

مذكرة  
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة العلوم  
الاقتصادية  
نخص: اقتصاد وتسخير المؤسسات  
الموضوع:

**دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات  
الكهربائية- سطيف-**

إشراف الأستاذ:

هلالي الوليد

إعداد الطالبة:

- بولنوار هاجر

تاريخ المناقشة: 2025/06/29

**لجنة المناقشة**

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
الرئيس	أستاذ محاضر أ	علمي حمزة
المشرف	أستاذ مساعد أ	هلالي الوليد
المناقش	أستاذ مساعد أ	زبار آمال

السنة الجامعية: 2024-2025



مذكرة  
مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة العلوم  
الاقتصادية  
نخص: اقتصاد وتسخير المؤسسات  
الموضوع:

**دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات  
الكهربائية- سطيف-**

إشراف الأستاذ:

هلالي الوليد

إعداد الطالبة:

- بولنوار هاجر

تاريخ المناقشة: 2025/06/29

**لجنة المناقشة**

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
الرئيس	أستاذ محاضر أ	علمي حمزة
المشرف	أستاذ مساعد أ	هلالي الوليد
المناقش	أستاذ مساعد أ	زبار آمال

السنة الجامعية: 2024-2025



# شُكْر وَفَقْرَرْ

أحمد الله تعالى حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه،  
على ما منّ به من توفيق وعون في إنجاز هذا العمل،  
وأسأله سبحانه أن يجعل ما قدم فيه خالصاً لوجهه، نافعًا في مجاله.  
كما أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

"الدكتور هلاي الوليد"

على ما قدمه من توجيه علمي، ونصح بناء، ومتابعة مستمرة طوال مراحل هذا العمل،  
فلولا دعمه الكريم وملحوظاته القيمة، لما بلغ هذا الجهد صورته النهائية.  
ولا يفوتي أن أعبر عن خالص امتناني للسيد رحماني وزوجته وللمؤسسة المستقلة المؤسسة  
الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية على ما أتاحته من بيئة علمية وتسهيلات عملية ساعدت في تنفيذ  
هذا البحث، وعلى تعاون أفرادها الذي كان محل تقدير واحترام.

## إلى والدى الفاضل

قدوتي وملهي، وسندني في كل مراحل حياتي، فقد كنت دوماً مثلاً في الحكمة، والاتزان، والعطاء اللامحدود،  
فلك مني كل الحب، والامتنان، والدعاء الذي لا ينقطع...  
حفظك الله لي ما حييت، وجزاك عن خير الجزاء.

إلى والدتي

التي كان لدعائهما أثر لا ينكر وسبق خطواتي أينما ذهبت

## إلى إخوتي الأعزاء

## سندي ورفاق دربي، ومرافق في الذكريات الصعبة والجميلة

إلى أولاد أخوتي

يراعم الأسرة وفرحتها، أرجو من الله أن يحفظكم ويهيئ لكم من الخير ما تقربه أعين والديكم وتسعد به قلوبنا

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملحق
01	أولاً: الإطار العام للدراسة
02	تمهيد
02	1. مشكلة الدراسة وأسئلتها
02	2. الفرضيات
02	3. أهداف الدراسة
03	4. أهمية الدراسة
03	5. أسباب اختيار الموضوع
03	6. حدود الدراسة
03	7. صعوبات الدراسة
04	8. نموذج الدراسة
04	9. التعريفات الإجرائية
06	ثانياً: أدبيات الدراسة
07	تمهيد
07	أولاً: الإطار النظري
07	1- مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت
07	1-1-تعريف الوقت
07	1-2-تعريف إدارة الوقت
08	1-3-أهمية إدارة الوقت
09	1-4-مبادئ إدارة الوقت
10	1-5-إدارة الوقت في المؤسسات
11	1-6-مضيقات الوقت

11	2-مفاهيم أساسية حول الأداء
11	1-تعريف الأداء
12	2-تعريف الأداء المؤسسي
12	3-تقييم الأداء المؤسسي وأهميته
13	أ-تعريف تقييم أداء المؤسسة
13	ب-أهمية تقييم أداء المؤسسة
13	4-مؤشرات الأداء
14	3-دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة
15	ثانياً: الدراسات السابقة
15	1-الدراسات السابقة العربية
21	2-الدراسات السابقة الأجنبية
23	ثالثاً: الفجوة البحثية
24	1-الفجوة البحثية للدراسات العربية
27	2-الفجوة البحثية للدراسات الأجنبية
29	الخلاصة
31	ثالثاً: الطريقة والإجراءات
31	تمهيد
31	1-المنهج
31	2-مصادر جمع البيانات
31	3-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
31	3-نشأة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمائية
32	3-وحدات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمائية
32	3-إستراتيجية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمائية لتحقيق أهدافها
33	3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	4-مجتمع الدراسة
34	5-عينة الدراسة
34	6-أداة الدراسة
35	7-صدق وثبات أداة الدراسة
35	7-الصدق
38	7-الثبات

40	8-الأساليب الإحصائية المستخدمة حسب نوع الدراسة
42	الخلاصة
43	رابعاً: نتائج الدراسة
44	تمهيد
44	1-وصف متغيرات الدراسة
49	2-عرض النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة عن محاور الدراسة
57	3-مناقشة النتائج
57	1-3-مناقشة نتائج إجابات الأفراد على المحور الأول: إدارة الوقت
59	3-2-مناقشة نتائج إجابات الأفراد على المحور الثاني: أداء المؤسسة.
59	4-اختبار الفرضيات
59	1-4-حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمحاور الاستبيان لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
60	2-عرض وتحليل نتائج الفرضيات
63	الخلاصة
64	خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات
65	الخاتمة
65	1-النتائج
66	2-التوصيات
66	3-آفاق الدراسة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق
83	الملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	مضيقات الوقت	1
13	مؤشرات الأداء الخمسة	2
32	وحدات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	3
34	الاستبيانات الموزعة على المؤسسة محل الدراسة	4
35	درجات مقياس ليكارت	5
35	نتائج الصدق الداخلي لعبارات محور تخطيط وقت العمل	6
36	نتائج الصدق لعبارات محور تنظيم الوقت وتوزيع المهام	7
36	نتائج الصدق لعبارات محور توجيهه وقت العمل	8
37	نتائج الصدق لعبارات محور الرقابة والمتابعة المستمرة	9
37	نتائج الصدق لعبارات محور أداء المؤسسة	10
38	تحليل معاملات الارتباط بين محور أداء المؤسسة مع أبعاد محور إدارة الوقت	11
38	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تخطيط وقت التنفيذ	12
39	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنظيم الوقت وتوزيع المهام	13
39	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور توجيهه وقت العمل	14
39	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرقابة والمتابعة المستمرة	15
39	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء المؤسسة	16
40	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الوقت	17
40	مجال المتوسط الحسابي لكل فئة (ليكارت خماسي)	18
44	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	19
45	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	20
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	22
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	23

49	يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات تخطيط وقت العمل	24
51	يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات تنظيم الوقت وتوزيع المهام	25
52	يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات توجيهه وقت العمل	26
53	يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	27
55	يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور أداء المؤسسة	28
59	يوضح نتائج معامل الالتواء والتفلطح لمحاور الاستبيان	29
60	يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير تخطيط وقت العمل على جودة أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	30
61	يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير تنظيم الوقت وتوزيع المهام على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	31
61	يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير توجيهه وقت العمل على رفع كفاءة الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	32
62	يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	33

# فهرس الأشكال

## والملحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	نموذج الدراسة	1
08	مخطط أهمية إدارة الوقت	2
12	نموذج جلبريت 1980	3
15	أبعاد إدارة الوقت والأداء	4
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	5
45	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	7
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	8
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	9
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	10

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
72	الاستبيان	1
75	المقابلة	2
78	مخرجات SPSS	3

أولاً:

الإطار العام

تمهيد:

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها واقعاً يتسم بالتطور السريع في مختلف المجالات، والإدارة كغيرها من المجالات تتأثر بهذه التطورات، حيث أصبحت بحاجة إلى تطبيق المهارات الحديثة لمواكبتها، من أهم هذه المهارات مهارة إدارة الوقت، حيث يعتبر الوقت أحد الموارد المحدودة وغير المتتجدة التي وجب على المؤسسة الحفاظ عليها بالإضافة إلى مواردها الأخرى، لذا فإن على المؤسسة أن تحرص على الإدارة الناجحة للوقت بما يؤدي لتحسين الأداء المؤسسي، و هذه العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين الأداء المؤسسي لا يمكن إثباتها إلا من خلال دراسة علمية، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة.

### 1-الإشكالية:

- بناء على السياق السابق تربط هذه الإشكالية بين إدارة الوقت وأداء المؤسسة من خلال سؤال جوهري هو: هل يؤثر إدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية؟
- ويقسم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:
  - ✓ كيف يؤثر تخطيط الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية؟
  - ✓ كيف يؤثر تنظيم الوقت وتوزيع المهام على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية؟
  - ✓ كيف يؤثر توجيه الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية؟
  - ✓ كيف يؤثر الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية؟

### 2-الفرضيات:

- للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- ✓ يؤثر تخطيط الوقت إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.
  - ✓ يؤثر تنظيم الوقت وتوزيع المهام بدرجة عالية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.
  - ✓ يؤدي توجيه الوقت إلى تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بشكل مباشر.
  - ✓ تعمل الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وتصحيح الانحرافات.

