

## "أثر ادارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاستشفائية في اطار الصداقة الكوبية الجزائرية"

### (دراسة حالة مستشفى طب العيون بولاية بشار)

أ.مقدم محمد  
أستاذ مساعد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر  
ب.الالكتروني:moh.france1986@gmail.com

د. بن عبد العزيز سفيان  
أستاذ محاضر أ ،عضو مخبر، عضو محرر لمجلة البشائر  
الاقتصادية، لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر  
ب.الالكتروني:benabdelazizsoufyane@gmail.com

|   |
|---|
| <b>ملخص الدراسة:</b>  |
| تهدف دراستنا لمعرفة مدى تأثير إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر – كوبا ، بحيث قمنا بمعالجة هذه الدراسة بإستعمال وسيلتين الإستبيان و الملاحظة التي تعتبر من أهم طرق جمع المعلومات ، بحيث توصلنا من خلال هذه الدراسة أن إنتهاج إستراتيجية إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي إلى ظهور أداء عالي و جهود مضاعفة من طرف العامل و ثقة كبيرة من الطرف الزبائن نحو المؤسسة ، وهذا سوف يعطي نتائج تتماشى مع أهداف المؤسسة و فرصة لتحقيق ميزة تنافسية .   |
| <b>الكلمات المفتاحية:</b> الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت ، تنافسية المؤسسة ،عامل أجنبي ، عامل جزائري.  |
| <b>Abstract</b>   |
| The objective of this study is to assess the impact of time management on the competitiveness of the Ophthalmology Foundation in Algeria، Cuba. We have analyzed this study using the two methods of questionnaire and observation which are the most important methods of collecting information. The high performance and double efforts of the worker and the great trust of the customers towards the enterprise، and this will give results in line with the objectives of the institution and the opportunity to achieve a competitive advantage. |
| <b>Key words:</b> time management، enterprise competitiveness، foreign worker، Algerian worker.   |

مقدمة:

ان الوقت هو من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مؤسسة ، حيث يقول بيتر دركر " Drucker " إن الوقت هو أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر " ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة مؤسساتهم ، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية و إلى إكتساب المؤسسة مركزاً تنافسياً جيداً.

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

وهذا الخلل قد يترتب على المؤسسة في عدم إكتساب مركزاً تنافسياً جيداً و لا تكون منافسة بين العمال في المؤسسة في زيادة رفع مستوى أدائهم . كما أن هذا يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء وظهور منافسين جدد على المؤسسة في المجال التي تقوم به .

من هذا المنطلق فإن الدراسة تحاول الوقوف على معرفة مدى تأثير إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة " الجزائر كوبا " .

### إشكالية الدراسة:

" ما مدى تأثير إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاستشفائية ؟

### الهدف من الدراسة:

يعتبر موضوع إدارة الوقت من أهم المواضيع المطروحة على مستوى المؤسسات وذلك باعتباره ضرورة حتمية لجعل المؤسسة متكاملة و كونه وسيلة لتحسين عمل المؤسسة بصفة جيدة.

### منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع هذه الورقة سنستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاستنباطي في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية وهذا بالاستعانة ببعض الأشكال

والجداول.

### خطة الدراسة:

سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:

**المحور الأول:** أساسيات حول ادارة الوقت.

**المحور الثاني:** الأدبيات النظرية للتنافسية.

**المحور الثالث:** عرض تجربة مستشفى طب العيون للصدقة الكويبة الجزائرية في ادارة الوقت.

### المحور الأول: أساسيات حول ادارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى العاملين باختلاف دوافعهم و إحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم كما يختلف أيضا من

ثقافة إلى أخرى فسنستطرق في هذا المحور إلى مجموعة من التعاريف منها:

#### **1.1. تعريف إدارة الوقت :** قدم الباحثون عدة تعاريف لإدارة الوقت منها :

- تعريف زيد منير عبوي لإدارة الوقت بأنها " هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال " .<sup>1</sup>

- كما يرى ربحي مصطفى عليان أن إدارة الوقت "هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع ، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تمكنا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت . أي تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت ."<sup>2</sup>

- كما عرفها منير عبوي أيضا بأن إدارة الوقت تعني " الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام، التحليل التخطيط، المتابعة وإعادة التحليل"<sup>3</sup> . نستنتج مما سبق بأن إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت .

#### **2.1. فوائد إدارة الوقت :** تتمثل فوائد إدارة الوقت في مجموعة من النقاط نذكر منها<sup>4</sup> :

- تحقيق نتائج أفضل في العمل.

- تحسين نوعية العمل.

- زيادة سرعة إنجاز العمل.

- التخفيف من ضغط العمل.

- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

- تعزيز الراحة في العمل.

- تحسين نوعية الحياة غير العملية.

