارية في المؤسسة بما فيها النشاط التسويقي. وفي هذا المبحث سيتم التعرف على حيثيات تطبيق هذا البرنامج على مستوى أداء وظيفة التسويق وأثره عليها.

1) طرق وأساليب إدارة وقت التسويق:

إنّ تزايد التنافس على الوقت والأداء السريع جعل المؤسسات الاقتصادية تبحث عن الطرائق والأساليب التي تسمح بإدارة فعّـالة للوقت على مستوى الإدارات الوظيفية مستفيدة من الثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فقد ساهمت الوسائط الالكترونية وشبكة الانترنت بسرعة تدفق المعلومات وسهولة تداولها مما انعكس إيجابا على الأداء الكلي والجزئـــي للمؤسسات الاقتصادية.

وفيما يلي يتم استعراض أهم الآليات المستخدمة لزيادة فعالية إدارة وقت التسويق:

1_1) تخطيط وقت التسويق:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في إدارة وفت التسويق فبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون النجاح أو الفشل في العمليات الأخرى. لهذا أصبح التخطيط التسويفي سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث.

ويعرّف التخطيط التسويقي على أنّه:" اختيار الإدارة الطريق الأفضل من بين عدة طرق بديلة لتحقيق الأهداف التسويقية"[1].

أي أنّ التخطيط التسويقي هو اتخاذ قرار أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ويفيد التخطيط التسويقي في الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة وبالتالي تخفيض التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان. وتمرّ عملية التخطيط التسويقي بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف بدقة ووضوح.

2- وضع الفروض التخطيطية أي التنبؤات مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل...الخ.

(1) صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة: 1996، ص: 40

3- تحديد البدائل لتحقيق الأهداف.

4- تقييم البدائل أي المفاضلة بين الخطط التسويقية على ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية التسويقية.

5- اختيار الخطة التسويقية الملائمة حسب توقيت زمني يحدد وقت بدء كل عمل ووقت الانتهاء منه أي وقت تنفيذ الخطة.

6- وضع الخطط التفصيلية أو الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق...الخ مرفوقة بجداول زمنية لكل مراحل الخطة.

7- تنفيذ الخطة ومتابعتها للتأكد أن التنفيذ يسير وفقا للأهداف المنشود تحقيقها أي من حيث الفعالية والكفاءة والسرعة والجودة.

2_1) الرقابة على وقت التسويق:

لا يكفي لنجاح الأداء التسويقي أن تقوم إدارة التسويق بالتخطيط الجيد لوقت التسويق، ولكن من الضروري اقترانه بنظام فعال للرقابة للتأكد من تحقق الأهداف وفق الخطط الموضوعة وتصحيح الأخطاء - إن وجدت - في الوقت المناسب.

وتعرّف الرقابة التسويقية على أنها:" عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تحققت"[1].

وبالتالي فإنّ الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة. وتهدف بذلك إلى إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف في التنفيذ بقصد المعالجة السريعة للأخطاء ومنع تكرار حدوثها. وتمرّ الرقابة التسويقية بالمراحل الأساسية التالية:

1- تحديد المعايير الرقابية

2- قياس الأداء

3- تحديد الانحرافات على الأداء الفعلي ومعرفة أسبابها ثم تصحيحها.

والرقابة على وقت التسويق تركز على معيار الوقت للمقارنة بين الأداء المخطط والأداء المنجز، فمثلا للرقابة على نشاطات رجل البيع تتم المقارنة بين الوقت المخطط للتنقلات والوقت الفعلي. ويجب على إدارة

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، " التنظيم وإدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، القاهرة: 1993، ص: 80

التسويق أن تحدد النطاق المسموح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن معيار الوقت الموضوع، وفي حالة ما تجاوز الأداء الحقيقي الوقت المحدد بنسبة غير مسموح بها يتم البحث عن الأسباب بسرعة والتي قد تكون داخلية كارتكاب خطأ ما في إعداد أو تنفيذ الإستراتيجية وأخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع للمنافسين أو تحولات مفاجئة في البيئة.

وأمام إدارة التسويق ثلاث مسارات بديلة للتصحيح:

1- عدم فعل أي شيء: إذا كانت الحالة نادرة الحدوث وغير مؤثرة على الأداء العام للعمل.

2- معالجة الموقف: إذا كان الانحراف كبير ومؤثر حيث يتقابل المدير مع العضو المسؤول عن العمل أو الفريق ككل لمناقشة طبيعة الموقف أو المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة.

3- مراجعة معيار الوقت: أي تعديله بحكم أن الانحراف الحاصل ناجم عن خطأ في تصميم المعيار خلال وضع الخطة وليس إلى مشكلات في الأداء. أي أن الوقت المحدد للأداء غير واقعي ويتجاوز الإمكانات والطاقات الجسدية والفكرية للأفراد.

3_1) نظام الشراء في الوقت الملائم (just in time purchasing):

يعد مفهومي الشراء والتصنيع في الوقت الملائم من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة. فالتصنيع في الوقت المحدد يتطلب شراء المواد الأولية وتوفيرها في الوقت. ومن مزايا نظام الشراء في الوقت الملائم:

- تقليل حجم المخزون إلى أدنى مستوى ممكن مما يؤدي إلى انخفاض جميع التكاليف المتعلقة بالمخزون.

- انخفاض التكاليف الإدارية المرتبطة بالشراء (وثائق، هاتف، فاكس، تنقلات..).

- ارتفاع مستوى الجودة والإنتاجية نتيجة لانخفاض كمية التالف.

إن تحقيق المزايا السابقة يتطلب توافر مجموعة من الشروط هي:

- استقرار جداول الإنتاج مما يساعد على تقدير دقيق لحجم الطلب من المواد

- إبرام عقود طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين تتضمن عمليات توريد متكررة وصغيرة، تساعد على الاكتشاف المبكر للمشاكل المتعلقة بالجودة وتوّطد العلاقات مع الموردين.

- تموقع الموردين في مواقع قريبة من المؤسسة ضمانا للتوريد المستمر لاحتياجات المؤسسة.

- التعامل مع موردين موثوق فيهم وذوي سمعة جيدة يسلمون المواد في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

4_1) نظام الإنتاج في الوقت المحدد(just in time manufacturing):

من المداخل المعتمدة لغرض عدم التأخير في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (just in time JIT) أو نظام الإنتاج الفوري أو الإنتاج حسب الطلب. وكلها مسميات تؤدي إلى معنى واحد وهو لا يوجد إنتاج إلا في وجود طلب، فالإنتاج يتم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وبذلك يتم التخلص من الهدر الصناعي الذي ينجم عن أي نشاط يزيد من كلفة العملية الإنتاجية دون أن يقدم أي قيمة مضافة للمنتج.

وقد ظهر هذا المفهوم في السبعينات في اليابان، وتم تطويره وبلورته من قبل" تايتشي أونو" من شركة "تويوتا" ثم تلتها شركات أخرى صناعية يابانية وأمريكية. ويعرف مفهوم JIT بأنه :" ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان لتأخيرات الإنتاج والمخزون أي أنه يسعى من أجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية ابتداء من التصميم إلى حين تسليمه إلى الزبون"[1]

أي أن نظام(JIT) يختلف عن المدخل التقليدي الذي اتبع طريقة الدفع (push)، حيث يدفع الإنتاج من مركز إلى آخر بصرف النظر عما إذا كان المركز مستعد لاستقبال هذه المنتجات أم لا. ما يترتب عنه تراكم المخزون وتعطل الأموال. أما نظام (JIT) فيتم مراقبة تدفق المنتجات بطريقة السحب (pull)، أي البدء من مركز التجميع النهائي رجوعا إلى البداية حيث لا يمكن دفع الإنتاج إلى محطة العمل الثانية إلا بعد أن ترد بطاقة الحركة التي تمثل الطلب. فلا يمكن إنتاج أي جزء دون بطاقة الإنتاج ولا تجوز حركته إلا ببطاقة الحركة. لهذا يطلق على هذا النظام مسمى (الكانبان) (kanban) وهي كلمة يابانية تعني البطاقة وتشير إلى نظام السحب.

ولتخفيض الوقت الضائع في هذا النظام لابد من إتباع الاستراتيجيات التالية:

تخفيض وقت الفحص: وهو الوقت المستغرق في فحص المنتج أو المادة الأولية للتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعة، ويتحقق التخفيض بتحسين الجودة أو الالتزام ببرامج الجودة الشاملة أي صفر عيوب. أما بالنسبة للمواد الأولية فلا بد على المؤسسة أن تتعامل مع موردين موثوق فيهم وذوي سمعة جيدة يسلمون المواد في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. كما يجب اعتماد برامج الصيانة الوقائية للآلات تفاديا لأي نوع من الأعطال التي تؤثر في حركة الإنتاج.

(1) يوسف مسعداوي، " أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: 2013، ص: 192

تخفيض وقت التحرك: وهو وقت تحريك المنتج من ورشة إلى أخرى أو من وإلى المخزن. ويتحقق التخفيض عن طريق تصميم جيد للمصنع حيث تكون الأقسام والآلات قريبة من بعضها البعض (المناولة الصفرية).

تخفيض وقت الانتظار: يتم ذلك بترتيب الأقسام الإنتاجية بشكل موازي وخلق روح التعاون بينها، بحيث يبدأ القسم العمل فورا بمجرد استلامه للمنتج وهكذا دواليك حتى يصبح وقت الانتظار صفرا.

تخفيض وقت التجهيز أو الإعداد: أي وقت تحضير المعدّات اللازمة للإنتاج والتي قد تختلف من منتج إلى آخر، لهذا يفضل شراء معدات تتلاءم بسهولة مع إنتاج أكثر من منتج أو تصميم المنتجات حيث يسهل تشغيلها على نفس المعدات.

تخفيض وقت التخزين: يتحقق ذلك عن طريق الاتفاق مع الموردين على استلام المواد في الوقت والمواصفات المحددة. كما أن التعاون بين الأقسام والورشات يعني وقت أقل لتخزين الإنتاج تحت التشغيل أي سرعة تنقل تدفقات الإمداد.

هذه الأوقات الخمسة لا تضيف قيمة إلى المنتج، لهذا لابد من تخفيضها لأن وقت الإنجاز في نظام (JIT) ينظر إليه على أنه:

وقت الإنجاز= وقت التشغيل (وقت يضيف قيمة) + وقت ضائع (وقت لا يضيف قيمة)

إن التخلص من الوقت الضائع يجعل وقت الإنجاز مساويا لوقت التشغيل. ومن الناحية التسويقية فإن ذلك يؤدي إلى الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين بتوفير المنتج في وقته المحدد مع افتراض عدم التأخير في عملية التوزيع.

1_5) التجارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح التجارة الالكترونية من المصطلحات الحديثة جدا في عالم المال والأعمال. لم يأخذ هذا المصطلح في الانتشار إلا عام 1996 وذلك عقب تحويل شبكة الانترنت من الهيئة القومية للعلوم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى القطاع الخاص، حيث صارت الإمكانيات سهلة ومتاحة لتقديم الخدمات التجارية والمالية ومختلف الخدمات على الانترنت.

وقد قدّمت العديد من التعريفات للتجارة الالكترونية أهمها:[1]

(1) زايري بلقاسم، طوباش علي، " طبيعة التجارة الالكترونية وتطبيقاتها المتعددة"، مجلة المستقبل العربي، ماي 2003 ، ص: 70

"هي مجموعة المبادلات الالكترونية المربوطة بنشاطات تجارية ".

"هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت"

"هذا النوع من التجارة يغطي الإنتاج والترويج والبيع والتوزيع للمنتجات من خلال شبكة الاتصالات وأدواتها " ، وهذا التعريف لمنظمة التجارة العالمية.

أي أنّ التجارة الالكترونية تضم جميع أنشطة التبادل (الشراء، البيع..) التي تتم باستخدام شبكة الانترنت. وهي تنطوي على البيع الالكتروني المباشر بإنشاء متاجر افتراضية، وسائل الدفع الالكتروني للفواتير، التسوق المنزلي.....الخ.

وتعمل التجارة الالكترونية على تحقيق العديد من المزايا وهي:

- تزايد القدرة على الاستجابة الفورية لمتغيرات السوق.

- تحقيق مستوى خدمة أفضل للمستهلكين.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.
- رفع الحصة السوقية للمؤسسة.
- انخفاض حجم التكاليف وبالتالي انخفاض أسعار المنتجات وزيادة معدلات الربحية.

وأهم مزّية هي اختصار الوقت واختزال المسافات، فتكنولوجيا الانترنت تمكن من تقليص الوقت عن طريق:

- تسهيل التسوق بالنسبة للمستهلك فأي شخص لديه حاسب ألي أو هاتف نقال متصل بالانترنت بإمكانه أن يصبح مستهلكا عالميا، يتصفح المواقع التجارية الإلكترونية وينهي معاملاته في أقصر وقت.

- إتاحة الفرصة للوصول إلى منتجات ومراكز تسوق لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلك والمقارنة بينها من حيث السعر والجودة بسهولة وسرعة فائقة مما بمكنه في نهاية الأمر من اختيار أفضل العروض.

- التسريع في العمليات والشراء والتسليم حيث لا ضرورة لتخزين السلع في المخازن وبالتالي التقليل من تكلفة التخزين والصفقة في آن واحد والحصول عليها في ثوان، لاسيما إذا كانت منتجات خدمية أو قابلة للتحويل إلى منتجات رقمية مثل الكتب والمجلات والأبحاث والمواد الصوتية والفوتوغرافية.

- سرعة تبادل المعلومات والتجارب وأراء المستهلكين المتعلقة بالسلع والخدمات عبر مجتمعات الكترونية كالنوادي وغيرها مما يرفع من الثقافة والوعي الاستهلاكي لدى جمهور المستهلكين.

- تقليل الإنفاق على الترويج أو تركيب تجهيزات باهظة الثمن في خدمة المستهلكين أو توظيف موظفين للقيام بالأعمال الإدارية، إذ توجد قواعد بيانات تحتفظ بكل المعلومات حول صفقات البيع ويمكن استرجاعها في أي لحظة.

- التعرّف الفوري على رغبات المستهلكين والبيع المباشر الذي يوفر تكلفة قنوات التوزيع وإمكانية فتح أسواق جديدة، والرفع من حصتها السوقية فضلا عن تعزيز وتنمية قدرتها التنافسية في الأسواق الحالية.

1_6) التسويق الالكتروني:

يعتبر التسويق الإلكتروني من أهم ما أفرزه الفكر التقني الإلكتروني حيث ساهم في تسهيل وخدمة العمليات التجارية واختصار الزمن والتقليل من التكاليف. ويعرف بأنه:"عملية استخدام شبكة الانترنت والتكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف التسويقية".[1] أي أن التسويق الالكتروني يعتمد على الانترنت_كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة_ في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالبيع، الإعلان، بحوث السوق، تصميم المنتجات الجديدة، التسعير وغيرها. حيث تنشأ المؤسسة موقعا الكترونيا لها يحتوي على المعلومات التالية:

- كيفية الاتصال بالمؤسسة (الهاتف، العنوان، البريد الالكتروني)

- عرض منتجات المؤسسة

- الخيار للمستهلك لطلب المنتجات

- الخيار للمستهلك لدفع ثمن المنتجات عبر الانثرنث

- تتبع التسليم وخدمات ما بعد البيع

- مراجعة تعليقات المستهلكين والمستخدمين واستفساراتهم وشكاويهم

- محادثات حية مع المستهلكين

وللتسويق الالكتروني العديد من الفوائد سواء بالنسبة للمستهلك أو المؤسسة:

- تخفيض التكاليف وبالتالي انخفاض أسعار المنتجات، فالتسويق الالكتروني لا يحتاج إلى متجر مادي للتعامل معه حيث تختفي بعض المصروفات مثل: الكهرباء، الإيجار، أجور العمّال.

(1) عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 427

- إمكـانية تسوُّق المستهلك على مدار 24 ساعة.

- إمكانية تسويق تشكيلة كبيرة من المنتجات أو العلامات التجارية في وقت قياسي فمثلا شركة "أمازون.كوم"" Amazon.com" أطلقت موقعها على الانترنت في منتصف عام 1995، وبعد عدة شهور أصبحت تبيع 100 كتاب في العام وبعد أقل من سنة وصل عدد الطلبات 100 كتاب في الساعة وفي عام 2000 أصبحت تتلقى 100 طلب شراء في الدقيقة الواحدة.

- إتاحة الفرصة للمستهلكين لإجراء مقارنة سريعة بين أسعار المنتجات قبل شرائها.

- مساعدة المستهلكين الذين لا يكفيهم الوقت للقيام بالتسوق التقليدي (المرأة العاملة، رجل الأعمال...) للوصول إلى ما يرغبونه من منتجات بأسهل وأسرع وسيلة.

- التغلّب على الحواجز الجغرافية حيث يتمكن المستهلكون من الإطلاع على ما يعرض من منتجات وخدمات على مستوى السوق الوطني أو الدولي.

- بناء علاقات شخصية طويلة المدى مع المستهلكين.

ويشير "بيثر واولسون" إلى أنّ هناك أربعة بدائـل للتسوق والشراء مجسدة في هذه المصفوفة:

الشكل رقم 20 : مصفوفة التسوق/ الشراء

التسوق الكترونيا في المتاجر

الشراء الكترونيا في المتاجر		
	أ:تبادل الكتروني	ب:تبادل الكتروني بمساعدة المتاجر
	ج: تبادل من خلال المتاجر بمساعدة الانترنت	د:تبـــادل تقليـــدي

المصدر: عبد السلام ابو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص :437

في هذه المصفوفة يوجد أربع استراتيجيات للشراء والتسوق وهي :

أ: التسوق والشراء الالكتروني باستخدام الانترنت، ويصلح هذا الأسلوب في العديد من المنتجات كالكتب، الزهور، السيارات، الحاسوب، تذاكـر الطيران، الأسهم...الخ.

ب: التبادل الالكتروني بمساعدة المتاجر حيث يقوم المستهلك بالتسوق عبر المتاجر للتعرف على العلامات التجارية والمنتجات المتوافرة في السوق واختبارها ثم تحديد العلامة المناسبة، ليعود إلى منزله ويشتري المنتج الكترونيا. وتصلح هذه الإستراتيجية للسلع المعمرة.

ج: التبادل من خلال المتجر بمساعدة الانترنت حيث يقوم المستهلك بالتسوق عبر الانترنت لجمع المعلومات عن المنتج ثم التوجه إلى المتجر لشرائه.

د: الأسلوب التقليدي ويعني الشراء والتسوق الفعلي من المتاجر فقط.

1_7) نظام المعلومات التسويقي:

من مصادر نجاح إدارة العمل التسويقي وجود نظام معلومات تسويقي، يزود متخذي القرارات بالمعلومات الكافية والدقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التسويقي في الوقت المناسب.

ويفيد نظام المعلومات التسويقي في تحديد وقياس الفرص وتحليل الطلب والتنبؤ به وتحليل قطاعات السوق، لهذا يجب الحصول على بيانات كافية ودقيقة عن المستهلكين والطلب والمنافسين والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية في البيئة الخارجية. وكذلك بيانات عن المبيعات وتكاليف التسويق وكل ما يتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل الخاص بالمؤسسة وبيئتها التسويقية.

وقبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات التسويقي نعرِّف المعلومات وخصائصها. حيث تعرِّف المعلومات على أنها:" بيانات تتعلق بحقائق ومواقف معينة تم وضعها في محتوى ذو معنى لمتلقيها بحيث يضفي عليها قيمة"[1].

وتتمتع المعلومات بالخصائص التالية:

- **التوقيت:** أي أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه أي عدم وصول المعلومات بعد الحاجة لها أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمال تقادمها.

- **الدقة:** يجب أن تكون متوفرة عند إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.

(1) رائف حسن رضوان، ثابت عبد الرحمن الإدريسي، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة "، مطبعة الولاء، شبين الكوم: 1990، ص: 19

- **الصحة:** أي خلوها من الأخطاء اللغوية أو الرقمية.

- **التعبير الكمي:** أي إمكانية صياغتها أو التعبير عنها بلغة الأرقام.

- **الموضوعية:** أي خلوها من التحيز أي اتفاق جميع المستخدمين للمعلومة على مضمونها.

- **إمكانية الحصول عليها:** أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات.

- **الوضوح والشمول:** أي مدى خلوها من الغموض واكتمالها.

- **الملائمة:** أي مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم.

وتعتبر الخصائص الثلاثة: الدقة والتوقيت والملائمة محددات جودة المعلومات.

أما فيما يتعلق بنظام المعلومات فقد تعدّدت التعاريف التي قدمت له، نذكر منها: [1]

تعريف ينُّص على أن: " نظام المعلومات هو مجموعة من المكوّنات مربوطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة وايصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في الوظائف الموكلة إليهم".

كما يعرّف بأنه :" مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم".

أما نظام المعلومات التسويقي فيعرّف بأنه:"مجموعة من الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة لجمع وتحليل وتصنيف ونشر المعلومات الخاصة بصناعة القرارات لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية وتحسينها"[2].

مما سبق نستنتج أن نظام المعلومات التسويقي هو تطبيق لمفهوم النظم في مجال المعلومات وذلك بغرض:

- تقرير أي نوع من المعلومات تحتاج إليها المؤسسة

- جمع هذه البيانات

- تشغيل البيانات وتحليلها بأساليب التحليل الكمي

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 467
(2) المرجع السابق ، ص: 192

- توفير البيانات الكافية والدقيقة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب

ويعتبر نظام المعلومات التسويقي مضيعة للوقت والجهد والمال إذا لم يتم استخدام المعلومات الناتجة عنه بكفاءة أي استخدامها عند اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل والأنسب الخاص بالاستراتيجيات التسويقية المعروفة بالمزيج التسويقي مثل:

تخطيط المنتجات الجديدة.
تحديد السعر المناسب.
تحديد المكان المناسب لمراكز التوزيع.
معرفة أداء رجال البيع من حيث المبيعات والأرباح.

فنظام المعلومات التسويقي وسيلة استجابة سريعة لعدم التأكد الموجود في محيط المؤسسة أو لمناورات المنافسين.

1_8) أسلوب صفوف الانتظار:

تظهر مشكلة الوقت وكيفية إدارته واستغلاله بشكل أمثل في المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسة الخدمية التي تقدم خدمة للجمهور مقابل ثمن. وإنّ تأخر انجاز الأعمال على مستوى هذه المؤسسات يؤدي إلى وجود طوابير من الزبائن طالبي الخدمة أمام مقّدمي الخدمة، كما قد يكون معدّل أداء الخدمة أسرع من معدل وصول الزبائن حيث تبقى مواقع تأدية الخدمة عاطلة عن العمل وتكون صفا للانتظار.

ولحل هذه المشكلة يتم اعتماد أسلوب خطوط الانتظار، ويعرّف هذا الأسلوب بأنه: "طريقة علمية لمعالجة مشاكل تقديم وتسويق السلع والخدمات وذلك لمصلحة المستفيد من الخدمة ومقدّم الخدمة".[1]

ويمكن تمثيل هذا الأسلوب في معادلة مكوّنة من طرفين كما يلي:

وقت تقديم الخدمة = وقت قدوم طالبي الخدمة

وفي هذا الصدد نميز بين ثلاث حـالات زمنية تحتاج إلى اهتمام إدارة الوقت:

- وقت قدوم طالبي الخدمة أسرع من وقت تقديم الخدمة وبالتالي ظهور حالة انتظار طالبي الخدمة.

- وقت تقديم الخدمة أسرع من وقت قدوم الزبائن أي ظهور حالة انتظار مقدمي الخدمة.

(1) مؤيد الفضل، "المنهج الكمي في إدارة الوقت "، دار المريخ للنشر، الرياض:2008 ، ص: 333

- تساوي وقت قدوم طالبي الخدمة مع وقت تقديم الخدمة أي حالة توازن.

وعلى أساس الحالات الثلاثة يتم اعتماد أسلوب صفوف الانتظار كمنهج كمي لمعالجة مشاكل الانتظار في مواقع العمل وذلك وفق قواعد احتمالية مختلفة. ويتم التركيز في هذا الأسلوب على العناصر التالية:[1]

أنماط وصول الزبائن:

أي وصول الزبائن منفردين أو على شكل مجموعات، وإن الفترة الزمنية الفاصلة بين عمليات الوصول قد تكون ثابتة أو متغيرة عشوائيا بتوزيع احتمالي معروف يسمى "توزيع بواسون".

الوقت اللازم لتقديم الخدمة:

وهو الوقت المطلوب لتقديم الخدمة بشكل عشوائي وفق توزيع احتمالي معروف يسمى" التوزيع الأسي".

عدد مواقع الخدمة في النظام :

وهذا العدد مرتبط بعدد الزبائن الواصلين إلى مواقع الخدمة في فترات زمنية ثابتة أو عشوائية.

الطاقة الاستيعابية لمكان تسويق الخدمة :

إن لمكان الخدمة طاقة محدودة للزبائن تستوعب زبائن في مرحلة الخدمة وزبائن في مرحلة الانتظار.

الترتيب الذي يخدم الزبائن: ويقسّم إلى نوعين:

حالات منظمة: وتقسم إلى:

- ترتيب على أساس قاعدة "من يدخل أولا يحصل على الخدمة أولا".

- ترتيب على أساس قاعدة "من يدخل آخرا يحصل على الخدمة أولا "وتظهر هذه الحالة في عملية سحب المواد من المخازن.

حالات غير منظمة: وتقسم إلى:

- حالات غير منظمة بشكل لا إرادي كما هو الحال في تجمع الزبائن أمام شباك التذاكر.

(1) مؤيد الفضل، مرجع ساق ذكره، ص: 335

- حالات غير منظمة بشكل مقصود كما هو الحال في تقديم الخدمة ذات أولوية تمليها ظروف استعجاليه (حالة العيادات الطبية).

ولتطبيق نموذج خطوط الانتظار لابد من تهيئة مواقع عمل يتم من خلالها ترتيب نظام معين لتسويق الخدمة أو السلعة إلى المستهلك. إضافة إلى إجراءات أخرى نوعية تساعد في عملية إدارة الوقت وترشيد استغلاله، ومن أهم هذه الإجراءات:

- **على مستوى قدوم طالبي الخدمة:** تتمثل الإجراءات في:

- تحديد المداخل والمخارج الأساسية والفرعية للدخول والخروج من النظام ضمانا لانسيابية الحركة في النظام.

- تحديد واضح ومعلوم لقاعدة الأولوية في الحصول على الخدمة مثل "من يصل أولا يخدم أولا".

- تصميم ساحة واسعة كافية تستوعب طالبي الخدمة.

-**على مستوى مقدمي الخدمة:**لابد من اعتماد:

- ترتيب صحيح لمواقع العمل بما لا يعيق انسيابية العمل.

- الأتمتة في تقديم الخدمة مما يقلل الوقت المستغرق في النظام.

- توظيف موظفين أكفاء وذوي خبرة في تقديم الخدمة.

- عرض خرائط تفصيلية توجه المستهلك لمواقع العمل وكيفية انتقال العمل.

- تحديد نظام البدائل في تقديم الخدمة في حالة الأعطال في أحد المواقع تجنبا لهدر الوقت في النظام.

1_8) إدارة وقت رجل البيع:

تنص الدراسات على أن رجال البيع يقضون في المتوسط 49% من وقتهم في المقابلات الشخصية أو الهاتفية البيعية، و20% في الانتظار والسفر و31% في أداء العمل الإداري وحضور الاجتماعات. فالوقت البيعي المتوفر لرجل البيع يحدد بالمعادلة التالية:[1]

$$ST_t = TN_t - (AT_t + TTt)$$

(1) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 294

حيث:

ST_t (selling time): الوقت البيعي المتوفر في الفترة الزمنية t

TN_t (total work time): وقت العمل الإجمالي المتوفر خلال الفترة الزمنية t

AT_t (administrative time): الوقت المصروف على الأمور الإدارية خلال الفترة t

TT_t (travel time): الوقت المصروف على السفر والتنقل خلال الفترة t

ويمكن زيادة الوقت المخصص للبيع من خلال:

- تخفيض وقت العمل الإداري (AT) اعتمادا على تكنولوجيا الحاسب الالكتروني وتدريب رجل البيع على استخدامه.

- تخفيض وقت التنقل بين المستهلكين من خلال التخطيط الجيد للزيارات وتصميم أفضل للمنطقة.

فرجل البيع مطالب بتطوير آليات عمله بطريقة تسمح بتوزيع الوقت المتاح له على حيثيات برنامجه اليومي، بحيث يستطيع تحقيق مستويات انجاز مرتفعة بأقصر وقت ممكن أي تحقيق تغطية مناسبة للفرص البيعية الموجودة في مناطقه البيعية الخاضعة لمسؤولياته وتحكُّمه. كما ينبغي على مدير المبيعات مراقبة عادات وتصرفات رجال البيع خاصة المبتدئين، وذلك للتعرف على مظاهر سوء إدارة الوقت وضبط سلوكاتهم. فكل دقيقة تضيع منه هي ضياع من مبيعاته وعمولاته وأرباح مؤسسته. والجدول التالي يلخص مضيعات وقت رجل البيع ومجالاتها:

الجدول رقم 5: أسباب ضياع وقت رجل البيع ومجالاتها

مجالات عامة	مجالات ترتبط بالوضع البيعي
_الزيارات المفاجئة - المكالمات الهاتفية - الاجتماعات - نقص التخطيط - سوء التنظيم	- ضعف إدارة الاتصالات - التأخير في السفر والتنقل - عدم احترام المواعيد - وجود عناصر تشويش أثناء العرض البيعي

المصدر: ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص:292 (بتصرف)

سبق وقد تمّ شرح مجالات ضياع الوقت العامة في الفصل الأول، وفيما يلي نشرح مجالات ضياع الوقت المتعلقة بالبيع:[1]

ضعف إدارة الاتصالات: أي عدم التخطيط العلمي للاتصالات مع المستهلكين سواء كانت الهاتفية أو الكتابية، والتخطيط يتضمن تحديد الهدف من الاتصال ومحتوى الرسالة المراد تبليغها للمتلقي. ويتجلى هذا الضعف كذلك إذا كان رجل البيع يجهل المنطقة والمستهلك، حيث يتصل بالمستهلك الخطأ وبالتالي تهدر الموارد في مقابلة شخص غير قادر على الشراء.