### 3-أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مفهوم إدارة الوقت ومبادئها، ومدى إدراك المؤسسة محل الدراسة لأهمية تطبيقها في بيئة العمل.

- ✓ قياس مدى تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.
- ✓ تحديد معيقات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.
- ✓ اقتراح آليات فعالة لتحسين إدارة الوقت بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

#### 4-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبي:

- ✓ أهمية نظرية: تعد هذه الدراسة إطاراً نظرياً لفهم فعالية إدارة الوقت، حيث تركز على العلاقة بين الوقت والأداء المؤسسي من خلال توضيح أهمية إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في جذب انتباه الباحثين في ميدان الإدارة لتحليل مختلف جوانب هذا الموضوع.
- ✓ أهمية تطبيقية: تساعد الدراسة على المستوى الميداني من خلال النتائج والتوصيات المستخلصة في تعزيز كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها ويمكن أن يستفيد منها القائمون على المؤسسات بالتدريب على تطوير مهارات إدارة الوقت، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء ويعزز استراتيجيات تنفيذ مبادئ إدارة الوقت، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الإنتاجية.

#### 5-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع البحث للأسباب التالية:

- ✓ تحسين مسؤولي المؤسسات ب مدى أهمية إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات.
- ✓ موضوع البحث يساهم ويصب في تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات.
- ✓ الرغبة في تناول موضوع إدارة الوقت نظراً لتأثيره المباشر على جميع موارد ووظائف المؤسسة.

#### 6-حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية في سطيف.
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من 20 فيفري إلى 15 أفريل 2025.
- ✓ الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على معرفة دور إدارة الوقت وأبعادها (الخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف.

#### 7-صعوبات الدراسة:

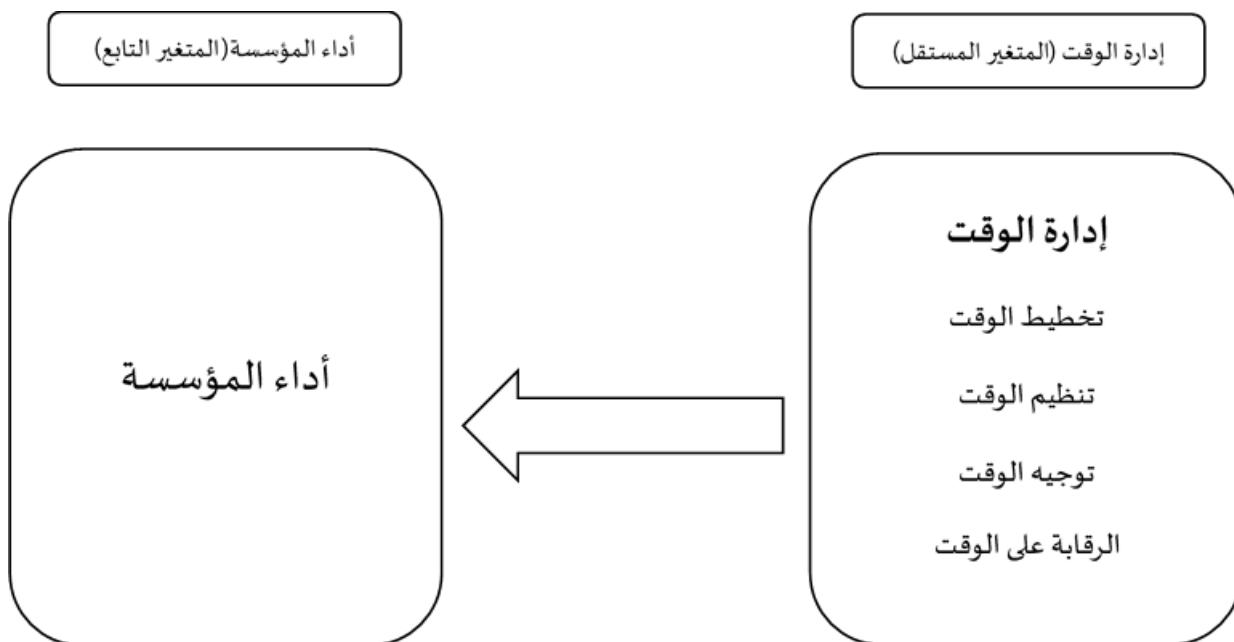
خلال إنجاز هذا البحث واجهنا صعوبات تمثلت في:

- ✓ صعوبة جمع واسترجاع الاستبيانات بسبب عدم اهتمام المستجيبين بالاستبيان الموجه إليهم.

- ✓ صعوبة الوصول إلى كل أقسام وإدارات المؤسسة محل الدراسة لإجراء المقابلة بسبب التحفظ على المعلومات.

#### 8-نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### 9-التعريفات الإجرائية:

**أ-إدارة الوقت Time Management:** هي عملية تعتمد على أربع أبعاد (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة) وهذا يهدف الاستغلال الأمثل لعامل الوقت داخل المؤسسة، ويقام في هذه الدراسة من خلال استجابة الأفراد في محاور أبعاد إدارة الوقت الأربع.

**ب-تخطيط الوقت Time Planing:** هو عملية استباقية يتم فيها تحديد الوقت اللازم لأداء المهام وإنجاز مختلف الأعمال المطلوبة، يقام في هذه الدراسة من خلال استجابة الأفراد في محور: التخطيط الزمني لتنفيذ الأعمال والمواعيد النهائية للمهام.

**ت-تنظيم الوقت Time Organizing:** عملية تنظيم الوقت يقصد بها ترتيب المهام والأنشطة التي تم تخطيدها وذلك حسب الأولوية ، تقام في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة في محور: توزيع المهام ووسائل تنظيم الوقت.

ث-توجيه الوقت Time Direction: هو عملية توجيه العمال وإرشادهم إلى الطرق المثلث للاستفادة من الوقت المتاح لهم ضمن خطة زمنية محددة ، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة الأفراد في محور : كيفية إدارة الوقت وتدريب العمال على ذلك.

د-الرقابة على الوقت Time control : هي عملية مقارنة الوقت المخطط بالوقت الفعلي وذلك لتصحيح الانحرافات، وتقاس من خلال استجابة افراد العينة في محور: متابعة الالتزام بالأداء الزمني والوسائل المستخدمة في ذلك.

ذ-أداء المؤسسة Organizational Performance : هو ما تتمكن المؤسسة من تحقيقه ويكون قابلاً للقياس والمقارنة مع الأداء المخطط من خلال مؤشرات (الكفاءة، الإنتاجية ، الوقت...). ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة الأفراد في المجالات التالية: مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والتزامها بالأداء الزمني المطلوب للتحسين المستمر في أدائها.

ثانياً:

**أدبيات الدراسة**

## تمهيد

يعد هذا الجزء مكونا أساسا للبحث العلمي، حيث يساعد في بناء الإطار النظري والمعرفي لموضوع الدراسة، وينقسم إلى جزأين: الجزء الأول يتمثل في نظريات ومفاهيم حول إدارة الوقت وأداء المؤسسة والجزء الثاني تضمن دراسات سابقة تمثل في بحوث تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما معا، وتهدف أدبيات الدراسة إلى إنشاء خلفيّة معرفية حول الموضوع لإثراء ودعم الدراسة الحالية واكتشاف مختلف الفجوات البحثية بينها وبين الدراسات السابقة.

## أولا-الإطار النظري:

## 1-مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت:

## 1-1-تعريف الوقت:

يعتبر الوقت موردا نادرا وسريع الزوال على الإنسان استغلاله استغلالا رشيدا، يملكه جميع الأفراد بشكل متساوي إلا أن الاختلاف يكمن في حسن إدارته واستغلاله بحكمة، بمعنى آخر عدم تخطيشه وإدارته يؤدي إلى هدره مما يعيق تحقيق الأهداف المخططة، في حديث الترمذى عن ابن مسعود عن الرسول ﷺ قال: "لا تزول قدمًا ابن آدم يوم القيمة حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه، وفيما أنفقه، وماذا عمل فيما علم" (balaïd, 2022, p. 956).

عرف بيتر داركر الوقت أنه: "أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر".