### 3.1. عناصر إدارة الوقت و خطوات و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت

#### 1.3.1. عناصر إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت أربعة عناصر التي نستطيع منها قياس الوقت و هي <sup>5</sup>:

#### 1. تخطيط الوقت:

هو فن تنبئ بالمستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع إنتاجية المشروع وكفاءته، وبما يساعد على كسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرار. والتخطيط بذلك عملية استشراف للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، وبحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل. فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي :

1. أ- تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص، فقد يظن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاج إليه، بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقتنا للمستقبل ، ومن ثم فلا داع للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه، بل إنه يمكن الحصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه.  
1. ب- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله، و لا يمكن أن يتم ذلك بدون رؤية طموحة واسعة الاستقرار المستقبلي لما يتعين ويجب أن تصل إليه الآمال والأحلام، حتى لا يصبح عملنا مجرد تكرار واستنساخ للواقع الحالي، أو بمعنى أوضح احتفاظا بما نحن عليه من تأخرو تخلف... ليصبح انحطاطا وازدراء.

1. ج- ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف ، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.

لقد عمد البعض إلى ربط الأهداف زمنيا من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية : قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، وطويلة الأجل، وباعتبار أن الأجل هو الوقت أو الزمن الذي في إطاره وخلالها تتم الأعمال، متغاضيا عن الخصائص الذاتية التي ترتبط بالأهداف في إدارة الوقت ، ومن ثم يتم إيجاد قدر مناسب من الملائمة والتكيف ما بين أهداف المشروع، وكل من متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية والداخلية للمشروع، وبما يعنيه ذلك من بيئة المشروع للاستجابة لكل

من المتغيرات في البيئة الخارجية وكذا للتطلعات في البيئة الداخلية، وبما يتضمنه ذلك من تعبئة للموارد اللازمة والكافية لأداء المهام المطلوبة، مما ينشئ مناخا قائما على<sup>6</sup>:

-الارتقاء التنافسي، التحويد والتحسين التنافسي، التطوير التنافسي، الابتكار التنافسي والابداع التنافسي.

فإدارة الوقت عملية حيوية تستند إلى التخطيط الشديد الذكاء، الذي لا يقوم فقط على ترجمة الآمال والطموحات إلى واقع عملي ملموس، ولكن وهو الأهم أنه يوفر مزيد من القدرة على الوصول إلى طموحات وآمال ومستويات ارتقائية جديدة أفضل.

### المحور الثاني: الأدبيات النظرية للتنافسية.

إن من المؤكد أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية لها بالغ الأثر في تحديد المؤسسة لمجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين .

## **1.2. مفهوم التنافسية و أنواعها**

### **1.1.2 مفهوم التنافسية**

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفا محددًا مع دراسة مكوناته إلا أنه بقي مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي تبرز من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة و تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية<sup>7</sup>.

ومع كل الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية و التي شكلت مجال دراستنا لها ، ثم إن مصطلح التنافسية ينصرف إلى :المنتج، المؤسسة والاقتصاد، فضلا عن ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها<sup>8</sup> : " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد."

ويمكن أن نلمس هذه بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده " التنافسية هيالقدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين "

نشير هنا إلى أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، مباشرة وتمثل فيالصراع بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتنتج نفس المنتجات أوالخدمات وغير مباشر وتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة المختلفة (مواد مالية بشرية، طبيعية... الخ).

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن إستخلاص النقاط التالية<sup>9</sup>:

1- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

2- يعتبر المستهلك محور إهتمام التنافسية.

### 2.1.2. أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي<sup>10</sup>:

أ- المعيار الموضوعي : وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات.

ب- المعيار الزمني :تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :

- التنافسية اللحظية :

تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاءل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أوظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية<sup>11</sup>

- القدرة التنافسية:

تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلالعدة دورات استغلال.

### 2.2. أسباب التنافسية وتحليل القوى التنافسية:

#### 1.2.2. أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد<sup>12</sup> :

- أ - تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية .
- ب - وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- ج - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة .
- د - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .

## 2.2.2. تحليل القوى التنافسية

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول انيقطع جانبا من أرباحها ومن بين هؤلاء<sup>13</sup> :

-**المنافسون المباشرون** : يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

-**الموردون** : يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.  
-**الزبائن** : يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

-**المنافسون المحتملون** : هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

-**منتجون سلع الإحلال** : هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضا - من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

ويتضح أن كل العوامل والقوى السابق ذكرها ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها. وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد لا تكون

متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية .

**المحور الثالث: عرض تجربة مستشفى طب العيون للصدقة الكوبية الجزائرية في ادارة الوقت.**

تقوم مؤسسة طب العيون بعلاج جميع أمراض العيون و التكفل الصحي بالمرضى على مستوى ولاية بشاروهذا في اطار الصداقة بين الجزائر و كوبا.