التأخير في السفر والتنقل: يتحقق ذلك بسوء اختيار رجل البيع للطريق الذي سيسلكه باتجاه المستهلكين في المنطقة مما يتسبب في صرف وقت أطول، خاصة إذا كانوا مشتتين في المنطقة الجغرافية الواحدة.

عدم احترام المواعيد: فبعض المستهلكين لا يلتزمون بمواعيد محددة مما يؤدي إلى نشوء وقت انتظار أثناء عمليات الاتصال.

ولتفادي هذه المسببات في إضاعة جزء كبير من الوقت، لابد على إدارة التسويق حسن اختيار رجال البيع. فتوظيف رجل بيع سيء يكلف المؤسسة تكاليف التدريب وتكلفة الفرصة الضائعة.

كما تتطلب الإدارة الفعالة للوقت تحديد الحجم الأمثل للقوة البيعية، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوما موحدا للحجم الأمثل، فهناك من يعرِّفه على أنّه: "العدد الإجمالي الذي بإمكانه تحقيق أهداف البيع الشخصي".[2]

كما يعرَّف بأنّه: "الحجم الذي إذا أضفنا له رجل بيع فإن زيادة الربح سوف تكون أقل من زيادة التكاليف في حين لو خفضنا عدد رجال البيع فإن انخفاض الربح يكون أكبر من انخفاض التكاليف".[3]

وهناك عدة طرق لتحديد الحجم الأمثل لقوة بيع المؤسسة، منها طريقة عبء عمل رجل البيع ولطريقة المبنية على توافر علاقة خطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع.

(1) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 295
(2) ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2004، ص: 434
(3) Lilien Garq, « Analyses des decisions marketing, gestion et economie », Paris : 1994, p :43

أ) طريقة عبء عمل رجل البيع:

تعتمد هذه الطريقة على عدد الزيارات اللازم تحقيقه في السنة لفئة من المستهلكين، ويمكن حساب هذا العدد كما يلي:[1]

عدد الزيارات في السنة = عدد الزيارات في اليوم × عدد أيام الزيارات في السنة

أو:

$$\text{المدة المتوسطة للزيارات} = \frac{\text{عدد أيام الزيارات في السنة} \times \text{عدد ساعات الزيارات في اليوم}}{\text{متوسط مدة الزيارة الواحدة}}$$

ب) الطريقة المبنية على توافر علاقة خطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع:

بموجب هذه الطريقة يتم تقدير رقم أعمال المؤسسة والمبلغ المتوسط للمبيعات المحققة سنويا من طرف البائع، ليتم تقسيم الرقم الأول على الثاني للحصول على عدد رجال البيع الواجب توظيفه كما يلي: [2]

حيث: $N=CA / M_V$

N : عدد رجال البيع الواجب تشغيلهم.

CA : رقم الأعمال السنوي التقديري.

M_V: المتوسط التقديري للمبيعات المحققة من طرف البائع خلال السنة.

إضافة إلى هذه الوسائل التي تتبعها إدارة التسويق، يجب على رجل البيع تطوير آليات يستطيع بواسطتها تفعيل الوقت المتاح لديه، وهذه الآليات هي:

أ) تحليل الوقت:

هي تقنية يتعرُّف من خلالها رجل البيع على كيفية استخدام وقته وأهم المضيعات التي تعيقه أثناء عمله. وبناء عليها يقوم بالخطوة الموالية.

(1) فريد كورتل، ناجي بن حسين، "التسويق: المبادئ والسياسات"، منشورات جامعة علي منتوري، قسنطينة: 2001، ص: 122
(2) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 295

ب) تخطيط الوقت:

هو أسلوب إدارة ذاتي يبدأ بتحضير قائمة بأهم الأعمال التي ينبغي القيام بها كل يوم ثم ترتيبها طبقا لأولوياتها وأهميتها والبدء في تأدية العمل ذي الترتيب الأول، بحيث لا يجوز الانتقال إلى العمل التالي إلا بعد انجاز العمل الأول.وغالبا ما يحتوي المخطط اليومي والأسبوعي العناصر التالية:

- وقت التنقلات
- أوقات الإفطار
- وقت التعامل مع الزبون والذي يقسم إلى :
- وقت التفاوض أو الحوار Dialogue
- وقت عرض المنتجات وإعطاء الأدلة والبراهين argumentation
- وقت إعطاء الخلاصة conclusion

ج) الاستعانة بالسكرتارية:

يمكن أن تناط مسؤولية القيام ببعض الأعمال الروتينية مثل الرد على المكالمات الهاتفية وتصفح مواقع الانترنت وفتح البريد الالكتروني وغيرها من المهام الورقية إلى سكرتارية إدارة المبيعات للتعامل معها.

د) تخطيط عملية الاتصال البيعي الهاتفي:

تتطلب الاتصالات البيعية الهاتفية درجة من التخطيط العلمي تشمل ما يلي:

- مراجعة الموقف الحالي لكل اتصال هاتفي.
- تحديد هدف مناسب لكل اتصال هاتفي.
- صياغة عبارة قصصية جذابة حول منافع وخصائص السلعة أو الخدمة.
- صياغة الأسئلة المناسبة لإنهاء الحوار البيعي.
- الاحتفاظ بسجلات منظمة عن المستهلكين.

ولتسهيل الوظيفة البيعية لابد على رجل البيع تسجيل جميع المعلومات التي جمعها عن كل مستهلك، وتخزينها في وسائط الكترونية في ملفات خاصة بكل مستهلك توضح ما يلي:

مكان الإقامة، أرقام الهاتف، عنوان البريد الالكتروني، ساعات الاتصال الهاتفي، تاريخ الاتصالات بالمستهلك، تاريخ العمليات الشرائية والسلع المستخدمة، شروط الائتمان الممنوح للمستهلك.

د) الكفاءة في التنقل:

يتحقق ذلك بجدولة الزيارات أي تنظيم خط سير الحركة وأخذ مواعيد مقدّما، وذلك لتخفيض زمن التنقل وتغطية أفضل للمستهلكين في القطاعات البيعية المستهدفة.

ه) استغلال وقت الانتظار:

في حالة عدم التزام المستهلكين بمواعيد محددة، يجب على رجل البيع استخدام وقت الانتظار بطريقة منتجة من خلال إنجاز وظائف أخرى كالمراسلات والتقارير أو جمع المعلومات عن المستهلك أو عن السلع المنافسة وبرامجهم.

و) التمتع بمهارات احترافية في التعامل مع المستهلك:

تتمثل هذه المهارات في الاستماع الجيد والتفسير الواضح، إضافة إلى القدرة على طرح الأسئلة بدقة على المستهلك. حيث يسعى رجل البيع المحترف إلى تفهم وجهة نظره فيضع نفسه مكانه وبذلك تتحقق له فرصة التوقع والاستجابة.

ي) بناء علاقة ثقة مع المستهلك:

يواظب رجل البيع على ترسيخ علاقته بالمستهلك ويستمر في خدمته بعد البيع، فكلما زادت شكاويه وتذمره كلما سنحت الفرصة لرجل البيع لتأكيد جدارته وجدارة منتجه من خلال حل المشاكل الطارئة بأساليب مبتكرة.

2) دور أساليب إدارة وقت التسويق في تحسين الأداء التسويقي:

من خلال المزايا المذكورة سلفا لأساليب إدارة وقت التسويق، يتبين مساهمتها في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي أي تحقيق فعالية وكفاءة النشاط التسويقي. وفيما يلي يتم استعراض دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري والنتائج التسويقية وتحقيق فعالية المزيج التسويقي وإرضاء المستهلك.

2_1) دور أساليب إدارة وقت التسويق في تحسين الأداء البشري:

إن التزام الموارد البشرية المكونة لإدارة التسويق_ بدءا من مدير الإدارة إلى العمال التنفيذيين _ بأسلوب إدارة الوقت من تخطيط وتنظيم لوقت العمل واجتناب مضيعاته، يمكن الإدارة من إنجاز مهامها بالسرعة التي

يرتضيها المستهلك وبأقل تكاليف وتحقيق أهدافها في المجال الزمني المحدد. أي أن تطبيق أساليب إدارة الوقت من شأنه أن يرفع ويحسن مستوى أداء الموارد البشرية ويشبع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والمهنية.

وإن مفتاح النجاح للاستثمار الأفضل للوقت بيد مدير الإدارة التسويقية فهو مطالب بالارتقاء بسلوكيات مرؤوسيه وتحسين مهارتهم في استخدام الوقت وكذا التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

2_2) دور أساليب إدارة وقت التسويق في فعالية المزيج التسويقي:

سيتم دراسة هذا الدور بالنسبة للإستراتيجيات الأربعة للمزيج التسويقي، إستراتيجية المنتج والتسعير والتوزيع والترويج:

1_2_2) إستراتيجية المنتج :

يحتل الوقت مكانة بالغة الأهمية بالنسبة للمستهلك، لهذا تسعى المؤسسات إلى طرح منتجات تسمح بربح الوقت لاسيما بالنسبة للمستهلك النشيط كثير الحركة والتنقل والسفر. وذلك حتى تسهل حياته فيستمتع بالراحة والاستجمام. ومثال ذلك الآلات الكهرومنزلية كآلة غسيل الأواني والثلاجة المجهزة بشاشة حاسوب مربوط بشبكة الانترنت لتقديم طلبات شراء البضائع.

فإدارة الوقت تهتم بتقديم منتج يسهل التعامل معه ونقله وحفظه، لهذا اتجهت المؤسسات إلى تصغير المنتج والتحوّل من المنتجات ذات الحجم العائلي الكبير إلى المنتجات ذات الحجم والوزن الصغير. وكذا استخدام غطاء المنتج كمقياس للمعايرة وذلك حتى تتكيف مع متطلبات وحاجات المستهلكين.

كما أن إتباع فلسفة الشراء في الوقت المحدد والإنتاج في الوقت المحدد تسمح بتحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه. وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

إذن فالمنتج ذو التأثير العميق هو المنتج السريع في الوصول والبيع والدوران، وهذا يتوقف كذلك على اسم المنتج، الغلاف الجذاب، شعار المؤسسة، العلامة التجارية وتناسق الألوان. وينطبق هذا الأمر كذلك على الخدمات، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات سريعة للتقليل من وقت الانتظار باعتماد أسلوب خطوط الانتظار كطريقة علمية كمية لمعالجة مشاكل الانتظار. واستخدام آليات سريعة تضمنها تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات مثل حجز الطائرات وشراء التذاكر من المنزل، التسوق الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في هذا المجال التي أتاحت فورية الخدمة والتخلص من عناء المستهلك في الحصول عليها.

وتتطلب سرعة المنتوج أو الخدمة سرعة في الابتكار باختيار المدخل المناسب (التعاقبي أو التزامني) لإمكانيات المؤسسة وبيئة الأعمال التي تعمل فيها. فلابد من إزالة كل العراقيل البيروقراطية والسماح للمبدعين وأصحاب العقول النيرة بطرح أفكارهم وتصوُّراتهم والالتفاف حولها وتسهيل تطبيقها. فالمؤسسات تعلُّق آمالا كبيرة على المنتجات الجديدة التي تؤهلها لتحقيق المزيد من المبيعات والأرباح.

وتتجلى أهمية سرعة وصول المنتج الجديد إلى المستهلك فيما يلي:[1]

- دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا فبمجرد نزول المنتج إلى السوق حتى يستهدف من قبل المنتجات المنافسة ليجد بدائل جديدة تجذبه عن المنتج الأول.

- التقليل من المخزون وتكاليفه فبوجود الطلب تقل مساحة المخزون.

- التقليل من المصاريف الثابتة والحماية من مخاطر زيادة أسعار المواد الخام.

- شعور العاملين بالرضا وتحفيزهم على مزيد من الابتكارات.

وحتى تتحكم المؤسسة في توقيت طرح منتج جديد عليها بمراقبة دورة حياة المنتج واتخاذ الإجراءات المناسبة التي يمكن تعدادها كما يلي:[2]

- **تقصير مرحلة الطرح:** وذلك بتكثيف الحملة الترويجية للمنتج الجديد ووضع قنوات التوزيع في مكانها المناسب، حتى تضمن لمنتجها موقعا رائدا يعيق دخول منافسين جدد ويزيد من سرعة قبول المنتج من قبل المستهلك.

- **تسريع مرحلة النمو:** يتحقق دلك بزيادة نفقات الدعاية وإغراق السوق بالمنتج.

- **إطالة مرحلة النضج:** ويكون ذلك باتخاذ التدابير التالية:

  - الإنفاق الأكبر على الدعاية.

  - إيجاد تطبيقات أو استخدامات جديدة للمنتج.

(1) جون جونز، "الإدارة فائقة السرعة"، مجلة خلاصات، العدد 14، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة: 1994، ص: 7، (www.edara.com)
(2) ليسثر آر بيتل، مرجع سبق ذكره، ص: 276

- إدخال تحسينات شكلية على المنتج بتغيير طريقة التغليف والألوان والتكنولوجيا المستخدمة.

- **تقليص تأثير التراجع:** في هذه المرحلة يتم إبعاد المنتج من خط الإنتاج لكن بعد خلق منتجات جديدة بديلة.

إن إطالة عمر المنتج تؤدي إلى تدفقات نقدية أطول ما يضمن استقرار المؤسسة أمام منافسيها، فمثلا مشروب الكوكاكولا يتميز بدورة حياة طويلة وشبه مفتوحة ويعود ذلك إلى الابتكار فيه من خلال طرق عرضه، إيجاد تموقع له في أذهان المستهلكين، التعبئة، أساليب تنشيط المبيعات...الخ

والجدول التالي يلخص كيفية تطبيق إدارة الوقت في دورة حياة المنتج:

الجدول رقم 6: تطبيق إدارة الوقت في دورة حياة المنتج

الأهداف	الوسائل
- اختصار دورة الاستعمال	الاستبدال (الموضة)
- إطالة دورة المبيعات	تجديد،ابتكار،إعادة تصميم (re-designing)
- سرعة العمل	تخفيض المدة
- سرعة رد الفعل	نظام المعلومات، اليقظة

المصدر : Laurent batsch, op–cit, p : 52

2_2_2) إستراتيجية التسعير:

نظرا لديناميكية بيئة الأعمال وتغييرها المفاجئ، فإن المؤسسة مطالبة بمراجعة أسعار منتجاتها والتأكد من مناسبتها لظروف البيئة التسويقية المحيطة بها. أي اختيار التوقيت المناسب لتغيير الأسعار لما لذلك من أهمية وآثار جانبية، وتتخذ التغييرات الوقتية في السعر الصور التالية:[1]

-**أسعار التصفية:** الغرض منها التخلص من المخزون أو تنشيط المبيعات ويكون ذلك في نهاية الموسم كما هو الحال بشأن الملابس الشتوية والصيفية (الموسمية)

- **الخصم الإضافي:** أي إضافة نسبة أخرى إلى الخصم الممنوح.

- **الجوائز والهدايا:** قد تكون نقدية أو مادية وهي بمثابة مكافأة لثقة المستهلك بالمؤسسة وولاءه لها.

(1) بيومي محمد عمارة، مرجع سبق ذكره ، ص: 37

- **العرض المزدوج (المجمع):** أي عرض منتجين معا أو عدد من الوحدات السلعية مجتمعة بسعر أقل من سعر بيعها فرادى، ويصلح ذلك في حالة المنتجات المكملة لبعضها البعض مثل معجون الآسنان والفرشاة.

- **الخصم الخاص:** يقدم للموزعين الذين يعرضون منتجات المؤسسة.

- **منح الترويج:** تعطى للموزع نظير قيامه بمجهودات ترويجية مثل بدلات الإعلان.

- **تخفيض خاص بالمنتجات الجديدة:** التي توزع لأول مرة أو تخفيض خاص للموزعين الجدد.

- **رفع أسعار المنتجات الموسمية:** مثلا زيادة تأجير الإقامات السياحية والفندقية في مواسم الاصطياف ويرفع السعر بالنسبة للمستهلك الذي يرغب في الحصول على السلعة أو الخدمة في وقت قصير.

وينبغي على المؤسسة قبل رفع السعر أو خفضه دراسة ردود الأفعال المتوقعة من الأطراف المعنية وتحديدا رجال البيع، الموزعين، المستهلكين والمنافسين. فبالنسبة لرجال البيع يجب إخطارهم بتاريخ تغيير السعر حتى يلتزموا بالسعر الجديد.

أمّا بالنسبة للموزعين فهم أكثر الأطراف تأثرا بالتغيير في السعر، ففي حالة رفعه قد يؤدي ذلك إلى حجب الموزع للمنتج والاحتفاظ به لحين سريان السعر المرتفع، وفي حالة خفضه قد يلحق ضررا بالموزع في ظل وجود مخزون كبير من المنتج. لهذا ينبغي على المؤسسة مشاركته في تحمل تلك الخسائر والاعتماد على إحدى الوسائل الآتية:

- دفع المؤسسة فارق السعر (الفرق بين السعر القديم المرتفع والسعر الجديد المنخفض) في حالة عدم تسلُّم المؤُزع لطلبيته.

- شراء المخزون السلعي لدى الموزعين من المنتجات المقرر تخفيض سعرها.

- تعويض الموزعين عن الخسائر التي تلحق بهم.

ولتفادي هذه المصاريف لابد على المؤسسة المقدمة على تغيير أسعارها أن تجري مسحا سوقيا للتعرف على مقدار المخزون السلعي لدى الموزعين، ثم تعلن عن السعر الجديد قبل فترة من تطبيقه حتى يتسنى لهم التخلص منه. ويفضل أن يتم التغيير في فترات الانتقال أي بين المواسم أو مع بداية ظهور نموذج جديد من المنتج، أو في الوقت الذي يكون فيه المخزون من المنتج أقل ما يمكن لدى الوسطاء.

وفيما يتعلق بالمستهلكين يجب الإعلان عن السعر الجديد بعد فترة قصيرة وفي حالة المخزون في السوق أقل ما يمكن، لأنه في حالة التخفيض سوف يحجم المستهلك عن الشراء الحالي انتظارا للسعر المخفض

فيحصل الكساد التجاري. أمّا الرفع في السعر فقد يؤدي إلى تعجيله الشراء والتكالب على المنتج بالسعر القديم وذلك يفيد المؤسسة بالرفع من حصتها السوقية وبالتالي ربحيتها.

أمّا بالنسبة للمنافسين، فإن التغيير يجب أن يكون استجابة طبيعية لأي تغيير في أسعار منتجات المؤسسات المنافسة أي ضرورة تقليد المنافسين في حالة تخفيض السعر حتى لا تفقد المؤسسة المستهلكين. وفي حالة الزيادة في السعر يجب أن يكون ذلك مصحوبا بتحسين الجودة وتمييز المنتج عن منتجات المنافسة. وقد تعزف المؤسسة عن رفع السعر بغض النظر عن سعر المنافسين إذا وجدت أنّ المستهلك يفسر ذلك على أنه استغلال له واستنزاف لقدرته الشرائية. كما قد تحجم عن خفض السعر للأسباب التالية:

- تجنب الدخول في حرب أسعار تخسر فيها جميع المؤسسات.

- إدراك المستهلك أن خفض السعر يصاحبه تخفيض في جودة المنتج.

- إدراك المستهلك أن تخفيض السعر هو بداية لسلسلة متتالية من التخفيضات قد تدفعه إلى تأجيل الشراء.

إن تطبيق هذه الإجراءات يتطلب وضع خطة تفصيلية مرنة مقرونة بالتوقيتات الزمنية بحيث يحدد سعر المنتج في كل مرحلة، وفي وجود نظام معلومات تسويقي فعال يوفر معلومات كافية ودقيقة وفي الوقت المناسب يتم تغيير هذه الخطة وتغيير السعر.

3_2_2) إستراتيجية التوزيع:

حتى يستفيد المستهلك من وقت التسوق عمدت المؤسسات إلى إنشاء نقاط بيع أو نقاط تقديم خدمات في المتاجر الكبرى، مثل تقديم خدمة تنظيف السيارات أو مراقبتها تقنيا وإنشاء أماكن للهو واللعب للأطفال الذين يحضرون مع أوليائهم إلى مراكز التسوق. كما أصبحت المستشفيات ومحطات النقل والبنزين والطرق السريعة مواقعا لتوزيع منتجات المؤسسات، وهذه الإجراءات تفيد خاصة المستهلكين كثيري العمل (les actifs) وكثيري السفر (les mobils) وترضي احتياجاتهم.

وكمنهج آخر يمكن للمؤسسة البحث عن قنوات التوزيع التي تعمل على توصيل منتجاتها إلى المستهلكين بأسرع وقت ممكن، لهذا تقوم بإجراء مسح دوري للسوق للتعرف على أفضل قنوات التوزيع المتاحة. وقد تلجأ إلى السوق الإلكترونية والبيع بشكل مباشر للمستهلكين ويتم دفع الفواتير الكترونيا.

وفي الحالة التقليدية يتطلب تخفيض وقت التوزيع تخفيض عدد الوسطاء بإزالة إما تاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو السمسار، حيث تعقد المؤسسة صفقة البيع مباشرة مع المستهلك ليتم شحن البضاعة دون وسيط. وتسمى هذه العملية بالبيع المباشر أو منفذ التوزيع الصفري، وهي أقصر وأبسط قناة توزيع وتستخدم عادة في

أسواق السلع الاستثمارية حيث تباع الأجهزة والمعدات والمواد الخام من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى (B2B-business to business).[1]

كما يعتمد هذا الأسلوب في أسواق السلع الاستهلاكية باعتماد رجال البيع، فمثلا شركة "Avon" لمستحضرات التجميل تعتمد على 30000 رجل بيع منتشرين في كل مكان. وبمجرد دخول المستهلك على الموقع الالكتروني للشركة يمكن التعرف على أقرب رجل بيع لمكانه، كما تتواجد محلات هذه الشركة في المراكز التجارية الكبرى من أجل إتمام عملية الاتصال المباشر مع المستهلكين.[2]

وتساعد خصائص المنتج في اختيار أنسب قناة توزيع، فالمنتجات سريعة التلف مثل العصائر وسلع الموضة تتطلب قنوات قصيرة مثل شركة كوكاكولا التي تستخدم ماكنات البيع الآلية لتوزيع مشروبها. أما إذا كانت المنتجات نمطية فإنّها عادة ما تمر عبر قنوات أطول نسبيا. وبشكل عام إذا كان سعر المنتج منخفضا فإنّه يباع عبر قنوات توزيع أطول.

ولإيصال المنتج إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين وبأسرع وقت تحتاج المؤسسات إلى توزيعه في كل المناطق وزيادة معدل انتشارها من خلال التعامل مع تجار التجزئة المنتشرين في كل منطقة، وتسمى هذه الطريقة بالتوزيع المكثف أو الشامل. فبعض المنتجات مثلا الشكولاطة والجرائد تتميز بتكرار عدد مرات الشراء على فترات متقاربة وانخفاض السعر وعدم ولاء المستهلك للعلامات التجارية ويطلق عليها منتجات سهلة المنال. فالمستهلك لا يكون مستعدا لقطع مسافات طويلة وتضييع الوقت للبحث عنها، فإن لم يجدها قريبة منه يلجأ إلى شراء علامة تجارية أخرى.

أمّا السلع المعمرة ذات السعر المرتفع يتم طرحها في عدد محدود من مناطق التوزيع الرئيسية في كل منطقة وتسمى هذه الطريقة بالتوزيع الانتقائي.

4_2_2) استراتيجية الترويج:

اختلفت البيئة التسويقية اليوم كثيرا مما كانت عليه لفترة سابقة من الزمن خاصة في مجال الترويج وأدواته، والذي أصبح يطلق عليه الاتصالات التسويقية وذلك بفعل النمو والتطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. هذا التطور انعكس إيجابا على عملية التفاعل بين مجموع المستهلكين وقلل من وقت وجهد التسوق لديهم وساعدهم على ترتيب تحرّكهم عبر مراحل الشراء وصولا إلى القرار المناسب للشراء.

(1) محمد الصيرفي، "التسويق: منهج تحليلي مبسط"، دون ذكر دار النشر والمدينة والسنة، ص: 53
(2)عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 343

وحتى تكون الاتصالات التسويقية أكثر اتساقا وانسجاما مع احتياجات وتوقعات المستهلك، برز مفهوم جديد في بداية التسعينات من القرن الماضي أطلق عليه الاتصالات التسويقية المتكاملة ثم شاع استخدامه بين الأكاديميين والخبراء والممارسين في مجال التسويق.

ويهدف هذا المدخل إلى إعطاء قيمة للمؤسسات ومنتجاتها وعلامتها التجارية من خلال تفعيل علاقتها مع المستهلكين الحاليين والمرتقبين. وقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة باختلاف وجهات نظر واضعيها.

فيعرف"شلتز" "schultz" الاتصال التسويقي المتكامل على أنه: "تخطيط الاتصالات التسويقية المختلفة بشكل يعتمد على تكامل أدوارها الإستراتيجية وذلك لإعطاء قيمة إضافية لهذه الاتصالات وزيادة فاعليتها وتأثيرها على الجمهور المستهدف".[1]

أي أن الاتصال التسويقي المتكامل قائم على التخطيط لتكامل عناصر الاتصال التسويقي بهدف تعظيم إدراك المستهلك لقيمة السلعة أو الخدمة المعروضة.

كما قدمت جمعية وكالات الإعلان الأمريكية تعريفا شاملا وموسعا كالآتي:

"هو مفهوم لتخطيط الاتصالات التسويقية بما يقدم قيمة مضافة وشاملة لتقييم الأدوات المستخدمة والمتنوعة في الاتصال والمتمثلة في الإعلان، الاستجابة المباشرة، ترويج المبيعات، العلاقات العامة ومجموع هذه الأدوات تقدم وبشكل منضبط رسائل متكاملة وواضحة ومنسقة باتجاه تعظيم تأثير الاتصالات المتحققة".[2]

يشير هذا التعريف إلى أن:

- الاتصال التسويقي المتكامل يعتمد على التخطيط الاستراتيجي التسويقي لما يحققه من قيمة مضافة للطرف المستهدف.

- يمثل أداة رقابة إستراتيجية على الأدوات المستخدمة في الاتصال مع الجمهور المستهدف.

مما سبق نستنتج أن جوهر الاتصالات التسويقية المتكاملة قائم على تطوير إستراتيجية التسويق من خلال عناصر المزيج الترويجي والاتصالات نحو ترسيخ العلامة التجارية في أذهان الجمهور المستهدف.

(1) شيماء السيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 95
(2) ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: 2009، ص: 100

وفيما يلي يتم استعراض أدوات الاتصالات التسويقية المتكاملة التي تسمح بالحوار التفاعلي بين المؤسسة والمستهلك ومساعدته على توفير الجهد والوقت والكلفة المترتبة على المنتجات التي يبحث عنها:

- الإشهار على الانترنت حيث تصمم المؤسسات مواقعا لها على شبكة الانترنت (التسويق الالكتروني) تعلن فيها عن أنشطتها ومنتجاتها والتسهيلات التي تقدمها وعروضها الخاصة، ولابد أن يتم تصميم هذه المواقع بشكل بسيط وجذاب يستقطب الزائرين ويسهل عليهم الوصول للمعلومات في أسرع وقت وبأقل مجهود. ويجب تحيين هذه المعلومات بشكل مستمر استجابة للتغيرات الحاصلة في السوق.

ويسمى هذا الإشهار بالإعلان التفاعلي والذي يعرّف على أنّه :"استخدام وسائل تعتمد على التفاعل المتبادل بين المستهلك والمعلنين لتقديم عروض ترويجية أو دعاوي إعلانية مدفوعة أو غير مدفوعة خاصة بسلع أو خدمات أو أفكار من خلال معلن أو راع معروف"[1]

ويتيح الإعلان التفاعلي للمشترك فرصة الحصول على معلومات حول المنتج قد لا تنشر أو تذاع عبر وسائل الإعلام التقليدية، كما يمكنه من المقارنة بين عدة أصناف من المنتجات والاختيار من بينها دون مغادرة مكانه. وجدير بالذكر أن استخدام وسائل الإعلان التفاعلي لا يعني أن المؤسسات في منأى عن وسائل الإعلان التقليدية بل مازالت هذه الأخيرة تفاضل بين القنوات المتاحة لتنفيذ حملاتها الإشهارية (التلفزيون، الراديو، وسائل المواصلات، الشوارع....). ويعتبر شراء وقت الإشهار في التلفزيون أو الراديو من أكثر عناصر التكلفة في ميزانية الإشهار، وبالتالي لابد من اختيار الوسيلة التي تغطي هذه التكلفة.

- البريد الالكتروني المباشر أو التسويق المباشر وهو من أسرع الوسائل نموا في مجال الاتصالات التسويقية في الوقت الحالي، حيث يتم إرسال الرسالة الالكترونية مباشرة إلى المشترك في موقعه على الانترنت بالصورة المتحركة والصوت لتحدث الاستجابة الآتية. مما يتيح له الانغماس بعمق في عملية اتصال ذي اتجاهين مع المعلن من خلال استخدام نظام تفاعلي على مدار 24 ساعة. فقد يطلّع المستهلك على بريده الالكتروني عبر الانترنت في الساعة الثالثة صباحا ثم يرسل الرّد في هذا الوقت، وهو الوقت الذي لا يستطيع رجل البيع الوصول فيه إلى المستهلك.

