

تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية : التصورات والبحث عن الفعالية

د. حسان أوعشرين (أستاذ محاضر)

مدرسة الدراسات العليا التجارية

مليلة بوجمعة (طالبة سنة ثانية ماجستير إدارة الأعمال)

تسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية : التصورات و البحث عن الفعالية

د. حسان أوشرين (أستاذ محاضر)

مدرسة الدراسات العليا التجارية

مليلة بوجمعة (طالبة سنة ثانية ماجستير إدارة الأعمال)

ملخص :

يعتبر الوقت عاملا حاسما في تحقيق الفعالية في المؤسسات الجزائرية. لذلك يتوجب على الميسرين أخذه بعين الاعتبار في وضع التوقعات وتحديد الأهداف المرجوة من خلال فهم طبيعة الوقت وكيفية تسييره.

إلا أن هذا الفهم يتحدد من خلال تصورات عديدة: ثقافية، اجتماعية، نفسية وتسييرية قد تؤثر على التصور النهائي للوقت سلبا أو إيجابا انطلاقا من هذا التصور الكلي.

إن تحليل العلاقة بين هذه التصورات للوقت وتأثيرها على فعالية المؤسسات الجزائرية هو موضوع هذا المقال الذي يحاول إبراز أهم المحددات المشككة لهذه التصورات وعلاقتها بتسيير الوقت من جهة وعلى فعالية المؤسسات الجزائرية من جهة أخرى

الكلمات الدالة: الوقت، تصور الوقت، الفعالية، التصور الثقافي، التصور الاجتماعي، التصور النفسي، التصور التسييري.

Résumé :

Le temps constitue un facteur critique dans l'efficacité des entreprises algériennes. Il est donc nécessaire de le prendre en considération dans la réalisation des prévisions et la fixation des objectifs souhaités, ce qui exige de comprendre sa nature afin de le mieux gérer.

Cette compréhension est fonction de plusieurs conceptions : culturelle, sociale, psychologique et organisationnelle. Elle peut influencer la conception finale du temps, ce qui pourra contribuer favorablement ou défavorablement à sa gestion.

L'objet de cet article est d'analyser la relation entre ces différentes conceptions du temps et l'efficacité des entreprises algériennes en relevant les principaux déterminants de ces conceptions et leur lien avec la gestion du temps.

Mots clés : temps, conception du temps, efficacité, conception culturelle, conception sociale, conception psychologique, conception organisationnelle.

مقدمة :

يعد الوقت مفهوما معقدا و متغيرا يجب تسييره بفعالية, لذا يتوجب على المسير أخذه بعين الاعتبار فالتحكم في الوقت يمثل رهانا استراتيجيا لأي مؤسسة . في كثير من الحالات يصبح البعد الزمني عاملا حاسما أو مصدر ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة إذ تعتبر سرعة تصور منتجات جديدة ووضعها في خدمة الزبائن قبل المنافسين المباشرين فرصة لتطوير رقم الأعمال و حصة المؤسسة في السوق.

على هذا الأساس فإن مفهوم إدارة الوقت غالبا ما يتم ربطه أو إلحاقه بمفهوم الفعالية. فالبحث عن تحقيق الأهداف يقتضي تركيز الجهود و توظيف الموارد توظيفا عقلانيا و لعل الوقت أهم مورد إلى جانب الموارد المالية, المادية, البشرية, لأنه محدود, نادر ولا يمكن تخزينه, فبيتر درويكر¹ Peter DRUCKER يؤكد أن « الوقت مورد نادر, انه أهم عائق بالنسبة للمسير» في حين يرى ستيفان كوفي² Stephen COVEY « أن تسيير الوقت هو أولوية الأولويات».

غير أن العلاقة بين الفعالية و الوقت ليست علاقة موضوعية يمكن التعامل معها ببساطة بل هي علاقة معقدة لا يمكن دراستها بمعزل عن العوامل التي تدخل في تشكيلها. فالوقت تصورات لها انعكاسات على طرق التعامل معه, و تسييره تختلف باختلاف البعد الثقافي, الاجتماعي, النفسي و المؤسساتي الذي يعمل فيه المسير.

