

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي-الأغواط-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير.

إدارة الوقت وأثرها على أداء المؤسسة
-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-الأغواط-

تحت إشراف :

- أ/هناء نور الدين .

من إعداد:

-الحويطي سارة .

-حروز إيمان.

لجنة المناقشة:

رئيسا.

أستاذ محاضر-أ-

- أ. أحمد بوجلال

مقرا.

أستاذ محاضر-ب-

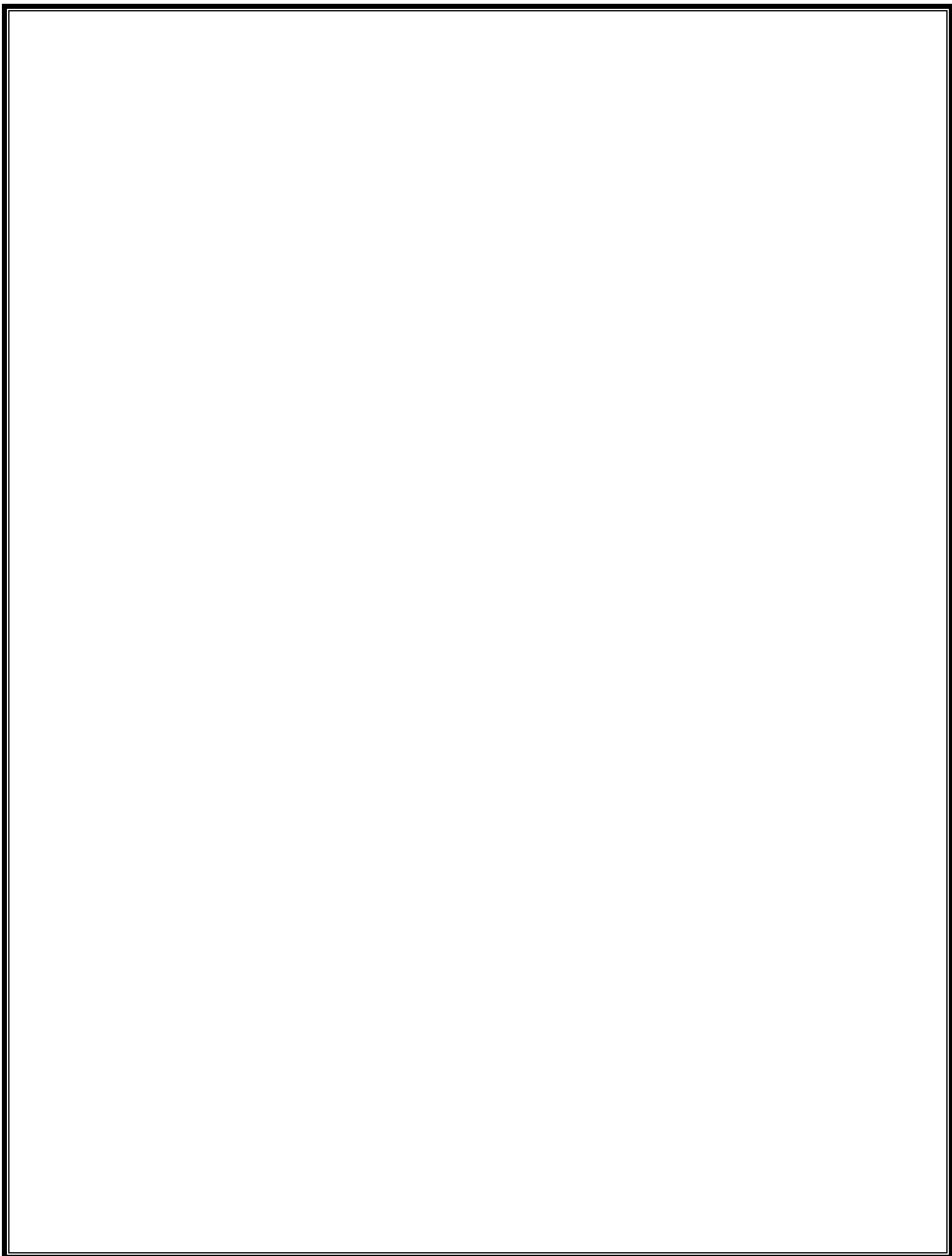
- أ.هناء نور الدين

ممتحنا.

أستاذ محاضر-أ-

- أ. قويدر نبيق

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر وتقدير

الشكر و التقدير أولا و أخيرا لله عز وجل موفق

المساعي ومرشد من يضل

كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون لنا وساعدنا في إنجاز هذا العمل.

ونخص بالشكر والتقدير مشرفتنا الفاضلة الأستاذة : نور الدين هناء على ما

بذلته من جهد طيب خلال إشرافها على هذه الدراسة والتي لم تبخل علينا بوقتها

وعملها لاتمام هذا العمل.

وننتقدم بوافر التقدير والإحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء

هذا العمل.

ونتوجه كذلك بجزيل الشكر إلى أستاذ حساب محمد الأمين وأساتذة كلية علوم

الاقتصادية -جامعة الأغواط-

وفي الأخير نتقدم بكامل الشكر لكل من مد يد العون لنا من بعيد

و من قريب.



gung na,
forever be,
avy rain,

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ماكننا لنفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء
والختام

ها نحن اليوم نهدي نجاحنا الى كل من سعى معنا لإتمام هذه المسيرة إلى الذي علمنا
أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى من نحمل اسمه بكل إفتخار إلى أعظم
وأعز رجل في الكون " أبي الغالي " .

إلى ملاكنا في الحياة من ساندتنا في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير
دربنا

إلى معنى الحب والحنان إلى أروع امرأة في الوجود " أمي الغالية " .

إلى جسر المحبة والعطاء مصدر قوتنا " أخوتي " .

إلى من رزقنا به سندا " أخي " .

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا

إلى من سهر معي الليالي وساندنا بكل حب عند ضعفنا

إلى كل من كان له الفضل في تعليمنا منذ بداية مسيرتنا إلى النهاية. الى من كان

عونا وسندا لنا صديقتنا "نورهان بن موسى" التي بذلت جهدا كبيرا معنا

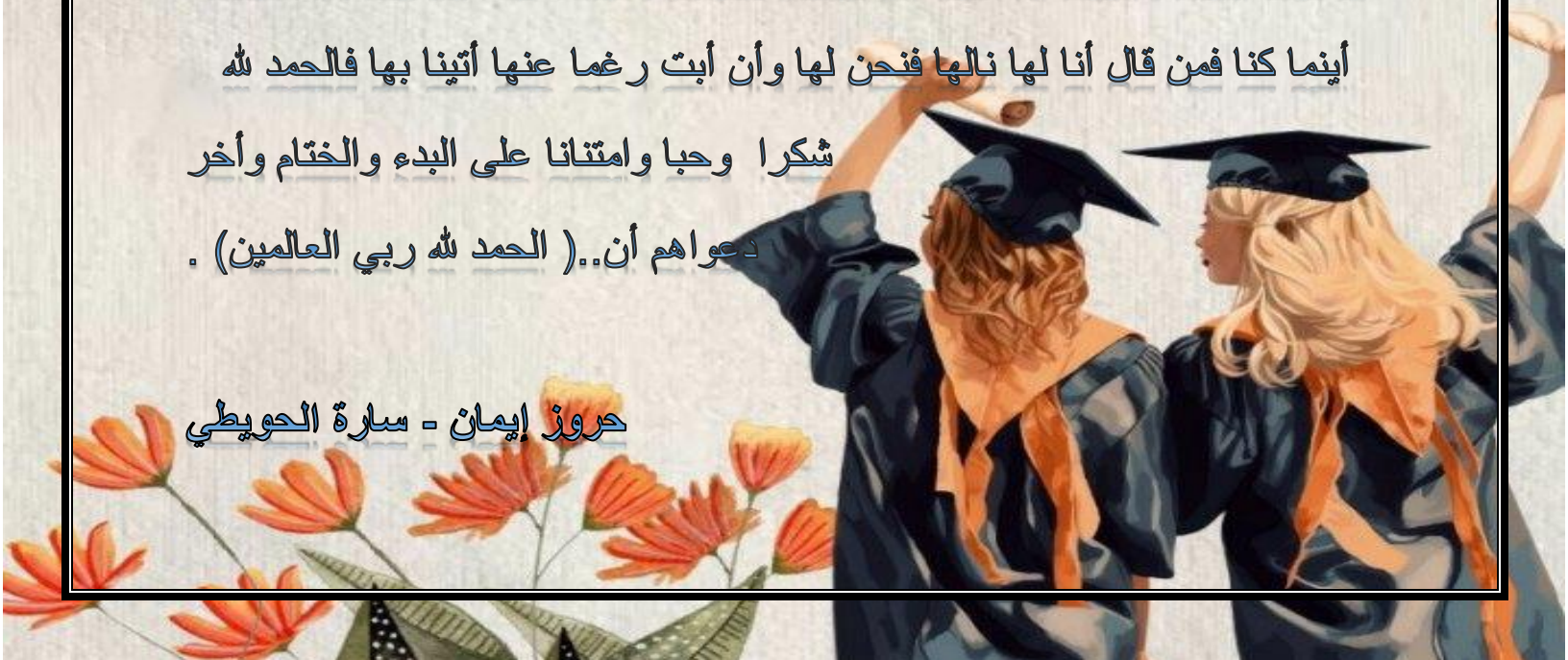
ها نحن أكملنا وأتمنا أول ثماراته بفضلته سبحانه وتعالى على ماوهبنا وأن يعيننا

أيما كنا فمن قال أنا لها نالها فنحن لها وأن أبت رغما عنها أتينا بها فالحمد لله

شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام وآخر

دعواهم أن.. (الحمد لله ربي العالمين) .

حروز إيمان - سارة الحويطي



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إدارة الوقت و أثرها على أداء "قرض الشعبي الجزائري بالأغواط " وذلك من خلال إبراز مفهوم الوقت الذي هو مهم في كل مجالات الحياة , الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك , الوقت هو الحياة فإذا إنقضى يومك إنقضى بعضك, وبحثنا عن إدارة الوقت وأهميته وإبراز أدائه على مستوى القرض الشعبي الجزائري بالأغواط إستعنا على بعض الأساليب بنوعها التقليدية والحديثة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء الى أداة للدراسة ومعالجة البيانات باستخدام برنامجي: (Spss24 و Excel2019)

على ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الوقت وأثرها على التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة الوقت وأثرها على التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة على الأداء.

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت ، أداء المؤسسة

Abstract :

This study aimed to manage time and impact on the performance of Algerian peoples loan in laghouat this is by highlighting the concept of time which is important in all areas of life time is like a sword if you don't cut it time is life and if your day has passed some of you will elapse and we searched manage time and highlighting its performance Algerian peoples loan in laghouat

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool for study and data processing, by using programs (Spss24 and Excel 2019) and according of what been reached to a set of results represented in:

- There is statistically significant effect of time management and its relationship in planning organizing directing controlling and performance
- no thing statistically significant effect of time management and its relationship in planning organizing directing controlling and performance
- there are differences it is statistically significant in the answers of the sample members about the performance of the public institution.
- there is no trace is statistically significant in the answers of the sample members about the performance of the public institution.

Keywords: Time management ,Institution performance .

الفهرس

فهرس :

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| I | الشكر والتقدير |
| II | الإهداء |
| III | ملخص الدراسة |
| IV | فهرس المحتويات |
| V | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري: إدارة الوقت وأثرها على أداء المؤسسة |
| 07 | المبحث الأول: إدارة الوقت وأثرها على أداء المؤسسة |
| 07 | المطلب الأول: مفهوم وخصائص الوقت |
| 10 | المطلب الثاني: أهداف وأهمية ادارة الوقت و أبعادها |
| 13 | المطلب الثالث: أنواع ادارة الوقت والأساليب الداعمة لها |
| 16 | مطلب الرابع : مهارات ومعوقات إدارة الوقت |
| 20 | المبحث الثاني: ماهية أداء المؤسسة |
| 20 | المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وأنواعه |
| 24 | المطلب الثاني: العوامل مؤثرة في أداء المؤسسة |
| 25 | مطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة |
| 26 | مطلب الرابع: شروط مؤشرات تقييم أداء المؤسسة |

| | |
|----|---|
| 27 | خلاصة الفصل |
| 28 | الفصل الثاني: دراسة حالة |
| 29 | المبحث الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري بالأغواط |
| 29 | المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري بالأغواط |
| 30 | المطلب الثاني: مهام القرض الشعبي الجزائري بالأغواط |
| 31 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري بالأغواط |
| 34 | المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار الأداة. |
| 34 | المطلب الأول: تخطيط الدراسة |
| 37 | المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة |
| 42 | المطلب الثالث: إختبار جودة أداة |
| 44 | المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات |
| 44 | المطلب الأول: عرض خصائص العينة |
| 51 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 61 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج |
| 68 | خلاصة الفصل |
| 69 | الخاتمة |
| 71 | قائمة المراجع |
| - | الملاحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 38 | مقياس ليكرت ذو خمس درجات | 02-01 |
| 39 | جدول إتجاه عام | 02-02 |
| 42 | صدق داخلي لفقرات محور الأول | 02-03 |
| 43 | نتائج إختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة | 02-04 |
| 44 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 02-05 |
| 45 | توزيع عينة الدراسة حسب أعمار مستوحين | 02-06 |
| 47 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 02-07 |
| 48 | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية | 02-08 |
| 49 | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة | 02-09 |
| 50 | مدى موافقة أفراد العينة على عبارات محور الأول | 02-10 |
| 51 | إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول | 02-11 |
| 52 | مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني | 02-12 |
| 54 | إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني | 02-13 |
| 54 | مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث | 02-14 |
| 54 | اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث | 02-15 |
| 56 | مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع | 02-16 |
| 56 | اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع | 02-17 |
| 58 | مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس | 02-18 |
| 58 | اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس | 02-19 |

| | | |
|----|---|-------|
| 60 | نتائج إختبار فرضيات الفرعية المحور الأول | 02-20 |
| 61 | نتائج إختبار فرضيات الفرعية المحور الثاني | 02-21 |
| 61 | نتائج إختبار فرضيات الفرعية المحور الثالث | 02-22 |
| 62 | نتائج إختبار فرضيات الفرعية المحور الرابع | 02-23 |
| 63 | تحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى | 02-24 |
| 63 | تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية | 02-25 |
| 64 | تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثالثة | 02-26 |
| 65 | تحليل التباين للفرضية الرئيسية الرابعة | 02-27 |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 13 | نموذج الدراسة | 02-01 |
| 31 | الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري -الأغواط- | 02-02 |
| 33 | الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري لمصلحة الصندوق | 02-03 |
| 40 | نافذة برنامج spss 24 | 02-04 |
| 45 | تركيبية عينة دراسة حسب الجنس | 02-05 |
| 46 | تركيبية عينة دراسة حسب أعمار المستجوبين | 02-06 |
| 47 | تركيبية دراسة حسب المستوى التعليمي | 02-07 |
| 48 | تركيبية عينة دراسة حسب الأقدمية | 02-08 |
| 49 | تركيبية عينة دراسة حسب الوظيفة | 02-09 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| العنوان | الرقم |
|---------------------------------------|-------|
| قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان | 01 |
| الإستبيان | 02 |
| مخرجات برنامج spss24 اختبار الاثبات | 03 |
| مخرجات برنامج spss24 اختبار العينة | 04 |
| إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الأول | 05 |
| إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الثاني | 06 |
| إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الثالث | 07 |
| إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الرابع | 08 |
| إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الخامس | 09 |
| إختبار الفرضيات الرئيسية لمحور الأول | 10 |
| إختبار الفرضيات الرئيسية لمحور الثاني | 11 |
| إختبار الفرضيات الرئيسية لمحور الثالث | 12 |
| إختبار الفرضيات الرئيسية لمحور الرابع | 13 |

مقدمة

نظرا لإترياط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد إكتسب أهمية بالغة بصفته موردا مهم ينبغي التعامل معه وإستثماره بفعالية، فكلما إستطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته وعمله في التنظيم والتخطيط الجيد لوقته.