- البيع الشخصي القائم على الحوار والاتصال المباشر بين رجل البيع والمشتري المحتمل وذلك لإقناعه بمزايا المنتج وتحفيزه لشرائه. ويعتمد رجال البيع على الوسائل التكنولوجية لزيادة فعالية أدائهم البيعي مثل استخدام البريد الالكتروني وبرامج الحاسوب وقواعد البيانات حول المستهلكين.

(1) شيماء السيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 133

- تنشيط أو ترقية المبيعات وتشجيع رجال البيع الشخصي وتجار التجزئة والوسطاء على تصريف المنتجات، خاصة إذا كانت سلعا موسمية تحتاج إلى التخلص منها في ظرف قصير. وإن استخدام الخصومات مثلا بشكل دوري وفي توقيت معلوم لدى المستهلك، يجعل هذا الأخير يقبل على الشراء أثناء فترة عروض ترقية المبيعات. ويجب تحديد الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه العملية بشكل مناسب ودقيق فإطالة الفترة يحمل المؤسسة الكثير من النفقات التي قد لا يعوِّضها مستوى المبيعات المتحقق، وبالعكس إذا كانت قصيرة قد لا يصل صداها إلى الجمهور. لهذا تحتاج المؤسسات إلى تطوير برامج تنشيط المبيعات حتى يدوم تأثيرها طويلا فترتفع المبيعات وتزيد حصتها السوقية.

- نشاط العلاقات العامة يتم عبر وسائل مختلفة ذات اتجاهين، تمكن من قياس رد الفعل لما يتم عرضه من أفكار أو توجهات أو حوار هادف إلى تعزيز مكانة وسمعة المؤسسة لدى الجمهور العام. ومن بين الأدوات المستخدمة المؤفرة للوقت والجهد البريد الالكتروني المباشر حيث يتم إرسال رسائل ذات معنى إلى أكثر من طرف (موزعون، عمال، مستهلكون....) تروي في الغالب قصة نجاح المؤسسة أو المنتج المقدَّم أو أية معلومات ترسم صورة ايجابية عن المؤسسة في ذهن المستقبل للرسالة.

2_3) دور أساليب إدارة وقت التسويق في إرضاء المستهلك:

إن تطبيق الأساليب المذكورة سالفا لإدارة وقت التسويق يؤدي إلى استجابة سريعة لطلبات المستهلكين الحاليين فيحقق رضاهم ويزيد من ولاءهم ويكسب المؤسسة رضا مستهلكين جدد. فالإدارة الفعالة لوقت التسويق من شأنها أن تسهل حياة المستهلك فيوفق بين وقت العمل ووقت التسوق ووقت الراحة.

2_4) دور أساليب إدارة وقت التسويق في تحسين النتائج التسويقية:

إن خفض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة وذلك لما ينعكس على أداءها، حيث أن التكلفة المنخفضة تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية. فإتباع فلسفة الوقت المحدد أو تقليل وسطاء التوزيع ومنهج صفوف الانتظار والحوار التفاعلي بين المؤسسة والمستهلك، وغيرها من أساليب إدارة وقت التسويق تزيل كل أنواع الهدر في الموارد. وإن خفض السعر عن مستوى السعر الاعتيادي في السوق يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات ورفع حصتها السوقية وبالتالي رفع مستوى ربحيتها.

الملخص:

تم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم وقت التسويق بأقسامه المختلفة، هذا الوقت الذي أصبح يحظى بأهمية بالغة بحكم اشتداد المنافسة وتمحورها حول السرعة في الأداء. فالمؤسسة تسعى إلى ربح الوقت واستباق

المنافسين في الشراء والتصنيع والتوزيع والتسليم وطرح منتجات جديدة، والمستهلك يصبو كذلك إلى تقليص وقت التسوق ليتفرغ إلى اهتماماته الأخرى. كما تم التوصل إلى أن إدارة وقت التسويق ترتكز على الأبعاد التالية:

- رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات المستهلكين، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

1) تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى .

2) تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج (فلسفة الوقت المحدد).

3) تخفيض زمن الدورة للمستهلك أي الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

- الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء لاسيما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التخطيط والتنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع والقضاء على الأنشطة والوظائف غير المهمة.

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد:

بعد الاستعراض في الفصول الثلاثة السابقة للإطار ألمفاهيمي لإدارة الوقت والأداء التسويقي، والتعرف على تطبيقات إدارة الوقت في الوظيفة التسويقية والدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه في تحسين الأداء التسويقي. سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية السابقة على الواقع العملي من خلال إجراء تربص ميداني في أربع مؤسسات تابعة لمجمع سميد المتخصص في طحن القمح بنوعيه (الصلب واللين) والموجودة على مستوى أربع مدن من الشرق الجزائري، وهي مؤسسة الساحل (ليطورال) بسكيكدة، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة، مطاحن سيبوس بعنابة ومطاحن مرمورة بقالمة. ويعتبر هذا القطاع جذابا للمستثمرين وذو مردودية جيدة، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به وبالتالي اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية.

ولهذا سنركز في هذه الدراسة على النشأة التاريخية لهذه المؤسسات وأهدافها وهيكلها التنظيمي وطابعها الديمغرافي. كما نقوم بتقديم وصف مفصل للمنهجية والإجراءات المتبعة في انجاز الدراسة الميدانية وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني :نموذج الدراسة الميدانية وتبويب أسئلة الاستمارة

المبحث الثالث: التعريف بمجمع سميد وفروعه محل الدراسة

المبحث الرابع: واقع إدارة الوقت وتطبيقاتها في المجال التسويقي (نموذج مطاحن ليطورال)

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

يشتمل هذا المبحث الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال شرح منهج الدراسة وبيان مجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم عرض نموذج الدراسة وإعداد الأداة الرئيسية المستخدمة (الاستبيان) وفحص مصداقيتها وثباتها وتقديم الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجة النتائج.

1) منهج الدراسة:

بغية تحليل إشكالية دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرّف بأنه ":طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"[1]

ويعتبر هذا المنهج:"أسلوبا من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"[2]

بالنسبة للدراسة الراهنة يسمح المنهج الوصفي التحليلي بعرض مبددات وأساليب الإدارة الفعالة للوقت وكذا تحديد واقع إدارة الوقت والأداء التسويقي في ميدان البحث، حيث يسعى إلى جمع بيانات كافية عن الموضوع بالاستعانة بكافة الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات في الدراسات الوصفية مثل الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات والاستبيان. ليتم بعدها تحليل ما تمّ جمعه من معطيات بهدف تحديد مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة، فالمنهج الوصفي التحليلي طريقة عملية لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

2) مجال الدراسة:

يقسّم مجال الدراسة إلى المجالات التالية: المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري كما يلي:

2_1) المجال المكاني :

كما سبق الإشارة، فإن الدراسة التطبيقية جرت بأربع مطاحن تابعة لمجمع سميد (مؤسسة رياض قسنطينة سابقا) المتمثلة في مؤسسة الساحل (ليطورال) سكيكدة الواقعة مديريتها العامة بحي الممرات 20 أوث 1955 وسط مدينة سكيكدة. في حين مركب الإنتاج يقع بمنطقة حمادي كرومة التي تبعد ب 3 كلم عن المقر الرئيسي للوحدة. ومطاحن سيبوس الواقعة بالجنوب الشرقي لمدينة عنابة ومطاحن سيدي راشد الواقعة

(1) محمد محمود الذنيبات، عمار بوحوش،" منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة: 1999، ص:139

(2)علي غريب،" أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، مطبعة سيرتا، قسنطينة: 2006، ص:84

مديريتها العامة بوسط مدينة قسنطينة، في حين مركبات الإنتاج الثلاثة تقع ببلدية حامة بوزيان ودائرة الخروب. وكذلك مطاحن مرمورة المتواجدة بدائرة هيليوبوليس التي تبعد ب5 كلم عن مدينة قالمة.

2_2) المجال الزمني:

تمّت الدراسة الميدانية خلال السداسي الأول لسنة 2016، حيث خصصت المرحلة الأولى لاكتساب معارف أساسية عن طبيعة نشاط المؤسسات بالإطلاع على مختلف الوثائق التي تبرز تطورها التاريخي ونشاطها الإنتاجي والتسويقي. وإجراء مقابلات مع مسؤولي مديريات التسويق والاستغلال لطرح جملة من التساؤلات تتعلّق بتطبيقات إدارة الوقت في النشاط التمويني والإنتاجي والتسويقي. أما المرحلة الثانية فتم توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين الإداريين ومسؤولي إدارة التسويق ليتم استردادها وتفريغها وتحليلها.

2_3) المجال البشري:

اقتصرت هذه الدراسة في جزئها الأول على كل الموظفين الإداريين (إطارات وأعوان تحكم) بالمؤسسات المبحوثة سواء كانوا دائمين أو متعاقدين، باعتبار أن هذه الفئة هي المعنية أكثر من غيرها بتطبيق تقنيات إدارة الوقت. كما أن المستوى التعليمي لها مرتفع مما يمُكن من فهم أسئلة الاستبيان، أما الجزء الثاني اقتصرت فيه الدراسة على إدارة التسويق من مدراء ورؤساء مصالح ورجال البيع وأعوان إداريين، وخصصت لدراسة مساهمة إدارة الوقت في تحسين مستوى الأداء التسويقي بالمؤسسات المبحوثة.

3) أدوات جمع البيانات وتحليلها:

تتمثل أدوات جمع البيانات فيما يلي:

3_1) الدراسة النظرية (المسح المكتبي):

تم الحرص من خلالها على الإطلاع على مختلف المنشورات العلمية من دراسات وبحوث ومجلات ومقالات لها علاقة بموضوع البحث وكذا الكتب العربية والأجنبية ومواقع الانترنت.

3_2) الدراسة الميدانية:

ركزت الدراسة على استخدام الأدوات التالية :

- **الملاحظة :**

للملاحظة دور مهم في الدراسة الحالية حيث تتيح مراقبة سلوكيات الأفراد أثناء عملهم وعلاقاتهم. وسيتم التركيز على الملاحظة الممنهجة أو المهيكلة أي تحديد مسبق لأهم المحاور والمتمثلة في:

- كيفية التعامل مع المقاطعات التي يتعرض لها الموظف أثناء قيامه بعمله
- مدى احترام المبحوث للمواعيد
- تنظيم المكتب وتوفر معدات مكتبية لحفظ الأوراق والملفات
- ظروف العمل المحيطة

وسنقوم بتسجيل مختلف الظواهر التي نصادفها حتى يتسنى استحضارها عند القيام بالتحليل العقلي والتفسير المنطقي لإجابات أو نتائج الاستبيان والمقابلات.

- **الوثائق والسجلات :**

نعتمد أيضا في دراستنا النظرية والتطبيقية على جمع البيانات والمعلومات من خلال الإطلاع على الوثائق والقوانين وتقارير النشاط الإنتاجي والتسويقي والسجلات المختلفة من أجل إثراء الموضوع أكثر.

- **الاستبيان:**

هو عبارة عن النموذج الذي تدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى أفراد عينة الدراسة والإجابة التي يحصل عليها، حيث ينصب الجهد الأكبر في الاستبيان على بناء فقرات مصممة بشكل جيد اعتمادا على إشكالية البحث وفروضه. ويخضع الاستبيان إلى ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الإعداد
2- مرحلة الاختبار
3- مرحلة الصياغة النهائية

وقد استخدمت أداة الاستبيان في هذه الدراسة لجمع البيانات حول واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل البحث وأهم المضيعات التي تعرقل عمل الإداريين، وكذا دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي.

- **المقابلة :**

تعرف المقابلة على أنها:" تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته، وتكون ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة"(1).

أي أن المقابلة هي اتصال شخصي وجها لوجه مع شخص واحد (مقابلة فردية) أو مع عدة أفراد في آن واحد (جماعية)، كما قد تكون موجهة أو نصف موجهة أو مفتوحة حسب أغراض جمع البيانات: رقابة أو مراجعة أو تعميق أو استكشاف. ويتباين الأفراد المبحوثين من حيث شخصياتهم وأنماطهم السلوكية متأثرين بعوامل بيئية عديدة، وعليه يكون التعامل معهم عبارة عن فن قائم بحد ذاته.

وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة النصف موجهة الفردية مع مسؤولي وعمال قسم التسويق بهدف الاطلاع على تطبيقات إدارة الوقت في المجال التسويقي .

3_3) الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) الذي يعتبر من البرامج المهمة في تحليل بيانات

(1)علي غريب ، مرجع سبق ذكره، ص:119

البحوث العلمية في مختلف مجالات العلوم التربوية، الاجتماعية والاقتصادية. كما أنه يعد من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة. ويحتوي البرنامج على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي البسيط مثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيدا مثل تحليل التباين وتحليل الانحدار[1].

ولتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- معامل ارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

2- إجراء اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov لمعرفة إذا كانت بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا.

3- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع إدارة الوقت وأهم مضيعاته ومدى تبني المؤسسات قيد الدراسة للمفهوم التسويقي، ودور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري وتحقيق فعالية المزيج التسويقي ورضا المستهلك وتحسين النتائج التسويقية. والهدف هو إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا.

5- اختبار One sample T-test للعينة الواحدة: يستخدم اختبار العينة الأحادية لمقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي المحدد بشكل مسبق وذلك للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

6- اختبار Independent Sample T-test : وذلك لاختبار مدى وجود فروق في أراء العينة وفقا لمتغير الجنس.

7- تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance (ANOVA) : يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

4) تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض مؤسسات مجمع سميد (مجتمع الدراسة)، وهو إحدى المؤسسات الوطنية التابعة لفرع المطاحن. وقد وقع الاختيار على هذا الفرع بحكم الحركية التي يشهدها والدور المفترض أن يلعبه في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.

وقد قدر عدد الموظفين الإداريين (إطارات وعمال إداريين) 234 إداريا، في حين بلغ عدد مدراء التسويق

(1) رضا عبد الله أبو سريع، " تحليل البيانات باستخدام برنامج أس ب س س "، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان: 2004، ص:13

ورجال البيع ورؤساء المصالح وأعوان إداريين بإدارات التسويق للمؤسسات المبحوثة 35 فردا.وقد تم توزيع (234) استبيانا على الإداريين استرد منها (158) أي بنسبة استرداد بلغت (67.52%). وتم توزيع (35) استبيانا على عمال إدارات التسويق استرد منها (35) أي نسبة استرداد بلغت (100%). ويوضح الجدول رقم (7) والجدول رقم (8) عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة:

الجدول رقم (7): عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة من الموظفين الإداريين

المؤسسات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات العائدة	نسبة الاستبيانات العائدة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المكتملة
مطاحن ليطورال	38	35	92	00	35
مطاحن سيبوس	60	30	50	00	30
مطاحن مرمورة	41	30	73	00	30
مطاحن سيدي راشد (مقر الإدارة العامة)	16	10	62	00	10
مطاحن سيدي راشد (وحدة 311)	18	18	100	00	18
مطاحن سيدي راشد (وحدة 312)	20	19	95	00	19
مطاحن سيدي راشد (وحدة 314)	41	16	39	00	16
المجموع	234	158	68	00	158

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم(8):عينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة من إدارة التسويق

المؤسسات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات العائدة	نسبة الاستبيانات العائدة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المكتملة
مطاحن ليطورال	02	02	100	00	02
مطاحن سيبوس	07	70	100	00	07
مطاحن مرمورة	09	09	100	00	09
مطاحن سيدي راشد (مقر الإدارة العامة)	02	02	100	00	02
مطاحن سيدي راشد (وحدة 311)	05	05	100	00	05
مطاحن سيدي راشد (وحدة 312)	05	05	100	00	05
مطاحن سيدي راشد (وحدة 314)	05	05	100	00	05
المجموع	35	35	100	00	35

المصدر: من إعداد الباحثة.

5) الأدوات الأساسية للدراسة:

يعد الاستبيان الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة. حيث تم تصميم استبيانان، حاولنا من خلالهما الإجابة على أهم العناصر التي تم تناولها في القسم النظري والتساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها. إذ تضمن الاستبيان الأول _الموجه إلى الموظفين الإداريين_ ثمان أسئلة في محور واحد (أنظر تفاصيل أسئلة الاستبيان رقم 1 في الملحق رقم 6). و32 عبارة خصصت للاستبيان الموجه إلى إدارة التسويق والذي قسِّم إلى 5 محاور يضم كل منها عددا من العبارات حول جانب معين من الموضوع محل الدراسة (أنظر تفاصيل أسئلة الاستبيان رقم 2 في الملحق رقم 6). وفيما يلي يتم إخضاع الاستبيانين إلى الاختبارات الإحصائية:

5_1) نوعية الأسئلة المستخدمة:

لقد استخدمت عدة أنواع من الأسئلة منها الأسئلة المغلقة التي تتطلب التأشير على الإجابة المناسبة من مجموعة من الإجابات المحتملة، وكذلك الأسئلة القياسية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. وفي هذا الشأن تم استخدام مقياس (ليكرت) ذو خمسة درجات "غير موافق بشدة، غير موافق، لا أدري، موافق، موافق بشدة" من أجل تحديد مدى موافقة المستقصي منه

على الجمل المتعلقة بموضوع البحث، ولكي يمكن تحديد وتحليل نتائجها فيما بعد. وقد كانت إجابات معظم فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9) : الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

2_5) صدق أداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق عرض الاستبيانين على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك بغرض التأكد من وضوح المضمون وسهولة العبارات، وبناء على توصيات أعضاء لجنة التحكيم[1] وملاحظاتهم تم إجراء التعديلات. حيث تم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة وإعادة صياغة بعضها الآخر، حتى استقر الاستبيانين على وضعهما النهائي في الملحق رقم (6).

3_5) ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان هو مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها، أي أنه يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف.

ومن الطرق الأكثر استخداما في تقدير ثبات المقياس هي طريقة معادلة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر (لا يوجد ثبات في البيانات) والواحد الصحيح (يوجد ثبات تام في البيانات)، أي أن قيمة المعامل تدل على مصداقية البيانات من عدمها. ولقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الموجهة للإداريين حيث بلغ معامل الثبات 0.40. وهو معامل مرتفع وبالتالي فهو مقبول لتحقيق أهداف الدراسة، وعليه يمكن تطبيق الاستبيان على عينة البحث بقدر كبير من الثقة .

كما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الموجهة لإدارة التسويق والتي تضم 5 محاور، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة :

---

(1) أسماء المحكمين:

أ.د.مرداوي كمال، أستاذ التعليم العالي، جامعة منتوري قسنطينة

أ.د. قيرة اسماعيل، أستاذ التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

د. بوغليطة إلهام، أستاذة محاضرة أ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الجدول رقم (10): معاملات ثبات أداة الدراسة الموجهة لإدارة التسويق

المحور	معدل الثبات
تبني المفهوم التسويقي	0.73
دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري	0.52
دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي	0.78
دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك	0.43
دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية	0.75
معامل الثبات الكلي	0.85

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج.SPSS

يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات (0.78) وكان من نصيب محور دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي ويليه معامل ثبات محوردور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية (0.75)، ثم يليه معامل ثبات محور تبني المفهوم التسويقي (0.73)، ثم معامل ثبات محور دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري (0.52) وأخيرا معامل ثبات محور دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك.

هذه المعاملات على العموم معاملات ثبات مرتفعة، وهذا ما يعكسه معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.85) والذي يعتبر مقبولا لتحقيق أهداف الدراسة. وعلى ذلك يتسم المقياس بدرجة عالية من الثبات مما يمكن تطبيق الاستبيان على عينة البحث بقدر كبير من الثقة وإمكانية استخدامها كأداة للدراسة الميدانية.

5_4) اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار((Kolmogorov-Smirnov (Z) (K-S) لاختبار مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث إذا وجدت قيم Sig أعلى من 0.05 فهذا يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات دراسة واقع إدارة الوقت:

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات دراسة واقع إدارة الوقت

متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov (Z)	Sig	نتيجة الاختبار
واقع إدارة الوقت	0,94	0,33	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج.SPSS

كما تم استخدام اختبار((Kolmogorov-Smirnov(Z)(K-S)لاختبار مدى إتباع بيانات متغيرات دراسة دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيم Sig أعلى من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات دراسة دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي

متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov(Z)	Sig.	نتيجة الاختبار
تبني المفهوم التسويقي	0.75	0.62	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري	1.31	0.06	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي	1.31	0.15	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك	1.07	0.20	تحقق شروط التوزيع الطبيعي
دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية	0.85	0.45	تحقق شروط التوزيع الطبيعي

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج.SPSS

المبحث الثاني :نموذج الدراسة الميدانية وتبويب أسئلة الدراسة

نحاول في هذا المبحث شرح نموذج الدراسة الميدانية والذي على أساسه تم تحديد أسئلة الدراسة ومتغيراتها التابعة والمستقلة، كما تم إعداد استبيانين لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع المعالج .

1) شرح نموذج الدراسة:

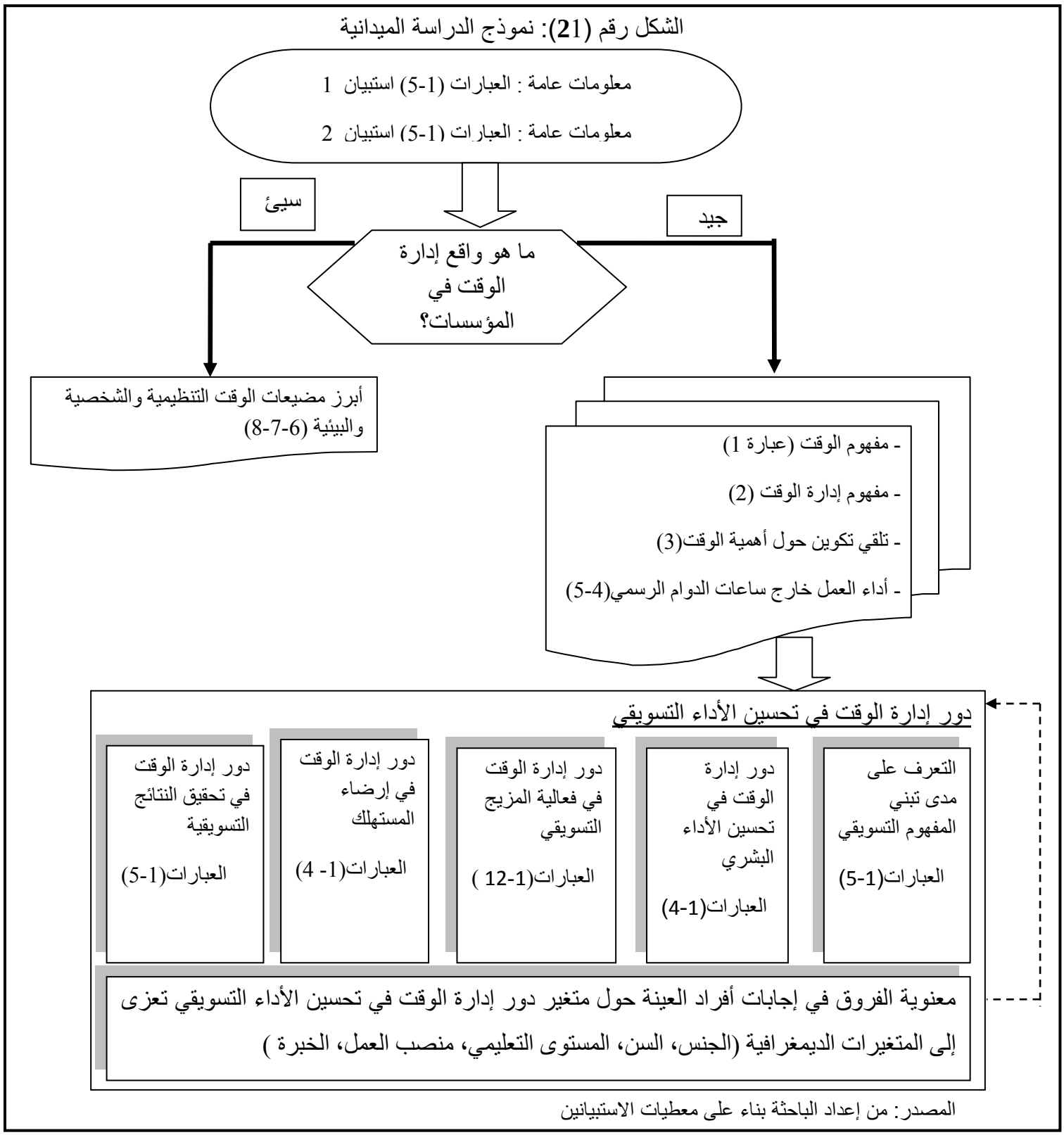
من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تبدأ أسئلة الاستبيان الأول والثاني بأسئلة عامة تتعلق بمعلومات شخصية عن المستقصى منه.

وبهدف التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة تم في الاستبيان الأول معرفة مدى استيعاب مفردات العينة لمعنى الوقت وإدارة الوقت والأهمية التي توليها المؤسسات لهذا المفهوم الإداري. كذلك استعراض أهم مضيعات الوقت التنظيمية والشخصية والبيئية من وجهة نظر الإطارات والعمال الإداريين والتي تعترضهم أثناء تأديتهم لعملهم وتعيق وصولهم إلى مستويات الفعالية والكفاءة في الأداء .

أما الاستبيان الثاني فيرصد البعد المفاهيمي للتسويق بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، وكذا اتجاهات المستجوبين فيما يتعلق بمساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري وفعالية المزيج التسويقي وإرضاء المستهلك وتحسين النتائج التسويقية.

وفي الأخير يتم التعرف على إمكانية وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي والذي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل ، الخبرة)، والشكل رقم (21) يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (21): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيانين

بناءا على النموذج المشار أعلاه تم الاعتماد على استبيانين، الأول يضم جزأين وهما على التوالي:

الجزء الأول: يشمل معلومات عامة عن المستقصي منه، وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي منصب العمل، والخبرة، الأسئلة (1-5).

الجزء الثاني: يشمل المحور الأول ويضم واقع إدارة الوقت في المؤسسات المبحوثة وأبرز مضيعات الوقت التنظيمية والشخصية والبيئية ، الأسئلة (1- 8)

أما الاستبيان الثاني فيضم جزأين على التوالي:

الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن المستقصي منه، ويضم الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة، الأسئلة (1-5).

الجزء الثاني: يشمل خمس محاور على التوالي:

المحور الأول: مدى تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي، الأسئلة (1-5).

المحور الثاني: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري، الأسئلة (1-4).

المحور الثالث: دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي، الأسئلة (1-12).

المحور الرابع: دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك، الأسئلة (1-4).

المحور الخامس: دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية، الأسئلة (1-5).

2) متغيرات الدراسة:

هناك متغيران أساسيان في هذه الدراسة، المتغير الأول إدارة الوقت ويمثل المتغير المستقل. أما المتغير الثاني الأداء التسويقي ويمثل المتغير التابع، كما يلي:

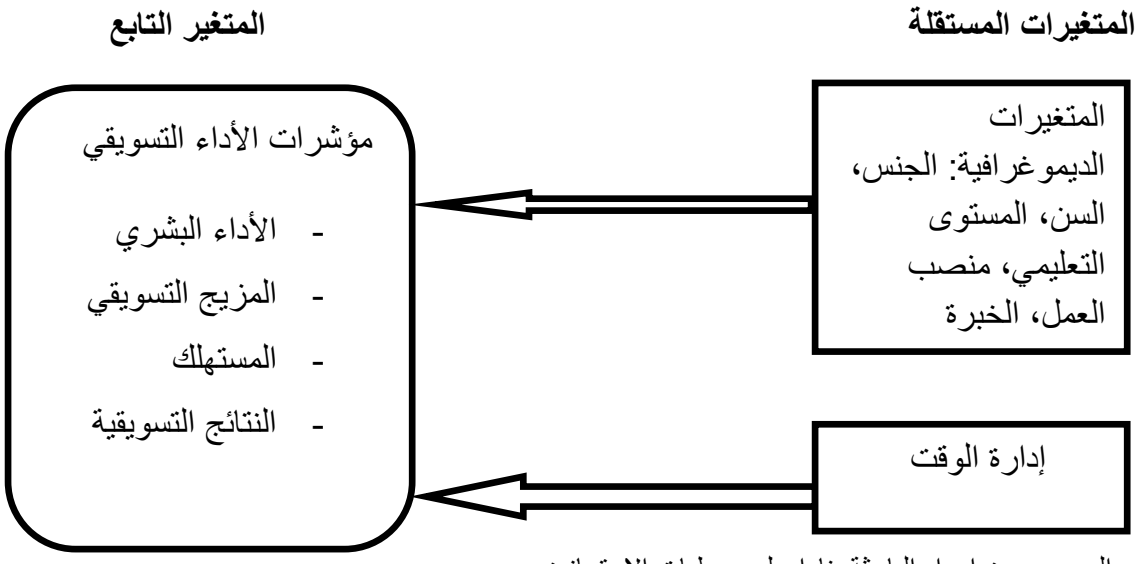
2_1) المتغيرات المستقلة: تكونت من مجموعتين وهي:

- **الخصائص الشخصية للإطارات والعمال الإداريين** هي الجنس، السن، المستوى التعليمي، منصب العمل والخبرة.
- **إدارة الوقت**

2_2) المتغير التابع: يتمثل في الأداء التسويقي بمؤشراته الأربعة وهي: الأداء البشري، المزيج التسويقي، المستهلك، النتائج التسويقية.