انطلاقا من هذه الأرضية يحاول هذا المقال إبراز أهم التصورات المشككة لتسيير الوقت في المؤسسة الجزائرية قصد فهم الخلفيات الفكرية المحددة له و كيفية التعامل معه لتحقيق الفعالية على مستوى هذه المؤسسات.

المنهجية:

اعتمدنا في هذه الدراسة³ على مقارنة بنائية لأن الغاية هي وصف و تحليل الوقائع, فعلى العكس من المقاربة الوضعية التي ترى بأن الحقيقة يمكن بلوغها لأنها موضوعية و بالتالي فهي تبحث أولا عن التوقع قبل الفهم فان المقاربة البنائية لا تعترف بإمكانية المعرفة الكلية للواقع. فحسب فاشو⁴ Wacheux «يقدم الباحث تفسيرات ليست هي الحقيقة ولكن هي بناء لحقيقة يمكن تفسيرها».

تندرج هذه الدراسة في منهجية استقصائية وصفية , استقصائية لأنها تستكشف الخلفيات الفكرية لتسيير الوقت داخل المؤسسة الجزائرية , وصفية لأنها تحدد و توضح معالم و أبعاد هذه الخلفيات من خلال تحليل أهم أبعادها الثقافية, الاجتماعية, النفسية و المؤسساتية.

1 DRUCKER (p) : *structure et changement : balises pour un monde différent*, village mondial, paris, 1996, p. 17

2 COVEY S : *Priorité aux priorités, la méthode pour s'organiser, gérer son temps et atteindre ses objectifs*, Editions Générales First, Paris, 1995, P 9.

3 OUACHERINE H : *conception et gestion du temps chez les managers algériens : éléments d'analyse et de comparaison avec les managers français*, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2011.

4 WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris, 1996, p.45.

تتطلب هذه الدراسة جمع أكبر عدد من المعطيات و عليه فضلنا استخدام الاستبيان (questionnaire) كأداة لجمع المعلومات لأنه يسمح بالمقارنة و تعميم النتائج.

تم اختيار 2000 مسير جزائري من مختلف القطاعات كعينة أولية موزعة على 25 ولاية جزائرية. باعتماد طريقة استقصاء توافقية (Convenance) , حيث تم الاتصال بهؤلاء المسيرين على الموقع الاجتماعي (VIADÉO⁵) بإرسال طلب المشاركة في هذه الدراسة علما أن المسير يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: - سلطة اتخاذ القرار - مسؤولية محددة - و يقود مجموعة من المتعاونين. بعد الرد على الطلب قمنا بإرسال الاستبيان الكترونيا لان هذه الصيغة تمتاز بالسرعة والوصول إلى اكبر عدد من المستجوبين فلقد كان معدل الاستجابة جد مقبول (61.25%) حيث تم استلام 1225 استبياناً بطريقة صحيحة.

1 - التصور الثقافي للوقت :

إن تحليل البعد الثقافي في تسيير الوقت عند المسير الجزائري يقتضي الوقوف عند نقطتين مهمتين: كيف يتم تمثيل (Représentation) الوقت ونوع العلاقة مع الوقت؟

1 - 1 - تمثيل الوقت:

تبين نتائج الدراسة في الغالب أن المسير الجزائري لديه نظرة خطية (Linéaire) للوقت، أي الوقت عبارة عن خط مستقيم يمتد من الماضي نحو المستقبل وهي نظرة تتوافق مع مجال الأعمال خاصة في العالم الصناعي الغربي (الولايات المتحدة و أوروبا الغربية) إضافة إلى ذلك فان هذا التمثيل يسمح للمسير بالتموقع زمنيا للقيام بمختلف المهام والأنشطة لتحقيق أهدافه. كما أن هذه النظرة تثمن الوقت لأنها تعزز استخدامه كونه عنصر غير قابل للإحلال ولا يمكن تخزينه.