**1.3. تقديم عام لمستشفى طب العيون صداقة "الجزائر . كوبا" . بشار .**

**1.1.3. نشأة المؤسسة**

يهدف المرسوم التنفيذي رقم 13 . 93 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1434 الموافق 25 فبراير سنة 2013 ، إلى إنشاء مؤسسة استشفائية لطب العيون بولاية بشار وتنظيمها و سيرها ، تخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها ولا أحكام هذا المرسوم . يعتبر المستشفى مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة.<sup>14</sup>

**2.1.3. مهام المؤسسة**

للمؤسسة مهام عديدة نذكر منها<sup>15</sup> :

- تتولى المؤسسة في اطار السياسة الوطنية للصحة التكفل بأمراض العيون.
- يمكن أن تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتسيير الاستشفائي لعل أساسا اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التعليم والتكوين.
- يمكن إبرام كلفة أو اتفاقية أو عقد أو اتفاق مع كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية.

**2.3. عرض نتائج الاستبيان:**

يضم المجتمع الذي أجرينا عليه الدراسة 185 عامل أي جميع العمال بالمؤسسة ، حيث ينقسم عدد العمال إلى 101 عامل جزائري ، و 84 عامل أجنبي . و نظرا لضخامة هذا العدد ، إرتأينا أخذ عينة تضم 50 فردا عمال جزائريين لتمثل المجتمع المدروس مع استبعاد استمارتان لم تسترجع من طرف الأفراد. و ذلك لتصبح العينة تضم 48 فردا.

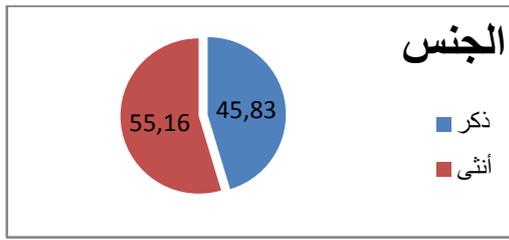
**1.2.3. نتائج الاستبيان:**

الجنس :

الجدول والشكل رقم (01) : يوضح نسب الافراد حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|-------|---------|----------|
| ذكر   | 22      | 45.83    |

الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل  
10 و 11 أبريل 2018 ..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..... جامعة 8 ماي 1945 \*قائمة\*



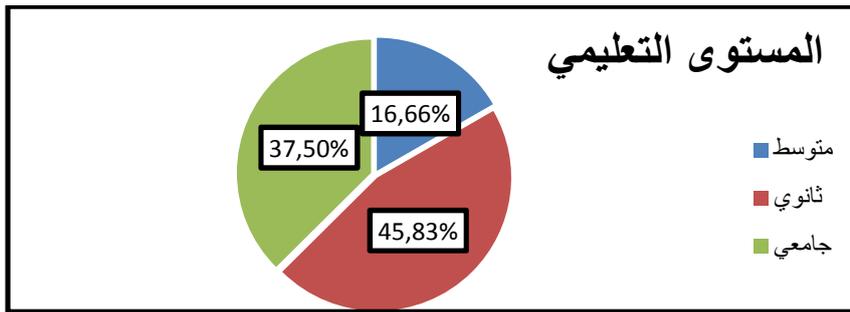
|         |    |       |
|---------|----|-------|
| أشئ     | 26 | 55.16 |
| المجموع | 48 | 100   |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) ، أن نسبة الإناث تمثل 55% من مجموع العمال ، و نسبة الذكور تمثل 45% و هما نسبتان متقاربتان ، هذا ما يدل على تكافؤ فرص العمل في المؤسسة، وبالتالي تواجد العنصرين يزيد من أداء متميز يخلق التنافس بينهم.

المستوى التعليمي :

الجدول والشكل رقم(2): يوضح تعداد الأفراد حسب المستوى التعليمي



| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| متوسط            | 8       | 16.66% |
| ثانوي            | 22      | 4.583% |
| جامعي            | 18      | 37.50% |
| المجموع          | 48      | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) و الشكل رقم (2) : أن المستوى الثانوي يمثل أكبر قيمة و هذا بنسبة 49% يليه المستوى الجامعي بنسبة 37% و أخيرا مستوى المتوسط بنسبة 17%، هذا ما يدل على أن المستشفى يضم عدد كبير من الإداريين، و بالتالي يتبين لنا أن المؤسسة تركز على توظيف الكفاءات لتقديم أحسن خدمة، وأن الغالب على موظفيه إدارات عليا ، من إداريين و رؤساء المصالح.