وعليه الوقت يربط الأنشطة ببعضها وينظم تسلسلها، كما يعتبر الوقت وحدة قياس للأنشطة والأعمال المنجزة على المستوى الفردي والمؤسسي. (عرابي و بن حميدة، 2019، صفحة 91)

## 1-2-تعريف إدارة الوقت:

إدارة الوقت هي التمكّن من تحقيق الفاعلية الإدارية حيث عرفها العجمي أنها: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت كما تعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل". (إبراهيم، 2020، صفحة 155)

إدارة الوقت هي مهارة يمكن أن تكتسب ويتم تطويرها للتعامل مع احتياجات الإدارة فكل الأنشطة الإدارية تستلزم وقتا لتنفيذها، وبالتالي إدارة الوقت تعني الوصول إلى الأهداف من خلال الاستخدام الأرشد للوقت والموارد الأخرى المتوفرة بطريقة مثلى. (بحري و خرموش، 2017، صفحة 16)

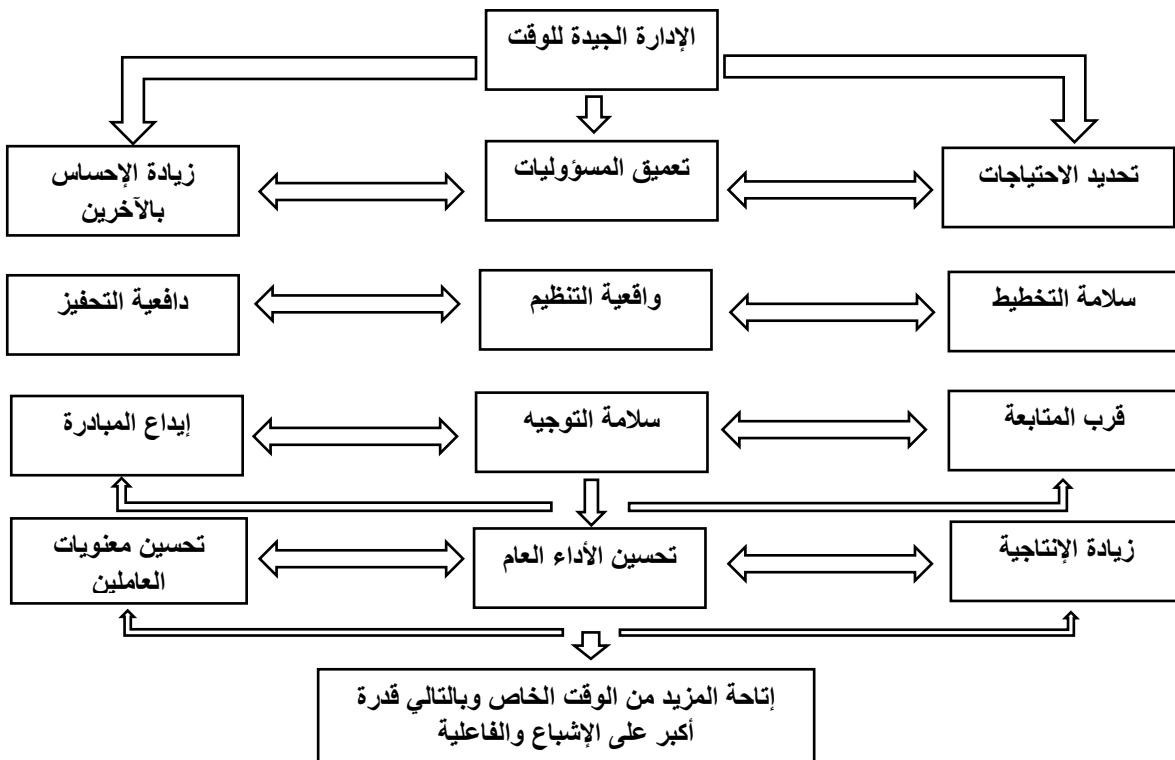
كما تعرف إدارة الوقت أنها مجموع إجراءات وعمليات من تخطيط وتنظيم وتجهيز ومراقبة مستمرة لأنشطة المؤسسة، كما يمكن انتهاج بعض السلوكيات من أجل إدارة وقت فعالة مثل تحديد الأولويات وإنشاء قوائم المهام وذلك من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وزيادة الإنتاجية. (Arumugam, et al., 2021, p. 332)

### 1-3-أهمية إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من الركائز بالنسبة للمؤسسة وتمثل أهميتها في:

- ✓ تكليف الأفراد بمسؤولياتهم بشكل مناسب وسليم وتحديد الاختصاصات.
- ✓ استخدام استراتيجيات مسبقة وواضحة لبلوغ الأهداف المخططة في الوقت المناسب.
- ✓ تنسيق التفاعل بين العنصر البشري داخل المؤسسة وبالتالي تحفيزه على المشاركة وإبراز مهاراته والاستفادة منها.
- ✓ القدرة على المراقبة المستمرة بكفاءة وفاعلية لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- ✓ اكتشاف الأساليب الأقل جهداً ووقتاً لتحقيق الإنجاز المطلوب. (بوراي و جميل، 2021، صفحة 147)

شكل(2): مخطط أهمية إدارة الوقت.



المصدر: (تركي و سايج، 2021، صفحة 12)

يمثل هذا الشكل مخططاً لأهمية إدارة الوقت حيث يوضح أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى إتاحة المزيد من الوقت وبالتالي القدرة على تحقيق فاعلية أكبر في المؤسسة.

#### 1-4-مبادئ إدارة الوقت:

مبادئ إدارة الوقت أربعة أنواع هي: مبادئ متعلقة بالخطيط، مبادئ متعلقة بالتنظيم، مبادئ متعلقة بالتجهيز، مبادئ متعلقة بالرقابة، تتمثل هذه المبادئ في:

##### أ-مبادئ متعلقة بالخطيط:

✓ مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت ضرورياً للتعرف على طرق استغلال الشخص ليومه حيث يتم تسجيل أنشطته اليومية ومعرفة مسببات ضياع الوقت.

✓ مبدأ التخطيط اليومي: التخطيط اليومي يساهم في تحديد وإنجاز الأهداف القصيرة الأجل حيث أن وجود خطة يومية يحفز الفرد على الالتزام والإنجاز وترتيب أنشطته اليومية.

✓ مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: حيث أن ترتيب المهام يتعلق بأولويتها وصعوبتها تأخيرها وتأجيلها.

✓ مبدأ المرونة: تعتبر المرونة مبدأ أساسياً فيجب أن يمتاز المبدأ الثاني (مبدأ التخطيط اليومي) بقابلية للتعديل وذلك لسهولة الالتزام في الحالات المفاجئة وغير متوقعة. (بن بخي، 2023، صفحة 17)

##### ب-مبادئ متعلقة بالتنظيم:

✓ مبدأ التفويض: يقوم المدير أو المسؤول بتحديد الأعمال التي يمكن أن يكلف بها العامل للقيام بها وذلك من أجل توفير الوقت لإنجاز المهام الإدارية الأخرى.

✓ مبدأ تقسيم نشاط العمل: حيث تقسم الأعمال التي تحتاج نفس الموارد لإنجازها في نفس الأقسام.

✓ مبدأ التحكم في المعوقات: وذلك بتقليل المستويات الغير ضرورية وتنظيم المجتمعات وغيرها من الأنشطة الإدارية اليومية.

##### ج-مبادئ متعلقة بالتجهيز:

يتمثل في إرشاد وتوجيه العاملين من أجل استخدام وقتهما استخداماً رشيداً من خلال المبادئ التالية:

✓ توزيع الأدوار: يقصد بها توزيع المهام على الأفراد حسب قدراتهم والاستفادة من خبراتهم لتوفير وقت أكبر وتجنب ضياعه.

✓ التنسيق بين الأهداف: هو محاولة تحقيق الانسجام بين الأفراد من مسؤولين وعمال مما يساهم في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

✓ إزالة المعوقات: يتطلب هذا المبدأ التغلب على المشاكل التي تعيق عملية توجيه الوقت وسير العمل. (بوراي و جمبل، 2021، صفحة 148)

#### د-مبادئ متعلقة بالرقابة:

بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه يتم تطبيق الخطة ومتابعتها ومراقبتها يوميا وهذا يتطلب تطبيق المبادئ التالية:

✓ مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: لا يمكن تطبيق الرقابة إلا بتحقق شرط تنفيذ الخطة اليومية ووجود خطة معيارية لمقارنتها بها وذلك بهدف إجراء التعديلات الالزامية على هذه الخطة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

✓ مبدأ إعادة التحليل: يطبق كل ستة أشهر لمعرفة طرق استغلال الوقت واكتشاف مسببات ضياعه. (بن بختي، 2023، صفحة 18)

#### 1-5- إدارة الوقت في المؤسسات:

تسعى المؤسسات للاستغلال الأمثل لمواردها فبجانب مواردها البشرية التي تعمل على تطويرها والاستفادة من الكفاءات الموجودة والموارد المالية التي تعمل على زيادة مورد الوقت محدود وموزع بدرجة متساوية على جميع المؤسسات بمختلف أنواعها، ولهذا تسعى المؤسسة لاستغلاله استغلالاً رشيداً من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها التنافسي.

تزداد أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسات بدءاً بالإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية لما لها من فوائد في المؤسسة مثل تقليل التكاليف وتوفيرها وتنسيق الأنشطة، كما أن الوقت يعد وحدة قياس للأعمال المنجزة حيث يمكن من خلاله تحديد الإنتاج كما ونوعاً بمعرفة الوقت الفعلي للإنتاج، فنظرية المؤسسات للوقت اليوم هي نظرة اقتصادية بحث.