والشكل رقم (22) يوضح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة كما يلي:

الشكل رقم (22): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على معطيات الاستبيانين

المبحث الثالث: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

بعد استعراض الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وشرح نموذجها، سيتم من خلال المبحث التالي التعريف بميدان البحث والمتمثل في أربع مؤسسات تابعة لمجمع سميد الذي ينشط في قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية. هذا القطاع الذي له مكانة بارزة في الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. والمؤسسات هي وحدة ليطورال بسكيكدة، مطاحن سيبوس بعنابة، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة ومطاحن مرمورة بقالمة. ومن هذا المنطلق وجب استعراض التطور التاريخي لفرع المطاحن بالجزائر ومهامه وأهدافه ثم تقديم مجمع سميد فعرض البطاقة الفنية للمؤسسات المعنية التابعة له باعتبارها إطارا للتفاعل.

1) لمحة تاريخية عن فرع المطاحن بالجزائر :

لقد حظي قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية بمكانة خاصة منذ الاستقلال كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، ويعد أحد الفروع الأساسية لقطاع الصناعات التحويلية التي تساهم في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي وحلقة وصل بين القطاعين الزراعي والصناعي.

ومن أهم الفروع الممثلة للصناعات الغذائية الفلاحية فرع المطاحن أو الرحي المتخصص في طحن الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج مواد نصف مصنعة تستعمل كمدخلات لعمليات إنتاج سلع موجهة للاستهلاك النهائي.

وتلبية للاستهلاك الوطني كما ونوعا، عمدت الدولة إلى إنشاء الشركة الوطنية للمطاحن وصناعات العجائن والكسكسي المعروفة باسم "SN SEMPAC"[1]، وهي من أقدم الشركات على المستوى الوطني. تم إنشائها بمقتضى أمر وزاري رقم 65/89 الصادر في 25 مارس 1965، حيث أممت مجموع المطاحن التي كان يملكها المستعمر يوم 22 ماي 1965 لتصبح تابعة للقطاع العام. وقد بلغ عدد المطاحن الموروثة 57 مطحنة ذات قدرات طحن تقدر ب 43000 قنطار يوميا، غير أن أغلبها كانت مهتلكة لأن 80% منها أنشئ بين 1900م و1930 م . وبين 1965 و1978 عرف نشاط الطحن نموا معتبرا حيث نما إنتاج الطحين (الفرينة) بنسبة 117% ، في حين نما إنتاج السميد ب 354%[2]. إلا أنه ومع بداية الثمانينات وخلافا للتوقعات الطموحة التي ميزت بداية سياسة الصناعات المصنعة، جاءت النتائج مغايرة في كل القطاعات بما فيها قطاع الرحي ، مما استدعى الدولة إلى إنتهاج سياسة إعادة الهيكلة. وقد جاء قرار إعادة هيكلة شركة "SN SEMPAC" بناءا على المرسوم الوزاري رقم 82/375 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ، و انبثق عنها :

* المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية "ENIAL " التي تتكفل باستيراد المنتج التام الصنع من سميد وطحين لتغطية العجز.

* خمس مؤسسات جهوية لصناعات الحبوب ومشتقاتها المسماة الرياض "ERIAD "[3] وهي :

- رياض قسنطينة
- رياض سطيف
- رياض الجزائر
- رياض سيدي بلعباس
- رياض تيارت

واستمرت سيطرة القطاع العام على فرع المطاحن حتى سنة 1990، حيث تم إنشاء 16 وحدة جديدة بين سنتي 1980 و1990 لترتفع قدرات الطحن بالوتيرة التالية :

(1) SN SEMPAC: société nationale des semouleries, meuneries fabriqués des pates alimentaires et couscous .
(2) عبد المليك مزهودة ، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة :2007، ص:205

(3) الرياض هي تعريب لكلمة ERIAD التي تختصر : entreprise régionale des industries alimentaires et Dérivés

الجدول رقم (13) : تطور قدرات الطحن لمؤسسات الرياض (قنطار/اليوم)

السنوات	القمح الصلب		القمح اللين	
	طاقة الطحن	طاقة الإنتاج	طاقة الطحن	طاقة إنتاج الفرينة
1980	35554	0.80	25297	0.60
1985	46154	1.04	39497	0.94
1990	50154	1.13	57517	1.13

المصدر :عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 206

رغم هدا النمو للطاقة الإنتاجية إلا أن تزايد السكان والطلب على المنتجات القمحية _ذات الأهمية البالغة في الوجبة الغذائية الجزائرية_ وتواضع القدرة الشرائية للمواطن التي لا تسمح له باقتناء البروتينات الحيوانية، كلها عوامل فرضت على الدولة الجزائرية استدراك الفارق عن طريق الاستيراد الخارجي.

ومع صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية سنة 1988 تم تحويل كل مؤسسات الرياض ومؤسسة "ENIAL " إلى مؤسسات عمومية اقتصادية في شكل شركات أسهم تخضع لقواعد السوق تحت وصاية الصندوق الوطني للمساهمة. أما الديوان الجزائري لاستيراد الحبوب "OAIC" وهو ممون مؤسسات الرياض بالقمح فقد بقي تحت وصاية وزارة الفلاحة .

وقد واصلت مؤسسات الرياض رفع طاقاتها الإنتاجية في التسعينات من خلال عمليات التوسيع لبعض الوحدات، سعيا منها لتوقيف الاستيراد لتقارب الطاقة الإنتاجية سنة 1999 :4,5 مليون طن من المنتجات الحبوبية. وخلال هده المرحلة بدأ القطاع الخاص يدخل السوق تدريجيا سواء في مجال الرحي أو العجائن أو حتى الاستيراد مما أدى إلى تراجع إنتاج مؤسسات الرياض، ومع نهاية التسعينات فقدت هده الأخيرة سوق إنتاج العجائن ليصبح القطاع الخاص تهديدا حقيقيا على استمرارية بعض وحدات مؤسسات الرياض. وقد عمدت الدولة إلى إعادة هيكلتها سنة 1997 تحت وصاية الشركة القابضة للصناعات الغذائية الأساسية، لتضم 41 فرعا يشتغلون بحرية أكبر في إتخاذ القرارات الإستراتيجية . في المقابل شهدت الاستثمارات الخاصة تطورا ملحوظا حيث بلغ عدد المطاحن 350 مطحنة سنة 2004 موزعة عبر التراب الوطني. وصلت سعة إنتاجها لنفس السنة 2.7 مليون قنطارا من السميد و4.8 مليون قنطارا من الفرينة مقابل 1.3 مليون قنطارا

من السميد و1.2 مليون قنطارا من الفرينة بالنسبة للقطاع العام[1]. وقد تميزت المنتجات المنافسة لمنتجات مؤسسات الرياض بالجودة العالية والتغليف الجيد والجذاب مما جعل المستهلك الجزائري يتوجه لشراء هده المنتجات .

وبصفة عامة هناك من يعتبر اليوم أن قطاع صناعات تحويل الحبوب قطاع متأزم يعيش وضعية حرجة بالرغم من انعدام المعطيات الرسمية الحديثة عنه كعدد المؤسسات العامة النشطة، عدد فروع الرياض المتوقفة عن النشاط ، حجم العمالة في القطاع... وغيرها.

2) تقديم مجمع سميد:

تأسست مؤسسة "الرياض قسنطينة" سنة 1982 بعد إعادة هيكلة شركة " SN SEMPAC " كما سبق الإشارة إليه، وهي تغطي إحدى عشر ولاية من الشرق الجزائري هي: قسنطينة، عنابة، تبسة، ميلة، أم البواقي، قالمة، باتنة وسكيكدة. في حين باقي الولايات مثل سوق أهراس، الطارف وخنشلة يتم تموينهم من الولايات المذكورة سابقا والتي تجمع بين نشاط الإنتاج والتوزيع.

وقد أفرزت عملية إعادة الهيكلة التي طبقت على مؤسسات الرياض بما فيها مؤسسة "رياض قسنطينة" تفرع هده الأخيرة إلى إحدى عشر فرعا وأصبحت تدعى "مجمع الرياض قسنطينة" ثم "مجمع سميد"[2].

ويقدر رأسمال المجمع بـ: 1.700.000.000 دج، أما الفروع فهي على التوالي:

1- فرع سيدي راشد قسنطينة.
2- فرع الأوراس باتنة.
3- فرع سيدي رغيس أم البواقي.
4- فرع بني هارون ميلة.
5- فرع المطاحن الكبرى بالعوينات تبسة.
6- فرع ليطورال سكيكدة.
7- فرع مطاحن الحروش سكيكدة.
8- فرع مرمورة قالمة.
9- فرع خمائر الشرق ببوشغوف قالمة.

(1) فوزي عبد الرزاق، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقاتها بالقطاع الفلاحي - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر: 2007، ص:127 .

(2) مجمع سميد اختصارا ل : semoulerie Minoterie Industrielle et Dérivées

10- فرع المخابر قسنطينة.

11- فرع سيبوس عنابة.

لكل فرع إدارته الخاصة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة للمجمع المتواجدة بالجزائر العاصمة. ويقوم المجمع بإنتاج كل من الدقيق (العادي والممتاز) والسميد (العادي والممتاز) والعجائن الغذائية والخمائر الجافة والرطبة ومنتجات ثانوية كالنخالة. ويعتبر المجمّع من المؤسسات المهمة المنتجة للسلع ذات الاستهلاك الواسع إذ يلعب دورا كبيرا سواء على مستوى الشرق الجزائري أو على المستوى الوطني ككل، بتحقيقه للاكتفاء الغذائي للسكان وتخفيف العبء على الدولة من خلال تقليص الاستيراد لهده المنتجات. وفي ظل اشتداد المنافسة، يسعى المجمع إلى ضمان استمراريته في السوق ودلك بتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الأسعار.

وسيتم إجراء الدراسة الميدانية بأربع فروع للمجمع هي:

*وحدة ليطورال سكيكدة، مطاحن سيبوس عنابة، مطاحن مرمورة قالمة ومطاحن سيدي راشد قسنطينة، وفيما يلي نقدم بطاقة تعريفية لكل مؤسسة على حدا.

3) تقديم المؤسسات محل الدراسة:

3_1) التعريف بوحدة ليطورال "littoral **"سكيكدة:**

بدأت أشغال انجاز مطاحن ليطورال سنة 1930 من قبل أحد المعمرين يدعى "Attare" وهي نسخة مطابقة لإحدى المطاحن السويسرية، تم تأميمها برحيل المستعمر وأطلق عليها اسم الشهيد "بوكرمة موسى". ويقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بحي الممرات 20 أوث 1955 سكيكدة، أما المركب الإنتاجي (المطحنة والمسمدة) فيقع ببلدية حمادي كرومة على بعد 3 كلم عن مقر الولاية.

مرّت الوحدة بعدّة تغيرات لتحمل طابعا قانونيا جديدا سنة 1998 وهو شركة مساهمة مطاحن ليطورال برأس مال قدره 100.000.000 دج، ليتطور ويصبح سنة 2010: 429.000.000 دج. وتتربع الوحدة الإنتاجية على مساحة قدرها 6.5 هكتار، وهي متخصصة في تحويل القمح اللين إلى فرينة والقمح الصلب إلى سميد، بالإضافة إلى إنتاج منتجات ثانوية هي: النخالة (Issue de meunerie) ودقيق السميد (3SF) وبقايا طحن أخرى (Déchets et criblures). والجدول التالي يوضح سعة الأكياس المباعة من المنتجات:

الجدول رقم(14): منتجات مرّكب ليطورال

المنتج	النوع	السعة (كيس)
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/5 كلغ
السميد	عادي	50/25/10 كلغ
	ممتاز	25/10/5/2 كلغ
النخالة	غير معبئة على حسب سعة الشاحنة	
دقيق السميد	معبئة	50/25 كلغ
بقايا طحن أخرى	معبئة	50 كلغ

المصدر : مديرية الاستغلال

وقد عرفت القدرة الإنتاجية تراجعا مند سنة 2005 نظرا لانخفاض الطلب على منتج السميد بسبب اشتداد المنافسة، وهدا ما يبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم (15) : تطور القدرة الإنتاجية (بالقنطار)

السنة / المنتج	2005	2006	2007
سميد	26477	18663	11758
فرينة	24115	41429	66631
نخالة	15198	18041	24852

المصدر : مديرية الاستغلال

أما قدرات التخزين يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (16) : قدرات التخزين بالمؤسسة

اسم المادة	قدرة التخزين (بالطن)	مكان التخزين
القمح	5861,5	Silos
السميد	583	Silos
الفرينة	950	Silos

المصدر : وثائق المؤسسة

وتمتلك الوحدة قدرات نقل متواضعة ، حيث يتم نقل المادة الأولية والمنتجات النهائية بأربع شاحنات :

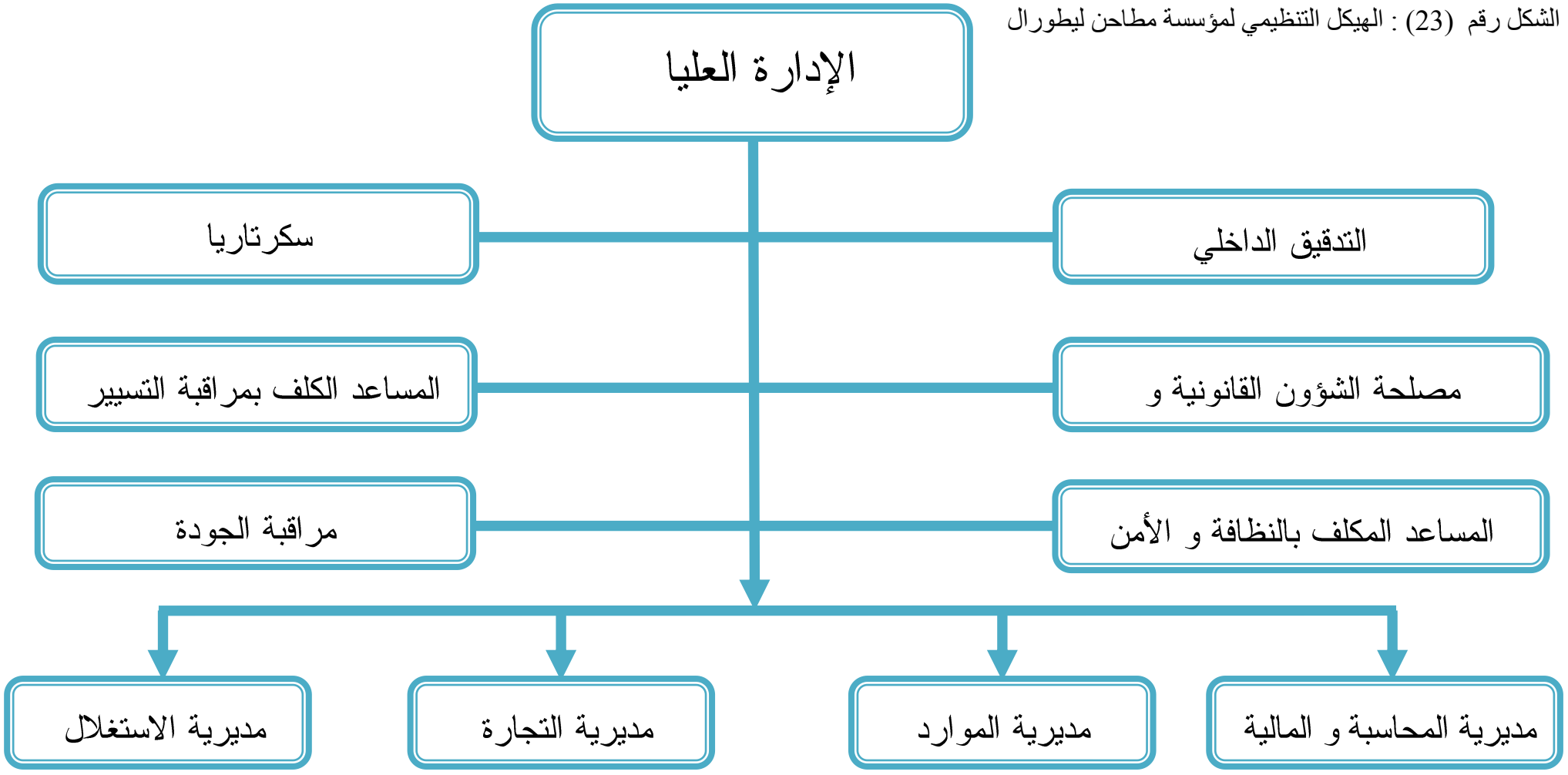
_ شاحنتان بسعة 10 طن

_ شاحنتان بسعة 20 طن

وقد تم تجديد المطحنة كليا عام 2015 بجلب تجهيزات حديثة مستوردة من شركة MOLINO التركية، أما المسمدة بقيت على حالها متقادمة مهتلكة مما يجعلها عرضة للأعطال المتكررة التي تكلف المؤسسة تكاليف صيانة مرتفعة ومردودية إنتاجية منخفضة .

وقد شهدت المؤسسة تغييرا دائما لهيكلها التنظيمي مند إنشائها إلى يومنا هدا من أجل مواكبة التغيرات التي عرفها محيطها الداخلي والخارجي، وأخر تغيير كان في 2015 وهو ممثل في الشكل الأتي :

الشكل رقم (23) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن ليطورال



المصدر: وثائق المؤسسة

ويبلغ عدد عمال المؤسسة 84 عاملا منهم 47 عاملا دائما و37 عاملا مؤقتا موزعين إلى ثلاث فئات هي: إطارات، عمال مهرة وعمال منفذين. وهدا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : توزيع مستخدمي وحدة ليطورال حسب متغير الوظيفة

المجموعات	إطارات	عمال مهرة	منفذون	المجموع
دائمون	07	11	28	47
متعاقدون	13	04	18	37
المجموع	20	18	47	84

المصدر: مديرية الموارد البشرية (2015/12/31)

2_3) بطاقة فنية لمطاحن سيبوس عنابة:

مطاحن سيبوس هي شركة مساهمة من الشركات الفرعية التابعة لمجمع سميد ذات رأس مال اجتماعي قدره 400000000دج. توجد في الجنوب الشرقي من مدخل مدينة عنابة شارع جيش التحرير الوطني وتبعد عن الميناء ب 500 متر وعن السكة الحديدية ب 1000 متر.

أنجز المركب سنة 1900 من طرف المعمر الفرنسي " Marcel Kawki" ليدخل مرحلة الإنتاج سنة 1905. وقد تم تجديد الآلات سنة 1945 ثم سنة 1958 ثم سنة 2000 بإدخال تكنولوجيا عصرية وذلك من أجل تحسين نوعية منتجاتها (سميد، فرينة، نخالة) واستعادة حصصها في السوق وتحسين نتائجها المالية[1].

وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمركب كما يلي:

- مطحنة السميد قدرتها على الطحن 1000 قنطار يوميا من القمح الصلب
- مطحنة الدقيق قدرتها على الطحن 1400 قنطار يوميا من القمح اللين
- وحدة تكعيب النخالة والتي تقع بميناء عنابة فتقدر قدرتها الإنتاجية ب 500 قنطار يوميا

أما القدرة التخزينية فتبلغ:

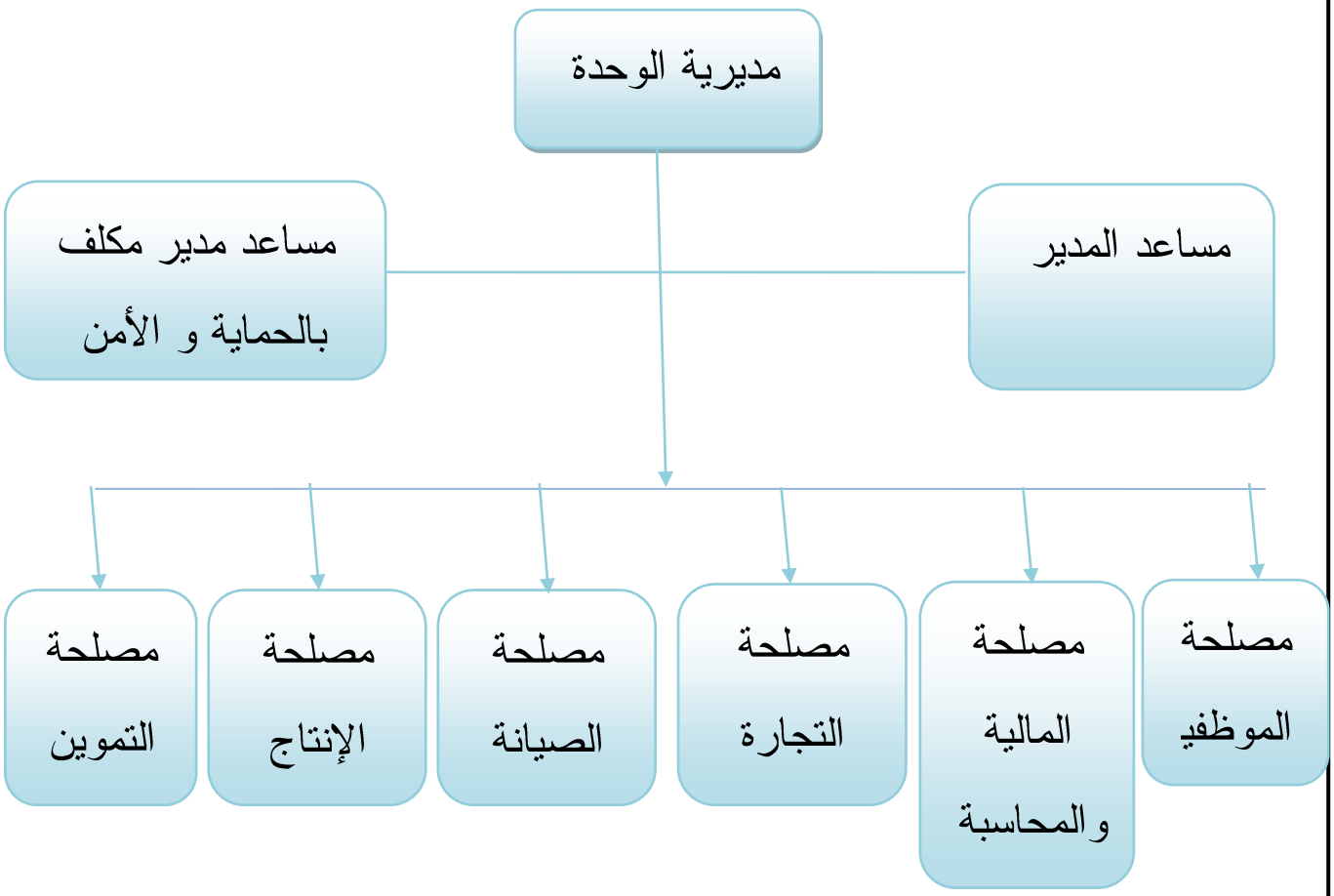
- 2500 قنطار من القمح اللين
- 2500 قنطار من القمح الصلب

وفيما يتعلق بمواردها البشرية فيقدر عددهم ب 154عاملا موُزعين كما يلي: إطارات 25، أعوان تحكم 35، منفذين 94 . وفيما يلي تمثيل للهيكل التنظيمي للوحدة:

---

(1)مجمع سميد، "الطاحونة"، مجلة المؤسسة، العدد الثاني:2002، ص:6

الشكل رقم (24) : الهيكل التنظيمي لمطاحن سيبوس



المصدر: مصلحة الموظفين

2_3) بطاقة فنية لمطاحن مرمورة قالمة:

نشأت شركة مطاحن مرمورة في 24 ديسمبر1997 وهي شركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 13500000 دج. تقع الوحدة الإنتاجية بحي بن بروق حسين بدائرة هيليوبوليس على بعد 5 كلم شمال ولاية قالمة وعلى بعد 70 كلم من مطار ولاية عنابة و60 كلم من مينائها. وتبلغ طاقتها الإنتاجية 1500 قنطار في اليوم من السميد.

ويقتصر نشاط الوحدة على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز والنُخالة وذلك بولايتي قالمة وسوق أهراس فحسب. وللمؤسسة قدرة تخزينية تقدر ب:17500 قنطار بالنسبة للقمح الصلب و3500 قنطار بالنسبة للمنتج تام الصنع.

ويعرف رقم أعمال المؤسسة تراجعا خلال الخمس سنوات الأخيرة حسب ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): تطور رقم الأعمال لمطاحن مرمورة

السنوات	2011	2012	3013	2014	2015
رقم الاعمال	646747159	617935964	547893220	582926846	590910556

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

وعن الجانب الديمغرافي يبلغ عدد مواردها البشرية 120 عاملا موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي:

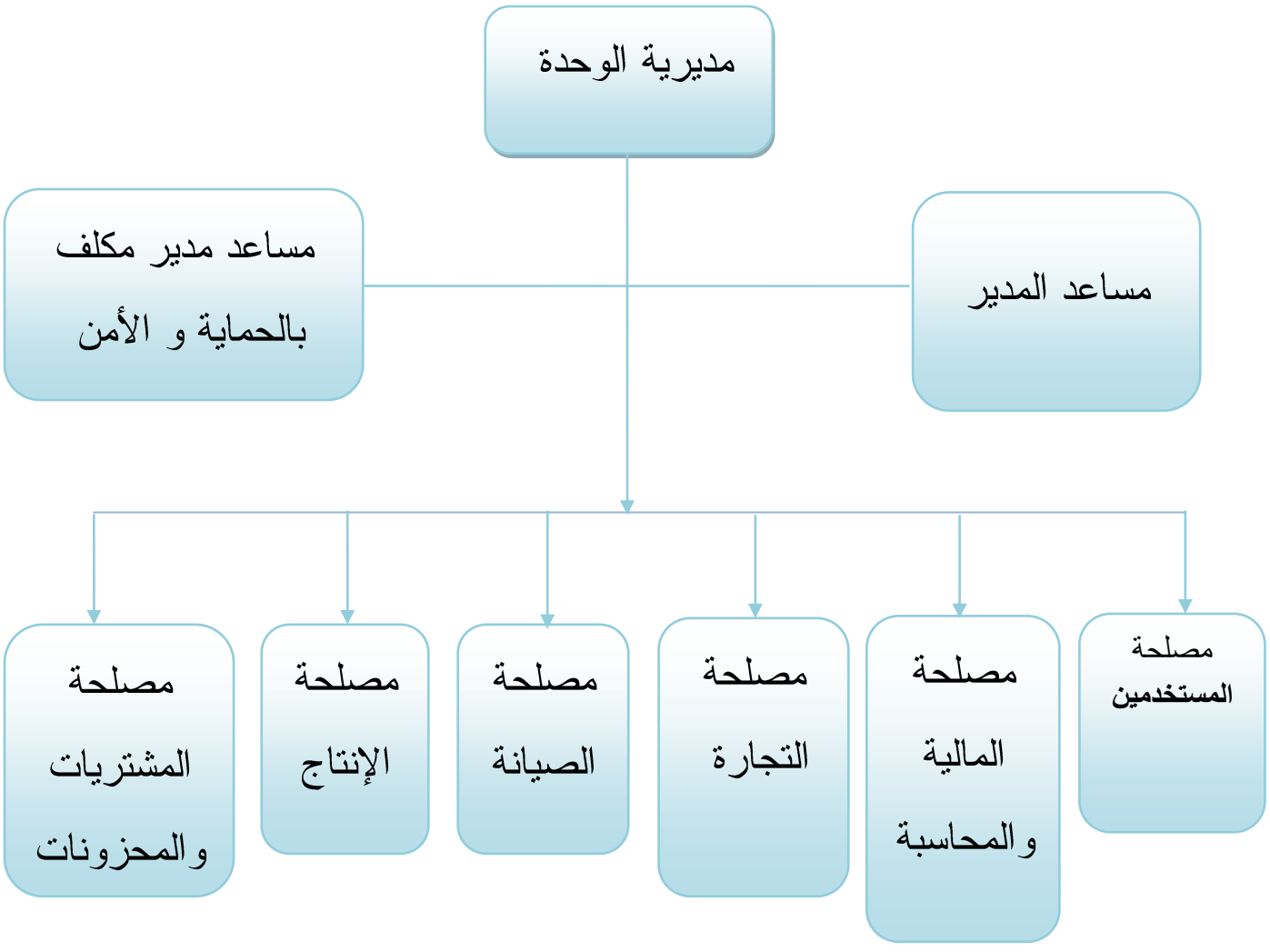
إطارات 14

أعوان تحكم 27

منفذون 79

وفيما يلي تمثيل للهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة



المصدر: وثائق المؤسسة

3_3) بطاقة فنية لمطاحن سيدي راشد – قسنطينة .