المنصب الوظيفي :

الجدول والشكل رقم(3) : يوضح إختلاف المنصب الوظيفي.

| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| طبيب           | 10      | 83.20    |
| ممرض           | 8       | 66.16    |



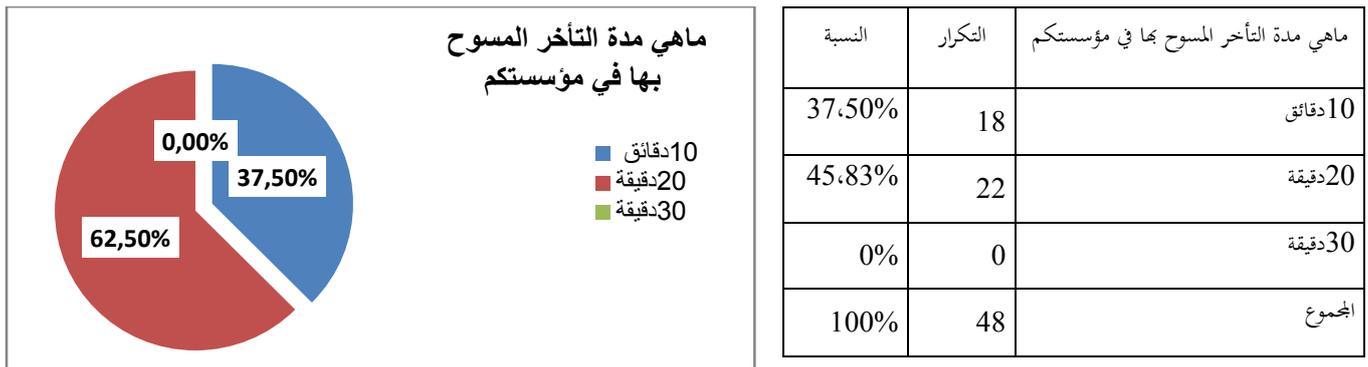
**المصدر:** من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) و الشكل رقم (3) : أن نسبة 25% تمثل إداريين ، و نسبة 21% أطباء وهم أساس عمل المستشفى، في حين أن الممرضين و المترجمين تمثل 17%، أما نسبة 21 % يشترك فيها باقي أفراد العينة من مرشدي مرضى و عمال مهنيين.

هذه المعطيات تترجم نتائج الجدول رقم (2) بأن المستشفى يعتمد على توظيف الكفاءات بصفة كبيرة، بحيث أن الإداريين يمثلون ربع اليد العاملة بهذه المؤسسة مما يؤكد أن لهم نصيب من التسيير ثم تليها فئة الأطباء مما يؤكد حقيقة هذا المستشفى وتخصه الطبي .

**مدة التأخر المسموح به:**

**الجدول والشكل رقم (4) : يوضح مدة التأخر المسموح بها في المؤسسة**



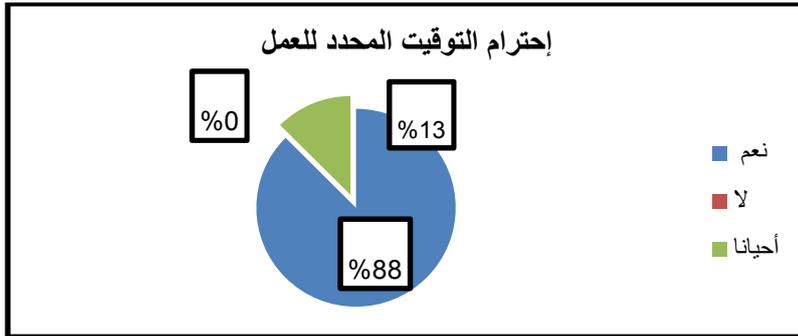
**المصدر:** من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم (4) : أن نسبة 37% أجابوا بـ 10 دقائق وهم العمال الكوبيين و 63% هم باقي العمال من الجزائريين ، حيث نلاحظ أن المؤسسة قامت بالعدل في مدة التأخر فمنحت 10 دقائق

للكويبين لقرهم من المستشفى و 20 دقيقة للعمال الجزائريين لبعدها المستشفى وهذا يوضح أيضا عدم وجود التفرقة بين العمال الأجانب والعمال الجزائريين .

نسبة احترام التوقيت المحدد للعمل:

الجدول والشكل رقم (5): نسبة احترام التوقيت المحدد للعمل



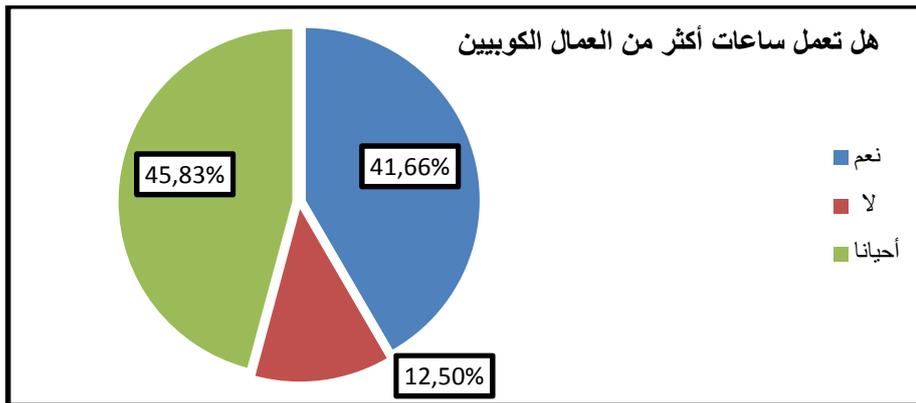
| هل تحترم التوقيت المحدد للعمل | التكرار | النسبة |
|-------------------------------|---------|--------|
| نعم                           | 42      | 87.50% |
| لا                            | 0       | 0%     |
| أحيانا                        | 6       | 12.50% |
| المجموع                       | 48      | 100%   |

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) و الشكل رقم (5) : أن نسبة 88% العمال المنضبطين في توقيت العمل ونسبة 13% تمثل العمال الذين يحترمون الوقت أحيانا ربما لظروف معينة لا نعلمها أما العمال الذين لا يحترمون الوقت نسبتهم معدومة . ومن هنا يتبين لدينا قيمة الوقت في هذه المؤسسة ومدى إحترام العمال للوقت ورغبتهم في العمل .

ساعات العمل في المؤسسة

الجدول والشكل رقم (6) : يوضح نسبة الأفراد حسب مدة العمل مقارنة مع العمال الكويبين في المؤسسة



| هل تعمل ساعات أكثر من العمال الكويبين | التكرار | النسبة |
|---------------------------------------|---------|--------|
| نعم                                   | 20      | 41.66% |
| لا                                    | 6       | 12.50% |
| أحيانا                                | 22      | 45.83% |
| المجموع                               | 48      | 100%   |

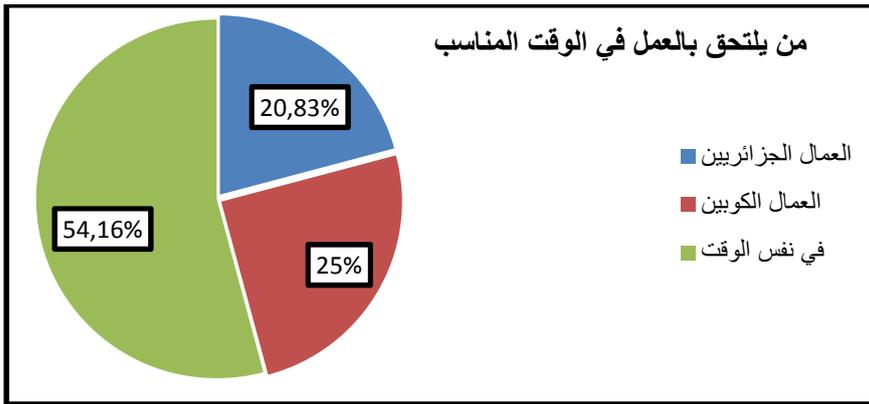
المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) و الشكل رقم (6) : أن نسبة 42% تمثل الأفراد الذين يرون أنفسهم يعملون أكثر من العمال الكويبين، ونسبة 46% تمثل نسبة العمال الذين يعملون أكثر من العمال الكويبين أحيانا، في حين أن الذين يعملون أقل من الكويبين يمثلون نسبة 12% تعود نتيجة هذه المعطيات إلى كون أن العمال الجزائريين والعمال

الكويين لا يعملون في نفس القطاع بل كل منهما في مجال معين فنسبة 42 %هم غالبيتهم مترجمين فحضورهم يكون مع الكويين كما أنهم يبقون بعد إنتهاء الكويين من العمل لإتمام بعض المهام التي تبقى على عاتقهم مثل التوصيات من العمال الكويين و هذا لأن عملهم مرتبط بالطرفين.

### وقت الالتحاق بالعمل:

الجدول والشكل رقم (7) : يوضح نسبة الأفراد حسب وقت الإلتحاق بالعمل مقارنة مع العامل الكوي في المؤسسة



| النسبة | التكرار | المناسبات         |
|--------|---------|-------------------|
| 20,83% | 10      | العمال الجزائريين |
| 25%    | 12      | العمال الكويين    |
| 54,16% | 26      | في نفس الوقت      |
| 100%   | 48      | المجموع           |