إدارة الوقت في المؤسسات تتمثل في مجموع الأنشطة المتداخلة والمتناسبة بما هو متعارف داخل المؤسسة من طرف المدراء والعمال، محمد الصيرفي يرى أن إدارة الوقت تتجسد من خلال الوظائف الإدارية المختلفة حيث ترتب الأولويات ويتم القيام بالنشاطات وفقاً لذلك وفي أقل وقت ممكن. (بحري و خرموش، 2017، صفحة 24)

## 1-6-مضيغات الوقت:

تقسم مضيغات الوقت إلى قسمين: داخلية وخارجية وتم تقسيمها في الجدول التالي:

جدول (1): مضيغات الوقت.

مضيغات خارجية	مضيغات داخلية
- تعطيل الاتصالات.	- عدم التفويف.
- نقص المعلومات الالزمه.	- عدم وضوح الأولويات.
- التشريعات والقواعد المقيدة.	- الأهداف غير الواضحة.
- الزيارات العشوائية غير المجدولة.	- التأجيل.
- الاجتماعات غير المتمرة.	- سوء التنظيم أو انعدامه.
	- سوء التخطيط أو انعدامه.
	- سوء إدارة الأزمات.
	- نقص المهارات الالزمه.
	- انعدام أو ضعف الرقابة.

المصدر: (آمال، 2020، صفحة 363)

يوضح الجدول أن مضيغات الوقت تنقسم إلى مضيغات داخلية مصدرها الإنسان ويمكنه التحكم فيها وخارجية يصعب عليه التحكم فيها وتحتاج إلى التكيف والتنسيق، بالاستناد على هذا الجدول تستطيع المنظمات تحديد نقاط قوتها وضعفها لإدارة الوقت بكفاءة أكبر.

## 2-مفاهيم أساسية حول الأداء:

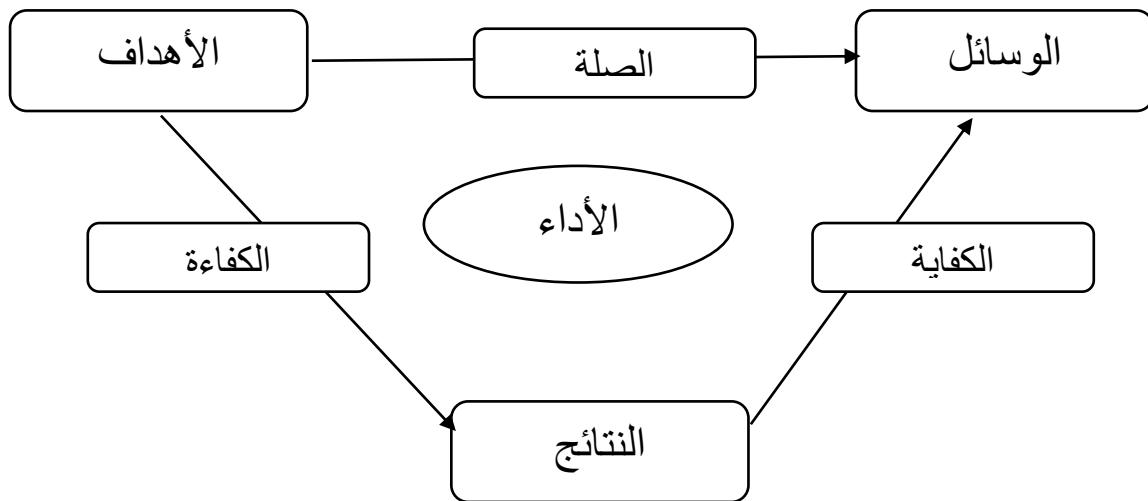
### 2-1-تعريف الأداء:

عرف كابلان و نورتون الأداء أنه: " تفوق المؤسسة في بلوغ أهدافها المخططة باستخدام معايير محددة، هذه المعايير مصنفة إلى سياق اقتصادي و سياق المستخدمين و سياق الأنشطة الداخلية و سياق التطور للمؤسسة وغيرها".

عرفه بورغundi أنه: "سياق ذو معان متعددة يدمج بين المهارات والإنتاجية، كما يشمل جوانب أخرى مثل أهمية الأهداف وإمكانية بلوغها باستمرارية".

عرفه كل من نيلي وآدامز أنه دمج مجموعة عوامل: الدقة والسرعة والتكلفة والكمال وذلك بهدف إنجاز مهمة أو نشاط مخطط سابقا. (Ou-mellali & Oubrahimi, 2025, p. 78)

شكل(3): نموذج جيلبريت 1980.



(Ou-mellali & Oubrahimi, 2025, p. 76)

يوضح الشكل نموذج جيلبريت 1980 لتكوينات الأداء أن الأداء هو ارتباط بين الأهداف والوسائل لتحقيق النتائج، يتيح هذا النموذج تحديد مصدر الخلل سواء كان في الأهداف أو الوسائل لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

## 2-تعريف الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوم أساسى بالنسبة للمؤسسات وتسوييرها، اهتم به الباحثون في مختلف المجالات والعلوم خصوصا العلوم الإدارية، حيث عرف الأداء المؤسسي أنه الوسائل والأنشطة المبذولة والتي تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة، وأن الأداء هو مجموع السلع والخدمات التي تنتجه المؤسسة في شكل مخرجات. عرف الريبيق الأداء المؤسسي أنه كل من الأنشطة والمخرجات معا أي "التفاعل بين السلوك وإنجاز".

يعكس مفهوم الأداء المؤسسي كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستخدامها بطريقة فعالة وعملية تتيح لها بلوغ أهدافها. مما سبق يتضح أن مفهوم الأداء المؤسسي هو الارتباط بين النتائج المحققة والجهود المبذولة في تحقيقها بالإضافة إلى التكاليف والموارد المستخدمة في ذلك. (أمني، 2021، صفحة 80)

## 2-تقييم الأداء المؤسسي وأهميته:

### أ-تعريف تقييم أداء المؤسسة:

يعرف تقييم الأداء أنه مرحلة مهمة في العملية الإدارية، تمثل هذه المرحلة في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، بالاعتماد على المعايير المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة في عملية التقييم، وتم هذه العملية بهدف تصحيح الانحرافات باتخاذ القرارات المناسبة وتطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة، وعادة ما تكون هذه المقارنة سنوية. من هذا التعريف يتبين أن تقييم الأداء هو عملية مقارنة الوضعية الحالية بالوضعية المراد

الوصول إليها لإيجاد الانحرافات ودراسة أسبابها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات. (بوعاية و بن واضح، 2022، الصفحات 120-121).

تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة هو مجموعة العمليات التي تهدف إلى تحديد مستوى أداء المؤسسة وكفاءتها في القيام ب مختلف نشاطاتها، كما أن تقييم أداء المؤسسة يهدف إلى معرفة مدى تطور أداء المنظمة وتقديمها خلال فترات زمنية متتابعة وذلك بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع بالاستناد إلى مجموعة مؤشرات ومعايير. (الكرخي، 2015، صفحة 47)

#### ب-أهمية تقييم أداء المؤسسة:

عملية تقييم الأداء تتميز بأهمية كبيرة تمثل في:

- ✓ تقديم معلومات تساعد في تشخيص حالة المؤسسة ووضعيتها.
- ✓ تقديم معلومات تساعد المؤسسة على القيام بوظائفها المختلفة مثل الرقابة حيث أن هذه الوظائف تبني على أساس بيانات توفرها عملية التقييم.
- ✓ عملية تقييم الأداء تساعد على تقييم مستوى تقدم المؤسسة خلال فترات زمنية متتابعة أي مقاربة زمانية (داخل المؤسسة) وتحديد مركزها التنافسي أي مقاربة مكانية (بين المؤسسات).
- ✓ عملية تقييم الأداء تظهر دور المؤسسة ومساهمتها في تعزيز النمو الاقتصادي.
- ✓ يساهم تقييم أداء المؤسسة في اكتشاف وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتميز بها وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. (بوعاية و بن واضح، 2022، الصفحات 124-123)

#### 2-مؤشرات الأداء:

تسعى المؤسسة لاعتماد مؤشرات ومعايير أساسية لتقييم كل نشاط من أنشطتها ويمكن أن تتعارض هذه المؤشرات من حيث السياق (اقتصادي، إداري، مالي...). (Da silva & Borsato, 2017, p. 1926) حيث يعتبر تطبيق مؤشرات الأداء لتقييم الأداء في المؤسسات من أهم أساليب الإصلاح الإداري ومع التطورات والتغيرات المستمرة في المخططات والأنظمة المعتمدة من فترة إلى أخرى تم الاتفاق على خمس مؤشرات لتقييم الأداء العام للمؤسسة (الحسني و الحسني يحيى، 2024، صفحة 32) وهي: الكفاءة، الفاعلية، الجودة، التوقيت والإنتاجية. قد يكون المؤشر في شكل قانوني أو اجتماعي أو اقتصادي وقد يكون معادلة رياضية في شكل قاعدة تقادس هذه المعادلة بناء على بيانات إحصائية تأخذ وحدة معينة وذلك لترجمة الظاهرة المدروسة إحصائيا. (الكرخي، 2015، صفحة 48)

مؤشرات الأداء هي خمسة تمثلها في الجدول التالي:

جدول(2): مؤشرات الأداء الخمسة.