في المقابل نجد أن 22.28 % من المسيرين المستجوبين لا يشاطرون هذه النظرة. فالوقت ليس خطا مستقيما وإنما قد يكون حلقياً (Cyclique) أو لولبياً (Spiral) لذلك لا يمكن تقسيمه فهو متجدد. هذا يعني بصورة بسيطة أن اقتصاد الوقت أو ضياعه لا معنى له كما أن عبارة فرانكلين بنجامين (Franklin Benjamin) «الوقت هو المال» لا تلقى قبولا وسط هؤلاء المسيرين.

هذا التصور للاقتصادي للوقت يمكن تفسيره انطلاقا من الخلفية الدينية عند هؤلاء المستجوبين والتي ترى بان الوقت هو لله لذلك فلا قيمة للوقت عند الإنسان، فوقت الإنسان ووقت الآخرين هو في النهاية ملك لله.

إضافة إلى ذلك فان المستوى الدراسي وطبيعة النشاط قد يكون لهما تأثير في هذا التصور، فغالبية المستجوبين من هذه الفئة مستواهم الدراسي لا يتعدى المتوسط عكس الفئة الأخرى فهي ذات مستوى تعليمي عالي (جامعي) كما أن القطاع الذي ينشط فيه هؤلاء المسيرين له طابع حلقي أو دائري وهو القطاع الفلاحي الذي يمتاز بالتعامل وفق تعاقب الفصول.

1 - 2- العلاقة مع الوقت :

يعتبر العالم الانثربولوجي الأمريكي ادوارد هال HALL Edward6 المفكر الذي حلل بإسهاب هذه العلاقة، بالتمييز بين نوعين من الثقافة: المتعددة الوقت (polychronique) والثقافة الأحادية الوقت (Monochronique).

من خلال نتائج الدراسة وجدنا بان الثقافة الغالبة على مستوى المؤسسات الجزائرية هي الثقافة المتعددة الوقت حيث أن معظم المسيرين المستجوبين 77,96% يميلون إلى مواصفات هذه الثقافة، يفضل هؤلاء المسكرون القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد لكن للأسف دون إكمال أي عمل، فهم لا يستطيعون التركيز على عمل واحد إلى غاية إتمامه. هذا التوجه موجود في مختلف القطاعات ومختلف الفئات العمرية مما يؤكد على أنها اختيار شخصي وليس بحسب الحاجة أو طبيعة الإطار الوظيفي، مع الإشارة إلى أن هذا التعدد نجده أكثر عند العنصر النسوي من العنصر الرجالي.

يستمتع هؤلاء المسيرين بإنجاز عدة أعمال مقارنة بإنجازهم لعمل واحد فقط، فبمجرد جلوسهم في المكتب يشرعون في عدة أنشطة. يؤكد هؤلاء المسيرين انه على الآخرين القيام بعدة أعمال في وقت واحد. وهذا يدل علي أنهم يعززون هذا التوجه داخل المؤسسة و وسط المرؤوسين أيضا .

في الجانب الآخر نجد فقط 22.4 % من المسيرين ذو ثقافة أحادية الوقت. أي يفضلون التركيز على عمل وحيد فقط إلى غاية إتمامه. فلا يمكن الانتقال من نشاط إلى نشاط آخر إلا بعد إتمام الأول. هذا التحليل لنوع الثقافة، أحادية أو متعددة علاقة يتمثل الوقت. فكلما كان تمثل الوقت خطيا فكلما كان المسير أميل إلي ثقافة , أحادية الوقت. وكلما كان تمثله لا خطي كلما كان توجهه أقرب إلى ثقافة متعددة الوقت.

2 - التصور الاجتماعي للوقت :

تولي الدراسات الاجتماعية أهمية كبيرة لعامل الوقت في حياة الجماعات قصد فهم مختلف التحولات التي تحدث في المجتمع. لفهم البعد الاجتماعي في تسيير الوقت عند المسير الجزائري حاولنا تحديد اجتماعية الوقت أو فردا نيته علي مستوى المؤسسة الجزائرية.