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

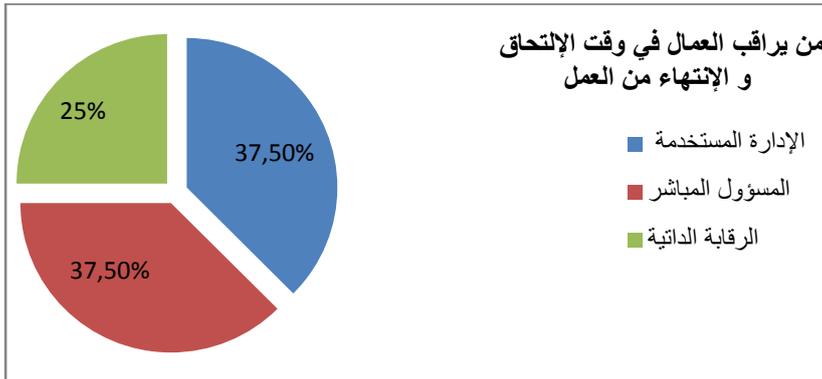
نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) و الشكل رقم (7) : أن 54% تمثل نسبة إلتحاق العمال الكويين والجزائريين في نفس الوقت أي أن كل منهما يحترم الوقت المحدد لهما ، و 25% تمثل نسبة إلتحاق العمال الكويين قبل الجزائريين ، في حين أن 21% تمثل نسبة التحاق العامل الجزائري قبل العامل الكوي حيث أن أغلبيتهم مترجمين. هذه المعطيات تترجم نتائج الجدول رقم (7).

نسبة 25% تبين الدور الحساس الذي يلعبه العامل الكوي داخل المؤسسة ، أما النسبة 25% توضح أنه رغم بعد المسافة للعمال الجزائريين ( أغلبية مترجمين )، وهو مرتبط بسؤال التأخر عن العمل، حيث أن مدة التأخر المسموحة لهم هي 20 دقيقة ومع ذلك يأتون في الوقت المحدد هذا يوضح إلتزام العمال الجزائريين مثلهم مثل الكويين والولاء للمؤسسة.

### المراقبة في العمل:

الجدول رقم (08) : يوضح نوعية المراقبة وقت الإلتحاقوالإنتهاء من العمل

| النسبة | التكرار | من الذي يراقب العمال في وقت إلتحاق و الإنتهاء من العمل |
|--------|---------|--|
| 37.50% | 18      | الإدارة المستخدمة                                      |
| 37.50% | 18      | المسؤول المباشر  |
| 25%    | 12      | الرقابة الذاتية  |



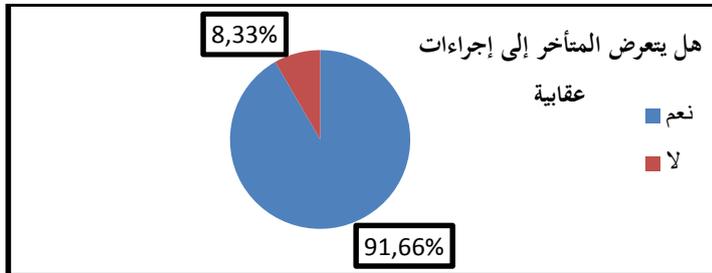
|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 48 | 100% |
|---------|----|------|

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (08) : إن العمال الذين يعتمدون الرقابة الذاتية في العمل تقدر بنسبة 25% وأغلبيتهم أطباء والشبه طبيين، أما العمال الذين يعتمدون على المراقبة من طرف الإدارة المستخدمة والمسؤول المباشر لهم نفس النسبة 37.5% هذه المعطيات تعود لاختلاف نوع وطبيعة العمل في المؤسسة ، فلأطباء والشبه الطبيين مجبرين بالرقابة الذاتية بسبب عملهم الحساس الذي يقومون به . كما يتضح لنا أيضا أن المؤسسة قائمة على الرقابة المستمرة لأنها ضرورية بحيث تكشف عن الأخطاء فتعالج وتمنع وقوعها في الوقت المناسب.

#### العقوبات الناجمة عن التأخر في العمل:

الجدول رقم (9) : يوضح نسبة تعرض العامل للعقوبات أثناء التأخر



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel.

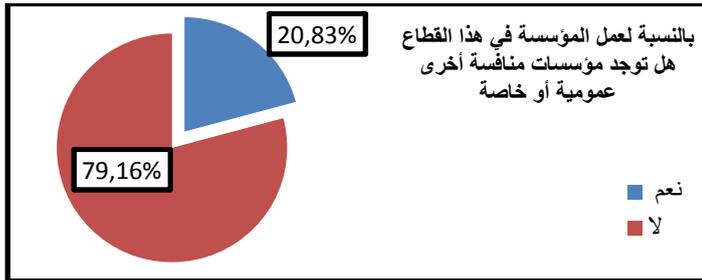
| النسبة | التكرار | في حالة التأخر هل يتعرض المتأخر إلى إجراءات عقابية |
|--------|---------|--|
| 91,66% | 44      | نعم  |
| 8,33%  | 4       | لا   |
| 100%   | 48      | المجموع  |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) و الشكل رقم (9) : أن مجمل العمال

أي بنسبة 92% يقرون بوجود إجراءات عقابية يتعرض لها كل متأخر عن العمل وتكون هذه الإجراءات عادلة على كافة العمال، أما نسبة 8% يقرون بعدم وجود عقاب ، و برغم كون المؤسسة عادلة في جميع المستويات إلا أنها تفرض عقوبات صارمة وهذا ما يتضح لنا من خلال النتائج المحصل عليها، ونلاحظ أيضا إهتمام المؤسسة بعنصر الوقت وضرورة إحترامه لكونه أحد الركائز التي تقوم عليه المؤسسة .