كما أن الإدارة لا تعمل من فراغ بل تمارس عملها في إطار محدد، وتعتمد على عناصر محددة من أجل القيام بهذا العمل كما أن إختلاف الرؤية للوقت بين الأفراد قد يحدد أسلوب التعامل معه، والإستخدام السليم للوقت من قبل الموظفين يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق.

تعد إدارة الوقت من المهام الرئيسية في الإدارة المعاصرة والتي لاقت إهتماما كبيرا في الأونة الأخيرة لدى مفكري علم إجتماع التنظيم في ظل أبحاثهم المعاصرة وكتاباتهم المستمرة حول هذا الموضوع خاصة مع الثورة المعلوماتية و زيادة الإهتمام بتفعيل العلاقة بين الجوانب العملية التنظيمية والموارد البشري الذي إعتبر أهم الموارد خاصة في الدول المتقدمة التي كانت سبابة إلى هذا المجال، فإدارة الوقت برزت أهمية كبيرة في التراث النظري منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره تظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف مستويات الإدارية، بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، لأن الإدارة الجيدة للوقت تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية و أداء الأفراد داخل المؤسسات فيبتغي تحقيق غايتها وأهدافها الأساسية والتي يلعب الوقت فيها دورا كبيرا من حيث كيفية إستغلاله من طرف الموارد البشرية بالطرق الصحيحة، فسوء إدارة الوقت يعني عدم الوصول إلى الأهداف.

ولمعرفة أثر إدارة الوقت على أداء المؤسسة فقد وقع إختيارنا على القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

أولاً: الإشكالية

_ من هذا المنطلق للدراسة يتم صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي :
ماهو أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :
عند دراسة موضوع إدارة الوقت نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط؟
- هل يوجد أثر لتخطيط الوقت على مستوى أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على مستوى أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم على الوقت على مستوى أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت على مستوى أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ؟

ثالثاً: فرضيات

بناء على الإشكالية المطروحة، نطرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة على الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

رابعاً: أهمية الدراسة

يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإن أهمية هذه الدراسة تتكون من :

-كونها إهتمت بإبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

-لفت الإنتباه للباحثين والمسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع وتحليل أبعاده

-مساهمة هذه الدراسة على المستوى الميداني من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في زيادة مهارات وقدرات أداء الموظفين في المؤسسات .

-التوعية بأهمية إدارة الوقت وتحسين الأداء في القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

خامساً: أهداف الدراسة

من خلال دراسة العديد من المواضيع المتعلقة بإدارة الوقت ومن خلال معايشتنا لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بالأغواط سعينا لمعرفة بعض الأهداف وهي :

_ محاولة معرفة عناصر و محددات إدارة الوقت;

_ محاولة التعرف على واقع إدارة الوقت في القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

سادساً: مبررات إختيار الدراسة

-يندرج موضوع إدارة الوقت ضمن مجال التخصص;

_أهمية الوقت وإدارته كونه عنصر مهما في الحياة اليومية و العملية.

سابعاً : نموذج متغيرات الدراسة

الشكل (01-02):نموذج الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

من خلال الشكل أعلاه يتكون نموذج الدراسة من أربع متغيرات مستقلة وهما:

-إدارة تسيير الوقت

إضافة إلى المتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة

ثامنا: حدود الدراسة :

لمعرفة أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط فقد تمثلت حدود الدراسة

فيما يلي :

-الحدود الزمنية : تم تحديد فترة الدراسة من 23 فيفري إلى غاية 29 أفريل 2024.

-الحدود المكانية : تمت الدراسة بالقرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

تاسعا: أدوات الدراسة

إعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المتمثلة في :

-الجانِب النظري : إعتمدنا على المراجع التالية : (دراسات سابقة , كتب , مذكرات, محاضرات)

-الجانِب التطبيقي : هو الجانب الذي يعكس دراسة حالة فتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع

البيانات بالإضافة إلى إستخدام البرنامج الإحصائي spss24.

-لمعالجة بيانات الدراسة تمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التالية :

الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف و تحليل الإنحدار.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين تقسيهما مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة:

المشكلة، الفرضيات، أهداف الدراسة و أهمية الدراسة

تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم الوقت حيث تم تقسيم الموضوع إلى مبحثين، المبحث الأول (مفهوم الوقت

ومفهوم إدارة الوقت وخصائص إدارة الوقت، وأهدافها و أهميتها وأبعاد إدارة الوقت، ثم الأنواع والأساليب

الداعمة لإدارة الوقت ثم مهارات ومعوقات إدارة الوقت).

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى (مفهوم أداء المؤسسة وأنواعها، العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، تقييم أداء

المؤسسة، ثم شروط مؤشرات تقييم أداء المؤسسة).

أما في الفصل الثاني: بدوره كان إسقاطا لما تناولناه من الناحية النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بالأغواط للإجابة على مشكلة البحث وإختبار الفرضيات، من خلال تقسيمه إلى مباحث تناولنا فيها: (تقديم عام للمؤسسة، منهجية دراسة حالة، إختبار الأداة، نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية).

إحدى عشر: دراسات سابقة

1.دراسة (fitsimons_ 2008)بعنوان " مذكرة ماستر إدارة الوقت وضع الأهداف كأداة تخطيطية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت كمساند لمعايير أداء القيادة وفي بداية هذه الدراسة أشار الباحث إلى وضع الأهداف الملائمة كأداة قوية لإدارة الوقت وتخطيطه ، وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر أساسي الإدارة الوقت الجيدة، وكذا تحديد كيفية وضع الأهداف في عملية التخطيط ، وهذا بدوره يغطي وضع أهداف العمل وأهداف المرؤوسين (العاملين).

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

إن وضع الأهداف الوظيفية المهنية يمكن إستخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وأهداف المنظمة وتخطيطها ، والهدف من إستخدام هذا الأسلوب تخطيط إدارة الوقت هو أن الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر .

_ وضع أهداف ملائمة كأداة قوية لإدارة الوقت وتخطيطه ;

_ لإدارة ناجحة يجب تخطيط و وضع أهداف لسيرها جيدا;

_ التعرف على أنواع القيادة لإدارة الوقت الجيدة كمساند لمعيار أداء القيادة .

2.دراسة (دحاك عبد النور) مذكرة ماستر :إبراز اهم مضيعات الوقت لدى الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

إقتصرت أهم أهدافه في محاولة إبراز أهمية الوقت وإعتباره موردا نادرا وثميننا و أنه يتخلل كل جزء من أجزاء الوظائف الإدارية ومحاولة إبراز أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فبينت نتائج الدراسة :

-أن مديري الإدارة الوسطى غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة كما أنهم غالبا ما يقومون بالتسجيل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن إستغلال للوقت.

_ إبراز أهمية الوقت في المؤسسة وإبراز أهم المضيعات التي تعرقل في الإدارة ;

_ الوقت في الإدارة هو موردا ثميننا .

3.دراسة عبير فوزي لخطيب: جاءت مذكرة ماستر بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، عام 2009:

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين.

-يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل،

-يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل،

-يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت ،

وقد أفادتتنا هذه الدراسة في تحديد أهم أبعاد الدراسة ومحدداتها.

الفصل الأول الإطار النظري: إدارة الوقت و أثرها على

أداء

المؤسسة

تمهيد:

يعد الوقت من الموارد الهامة والتمينة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن إستثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من إنتشار لأعراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والإستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها الموظف و تظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الإجتماعية والإقتصادية والسياسية وإزدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات و إزدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد للإستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم كلها عوامل زادت من درجة الإهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها في إدارة أعمالهم وذلك بغية الوصول إلى أفضل النتائج.

المبحث الأول: إدارة الوقت

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الوقت ، مفهوم إدارة الوقت ، وخصائصها ، وأهمية و أهداف إدارة الوقت و أبعادها ، ومهارات و معوقات إدارة الوقت.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت خصائصها

سنتناول في هذا المطلب مفهوم لكل من الوقت وإدارة الوقت وكذا خصائصها .

أولاً: مفهوم الوقت

طرح الكاتب و الفيلسوف الفرنسي الكبير "فولتير" سؤالاً مثيراً في كتابه (ميريل إن) حيث سألت ماجي الكبيرة زادج ماهو من بين جميع الأشياء في العالم ذلك الشيء الذي هو أطولها وأقصرها وأسرعها وأبطؤها و أكثرها قابلية للتقسمة وأكثرها قدرة على إمتداد ذلك الشيء الذي نتجاهله بسهولة ونأسى على فقده بشدة والذي بدونه لا يمكن فعل شيء والذي يلتهم ذلك كله ضئيلاً ويبعث الحياه في هذا كله عظيماً؟

فأجاب زادوج بلا تردد الوقت ثم أضاف فلا يوجد ماهو أطول منه حيث أنه قياس الأبد ولا يوجد ماهو أقصر منه حيث أنه لا يكفي لإنجاز مشروعاتنا ولا يوجد ماهو أطول منه عندما ننتظر ولا ما هو أسرع منه عندما نتمتع وفي العظمة فإنه يمتد إلى ما لا نهاية وفي التضاؤل فإنه يمكن تقسيمه بغير حدود¹،

يعرف الوقت بأنه : مورد في غاية الأهمية، فهو نفس ما يملك الانسان، لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، ورأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً ذلك أن أي نشاط إنساني أو إنتاجي يتم في إطار زمني محدد وفق برنامج معتمد من طرف الفرد ذاته أو إدارة المنظمة، فارتباطهما وثيق ولا يمكن لأي عملية إدارية أو إنتاجية أن تتم بمعزل عن عامل الوقت، فهو أكثر المصادر التي نمتلكها قيمة ، ويجب أن يستثمر بعناية فائقة والجدير بالذكر أن الوقت لا يمكن تخزينه، بالإضافة إلى أنه يتخلل كل جزء وكل مرحلة في العملية الإدارية، وبالتالي لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو إستعارته أو توفيره ولكن الأمر يتطلب إستغلاله على نحو أفضل وفق برنامج مسطر يأخذ في حسبانته كل الإعتبارات لأن أي هدر للوقت يترتب عنه تراكم الكثير من الأعمال التي يتم تأجيلها مما يؤثر سلباً على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها²

¹ دوغلاس دونا إندوجلاس ترجمة محمد وحيد المنطاوي ، ميريل إن، الطبعة الاولى، 2008 ، ص ص. 15_16.

² عبد الباقي عجيلات، إدارة الوقت _معوقات والحلول_، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017، ص ص. 63_64.

كما يعرف على أنه: "الفترة الزمنية التي يمكن قياسها وهي سلسلة من أبعاد زمنية لا تمتد بفترة مكانية"¹.
 إذن يعتبر الوقت موردا مهما في حياة الأفراد والمجتمعات ووجود الوقت والساعات من الأمور المهمة التي تنظم الحياة.

ثانيا: مفهوم إدارة الوقت

لإدارة الوقت عدة تعاريف نذكر منها التعاريف التالية :

تعرف إدارة الوقت على أنها عملية التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير²;

وكذلك تعرف بأنها: "الإستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال و إنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات و ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات والمهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الاعمال في أوقات محددة وإدارة الوقت تركز بصورة عامة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وهنا يتطلب استغلالا جيدا لكل الطاقات والإمكانات المتاحة المنظمة³

¹ صالح المشري وعلال علاولش، دور إدارة الوقت في تعزيز الوقت للإلزام التنظيمي ، مذكرة ماستر، الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2020_2021 ، ص ص.15-16.

² نفس المرجع ، ص ص.15-16

³ ظنية مصطفى ونمر هشام ، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016-2017، ص. 11

وهناك مفهوم مفهوم آخر لإدارة الوقت نلخصه في النقاط التالية :

- هي محاولة إستخدام الوقت والسيطرة عليه وترويضه لتحقيق الأهداف;
 - وهي تنظيم وتخطيط الوقت بالطريقة الصحيحة التي تتضمن تحقيق الأهداف ;
 - وهي الطرق والوسائل للإستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف ;
 - وهي عملية الإستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل;
- ويعرف بالتنمية البشرية في كتابه بأن إدارة الوقت هي : محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلا من أن يفرض سيطرته علينا¹.

إذن إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت لكل النشاطات، وتعتبر إدارة الوقت الإستغلال الأمثل للوقت وتعد الوسيلة التي تتخذها الإدارة بهدف إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل منظم وفعال، وتهدف إلى تعليم الأفراد كيفية الإستفادة من الوقت ليتمكنوا من تلبية إحتياجات الحياة التي تتزايد يوما تلو الآخر.

ثالثا: خصائص إدارة الوقت

تتمتع إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص التي تعكس مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ويمكن تلخيص هذه الخصائص كمايلي²:

- إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد يسمح بالتفاعل الإيجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة ;
- إن إدارة الوقت إدارة فاعلة قائمة على إختصار الزمن، وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال ببسر وبدون إرهاق وبأقل وقت ;

¹ محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2018 ، ص ص. 13_14.