يمكن تلخيص أهم انعكاسات هذا التصور في النقاط التالية:

تحتل الأسرة الأهمية الأولى مقارنة بالعمل حيث يؤكد 59.10% من المستجوبين أن الالتزامات العائلية أولي و أهم من الالتزامات المهنية. وهذا يعكس مدى صعوبة التعامل مع الآجال المحددة مما يؤدي إلي تراكم الأعمال الغير منجزة أو محاولة إتمامها بصورة رديئة.

هذا الواقع يتوافق مع التصور الثقافي من حيث أحادية أو تعددية الوقت. فكلما كانت الأولوية للالتزامات الشخصية أو العائلية كلما كان المسير أميل إلي انجاز عدة أعمال في وقت واحد لكن على حساب النوعية. والعكس صحيح فكلما كانت الالتزامات المهنية أولي من الاعتبارات الأخرى كان المسير يفضل الثقافة أحادية الوقت.

6 HALL E.T., *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Seuil, Paris, 1984.

أهم ميزة تم ملاحظتها عند غالبية المستجوبين هي اللاتوازن في توزيع أوقاتهم بين وقت العمل و وقت العائلة والوقت الشخصي. ف 73.38 % من هؤلاء المسيرين يقرون بالاختلال الكبير في تخصيص الوقت للجوانب الثلاثة المذكورة .

يتضح أيضا من خلال نتائج الدراسة غياب الفصل بين وقت العمل و وقت اللاعمل حيث نجد بان 62.61 % يؤكدون بأنه ليس هناك توافقا كبيرا بينهما أي انه قد ينجز ما هو مهني على حساب الوقت الشخصي أو وقت العائلة . و في كثير من الأحيان يتم التضحية بوقت العمل لصالح الجانب الآخر.

هناك عادة أصبحت ثقافة في المؤسسات الجزائرية وهي تأجيل الأعمال الواجب إنجازها إلى وقت آخر (procrastination) فمعظم أفراد العينة (62,23 %) أكدوا هذه الممارسة واستمرارها في المستقبل، وهذا يؤدي إلى إضاعة الوقت وتراكم الأنشطة الغير المنجزة وتفاقم مدة الإنجاز.

النقطة الثالثة في الجانب الاجتماعي وهي مكملية للنقاط السابقة هي النظرة إلى التأخير في المواعيد أو احترامها، ومدى تقديره، لكن النتائج جاءت عكس التوقعات فمعظم أفراد العينة (69,46 %) مواظبون على التأخر في الوصول إلى العمل انطلاقا من حجج واهية كمشكل النقل أو الازدحام المروري ولا يجدون حرجا في الاستهانة بالوقت، فمنهم من لا يرى جدوى في الوصول في الوقت المحدد لأن الغالبية تصل متأخرة وهذا يؤكد ارتباط التصور بالآخرين وليس بالذات، أي الوفاء للجماعة وليس للعمل أو الوقت.

أما النقطة الأخيرة في هذا الجانب فقد استقيناهما من التعامل مع الأمثال الشعبية التي تعكس الجانب الاجتماعي والوجداني في أي مجتمع من خلال دراسة رأي المسيرين في الأمثال التي تعبر عن الوقت في المجتمع الجزائري. وكانت النتائج تصب في الاتجاه السلبي حيث أن الغالبية العظمى (82,16 %) تميل إلى حفظ الأمثال المستخفة بالوقت مثل «كل عطلة فيها خير»، «الشغل المليح يطول» و«خيرها في غيرها»، التي فات وقتو ما يطمع في وقت الناس» أما الأمثال الممجدة للوقت كـ «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك» و«الوقت هو المال» لم تجد صدى كبير إلا عند فئة قليلة من المستجوبين (17,84 %).

هذه النقاط ليست إلا عينة قليلة من جوانب عدة يصعب حصرها وتحليلها في هذا المقام لكنها وعلى قلتها تؤكد نقطة أساسية بل جوهرية وهي أن الوقت جد اجتماعي في المؤسسات الجزائرية.

3 - التصور النفسي للوقت :

للقوف على الجوانب النفسية أو الشخصية المحددة لتصور الوقت عند المسير الجزائري حاولنا تحديد التوجه في الوقت أي هل المسير يفكر في الماضي، الحاضر أو المستقبل ثم قمنا بتحليل الرؤية إلى السرعة في الوصول إلى النتائج.