#### تنافسية المؤسسة الاستشفائية:

الجدول رقم (10) : يوضح المؤسسات المنافسة



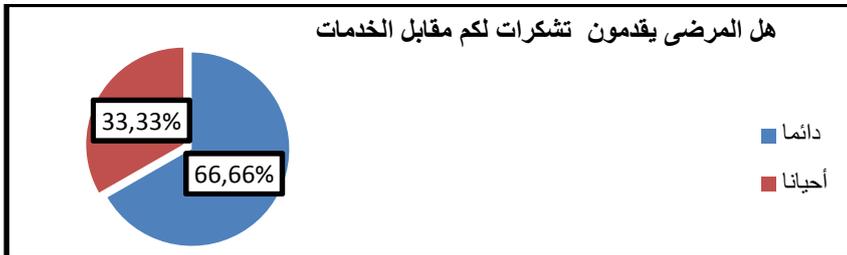
| النسبة | التكرار | بالنسبة لعمل المؤسسة في هذا القطاع هل توجد مؤسسات منافسة أخرى عمومية أو خاصة |
|--------|---------|--|
| 20,83% | 10      | نعم  |
| 79,16% | 38      | لا   |
| 100%   | 48      | المجموع  |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (10) : نسبة 79% أجابوا بعدم وجود مؤسسات منافسة وذلك للإسقاط الكبير للمرضى بحيث أنهم يرون أن مؤسستهم هي الوحيدة في هذا المجال و هذا يوضح لنا الريادة التي تحتلها المؤسسة. أما النسبة المتبقية يؤكدون بوجود منافسين و هم المؤسسات الخاصة الموجودة في الولاية و مؤسسات أخرى عمومية خارج الولاية (مستشفى الجلفة لطب العيون) لكن رغم وجودها إلا أنهم يعتبرون مؤسستهم هي الرائدة في مجال طب العيون .

#### تجاوب المرضى عن الخدمات المقدمة:

الجدول رقم (11) : يوضح تجاوب المرضى نحو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة



| النسبة | التكرار | هل المرضى يقدمون تشكرات لكم مقابل الخدمات |
|--------|---------|---|
| 66,66% | 32      | دائما                                     |
| 33,33% | 16      | أحيانا                                    |
| 100%   | 48      | المجموع                                   |

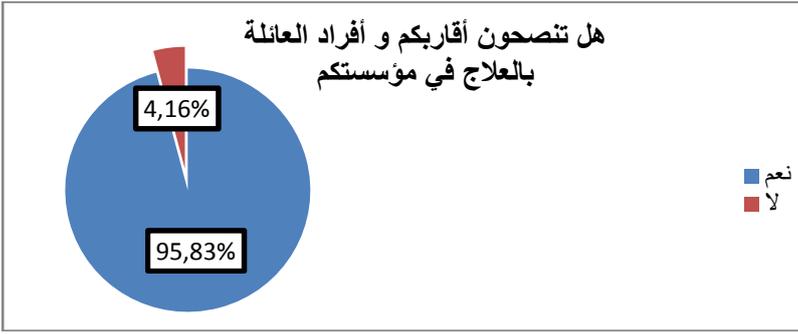
المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) : أن نسبة 66% من العمال المستجوبين يتلقون دوما إستحسانا وتشكرات من طرف المرضى بينما باقي النسبة تتلقى أحيانا بعض التشكرات والإستحسانات. وهذا ما يضيف حافز معنوي للعمال مما يدفعهم لبدل مجهودات مضاعفة في سبيل راحة المرضى .

#### ثقة العمال في العلاج المقدم من طرف المؤسسة:

الجدول رقم (12) : يوضح مدى ثقة العمال في العلاج الذي تقدمه المؤسسة

| النسبة | التكرار | هل تصحون أقاربكم و أفراد العائلة بالعلاج في مؤسستكم |
|--------|---------|---|
|--------|---------|---|



|         |    |        |
|---------|----|--------|
| نعم     | 46 | 95,83% |
| لا      | 2  | 4,16%  |
| المجموع | 48 | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (12): أن غالبية العمال ينصحون أقاربهم بالعلاج في مؤسستهم وهذا يعود لثقتهم الكبيرة في مؤسستهم والأعمال التي تقدمها والنتائج التي تصلهم من المرضى الذين سبقوا وأن عالجوا في المؤسسة و الإستقطاب الهائل و الذي هو في مسار تصاعدي و يتضح لنا أيضا أن المؤسسة لها مكانة محترمة مع عمالها و أنها كسبت ثقتهم أيضا .