² مريم تركي وجيهان سايح، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ، الجامعة محمد البشير الإبراهيمي _برج بوعريج_ ، 2020 2021 ، ص. 13.

- إدارة الوقت إدارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هوياتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم والهادي.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية ادارة الوقت وأبعادها

في هذا المطلب سنتطرق لأهداف إدارة الوقت و أهميتها و أبعادها

أولاً: أهداف إدارة الوقت

من بين أبرز أهداف إدارة الوقت نجد مايلي¹:

- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع ;
 - توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل ;
 - الإستفادة المثلى من الحياة وتقليل تكلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن ;
 - حماية النفس من الفراغ والوقوع في الأخطاء ;
 - توفير وقت مناسب للراحة والإستجمام والإستمتاع بالحياة.
- وذكر ماكينزي من أن هناك أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت فيما يلي² :
- **عدم الإجهاد** : حيث تساهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد ;
 - **التوازن**: حيث تساهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازنا وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات ;
 - **الإنتاجية**: حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك ;

¹ لعويسي وردة ودحمان مسيعة ، معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2018_2019 ، ص. 65.

² نفس المرجع ، ص. 65 .

- الأهداف: لكي تحرز تمثعا إتجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك

ثانيا :أهمية إدارة الوقت

تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال ما يلي¹ :

-تحديد جيد وفعال وسليم للإختصاصات :

يمنع التعارض والتنازع في الإختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، كما في توزيع المهام بين الأفراد ويحقق العدالة في هذا التوزيع.

-تعميق واعي مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية :

يشير هذا العنصر إلى إتجاه الأفراد نحو النجاح العام للمشروع وتعزيز إدراكهم بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بهم.

-إستخدام التنسيق المسبق :

تبرز أهمية إدارة الوقت هنا من خلال عملية التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري ، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.

-سلامة التخطيط :

يتضمن الإدراك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وذلك من خلال حسن القيام بوظيفة التخطيط، بوضع إستراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن إستغلال الموارد والإمكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة .

-سلامة التنظيم المرن :

ويكون ذلك بإستيعاب المتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد في الترقى والإرتقاء الوظيفي، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي واللامركزية وإنسياب المعلومات.

¹ مسعودي حنان، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_، 2015_2016، ص ص.15_16.

-زيادة دافعية التحفيز:

يشير إلى أهمية الحوافز سواء الذاتية منها أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.

-سلامة التوجيه الإيجابي :

إن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتمادا على المعلومات وليس على السلطة.

- إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية:

يتعلق الأمر بمجالات الإنتاج التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساسا للتطوير ، ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال .

ثالثا: أبعاد إدارة الوقت

للإدارة عدة أبعاد إعتدنا على بعض منها ¹:

1. تخطيط الوقت:

من هنا تحدد نقطة البداية في تطبيق عامل الوقت بشكل فعال، "فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به، إذا يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري". وإن إعداد الخطة الادارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ;

¹ سيرين بساس وحورية عمران، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العامالين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثليجي_الاعواط_، 2020_2021، ص ص 11-12.

2. تنظيم الوقت:

يرتبط التنظيم بالادارة الجيدة للوقت إرتباطا وثيقا، إذ دلت الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الادارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فعالية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال إنعكاساته على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت وتنظيمه كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة، وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة وتتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم ;

3. توجيه الوقت :

يستغرق التوجيه جزء كبير من الوقت الإداري بشكل عام، إذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل بجانب الإتصالات بمختلف أشكالها الشفاهية والكتابية والتقنية ;

4. رقابة الوقت :

تلزم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لنا هو مخطط ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها ووقت حصول ذلك.

المطلب الثالث: أنواع إدارة الوقت و الأساليب الداعمة لها

بعدما تطرقنا لمفهوم إدارة الوقت وأهميتها وأهدافها سنتناول في هذا المطلب أنواع إدارة الوقت والأساليب الداعمة لها.

أولاً: أنواع إدارة الوقت

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين وهم¹:

1. إدارة وقت الافراد:

¹ رونق مواكليه ، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945_قائمة_ ، 2021_2019 ، ص ص . 38_36.

- هي قدرة المديرين على إستخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدود الدنيا ;
- من خلال إدراك أهمية الوقت، ، علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم، وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، في الأربع والعشرون ساعة، وهو محتوى اليوم، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفاعلية ;
- وحتى تكون إدارة الوقت وتنظيمه فاعلة ومنتجة، وتنعكس بشكل إيجابي، يجب أن يكون لهذه الإدارة نقطة تركيز بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها ;
- إن إدارة وقت الأفراد هي: " مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة". وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:
 - إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد ;
 - رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير ;
 - وضوح الأهداف، وتجنب أن تكون غامضة، أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين ;
 - تحدد الإجراءات التي يجب إتباعها ;
 - توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير (رأس مال، كتب، إستشارات، معلومات متخصصة، أصدقاء مخلصون).

2. إدارة وقت المنظمات :

- إن إدارة وقت المنظمات هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات (فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب آخر يعرف بروح المنظمة، وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، ترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيدة بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم النفس، وعلم الإحصاء التطبيقي والنظري، وعلوم الإقتصاد والمحاسبة الإدارية، وتتأثر إدارة وقت

المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة، كالتهوية والإضاءة، وحجم الضوضاء، ونوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي، والمستوى غير الرسمي أو المستوى الموازي، أو وجود أجواء من القهر والإجبار أو تسود علاقات التسامح والثقة، والمحاسبة على الأداء والإنجاز، ومراعاة الأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة، وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتم بالتنسيق والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر.

- كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثير الذي يعرف بالتغذية العكسية ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة، والإلمام بهذه العوامل وحسن إدراكها و إيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره الوقت وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج، وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية والوصول إلى الأهداف المرغوبة، في فترات زمنية قياسية .

ثانيا: الأساليب الداعمة لإدارة الوقت

هناك مجموعة من الأساليب الداعمة لإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها¹:

1. أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعتبر من أهم الأساليب الداعمة لإدارة الوقت في المؤسسات الحديثة من خلال تفويض المدير لجزء من سلطاته وذلك لضمان عدم إضافة الوقت في المهام التي تمكن المرؤوسين من أدائها فيستفيد من مواهبهم، وهذا الأسلوب من أفضل أساليب إدارة الوقت للمدير ومن أنجحها لتطوير وتحسين أداء إنتاجية المرؤوسين، وبذلك يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده المباشرة في وظائفه الأساسية مثل: التخطيط العام، ورسم السياسة والتنظيم والرقابة، إلى جانب حل المشاكل المعقدة التي تعترضها الأهداف المرسومة .

¹ سيرين بساس وحرورية عمران، مرجع سبق ذكره ، ص ص.10_11.

2. أسلوب الإدارة بالاهداف:

يعتبر "بيتر داركر" أول من صاغ مصطلح الإدارة بالأهداف ونادى بالتركيز على الأهداف بدلا من الإجراءات، حيث يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، ويتم وضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين للرؤساء، ويتم مناقشتها وإقرارها، ويسمح هذا الأسلوب للمؤسسات من إستغلال الوقت بفعالية تامة، فالإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت فتعمل على الإستثمار الأمثل للوقت.

3. أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تعرف بأهنا مجموعة من العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات بالإنتاج وتقدير ظروف العمل، كما أنها تشجع مشاركة العاملين في إتخاذ القرار فيما يتعلق بوظائفهم، حيث تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلف من المودة والتفاهم بين العاملين، وتختصر الوقت في إصدار القرارات، وبالتالي فهي من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت;

4. أسلوب الإدارة الذاتية:

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومفهوم متطور لدى المدير يتم من خلاله تطوير وتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين تحت إدارته الذاتية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات، وكذلك أفضل النتائج سواء على مستوى الفرد نفسه أو على مستوى المؤسسة بشكل عام.

المطلب الرابع: مهارات ومعوقات إدارة الوقت

لا بد من إبراز مهارات إدارة الوقت وكذا معوقاتهما، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولاً: مهارات إدارة الوقت

إن العملية الإدارية تتألف من عدة مهارات أساسية والتي تشمل على تسجيل وتحليل الوقت، التنظيم التوجيه والرقابة، والعلاقة بين هذه المهارات علاقة تكاملية، أي من غير المجدي ممارسة واحدة منها بمعزل عن الأخرى، إن هناك فرصة متاحة لتفعيل العملية الإدارية عبر تفعيل إدارة الوقت خلال تنفيذ مهارات العملية الإدارية المختلفة إذ يجب العمل على إستغلال أكبر قدر ممكن من الوقت المتاح بشكل هادف ويقصد بمهارات إدارة الوقت هي

مساعدة الآخرين على رسم مخطط زمني ينتظم فيه الأداء سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوعأو عام ،وتتمثل هذه المهارات في مايلي¹:

1. تسجيل الوقت:

ويقصد بالوقت هنا الوقت المستنفذ في إنجاز العملية ويتم هذا التسجيل إما بالملاحظة الشخصية للدارسة في مكان العمل لأداء العامل دون أن يشكل عائقا له أثناء الملاحظة وتسجيل الوقت المستنفذ في الأداء .

والطريقة الأخرى و إن كانت أكثر تكلفة هي الصور المتحركة أي تسجيل الأداء بالصورة ثم قياس ما إستغرقه الأداء من وقت ويتضمن التسجيل رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها والأنشطة التي يقضي فيها المدير وقته ولكن يمكن الإستغناء عنها أو تفويضها وبذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقا لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف .

ومن أجل إعداد سجل لمخصص الوقت لابد من تحديد ما يلي :

- طبيعة الأنشطة التي سيقوم العامل بها اليوم وطبيعة المهام والواجبات التي سيقوم بها;
- تحديد الوقت الأكثر فاعلية والأقل فاعلية في يوم العمل ;
- الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت ;

ويحقق تسجيل الوقت جملة من مازيا نذكر منها ما يلي:

- عدم الإعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام ;
- بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة في الوقت وتوجيهها لإستخدامات أخرى ;
- بيان الإختلافات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل التصرف ;

¹ لعويسي وردة ودحمان مسيعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص. 76_77_78.

- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة والأوقات المتعلقة بتنفيذها.

2. تحليل الوقت:

- إن عملية تسجيل الوقت وحده لا يكفي لحل المشكلة لذا على المدير أن يقوم بتحليله من أجل إعادة تنظيمه للتعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعا للوقت والتي لا ينجم عنها أية نتائج مفيدة وتحدد المهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من أجل زيادة الإنتاجية ;
- على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة كما أن على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته إستخداما أمثلا ;
- إن عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى وكذلك إستبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر الوقت ;
- يساعد تحليل الوقت على إستخدام الفرد لعنصر الوقت بطريقة مثمرة وفعالة وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير هامة كما يساعد على التعرف على أهداف الفرد وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة بحيث يمكن ترتيب هذه المراحل وتحديد الزمن أو الوقت المناسب لكل مرحلة وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف ;
- يعتبر تحليل وقت المدير وسيلة إنطلاق في تطوير أساليب الإدارة فمن خلال المعلومات والبيانات المتأتية من تسجيل الوقت في السجلات يتم تسجيل الوقت تحليلا علميا حتى تتمكن الإدارة من معرفة الأنشطة غير المنتجة والتي تسبب ضياعا له;
- وكما يقول دزاكر أن تحليل المدير لوقته هو الطريقة السهلة الممكنة وفي نفس الوقت طريقة منظمة لتحليل عمل المدير لكي يفكر أن الأعمال تستحق الإهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق وتهدف عملية تحليل وقت المدير إلى مساعدته في:
- التعرف على طبيعة كل نشاط من الأنشطة;
- معرفة المهام التي يمكن تفويضها ;
- التعرف على أسباب إضاعة الوقت .

فإدارة الوقت مثل بقية الموارد تستجيب للتحليل والتخطيط وحتى يعمل مع الوقت بشكل جيد على المدير معرفة المشكلات وما هي مسبباتها للتخلص منها وعلى هذا الأساس يستطيع المدير تحسين فعاليته في إدارة الوقت.

ثانياً: معوقات إدارة الوقت

يوجد العديد من معوقات إدارة الوقت نذكر منها مايلي :

تعاني العديد من المؤسسات أو الهيئات أو الأجهزة الحكومية في الدول النامية على وجه الخصوص هدرا كبيرا في الوقت، سواء كان ذلك بصورة قصدية أو غير قصدية ، أو لإفتقار المدير لبعض المهارات التي تمكنه من التحكم بشكل جيد في الوقت هذا المورد المهم وحسن إستغلاله أو إلى تأثير بعض الظروف والعوامل والأحداث المفاجئة كالزيارات المفاجئة التي تؤدي إلى إضطراب على المستوى العمل الإداري، وقد أوضحت دراسة قام بها مايكل بيوف (Beuf Michael) 1980 في هذا الشأن مجموعة الأسباب المؤدية إلى إضاعة الوقت تتجلى فيما يلي¹:

المعوقات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين، الإجتماعات المجدولة وغير المجدولة، الأزمات، عدم وجود أولويات وأهداف ومواعيد الإنجاز، تفويض غير فعال وتداخل في الروتين والتفاصيل، محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم دون واقعية، عدم وجود أو عدم وضوح الإتصالات أو الإرشادات، معلومات غير ملائمة أو دقيقة، التردد والتأجيل والتسويق، ترك المهام قبل إنجازها، نقص الإنضباط الذاتي، مسؤولية وسلطة مضطربة، عدم القدرة على قول "لا"، مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي وفشل مدير المنظمة في ترشيد إدارة الوقت يترتب عنه فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة. كل هذه الأسباب والتي نجدها موجودة بكثرة في أغلب المنظمات هي فعلا تؤثر على إدارة و إستغلال الوقت و بالتالي تضييعه و كمحصلة عدم تحقيق أهداف المنظمة، لأن الأساليب الإدارية الحديثة تأخذ الوقت محمل الجد فتقديم الخدمة أو السلعة للعميل مرتبط بالسرعة و الجودة².

¹ عجيلات عبد الباقي ، ادارة الوقت، معوقات والحلول، مذكرة ماستر، كلية تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2017 ، ص ص.63_64.

² بن ططش يمينه، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLAI ومؤسسة الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء CNAS_سعيدة_، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة د.الظاهر مولاي سعيدة ، 2017_2018 ، ص. 42.