من خلال نتائج الدراسة يمكن القول بأن المنطقة الزمنية المسيطرة على ذهن المسير الجزائري هي الماضي بنسبة 44,90 % أما الحاضر فنجد الغالب عند 37,55 % في حين نجد أن المستقبل في المرتبة الأولى عند 17,55 % من المستجوبين.

إن الغوص في تفاصيل هذه النتائج يبين أن 66,64 % من المسيرين المستجوبين يفكرون في ما فاتهم من فرص ويتخذون الماضي كقاعدة تحليلية للقرارات في الحاضر أو المستقبل ويحكمون على ما هو آت انطلاقا من تجاربهم السابقة. أما الذين يفكرون في الحاضر أكثر فنجد أن 70,72 % منهم يتصرفون بتلقائية حيث يتخذون القرارات بطريقة سريعة بالاعتماد على الحدس أي المعرفة المباشرة للوضعات ويجدون متعة في التعامل مع الأشياء كما هي دون تخطيط مسبق حسب إجابات 69,73 % منهم.

في الجانب الآخر أو الذين يتخذون المستقبل كأساس لتحليلاتهم نجد أن 70,94 % منهم يفكرون دوما في سيقومون به في المستقبل، إضافة إلى ذلك فهم يتصورون أيضا مستقبل المؤسسة انطلاقا من وضعيات مستقبلية أو معطيات استطلاعية، وهو ما يعكس محاولة استباق تحولات المحيط الذي تعيش فيه مؤسساتهم لتحضير الخطط والاستراتيجيات.

إن سيطرة الماضي في تصورات هؤلاء المسيرين يمكن تفسيره انطلاقا من أفكار هوفستد⁷ HOFSTEDE الذي يرى بأن سبب هذا التوجه نحو الماضي هو احترام التقاليد و البحث عن الاستقرار أما ماير⁸ MEIR فيرى بأن السبب هو النظرة إلى الطبيعة فالعلاقة في المجتمعات الإفريقية هي غالبا علاقة خضوع للطبيعة. ويمكن إضافة تفسير آخر وهو متعلق بالتفسير السلبي للقدر، فغالبيتهم المستجوبين (73,57 %) يقرون بأنه لا جدوى من المبادرة لأن القدر (المكتوب بلغتهم) هو من يحدد كل شيء فلا داعي لاستباق المستقبل.

من جانب آخر يمكن القول أيضا بأن الحنين إلى الماضي مغروس في الوجدان العربي فنحن نفضل دوما الزمن الماضي ونميل إليه دوما ولا نتطلع إلى ما هو آت بنفس الشوق والرغبة.

النقطة الثانية في التصور النفسي للوقت عند المسير الجزائري تتجلى من خلال دراسة درجة المثابرة في العمل والرغبة في الوصول إلى النتائج. تقدم معطيات الدراسة الميدانية أن نسبة 31,84 % من أفراد العينة يصرون على إتمام أعمالهم إلى نهايتها ولا يحبون التوقف عند أعمال أخرى قبل إتمام العمل المطلوب لذلك فمهما كانت أسباب التوقف (زوار مفاجئون، مكالمات...) يعودون مباشرة إلى العمل. أما النسبة الكبيرة منهم (68,16 %) لا يرون أي مشكل في التوقف وعدم إتمام العمل المطلوب، فالتعرض للانقطاع عن العمل الواجب إنجازه أمر طبيعي لذلك ليس سهلا التوقف ثم العودة مباشرة إلى ذلك العمل.

النقطة الأخيرة في التصور النفسي للوقت تقودنا إلى تصور الوصول إلى النتائج أي هل يفضل المسير الجزائري النتائج السريعة أم النتائج على المدى البعيد. توضح نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية المستجوبين (69,80 %) يفضلون النتائج السريعة، أي إنجاز عدة أعمال صغيرة بدل إنجاز مشروع ضخم، أغلب هؤلاء المسيرين يعملون بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تبحث عادة عن إثبات وجودها وضمان بقائها بدل البحث عن مشاريع كبيرة مع درجة مخاطرة أعلى. وكمثال على ذلك تفضل هذه المؤسسات الإشهار على دراسة السوق لأن هذه الأخيرة تستغرق مدة أطول وتتطلب أموال أكبر.