يقع المقر الرئيسي (الإدارة العامة) للمؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد _ قسنطينة في قلب مدينة قسنطينة (طريق سطيف سابقا) والمعروف حاليا بنهج عواطي مصطفى. ويتفرع عن الإدارة العامة 4 مديريات هي :

- مديرية التجارة والتسويق
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الموارد البشرية والمسائل القانونية
- مديرية التنظيم والأنظمة المعلوماتية

والعدد الإجمالي للطاقم الإداري هو 16 عاملا ، و تشرف الإدارة العامة على 3 وحدات إنتاجية هي: :

_ وحدة بن فضة 311 بحامة بوزيان

_ وحدة بركان عمار 312 بحامة بوزيان

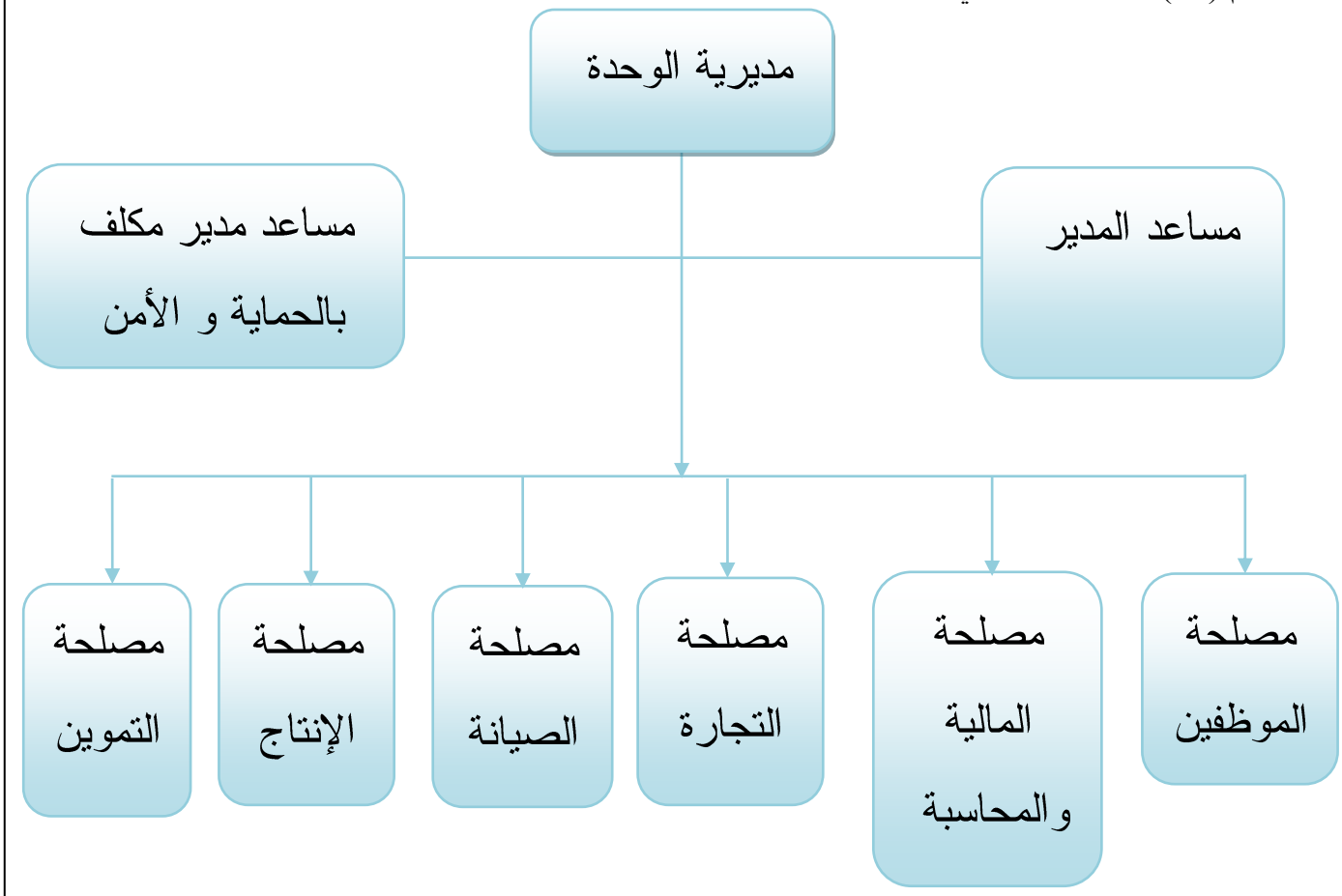
_ وحدة شيهاني بشير 314 بالخروب

و فيما يلي نتعرف على هده الوحدات الإنتاجية :

1) وحدة الإنتاج والبيع رقم 311 :

تتخصص هده الوحدة في إنتاج وبيع مادة السميد بطاقة إنتاجية قدرها 300 قنطار يوميا و200 قنطار من سميد الشعير، ولديها قدرة تخزين تقدر ب 25600 قنطار. يقع مقرها وسط بلدية حامة بوزيان يحدها شمالا الطريق العمومي وجنوبا الحدائق العامة للمدينة ومن الشرق الطريق الرئيسي العابر وسط المدينة ومن الغرب مؤسسة البريد المركزي. ويبلغ عدد عمالها 72 عاملا منهم 36 عاملا دائما و36 عاملا مؤقتا. وفيما يلي تمثيل لهيكلها التنظيمي وهو هيكل موحد بالنسبة للوحدات الأخرى (312، 314):

الشكل رقم (26) : الهيكل التنظيمي لوحدة 311



المصدر : وثائق المؤسسة

وحدة الإنتاج والبيع رقم 312 :

تتخصص الوحدة في إنتاج مادة السميد بطاقة إنتاجية قدرها 1200 قنطار يوميا. يقع مقرها غرب مدينة حامة بوزيان بمحاذاة الطريق الوطني الذي يربط عنابة وسكيكدة بمدينة قسنطينة ويحدها من باقي الجهات الحدائق العامة للمدينة ، ويبلغ تعداد عمالها 57 عاملا.

3) وحدة الإنتاج والبيع رقم 314 :

تقع وحدة الإنتاج والبيع رقم 314 بدائرة الخروب ولاية قسنطينة بالقرب من محطة القطار، وهي تتربع على مساحة 30000 م^3 . ويقدر رأسمالها ب 445000.000 دج . تتوفر المؤسسة على وسائل إنتاج حديثة جدا مسيرة بواسطة نظام ألي وأنظمة برمجة خاصة. تقوم الوحدة بإنتاج السميد والفرينة والعجائن الغذائية والكسكسي والخمائر الجافة والرطبة كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (19) : القدرة الإنتاجية لوحدة 314

المنتج	القدرة الإنتاجية
السميد	1000 قنطار يوميا
الفرينة	2000 قنطار يوميا
العجائن	1000 طن يوميا
الكسكس	240 طن يوميا
خميرة طرية	225 طن يوميا
خميرة جافة	65 طن يوميا

المصدر: مصلحة الإنتاج

وتشغل حاليا 106 عاملا منهم 50 دائمين و56 مؤقتين كما يلي:

- إطارات: 09
- متحكمين: 32
- منفذين: 65

المبحث الرابع: واقع إدارة الوقت وتطبيقاتها في النشاط التسويقي (نموذج مطاحن ليطورال):

إنّ الوتيرة المتسارعة التي سار بها المحيط نحو اقتصاد السوق القائم على آليات المنافسة جعلت قطاع الطحن مكبلا غير قادر على معايشة الواقع الجديد. فالمؤسسات المنتمية لهذا القطاع لم تجر التغييرات اللازمة لخوض هذه المرحلة، بمعنى لم تستطع إدارة وقتها بفعالية وكفاءة لتكون في مستوى تحديات المنافسة.

هذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث، معرفة واقع إدارة الوقت بالمؤسسات المبحوثة والتطبيقات المعتمدة في النشاط التسويقي مع أخذ نموذج مطاحن ليطورال مثالا على ذلك.

1) واقع إدارة الوقت بالمؤسسات المبحوثة:

خضعت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعدة تجارب تسييرية كانت لها آثارا كبيرة انعكست على واقعها الحالي، حيث لا تزال هذه الأخيرة تتخبط في مشاكل جمة تعرقل سيرورة النمو والتطور وتضعف قدرتها التنافسية وتجعلها بعيدة كل البعد عن ممارسة أساليب الإدارة الحديثة.

فمفهوم إدارة الوقت لم يجد الترجمة العملية بالمؤسسات المبحوثة، فرغم كونه مصطلحا إداريا معروفا لدى عينة الدراسة إلا أنه بدا ضعيف المكانة. وقد تم مناقشة هذا الموضوع مع المبحوثين وأجمع الكل على صعوبة تطبيق فلسفة إدارة الوقت في مجتمعاتنا العربية لكونها مجتمعات عاطفية يحكمها طابع العلاقات الاجتماعية الحميمة.

وإنّ الافتقار إلى القيادات الإدارية ذات الكفاءة والخبرة وسوء الظروف المادية والاجتماعية وانعدام الاستقرار الوظيفي، إضافة إلى سوء التنظيم وغياب التخطيط وضعف الاتصالات الإدارية والافتقار إلى نظم المعلومات وقلة العاملين في الأجهزة الإدارية. كل ذلك وغيرها من المعوقات ساهم في الغياب شبه الكلي للتقنيات الحديثة في الإدارة بما فيها تقنية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة.

ومن جملة الظواهر التي لاحظناها والتي تتنافى والأساليب الفعالة لإدارة الوقت ما يلي:

- سوء ظروف العمل مما يضعف إحساس العمال بالانتماء والولاء لمؤسستهم ويؤثر على إنتاجيتهم.

- ردود الأفعال العشوائية والارتجالية لحل الأزمات الطارئة مثل أزمة توقف المطاحن عن الإنتاج بسبب التأخر في التموين.

- المماطلة في إصلاح وسائل الإنتاج المعطلة.

- وجود طوابير انتظار للمستهلكين للحصول على طلباتهم في بعض الوحدات الإنتاجية.

2) واقع الأداء التسويقي بالمؤسسات محل الدراسة:

في ظلّ غياب المعطيات الرسمية عن القطاع الخاص وعن توزيع الحصص السوقية، يصعب تحديد تموقع المؤسسات محل الدراسة على الأقل محليا في المدن المتواجدين بها. فهي تنشط في مناطق جغرافية شديدة المنافسة بفعل منتجات المطاحن الخاصة مثل مطاحن عمر بن عمر بقالمة، مطاحن البيضاء، البشرى، كنزة، سفينة، لابال ومنتجات سيم بالبليدة وغيرها إضافة إلى منتجات فروع المجمع الأخرى أو فروع الرياض سطيف.

وإنّ تقارير التسيير السنوية تبرز تراجعا في نتائج فروع مجمع سميد بما فيها المؤسسات المبحوثة، ومبررات ذلك:

- فشل OAIC في تموين المؤسسات بالكميات اللازمة من القمح وفي الأوقات المناسبة، إذ عانت هذه الأخيرة من الانقطاعات في التموين وبالتالي التوقف عن الإنتاج لعدة أيام فضلا عن التوقفات الأخرى الناجمة عن الأعطاب التقنية أو انقطاع التيار الكهربائي.

- شراسة المنافسة من قبل القطاع الخاص الذي يتوفر على هامش حرية أكبر في سياسته التسويقية ويتمتع بطاقات إنتاجية معتبرة أدت إلى إغراق السوق.

- إستراتيجية تقليص العمال وإن كانت خففت العبء على نتيجة استغلال المؤسسة إلا أنها أفرزت انعكاسات سلبية على الأداء.

- عدم بذل المؤسسات محل الدراسة جهودا تسويقية مكثفة للحفاظ على حصتها السوقية.

في ظل هذه الوضعية، تحاول هذه المؤسسات الاستمرار في النشاط بفرض نفسها على الأقل على المستوى المحلي والجهوي، وذلك بوضع برنامجا تسويقيا مؤلفا من أدوات أو عناصر المزيج التسويقي، وهذه العناصر هي:

أ) المنتج:

تطرح المؤسسات محلّ الدراسة نوعين أساسيين من المنتجات هما السميد والدقيق، وذلك بأنواع مختلفة تصنّف حسب الرفاعة فنجد الفرينة المؤجهة للخبازين والموجهة للحلويات والفرينة العادية (la courante) والفرينة الممتازة (la supérieure). بالإضافة إلى أنواع متعددة للسميد كالسميد العادي والسميد الممتاز والسميد المؤجه لصناعة العجائن الغذائية. والتي تباع في أكياس بأوزان مختلفة من 2 كلغ إلى 50 كلغ حتى ترضي أكبر شريحة من المستهلكين. إضافة إلى منتجات أخرى هي النخالة وبقايا الطحن والعجائن الغذائية والكسكسي والخمائر الرّطبة والجافة. والملاحظ أن هذه المنتجات أقل جودة مقارنة بمنتجات المنافسين، كما أنّ مؤسسات المجمّع محل الدراسة لا تهتم بالغلاف الجذاب بل تستعمل أغلفة بلاستيكية عادية أقل تكلفة لا تثير انتباه المستهلك.

ب) السعر:

تعدّ إستراتيجية التسعير خارجة عن إطار فروع مجمع سميد، فالدولة هي التي تضع مخططا لتحديد الأسعار يصدر بالجريدة الرسمية، وهي أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين ومناسبة للمستهلك الجزائري، ويتم تغييرها بين الفينة والأخرى تبعا للحالة الاقتصادية للبلاد. وعلى فروع المجمع عدم تخطي السعر المسقف بغض النظر عن تكاليف الإنتاج.

ج) التوزيع :

تتنوع قائمة مستهلكي المؤسسات محل الدراسة منهم: تجار الجملة، تجار التجزئة، وحدات الإنتاج التابعة لمجمع سميد، المستهلك النهائي (المستهلك العادي، الخبازين، الفلاحين)، المؤسسات الاقتصادية

التي تستخدم منتجات المطاحن كمواد أولية وغيرها. وتعتمد المؤسسات محل الدراسة في سياستها التوزيعية على قنوات توزيع طويلة وأخرى قصيرة كما يلي:

- القناة التوزيعية الطويلة: تمر من المطحنة إلى تجار الجملة ثم إلى تجار التجزئة ثم إلى المستهلكين النهائيين.

- القناة التوزيعية القصيرة: من المنتج إلى المستهلك النهائي مباشرة (الخباز، الفلاح) عبر نقاط بيع تتواجد على مستوى المؤسسات أو تنشئها في مواقع معينة.

كما أن المؤسسات محل الدراسة لا تملك وسائل نقل كثيرة لإيصال منتجاتها إلى المستهلك أينما وجد، لهذا أغلبية المستهلكين يعتمدون على إمكانياتهم الذاتية لنقل طلباتهم.

د) الترويج:

تستخدم فروع مجمع سميد المبحوثة مزيجا ترويجيا متواضعا يتمثل في :

_ الإشهار:

عملية الإشهار متواضعة جدا بأغلب فروع مجمع سميد، فوحدة ليطورال لم تقيم أي عقد إشهاري مع مؤسسة إعلامية، في حين مطاحن سيدي راشد تقدم ومضات اشهارية بإذاعة سيرثا – قسنطينة لفترة محددة. ونفس الأمر بالنسبة لمطاحن سيبوس ومرمورة.

_ ترقية المبيعات:

تشارك الفروع في معارض تجارية جهوية ودولية ومن أهمها:

- معرض الإنتاج الوطني الذي ينظم مرة في السنة بالعاصمة في شهر أكتوبر يسمح بالاتصال والاحتكاك المباشر مع المستهلك الجزائري ومعرفة حاجياته ورغباته.

- معارض تجارية لتشجيع المنتوج الفلاحي يتم فيها عرض وبيع المنتوج.

_ قوة البيع:

تستعين الفروع برجال بيع متخصصين في عملية البيع وذلك على مستوى نقاط البيع التي تنشئها.

_ العلاقات العامة:

فكرة العلاقات العامة مغيبة تماما على مستوى فروع المجمع حيث لا تشارك المؤسسات المعنية في أي تظاهرة رياضية أو ثقافية، أو تشارك في احتفاليات معينة تضمن تحسين صورتها لدى المستهلك الجزائري.

3) تطبيقات إدارة الوقت في النشاط التسويقي على مستوى وحدة ليطورال- سكيكدة:

قبل التعرّف على تطبيقات إدارة الوقت في النشاط التسويقي على مستوى "وحدة ليطورال"، لابد أن ننوه ببعض الحقائق التي جمعناها في السداسي الأول من سنة 2016 حول نشاط مديرية التجارة بهذه المؤسسة:

1- إحالة المسؤول الأول المشرف على مديرية التجارة والتسويق على التقاعد وعدم تنصيب مدير جديد لمدة طويلة لتبقى الوحدة الإدارية تحت مسؤولية عاملين مؤقتين، العامل الأول مكلف بالصندوق

(Caissier) يؤدي المهام التالية:

- البحث عن المستهلكين

- برمجة وتخطيط المبيعات.

- متابعة المستهلك منذ دخوله المؤسسة إلى غاية تسلمه الطلبية.

- صب مبالغ الفواتير (في نهاية اليوم) في الحساب البنكي للمؤسسة.

أما العامل الثاني فهو مسؤول الفوترة (Facturier) يقوم بالأدوار التالية :

- إتمام صفقة البيع بتحرير الوثائق اللازمة (وصل التسليم، الفاتورة) .

- تسجيل عملية البيع تسجيلا يدويا في سجل المبيعات (registre des ventes).

2- سوء ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية التي يشتغل في ظلها عمال الوحدة الإنتاجية عامة وعمال مديرية التجارة خاصة، فالمكاتب قديمة وغير مجهزة بأثاث متطور للحفظ والتنظيم. أما الأسقف مشققة تدخل الأمطار في فصل الشتاء، أي هيكل إداري بالي متقادم يؤثر على أداء العمال .

وفيما يخص الظروف الاجتماعية تم تسجيل غياب خدمة النقل والإطعام وحتى الماء الصالح للشرب ودورات المياه، بالإضافة إلى تدني الأجور وأحيانا تأخرها لاسيما بالنسبة للعمال المؤقتين. فالشكاوي

كثيرة والتذمر كبير من حال المؤسسة الكارثي. وكل ذلك بالطبع يضعف من إنتاجية العمال ويقلل من روح الانتماء والولاء للمؤسسة.

3- عدم تحمل المؤسسة تكاليف مناولة ونقل المنتج إلى المستهلك ما يجعل هذا الأخير يبحث عن حمالين خارجيين، وقد يستلزم ذلك وقتا طويلا خاصة إدا كان المستهلك من منطقة بعيدة.

4- كثرة التوقفات عن العمل بسبب انقطاع التيار الكهربائي أو تأخرOAIC في تموين المؤسسة بالقمح في الوقت المناسب، أو بسبب الأعطال التي تصيب المسمدة نظرا لتقادمها أو المطحنة. فرغم تجديد هذه الأخيرة خلال سنة 2015 إلا أنها تعرضت للعطب وتفسير ذلك حسب بعض الإطارات هو نقص تكوين مستعمليها ونقص جودتها.

5- سوء وضعية المخازن فهي دون تهوية والرطوبة فيها عالية مما يؤدي أحيانا إلى تلف المنتج وتحمل خسائر معتبرة .

6- عدم احترام المعايير المعتمدة في المسار التكنولوجي لإنتاج الفرينة والسميد ، فبعد تنقية القمح من الشوائب يتم غسله وتركه لمدة معينة (فترة راحة TEMPS DE REPOS) حتى ينتفخ وتزول قشرته، وتدوم هده المدة بالنسبة للقمح الصلب ما بين 12 إلى 16 ساعة والقمح اللين من 24 إلى 48 ساعة. والملاحظ هو تقليص هذه المدة وعدم إعطاء حبة القمح الوقت الكافي لامتصاص الماء المضاف إليها مما يؤثر على جودة المنتج النهائي وبالتالي عزوف المستهلك عن شرائه.

7- شهدت المؤسسة أواخر سنة 2015 وبداية سنة 2016 تراجعا في عدد الخبازين الذين تتعامل معهم، وتوجههم للخواص بسبب رداءة نوعية منتجاتها وقلة التحفيزات المقدمة مثل تحمل المؤسسة لمصاريف الشحن والتفريغ.

8- رداءة الأغلفة المستخدمة لتعبئة المنتجات النهائية.

أما التطبيقات والأساليب المعتمدة في وحدة ليطورال والتي تسهم في إدارة فعالة لوقت التسويق، وبعد الإطلاع على حيثيات النشاط التمويني والإنتاجي والتسويقي تم إدراك محدودية استخدام التقنيات الإدارية الحديثة بما فيها تقنيات إدارة الوقت. وتتلخص الملاحظات في النقاط الآتية:

- وجود تخطيط ومراقبة لوقت التسويق حيث تضع إدارة التسويق مخططا يوميا للمبيعات بناءا على طلبات الزبائن ويتم مراقبة تنفيذ المخطط اعتمادا على تقنية مراقبة التسيير حيث تجرى مقارنة يومية بين لوحة القيادة ووثيقة وضعية المبيعات، وفي حالة وجود انحرافات يتم تصحيحها في الوقت المناسب .

- عدم احترام أجال التسليم بسبب الأوقات الضائعة خلال دورة التصنيع والتسليم، فالمؤسسة لا تطبق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بسبب أوقات الانتظار أثناء التموين أو لعودة التيار الكهربائي أو وقت صيانة الآلات إضافة إلى الوقت الضائع أثناء الحركة ومراقبة الآلات والتحضير. مما يدل أن جهودا كبيرة يجب أن تبذل لرفع الطاقة الإنتاجية والطاقة البيعية .

- عدم امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني وهو حال كل فروع المجمع، فهي لا تمارس التجارة الإلكترونية أو التسويق الإلكتروني أي أنها لا تستفيد من مزايا تكنولوجيا الانترنت في مجال التسويق إذ تستخدمها فقط لإرسال رسائل الكترونية إلى إدارة مجمع سميد أو الفروع التابعة للمجمع.

- عدم امتلاك المؤسسة لنظام معلومات تسويقي يساعد إدارة التسويق على الحصول على معلومات دقيقة وكافية عن البيئة التسويقية الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التسويقي في الوقت المناسب.

- امتلاك المؤسسة لنقطة بيع وحيدة تقع بمقر الوحدة الإنتاجية ببلدية حمادي كرومة أدى إلى نشوء طوابير للمستهلكين، حيث ينجم عن الازدحام أحيانا مناوشات كلامية حول أدوار استلام المنتجات. ويضطر رجال التسويق إلى فك النزاعات بصفة ودية. دون اعتمادهم على أسلوب صفوف الانتظار كحل علمي لهذه المشكلة.

- عدم تعيين رجال بيع متخصصين لاستقطاب المستهلكين، فالعملية تتم بمبادرة شخصية من قبل الإداريين المذكورين سابقا، حيث يعتمدان على إمكانياتهما الخاصة بحثا عن مستهلكين محتملين خارج حدود مدينة سكيكدة. وهذا قد يفوت على المؤسسة فرصا بيعية مربحة.

الملخص:

تضمن هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي جرت بأربع فروع تابعة لمجمع الطحن المسمى مجمع سميد. حيث تم الاستعانة بجملة من الأدوات لجمع البيانات حول الموضوع أهمها أداة الاستبيان، الاستبيان الأول موّجه للإطارات والعمال الإداريين بالمؤسسات المبحوثة والثاني موّجه لعمال أقسام التسويق. أما تحليل البيانات فقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التي يوّفرها برنامج(SPSS).

كما قدّم هذا الفصل لمحة تاريخية عن فرع المطاحن بالجزائر وعن مجمع سميد. هذا الأخير الذي يعاني من شراسة منافسة القطاع الخاص مما يستلزم تأهيلا كليا لوحداته وموارده البشرية. ليتم بعدها

استعراض بطاقة فنية عن المؤسسات المعنية التي أجريت على مستواها تربّصات ميدانية للتعرف على نشاطها الإنتاجي وتكوينها البشري، كما ركزت الدراسة على النشاط التسويقي لمطاحن ليطورال الواقعة بمدينة سكيكدة ليتم اكتشاف غيابا شبه كلي للممارسات التسويقية ولمفهوم إدارة الوقت ونطبيقاته العملية في مجال التسويق.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

يعتبر هذا الفصل جوهر الدراسة التطبيقية حيث سيتم تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي، من خلال رصد وتحليل آراء فئتين هما فئة الإطارات والعمال الإداريين وفئة مسؤولي إدارة التسويق. لأن الإطارات والعمال الإداريين هم أكثر الأفراد المؤهلين لتقييم فعالية إدارة وقت العمل بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تلقوا مجموعة من الأسئلة في شكل استبيان للتعرف على واقع إدارة الوقت. وعلى اعتبار عمال إدارة التسويق هم المسؤولين على الأداء التسويقي، وجُه لهم استبيان يشمل الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي المتمثلة في الأداء البشري والمزيج التسويقي ورضا المستهلك والنتائج التسويقية. وسيتم تحليل إجاباتهم اعتمادا على الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج **SPSS** من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تحليل بيانات الاستبيان الموجه للعمال الإداريين

المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان الموجه لإدارة التسويق

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل بيانات الاستبيان الموجه للإطارات والعمال الإداريين

يعتمد تفسير نتائج أسئلة الدراسة على الأدوات الإحصائية التي توّفرها الحزمة الإحصائية **SPSS**.

1) تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

هو تحليل لخصائص عينة البحث من خلال خمسة متغيرات أساسية تتمثل في متغير الجنس، متغير السن، متغير المستوى التعليمي، متغير الخبرة المهنية، متغير منصب العمل. وللتحليل تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

1_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

اعتمدت الباحثة في تحليل خصائص عينة البحث من حيث متغير الجنس على تكوين فئتين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد الأفراد	النسبة المئوية
ذكور	82	51.9
إناث	76	48.1
المجموع	158	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**

يتضح من الجدول السابق أن نسبتي الذكور والإناث متقاربتين حيث تقدر نسبة الذكور بـ (51.90%) وبعدد يقدر بـ (82عامل)، أما الإناث فتقدر نسبتهن بـ (48.1%) وبعدد يقدر ب (76عاملة)، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل في فروع مجمع سميد لا يشترط الجنس لاسيما العمل الإداري أما على مستوى المطاحن والمسامد أي العمل التنفيذي فهو حكر على الرجال حيث يوجد عدد محدود من العاملات تحملن شهادة مهندس دولة أو تقني سامي تسهرن على التسيير عن بعد للمطحنة أو المسمدة.

1_2) تحليل خصائص العينة من حيث متغير السن:

اعتمدنا في تحليل خصائص عينة البحث من حيث متغير السن على تكوين أربع فئات عمرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25 إلى 35 سنة	90	57.00
36 إلى 46 سنة	36	22.80
47 إلى 57 سنة	26	16.50
58 سنة فأكثر	6	3.80
المجموع	158	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS.**

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من إطارات وإداريي المؤسسات محل الدراسة تنحصر في فئة العمر(25إلى35 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (57.00%) بعدد يقدر بـ **(**90 إداريا**)** وهي أعلى فئة لأفراد عينة الدراسة. تليها مباشرة فئة العمر(36 إلى 46 سنة) بنسبة (22.8**)%** وبعدد يقدر بـ **(**36 إداريا**)**، بينما فئة العمر (47 إلى 57 سنة) فبلغت نسبتها(16.50 **%**) بعدد يقدر بـ (26 إداريا). وأخيرا سجلت فئة العمر(58 سنة فأكثر) اقل نسبة تقدر ب(3.80**%**) وبعدد يقدر بـ (6 إداريين).

يعود استحواذ فئة العمر(25 إلى35سنة) وفئة العمر(36 إلى46 سنة) على أكبر عدد من الإطارات والإداريين المستجوبين إلى مغادرة عدد كبير من العمال مناصبهم بسبب بلوغهم سن التفاعد، وتعويضهم بجيل جديد من الشباب يعول عليهم في دفع عجلة النمو والتطور وذلك لمواكبة التغييرات التي يشهدها القطاع والاقتصاد الوطني بصفة عامة.

3_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي:

يعتمد تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي على تشكيل خمس فئات للمستوى التعليمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	6	3.8
متوسط	10	6.3
ثانوي	31	19.6
مهني	5	3.2
جامعي	106	67.08
المجموع	158	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

من خلال الجدول يتضح ارتفاع المستوى التعليمي للإطارات وعمال الإدارة ، حيث يلاحظ أن أكبر نسبة منهم تنحصر في فئة المستوى الجامعي بنسبة (67.08**%**) وبعدد يقدر بـ (106 إداريا)، تليها فئة ثانوي بنسبة(19.6**%**) وبعدد يقدر بـ (31 إداريا)، في حين نجد أن نسبة الإداريين الذين لا يتجاوز مستواهم التعليمي المتوسط تقدر ب(06.30**%**) وبعدد يقدر بـ (10 إداريين). بينما تقدر نسبة الذين لا يتجاوز مستواهم الابتدائي بـ (3.8**%**) وبعدد يقدر بـ (06 إداريين)، بينما أقل نسبة هي(3.2**%**) وتخص ذوو التكوين المهني وعددهم 5.

مما سبق يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية وهي قادرة على استيعاب التقنيات الحديثة للإدارة الفعالة للوقت.

4_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير منصب العمل:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير منصب العمل على أساس تشكيل خمس فئات لمنصب العمل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

منصب العمل	التكرار	النسبة المئوية
عون إداري	74	46.8
رئيس مصلحة	53	33.5
رئيس دائرة	13	8.2
نائب مدير	8	5.1
مدير	10	6.3
المجموع	158	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تقدُّر بـ (46.8%) هم أعوان إداريين ويقدر عددهم بـ (74عونا)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (33.5%) وبعدد يقدُّر بـ (53 إطارا)، ثم يليهم رؤساء الدوائر بنسبة (8.2%) وبعدد يقدُّر بـ (13 إطارا)، والمدراء بنسبة (6.3%) وبعدد يقدر بـ (10 مدراء). وأقل نسبة خاصة بنواب المدراء وعددهم 8.