المبحث الثاني: ماهية أداء المؤسسة

سننظر في هذا المبحث الى مفهوم أداء المؤسسة وأنواعه و العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة ,تقييم أداء المؤسسة , وشروط مؤشرات تقييم أداء المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وأنواعه

نتاولنا في هذا المطلب مفهوم و أنواع أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم أداء المؤسسة

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء كما يلي¹ :

يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"².

كما يعرف أنه عبارة عن "نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين"³.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء وذلك نتاج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي⁴:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع;
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ;

¹ يحي تيطراوي، أهمية وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضة، مذكرة ماستر، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف_مسيلة_، 2016_2017 ، ص ص. 15-16.

2

³ نفس المرجع، ص ص. 15_16.

⁴ نفس المرجع، ص ص. 15_16.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكـل التنظيمي.

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماما .

بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فم ثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنه قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج مالم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين.¹

إذا الأداء هو ناتج ماتحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع تحقيق توازن بين الموظفين والمساهمين .

ثانيا: أنواع أداء المؤسسة:

إن الإختلاف أو التباين الموجود وجود مفهوم الأداء أدى إلى عدم وجود إتفاق على أنواع الأداء، حيث أن كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة وفيما يلي أهم المعايير المتبناة²:

1. حسب معيار الشمولية :

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ، يمكن تقييم الأداء إلى :

- **الأداء كلي:**

والذي يتمثل في جميع الأداء المساهمة في نمو المؤسسة ويجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجاز إلى أي عنصر دون

¹ نفس المرجع السابق، ص ص.15_16.

² قلبو حسينة، دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _بسكرة_، 2014_ 2015، ص ص 37_39.

مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية الأرباح ، النمو... الخ .

- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...

2:حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي وخارجي وهي كالاتي¹:

- الأداء الخارجي:

فيكون نتيجة محصلات خارجية.

- الأداء الداخلي:

ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئية المتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

3.حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية، الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة².

-أداء الوظيفة المالية :

¹ نفس المرجع .

² قلبو حسينة ، دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _بسكرة_ ، 2014_2015 ، ص ص 37_39.

يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الأحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ويتجسد في مدى شرعية العمليات المالية التزوير، وحسن إستخدام الأموال العامة وترتيب إستعمالها وإحترام القواعد القانونية ;

-أداء وظيفة الإنتاج:

ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وحدود الإمكانية المتاحة;

-أداء وظيفة التسويق:

ويتتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل إتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها;

-أداء وظيفة الموين:

التموين يمثل وظيفة ساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها من خلال إبرام عقود والتزويد وصحة بالمنتجات والتجهيز عن طريق إستعمال كفاية الأعوان من إمكانيات الدراسة، الإقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين;

-أداء وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مردوديتها مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الاساسية لبقاء ونجاح المؤسسة;

-أداء وظيفة العلاقات العامة:

وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها و طبيعتها في أذهانهم ، ولها الدور إلهام في تحقيق الإتصال بين المؤسسة وجمهورها الواسع سواء داخلي والذي يضم كلا من الموظفين، الزبائن والموردين ، الجمهور الخارجي ويتمثل في صحافة ووسائل الإعلام.

4. حسب الطبيعة: يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا لطباعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وأهداف المؤسسات تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارس فيه، فهناك الإجتماعية الإقتصادية والتكنولوجيا والسياسية ، وهي كما يلي ¹:

-الأداء الإجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الإجتماعية التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية;

-الأداء الإقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الإقتصادية الرئاسية لمستوى أداء هذه المؤسسات التي تعبر أدوات فعالة تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة;

-الأداء التكنولوجي:

يكون الأداء التكنولوجي عندما تكون في عملية تخطيط أهداف تكنولوجيا كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين;

-الأداء السياسي:

ويتمثل في بلوغ المؤسسة أهداف السياسية، مثلا تمويل حملات إنتخابية من إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لإستغلالهم لصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الإتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى

¹ نفس المرجع .

مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة التدريب ، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في:

التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين¹ :

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، فهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم;

- عوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة :

والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الإقتصادية، الإجتماعية التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك، يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه .

المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة

تعتبر المؤسسات أساسا للعمل في مختلف الميادين الحياتية وتشكل حجر الزاوية في إقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك في إقتصاد الدول النامية وفي ظل التطور الكبير الذي إجتاح ميدان الأعمال في مختلف المجالات والذي نتج عنه إتساع كبير في حجم الأسواق المحلية والعالمية و إشتداد حدة المنافسة وظهور مايسمى الأسواق الحمراء أو الأسواق الدامية التي تسعى فيها المنظمات العاملة في القطاع نفسه إلى تحقيق الميزة التنافسية بأي وسيلة ممكنة بغض النظر عن مدى أخلاقية الطرق المستخدمة مما إستدعى وجود المعايير معينة تضمن التميز في الأداء المؤسسي وتضمن صمود المؤسسات في وجه التحديات المختلفة علما أن هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات وتقييمها من حيث الأداء والعمل يعني تقييم

¹ عادل بومجان، أداء المؤسسة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، ص. 16.

الأداء المؤسسي مقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطة الإستراتيجية وتقييم مدى تطبيق

ما جاء في هذه الخطة و الإلتزام بها من حيث رضا الزبائن وقوة المنافسة وتقديم منتجات عالية الجودة حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد وضمن التكلفة المخصصة لذلك¹;

المطلب الرابع: شروط مؤشرات تقييم أداء المؤسسة

هناك عدة شروط ينبغي توفرها في مؤشرات الأداء وهي²:

- مباشرة: أي أن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها، وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل;
- موضوعية: بأن يكون واضحاً، ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج;
- ملائمة: المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب إستخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها، وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها ;
- كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما الملاحظات النوعية هي ملاحظات وصفية بطبيعتها;
- تفصيلية: إذا أمكن لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر ;
- عملية: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، وأن تكون كافية لدعم القرار يعتمد عليها أن تكون البيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار .

¹ أسامة عبد الوهاب ومحمد ابراهيم، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق، 2020، ص. 168.

² حسين حبيبو، إدارة الوقت و الأداء ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945_قالمة_ ، السنة2018_2019 ، ص ص . 51_52.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن لإدارة الوقت دورا كبير في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم الجيد للوقت، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت ، وهذا بإعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة بإستخدام جهد معين، وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة، والإهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

الفصل الثاني : دراسة حالة

المبحث الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

من خلال هذا المحور نحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في القرض الشعبي الجزائري وكالة الأغواط بداية بإعطاء لمحة تاريخية عن القرض الشعبي الجزائري نشأته و مهامه وهيكله التنظيمي .

المطلب الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

أنشئ القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 29 ديسمبر 1966 ، مقره الرئيسي بشارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة ، برأسمال قدره 150 مليون دينار جزائري، ليخلف المصارف الشعبية التي كانت متواجدة قبل العام 1966 وهذه المصارف هي ¹:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران ;
- البنك التجاري والصناعي للجزائر ;
- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة;
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

وتمت إليه الشركة المرسلية للبنوك في 30 ماي 1968 ، والشركة الفرنسية للتسليف عام 1970 وتم تدعيمه بعد ذلك بضم البنك الجزائري المصرفي في 01 جانفي 1986².

للبنك تسع وحدات جهوية (تقسيم 1983) ، أما فروعه فقد بلغت 114 فرعا (وكالة) في بداية 1985 ، وتقلص هذا العدد إلى 78 وكالة وذلك بعد تأسيس بنك التنمية المحلية BDL وبلغ رأسماله في العام 1980 ما يعادل 600 مليون دينار جزائري ، وميزانيته 11.6 مليار دج ليرتفع هذا الرقم إلى 36 مليار دج في بداية العام 1985 ، أما عدد العاملين به فقد ارتفع من 454 عامل عام 1967 إلى 2630 عامل عام 1985 ، وفي السنوات الأخيرة بلغ عدد العاملين 4293 عاملا من بينهم 1290 إطارا³.

¹ القرض الشعبي الجزائري بالأغواط مصلحة الصندوق

² نفس المرجع

³ نفس المرجع

أما عن عدد الحسابات المفتوحة لديه فقد بلغت 167 ألف حساب عام 1984 ، وفي الآونة الأخيرة بلغت CPA حسابات الزبائن 945.155 حسابا.

وقد بلغ رأسماله في عام 1998 إلى 13.600 مليون دج، وقدّر عام 2000 ب 21.600 مليون دج وعام 2006 أصبح يقدر ب 29.300 مليون دج.

وفي نهاية العام 2000 أصبحت شبكة القرض الشعبي الجزائري تمتد في جميع أنحاء الوطن والذي يتضمن 121 وكالة مجهزة إعلاميا، و 15 مديرية جهوية، وتسمح منتجات وخدمات البنك بالاستجابة لاحتياجات عدد كبير من الزبائن سواء كانوا أفراد طبيعيين أو مؤسسات، ويتبع البنك سياسة التكوين المتواصل للموظفين لأجل الرفع من كفاءتهم المهنية ثمالتطرق إلى وكالة الاغو اما بالنسبة لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الأغواط- حيث تأسس بالأغواط في 05 أفريل 1975، وهو تابع إقليميا لمجموعة الإستغلال غرداية (ضمن سبع وكالات هي¹:

(غرداية، الجلفة، بريان، حاسي مسعود، تقرت، ورقلة، الأغواط) رمزها 176 مقرها الحالي بحي المعمورة، ويقوم بنفس مهام القرض الشعبي للمنطقة.

المطلب الثاني: مهام القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

للقرض الشعبي الجزائري عدة مهام نذكر منها:²

- إقراض الحرفيين والفنادق وقطاعات السياحة والصيد والتعاونيات غير الزراعية وعموما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

- القيام بدور الوسيط في العمليات المالية للإدارات الحكومية (السندات العامة) من حيث الإصدار والفوائد وتقديم القروض - لقاء تلقي سندات - إلى الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الجماعات المحلية والشركات الوطنية.

¹القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

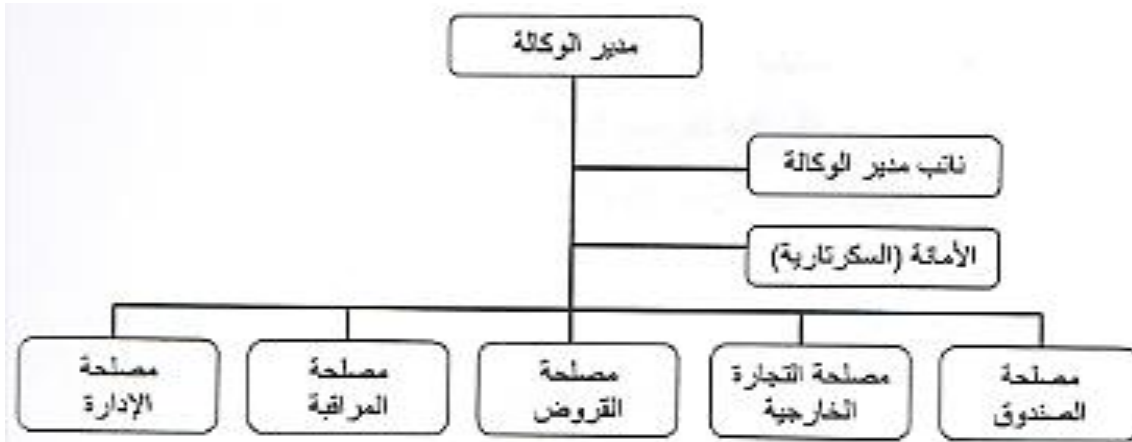
²نفس المرجع

- تلقي الودائع من الزبائن والقيام بتنميتها من خلال عملية إقراضها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري بالأغواط

نلاحظ الشكل كالتالي :

- شكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري بالأغواط.



المصدر: القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

وتتكون مصلحة الصندوق من 8 موظفين و يترأسها رئيس مصلحة الصندوق متحصل على شهادة ماجستير في الدراسات العليا للبنوك يتبعه أمين الصندوق مع محررة له ثم رئيس قسم يتبعه محررين له ثم قسم المكلفين بالدراسات التي تنقسم الى مصلحة دراسة التحويلات ، مصلحة دراسة الإدارة و مصلحة دراسة المقاصات ثم يليه قسم المكلفين بالزبائن و تتمثل مهامهم فيما يلي¹ :

- المدير:

وهو الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية الأغواط حيث له صلاحية التوقيع على العقود، وإبرام الصفقات ويتحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك، يقوم بمراجعة سير المصالح ومختلف العمليات التي تتم بالبنك ويقوم بإعداد تقارير دورية للمديرية العامة على سير الأعمال;

¹ القرض الشعبي الجزائري بالأغواط

- الأمانة (السكرتارية): وتقوم بجمع الأعمال الإدارية والمكتبية، وتنظيم حركة البريد وإستقبال المكالمات الهاتفية، وتهتم بتشهيك عمل المدير;

- نائب المدير:

- يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويفوض صلاحياته في حالة غيابه;

- المصالح:

- تضم الوكالة خمسة مصالح تساعدنا بالقيام بأدوارها، كما يجب وهذا الضمان السير الحسن لنشاطها وهي كما يلي:

- مصلحة الصندوق: تقوم بالوظائف التالية:

- التحصيلات بأنواعها;

- عمليات السحب والدفع;

- عمليات المقاصة والمحفظة

1 مصلحة القروض:

تقوم بالمهام التالية:

-دراسة القروض وتحليلها:

-المتابعة الإدارية والقضائية للقروض البنكية.

2 مصلحة التجارة الخارجية:

تقوم بالوظائف التالية:

-عمليات السحب والدفع بالعملية الصعبة;

-التحويلات بالعملية الصعبة;

عمليات التجارة الخارجية من تصدير واستيراد

-تسيير القروض الخارجية .

3 مصلحة الإدارة :

تقوم بالمهام التالية:

-توفير متطلبات المستخدمين;

-القيام بكل العمليات اتجاه مصلحة الضرائب والمصالح الاجتماعية تسيير موارد الوكالة.