7 HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, P.351.

8 MEIR O., *Management interculturel*, Dunod, Paris, 2006, p44.

في المقابل نجد أن 30,20 % منهم يحبذون الانتظار لفترة طويلة للوصول إلى نتائج مقبولة، هؤلاء المسيرين إطارات سامية تعمل في المؤسسات الكبيرة خاصة في قطاعات الطاقة، الأشغال العمومية التي تقتضي أحيانا مشاريع ضخمة وسنوات طويلة.

4 - التصور التنظيمي (المؤسسي) للوقت :

إذا كانت التصورات السابقة (الثقافي، الاجتماعي والنفسي) للوقت مهمة لأنها تقدم الخلفية الفكرية لتسيير الوقت على مستوى المؤسسات الجزائرية، فإن التصور الذي يكتسبه المسير الجزائري من خلال المؤسسة التي توظفه يقدم تفسيراً موضوعياً انطلاقاً من معطيات واقعية تعكس حقيقة التسيير بصفة عامة وتسيير الوقت بصفة خاصة.

لإبراز هذا الجانب المهم في التصور للوقت سنحاول تحليل النقاط التالية:

- تحديد الأهداف والأولويات.
- تفويض السلطة.
- التغلب على مضيعات الوقت (لصوص الوقت).

4 - 1 - تحديد الأهداف والأولويات :

يعتبر تحديد الأهداف عاملاً مهماً لأي مسير أو مؤسسة قصد تحديد الأولويات، فوجود الهدف يسمح بتخطيط مختلف الأنشطة زمنياً وتحديد طرق تنفيذها على أساس أهميتها وآجال إنجازها. ويشترط في الأهداف الوضوح، القياس، القدرة والوقت. بينما يمكن تحديد الأولويات انطلاقاً من عدة اعتبارات، إلا أن أشهر طريقة لتحديد أهدافها هي مصفوفة إيزنهاور EISENHAWER الجنرال الأمريكي والتي تتمثل في إحصاء الأنشطة وتصنيفها كما يلي:

- أنشطة غير مهمة غير مستعجلة.
- أنشطة غير مهمة مستعجلة.
- أنشطة مهمة غير مستعجلة.
- أنشطة مهمة مستعجلة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية يؤكد 62,94 % من المستجوبين أنهم يعملون في مؤسسات أهدافها غير واضحة أو غير محددة بطريقة مقبولة كما أن سلم الأولويات غير معروف، وهذا يدل على أن التخطيط لا يشكل أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والوقت بصفة خاصة لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تحسين الفعالية مادامت الأهداف غير واضحة، وعليه يصعب تحديد الأولويات في التنفيذ كما نجد صعوبة في الرقابة لأنه لا يمكن إطلاقاً تحديد الفروق بين ما هو منجز وما هو متوقع.

على هذا الأساس يؤكد غالبية أفراد العينة (59,17 %) بأنهم لا يمكن وضع أهداف شخصية مهنية (على المستوى الفردي) لأنهم يجهلون طبيعة أهداف المؤسسة، وبالتالي فغالباً ما يتم إنجاز الأعمال دون وضع أي آجال زمنية محددة مسبقاً. أما بخصوص تحديد الأولويات في إنجاز مختلف

الأنشطة فتبقى النظرة التقديرية للأمور هي المسيطرة عند معظم أفراد العينة (75,25 %) بحكم عدم وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية.

4 - 2 - تفويض السلطة :

يعد تفويض السلطة من الأساليب الناجحة لحفظ الوقت فهو حل مثالي لتراكم الأعمال والتأخر في الإنجاز، يقوم التفويض على التخلي عن جزء أو كل الصلاحيات لشخص أو مجموعة في اتخاذ قرارات معينة بمنحه السلطة في التصرف انطلاقا من الثقة الموضوعة فيه.