5_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية على أساس تشكيل أربع فئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5سنوات فأقل	57	36
10-06 سنوات	50	31.6
15-11 سنة	8	5
16 سنة فما فوق	43	27.2
المجموع	158	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يوضح الجدول أعلاه انخفاض مستوى الخبرة لدى الإطارات والعمال الإداريين في عينة البحث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذين لا تتجاوز مدة عملهم (5 سنوات) (**36%**) بعدد يقدر بـ (57اداريا)، تليها في المرتبة الثانية فئة الإداريين الذين لهم أقدمية بين (6-10 سنوات) بنسبة (**31.6%**). ثم المرتبة الثالثة تعود لفئة

الإداريين الذين لهم أقدمية بين (16 سنة فما فوق) بتكرار مطلق قدره 43 وتكرار نسبي قدره 27.2**%**. والمرتبة الرابعة عادت لأصحاب الخبرة المقدرة ب (11 إلى 15 سنة) وعددهم 8 بنسبة 5**%**.

ويرجع النقص في الخبرة الوظيفية إلى توظيف عناصر جديدة بدل المتقاعدين، وقد يكون ذلك مؤشرا سلبيا للتشكيك في مصداقية الإجابات التي يقدمونها بحكم قلة إطلاعهم على العمل وإلمامهم بتقنياته. ما يجعلهم أقل إدراكا لدور إدارة الوقت وأهميته.

بعد تحليل محور البيانات الشخصية، سيتم تحليل بيانات محور واقع إدارة الوقت وهذا في المؤسسات محل الدراسة.

2) تحليل بيانات محور واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة:

للتعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول، وكانت النتائج كما يلي:

2_1) مفهوم الوقت:

من خلال الجدول رقم (25) المبين أدناه، سيتم معرفة نظرة الإداريين لمفهوم الوقت من خلال إجاباتهم على السؤال الموالي.

السؤال الأول: ماذا يمثل لك الوقت؟

الجدول رقم (25):مفهوم الوقت

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
مورد لابد من استغلاله	130	82.30
قيد لابد من التغلب عليه	30	19.00

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

أجمع أغلبية أفراد العينة بنسبة (**%**82.30) وبعدد يقدر بـ (130إطارا وعاملا إداريا) بأن الوقت مورد من الموارد الإدارية الواجب استغلالها أحسن استغلال. في حين 30 فردا من العينة اعتبروه قيد وعدو لذوذ للإداري ينبغي التغلب عليه.

وهذه النتيجة تدل على الإدراك المفاهيمي لدى عينة الدراسة للوقت باعتباره أصل حيوي من الأصول التي يملكها كل فرد والتي تحتاج إلى حسن الاستفادة منه.

2_2) مفهوم إدارة الوقت:

تعددت الآراء حول مفهوم إدارة الوقت وقد ورد حصرها في أربعة معاني، ليتم التعرف في الجدول أدناه على المعنى الأقرب إلى مفردات العينة من خلال الإجابة على السؤال الموالي.

السؤال الثاني: ماذا تعني لك إدارة الوقت؟

الجدول رقم (26):مفهوم إدارة الوقت

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
تقليل الوقت في مختلف النشاطات	21	13.30
تخطيط وتنظيم استخدام الوقت	116	73.4
الاستفادة القصوى من الوقت المتاح (لا وجود لوقت ضائع)	34	21.5
إدارة النفس البشرية	22	13.9

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

الملاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (73.4**%**) عرّفوا إدارة الوقت على أنها تخطيط وتنظيم استخدام الوقت، وهو يعكس فهمهم وتصورهم الصحيح إلى حد كبير لهذا المفهوم. بينما نسبة (21.5**%**) وبعدد يقدر بـ (34 إداريا) اعتبرت إدارة الوقت هي الاستفادة القصوى من الوقت المتاح أي عدم وجود وقت ضائع لا ينتفع منه. لتعود المرتبة الثالثة للخيار الرابع وهو إدارة النفس البشرية بتكرار مطلق قدره (22) ونسبي قدره (13.9**%**). وبفارق بسيط جدا جاء الخيار الأول في المرتبة الرابعة حيث اعتبر 21 إداري أن إدارة الوقت هي تخفيض عدد الساعات المنقضية في ممارسة النشاطات. وعلى العموم فإن أفراد العينة من الناحية النظرية على دراية وعلم بهذا المصطلح الإداري.

2_3) التكوين حول إدارة الوقت:

إن التكوين حق من حقوق العامل وعامل تحفيز مهم يكسبه مهارات ومعارف جديدة. ومن خلال الإجابات المبينة في الجدول رقم (27) على السؤال الثالث يتم التعرف على تلقي أو عدم تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية حول إدارة الوقت.

السؤال الثالث: هل تلقيت تكوينا حول أهمية الوقت وسبل إدارته؟

الجدول رقم (27):التكوين حول إدارة الوقت

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	12.7
لا	138	87.3

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

تبرز النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن هناك إجماع للمبحوثين على عدم تلقيهم لأي دورة تكوينية حول أهمية الوقت وسبل إدارته وذلك بتكرار مطلق قدره (138) وتكرار نسبي قدره (87.3**%**). وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بتلقين عمالها المهارات الإدارية الحديثة التي تطور من أدائهم . في حين (20) إداري تلقى تكوينا حول إدارة الوقت والمؤكد أن هذا التكوين خارجي في مدرجات الجامعة أو مراكز

تكوين خاصة وذلك بحكم أن كل الرؤساء الإداريين بفروع المجمع المبحوثة نفوا تقديم مثل هذه البرامج التكوينية للعمال الإداريين.

4_2) العمل الإضافي:

من خلال الجدول رقم (28) المبين أدناه، سيتم معرفة اعتماد أو عدم اعتماد الإداريين على ساعات عمل خارج أوقات الدوام الرسمي من خلال إجاباتهم على السؤال الموالي.

السؤال الرابع: هل تقوم بأداء عملك خارج ساعات العمل الرسمي؟

الجدول رقم (28):أداء العمل خارج ساعات الدوام الرسمي

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	45.6
لا	86	54.4

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

انقسمت إجابات المبحوثين بين الإيجاب والنفي حيث 86 منهم أي بنسبة (54.4**%**) يعملون خارج ساعات الدوام الرسمي، في حين(45.6**%**) مكتفون بوقت العمل الرسمي ولا يحتاجون وقتا إضافيا لإستكمال مهامهم.

إن هذه النتائج تدل على أن أكثر من نصف مفردات العينة عير فعالين في إدارة وقتهم، وقد يكون ذلك لأسباب شخصية تتعلق بالانضباط والتنظيم وغيرها أو لأسباب خارجة عن نطاق سيطرتهم قد تكون بيئية أو خاصة بالتنظيم العام للمؤسسات. وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال إجاباتهم على الأسئلة رقم 6 و7 و8.

السؤال الخامس:إذا كانت الإجابة نعم، كيف يكون ذلك؟

من خلال الجدول رقم (29) سيتم معرفة كيفية أداء العمل خارج ساعات الدوام الرسمي هل بساعات إضافية أم بأخذ العمل الناقص إلى البيت لإكماله.

الجدول رقم (29): كيفية أداء العمل خارج ساعات الدوام الرسمي

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أداء ساعات إضافية	49	31
تأخذ ما تبقى من عملك لانجازه في البيت	37	23.4

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أن (49) من الإداريين الذين يعملون خارج ساعات الدوام الرسمي أي بنسبة (31**%**) يؤدون ساعات إضافية في أيام العطل، وهذا ما يزيد الإداري تعبا وإرهاقا. في حين (37) أي بنسبة (23.4**%**) يأخذون ما تبقى من عملهم لإكماله في البيت أي يقحمون حياتهم المهنية في حياتهم الشخصية، وذلك على حساب أسرهم وصحتهم الجسدية والنفسية.

5_2) مضيعات الوقت التنظيمية:

من خلال الإجابة على السؤال السادس يتم التعرف على أهم مضيعات الوقت التنظيمية أي المتعلقة بالتنظيم، من حيث تحديد الأهداف وتوزيع المهام وتفويض السلطة والاتصال وتبادل المعلومات.

السؤال السادس: ما هي أبرز مضيعات الوقت التنظيمية من وجهة نظرك؟

الجدول رقم (30): مضيعات الوقت التنظيمية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات	91	57.6
عدم التحديد الدقيق للأهداف والمهام	66	41.6
المركزية وعدم تفويض السلطة للمرؤوسين	34	21.5
التفويض غير الفعال (لأشخاص غير مناسبين)	47	29.7
كثرة الأعمال الورقية الروتينية	61	38.6
سوء نظام الحفظ (التوثيق)	40	25.3
ضعف وسائل الاتصال بين إدارة المؤسسة وأقسامها	43	27.2
نقص المعلومات وتأخرها	72	45.6
ضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين	47	29.7
المقاطعات الهاتفية	46	29.1
عدم ملائمة البيئة المادية للعمل (مكان العمل، تهوية، إضاءة...)	41	25.9
تعدد الرؤساء (تلقي الأوامر من أكثر من رئيس)	20	12.7
ضعف عمليات التنسيق بين الأقسام	47	29.7
الأزمات المفاجئة	41	25.9
التأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	46	29.1
ضعف مهارة السكرتير (إن وجد)	20	12.7
عدم توفر أنظمة الكترونية للمعلومات	37	23.4
ضعف روح الفريق بين الموظفين	36	22.8
زيادة عدد العاملين عن الحد المعقول	13	8.2
قلة عدد العاملين	52	32.9
الزيارات المفاجئة	53	33.5

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

أجمع أغلبية أفراد العينة بنسبة (57.6%) وبعدد يقدر بـ (91 إطارا وإداريا) أن أهم المضيعات التي تقلل من فعالية إدارة الوقت هي سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات، حيث يفتقر أغلبية المبحوثين إلى مهارة التخطيط السليم الذي يحدد الأهداف ويرتب الأولويات بشكل علمي فهم يعتقدون أن التخطيط في حد ذاته يأخذ وقتا. تليها نقص المعلومات وتأخرها بنسبة (45.6%) وبعدد يقدر ب (72)، فالمعلومات الناقصة والمتأخرة تعطل تنفيذ المهام فتتأجل الأعمال. بينما احتلت المرتبة الثالثة عدم التحديد الدقيق للأهداف والمهام بنسبة (41.6%) وبعدد يقدر بـ (66 إطارا وإداريا). وبنسبة متقاربة تقدر ب (38.6%) وبعدد يقدر بـ (61) جاءت كثرة الأعمال الورقية الروتينية في المرتبة الرابعة. أما المركز الخامس فعاد إلى الزيارات الفجائية بنسبة (33.5 %) بتكرار مطلق قدره (53). ليعود المركز السادس إلى قلة عدد العاملين بنسبة (32.9 %) بتكرار مطلق قدره (52).

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة زيادة عدد العاملين عن الحد المعقول بنسبة (8.2%) من أفراد العينة بعدد يقدر بـ (13)، بينما ترتبت الإجابات الأخرى كما يلي:

- ضعف عمليات التنسيق بين الأقسام وضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين والتفويض غير الفعال بنسبة (29.7%) وبعدد (47) لكل مضيعة.
- التأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات والمقاطعات الهاتفية بنسبة (29.1%) وبعدد (46).
- ضعف وسائل الاتصال بين إدارة المؤسسة وأقسامها بنسبة (27.2%) وبعدد (43).
- عدم ملائمة البيئة المادية للعمل والأزمات المفاجئة بنسبة (25.9%) وبعدد (41).
- سوء نظام الحفظ (التوثيق) بنسبة (25.3%) وبعدد (40).
- عدم توفر أنظمة الكترونية للمعلومات بنسبة (23.4%) وبعدد (37).
- ضعف روح الفريق بين الموظفين بنسبة (22.8%) وبعدد (36).
- المركزية وعدم تفويض السلطة للمرؤوسين بنسبة (21.5%) وبعدد (34).
- تعدد الرؤساء وضعف مهارة السكرتير بنسبة (12.7%) وبعدد (20).

6_2) مضيعات الوقت الشخصية:

يساهم الإداري في كثير الأحيان في هدر وقت عمله بسبب سوء تصرفاته وضعف شخصيته وقلة ولاءه لمؤسسته. وسيتم التعرف من خلال السؤال السابع على أهم المضيعات الشخصية.

السؤال السابع: ما هي أبرز مضيعات الوقت الشخصية من وجهة نظرك؟

الجدول رقم (31): مضيعات الوقت الشخصية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
ضعف الدافعية للعمل	68	43
الحالة المزاجية (النفسية)	56	35.4
الحالة الصحية	32	20.3
اللامبالاة	58	36.7
الافتقار إلى التنظيم الشخصي	39	24.7
عدم القدرة على قول لا للآخرين	43	27.2
الشعور بالملل	50	31.6
الاستعجال واتخاذ قرارات متسرعة	38	24.1
القيام بأمور عديدة في وقت واحد(ضغوط العمل)	59	37.9
قراءة الصحف والمجلات خلال الدوام الرسمي	24	15.2
استخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية خلال الدوام الرسمي	37	23.4
التأخر عن بدء الدوام الرسمي	29	17.7

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول أعلاه أن ضعف الدافعية للعمل أخذت النصيب الأوفر بنسبة (43%) وبتكرار مطلق قدره (68). وقد يعود هذا الضعف إلى شخصية العامل في حد ذاته الذي يكره العمل أو لعدم رضاه على الظروف المادية والاجتماعية للعمل. وتدل هذه النتيجة على نقص الولاء والشعور بالانتماء لدى أفراد العينة. أما المرتبة الثانية فسجلتها ضغوط العمل الناتجة عن القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد بنسبة (37.9%) وبعدد (59) لتليها اللامبالاة بنسبة (36.7%) وبعدد (58 إطارا وإداريا) فالتسيب وقلة الاهتمام سمة من سمات العمل لدى القطاع العام فهو قطاع الدولة أو (البايلك). وتأتي في المركز الرابع الحالة المزاجية بنسبة (35.4%) وبعدد (56) فنفسية الفرد تؤثر بشكل كبير على أداءه إما بالتوقف عن العمل تماما وتأجيله أو بتأدية عمل غير سليم ملئ بالأخطاء مما يضطره لتصحيحه أو إعادته من جديد.

أما المضيعات المتبقية فهي مرتبة كما يلي:

- المرتبة الخامسة: الشعور بالملل بنسبة (31.6%) وبعدد (50) والملل قد يرجع إلى كثرة الأعمال الورقية الروتينية ونقص التحفيز.

- المرتبة السادسة: عدم القدرة على قول لا للآخرين بنسبة (27.2%) وبعدد (43) وهذا السلوك نابع من ضعف في الشخصية.

- الافتقار إلى التنظيم الشخصي بنسبة (24.7%) وبعدد (39) في المركز السابع ثم الاستعجال واتخاذ قرارات متسرعة في المركز الثامن وبنسبة متقاربة (24.1%) وبعدد (38) ثم استخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية خلال الدوام الرسمي في المركز التاسع بنسبة (23.4%) وبعدد (37).

- المرتبة العاشرة احتلتها الحالة الصحية بتكرار مطلق قدره (32) ونسبي (20.3%)

- في المراتب الأخيرة نجد التأخر عن بدء الدوام الرسمي بنسبة (17.7%) وبعدد (29) تليها قراءة الصحف والمجلات خلال الدوام الرسمي بنسبة (15.2%) وبعدد (24). وهذه العادة نادرا ما تمارس في المؤسسات المبحوثة نظرا للصرامة التي يفرضها الرؤساء بشان هذا الموضوع، كذلك التأخر المتكرر يعاقب عليه العامل بتعرضه للمسائلة كما قد يخصم له من أجره.

2_7) مضيعات الوقت البيئية:

تساهم البيئة بدورها في هدر الوقت، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الموالي:

السؤال الثامن: ماهي أبرز مضيعات الوقت البيئية من وجهة نظرك؟

الجدول رقم (32) : مضيعات الوقت البيئية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
ازدحام الطرق والمواصلات	125	79.1
الظروف المناخية	48	30.4
تعدد الاجتماعات	25	15.8
طول فترة الانتظار لعدم التزام الأطراف الخارجية بالمواعيد المبرمجة	70	44.3

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة عادت إلى ازدحام الطرق والمواصلات وقدرت ب (79.1%) وبعدد (125). أي أن أغلبية مفردات العينة يعانون من ضياع الوقت بسبب سوء تنظيم المرور لهذا تجدهم يخرجون باكرا من منازلهم أو يبحثون عن المسالك الأقل ازدحاما حتى يصلوا في الوقت المناسب إلى مقر عملهم ولا يتعرضون للمسائلة والعقاب، كما أن الازدحام يعد مصدر ضغط وقلق وتوتر للإداري. وتأتي في المرتبة الثانية طول فترة الانتظار لعدم التزام الأطراف الخارجية بالمواعيد المبرمجة بنسبة (44.3%) بعدد قدره (70) وهذا الأمر يحصل خصوصا مع رجال البيع الذين يتعاملون مع المستهلكين أثناء الزيارات أو مع المدراء في لقاءاتهم مع مسؤولي البنوك أو الهيئات. وبنسبة قدرها (30.4%) بعدد يبلغ (48 إداريا) احتلت الظروف المناخية المركز الثالث، فقد يؤدي سوء حالة الطقس إلى تغيب العمال عن عملهم وتعطل المعاملات.

وقد جاء تعدد الاجتماعات في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها (15.8**%**) وبعدد يبلغ (25 إداريا)، فالاجتماعات حسب أغلبية المبحوثين ليست بالكم الذي يعرقل عمل الإداريين ويستنزف وقتهم.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان الموجه لإدارة التسويق

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على دور أساليب وتطبيقات إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي لفروع مجمع سميد، سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية في تفسير نتائج أسئلة الدراسة الخاصة بالمعلومات الشخصية، أما تفسير نتائج باقي الأسئلة فيعتمد أساسا على قيمة الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. حيث تم تحديد معيار عند مناقشة النتائج وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة وبطريقة رياضية على النحو التالي:

المدى= أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة = 5-1=4

طول الفئة = المدى⁄عدد الفئات= 4⁄5= 0.80

بناء عليه يكون الحكم بالنسبة لباقي الأسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة

تقسيم مدى المتوسط	درجة التوافر	الاتجاه (درجة الموافقة)
1- 1.80	غير متوافر بشدة	تميل الإجابات إلى (لا أوافق بشدة **:** منخفضة جداً)
1.81- 2.60	غير متوافر	تميل الإجابات إلى (لا أوافق **:** منخفضة)
2.61- 3.40	متوافر لحد ما	تميل الإجابات إلى (محايد **:** متوسطة)
3.41- 4.20	متوافر	تميل الإجابات إلى (أوافق **:** مرتفعة)
4.21-5	متوافر بشدة	تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة **:** مرتفعة جداً)

المصدر: من إعداد الباحثة

1) تحليل بيانات المعلومات الشخصية لفئة عمال إدارة التسويق:

تضمن تحليل خصائص عينة البحث خمسة متغيرات أساسية تتمثل في متغير الجنس متغير السن، متغير المستوى التعليمي، متغير الخبرة المهنية ومتغير منصب العمل. وللتحليل تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

1_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

اعتمدت الباحثة في تحليل خصائص عينة البحث من حيث متغير الجنس على تكوين فئتين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (**34**): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد الأفراد	النسبة المئوية
ذكور	19	54.30
إناث	16	45.70
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ولكن بمقدار قليل حيث بلغت (54.30%) ذكور بعدد يقدر بـ (19)عاملا بإدارة التسويق ونسبة أقل (45.70%) إناث بعدد **(16)** عاملا. إن هذا التقارب راجع إلى طبيعة التخصص الوظيفي (التسويق) فهو لا يشترط جنسا محددا.

2_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير السن:

اعتمد تحليل خصائص عينة البحث من حيث متغير السن على تكوين أربع فئات عمرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25 إلى 35 سنة	26	74.30
36 إلى 46 سنة	7	20.00
47 إلى 57 سنة	2	5.70
58 سنة فأكثر	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS.**

نلاحظ أن أكبر نسبة من عمال إدارة التسويق تنحصر في فئة العمر(25 إلى35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (74.30**%**) بعدد يقدر بـ **(**26 عاملا وإطارا**)** وهي أعلى فئة لأفراد عينة الدراسة، تليها مباشرة فئة العمر(36 إلى 46 سنة) بنسبة (20.00**%**) وبعدد يقدر بـ **(**7**)** عمال، بينما فئة العمر (47 إلى 57 سنة) فسجلت نسبة ضعيفة بلغت (5.70**%**) بعدد يقدر بـعاملين. أما فئة العمر(58 سنة فأكثر) فهي غير ممثلة تماما في أفراد العينة.

ويعود استحواذ فئة العمر(25 إلى35سنة) على أكبر عدد من الإطارات والعمال المستجوبين إلى كون إدارة التسويق إدارة فتية تحتاج إلى شباب نشيط وحيوي قادر على التنقل لجلب المستهلكين والتفاوض معهم وملُم بتقنيات البيع والتسويق الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي:

يعتمد تحليل خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي على تشكيل خمس فئات للمستوى التعليمي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	11	31.40
مهني	3	8.60
جامعي	21	60.00
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS.**

من خلال الجدول يتضح ارتفاع المستوى التعليمي لإطارات وعمال إدارة التسويق، حيث يلاحظ أن أكبر نسبة تنحصر في فئة المستوى الجامعي بنسبة (60%) وبعدد يقدر بـ (21 إطارا وعاملا)، تليها فئة ثانوي بنسبة (31.40%) وبعدد يقدر بـ (11)، في حين نجد أن نسبة العمال الذين تلقوا تعليما مهنيا تقدر ب(8.60%) وبعدد يقدر بـ (03 عمال) بينما لا نجد إطارات وعمال تسويق بمستوى ابتدائي ومتوسط.

مما سبق يمكن اعتبار عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية يتوقع أن تتقبل وتستوعب أهمية إدخال أساليب حديثة لتحقيق إدارة فعالة لوقت التسويق خصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها فروع مجمع سميد.

4_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير منصب العمل:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير منصب العمل على تشكيل ثلاث فئات لمنصب العمل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

منصب العمل	التكرار	النسبة المئوية
عون إداري	23	65.70
رئيس مصلحة	10	28.60
رئيس دائرة التسويق	2	5.70
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS.**

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تقدر بـ (65.70%) هم أعوان إداريون ويقدر عددهم بـ (23)، يليهم رؤساء المصالح بنسبة (28.60%) وبعدد يقدر بـ (10اطارات)، ثم يليهم رؤساء دائرة التسويق بنسبة (5.70%) وبعدد يقدر بـمديرين. وإن قلة عدد رؤساء دائرة التسويق يعود إلى رفضهم ملأ الاستمارة ومنهم من كان في إجازة.

5_1) تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية:

تم تحليل خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية على تشكيل أربع فئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	24	68.6
06 - 10 سنوات	8	22.9
11- 15 سنة	1	2.9
16 سنة فما فوق	2	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يوضح الجدول أعلاه انخفاض مستوى الخبرة لدى الإطارات والعمال في عينة البحث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة المفردات الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات (68.60**%**) بعدد يقدر بـ 24عاملا وإطارا بإدارة التسويق.، تليها الفئة التي لها أقدمية بين (06-10 سنوات) بنسبة (22.90**%**). هذا ما يدل على القدرات المحدودة لأغلبية أفراد عينة البحث وإلمامهم الضعيف بأساليب العمل التسويقي وتقنياته، مما يعطي مؤشرا سلبيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها بوصفهم غير مطلعين كفاية على مجال عملهم ما يجعلهم أقل إدراكا للدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات محل الدراسة.

2) تحليل فقرات محور مدى تبني المفهوم التسويقي في المؤسسات محل الدراسة:

سيتم التعرف على مدى تبني المفهوم التسويقي من خلال أجوبة أفراد العينة على العبارات التالية:

الجدول رقم (39): مدى تبني المفهوم التسويقي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
01	إجراء دراسات للسوق بشكل منتظم للتعرف على حاجات المستهلكين،عرض المنافسين، رضا المستهلكين...	4.20	0.71	متوافر بشدة
02	تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية	4.02	0.92	متوافر
03	فهم حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة أولوية في المهمة التسويقية	4.48	0.74	متوافر بشدة
04	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع سوقي مستهدف	4.51	0.61	متوافر بشدة
05	تحديد جيد للصورة الذهنية التي تريد المؤسسة ترسيخها لدى المستهلكين (الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها)	4.42	0.65	متوافر بشدة
	المتوسط الحسابي العام	4.33	0.61	متوافر بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (39) أن المتوسط العام لمدى تبني المفهوم التسويقي بلغ (4.33)، وهو جيد يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21_5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة توافر بشدة، وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن المفهوم التسويقي متوافر بشدة.

يتضح كذلك من الجدول أن متوسطات مدى توفر تبني المفهوم التسويقي تتراوح بين (4.02) و(4.51) أي أن درجة الموافقة على تبني المفهوم التسويقي متوفرة بشدة.

فبالنسبة لعبارات مدى تبني المفهوم التسويقي فهي مرتبة كما يلي:

"إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع سوقي مستهدف" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.51) وانحراف معياري(0.61) مما يدل على أن المسيرين يحرصون على تحقيق الأهداف التسويقية لكل قطاع مستهدف عن طريق التخطيط التسويقي حتى يحصل الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، تليها " فهم حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة أولوية في المهمة التسويقية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.48) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على سعي المسيرين إلى إرضاء المستهلكين مما يجعلهم حريصين على فهم ومعرفة حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة. في المرتبة الثالثة نجد "تحديد جيد للصورة الذهنية التي تريد المؤسسة ترسيخها لدى المستهلكين (الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها)" بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن مسؤولي قسم التسويق يعملون على استمالة المستهلكين وكسب ولاءهم مما يجعلهم حريصين على تحديد واضح للصورة التي ترغب المؤسسة في ترسيخها في أذهانهم، أما في المرتبة الرابعة "إجراء دراسات للسوق بشكل منتظم للتعرف على حاجات المستهلكين،عرض المنافسين ورضا المستهلكين" بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على أن دخول سوق معينة ليس بالأمر الهين بل يحتاج إلى دراسات كمية ونوعية لهذه السوق وإلا سيفشل المشروع وتضيع الأموال. كذلك حتى تكون المؤسسات محل الدراسة على علم بمستجدات السوق مثل دخول منافسين جدد، مما يجعل المسيرين حريصين على إجراء دراسات للسوق بشكل منتظم.

وفي المرتبة الأخيرة "تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية" بمتوسط (4.02) وانحراف معياري(0.92)، مما يدل على ضرورة تسهيل العمل والتأقلم مع التفاوت الموجود بين المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم بتخصيص استراتيجيات تسويقية ملائمة لكل فئة متجانسة مما يجعل المسيرين حريصين على تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا تبني المؤسسات محل الدراسة للمفهوم التسويقي بشكل كلي، فهم مقتنعون بضرورة إتباع المسار التسويقي المتمثل في إجراء دراسات السوق ثم تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة ووضع برامج تسويقية خاصة بكل قطاع مستهدف تتفق واحتياجات ورغبات المستهلكين. وبهذا يتحقق هدف تبني المفهوم التسويقي الذي يسمح بإدارة فعالة لوقت التسويق.

3) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري:

للتعرف على دور مبادئ وتقنيات إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (40): دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
01	تأدية العمل بدقة متناهية	4.40	0.55	متوافر بشدة
02	انجاز المهام بالسرعة التي يرضاها المستهلك	4.31	0.86	متوافر بشدة
03	التقليل من التكاليف	4.22	0.80	متوافر بشدة
04	تحقيق الأهداف التسويقية في المجال الزمني المحدد	4.42	0.65	متوافر بشدة
	المتوسط الحسابي العام	4.34	0.47	متوافر بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم(40) أن المتوسط العام لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري بلغ (4.34)، والذي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي(4.21-5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة شديدة، وهو ما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة يوافقون بدرجة كبيرة على أن إدارة الوقت تحسن من أداء الموارد البشرية.

وفيما يلي ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى "تحقيق الأهداف التسويقية في المجال الزمني المحدد" بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.65)، مما يدل على أن التخطيط الجيد للوقت وتنظيمه يضمن تحقق الأهداف التسويقية الموضوعة مسبقا في وقتها المحدد. يليه في المرتبة الثانية "تأدية العمل بدقة متناهية" بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.55)، ويرجع ذلك إلى أن الاستغلال الجيد للوقت يسمح بالاستفادة من الموارد البشرية مما يؤدي إلى نحسن إنتاجيتهم فيؤدون أعمالهم بأقل قدر من الأخطاء أو بأقل عيوب.

في المرتبة الثالثة نجد"انجاز المهام بالسرعة التي يرضاها المستهلك" بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.86)، وترجع هذه النتيجة إلى أن إدارة الوقت تضمن تخفيضا في الأوقات الضائعة أثناء الإنتاج والتوزيع مما يعني الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين. أما في المرتبة الأخيرة نجد "التقليل من التكاليف " بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.80)، أي أن الأداء السريع الخالي من الأخطاء يعمل على التخلص من الفاقد أو الهدر أثناء ممارسة النشاط التسويقي وبالتالي تخفيض التكاليف.

مما سبق فان إدارة الوقت تعمل على تحسين مستوى الأداء البشري من حيث الفعالية والكفاءة. ويقاس الأداء البشري بعدة مقاييس منها المواظبة على العمل والسرعة في الإنجاز والدقة، وإن التزام الموارد البشرية المكونة لإدارة التسويق بالخطة التسويقية الموضوعة وتنظيم وقت العمل واجتناب مضيعاته والحرص على تطبيق تقنيات حديثة لتوفير الوقت أثناء تنفيذ عملية البيع والتوزيع يضمن السرعة والدقة التي ينتظرها المستهلك وبأقل التكاليف وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية المنتظرة.