### 2.2.3. تحليل نتائج الاستبيان:

■ إن الوقت عامل مهم في تخصص أي مؤسسة ولاسيما إذا كانت ذات طابع استشفائي طبي ، فمستشفى طب العيون بشار له حسب هذه الدراسة تعاملات خاصة إتجاه الوقت و ضبطه في العمل و وضع قوانين مساعدة لكافة العمال وتحسيسهم بالمسؤولية الفردية وكذلك الجماعية من حيث :

- الوقت المسموح به للتأخر
- العدل في إتخاذ الإجراءات العقابية الصارمة إتجاهالتأخرات و الغيابات.
- تحديد أوقات الراحة و لكونها مؤسسة رائدة في هذا النشاط على مستوى وطني لا تكون الأعمال المنجزة ثابتة على مر أيام الأسبوع مما تكون أوقات الراحة مرتبطة مع الأعمال اليومية .

■ المؤسسة محل الدراسة تهتم بتقديم برامج يومية وأسبوعية للعمال الغرض منها القيام بالأعمال في أسرع وقت ممكن، بحيث أنها تعطي قيمة إضافية للمؤسسة ويدفعها إلى التقدم في نشاطها وسباقها مع المؤسسات الأخرى والدفع بها إلى الأمام .

■ المؤسسات التي لها ميزة تنافسية دائما ما تبحث عن رضا زبائنهما من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب وعدم مخالفة مواعيدها، و هذا ما لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة بحيث أنها تعطي أهمية كبيرة لزبائنهما وذلك في إحترام مواعيدهم وعدم مخالفتها وهذا ما أدى إلى زيادة المرضى لها يشكل تصاعدي .

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن إدارة الوقت هي أحد الركائز المهمة في أي مؤسسة، ولا يمكن تصور أي نظام يقوم بعمله من دون وجود ادارة وقت جيدة، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة فهي تثير اهتمام الأفراد من خلال نشر روح العمل و تحفيزهم لرفع جهودهم و تحسين أدائهم في العمل.

كما أن المؤسسات الرائدة هي تلك المؤسسات التي تبحث لنفسها عن مركزا تنافسيا بواسطة انتهاج استراتيجية معينة تدفع بها إلى الأمام، و هذا الأخير يشكل ميزة تنافسية يصعب تقليدها، فإدارة الوقت تمثل أحد أهم الاستراتيجيات فهي العنصر الأساسي لكافة العمليات بداية من التخطيط للوقت إلى غاية الرقابة عليه، فهي بمثابة القلب الذي يضخ الحياة للمؤسسة، ويضمن سير وظائفها، فبدونها لا يمكن لها أن تحقق أي ميزة تنافسية في مجال عملها.

#### توصيات الدراسة:

- لقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكر منها:
- ضرورة اعطاء الأولوية لإدارة الوقت في أي نشاط تمارسه المؤسسات الجزائرية عامة والاستشفائية على وجه الخصوص لغرض تأدية المهام على أحسن ما يرام.
  - العمل على الاستفادة القصوى من تجارب وخبرات الكوادر الاجنبية العاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية خاصة من ناحية الاحترام والادارة الجيدة للوقت.
  - اجراء برامج تدريبية للعمال الجزائريين بإشراف عمال أجنبي في اطار الصداقات التشاركية لغرض النهوض بتنافسية المؤسسات الجزائرية والرفع من اداء رأس المال البشري الجزائري.
  - منح تحفيزات للعمال الموظفين على احترام اوقات العمل ما من شأنه تشجيعهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.
  - العمل على رفع توصيات هذا الملتقى الدولي الى الوزارة الوصية لغرض دمجها في برامج العمل الحكومي.

#### قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> عبوي زيد منير، إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 23.
- <sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، نقلا عن آينشتاين، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 29.
- <sup>3</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- <sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 31، ص 33.
- <sup>5</sup> الخضير محسن أحمد، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لإملاك المزايا التنافسية الشاملة، في عصر العولمة و ما بعد الجات، اترك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة 2000، ص ص 137-138.
- <sup>6</sup> الخضير محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.
- <sup>7</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.
- <sup>8</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 1.
- <sup>9</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 12.
- <sup>10</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.
- <sup>11</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2.
- <sup>12</sup> أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة الإدارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية الإدارية، الإمارات، 1999، ص 22.

<sup>13</sup> زكرياء ملطك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري،الأردن،2005،ص 104.

<sup>14</sup> وثائق المؤسسة استنادا الى الجريدة الرسمية.

<sup>15</sup> نفس المرجع.