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدة
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات الفعلية
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وأن تدابير الصحة تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وأن التدابير تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: (تركي و سايج، 2021، صفحة 25)

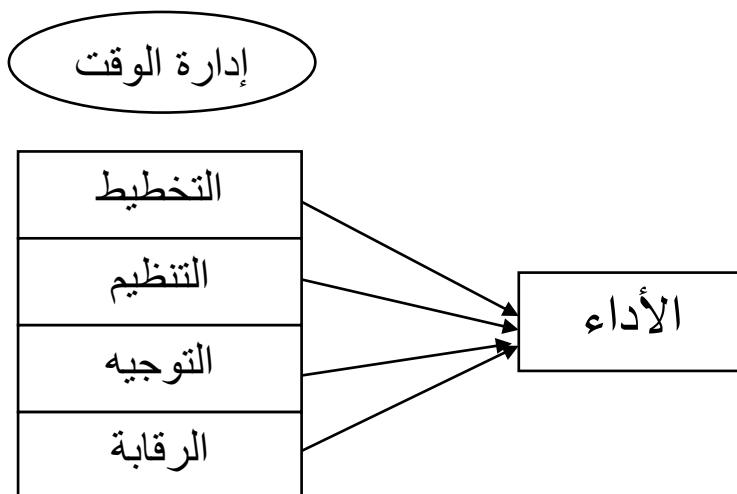
يوضح الجدول أعلاه المؤشرات الأساسية لتقدير الأداء في المؤسسات الاقتصادية ويشمل خمسة مؤشرات تغطي مختلف جوانب الأداء إلى جانب الوحدة المعبرة عن القياس لكل جانب.

### 3-دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة:

إدارة الأداء والعمل على تحسينه هي عملية يتعاون فيها كل من المدير والموظفي وهي أكثر من عملية مراجعة دورية للأداء، حيث أنها عملية دائمة ومستمرة لتصحيح الانحرافات وتقديم التدريب والإرشاد باستمرار. لتحقيق هذا المستوى من إدارة الأداء يجب على كل من المدير والموظفي اكتساب مهارة إدارة الوقت لزيادة كفاءته في التعامل مع الجداول الزمنية وإنجاز المهام في الوقت المناسب والمواعيد النهائية وغيرها من المهام مما يؤدي إلى تحسين الأداء. (Said, 2017, p. 7)

ووجدت المؤلفتان لوسي كريبي نجاجي وجين ماليل أن إدارة الوقت هي وسيلة لتحقيق الأهداف وأن هناك علاقة مباشرة بين جودة الأداء وكيفية تعامل المؤسسة مع وقتها المتاح، كما أشار كل من بوليسيس وآيو إلى أن الأفراد الذين يجيدون استخدام وقتهم بكفاءة أكثر تميزاً وإنجازاً في المؤسسة، يؤكد كل من إسحاقيتش وإسلامي بضرورة تجنب هدر الوقت وذلك بتحديد الأولويات ضمن جداول محددة وبالتالي زيادة الإنتاجية، مما سبق يتضح أن إدارة الوقت تسهم كثيراً في تحسين الأداء ورفع كفاءته. (Bouguersri, 2017, p. 218)

شكل(4): أبعاد إدارة الوقت والأداء.



المصدر: (Bouguersri, 2017, p. 219)

يوضح هذا الشكل العلاقة بين تحسين الأداء وإدارة الوقت من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. تعتبر هذه الأبعاد أدوات فعالة في تحسين الأداء والتأثير عليه بشكل مباشر.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1-الدراسات السابقة العربية:

- آمال غالب راشد، إدارة الوقت من وجهة نظر بعض القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصفية تحليلية، العراق، 2024:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالممارسات التي تؤدي إلى إضاعة الوقت وتعيق استثماره، وتشخيص عقبات إدارة الوقت في الأنشطة التعليمية الإدارية. اعتمدت هذه لدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لوصف ممارسات القادة الأكاديميين وأساليبهم في إدارة الوقت وتحليل وجهات نظرهم. استهدفت الدراسة عينة من الإداريين الأكاديميين من ممثلي الأقسام وعمداء ومساعديهم في جامعتين عراقيتين في سنة 2024، حيث وُزع على أفراد العينة 52 استبياناً، تضمنت هذه الاستبيانات جزأين: الجزء الأول يحتوي على بيانات عامة عن الأفراد

المجربين والجزء الثاني يحتوي مجموعة من الأسئلة قسمت لمحاور بما يتناسب مع موضوع الدراسة، تم معالجة هذه الاستبيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية من نسب مئوية تكرارية لتحليل الجزء الأول ووسط حسابي وانحراف معياري لتحليل أجوبة عبارات الجزء الثاني. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم إدراك الرؤساء الأكاديميين في الجامعات محل الدراسة لأهمية إدارة الوقت، انخفاض الوسط الحسابي لمحور الأسباب المؤدية لضياع الوقت (3,25) بمعنى عدم الإدراك لأسباب ضياع الوقت، وكذا وجود عوائق في استعمال التقنيات الحديثة لاستثمار الوقت. توصي هذه الدراسة بضرورة زيادة الوعي في الوسط الإداري الأكاديمي بأهمية إدارة الوقت وتصميم برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتزويدهم بمهارات إدارة الوقت وبعض المهارات المتعلقة بالتنظيم لتجنب هدره.

- خديجة الحسني و يحيى الحسني، دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فاعلية واستدامة، المملكة العربية السعودية، 2024:

هدفت الدراسة إلى تقديم معلومات عن مؤشرات وأبعاد الأداء، والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي مثل التقلبات السوقية والظروف الاقتصادية، تتناول الدراسة أيضًا التحديات التي تتعلق بتقييم وقياس الأداء، مثل مقاومة التغيير في المؤسسة، ومشكلات جودة البيانات وصعوبتها في التحليل. تتبع هذه المقالة المنهج النقدي الموضوعي الذي يسمح بتقديم رؤية شاملة حول كل جانب ضمن نطاق الدراسة، مما يسهل تحليل كل قسم بشكل منفصل وقد تمت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية سنة 2024. خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن فكرة تقييم الأداء يجب ألا تتمحور فقط على الجوانب المالية، بل ينبغي أيضًا أن تتضمن النواحي الاجتماعية والبيئية لضمان استدامة واستمرارية الأداء الفعال المستدام، كما أكدت على أن مواجهة هذه التحديات يتطلب اعتماد مقاربة شاملة تأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والثقافية، وتعزز من مشاركة الموظفين في عملية التحسين المستدام مع التركيز على عناصر الابتكار والقدرة على التكيف مع العوامل البيئية وتغيراتها. توصي الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجية شاملة لتقييم الأداء المؤسسي من طرف المؤسسات تأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية والثقافية وتعزز الابتكار والمرونة لمواجهة التحديات المستقبلية، كما يجب على المؤسسات السعي لتحسين جودة البيانات في عملية القياس والتقييم، وذلك لضمان اتخاذ القرارات الصائبة. كما ينبغي عليها تعزيز قدراتها التنظيمية وأن يكون التقييم مشتركةً بين جميع المعنيين.

- بن بختي عبد الحكيم، أهمية إدارة الوقت في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استنباطية، الجزائر (تلمسان) 2023:

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية تخطيط الوقت في العديد من مجالات الأنشطة الإنسانية، ولتحقيق أهداف التخطيط، يجب الاهتمام بطرق إدارة الوقت، كما هدفت لقياس مدى ارتباط فعالية إدارة الوقت بنجاح التخطيط الاستراتيجي. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي نظراً للطابع النظري للدراسة وذلك بالبحث في المفاهيم والنظريات المتعلقة بمتغيري الدراسة تعالج أحد متغيري الدراسة أو كلاهما (إدارة الوقت، التخطيط الاستراتيجي)، وقد تمت هذه الدراسة في جامعة أبو بكر بلقايد في تلمسان سنة 2023. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها لا يمكن بأي شكل من الأشكال إنجاح مخطط أو سياسة بدون وضع مراحل زمنية لتحقيق الهدف، وهو ما يمكن من إدارة الوقت المتوفّر وتحقيق الأهداف المحددة، وأن جوهر إدارة الوقت بشكل فعال هو ترتيب المهام والوظائف وفقاً للأهمية وعدم القابلية للتأجيل مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسين جودة التعامل مع المسائل غير المستعجلة، كما تعتبر الدراسة إدارة الوقت وسيلة لاكتشاف الضعف الاستراتيجي وهي الحالة التي يصبح فيها تحقيق أهداف المؤسسة صعباً جداً، لأن الاستراتيجية تستنزف الوقت دون الحصول على عوائد مرضية. توصي هذه الدراسة بوجوب تحديد أهداف تعكس الوضوح الكمي وال زمني لها وخلالية من أي تناقض أو تعارض وتميز بالمرونة وتراعي التطورات البيئية المختلفة بالإضافة إلى تحديد أولويات المنظمة ضمن الإمكانيات المتاحة لبلوغ الأهداف المخطط لها.