على الرغم من أن للتفويض إيجابيات عديدة أهمها ربح الوقت وتعزيز الثقة في المستخدمين، إلا أن اللجوء إلى هذه الممارسة في المؤسسات الجزائرية ضعيف، حيث نجد أن 66,69 % من المستجوبين لا يقومون بتفويض سلطاتهم إلى معاونهم.

ويمكن تفسير هذا العزوف عن التفويض للأسباب التالية:

- غياب الثقة في قدرات المستخدمين بسبب جهلهم لطبيعة الأعمال الواجب إنجازها حسب (54, 66 %) أو لضعف تكوينهم حسب (22, 33 %)، وهنا يبرز غياب التكوين فالمسير الناجح هو الذي يقوم بتدريب مستخدميه على القيام بالكثير من أعماله.

يمكن الإشارة فقط إلى أن النسبة القليلة التي تلجأ إلى ممارسة التفويض (32,31 %) تقوم بذلك في الغالب لأنها مرغمة أي قد يكون السبب هو المرض أو السفر.

- الرغبة في تحقيق أكبر قدر من النجاح، فحسب (52,27 %) من المسيرين يصرون على أن يقوم بالعمل بنفسه لعلمه أن غيره لا يمكن أن يحقق كل ما يريد وبالصورة التي يحب.

الخوف من إظهار العيوب، فعندما يكون هناك تفويض فقد ينجز الشخص الآخر عملا أحسن منه وبالتالي يظهر عيوب المسير وهو ما يعتبر انتقاصا من قيمته عند الآخرين حسب (12,18 %) من المستجوبين.

4 - 3 - التعامل مع مضيعات الوقت :

هناك مجموعة من العوامل تقف حاجزا دون الوصول إلى تحقيق الأهداف، هذه العوامل تمثل عقبات يجب التعامل معها قصد إزاحتها أو التخفيف من حدتها أو درجتها في استهلاك الوقت لذلك يطلق عليها عادة مضيعات الوقت أو لصوص الوقت.

من خلال نتائج الدراسة يتضح بأن هناك العديد من المضيعات في المؤسسة الجزائرية، هذه المضيعات يمكن تصنيفها إلى داخلية وخارجية، انطلاقا من إجابات أفراد العينة.

تمثل العوامل الداخلية النسبة الكبيرة مقارنة بالعوامل الخارجية (63.14 %) حيث يؤكد غالبية المستجوبين أنهم يضيعون الكثير من وقتهم في الكثير من الحالات بسبب عراقيل داخلية، أي أنها تتعلق بطبيعة تسيير المؤسسة، هذه العوامل يمكن ترتيبها كما يلي:

- الأهداف الغير واضحة 24 %

- عدم وضوح الأولويات 22 %

- ضعف التفويض 18 %

- التأجيل 16 %

- سوء جدولة الأعمال 10 %

- القيام بأشياء كثيرة في وقت واحد 06 %

- غياب الانضباط الداخلي 04 %

هذه الأرقام تعكس الأسباب العامة لإهدار الوقت في المؤسسة الجزائرية، فعدم وضوح الرؤية يشكل سببا مباشرا لان عدم وضوح الأهداف و الأولويات يؤدي إلى انشغال المسيرين بأهداف أخرى و بطرق مختلفة وفقا لتصوراتهم الخاصة وقدراتهم في ذلك، مما يؤدي في كثير من الحالات إلى القيام بعمليات غير مطلوبة أو غير منتجة إضافة إلى تكرار عمليات عدة. و من جانب آخر فإن غموض الأولويات يؤدي إلى عدم استكمال الأعمال الواجب تنفيذها و ضياع الوقت في انتقال المسيرين من مهمة إلى أخرى.