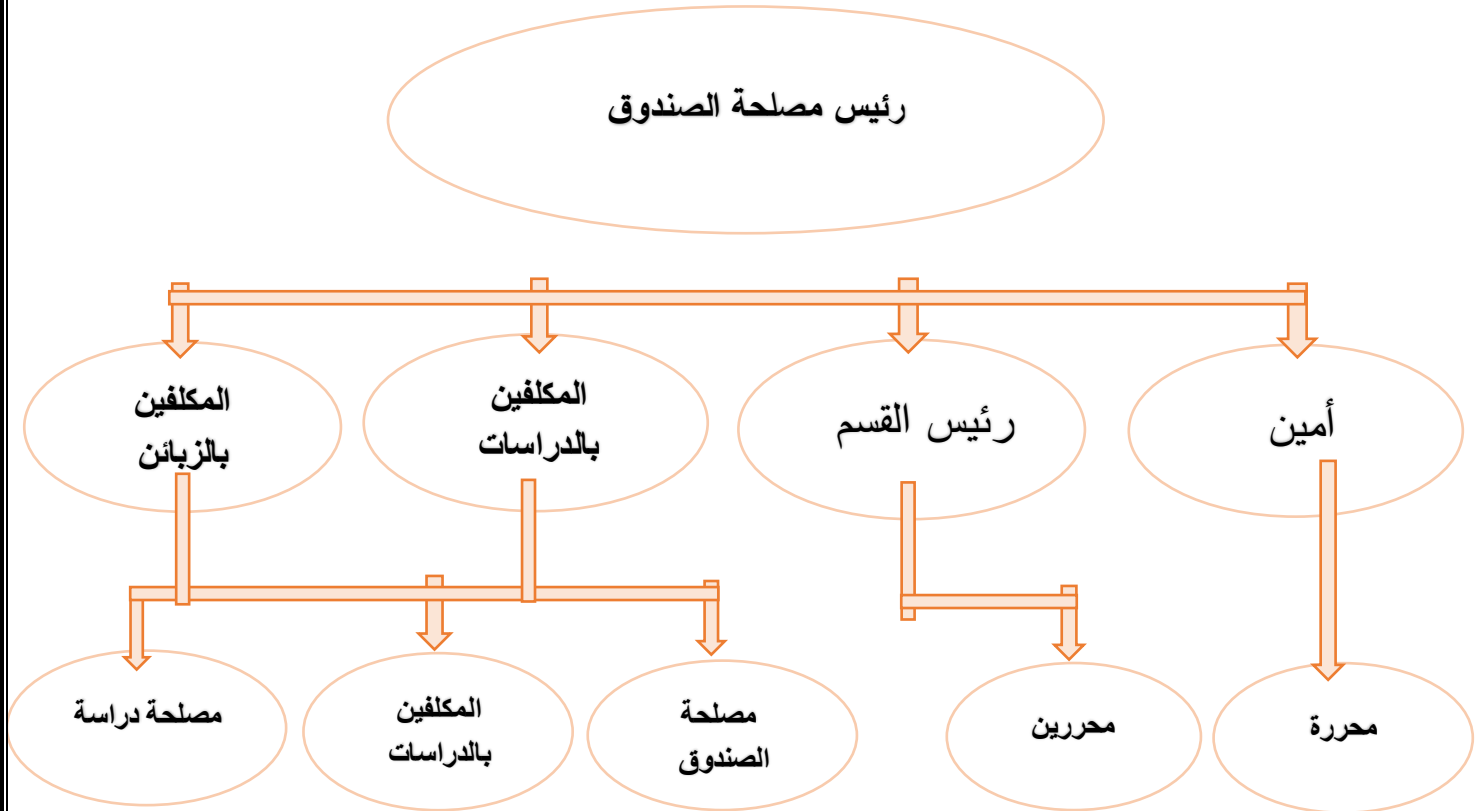
4 مصلحة المراقبة :

تقوم بالوظائف التالية :

-مراقبة العمليات التي تقوم بها المصالح الأخرى مراقبة يومية ودقيقة إضافة إلى السكرتارية والمدير

- نتطرق الى هيكل مصلحة الصندوق في الشكل التالي :

شكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري بالأغواط لمصلحة الصندوق



المصدر: الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري بالأغواط لمصلحة الصندوق

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإختبار الأداة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة، وهذا يبرز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي إستخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، وصولاً إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

سنعرض أولاً إشكالية الدراسة ومن ثم نموذج الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في تحديد أثر إدارة الوقت على أداء المؤسسة العمومية من وجهة نظر عمال القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

ومنه يمكننا طرح اشكالية الدراسة كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء المؤسسة العمومية عند مستوى الدلالة 0.05؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تتمثل فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من فرضيات الجزئية التالية :

▪ الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

▪ الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

▪ الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

▪ الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

▪ الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05 .

▪ الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة عند مستوى دلالة **0.05**

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة عند مستوى دلالة **0.05**

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة :

إن مجتمع الدراسة الذي أعتمدنا عليه في دراستنا يتمثل في جميع عمال القرض الشعبي الجزائري بالأغواط حيث تم حصره

2. عينة الدراسة :

بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تم إختيارها عشوائيا من مجتمع الدراسة، وقد حدد حجمها بـ **44** فرد حيث تم توزيع **44** إستبانة .

وإعتمدنا في توزيع الإستبان على عينة الدراسة عن طريق التسليم المباشر، وذلك بالإتصال الشخصي بالموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إسترجاع **40** إستبانة و إستبعاد **4** منها وذلك بسبب نقص الإجابات.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات الأولية

تم في هذه الدراسة إستخدام طريقة الإستقصاء عن طريق الإستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات نظرا لإنتشاره الواسع وسهولة إستخدامه، وقد تم تقسيم هذا الإستبيان إلى قسمين هما :

- القسم الأول: عبارة عن المعلومات العامة عن المستجوبين من حيث (المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).
 - القسم الثاني: وهو العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل ويتكون من 27 عبارة ، موزعة على خمس محاور على التوالي:
 - المحور الأول: تخطيط الوقت وبه 05 عبارات؛
 - المحور الثاني: تنظيم الوقت وبه 05 عبارات؛
 - المحور الثالث: توجيه الوقت وبه 05 عبارات؛
 - المحور الرابع: رقابة على الوقت وبه 05 عبارات؛
 - المحور الخامس: أداء المؤسسة وبه 07 عبارات.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات المستجوبين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس لأجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي :

الجدول رقم (02-01): مقياس ليكرت ذو خمس درجات .

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|---------|---------|------------|--------|
| درجة واحدة | درجتين | 3 درجات | 4 درجات | 5 درجات | الدرجة |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

و للتعرف على الإتجاه العام لأراء أفراد العينة تم تحديد المجالات الموافقة لكل أتجاه كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): جدول الإتجاه العام

| الإتجاه العام | المجال |
|----------------|------------|
| غير موافق بشدة |]1.8 -01] |
| غير موافق |]2.6 -1.8] |
| محايد |]3.4 -2.6] |
| موافق |]4.2 -3.4] |
| موافق بشدة |]5 -4.2] |

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ في المقياس المستعمل (ليكارت الخماسي) أنه متدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة .

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة ¹.

ومنه : 4=1-5

فنقوم بقسمة 4 على 5 فننتحصل على 0,8 أي أن طول كل فئة يساوي 0,8.

ثالثا : أساليب تحليل البيانات

تم الإستعانة ببرنامج (Excel2019) في الرسومات البيانية المختلفة و برنامج (SPSS 24) في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثاني:

¹ مراد بدرينة، محاضرات في مادة الإحصاء، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي _ الأغواط_ ، 2017/2018.

الشكل رقم(02-04): نافذة برنامج (SPSS 24)

| | poste | dip | spe | sect | syscompt | dureactiv | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 |
|----|-------|-----|-----|------|----------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 6 | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 10 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 11 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 12 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 14 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 18 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 19 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 20 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من الإستبيان

تتمثل الأدوات الإحصائية التي تم اعتمادها فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل إختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الإستبيان؛

- إختبار (One-sample T Test) لعينة واحدة لإختبار الفرضية الرئيسية.

حيث أن ألفا كرومباخ وإختبار T يستعملان من أجل:

1. معامل ألفا كرومباخ:

ويستخدم لإجراء إختبار الثبات لعبارات الإستبيان ،ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح ومع ذلك لا يعتبر الواحد الصحيح نتيجة مقبولة وتكون الاستبانة غير صالحة.

من المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.9) وكلما زادت قيمته عن 0.9 كان ذلك أفضل على أن لا تصل للواحد الصحيح¹.

2. إختبار T Test:

تم إستخدامه من أجل إختبار الفرضيات، كما أنه عند إستخدام هذا الإختبار يتم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : أي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية؛
- الفرضية البديلة H_1 : وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

يتم قبول أو رفض الفرضية الصفرية بناء على مقارنة مستوى المعنوية لإختبار (sig) مع درجة المخاطر التي يضعها الباحث ($\alpha=0.05$) أي أن مستوى الثقة هو 95%، فإذا كان مستوى معنوية الإختبار أكبر من درجة المخاطرة نقبل الفرضية الصفرية ، أما في حالة كان مستوى معنوية الإختبار أقل من درجة المخاطرة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة ، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

رابعا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة

لإعداد الإستبيان بالشكل النهائي حتى يكون صالح للتوزيع و التطبيق , فقد مرت الإستبانة بمجموعة من المراحل وهي:

-المرحلة الأولى:

تم إعداد مجموعة من الأسئلة من خلال ما تم توضيحه في الفصل النظري ثم اختيار مجموعة منها وترتيبها وفق محاور .

-المرحلة الثانية:

تليها عملية تحكيم الاستبيان لدى عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة في كل من موضوع الدراسة والجانب الإحصائي، وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء سواء في المنهجية أو محتواها (أنظر الملحق رقم 02)).

¹ عبد القادر بن سعدة، الأدوات الإحصائية spss، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2022، (غير منشورة).

-المرحلة الثالثة :

تم توزيع الإستهبان توزيعاً يدوياً على عينة مكونة من 44 فرداً، استرجعت منها 40 إستمارة.

المطلب الثالث: إختبار جودة أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى صدق و ثبات أداة الدراسة (الإستهبان).

أولاً: إختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال تطبيق طريقة واحدة هي صدق المحكمين كما يلي:

1. صدق المحكمين:

قمنا بعرض محتويات الإستهبان الأولي على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها , ثم قمنا بتصحيح وتعديل الإستهبان وفق اقتراحات الأساتذة وملاحظاتهم لنصل إلى الشكل النهائي للإستهبان (أنظر الملحق رقم (02)).

2. صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرات الإستهبان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستهبان من خلال معاملات الإرتباط بين كل فقرة من محاور الإستهبان والدرجة الكلية للمحور التابعة له. وقد تم تحصل على النتائج الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-03) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول.

| المحور الأول | | المحور الثاني | | المحور الثالث | | المحور الرابع | | المحور الخامس | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| الفقرة | معامل الإرتباط | الفقرة | معامل الإرتباط | الفقرة | معامل الإرتباط | الفقرة | معامل الإرتباط | الفقرة | معامل الإرتباط |
| 01 | 785** | 06 | 615** | 11 | 728** | 19 | 715** | 21 | 703** |
| 02 | 745** | 07 | 517** | 12 | 606** | 17 | 622** | 22 | 464** |
| 03 | 650** | 08 | 667** | 13 | 835** | 18 | 716** | 23 | 725** |
| 04 | 693** | 09 | 716** | 14 | 743** | 19 | 701** | 24 | .817** |
| 05 | 549** | 10 | 755** | 15 | 750** | 20 | 591** | 25 | 838** |
| - | - | - | - | - | - | - | - | 26 | 784** |
| - | - | - | - | - | - | - | - | 27 | 750** |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت (0.838) في حدها الأعلى أمام الفقرة 25 و(0.464) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم 22 وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.001)، وبذلك تعتبر فقرات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: إختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الإستبيان) هو أن يعطي الإستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا أعيد تنفيذه على نفس العينة تحت نفس الشروط و الظروف.

-معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالإستعانة ببرنامج (24.0 SPSS) لقياس الثبات (الإتساق) الداخلي حيث تم حساب معامل ألفا كرومباخ لكل محور من محاور الإستبيان، والدرجة الكلية لفقراتها والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (02-04): نتائج إختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

| الرقم | المحاور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------|---------------|-------------|--------------------|
| 01 | المحور الأول | 05 | 0.788 |
| 02 | المحور الثاني | 05 | 0.830 |
| 03 | المحور الثالث | 05 | 0.726 |
| 04 | المحور الرابع | 05 | 0.683 |
| 05 | المحور الخامس | 07 | 0.757 |
| الدرجة الكلية | | | 0.800 |

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات (SPSS24)الملحق رقم (03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المعامل " ألفا كرومباخ " الكلي للمحاور الخمسة مرتفع يساوي (0.800)، فيما تتراوح معامل المحاور كحد أدنى (0.683) وكحد أعلى (0.830) و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، و هي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على الإستهبان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقيين منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الإستهبان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض خصائص عينة الدراسة , عرض وتحليل نتائج الدراسة , نتائج الدراسة , إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المطلب الأول :عرض خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة عن طريق الإحصاء الوصفي لكل من: أعمار المستجوبين، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة وذلك بالاعتماد على نتائج الإستهبان بحساب عدد التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية كما يلي:

أولاً:الجنس: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

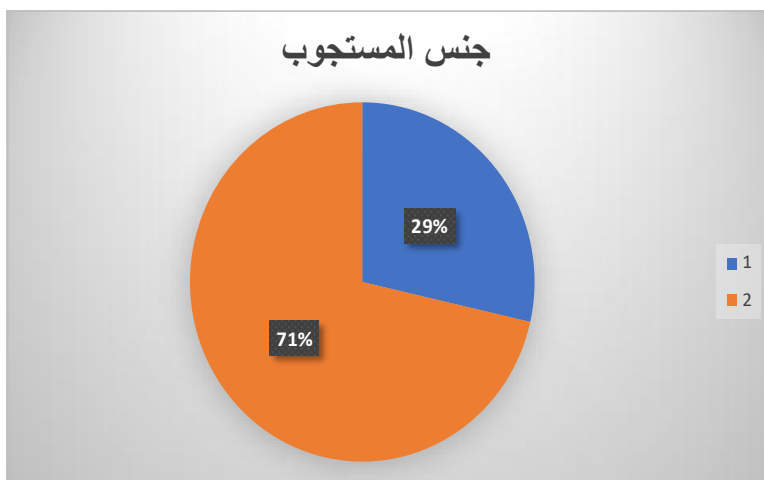
الجدول رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| البيان | المتغير | التكرار | النسبة |
|---------|---------|---------|--------|
| الجنس | نكر | 18 | 29% |
| | أنثى | 22 | 71% |
| المجموع | | 40 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS24) الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): تركيبة عينة الدراسة حسب أعمار المستجوبين



المصدر: من إعداد الطلبتين بالإعتماد على مخرجات (Excel 2019)

من الشكل أعلاه من خلال الجدول (02-05) نلاحظ أن جنس الذكر نسبته 29% بتكرار 18 شخص ونسبة الإناث 71% بتكرار 22 شخص ، وفي الأخير نلاحظ أن الجنس الغالب هو الإناث .