- عيسى مطر مأمون، فاعلية إدارة الوقت في رفع الكفاءة الإنتاجية لشركات الاتصالات في السودان، دراسة وصفية تحليلية، السودان، 2022:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تنفيذ الأنشطة بدقة خلال الوقت المحدد لذلك، باستعمال وسائل الاتصال المناسبة وبالتالي تحقيق شركات الاتصال لأهدافها والعمل على تحديد التحديات التي تعيق استثمار الوقت والسعى لتجاوزها ومعالجتها. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كما استخدم المنهج التاريخي في دراسة الوثائق والتطورات الماضية لفهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. استهدفت الدراسة عينة من العمال الإداريين في شركة "سوداني الاتصالات" في السودان عام 2022. حيث وزع على أفراد العينة استبيانات تحتوي جزأين: الجزء الأول يحتوي بيانات عامة عن الأفراد المجيبين والجزء الثاني يحتوي مجموعة من الأسئلة قسمت لمحاور بما يتناسب مع موضوع الدراسة، للتأكد من دقة الإجابات وتحليلها تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن تنظيم وإدارة الوقت في شركة سوداني الاتصالات ممتازة، كما تعتمد هذه الشركة أهداف طويلة المدى تتجاوز الخمس سنوات فيما يخص التخطيط والتنظيم لزيادة

الإنتاجية وتجنب هدر الوقت، وتعتمد الشركة برامج التخطيط والتنبؤ بالمتغيرات المحتملة للوصول إلى أهدافها. توصي هذه الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل لتجنب ضياع الوقت والاستفادة من التجارب الدولية في إدارة الوقت في شركات الاتصال.

- نمير إبراهيم الصميدعي وهناء نوار مطر، إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية، دراسة وصفية، العراق، 2022:

تهدف هذه الدراسة لاكتشاف طرق وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وتحديد العلاقة بين النمط الإداري وإدارة الوقت بناء على جنس الفرد المحب (ذكر وانثى) ومدة الخدمة الإدارية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستهدفت عينة من المديرين والمديرات بلغ عددهم 200 فرد في محافظة صلاح الدين العراقية عام 2022 ، تم اعتماد مقياس إدارة الوقت المكون من 32 فقرة من اعداد الباحثان كأدلة للبحث وتقوم هذه الأداة على ترتيب درجات إجابات أفراد العينة على مقياس تصاعديا وتنازليا وتطبيق مختلف الأساليب الإحصائية عليها مثل الاختبار الثنائي. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أفراد العينة يطبقون إدارة الوقت خلال ساعات العمل الرسمية بمستوى معتدل وعادي، وينظمون وقتهم بشكل جيد كما اختلفت النتائج بالنسبة لمتغير الجنس، حيث كانت النتيجة لصالح الذكور في تنظيم الوقت وإنجاز المهام وتنظيمها في المؤسسة التعليمية. توصي هذه الدراسة بإجراء أبحاث مشابهة على مديري مختلف الأطوار بغرض تحديد العلاقة بين الأسلوب الإداري وإدارة الوقت.

- بوراي زينب وجميل أحمد، إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجي جبل العنق، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر (تبسة)، 2021:

تهدف هذه الدراسة لعرفة درجة تحكم الموظفين في تنظيم وقفهم وقدرتهم على إدارته، وفهم وجهات نظر الموظفين بشأن أساليب إدارتهم لوقت عملهم من حيث التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وتقديم نصائح وتوجيهات لهم تساهم في تقليل هدر الوقت واستغلاله بشكل حكيم. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 127 عمال المركب المنجي بولاية تبسة بالتحديد جبل العنق في بئر العاتر سنة 2021، لكن الدراسة استهدفت عينة من 51 عامل إداري في المؤسسة وزرعت عليهم استبيانات، تم استرجاع 48 استبيان تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها استطاعة الموظفين إتمام المهام المتراكمة عليهم حتى في ظل ضغوط العمل الكبيرة، وذلك نتيجة اكتسابهم لمهارات التخطيط والتنظيم كما يوجد تعاون بين المسؤولين والموظفين، حيث يساعدونهم في تنظيم أوقاتهم و اختيار الأوقات المناسبة لإنجاز الأعمال بكفاءة، وأن الموظفين يدركون أن لإدارة

الوقت انعكاس إيجابي وقوى على الأداء الوظيفي، فكلما أحسن الموظف إدارة وقته، زاد ذلك من كفاءته في العمل. توصي هذه الدراسة بالعمل على تجنب هدر الوقت من خلال استعمال الرقمنة وتتجنب المعاملات الورقية، وتصميم برامج تدريبية للموظفين لتدريبهم على إدارة وقتهم واستخدامه بكفاءة كما توصي باعتماد تقارير رقابية للتعقب على إنجاز المهام في الوقت ومكافأة الموظفين وتحفيزهم على حسن الأداء والتنفيذ.

- مريم تركي وجهمان سايج، إدارة الوقت وأثارها في مستوى أداء العاملين: دراسة حالة شركات الاتصال، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر(برج بوعريريج)، سنة 2021:

هدفت الدراسة للتركيز على الأساسية النظرية المرتبطة بإدارة الوقت وأداء الموظفين، ومحاولة فهم الوضع الفعلي لخطف الوقت والأداء في المؤسسات، وتحديد درجة ارتباط إدارة الوقت وأداء الموظفين في مؤسسات الاتصالات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينه مكونه من 60 موظف في مصلحة الاتصالات ببرج بوعريريج عام 2021، حيث وزعت استبيانات على أفراد العينة، شملت هذه الاستبيانات جزأين: الجزء الأول يحتوي بيانات عامة عن الأفراد المجيبين والجزء الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة على أربع محاور بما يتناسب والموضوع، ولتحليل بيانات الاستبيان ومعالجتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للتحليل، حيث تم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية المتosteطات الحسابية والانحرافات المعيارية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها انعكاس إدارة الوقت بشكل طردي و مباشر على أداء العمال وأن الوقت يمثل عنصر أساسى وقيم بالنسبة لشركات الاتصال وكذلك يساهم التخطيط الجيد للوقت في المؤسسة في تجنب هدره وتضييعه. توصي الدراسة بإجراء دراسات عن موضوع الوقت وطرق ترشيد استخدامه، وتحفيز العمال وتشجيعهم للاهتمام بإدارة الوقت والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد، مع تهيئة المناخ المناسب لذلك وتخصيص وقت لكل مشكلة لتحليل أسبابها وإيجاد حلول لها كما يستحسن إشراك الموظفين في تنظيم أعمالهم وجداولهم الزمنية لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والأهمية.

- نجوى رمضان أميري، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، ليبيا، 2021:

هدفت الدراسة لتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإيجاد الأقوى تأثيراً منها وفقاً لوجهة نظر المشاركين في البحث ودراسة انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي وتحديد العلاقة بينهما، كما هدفت لتسليط الضوء على الأبحاث ذات الصلة وشرح المفاهيم المتنوعة للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي لدراسة وتحليل المتغيرات المتعلقة بالبحث، من خلال دراسة ردود أفراد العينة على الأسئلة المدرجة في استبيان البحث، وذلك بغرض فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في جامعة سرت سنة 2021،

وتم اختيار عينة من حوالي 123 عضواً حيث استرجعت جميع الاستبيانات الموزعة عليهم ثم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية لتحليلها ومعالجتها. توصلت هذه الدراسة إلى وجوب الاعتماد على رؤية استراتيجية خاصة بالنسبة للظروف التنافسية، وعدم وجود الحواجز الالزمة لدفع العمال لتحسين مهاراتهم وإبرازها، وضعف في عملية تحليل البيئة الخارجية مما يؤثر على الأداء. توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: الاعتماد على المنهج التشاركي في صياغة الرؤية الاستراتيجية للجامعة، إنجاز تقارير سنوية عن واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء للجامعة والقيام بتشجيع العمال وتحفيزهم باعتماد نظام حواجز مناسب.

- النوي بالطاهر وآمنة بن النوي، أهمية إدارة الوقت والضغوط وأثرها على جودة الحياة لدى الشباب الجامعي، الجزائر (باتنة)، 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الطلاب الجامعيين في إدارة الوقت وقياس تأثير الضغوط الأكademية والشخصية على جودة الحياة ودراسة العلاقة بين إدارة الوقت وتقليل الضغوط النفسية، كما هدفت لاقتراح نصائح لتحسين جودة الحياة لدى الطلاب الجامعيين باستخدام سياسات فعالة لإدارة الوقت والتصرف مع الضغوط. اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي وذلك بالبحث في المفاهيم والمقاربات عن معادلات الارتباط بين متغيري الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة في تحديد المفاهيم على عدة مبادئ ونظريات تعالج أحد متغيري الدراسة أو كلاهما. توصلت الدراسة التالية: يوجد إلى النتائج ارتباط إيجابي بين مهارات إدارة الوقت وتحسين جودة حياة الطلاب، كما تؤدي الضغوطات الأكademية والاجتماعية إلى تأثير سلبي على الصحة النفسية ودرجة الأداء الدراسي، وأن الطلاب الذين يمتلكون مهارات قوية في إدارة الوقت يواجهون ضغوطاً أقل مقارنة بأقرانهم ويستفيدون من نوعية حياة مريحة. توصي الدراسة بإضافة دورات تدريبية تتعلق بإدارة الوقت في البرامج الجامعية وتعزيز الرعاية النفسية والاجتماعية للطلاب لمساعدتهم في مواجهة الضغوط، وتحث الطلاب على اعتماد استراتيجيات ناجعة لإدارة الوقت، مثل ترتيب المهام وإنشاء جداول زمنية قابلة للتعديل و إجراء أبحاث مستقبلية حول انعكاس استراتيجيات معينة في تخفيف التوتر.