هذه النتيجة تتفق كثيرا مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة حول دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري مثل دراسة (محمود ابراهيم سعد ملحم، 2010).

4) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي:

للتعرف على دور تقنيات إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (41): دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
01	تساهم إدارة الوقت في تخفيض أوقات العمليات المختلفة خلال دورة التصنيع وبالتالي الإنتاج في الوقت المحدد	3.88	0.71	متوافر
02	تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية	3.82	0.74	متوافر
03	التمتع بميزة السبق (السرعة) في إدخال منتجات جديدة إلى السوق	4.42	0.55	متوافر بشدة
04	طرح منتجات تسمح بربح الوقت بالنسبة للمستهلك	4.05	0.76	متوافر
05	اختيار التوقيت المناسب لتغيير الأسعار	4.34	0.80	متوافر بشدة
06	اختيار التوقيت المناسب لإعلام المستهلكين والموزعين بالأسعار الجديدة	4.31	0.83	متوافر بشدة
07	تسليم المنتجات إلى المستهلكين في الوقت المحدد اعتمادا على قنوات توزيع سريعة	4.57	0.80	متوافر بشدة
08	تفادي مشكلة انتظار المستهلكين في طوابير	4.37	0.54	متوافر بشدة
09	التوفير في جهد ووقت المستهلك أثناء التسوق بفعل التوزيع المكثف لمنتجات المؤسسة	4.05	0.63	متوافر
10	الإعلان عن منتجات المؤسسة في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكلفة عبر موقعها الالكتروني	4.02	0.98	متوافر
11	الاتصال المباشر بين رجال البيع والمستهلكين المحتملين اختصارا للوقت والجهد والتكلفة	4.45	0.81	متوافر بشدة

12	إيصال عروض تنشيط المبيعات إلى المستهلكين في الوقت المناسب واستمرار تأثيرها طويلا	4.28	0.71	متوافر بشدة
13	الحوار التفاعلي مع الأطراف الخارجية (مستهلكين، موزعين....) في أي وقت من خلال موقعها الالكتروني	4.08	1.93	متوافر
14	توفير الجهد والوقت والكلفة المترتبة عن المنتجات التي يبحث عنها المستهلك من خلال التسويق الالكتروني	4.20	0.96	متوافر
	المتوسط الحسابي العام	4.20	0.38	متوافر

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (41) أن المتوسط العام لدور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي بلغ (4.20)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة عالية، وهو ما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الوقت لها دور في فعالية المزيج التسويقي.

ويتضح كذلك أن متوسطات دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي تتراوح بين (3.82) و(4.57) أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة. فهناك البعض يوافق بدرجة مرتفعة جدا والبعض يوافق بدرجة مرتفعة فقط.

بالنسبة للعبارات التي تكون فيها آراء أفراد عينة الدراسة عالية جدا فهي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى "تسليم المنتجات إلى المستهلكين في الوقت المحدد اعتمادا على قنوات توزيع سريعة" بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.80)، مما يدل على أن إدارة الوقت تعمل على تخفيض وقت التوزيع باختيار قنوات توزيع تضمن توصيل المنتجات بأسرع وقت ممكن. يليه في المرتبة الثانية "الاتصال المباشر بين رجال البيع والمستهلكين المحتملين اختصارا للوقت والجهد والتكلفة" بمتوسط (4.45) وانحراف معياري (0.81)، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تستدعي الاعتماد على رجال بيع محترفين يتصلون مباشرة بالمستهلكين مثل فئة الخبازين أو المؤسسات التي تعتمد في إنتاجها على منتجات مجمع سميد يقدمون عروضهم ويتفاوضون معهم.

في المرتبة الثالثة نجد"التمتع بميزة السبق (السرعة) في إدخال منتجات جديدة إلى السوق" بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.55) أي أن سرعة الابتكار أو طرح منتجات جديدة بشكل أسرع من المنافسين تعد ميزة تنافسية تكسبها إدارة الوقت للمؤسسة.

وتأتي في المرتبة الرابعة " تفادي مشكلة انتظار المستهلكين في طوابير"بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.54)، أي أن تطبيق تقنيات إدارة وقت التسويق تعمل على القضاء على مشكلة الطوابير في نقاط البيع المنتشرة عبر الوطن. وتليها في المرتبة الخامسة " اختيار التوقيت المناسب لتغيير الأسعار" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن تغيير الأسعار لا يتم بشكل عشوائي فالإدارة الفعالة للوقت تتطلب اختيار الوقت المناسب لتغيير أسعار منتجاتها تفاديا لعدة خسائر أو مصاريف إضافية.

وفي المرتبة السادسة "اختيار التوقيت المناسب لإعلام المستهلكين والموزعين بالأسعار الجديدة " بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.83). أي أن المستهلكين والموزعين هم أكثر الناس تأثرا بتغيير الأسعار، لهذا لابد من دراسة ردود أفعالهم ثم تحديد الوقت الملائم لإخطارهم بالأسعار الجديدة.

أما المرتبة الأخيرة فعادت إلى "إيصال عروض تنشيط المبيعات إلى المستهلكين في الوقت المناسب واستمرار تأثيرها طويلا" بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.71). وهذا يعني أن إدارة وقت التسويق تتيح اختيار التوقيت المناسب لتقديم عروض تنشيط المبيعات وتحديد المدة الزمنية التي تستغرقها مما يسمح بطول تأثيرها على المستهلكين.

أما بالنسبة للعبارات التي توافق عليها أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية هي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى"توفير الجهد والوقت والكلفة المترتبة عن المنتجات التي يبحث عنها المستهلك من خلال التسويق الالكتروني " بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.96)، أي أن التسويق الالكتروني وسيلة من وسائل إدارة الوقت التي تسمح بالتعريف بمنتجات المؤسسة عبر الانترنت اختصارا للوقت والجهد والتكلفة. في المرتبة الثانية نجد" الحوار التفاعلي مع الأطراف الخارجية (مستهلكين، موزعين...) في أي وقت من خلال موقعها الالكتروني" بمتوسط (4.08) وانحراف معياري (1.93)، وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم بشكل كبير في ربح الوقت من خلال الوصول إلى الأطراف المتعامل معها بسهولة ودونما تحديد للوقت. يليها في المرتبة الثالثة "التوفير في جهد ووقت المستهلك أثناء التسوق بفعل التوزيع المكثف لمنتجات المؤسسة" بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.63)، مما يدل على أن إدارة وقت التسويق تستدعي إدارة وقت المستهلك بأن توفر له المنتج في كل المناطق ونقاط البيع التي يقصدها. وفي نفس المرتبة نجد "طرح منتجات تسمح بربح الوقت بالنسبة للمستهلك" بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن طبيعة المنتج وشكله وغلافه متغيرات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت عند تصميمها.

أما في المرتبة الرابعة نجد"الإعلان عن منتجات المؤسسة في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكلفة عبر موقعها الالكتروني" بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يعني أن إنشاء موقع الكتروني هو فرصة للمؤسسة لإيصال عروض منتجاتها إلى أقصى نقطة في العالم دونما عناء وبأسرع وقت وأقل تكلفة.

يليها في المرتبة الخامسة "تساهم إدارة الوقت في تخفيض أوقات العمليات المختلفة خلال دورة التصنيع وبالتالي الإنتاج في الوقت المحدد"بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يعني أن المنتج السريع في الوصول هو المنتج السريع في الإنتاج. وسرعة الإنتاج تستلزم القضاء على مضيعات الوقت أثناء دورة التصنيع. وفي المرتبة الأخيرة نجد "تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية" بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.74)، وهذا ما يضمنه الإنتاج في الوقت المحدد حيث يتم التخلص من كل أنواع الهدر الصناعي الناجمة عن نشاطات لا تضيف قيمة مضافة للمنتج.

والجدير بالذكر أن موافقة المبحوثين على هذه العبارات كانت أقل شدة بحكم أن المؤسسات محل الدراسة لا تتوفر على التقنيات المذكورة سلفا والتي تتيح إدارة فعالة لوقت التسويق. فالمؤسسات لم تتفتح بعد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فبالرغم من ربط حواسبها بشبكة الانترنت إلا أنها لا تملك مواقعا الكترونية تمارس من خلالها التسويق الالكتروني أو الحوار التفاعلي مع المستهلكين، كما أنها لا تعتمد على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد فهو مطلب بعيد المنال بحكم الأعطال التي تصيب الوحدات الإنتاجية وتأخر التموين . بالإضافة إلى محدودية نقاط البيع مما يجعل التوزيع جزئيا وليس شاملا.

وعلى العموم ومن خلال هذا التحليل يتبين أن إدارة الوقت لها دور قوي في تحقيق فعالية المزيج التسويقي، فهي تساهم في تخفيض أوقات العمليات المختلفة خلال دورة التصنيع مثل وقت الفحص ووقت التخزين وبالتالي الإنتاج في الوقت المحدد. كما تكسب المؤسسة ميزة تنافسية بأن تطرح منتجات جديدة أسرع من المنافسين وتساعد على ربح وقت المستهلك.

أما من جانب التسعير فالمؤسسة مطالبة باختيار التوقيت المناسب لتغيير الأسعار وإعلام الأطراف المعنية بذلك. ولإدارة الوقت دور في إيصال المنتج إلى المستهلك بسرعة عبر قنوات توزيع قصيرة وسريعة تفاديا لمشكلة الانتظار واختصارا لوقت المستهلك أثناء التسوق. كما تساهم في ضمان فعالية الترويج من خلال الوسائط الالكترونية التي تسهم في تقريب المؤسسة من المستهلك وإعلامه بكل عروضها تجنبا لمختلف التكاليف المترتبة عن ذلك.

5) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك:

للتعرف على دور تقنيات إدارة الوقت في إرضاء المستهلك في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس من الاستبيان، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (42): دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
01	تحقيق رضا المستهلكين	4.62	0.59	متوافر بشدة
02	زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة وبالتالي كسب ولائهم	4.91	0.28	متوافر بشدة
03	تسهيل حياة المستهلكين بالتوفيق بين وقت العمل ووقت التسوق	4.28	0.62	متوافر بشدة
04	كسب مستهلكين جدد	4.62	0.54	متوافر بشدة
	المتوسط الحسابي العام	4.61	0.32	متوافر بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول رقم(42) أن المتوسط العام لدور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك بلغ (4.61)، وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي(4.21-5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة شديدة، وهو ما يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن لإدارة الوقت دور في إرضاء المستهلك. وهذا الدور مرتب كما يلي:

نجد في المرتبة الأولى " زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة وبالتالي كسب ولائهم" بمتوسط (4.91) وانحراف معياري (0.28) وهذا يعني أن إدارة وقت التسويق بفعالية هي أحد مفاتيح استمالة المستهلك وكسب ولائه للمؤسسة. يليها في المركز الثاني "تحقيق رضا المستهلكين" بمتوسط (4.62) وانحراف معياري (0.91) ويدل ذلك على أن توفير المنتج للمستهلك في وقته المحدد دون انتظار وبأقل عناء وبأقل تكلفة من أهم أسباب رضا المستهلك. وفي نفس المركز نجد " كسب مستهلكين جدد" بمتوسط (4.62) وانحراف معياري (0.54) وهذا يعني أن تطبيق تقنيات إدارة وقت التسويق تكسب المؤسسة سمعة طيبة فتستقطب مستهلكين جدد. وفي المرتبة الأخيرة نجد" تسهيل حياة المستهلكين بالتوفيق بين وقت العمل ووقت التسوق" بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.62) ويدل ذلك على أن توفير المؤسسة لمنتجاتها في أي وقت وفي كل مكان أي تكثيف نقاط البيع وتقريبها من المستهلك يسهل حياته فيوفق بين وقت عمله ووقت التسوق أي أنه لا يضيع وقته في البحث عن منتجات المؤسسة.

من خلال هذه النتائج يتضح جليا أن الاستجابة السريعة لطلبات المستهلك لها الأثر الكبير عليه، فهي مصدر رضاه وولاءه وإشباع حاجاته ورغباته بحيث يجد متعة في التسوق فلا يضيع عمله بحثا عن المنتجات التي يرغب فيها.

6) تحليل فقرات محور دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة:

للتعرف على دور تقنيات إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس من الاستبيان، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (43): دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
01	إزالة كل أنواع التبذير في الموارد وبالتالي التخفيض في التكلفة واكتساب ميزة تنافسية (السعر المنخفض)	4.17	0.70	متوافر
02	زيادة حجم المبيعات	4.37	0.54	متوافربشدة
03	رفع الحصة السوقية	4.14	0.69	متوافر
04	رفع مستوى الربحية	4.42	0.60	متوافر بشدة
05	ترسيخ العلامة التجارية في ذهن الزبائن	4.48	0.70	متوافربشدة
	المتوسط الحسابي العام	4.32	0.46	متوافربشدة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول رقم(43) أن المتوسط العام لدور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية بلغ (4.61)، وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي(4.21-5) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة شديدة جدا، إلا أن هناك عبارتين بدرجة موافقة شديدة. وعلى العموم فإن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة جدا على أن لإدارة الوقت دور في تحسين المخرجات التسويقية. وهذا الدور مرتب كما يلي :

نجد في المرتبة الأولى"ترسيخ العلامة التجارية في ذهن المستهلكين" بمتوسط (4.48) وانحراف معياري (0.70) وهذا يعني أن الإدارة الفعالة لوقت التسويق تشكل صورة ذهنية أو انطباع ايجابي للعلامة لدى المستهلك مما بدفع هذا الأخير إلى شراء المنتج تلقائيا وهذا يدل على ولائه وإدراكه لقيمة العلامة. يليها في المرتبة الثانية " رفع مستوى الربحية " بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.60) ويدل ذلك على أن تخفيض التكاليف الذي توفره إدارة الوقت في جميع المستويات من شأنه أن يزيد من ربحية المؤسسة. وفي المركز الثالث نجد " زيادة حجم المبيعات " بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.54) وهذا يعني أن رضا المستهلكين وولاءهم للمؤسسة يدفعهم لتكرار الشراء وكسب مستهلكين جدد مما يساهم في زيادة حجم المبيعات.

أما في المرتبة الرابعة فنجد " إزالة كل أنواع التبذير في الموارد وبالتالي التخفيض في التكلفة واكتساب ميزة تنافسية (السعر المنخفض)" وبنسبة موافقة شديدة بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبانحراف (0.70) وهذا يدل على أن إدارة الوقت تقضي على الهدر أثناء استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية مما يسمح بتخفيض

التكاليف مقارنة بالمنافسين. وفي المرتبة الأخيرة نجد " رفع الحصة السوقية" بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.69) ويفسر ذلك بأن استمالة المستهلكين عن طريق احترام الوقت من شأنه أن يحفزهم على الشراء فيزيد عددهم وتزيد معها الحصة السوقية للمؤسسة.

ويدل ذلك على أن توفير المؤسسة لمنتجاتها في أي وقت وفي كل مكان أي تكثيف نقاط البيع وتقريبها من المستهلك يسهل حياته فيوفق بين وقت عمله ووقت التسوق، أي أنه لا يضيع وقته في البحث عن منتجات المؤسسة.

من خلال هذا التحليل نستنتج أن إدارة الوقت مصدر من مصادر تحسين النتائج التسويقية للمؤسسة، فتخفيض التكاليف يؤدي إلى تخفيض الأسعار عن مستوى الأسعار الاعتيادية في السوق ما يجعلها قادرة على زيادة حجم المبيعات ورفع حصتها السوقية وبالتالي تحسين مستوى ربحيتها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

لغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار "**T**للعينة الواحدة" (**One Sample T Test**) حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام اختبار "**T** " للعينة الواحدة فيما يلي:

- إذا كانت قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من أو تساوي 0.05 فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كانت قيمة **T** المحسوبة أقل من قيمة **T** الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من أو تساوي 0.05 فإننا نقبل الفرضية الأساسية ونرفض الفرضية البديلة.

كما تم استخدام اختبار(**Independent Samples test**) بالنسبة لمتغير الجنس واختبار(**ANOVA**) بالنسبة لبقية المتغيرات، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05(مستوى المعنوية).

1)اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

قامت الباحثة باختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار كل متغير من متغيرات الأداء التسويقي حيث استخدمت الباحثة اختبار**T** للعينة الواحدة، وكانت الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي**:**

Ho: "ليس لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسات مجمع بسميد"

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضياتها الفرعية، لنصل إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية.

1_1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

Ho: "لا تتبنى المؤسسات محل الدراسة المفهوم التسويقي".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار " **T** " لتبني المفهوم التسويقي

الفقرة	قيمة**T** المحسوبة	قيمة**T** الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الأولى	15.34	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

من نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 15.34 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 2.03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وعليه وتبعا لقاعدة القرار السابقة، فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى المفهوم التسويقي.

2_1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

Ho: "لا تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري في المؤسسات محل الدراسة".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (45):نتائج اختبار "**T** " لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري

الفقرة	قيمة**T** المحسوبة	قيمة**T** الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الثانية	16.90	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 16.90 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 2.03 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وتبعا لنفس قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء البشري .

3_1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

Ho: "ليس لإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار "**T** " لدورإدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي

الفقرة	قيمة**T** المحسوبة	قيمة **T** الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الثالثة	18.38	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 18.38 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 3.02، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وعليه فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن لإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة.

1_4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

Ho: "لا تساهم إدارة الوقت في إرضاء المستهلك في المؤسسات محل الدراسة".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار "**T** " لدور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك

الفقرة	قيمة**T** المحسوبة	قيمة **T** الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الرابعة	29.58	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 29.58 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 2.03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05.

وعليه، وتبعا لنفس قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن إدارة الوقت تساهم في إرضاء المستهلك في المؤسسات محل الدراسة.

1_5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

Ho: "ليس لإدارة الوقت دور في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(48): نتائج اختبار"**T** "لمساهمة إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية

الفقرة	قيمة **T** الجدولية	قيمة **T** المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الخامسة	16.78	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 16.78 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 2.03 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05.

وتبعا لنفس قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن إدارة الوقت تساهم في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة.

6_1) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho: "ليس لإدارة الوقت دور في تحسين مستوى الأداء التسويقي ببعض مؤسسات مجمع سميد".

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار "**T** "لدور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي

الفقرة	قيمة **T** المحسوبة	قيمة **T** الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الرئيسية الأولى	26.87	2.03	34	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة **T** المحسوبة تساوي 26.87 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي 2.03 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05. وعليه وتبعا لنفس قاعدة القرار، فإننا نرفض الفرضية الأساسية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسات مجمع سميد.

2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (**Independent Samples Test**) بالنسبة لمتغير الجنس واختبار(**ANOVA**) بالنسبة لبقية المتغيرات، وتنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

Ho: ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل).

2_1) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لمتغير الجنس:

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار **Independent Samples Test** لتحديد معنوية الفروق في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	متوسط الرتب	قيمة **F**	مستوى المعنوية
ذكر	19	4.3766	0.113	0.739
أنثى	16	4.2363		

المصدر:من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (50) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى **α** أكبر من أو يساوي 0.05) في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى لمتغير الجنس، وبذلك يتم قبول هذه الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس.

2_2) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لمتغير السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل): نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار **ANOVA** لتحديد معنوية الفروق في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، منصب العمل)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة **F**	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	**10.025**	21	**0**,477	4,043	**0**,008
	داخل المجموعات	**1.417**	13	**0**,118		
	المجموع	**11.441**	34			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	17,476	21	**0**,832	**0**,927	**0**,575
	داخل المجموعات	11,667	13	**0**,897		
	المجموع	29,143	34			
الخبرة	بين المجموعات	18,352	21	**0**,874	2,622	**0**,039
	داخل المجموعات	4,333	13	**0**,333		
	المجموع	22,686	34			
منصب العمل	بين المجموعات	9,733	21	**0**,463	2,260	**0**,067
	داخل المجموعات	2,667	13	**0**,205		
	المجموع	12,400	34			

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان وبالاعتماد على نتائج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (51) اختلاف النتائج كما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى للمتغير الديمغرافي المتمثل في السن.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى α أكبر أو يساوي 0.05) في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى للمتغير الديمغرافي المتمثل في المستوى التعليمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى $\alpha \leq 0.05$) في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى للمتغير الديمغرافي المتمثل في الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى α أكبر أو يساوي 0.05) في متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى للمتغير الديمغرافي المتمثل في منصب العمل.

وبذلك يتم قبول هذه الفرضية بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي ومنصب العمل ويتم رفض هذه الفرضية بالنسبة لمتغيرات السن والخبرة. وهذا يعني أن الإداري الكبير في السن صاحب الأقدمية والخبرة في العمل هو الأكثر إدراكا واستيعابا للدور الذي تلعبه إدارة الوقت لتحسين مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة.

الملخص:

نظرا للمشكلات التي تتعرّض لها العملية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، دعت الضرورة إلى استخدامها لبعض تقنيات إدارة الوقت التي تقلل من مضيعات الوقت أثناء التوزيع والاتصال بالمستهلكين وطرح منتجات جديدة. ومن الأساليب الأكثر استخداما هي تخطيط ومراقبة وقت التسويق، البريد الالكتروني والإشهار. وهو استخدام ضعيف مقارنة بكُم الأساليب الفعالة لإدارة وقت التسويق.

ونظرا لأهمية البعد التسويقي تم اللجوء إلى معرفة مدى تبني المؤسسات المبحوثة للمفهوم التسويقي من حيث تقسيم السوق والتخطيط التسويقي وأولوية الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، حيث اتضح من خلال الدراسة أن المفهوم التسويقي متوفر بشدة. بمعنى أنه تقام دراسات سوقية دورية تتعرف على حاجات المستهلكين وعروض المنافسين وتترجم هذه الحاجات في شكل منتجات تخدم القطاعات المستهدفة. كما تحدد بدقة الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في تجسيدها في أذهان المستهلكين.

وأثبتت الدراسة أيضا أن إدارة الوقت هي إحدى المداخل التي تعمل على تحسين الأداء البشري من حيث الفعالية والكفاءة، فالفرد الذي يحدد أهدافه ويخطط لكيفية تحقيقها في توقيتها المحدد ويتجنب بقدر الإمكان المضيعات التي تعيقه سوف ينجز عملا بجودة عالية وبأقل تكلفة وبأقل جهد. ولإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي، فاختيار عناصر هذا الأخير مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت يجعل المزيج يحقق أهدافه بأن يصل إلى أكبر شريحة من المستهلكين المستهدفين.

وقد توّصلت الدراسة كذلك أن إدارة الوقت تساهم في إرضاء المستهلك، فتلبية حاجاته والاستجابة لرغباته بالسرعة الفائقة تسهل حياته وتزيد ثقته بالمؤسسة وولاءه لها. فيقبل على الشراء ويجلب مستهلكين جدد

مما ينعكس إيجابا على النتائج التسويقية، حيث يتحسن رقم الأعمال وتزيد الحصة السوقية وقيمة الأرباح وتقلّ التكاليف بسبب إزالة كل مواطن التبذير في الموارد.

خاتمة عامة

يعتبر الوقت موردا تنافسيا وأسلوبا يساهم في بناء مؤسسة فائقة السرعة تتبنى التقنيات الحديثة التي تعمل على توفير وقت العمل والتخلص من كل أنواع الهدر الإداري، وتحيُّن الفرص وتجنب التهديدات البيئية وصولا إلى تقديم أداء متميز وفعال. فإدارة الوقت هي قبل كل شيء ثقافة يجب أن ترسخ في روح المؤسسة، وتجسيدها يتطلب إستراتيجية واضحة المعالم لاستغلال الوقت أحسن استغلال على مستوى جميع وظائف المؤسسة. فالإنتاج في الوقت المحدد والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن واكتساب ميزة السبق بطرح منتجات جديدة والالتزام بالخطة التسويقية كلها مظاهر الأداء التسويقي الجيد التي تدل على إدارة فعالة للوقت على مستوى وظيفة التسويق.

من هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة المتمثلة في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي، وللإجابة على هذه الإشكالية استهدفت هذه الدراسة التأصيل النظري لموضوع إدارة الوقت والأداء التسويقي. كما حاولت التحري عن واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى تطبيقها لتقنيات إدارة الوقت الحديثة. خاصة تلك التي أفرزها التقدم الهائل الحاصل في عالم الاتصالات والمعلومات، والتي تسمح بممارسة النشاط التسويقي بفعالية وكفاءة وبالتالي تحسين الأداء التسويقي. وقد ركزت الدراسة على حالة مجمع سميد المتخصص في الطحن ببعض ولايات الشرق الجزائري متخذين في ذلك وحدة ليطورال- سكيكدة كنموذج.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تم تصميم استبيانين، وجُّه الأول إلى جميع العمال الإداريين والإطارات من رؤساء أقسام ومصالح وأعوان إداريين والبالغ عددهم (158) والثاني وجه إلى جميع مسؤولي قسم التسويق من رؤساء القسم ورجال البيع وباقي إداريي القسم والبالغ عددهم (35). وتكونت عينة الدراسة من جميع مفردات الدراسة وهذا في(05) مؤسسات من مجمع سميد بولايات سكيكدة، قسنطينة، قالمة وعنابة.

وقد تمّ تحليل واقع إدارة الوقت وتشخيص أهم المضيعات التي تبدد وقت العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، بعدها تم الانتقال إلى تحديد مدى تبني هذه الأخيرة للبعد التسويقي.وفي مرحلة لاحقة تم تحديد دور إدارة الوقت في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي بدءا بأداء الموارد البشرية ثم المزيج التسويقي فرضا المستهلك ثم النتائج التسويقية.

أولا: نتائج الدراسة

لقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1)عدم اهتمام المؤسسات المبحوثة بتدريب عمالها على المهارات الإدارية الحديثة التي تطور وتحسن أدائهم منها مهارة إدارة الوقت.

2) تعرُّض وقت العمل للتبديد بالمؤسسات محل الدراسة لأسباب متعددة منها الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة بالمؤسسة. ومنها ما هو ذاتي يتعلق بعادات الفرد وشخصيته وحالته النفسية والمزاجية.

3) افتقار أغلبية المبحوثين إلى مهارة التخطيط السليم الذي يحدد الأهداف ويرتب الأولويات بشكل علمي، فهم يعتقدون أن التخطيط في حد ذاته يأخذ وقتا والمفروض استغلاله في التنفيذ.

4)غياب منظومة اتصال فعالة تضمن وصول المعلومات في أوانها لاتخاذ القرارات والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

5)عدم استخدام المؤسسات محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيقها للأهداف التسويقية، فهي لا تمارس التجارة الالكترونية أو التسويق الالكتروني وتستفيد مما أفرزته شبكة الانترنت من مزايا اختصار الوقت وتقليل التكاليف.

6) ضعف الدافعية للعمل وقد يرجع ذلك لأسباب ذاتية أو بسبب قصور نظام التحفيز وعدم فعاليته بحيث لا يشعر الإداري بانتمائه وولاءه لمؤسسته.

7) تبني المؤسسات محل الدراسة للمفهوم التسويقي بشكل ملحوظ، حيث يتم إتباع المسار التسويقي المتمثل في إجراء دراسات السوق ثم تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة ووضع برامج تسويقية خاصة بكل قطاع مستهدف تتفق واحتياجات ورغبات المستهلكين.

8) لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، وذلك بمساهمة أساليب وتقنيات إدارة الوقت في تحسين مؤشرات الأداء التسويقي. فتخطيط وتنظيم استخدام وقت العمل على مستوى جميع الإدارات واستبعاد جميع المضيعات التي تبدد الوقت سواء كانت الذاتية منها أو التنظيمية أو البيئية من شأنه أن يحسن الأداء البشري ويرضي المستهلك ويضمن فعالية المزيج التسويقي وبالتالي تحسين المخرجات التسويقية الكمية والنوعية. إلا أن المؤسسات محل الدراسة تجد صعوبات في تنفيذ خططها التسويقية تتعلق بتموينها بمادة القمح التي تعرف تذبذبا في السوق الجزائرية، إضافة إلى الأعطال الدورية التي تصيب تجهيزات الإنتاج بسبب تقادمها ونقص البرامج التكوينية للعمال التنفيذيين.

9) تعمل إدارة الوقت على تحسين مستوى الأداء البشري من حيث الفعالية والكفاءة. حيث يكتسب العامل الإداري السرعة والدقة في الأداء ويحقق أهداف وظيفته بأقل التكاليف.

10) هناك علاقة بين إدارة الوقت والمزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، فهي تؤثر على اختيار هذه الفعاليات وتطبيقها. وذلك بمساهمتها في تخفيض وقت الإنتاج ووقت التوزيع وربح وقت المستهلك .

11) لإدارة الوقت دور كبير في إرضاء المستهلك، فمن خلال الاستجابة السريعة لطلباته يتحقق رضاه ويزيد ولاءه للمؤسسة وثقته بها كما يجد متعة كبيرة في التسوق.

12) تساهم إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات محل الدراسة سواء الكمية كرقم الأعمال والحصة السوقية وحجم الأرباح، والنوعية كتحسين سمعتها وصورتها في أذهان المستهلكين.

13) ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي ومنصب العمل. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن والخبرة.

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وتأكيدا على دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات محل الدراسة، اقترحت الدراسة التوصيات التالية:

1) إقامة ندوات ودورات تدريبية خاصة بالمسؤولين عن الأنشطة التسويقية يتم فيها بلورة المفاهيم وصقل المهارات التسويقية لدى المشاركين من جهة، وتدريبهم على أساليب وطرق إدارة وقت التسويق من جهة أخرى.