ثانياً: أعمار المستجوبين: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب أعمار المستجوبين:

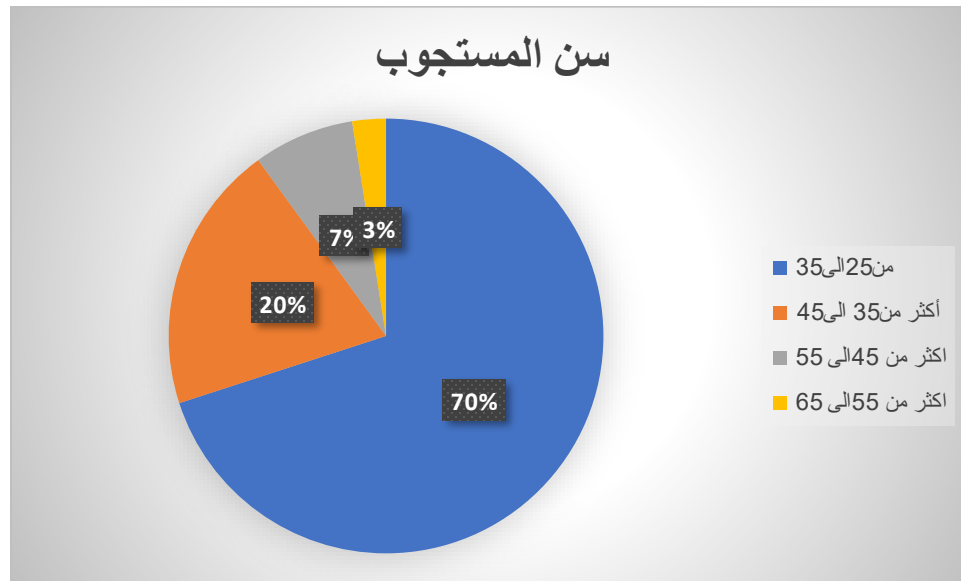
الجدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب أعمار المستجوبين

| البيان | المتغير | التكرار | النسبة |
|------------------|-------------------|---------|--------|
| أعمار المستجوبين | من 25 إلى 35 | 28 | 70% |
| | أكثر من 35 إلى 45 | 8 | 20% |
| | أكثر من 45 إلى 55 | 3 | 7% |
| | أكثر من 55 إلى 65 | 1 | 3% |
| المجموع | | 40 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS24) الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-06): تركيبة عينة الدراسة حسب أعمار المستجوبين



المصدر: من إعداد الطلبتين بالاعتماد على مخرجات (Excel 2019)

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن (02-06) أن أعمار المستجوبين كانت من سن 25 إلى 35 بنسبة 70% بتكرار 28 شخص و أكثر من 35 إلى 45 بنسبة 20% بتكرار 8 أشخاص وأكثر من 45 إلى 55 بنسبة 7% بتكرار 3 أشخاص وأكثر من 55 إلى 65 بنسبة 3% بتكرار شخص 1 , وفي الأخير نستنتج أن أكبر نسبة أعمار مستجوبين هي من 25 إلى 35 بنسبة 70% وأقل نسبة هي أكثر من 55 إلى 65 بنسبة 3% .

ثالثا: المستوى التعليمي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المجال التعليمي:

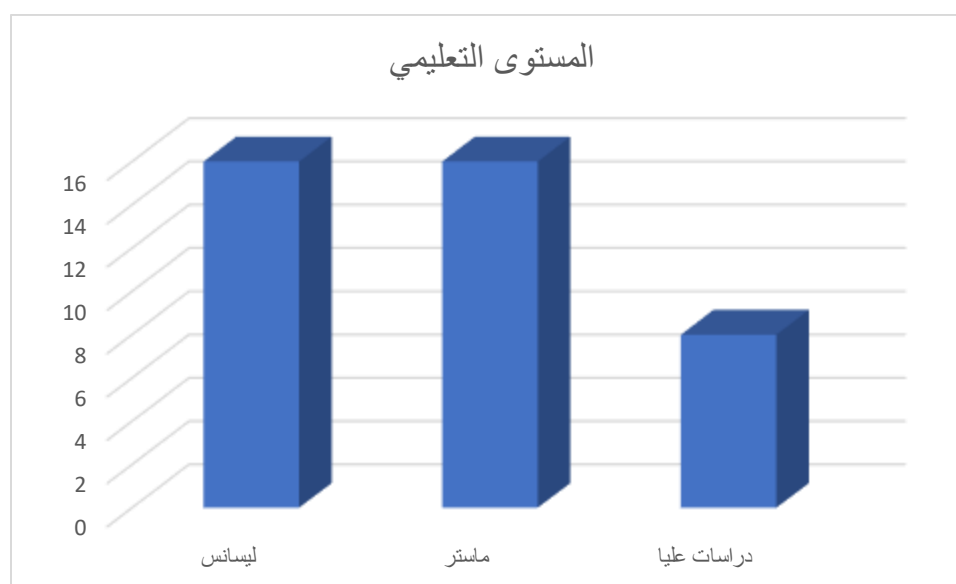
الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المتغير | البيان |
|--------|---------|---------------|-----------------|
| %40 | 16 | ليسانس | المجال التعليمي |
| %40 | 16 | ماستر | |
| %20 | 8 | دراسات العليا | |
| %100 | 40 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS24) الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-07) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (Excel 2019)

من الشكل والجدول أعلاه رقم (07_02) نلاحظ أن المجال التعليمي في طور ليسانس 40% نسبته كأعلى نسبة بتكرار 16 شخص ، وطور الماستر نسبته 40% أيضا كأعلى نسبة بتكرار 16 شخص ، ودراسات عليا بنسبة 20% كأقل نسبة بتكرار 8 أشخاص.

رابعا: الأقدمية: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

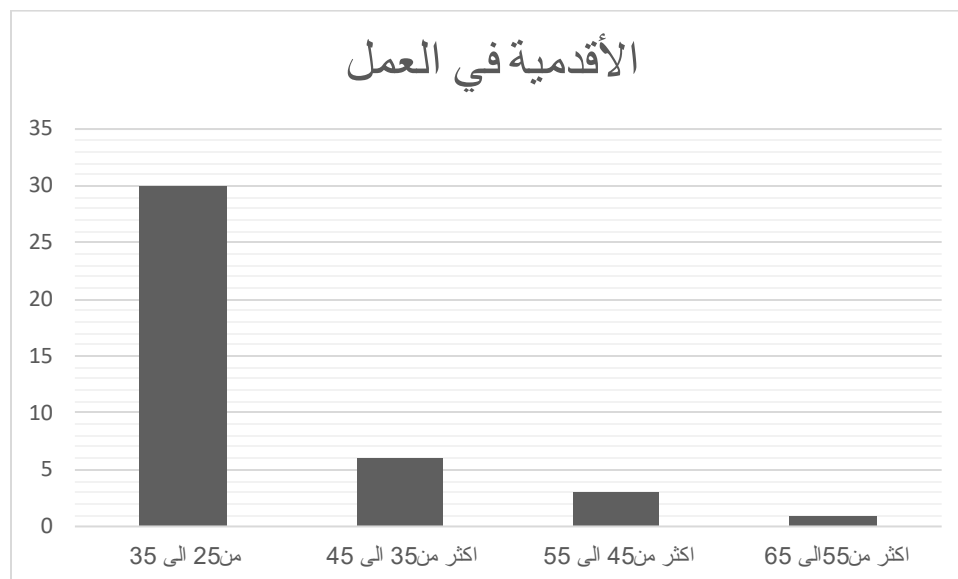
الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

| النسبة | التكرار | المتغيرات | البيان |
|--------|---------|-------------------|----------|
| 75% | 30 | من 25 إلى 35 | الأقدمية |
| 15% | 6 | أكثر من 35 إلى 45 | |
| 7.5% | 3 | أكثر من 45 إلى 55 | |
| 2.5% | 1 | أكثر من 55 إلى 65 | |
| 100% | 40 | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS24) الملحق رقم (04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-08): تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Excel 2019)

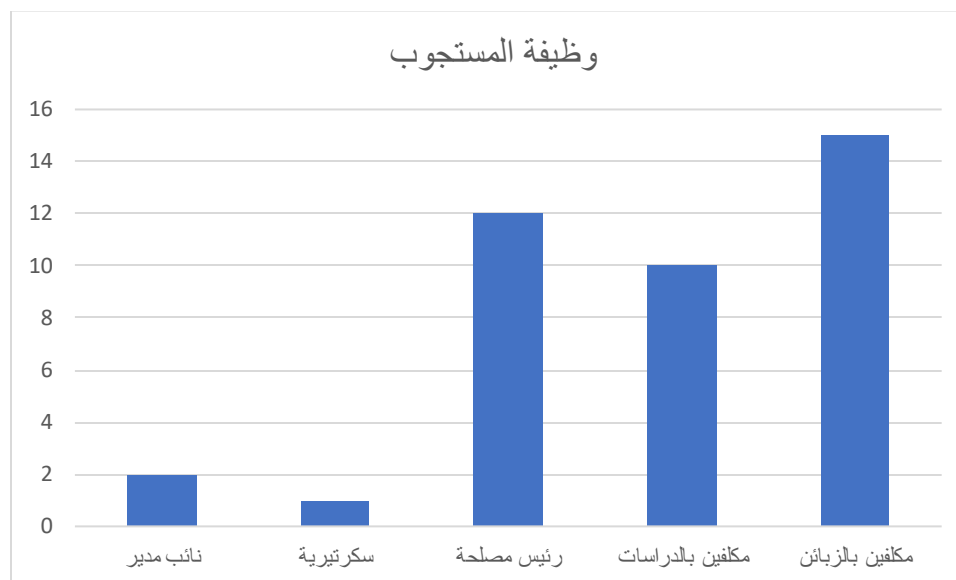
من الشكل و الجدول السابقين نلاحظ أن الأقدمية من 25 إلى 35 سنة كانت نسبته 75% أعلى نسبة بتكرار 30 شخص ومن 35 إلى 45 سنة كانت نسبه 15% بتكرار 6 أشخاص ومن 45 إلى 55 سنة كانت نسبته 7,5% بتكرار 3 أشخاص ومن 55 إلى 65 سنة نسبته 2,5% أدنى نسبة بتكرار شخص 1. رابعا: الوظيفة: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| البيان | المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---------|------------------|---------|--------|
| الوظيفة | نائب المدير | 2 | 5% |
| | سكرتيرية | 1 | 2.5% |
| | رئيس مصلحة | 12 | 30% |
| | مكلفين بالدراسات | 10 | 25% |
| | المكلف بالزيائن | 15 | 37.5% |
| | المحررين | | |
| المجموع | | 40 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS24) الملحق رقم (04)

الشكل رقم (02-09): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Excel 2019)

من الشكل و الجدول أعلاه رقم (09_02) نلاحظ أن وظيفة مكلفين بالزبائن نسبتها 37.5% أعلى نسبة بتكرار 15 شخص ورئيس مصلحة بنسبة 30% بتكرار 12 شخص ومكلفين بالدراسات نسبتها 25% بتكرار 10 أشخاص ونائب المدير بنسبة 5% بتكرار 2 شخصين وسكرتيرية 2.5% كأقل نسبة بتكرار شخص 1 واحد والمحرفين لاتوجد إجابات .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لإختبار مدى الموافقة على محاور الإستبيان، تم إستخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدى حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد، كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أولاً: عرض نتائج المحور الأول وتحليلها

سيتم تقديم نتائج المحور الأول كما يلي:

1-مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول :

يهتم هذا العنصر بتقديم إتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المحور الأول والمتعلق، بتخطيط الوقت ويتم توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-10): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| الترتيب | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة |
|---------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| س1 | 57.5 % | 23 | 40 % | 16 | 2.5 % | 1 | 0 % | 0 | 0 |
| س2 | 32.5 % | 13 | 52.5 % | 21 | 7.5 % | 3 | 7.5 % | 3 | 0 |
| س3 | 27.5 % | 11 | 35 % | 14 | 35 % | 14 | 2.5 % | 1 | 0 |
| س4 | 22.5 % | 9 | 50 % | 20 | 25 % | 10 | 2.5 % | 1 | 0 |
| س5 | 32.5 % | 13 | 47.5 % | 19 | 15 % | 6 | 2.5 % | 1 | 2.5 |

المصدر: من إعداد الطابطين بالإعتماد على مخرجات (SPSS24)

بعد دراسة الجدول السابق (10_02) لنتائج المحور الأول نجد أنه حصل على متوسط من أفراد العينة تتراوح اجاباتهم بين موافق وموافق بشدة معا حيث أن أعلى نسبة من حيث درجة الموافقة "موافق بشدة" بنسبة 57.5% والثانية بنسبة 32.5% والثالثة بنسبة 27.5% ، والرابعة بنسبة 22.5% كأقل نسبة ، والخامسة بنسبة 32.5%.

2- اتجاهات آراء أفراد العينة :

في هذا العنصر يتم تقديم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الأول، ويتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | س1 | 4.55 | 0.55 | الموافقة بشدة |
| 02 | س2 | 4.10 | 0.84 | الموافقة |
| 03 | س3 | 3.87 | 0.8 | الموافقة |
| 04 | س4 | 4.05 | 0.90 | الموافقة |
| 05 | س5 | 3.92 | 0.76 | الموافقة |
| | المحور ككل | 4.098 | 0.77 | الموافقة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS24)

من خلال الجدول (11_02) اتضح أن درجة الموافقة على بعد المحور الأول بعنوان التخطيط ، مراحل اجرائات تحليلية اذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.098) وبالانحراف المعياري مقداره (0.77) فيما يلي ترتيب الفقرات تنازليا بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة:

- جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها "موافق بشدة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(4.55) والانحراف المعياري ب (0.55) ومعناه أن التخطيط اليومي للوقت يزيد وبالتالي زيادة الانتاجية ;
- جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافق عليها حيث أن اتجاه العبارة كان "موافق بشدة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(4.10) و الانحراف المعياري (0.84) ومعناه أن تحديد الأولويات للمهام من أهم مراحل تخطيط للوقت ;
- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها حيث أن اتجاه العبارة كان "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (4.05) والانحراف المعياري (0.90) ومعناه أن تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة على انجاز الخطة الموضوعية;

- جاءت الفقرة (5) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافق عليها حيث أن اتجاه العبارة كان "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(3.92) و الانحراف المعياري (0.76) ومعناه أن تخصيص زمن محدد لتخطيط الوقت يساعد على حسن ادارة الوقت ;
- جاءت الفقرة (3) في المرتبة الخامسة و الأخيرة من حيث درجة الموافق عليها حيث أن اتجاه العبارة كان "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(3.87) و الانحراف المعياري (0.80) ومعناه أن مساهمة تخصيص وقت الاضافي لاعداد جدول مهام في حسن تخطيط الوقت .