في المقابل تمثل العوامل الخارجية نسبة قليلة من مضيعات الوقت إذ تمثل 26.86 % من المستجوبين، هذه العوامل يمكن ترتيبها كما يلي:

- المكالمات الهاتفية 34 %

- الزوار المفاجئون (بدون موعد) 26 %

- تعطل الاتصالات 12 %

- نقص المعلومات 10 %

- الاجتماعات 08 %

- البريد 06 %

- الزملاء 04 %

من خلال نتائج الدراسة أيضا يتبين كيفية التعامل مع هذه المضيعات ومحاولة التقليل منها أو التغلب عليها، بصفة عامة نجد ضعفا كبيرا في توقع حدوث هذه العقبات إذ نجد أن 64.73 % من هؤلاء المسيرين لا يقومون بتحديد العراقيل و توقعها قبل حدوثها، كما أن ما نسبته 66.12 % من أفراد العينة يقرون بعدم تفادي هذه المضيعات أو التعامل معها بجدية في المستقبل. هذه المعطيات تؤكد عدم حرص المسير الجزائري على حماية وقته.

الخلاصة :

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أهم معالم تصور الوقت عند المسير الجزائري بدراسة أبعاده الثقافية، الاجتماعية، النفسية والتسييرية و ربط هذه المحددات بفعالية المؤسسة.

هذه التصورات الجزئية التي تشكل التصور الكلي للوقت لا تعتبر عوامل مساعدة على تحقيق الفعالية بل يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية أي سلبية.

في البعد الثقافي يمتاز المسير الجزائري بغياب نظرة اقتصادية للوقت كما أن الثقافة المتعددة الوقت هي أهم سمة في تصرفاته إذ يفضل القيام بعدة أشياء في وقت واحد على حساب فعالية كل وظيفة.

في البعد الاجتماعي تحتل الالتزامات العائلية أهمية أكبر من الالتزامات المهنية مع ملاحظة التداخل الكبير بين وقت العمل ووقت الالعمل حيث يغيب التوازن في تخصيص الوقت بين الجانب المهني، الأسري و الشخصي، فالوقت في المؤسسات الجزائرية اجتماعي بامتياز أي يصعب التمييز بين الوقت الفردي والوقت المخصص للأشخاص وهو ما يتنافى مع شروط الفعالية، وهو ما يؤكد تفضيل الأمثال التي لا تعطي قيمة للوقت.

على المستوى النفسي (الفردي) نجد أن أهم ميزة هي التوجه نحو الماضي بدل التوجه نحو الحاضر أو المستقبل، إضافة إلى تفضيل سرعة النتائج بدل المثابرة و الحرص على نتائج أفضل في المدى البعيد.

في الأخير يعكس البعد التنظيمي ضعف الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية للوقت فهو لا يؤخذ بعين الاعتبار في كثير من الحالات لذلك نجد غموض في الأهداف وتحديد الأولويات مع مركزية السلطة فالتفويض لا يمارس إلا بصورة محدودة، أما التعامل مع مضيعات الوقت فلا يشكل أولوية بالنسبة إلى المسيرين.

انطلاقا من هذه التحاليل يمكن القول أنه من الصعب الوصول إلى فعالية مقبولة في المؤسسات الجزائرية لأن هذه المؤشرات تدل على أن الوقت لا يعتبر عاملا حاسما يجب التعامل معه بجدية أكبر انطلاقا من تحضير الذهنيات و تطوير الفهم الحقيقي لهذا المتغير مع العمل على بناء معالم تسيير جديدة داخل المؤسسة الجزائرية تأخذ بعين الاعتبار الوقت وكيفية تسييره.

المراجع :

COVEY S : Priorité aux priorités, la méthode pour s'organiser, gérer son temps et atteindre ses objectifs, Editions Générales First, Paris, 1995, P 9.

DRUCKER (p) : structure et changement : balises pour un monde différent, village mondial, paris, 1996.

HALL E.T., La danse de la vie, temps culturel, temps vécu, Seuil, Paris, 1984.

HOFSTEDE G., Vivre dans un monde multiculturel, les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

MEIR O., Management interculturel, Dunod, Paris, 2006.

OUACHERINE H : conception et gestion du temps chez les managers algériens : éléments d'analyse et de comparaison avec les managers français, thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2011.

WACHEUX F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Économica, Paris, 1996.