- حسين حبيبو، إدارة الوقت والأداء: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، دراسة وصفية، الجزائر (قالمة)، 2019:

هدفت الدراسة لتنظيم التراث النظري المتعلق بموضوع إدارة الوقت والأداء وإقامة روابط نظرية متعلقة بمتغيرات البحث، كما سعت الدراسة لتحليل الواقع العملي لتنظيم الوقت وتنظيم الوقت في المؤسسة محل الدراسة وتحديد مكونات الأداء وأبعاده. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعمل الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. بلغ إجمالي عدد العمال في مؤسسة عمر بن عمر في قالمة سنة 2019: 320 عاملًا، واختار الباحث عينة

تكونت من 64 عاملا، كما اتبع الباحث أسلوب تحليل: أسلوب التحليل الكمي باستعمال جداول إحصائية وأسلوب التحليل الكيفي من خلال الملاحظات المتحصل عليها أثناء فترة الدراسة بالمؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة أهمية تخطيط الوقت، حيث اعتبرت تخصيص فترة معينة له كأحد أهم عناصر إدارة الوقت. كما أكدت على أن لعناصر إدارة الوقت تأثير كبير في تحسين أداء الموظفين. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين تنظيم الوقت ومستوى أداء الموظفين. توصي الدراسة بالتركيز على دعم العامل الفرد من خلال تعزيز المبادرات الشخصية، بهدف زيادة اهتمام العامل بمهامه داخل المؤسسة وتعزيز الحوافز الفردية. وهذا لا يعني التركيز فقط على العمل الجماعي، بل يسعى لخلق بيئة تنافسية إيجابية بين العمال. كما يشمل إشراك العمال في عملية التخطيط ليكونوا على علم بما هو متوقع منهم.

## 2-الدراسات السابقة الأجنبية:

### - Aeon.B & Faber.A & Panaccio.A, Does time management work?,theoretical analytical study, Canada, (2021):

دراسة "هل إدارة الوقت فعالة؟ دراسة تحليلية" أجرتها أيون وفابر وبناسيو في كندا ونشرت عام 2021 في مجلة PLOS One. هدفت هذه الدراسة لتقييم تأثير إدارة الوقت على الأداء والرفاهية بالتزامن مع الضغوط المتزايدة في الحياة اليومية، وتم اقتراح إدارة الوقت كحل لمواجهة نقص الوقت. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال بحث شامل في قواعد بيانات مثل ( Academic Search Complete, Business Source Complete, PsycINFO ) باستخدام الكلمة المفتاحية "time management" ، وشملت مقالات حتى عام 2019. تم التركيز على الدراسات الكمية التجريبية، حيث تم تقليل عدد النتائج الأولية من 10933 إلى 158 دراسة مؤهلة للتحليل. النتائج المتحصل عليها أظهرت وجود علاقة معتدلة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي والإنجاز الأكاديمي، بالإضافة إلى علاقة معتدلة وإيجابية بين إدارة الوقت والرفاهية (مثل الرضا عن الحياة). كانت العوامل الفردية مثل الجنس والعمر أقل ارتباطاً بإدارة الوقت والعلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي تزداد قوة مع مرور الوقت، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الوقت ليست مجرد أداة لتحسين الأداء بل هي عامل مهم في تعزيز الرفاهية الشخصية للأفراد. توصي هذه الدراسة بتجنب الاحتراق الوظيفي من خلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية وإدراج فترات راحة منتظمة في جدول المهام.

### - Ambrož & Milan, Time Management and Performance in Organizations, theoretical analytical study, Slovenia, (2021):

دراسة "إدارة الوقت والأداء في المنظمات" التي أجرتها ميلان أمبروز في سلوفانيا عام 2021 ونشرت في مجلة (تحديات المستقبل)، هدفت لتحليل العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا

كانت إدارة الوقت استراتيجية فعالة لتحسين وتطوير الأداء في المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل بيانات من دراسات وأبحاث سابقة، مستخدمة "مبدأ الهرم" (Pyramid Principle) "الذي طوره بيتو Google Scholar (Pinto, 2002) لاختبار هذه العلاقة. تم جمع البيانات من قواعد بيانات مثل DOAJ و Elsevier بإدراج كلمات مفتاحية مثل الأداء الوظيفي والأداء التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن إدارة الوقت تعد عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح التنظيمي وأكدت أن إدارة الوقت أداة فعالة لتحسين الأداء الشخصي والتنظيمي، حيث ينتج عنها الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة. توصي الدراسة بضرورة تحديد سلوكيات زمنية فعالة تتعكس إيجاباً على الأداء ودعت إلى تعزيز ثقافة إدارة الوقت على جميع المستويات التشغيلية من خلال تحديد الأولويات ومراقبة الإنجاز مع التأكيد على الحاجة لمزيد من الأبحاث لفهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء التنظيمي بشكل أدق.

- **Skryhun. N & Nyzhnyk.S, Time management as an important component of successful business activities, theoretical analytical study, Ukraine, ( 2020 ) :**

دراسة "إدارة الوقت كمكون مهم للأنشطة التجارية الناجحة" التي أجرتها سكريون ونجنيك عام 2020 ونشرت في مجلة النشرة العلمية الأوروبية الوسطى، هدفت إلى تحليل دور إدارة الوقت كأداة فعالة في نجاح الأنشطة التجارية، وتحديد مدى تأثيرها على أداء المنظمات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل البيانات من دراسات وأبحاث سابقة، مستخدمة أساليب تحليلية لاختبار العلاقة بين إدارة الوقت والنجاح في الأنشطة التجارية في إطار أكاديمي جامعي. النتائج المتوصل إليها أكدت أن إدارة الوقت تعد عنصراً أساسياً لنجاح الأعمال التجارية، حيث تساهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الوقت الضائع. كما أشارت الدراسة إلى أن إدارة الوقت تساهم في زيادة الإنتاج كما ونوعاً كما أن تقليل هدر الوقت يؤدي إلى تفادي التكاليف التشغيلية الغير ضرورية وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب فعالة لإدارة الوقت يمكن أن يزيد من إنتاجية العاملين ويعزز الأداء المؤسسي. توصي هذه الدراسة باعتماد الأدوات والوسائل الرقمية الممكنة لتنظيم المهام وإدارتها وتجنب تأجيلها كما أوصت بوضع أهداف واضحة ومحددة المدة.

- **Enuoh Rebecca Oliver & Alfred J. M. Edema, Exploring time management skills for employee performance, descriptive study, Nigeria, (2019) :**

دراسة "استكشاف مهارات إدارة الوقت لتحسين أداء الموظفين" التي أجرتها إينو ريبيكا أوليفر وألفريد إيديمبا من قسم إدارة الأعمال بكلية علوم الإدارة في جامعة كالابار، نيجيريا، ونشرت في المجلة الوطنية للتجارة والاقتصاد والتسهيل في أكتوبر 2019، تهدف إلى تحليل انعكاس مهارات إدارة الوقت على أداء الموظفين، مع

التركيز على العلاقة بين إدارة الوقت وحسن استخدام الموارد في المنظمات. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي، حيث تم اختيار عينة مكونة من 165 مشاركاً من أصل مجتمع بحثي يبلغ 280 موظفاً في مؤسسة اقتصادية نيجيرية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم بعناية، وقياس موثوقية البيانات باستخدام اختبار (Test-Retest)، حيث تراوحت معاملات الموثوقية بين 0.82 و 0.86. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت وكفاءة الموظفين، وأن إدارة الوقت الفعالة تؤدي إلى تحسين استخدام الموارد في المنظمات وأكّدت الدراسة أن الالتزام بمبادئ إدارة الوقت من قبل المسؤولين والعمال يعزز نجاح وتقدير المنظمة وأشارت الدراسة إلى أن إدارة الوقت هي أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على تطبيق مبادئ إدارة الوقت بشكل فعال لتعزيز الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية، مؤكدة على أهمية مهارة ترشيد استخدام الوقت كاستراتيجية لتطوير أداء المنظمة وحسن استغلال الموارد بكفاءة.