ثانياً: عرض نتائج المحور الثاني وتحليلها

سوف يتم تقديم نتائج المحور الثاني كما يلي:

1 - مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني :

يهتم هذا العنصر بتقديم اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المحور الثاني والمتعلق بتنظيم الوقت

الجدول رقم (02-12): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

| رقم السؤال | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | س |
|------------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|---|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 1س | 37.5 | 15 | 32.5 | 13 | 9 | 1 | 2 | 5 | 0 |
| 2س | 17.5 | 7 | 60 | 24 | 9 | 22.5 | 0 | 0 | 0 |
| 3س | 27.5 | 11 | 52.5 | 21 | 7 | 17.5 | 1 | 2.5 | 0 |
| 4س | 20 | 8 | 35 | 14 | 17 | 42.5 | 1 | 2.5 | 0 |
| 5س | 22.5 | 9 | 50 | 20 | 10 | 25 | 1 | 2.5 | 0 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول السابق (12_02) أن درجة غير موافق على بعد المحور الثاني بعنوان تنظيم الوقت، بلغ المتوسط الحسابي .

2- اتجاهات آراء أفراد العينة :

في هذا العنصر يتم تقديم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الثاني، ويتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13-02): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|---------|-----------------|-------------------|----------|
| 06 | س6 | 3.95 | 1.084 | الموافقة |
| 07 | س7 | 3.95 | 0.63 | الموافقة |
| 08 | س8 | 4.05 | 0.74 | الموافقة |
| 09 | س9 | 3.73 | 0.81 | الموافقة |
| 10 | س10 | 3.92 | 0.76 | الموافقة |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول (13_02) نلاحظ أن :

أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق حيث أن أعلى نسبة من حيث درجة الموافقة كانت في الفقرة الثامنة (4.05) وانحرافها المعياري (0.74) في الفقرة السادسة (3.95) وانحرافها المعياري (1.084) والسابعة بنسبة (3.95) وانحرافها المعياري (0.63) في الفقرة العاشرة بنسبة (3.92) وانحرافها المعياري (0.76) وفي الفقرة التاسعة بنسبة (3.73) وانحرافها المعياري (0.81) .

ثالثاً: عرض نتائج المحور الثالث وتحليلها

وسوف يتم تقديم نتائج المحور الثالث كما يلي:

1_مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث :

يهتم هذا العنصر بتقديم اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المحور الثالث، ويتم توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-14): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

| رقم س | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة |
|----------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 1س | 60 | 24 | 22.5 | 4 | 10 | 3 | 7.5 | 0 | 0 |
| 2س | 32.5 | 13 | 50 | 3 | 15 | 1 | 2.5 | 0 | 0 |
| 3س | 32.5 | 13 | 40 | 8 | 20 | 3 | 7.5 | 00 | 0 |
| 4س | 30 | 12 | 45 | 7 | 17.5 | 3 | 7.5 | 0 | 0 |
| 5س | 32.5 | 13 | 42.5 | 17 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS24)

2_ اتجاهات آراء أفراد العينة:

في هذا العنصر يتم تقديم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الثالث والمتعلق بتوجيه الوقت ، ويتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|----------|-----------------|-------------------|---------------|
| 11 | 11س | 4.35 | 0.94 | الموافقة بشدة |
| 12 | 12س | 4.12 | 0.75 | الموافقة |
| 13 | 13س | 3.97 | 0.91 | الموافقة |
| 14 | 14س | 3.97 | 0.89 | الموافقة |
| 15 | 15س | 4.07 | 0.76 | الموافقة |
| | محور ككل | 4.096 | 0.85 | الموافقة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS 2024)

يتضح من خلال الجدول رقم (02_15) أن درجة الموافقة على بعد المحور الثالث بعنوان توجيه الوقت إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.096) والانحراف المعياري مقداره (0.85) وفي مايلي ترتيب الفقرات تنازليا بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة:

- جاءت الفقرة 11 في المرتبة الأولى من حيث درجات "موافقة بشدة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(4.35) والانحراف المعياري (0.94) ومعناه يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل;
- جاءت الفقرة (12) في المرتبة الثانية من حيث درجات "موافقة بشدة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(4.12) والانحراف المعياري (0.75) ومعناه أن يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج ;
- جاءت الفقرة (15) في المرتبة الثالثة من حيث درجات "موافقة بشدة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب(4.07) والانحراف المعياري (0.76) ومعناه أن يؤدي التوجيه الذاتي للفرد بشكل فعال ;
- جاءت الفقرة (13) في المرتبة الرابعة بنفس المرتبة مع 14 من حيث المتوسط الحسابي المقدر ب(3.97) والانحراف المعياري (0.91) ومعناه أن تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها ;
- جاءت الفقرة (14) في المرتبة الخامسة المتوسط الحسابي المقدر ب(3.97) والانحراف المعياري (0.89) معناه أن يؤدي يساهم لتقليل الأعمال الورقية .

رابعا: عرض نتائج المحور الرابع وتحليلها

وسوف يتم تقديم نتائج المحور الرابع كما يلي:

1.مدى موافقة أفراد العينة على اعبارات المحور الرابع :

يهتم هذا العنصر بتقديم إتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المحور الرابع والمتعلق بالرقابة على الوقت، ويتم توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-16): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

| الرقم | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | | غير موافق بشدة |
|-------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| س1 | 37.5 | 15 | 37.5 | 15 | 15 | 6 | 10 | 4 | 00 |
| س2 | 27.5 | 11 | 52.5 | 21 | 15 | 6 | 5 | 2 | 0 |
| س3 | 17.5 | 7 | 47.5 | 19 | 25 | 10 | 7.5 | 3 | 2.5 |
| س4 | 30 | 12 | 52.5 | 21 | 17.5 | 7 | 00 | 00 | 00 |
| س5 | 35 | 14 | 40 | 16 | 22.5 | 9 | 2.5 | 1 | 00 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 2024)

2- اتجاهات آراء أفراد العينة :

في هذا العنصر يتم تقديم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الرابع، ويتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|----------|--------|-----------------|-------------------|----------|
| س16 | 16 | 4.02 | 0.97 | الموافقة |
| س17 | 17 | 4.02 | 0.80 | الموافقة |
| س18 | 18 | 3.70 | 0.93 | الموافقة |
| س19 | 19 | 4.12 | 0.68 | الموافقة |
| س20 | 20 | 4.07 | 0.82 | الموافقة |
| محور ككل | | 3.986 | 0.84 | الموافقة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS 2024)

يتضح من خلال الجدول (02-17) أن درجة الموافقة على بعد المحور الرابع بعنوان الرقابة على الوقت إذا بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.986) بانحراف المعياري مقداره (0.84) فيما يلي ترتيب الفقرات تنازليا بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة .

- جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأولى من حيث درجة عليها "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي مقدر ب(4.12) وانحراف المعياري (0.68) ومعناه أن الرقابة الفاعلة تعمل على تحسين أداء المؤسسة ;
- جاءت الفقرة (20) في المرتبة الثانية من حيث درجة "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (4.07) بانحراف المعياري (0.82) ومعناه أن الرقابة على الوقت من قبل موظف رقابة ذاتية ;
- جاءت فقرة (16) في المرتبة الثالثة في نفس المرتبة مع (17) من حيث متوسط الحسابي مقدر ب(4.02)4 بانحراف معياري (0.97) معناه أن مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط
- جاءت فقرة (17) في المرتبة الرابعة من حيث درجة "موافق" وذلك بالمتوسط الحسابي مقدر ب (4.02) بانحراف معياري (0.80) معناه أن الرقابة تهدف إلى تصحيح الانحرافات وليس إلى فرض العقاب .
- جاءت فقرة (18) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث متوسط الحسابي المقدر ب(3.70) بانحراف المعياري (0.93) بمعنى أن نظام الحوافز في الرقابة يزيد من فعالية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل .

خامسا: عرض نتائج المحور الخامس وتحليلها

وسوف يتم تقديم نتائج المحور الخامس كما يلي:

1.مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس :

يهتم هذا العنصر بتقديم اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص المحور الخامس والمتعلق بأداء المؤسسة، ويتم توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-18): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

| الرقم س | موافق بشدة | | موافق | | محايد | | غير موافق | |
|------------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------|---------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 1س | 25 | 10 | 52.5 | 21 | 6 | 15 | 2 | 5 |
| 2س | 20 | 8 | 55 | 22 | 7 | 17.5 | 3 | 7.5 |
| 3س | 30 | 12 | 37.5 | 15 | 10 | 25 | 3 | 7.5 |
| 4س | 27.5 | 11 | 47.5 | 19 | 6 | 15 | 4 | 10 |
| 5س | 27.5 | 11 | 37.5 | 15 | 7 | 17.5 | 7 | 17.5 |
| 6س | 25 | 10 | 57.5 | 23 | 4 | 10 | 3 | 7.5 |
| 7س | 25 | 10 | 42.5 | 17 | 10 | 25 | 3 | 7.5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS 2024)

2- اتجاهات آراء أفراد العينة:

في هذا العنصر يتم تقديم نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الخامس، ويتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-19): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|------------|-----------------|-------------------|----------|
| 21 | 21س | 3.92 | 0.916 | الموافقة |
| 22 | 22س | 3.87 | 0.822 | الموافقة |
| 23 | 23س | 3.90 | 0.92 | الموافقة |
| 24 | 24س | 3.92 | 0.916 | الموافقة |
| 25 | 25س | 3.75 | 1.059 | الموافقة |
| 26 | 26س | 4.00 | 0.816 | الموافقة |
| 27 | 27س | 3.85 | 0.89 | الموافقة |
| | المحور ككل | 23.91 | 5.576 | الموافقة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (SPSS 2024)

يتضح من خلال الجدول (02-19) أن درجة الموافقة على المحور الخامس بعنوان الأداء إذا بلغ المتوسط الحسابي المرجح (23.91) وانحراف معياري مقداره (5.576) وفيما يلي ترتيب الفقرات تنازلياً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة :

- جاءت الفقرة (26) في المرتبة الأولى من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (4.00) وانحراف المعياري المقدر ب (0.816) ومعناه أن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات وقدرات موظفيها ;

- جاءت الفقرة (24) و (21) في المرتبة الثانية في نفس المرتبة من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسطهما الحسابي المقدر ب (3.92) و (3.92) وانحرافهما المعياري المقدر ب (0.916) ومعناه أنه يتم تقديم خدمات للعملاء في الوقت مناسب، وتقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية لتسهيل انجاز المهام ;

- جاءت الفقرة (23) في المرتبة الثالثة من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (3.90) وانحراف المعياري المقدر ب (0.92) ومعناه أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة ;

- جاءت الفقرة (22) في المرتبة الرابعة من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (3.87) وانحراف المعياري المقدر ب (0.822) ومعناه أن المؤسسة تقوم ببرمجة العمليات المالية لتسهيل انجاز المهام ;

- جاءت الفقرة (27) في المرتبة الخامسة من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (3.85) وانحراف المعياري المقدر ب (0.89) ومعناه أن المؤسسة تحقق أرباح مناسبة ;

- جاءت الفقرة (25) في المرتبة السادسة من حيث درجة "الموافقة" وذلك بالمتوسط الحسابي المقدر ب (3.75) وانحراف المعياري المقدر ب (1.059) ومعناه أنه يتم تقديم الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سنحاول إختبار صحة وثبوت فرضيات الدراسة، ونظرا لأن عبارات كل محور تعبر عن مساهمة كل من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، فهنا لا يمكننا استعمال الانحدار المتعدد نظرا لكون المتغير التابع مدمج ضمنا مع المتغير المستقل في نفس العبارة، لذا يمكننا اللجوء إلى إختبار T لعينة واحدة حيث نقارن بين متوسط كل محور وقيمة الحياد (3) فإذا كان الإختلاف غير معنوي يمكننا استنتاج انه لا يوجد تأثير معنوي.

أولا: التأكد من فرض التوزيع الطبيعي للبيانات:

يجب تحديد ما إذا كانت اجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول (02-19) بأن إختبار (Kolmogrov-Smirnov^a) غير دال إحصائيا أن (Sig>0.05) ومنه يدل على وجود توزيع طبيعي للبيانات. وبالتالي يمكننا المرور إلى تطبيق إختبار T لعينة واحدة.

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تم إجراء الإختبار T للعينة الواحدة (one sample T-test) لإختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط مستوى دلالة 0.05 .

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط .

ويقوم هذا الإختبار بمقارنة متوسط كل محور بقيمة نظرية هي 3، وعند مستوى الدلالة ألفا يساوي 0.05 وتكون قاعدة إتخاذ القرار بالشكل التالي:

وتقدر قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 40 (n-1) ب (2.021)، ولقد كانت نتائج هذا الإختبار وفقا للجدول الآتي:

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (02-20) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الأول

| رقم المحور | T المحسوبة | دلالة المعنوية sig | درجة الحرية |
|------------|------------|--------------------|-------------|
| محور 01 | -426.749 | 000 | 40 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 04)

توضح بيانات الجدول رقم (02-20) أن ($\text{sig} = 000$) أي أقل من 0.05 إنطلاقا من قاعدة إتخاذ القرار المقدمة سابقا يتم التوصل إلى :

-رفض الصفرية: H_0 : التي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

*ونلاحظ أن T: سالبة = -429.200

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم (02-21) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الثاني :

| رقم المحور | T المحسوبة | دلالة المعنوية sig | درجة الحرية |
|------------|------------|--------------------|-------------|
| محور 02 | -429.200 | 000 | 40 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 05)

توضح بيانات الجدول رقم (02-21) أن ($\text{sig} = 000$) أي أقل من 0.05 انطلاقا من قاعدة اتخاذ القرار المقدمة سابقا يتم التوصل إلى :

-رفض الصفرية H_0 : التي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة لبعء تنظيم الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تنظيم الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

-ونلاحظ أن T: سالبة = -429.200-

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (02- 22) نتائج إختبار الفرضيات الفرعية لمحور الثالث :

| رقم المحور | T المحسوبة | دلالة المعنوية sig | درجة الحرية |
|------------|------------|--------------------|-------------|
| محور 03 | -359.924 | 000 | 40 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 06)

توضح بيانات الجدول رقم (02-22) أن (sig =000) أي أقل من 0.05 إنطلاقا من قاعدة إتخاذ القرار المقدمة سابقا يتم التوصل إلى :

-رفض الصفرية H_0 : التي تنص أنه لا يوجد أثر ذو دلالة لبعد توجيه الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توجيه الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

-ونلاحظ أن T: سالبة = -359.924-

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم (02- 23) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المحور الرابع

| رقم المحور | T المحسوبة | دلالة المعنوية sig | درجة الحرية |
|------------|------------|--------------------|-------------|
| محور 04 | -401.384 | 000 | 40 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss24 (الملحق 07)

توضح بيانات الجدول رقم (02-23) أن (sig =000) أي أقل من 0.05 إنطلاقا من قاعدة إتخاذ القرار المقدمة سابقا يتم التوصل إلى :

-رفض الصفرية H_0 : التي تنص أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة لبعد الرقابة على الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الرقابة على الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 .