2) ضرورة السعي وراء مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وهذا للاستفادة منها في الاتصال التسويقي وتوفير وقت العمل على مستوى جميع وظائف المؤسسات .

3) تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية لزيادة كفاءة كل العمال والإداريين في إدارة وقت العمل والحد من تبذيره في التوافه وما لا يخدم أهداف المؤسسة.

4) زيادة اعتماد الأساليب العلمية الكمية لإدارة الوقت مثل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وخطوط الانتظار والتي من شأنها التقليل من مصادر ضياع الوقت.

5) السعي إلى إدخال مقياس إدارة الوقت كمقياس إجباري في البرامج التعليمية الجامعية خاصة في الاختصاصات الإدارية والاقتصادية لمنح الطلبة خلفية علمية حول دور إدارة الوقت في تحسين كفاءة وفعالية الأداء البشري والجزئي والعام للمؤسسة.

6) إعادة النظر في عملية التوظيف باختيار ذوي الكفاءات والتكوين المتخصص.

7) توفير تكنولوجيا الاتصالات الحديثة لتامين انسياب المعلومات بسرعة وكفاءة وضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

8) التقليل قدر الإمكان من الوثائق والأوراق وتوفير معدات الحفظ التقليدية كالخزائن ومعدات حفظ المعلومات الالكترونية لغرض تنظيم المكاتب وأتمتتها.

9) تشجيع ومكافأة الناجحين والفعالين في إدارة وقت عملهم ليكونوا قدوة لغيرهم من العمال

10) تحسين ظروف العمل مما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ويحقق الاندماج في فريق العمل

11) حسن اختيار قنوات التوزيع بحيث تكون قريبة من المستهلك

12) تقديم منتجات يسهل التعامل معها بحيث لا تتطلب وقتا طويلا أثناء استخدامها

ثالثا: الدراسات المستقبلية

توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى في مجال إدارة الوقت في المجالات التالية:

1) إجراء الدراسات المقارنة حول دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي في قطاعات اقتصادية أخرى وفي مؤسسات خدمية.

2) إجراء الدراسات حول مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الكمية لإدارة الوقت.

3) إجراء دراسات حول واقع إدارة الوقت في الإدارة العامة.

4) إجراء دراسات حول دور إدارة الوقت في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5) إجراء دراسات حول دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المراجع

المراجع العربية

1- أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر: الأصول والمهارات"، دون ذكر دار النشر، القاهرة:2002

2- أحمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة :الاتصالات، المعلومات، القرارات "مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2000

3- أحمد محمد غنيم، " إدارة الأعمال " المكتبة العصرية، المنصورة:2001

4- إسماعيل السيد، نبيلة عباس، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2004

5- ألك ماكنزي، " مصيدة الوقت"، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض: 2000

6- أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2001

7- أمين عبد العزيز حسن، "استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين"، دار قباء للنشر، القاهرة: 2001

8- باسم الحميري، "مهارات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: 2010

9- بشير العلاق، "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2009

10- بشير العلاق، قحطان العبدلي، "استراتيجيات التسويق" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان : 2000

11- بلال خلف السكارتة، " القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2010

12- بن عيسى عنابي، "سلوك المستهلك: عوامل تأثير البيئة"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2003

13- بيومي محمد عماره، "سياسات التسعير وخصومات البيع"، برنامج التعليم المفتوح جامعة بنها، بنها: 2010

14- توفيق محمد عبد المحسن، " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار الفكر العربي، القاهرة:2003

15- ثابث عبد الرحمان الإدريسي، "التفاوض"، طبع ونشر وتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية: 1998

16- ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: 2009

17- ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2004

18- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان:2008

19 - جلال إبراهيم العيد، " إدارة الأعمال"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية: 2003

20 - جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية: 2000

21 - جميل جريسات، " موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة: 1995

22- حاتم قابيل، "المدير العربي والإدارة الإستراتيجية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات ، القاهرة: 2009

23- حسن رعد الصرن، " فن وعلم إدارة الوقت"، الجزء 1، دار الرضا للنشر، دمشق :2000

24- حسن رعد الصرن، " فن وعلم إدارة الوقت"، الجزء 2، دار الرضا للنشر، دمشق : 2000

25- حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر: 2004

26 - حمزة محمود الزبيدي، " التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2004

27- حنا نصر الله،"مبادئ ادارة الوقت"، دار التقدم العلمي، دون ذكر المدينة:2005

28- رائف حسن رضوان، ثابت عبد الرحمن الإدريسي، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة "، مطبعة الولاء، شبين الكوم:1990

29- ربحي مصطفى عليان، "أسس الادارة المعاصرة "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007

30- رضا صاحب أبو أحمد أل علي، سنان كاظم الموسوي، "مفاهيم ادارية معاصرة. نظرة عامة" ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2005

31- رضا عبد الله أبو سريع، " تحليل البيانات باستخدام برنامج أس ب س س "، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان: 2004

32- زاهد عبد الحميد السامراني، سمير عبد الرزاق العبدلي" إدارة المبيعات والبيع الالكتروني"، دار اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة ألأولى، عمان : 2011

33- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان:2008

34- زهير أحمد الزبيدي، " إدارة الذات نحو تطوير الشخصية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: 2007

35- زهير ثابت، "تقييم أداء الشركات والأفراد"، دار قباء، القاهرة: 2001
36- زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2009
37- زيد منير عبوي ،"إدارة الوقت"، دار كنوز المعرفة، عمان،2006
38- زيد منير عبوي، "نظام المعلومات التسويقية"، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان: 2008
39- سعد بحيري، "التخطيط الاستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤشرات، القاهرة: 2009
40- سمية حداد " التسويق أساسيات ومفاهيم" دار النشر للتعليم والتكوين، البويرة :2009
41- سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"،ا لدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، عمان:2000
42- سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، مطبعة العشري، القاهرة:2009
43- سيد محمد جاد الرب، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، دار الكتب المصرية، القاهرة:2009
44- سيف الإسلام شويه،"سلوك المستهلك والمؤسسات الخدمية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2006
45- شيماء السيد سالم، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة: 2006
46- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2008
47- صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة: 1996
48- صلاح عباس، "إدارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية: 2007
49- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
50- عبد السلام أبو قحف، " إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 2005
51- عبد السلام أبو قحف، " اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية:1993
52- عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، "التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 2006
53- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف، " تنظيم وإدارة الأعمال " ،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية : 1990

54- عبد المعطي الخفاف، "هندسة التسويق"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان: 2007
55- عبد الناصر محمد حمودة، "دليل المدير العربي لإدارة الوقت"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة:2003
56- علاء الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، "التسويق المعاصر" الدار الجامعية، الإسكندرية : 2007
57- علي السلمي، "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 1998
58- علي غريب،" أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، مطبعة سيرتا، قسنطينة: 2006
59- عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة: 2001
60- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي" ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: 2006
61- فارس رشيد البياتي، "محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية" ، دار ايلة للنشر والتوزيع، عمان:2008
62- فريد كورتل، ناجي بن حسين، "التسويق: المبادئ والسياسات"، منشورات جامعة علي منتوري، قسنطينة: 2001
63- فليح حسن خلف ،"اقتصاديات الأعمال"،جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان: 2009
64- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، الجزء الأول، منشورات دار علاء الدين، دمشق:2002
65- فيليب كوثلر، جاري ارمسترونج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، دار المريخ، الرياض: 2009
66- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحميد، " إدارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات "، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان:2009
67 ـ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت: 2000
68- ليستر.آر. بيتل، ترجمة: محمد نجار، "إدارة الوقت: المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت"، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان:1999

69- ماريون هاينز، ترجمة دار الفاروق، " تنظيم الوقت"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2008:

70- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للطبع والنشر، عمان: 2004

71- مؤيد الفضل، "المنهج الكمي في ادارة الوقت "، دار المريخ للنشر، الرياض:2008

72- محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت"، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة:2000

73- محمد ابراهيم عبيدات: "استراتيجيات التسويق" دار وائل للنشر ، عمان: 2002

74- محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: 2005

75- محمد الصيرفي، " إدارة المبيعات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2008

76- محمد الصيرفي، " أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية:2006

77- محمد الصّيرفي، " الإدارة الرائدة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2003

78- محمد الصيرفي، "التسويق: منهج تحليلي مبسط"، دون ذكر دار النشر والمدينة والسنة

79- محمد الصيرفي،" مفاهيم إدارية حديثة "، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: 2003

80- محمد حافظ حجازي: "المقدمة في التسويق"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية:2005

81- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،"سلوك المستهلك:مدخل كمي وتحليلي "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2001

82- محمد سعيد عبد الفتاح، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، بيروت:1999

83- محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان :2006

84- محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الوقت"، الطبعة الثالثة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة:1997

85- محمد عبد الله عبد الرحيم، "أساسيات الإدارة والتنظيم"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1990

86- محمد عبيدات، "سلوك المستهلك "، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: 1995

87- محمد علي جعلوك، "القادة هل يولدون أم يصنعون"، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت:1999

88- محمد فتحي، "الطريق نحو التميز"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد :2000

89- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، "إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية : 2007

90- محمد محمود الذنيبات، عمار بوحوش، " منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة: 1999

91- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)"، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان: 2000.

92- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)"، الطبعة الأولى ، دار الحامد، عمان: 2000.

93- محي الدين الأزهري، "إدارة النشاط التسويقي: مدخل استراتيجي "، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة : 2005

94- مؤيد الفضل، "المنهج الكمي في ادارة الوقت "، دار المريخ للنشر، الرياض:2008

95- ناجي معلا، "الأصول العلمية في إدارة المبيعات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2007

96- ناجي معلا، "الترويج التجاري : مدخل اتصالي تسويقي متكامل"، الطبعة الثانية، دون ذكر دار النشر، عمان: 2007

97- نادر أحمد أبو شيخة، "مدخل إلى ادارة الوقت"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2009

98- ناصر دادي عدون، "المحاسبة التحليلية: دروس وتمارين"، دار المحمدية، الجزائر العاصمة 1999:

99- ناصر دادي عدون، " اقتصاد المؤسسة "، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر: 1998

100- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار:المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر،عمان:2003

101- نسيم حنا، "مبادئ التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض: 2001

102- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان: 2009

103- نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003

104- ياسر أحمد فرج ، "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان:20

105- ياسر خالد سلامة ، "إدارة الوقت علم وفن وأخلاق"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان: 2015

106- يوسف مسعداوي، " أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر: 2013

المراجع الأجنبية

1- Abdellatif khemakhem, « la dynamique de gestion » 2 ed ,dunod, Paris : 1977

2- Alain Charles Martinet, Ahmed Silem, « lexique de gestion et de management », 8 édition, ed Dunod, paris : 2008

3- Alain Jounot , « 100 questions pour comprendre et agir: responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable », Afnor , Paris : 2010

4- A.M. Got, O. Lheritier, I.Zilli, " Gérer, organiser, la gestion documentaire du temps et des ressources ", tome2, techniplus, paris : 1996

5- Brigite Doriath, « contrôle de gestion » , ed Dunod , Paris :2000

6- Brigite Doriath, christian Goujet , « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » , 3ème édition, Dunod, Paris :2007

7- Eric Vernette, « L'essentiel du marketing, marketing fondamentale », Ed d'organisation, Paris :2001

8- Francoise Giraud et autres , « contrôle de gestion et mesure de la performance » , P,U ,F, Paris :2001

10- Hamdi Kamel, « comment diagnostiquer et redresser une entreprise » , ed elrissala, Alger : 1995

11 - Jean-François Soutenain, « Management», Foucher, Vanves : 2009

12- Jean _ Luc Charron , Sabine Sépari , «Organisation et gestion d'entreprise », 3éme édition, Dunod, Paris : 2001

13- Jean_ René Edighoffer , « Précis de gestion d'entreprise », Nathan, Paris : 1996

14- Laurent Batsch, « Temps et sciences de gestion », Economica, Paris:2002

15- Lilien Garq," analyses des décisions marketing, gestion et économie", Paris :1994

16- M.Darbelet, L.Izard, M.Scaramuzzi , « Notions fondamentales de la gestion d'entreprise », Foucher, Paris : 1998

17- Michael Ward , « 50 Techniques essentielles de gestion », Vecchi , Paris : 1998

18- Mohamed Seghir Gittli, "Comprendre le marketing", Berti Edition, Alger :1990

19- Nadia Benito , « Gestion de la relation commerciale », Dunod, Paris :2005

20-Philipe E.Alkinson , « Gestion du temps du travail », Eyrolles, Paris :1998

21-Philipe Kotler, Kevin Keller, Delphin Manceau, Bernard Dubois, « Marketing Management », pearson education France, 13éme édition, paris :2009

22-Pierre Dufourmentelle, « la dimension temps », 2éme edition, Organisation, Caen :1996

23-Pierre G.Bergeron , « La gestion dynamique :concepts, méthodes et applications », 3éme édition , Gaétan Morin, Québec : 2001

24- Pierre Nicolas, Jérome Mortermard de Boisse, « La gestion du temps », Chihab, Alger :1995

25- Robert le duff, « Encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz, Paris :1999

26- Robert Papin, « L'art de diriger», Dunod, Paris : 2002

27- Thierry Souccar, France Cousin, Chantal Goldstein, « Le guide nouvel observateur du temps », First , Paris:1992

المقالات

1- الشيخ الداوي،" تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر:2010

2- بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة :2005

3- جون جونز، "الادارة فائقة السرعة"، مجلة خلاصات، العدد 14، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة: 1994

4- حسن علي هامان، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي"، الملتقي العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، الدوحة: 2003

5- رقام ليندة، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس :2005

6- زايري بلقاسم، طوباش علي، " طبيعة التجارة الالكترونية وتطبيقاتها المتعددة"، مجلة المستقبل العربي، ماي 2003

7- عبد الفتاح بوخمخم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة،: ديسمبر 2002

8- عبد المليك مزهوده ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة : 2001

9- يوسف حمامي، " إدارة الوقت: المفهوم والوسائل"، الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، الجزائر: 1992

10- Gwénaëlle vandeville, «L’effet de la pression du temps sur le stress du consommateur l’ors d’un achat sur un site de commerce électronique », Claree

11- Souad Djelassi, Phlippe Odou, « temps de distribution », pas d’autres informations

12- Yann Fournier, « le marketing et le temps », ESC Wesford, Grenoble : 2005

الرسائل الجامعية

1- بوكريطة نوال، "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر :،2010_2011

2- جهاد بن محمد الرشيد، " إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل- دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2003

3- طارق روحي نائل هاشم، " دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه تسويق، جامعة عمان: 2006

4- فوزي عبد الرزاق، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقاتها بالقطاع الفلاحي - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر: 2007

5- عبد المليك مزهودة ، "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي- دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة :2007

6- علي بن سعد آل زريان الزهراني،" ادارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: 2006

7- محمود إبراهيم سعد ملحم، " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة،:2010

8- يرقي حسين، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر:2008

العناوين الالكترونية

1 - www .fiseb.com

2 - www .l'entreprise.com

3 - www.everyonenegociates.com

4- www . villarmois @ zoe-iac,Univ –lille.fr

5- www . quebec. Com

الملاحق

الملحق رقم 1: السجل اليومي للوقت

التّـاريخ:.../.../.....

ساعات انطلاق العمل	مجموع النّشاطات															
الوقت المسجل			دقيقة		د		د		د		د		د	نشاطات أخرى	د
مجموع الوقت الخاص															
النسبة المؤوية للوقت															

الملحق رقم 2: سجل الهاتف

الوقت		مصدر المكالمة		المتحدث	الموضوع المناقش
البدء	الانتهاء	داخلي	خارجي		

الملحق رقم3 : سجل الاجتماعات

الوقت		مكان الانعقاد	الهدف	المشاركون	مدى الفعالية		الأسباب
البدء	الانتهاء				فعال	غير فعال	

الملحق رقم 4: المخطط الأسبوعي

الأهداف (ما أنوي تحقيقه في نهاية الأسبوع التّالي)			
- - -			
الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف	الأولوية	الوقت المطلوب	اليوم

الملحق رقم 5: المخطط الشهري

اليوم/الساعة	9-8	10-9	11-10	12-11	13-12	14-13	15-14	16-15	17-16
السبت									
الأحد									
الاثنين									
الثلاثاء									
الأربعاء									
السبت									
الأحد									
الاثنين									
الثلاثاء									
الأربعاء									
السبت									
الأحد									
الاثنين									
الثلاثاء									
الأربعاء									
السبت									
الأحد									
الاثنين									
الثلاثاء									
الأربعاء									

الملحق رقم 6 : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار ـ عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان بحث لغرض تحضير رسالة دكتوراه حول :

دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة

إعداد الطالبة : مرقع أمال

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي بإجراء دراسة ميدانية ببعض مؤسسات مجمع سميد، وهذه الدراسة هي استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة. لذا لا يسعني إلا أن أتقدم إليكم بالتكرم للإجابة على الأسئلة المطروحة أدناه بتأني وتركيز بعد قراءتها بشكل جيد، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبشكل سري.

وشكرا على مساعدتكم وتفهمكم

استبيان رقم (1) موجه إلى العمال الإداريين والإطارات

بيانات شخصية:

يرجى وضع إشارة [×] في مكان الإجابة المناسبة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: (25- 35)☐ (36-46)☐ (47- 57)☐ 58 فأكثر☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط☐ ثانوي☐

مهني ☐ جامعي☐

4- الخبرة المهنية: أقل 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات☐

11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

5- منصب العمل: عون إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس دائرة ☐

نائب مدير ☐ مدير☐

المحور الأول : واقع إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة

1) ماذا يمثل لك الوقت؟

- مورد لابد من استغلاله ☐
- قيد لابد من التغلب عليه ☐

2) ماذا تعني لك إدارة الوقت؟

- تقليل الوقت في مختلف النشاطات ☐
- تخطيط وتنظيم استخدام الوقت ☐
- الاستفادة القصوى من الوقت المتاح (لا وجود لوقت ضائع) ☐
- إدارة النفس البشرية ☐

3) هل تلقيت تكوينا حول أهمية الوقت وسبل إدارته؟

نعم ☐ لا ☐

4) هل تقوم بأداء عملك خارج ساعات العمل الرسمي؟

نعم ☐ لا ☐

5) إذا كانت الإجابة نعم، كيف يكون ذلك؟

- أداء ساعات إضافية ☐
- تأخذ ما تبقى من عملك لانجازه في البيت ☐

6) ماهي أبرز مضيعات الوقت التنظيمية من وجهة نظرك؟ وضع اشارة (×)

الرقم	المضيعة	
01	سوء التخطيط وعدم تحديد الأولويات	
02	عدم التحديد الدقيق للأهداف والمهام	
03	المركزية وعدم تفويض السلطة للمرؤوسين	
04	التفويض غير الفعال (لأشخاص غير مناسبين)	
05	كثرة الأعمال الورقية الروتينية	
06	سوء نظام الحفظ (التوثيق)	
07	ضعف وسائل الإتصال بين أدارة المؤسسة وأقسامها	
08	نقص المعلومات وتأخرها	
09	ضعف كفاءة وخبرات المرؤوسين	
10	المقاطعات الهاتفية	
11	عدم ملائمة البيئة المادية للعمل (مكان العمل، تهوية، اضاءة...)	
12	تعدد الرؤساء(تلقي الأوامر من أكثر من رئيس)	
13	ضعف عمليات التنسيق بين الأقسام	
14	الأزمات المفاجئة	
15	التأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	
16	ضعف مهارة السكرتير (إن وجد)	
17	عدم توفر أنظمة الكترونية للمعلومات	
18	ضعف روح الفريق بين الموظفين	
19	زيادة عدد العاملين عن الحد المعقول	
20	قلة عدد العاملين	
21	الزيارات المفاجئة	

7) ماهي أبرز مضيعات الوقت الشخصية من وجهة نظرك؟ وضع اشارة (×)

الرقم	المضيعة	
01	ضعف الدافعية للعمل	
02	الحالة المزاجية (النفسية)	
03	الحالة الصحية	
04	اللامبالاة	
05	الافتقار إلى التنظيم الشخصي	
06	عدم القدرة على قول لا للآخرين	
07	الشعور بالملل	
08	الاستعجال واتخاذ قرارات متسرعة	
09	القيام بأمور عديدة في وقت واحد(ضغوط العمل)	
10	قراءة الصحف والمجلات خلال الدوام الرسمي	
11	استخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية خلال الدوام الرسمي	
12	التأخر عن بدء الدوام الرسمي	
13	مغادرة العمل مبكرا	

8) ماهي أبرز مضيعات الوقت البيئية من وجهة نظرك؟ وضع اشارة (×)

الرقم	المضيعة	
01	ازدحام الطرق والمواصلات	
02	الظروف المناخية	
03	تعدد الاجتماعات	
04	طول فترة الانتظار لعدم التزام الأطراف الخارجية بالمواعيد المبرمجة	

استبيان رقم (2) موجه إلى إدارة التسويق

بيانات شخصية:

يرجى وضع إشارة [×] في مكان الإجابة المناسبة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: (25- 35) ☐ (36-46) ☐ (47- 57) ☐ 58 فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

مهني ☐ جامعي ☐

4- الخبرة المهنية: أقل 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

5- منصب العمل: عون إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس دائرة التسويق ☐

المحور الأول: التعرف على مدى تبني المفهوم التسويقي

الرقم	تبني المفهوم التسويقي	درجة التبني				
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
01	إجراء دراسات للسوق بشكل منتظم للتعرف على حاجات المستهلكين، عرض المنافسين، رضا المستهلكين...					
02	تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية					
03	فهم حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة أولوية في المهمة التسويقية					
04	إعداد مخطط تسويقي لكل قطاع سوقي مستهدف					

05	تحديد جيد للصورة الذهنية التي تريد المؤسسة ترسيخها لدى المستهلكين (الخصائص التي تميز المؤسسة عن منافسيها)					

المحور الثاني: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء البشري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساهم إدارة الوقت في :						
01	تأدية العمل بدقة متناهية					
02	انجاز المهام بالسرعة التي يرضاها المستهلك					
03	التقليل من التكاليف					
04	تحقيق الأهداف التسويقية في المجال الزمني المحدد					

المحور الثالث: دور إدارة الوقت في فعالية المزيج التسويقي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
01	تساهم إدارة الوقت في تخفيض أوقات العمليات المختلفة خلال دورة التصنيع وبالتالي الإنتاج في الوقت المحدد					
02	تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية					
03	التمتع بميزة السبق (السرعة) في إدخال منتجات جديدة إلى السوق					
04	طرح منتجات تسمح بربح الوقت بالنسبة للمستهلك					
05	اختيار التوقيت المناسب لتغيير الأسعار					
06	اختيار التوقيت المناسب لإعلام المستهلكين والموزعين بالأسعار الجديدة					
07	تسليم المنتجات إلى المستهلكين في الوقت المحدد اعتمادا على قنوات توزيع سريعة					
08	تفادي مشكلة انتظار المستهلكين في طوابير					
09	التوفير في جهد ووقت المستهلك أثناء التسوق بفعل التوزيع المكثف لمنتجات المؤسسة					
10	الإعلان عن منتجات المؤسسة في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكلفة عبر موقعها الالكتروني					
11	الاتصال المباشر بين رجال البيع والمشترين المحتملين اختصارا للوقت والجهد والتكلفة					
12	إيصال عروض تنشيط المبيعات إلى المستهلكين في الوقت المناسب واستمرار تأثيرها طويلا					
13	الحوار التفاعلي مع الأطراف الخارجية (مستهلكين، موزعين..) في أي وقت من خلال موقعها الالكتروني					
14	توفير الجهد والوقت والكلفة المترتبة عن المنتجات التي يبحث عنها المستهلك من خلال التسويق الالكتروني					

المحور الرابع: دور إدارة الوقت في إرضاء المستهلك

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين تؤدي إلى:						
01	تحقيق رضا امستهلكين					
02	زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة وبالتالي كسب ولائهم					
03	تسهيل حياة المستهلكين بالتوفيق بين وقت العمل ووقت التسوق					
04	كسب مستهلكين جدد					

المحور الخامس: دور إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تساعد إدارة الوقت على:						
01	إزالة كل أنواع التبذير في الموارد وبالتالي التخفيض في التكلفة واكتساب ميزة تنافسية (السعر المنخفض)					
02	زيادة حجم المبيعات					
03	رفع الحصة السوقية					
04	رفع مستوى الربحية					
05	ترسيخ العلامة التجارية في ذهن المستهلكين					

تقبلوا فائق الشكر والاحترام على تعاونكم معنا بالإجابة على هذا الاستبيان.

الملخص

الملّخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي ببعض مؤسسات مجمع سميد. ولتحقيق هذا الغرض تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيانين، وجِّه الأول إلى الإطارات (جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح) والعمال الإداريين والبالغ عددهم (158). والثاني وجِّه إلى أقسام التسويق (مديري التسويق ورؤساء المصالح والأعوان الإداريين) والبالغ عددهم (35) . تكوّنت عينة الدراسة من جميع مفردات الدراسة في (04) مؤسسات من مجمع سميد.

توّصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، حيث تبين عدم فعالية أغلبية الإداريين في إدارة وقت عملهم وذلك لافتقارهم إلى مهارة التخطيط السليم والتنظيم والرقابة على مضيعات الوقت. كما أن المؤسسات محلّ الدراسة تتبنى المفهوم التسويقي بإتباعها للمسار التسويقي الذي يبدأ بدراسات السوق. كما أثبتت الدراسة أن لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء البشري وإرضاء المستهلك وإن استخدام أساليب وتقنيات إدارة الوقت يساهم في فعالية المزيج التسويقي وتحسين النتائج التسويقية في المؤسسات المبحوثة.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل دور إدارة الوقت في الأداء التسويقي في المؤسسات محل الدراسة أهمها:

ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات وهذا للاستفادة منها في الترويج للمنتجات وتوفير وقت العمل على مستوى جميع الوظائف، إضافة إلى تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لزيادة كفاءة العمال والإداريين في إدارة وقت العمل والحد من تبذيره بما لا يخدم أهداف المؤسسات. وضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية الكمية لإدارة الوقت مثل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وخطوط الانتظار والتي من شأنها التقليل من مصادر ضياع الوقت.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، وقت التسويق، الأداء التسويقي

Le résumé

Cette étude vise a déterminer le rôle de la gestion du temps dans l'amélioration de la performance marketing de quelques entreprises du groupe SMIDE .

La méthode descriptive analytique été utilisée pour établir deux formulaires, le premier été adressé aux cadres tous les directeurs, chefs de départements marketing (les directions marketing, les chefs de service et les agents administratifs) dont le nombre est de (35). L'échantillon de l étude comprend tout les éléments de l étude dont (04) entreprises du groupe SMIDE.

L étude a menée à de nombreux résultats, il s'est ainsi avéré que la majorité des administrateurs sont inefficace à la gestion de leur temps de travail due à un manque d'aptitude en matière de planification, d'organisation et de contrôle sur les éléments qui entraine la perte de temps. Qui plus est les entreprises soumises à l'étude adoptent le concept marketing en suivant une stratégie marketing qui commence par les études de marché. L'étude a aussi prouvé que la gestion du temps joue un rôle dans l'amélioration de la performance humaine et la satisfaction du consommateur, et que l'utilisation des méthodes et techniques de gestion de temps contribue à l'efficacité du mix-marketing et amélioré les résultats marketing dans les entreprises objets de la recherche.

L'étude a apporté des recommandations qui visent à activer le rôle de la gestion du temps dans les entreprises ayant fait l'objet de la recherche.

La nécessité de suivre le progrès des technologie d'information dans le but d'en tirer bénéfice dans la promotion des produits, et d'économiser le temps de travail au niveau de toutes les fonctions et d'intensifier les sessions de stage et de formation pour accroitre l'efficacité des travailleurs et des administrateurs dans la gestion du temps de travail et limiter son gaspillage, de façon à ne pas nuire aux objectifs des entreprises. Et la nécessité de recourir à des méthodes scientifiques quantitatives pour la gestion du temps telle que la méthode de production au juste-à-temps et les délais d'attente ce qui réduira les sources de perte de temps.

Les mots clés : la gestion de temps, le temps marketing, la performance marketing.

Summary :

This study aims to determine the role of time management in improving marketing performance of some companies of the SMIDE group.

The descriptive analytical method was used to establish two forms, the first addressed to managers (all directors, heads of departments and services and administrative employees) which there number is (158). The second form was sent to the marketing departments (marketing directors, department heads and administrative agents) which there number is (35). The study sample included all elements of the study in (04) of the companies in the SMIDE group.

The study has led to many results, so it has been found that the majority of administrators are inefficient in managing their working time due to a lack of planning, organizational and control skills on time waste.

The companies under study adopt the marketing itinerary which starts with market research. The study also showed that time management plays a role in improving human performance and consumer satisfaction, and that the use of time management methods and techniques contributes to the effectiveness of the marketing mix and improved marketing results in the companies being researched.

The study made recommendations aimed for activating the role of time management in the companies studied, in particular:

The need of monitor the progress of information technologies in order to benefit from it in the promotion of products and to save time on all functions and to intensify the training to increase the efficiency of workers and administrators in the management of working time and limited its waste, so as not to harm the objectives of the enterprises and the need to resort to quantitative scientific methods for managing working time such as method of productions on time and waiting times which would reduce the sources of time wasting.

Keywords : time management, marketing time, marketing performance