-ونلاحظ أن T : سالبة = -401.384-

الجدول رقم (02- 24) تحليل تباين للفرضية الرئيسية الأولى

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | دلالة معنوية Sig |
|----------------|----------------|--------------|--------------|------------------|
| بين المجموعات | 897 | 3 | 299 | 0.199 |
| داخل المجموعات | 6.587 | 36 | 183 | |
| المجموع | 7.483 | 39 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 09)

2. تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05 .

من الجدول رقم (02-23) نلاحظ بأن القيمة الإحتمالية أكبر من قيمة α حيث :

($Sig=0.199>0.05$) اذا نقبل أن الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05 .

الجدول رقم (02- 25) : تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية:

| مصادر التباين | مجموع الربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | دلالة معنوية Sig |
|----------------|---------------|--------------|--------------|------------------|
| بين المجموعات | 837 | 2 | 419 | 0.111 |
| داخل المجموعات | 6.646 | 37 | 180 | |
| المجموع | 7.483 | 39 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 10)

من الجدول رقم (02- 25) نلاحظ بأن القيمة الإحتمالية أكبر من قيمة α حيث :

($\text{Sig}=0.111>0.05$) اذا نقبل الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

3. تحليل تباين للفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزي لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (02- 26) : تحليل التباين للفرضية الرئيسية الثالثة

| مصادر التباين | مجموع الربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | دلالة معنوية Sig |
|----------------|---------------|--------------|--------------|------------------|
| بين المجموعات | 786 | 3 | 262 | 0.256 |
| داخل المجموعات | 6.698 | 36 | 186 | |
| المجموع | 7.483 | 39 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 11)

من الجدول رقم (02- 26) نلاحظ بأن القيمة الإحتمالية أكبر من قيمة α حيث :

($\text{Sig}=0.256 > 0.05$) إذا نقبل أن الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

4. تحليل تباين للفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري تغزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري تغزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (02- 27): تحليل التباين للفرضية الرئيسية الرابعة

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | دلالة معنوية Sig |
|----------------|----------------|--------------|--------------|------------------|
| بين المجموعات | 1.472 | 4 | 368 | 0.096 |
| داخل المجموعات | 6.011 | 35 | 172 | |
| المجموع | 7.483 | 39 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (spss24) (الملحق 12)

من الجدول رقم (02- 27) نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة α حيث :

($\text{Sig}=0.096 > 0.05$) إذا نقبل أن الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل :

لقد ناقش هذا الفصل أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط ليتحقق ذلك من خلال عرض الطريقة وأهم الإجراءات المتبعة في تصميم أداة الدراسة إستهدفت فئة من الموظفين في القرض الشعبي الجزائري بالأغواط وذلك لمعرفة آرائهم حول محاور الدراسة .

وإتضح من خلال الإجابات المتحصل عليها على العبارات التي تضمنتها محاور الإستبيان ومن خلال إختبارنا لفرضيات الدراسة :

فقد تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط كما تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات في إجابات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول أثر إدارة الوقت على أداء القرض الشعبي الجزائري بالأغواط تغزى إلى كل من الوظيفة والأقدمية والمستوى الوظيفي .

الخاتمة :

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الإدارة الإهتمام بها حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي بهدف تحقيق أفضل النتائج داخل المؤسسة، كما أن إتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد على إكتساب التفوق عند تحديد طريقة أداء العمل، فإن إدارة الوقت غاية في الأهمية مما يستدعى تطبيقها في جميع المؤسسات ومن قبل جميع الموظفين ليكون أداء جيد داخل المؤسسة.

تم دراسة إدارة الوقت و أثرها على أداء المؤسسة من الناحية النظرية ثم أنصب اهتمامنا على مدى ظهور ذلك الأثر لدى عينة دراسة الحالة التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي، حيث كان الغرض من ذلك الإجابة على إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نبحت بدقة عن وجود ذلك الأثر، ومن خلال تحليل الجوانب النظرية والعملية للدراسة لحالة لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج المتمثلة فيمايلي :

أولاً: نتائج الدراسة

هناك مجموعة من النتائج نذكر منها :

- هناك تأثير واضح لأبعاد إدارة الوقت : (التخطيط_ التنظيم _التوجيه _الرقابة على الأداء)
- يتأثر أداء الموظف بشكل مباشر بإدارة الوقت;
- إن التخطيط الفعال في المؤسسة يقلل ممن الوقت الضائع المهدور ;
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء المؤسسة;

ثانياً: التوصيات

هناك بعض التوصيات نذكر منها :

-الإقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الواهمة التي تؤدي إلى اضاعته دون فائدة ;

- يجب على المؤسسات ضرورة التخطيط اليومي للوقت بما يتلائم و قدرات الموظفين والسير الناجح للمؤسسة ;
- احترام الوقت بالنسبة للموظف ;
- يتأثر مستوى أداء المؤسسة بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت ;
- إجراء دورات تكوينية للاداريين والموظفين لرفع أدائهم في المؤسسات ;
- تطوير وتحديث الأساليب الإدارية ومختلف الأجهزة الإلكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت في المؤسسة.

ثالثا :أفاق دراسة

- تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين .
- معوقات تجسيد إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية .
- دور إدارة الوقت في تعزيز الالتزام التنظيمي .



قائمة المراجع

-المراجع :

أولا :الكتب

1.دوجلاس دونا إندوجلاس ترجمة محمد وحيد المنطاوي ، ميريل إن ، الطبعة الاولى ، 2008 .

2.محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2018.

ثانيا. المذكرات:

1. أسامة عبد الوهاب ومحمد ابراهيم، أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق، 2020.

2. بن ططش يمينة، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLAI ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS_سعيدة_، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة 2017.

3. رونق مواكليه ، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945_قالمة_ ، 2019_2021.

4. سيرين بساس وحوورية عمران، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملمين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار الثلجي_الاغواط_، 2020_2021.

5. صالح المشري وعلال علاولش، دور ادارة الوقت في تعزيز الوقت للالزام التنظيمي ، مذكرة ماستر، الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2020_2021 .

6. طنية مصطفى ونمر هشام ، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماستر، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016-2017.

7. عبد الباقي عجيلات، ادارة الوقت _معوقات والحلول_ ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017.

8. عجيلات عبد الباقي ، ادارة الوقت، معوقات والحلول، مذكرة ماستر ،كلية تنمية وادارة الموارد البشرية،،جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2017 .

9. قلبو حسينة ، دورة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _بسكرة .
10. لعويبي وردة ودحمان مسيعة ،معوقات تجسيد ادارة الوقت في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين ،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الانسانية الاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، 2018_2019.
11. مريم تركي وجيهان سايح، ادارة الوقت واثرها في مستوى أداء المؤسسة ، مكرة ماستر، كلية العلوم كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ، الجامعة محمد البشير الابراهيمي _برج بوعريج_ ، 2020 - 2021.
12. مسعودي حنان، أثر ادارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_ ، 2015_2016.
13. يحي تيطراوي، أهمية وظائف أساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة الرياضة، مذكرة ماستر، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد بوضياف _مسيلة.

ثالثا: محاضرات

1. عادل بومجان، أداء المؤسسة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان :

| الجامعة | الرتبة | الأستاذ المحكم |
|---------------------------|----------------------|------------------|
| جامعة عمار ثليجي بالأغواط | أستاذ التعليم العالي | عبد العالي بشير |
| جامعة عمار ثليجي بالأغواط | أستاذ محاضر (أ) | شارف عبد القادر |
| جامعة عمار ثليجي بالأغواط | أستاذ محاضر (ب) | محجوبي حمزة |
| جامعة عمار ثليجي بالأغواط | أستاذ محاضر (أ) | حساب محمد الأمين |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

إستبيان :حول إدارة الوقت وأثرها على أداء المؤسسة العمومية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...، يسعدنا ، أن تشاركوا معنا في هذا الإستبيان الذي يهدف لمعرفة أثر إدارة الوقت على أداء المؤسسة ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير عمومي ،تحت عنوان " إدارة الوقت واثرها على أداء المؤسسة العمومية " مع العلم والتاكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي وفي اطار هذه الدراسة

شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام والتقدير .

ملاحظة : يرجى وضع إشارة × في الخانة التي تراها مناسبة لرأيك .

من اعداد طالبتين

حروز ايمان الحويطي سارة

بيانات الشخصية :

: ذكر : : أنثى :

: من 25 الى 35 : : اكثر من 35 إلى 45 :

: اكثر من 45 إلى 55 : : أكثر من 55 إلى 65 :

: ليسانس : : ماجستير : : دراسات عليا :

: من 25 الى 35 سنة : : اكثر من 35 الى 45 سنة :

: أكثر من 45 إلى 55 سنة : : أكثر من 55 إلى 65 :

: نائب المدير : : سكرتارية : : رئيس مصلحة :

: المكلفين بالدراسات : : المكلفين بالزبائن : : المحررين :

المحور الأول : تخطيط الوقت

| رقم | فقرات | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا |
|-----|---|-----------|-------|-------|-----------|---------------|
| 01 | يساهم التخطيط اليومي للوقت في زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الانتاجية | | | | | |
| 02 | تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من اهم مراحل التخطيط للوقت | | | | | |
| 03 | يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها | | | | | |
| 04 | يتسم تخطيط الوقت بالمرونة و الملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية | | | | | |
| 05 | تخصيص زمن محدد لتخطيط الوقت يساعد على حسن إدارة الوقت | | | | | |

المحور الثاني :تنظيم الوقت

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 01 | يساهم تنظيم الوقت في التوفيق بين الاحتياجات العملية و مراعاة الجانب الإنساني | | | | | |
| 02 | يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي | | | | | |
| 03 | يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فعالة للوقت | | | | | |
| 04 | العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية | | | | | |
| 05 | وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت | | | | | |

المحور الثالث: توجيه الوقت

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 01 | يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل |
| | | | | | 02 | يساهم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها في توجيه الوقت نحو أفضل الطرق وأفضل النتائج |
| | | | | | 03 | تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها و الوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل |
| | | | | | 04 | يساهم تقليل تاتعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل افضل |
| | | | | | 05 | يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المؤسسة |

المحور الرابع: الرقابة على الوقت

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 01 | تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط |
| | | | | | 02 | تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الإنحرافات وليس إلى فرض العقاب |
| | | | | | 03 | يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل |
| | | | | | 04 | تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء الموظف |
| | | | | | 05 | يجب ان تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية |

محور الخامس : الأداء

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات الإدارية لتسهيل انجاز المهام | 01 |
| | | | | | تقوم المؤسسة ببرمجة العمليات المالية لتسهيل انجاز المهام | 02 |
| | | | | | تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة | 03 |
| | | | | | يتم تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب | 04 |
| | | | | | يتم تقديم الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة | 05 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات موظفيها باستمرار | 06 |
| | | | | | تحقق المؤسسة أرباح مناسبة | 07 |

ملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss24 لاختبار الثبات

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|--------|----------------|-----------------|
| المح لور | 40 | 3.9999 | .43804 | .06926 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|-------------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| المح لور | -519.782 | 39 | .000 | -36.00014 | -36.1402 | -35.8601 |

إختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية :
ملحق رقم 04: إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الأول

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور 1 | 40 | 4.1000 | .53205 | .08412 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| محور 1 | -426.749 | 39 | .000 | -35.90000 | -36.0702 | -35.7298 |

ملحق رقم 05

إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الثاني

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور 2 | 40 | 3.9200 | .53166 | .08406 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| محور 2 | -429.200 | 39 | .000 | -36.08000 | -36.2500 | -35.9100 |

ملحق رقم 06

إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الثالث

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور 3 | 40 | 4.1000 | .63083 | .09974 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| محور 3 | -359.924 | 39 | .000 | -35.90000 | -36.1017 | -35.6983 |

ملحق رقم 07 إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الرابع

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور 4 | 40 | 3.9900 | .56741 | .08971 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| محور 4 | -401.384 | 39 | .000 | -36.01000 | -36.1915 | -35.8285 |

ملحق رقم 08 إختبار الفرضيات الفرعية للمحور الخامس

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور 5 | 40 | 3.8893 | .66338 | .10489 |

One-Sample Test

Test Value = 40

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------|----------|----|-----------------|-----------------|---|----------|
| | | | | | Lower | Upper |
| محور 5 | -344.275 | 39 | .000 | -36.11071 | -36.3229 | -35.8986 |

ملحق رقم 09

اختبار الفرضية الرئيسية لمحور الأول:

سن المستجوب :

ANOVA

المحاور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | .897 | 3 | .299 | 1.634 | .199 |
| Within Groups | 6.587 | 36 | .183 | | |
| Total | 7.483 | 39 | | | |

ملحق رقم 10 اختبار الفرضية الرئيسية لمحور الثاني

المستوى التعليمي:

ANOVA

المحاور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | .837 | 2 | .419 | 2.330 | .111 |
| Within Groups | 6.646 | 37 | .180 | | |
| Total | 7.483 | 39 | | | |

ملحق رقم 11 اختبار الفرضية الرئيسية لمحور الثالث

الأقدمية :

ANOVA

المحاور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | .786 | 3 | .262 | 1.408 | .256 |
| Within Groups | 6.698 | 36 | .186 | | |
| Total | 7.483 | 39 | | | |

ملحق رقم 12 اختبار الفرضية الرئيسية لمحور الرابع

وظيفة :

ANOVA

المحاور

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1.472 | 4 | .368 | 2.143 | .096 |
| Within Groups | 6.011 | 35 | .172 | | |
| Total | 7.483 | 39 | | | |