- **ONODUGO CHRIS, Time management: A panacea for success in a corporate organisation, Analytic study, Nigeria, (2014) :**

دراسة "إدارة الوقت: علاج لتحقيق النجاح في المؤسسات" التي أجرتها كريس أونودوغو من قسم الإدارة العامة والحكم المحلي بجامعة نيجيريا نسوكا عام 2014، وُنشرت في المجلة الدولية للبحوث متعددة التخصصات، هدفت إلى تحليل أهمية إدارة الوقت في نجاح المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لمراجعة وتحليل النظريات والأدبيات السابقة حول إدارة الوقت في المؤسسات، حيث أظهرت النتائج أن إدارة الوقت عنصر أساسي في تطوير أي مشروع لأنها تحدد وقت تنفيذه. كما أشارت الدراسة إلى أن فعالية إدارة الوقت في المؤسسات ترجع إلى عدة عوامل منها الذكاء الاستراتيجي ونظام القيم والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. توصي هذه الدراسة بتطوير استراتيجيات فعالة لتنفيذ المهام في الوقت المحدد لها واستعمال الأدوات والموارد التكنولوجية المعاصرة لتنفيذ ذلك والمتابعة الدائمة للأداء من أجل تصحيح الانحرافات.

**ثالثا: الفجوة البحثية:**

سنعرض في ما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**1-الفجوة البحثية للدراسات العربية:**

- **آمال غالب راشد، إدارة الوقت من وجهة نظر بعض القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصفية تحليلية، العراق، 2024:**

ركزت هذه الدراسة على مضيقات الوقت في المؤسسات وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا التي تطرق إلى مضيقات الوقت في المؤسسات كما استعملت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان للتحليل، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في اختيار العينة حيث اختارت هذه الدراسة عينة من القادة الأكاديميين بينما

عينة دراستنا تم اختيارها من مؤسسة نشاطها اقتصادي كما اختلفت مع دراستنا في العناصر التي تم تناولها حيث أن دراستنا تطرق إلى مبادئ إدارة الوقت لتجنب ضياعه بينما هذه الدراسة أهملتها.

- خديجة الحسني وبحيى الحسني، دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فاعلية واستدامة، المملكة العربية السعودية، 2024:

ركزت هذه الدراسة على دراسة الأداء ومؤشراته وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا التي تطرق إلى مؤشرات الأداء وتقييمه، بينما اختلف هذه الدراسة عن دراستنا في اختيار المنهج حيث استعملت المنهج النقدي الذي يركز فقط على الأدبيات وبهذا تطرق إلى جميع عناصر الأداء من أبعاد ومؤشرات وتحديات تقييمه وغيرها، إلا أن دراستنا تطرق لموضوع الأداء إحصائيا باستخدام أداة الاستبيان، للتوصل لنتائج دقيقة، كما أن الدراسة الحالية سعت لتحليل دور إدارة الوقت على الأداء.

- بن بختي عبد الحكيم، أهمية إدارة الوقت في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استنباطية، الجزائر (تلمسان)، 2023:

ركزت هذه الدراسة على دراسة مبدأ تخطيط الوقت وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا التي تطرق إلى تخطيط الوقت، بينما اختلف هذه الدراسة عن دراستنا في اختيار المنهج حيث استعملت المنهج الاستنباطي الذي يركز على النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة كما أن هذه الدراسة ركزت فقط على مبدأ التخطيط وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي، إلا أن دراستنا الحالية تطرق إلى جميع مبادئ إدارة الوقت من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دراسة تأثير هذه المبادئ على الأداء المؤسسي ككل إحصائيا.

- عيسى مطر مأمون، فاعلية إدارة الوقت في رفع الكفاءة الإنتاجية لشركات الاتصالات في السودان، دراسة وصفية تحليلية، السودان، 2022:

ركزت هذه الدراسة على ضرورة تحديد وقت الأنشطة وهذا ما أكدته دراستنا من خلال مبدأ التخطيط والتنظيم كما يكمن وجه الشبه في اعتماد المنهج الوصفي في البحث واستخدام أداة الاستبيان في التحليل، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في اعتماد منهجين، حيث اعتمدت هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهج الوصفي المنهج التاريخي لدراسة التطورات التاريخية لإدارة الوقت، كما أن دراستنا تطرق إلى العديد من الأساليب لإدارة الوقت من جداول وغيرها إلا أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على وسائل الاتصال للتخطيط وتنظيم الوقت.

- نمير إبراهيم الصميدعي وهناء نوار مطر، إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية، دراسة وصفية،  
العراق، 2022:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في اعتماد المنهج الوصفي، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في التركيز على أساليب إدارة الوقت في المؤسسات الأكademية بينما دراستنا ركزت على المؤسسة الاقتصادية وتأثير إدارة الوقت على أدائها العام، كما أن هذه الدراسة درست إجابات العينة حسب الجنس (ذكر وأنثى) إلا أن دراستنا لم تركز على الجنس بل ركزت على جوهر الموضوع وهو إدارة الوقت ودرسته إحصائيا، كما أن دراستنا تطرقت إلى مبادئ إدارة الوقت ليسهل تحديد الخلل في إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة ومعالجته.

- بوراي زينب وجميل أحمد، إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر(تبسة)، 2021:

ركزت هذه الدراسة على معرفة درجة تحكم الموظفين في وقتهم وقدرتهم على إدارته وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا التي تطرقت إلى هذا في أداة الدراسة والتي تمثل في الاستبيان، كما يكمن وجه الشبه في تطرق كلا الدراسات إلى مبادئ إدارة الوقت: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وكذلك استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة. تتشابه أيضاً هذه الدراسة مع دراستنا في مختلف التوصيات المقترحة وخاصة التأكيد على ضرورة توظيف الرقمنة ومختلف التكنولوجيات الحديثة في إدارة الوقت. بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في تركيزها فقط على إدارة الموظفين لوقتهم بينما دراستنا ركزت على إدارة كل المؤسسة وقتها من موظفين ومسؤولين وأقسام.

- مريم تركي وجمان سايج، إدارة الوقت وأثارها في مستوى أداء العاملين: دراسة حالة شركات الاتصال، دراسة وصفية تحليلية، الجزائر(بج بوعريج)، سنة 2021:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التركيز على النظريات المتعلقة بإدارة الوقت والأداء ومحاولة فهم العلاقة بينهما، كما يكمن التشابه في استعمال المنهج الوصفي والاستبيان للتحليل، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في تركيزها فقط على تأثير إدارة الوقت في أداء العمال بينما دراستنا ركزت على تأثير إدارة الوقت في أداء المؤسسة ككل. كما أن دراستنا تطرقت إلى كل مبادئ إدارة الوقت واقتصرت هذه الدراسة على مبدأ تخطيط إدارة الوقت فقط.

- نجوى رمضان أمني، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت، ليبيا، 2021:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الأداء المؤسسي والتركيز على تحسينه والحفاظ على مختلف موارد المؤسسة، واعتماد المنهج الوصفي للبحث واستخدام الاستبيان كأداة للتحليل. بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في الفترة الزمنية حيث أن التخطيط الاستراتيجي يكون في إطار زمني طويل بينما إدارة الوقت إطارها الزمني قصير و مباشر مما يساهم في سهولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

- النوي بالظاهر وآمنة بن النوي، أهمية إدارة الوقت والضغوط وأثرها على جودة الحياة لدى الشباب الجامعي، الجزائر(باتنة)، 2020:

ركزت هذه الدراسة على إبراز أهمية إدارة الوقت و دراستها كعنصر أساسي كما تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تنظيم الوقت وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في اعتمادها للمنهج الاستنباطي أي فقط تحليل النظريات والمقاربات التي تخص إدارة الوقت بينما دراستنا استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب إحصائي للحصول على نتائج دقيقة. هذه الدراسة ركزت فقط على فئة الشباب الجامعي بينما دراستنا تستهدف عمال مؤسسة اقتصادية، كما أن هذه الدراسة ركزت فقط على جانب الضغوط الناجمة عن عدم إدارة الوقت وبالتالي تأثيرها على جودة الحياة إلا أن دراستنا الحالية تدرس تأثير إدارة الوقت على الأداء المؤسسي ككل.

- حسين حبيبو، إدارة الوقت والأداء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، دراسة وصفية، الجزائر(قالمة)، 2019:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التركيز على النظريات المتعلقة بكل من إدارة الوقت والأداء، وتحليل العلاقة بينهما في المؤسسة محل الدراسة، واعتماد المنهج الوصفي لذلك مع استخدام الاستبيان كأداة للتحليل، كما تم التوصل إلى العلاقة الطردية بين إدارة الوقت والأداء. يمكن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تركيز هذه الدراسة أكثر على أداء الموظفين أي الأداء الفردي بينما دراستنا ركزت على أداء المؤسسة العام.

## 2-الفجوة البحثية للدراسات الأجنبية:

- **Aeon.B & Faber.A & Panaccio.A, Does time management work?,theoretical analytical study, Canada, (2021):**

ركزت هذه الدراسة على إبراز أهمية إدارة الوقت ومدى فعاليتها وهنا يكمن وجه التشابه مع دراستنا، كما أكدت الدراسات على تأثير إدارة الوقت على الأداء كما سعت الدراسات إلى تحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المنهج حيث أن دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للتحليل للوصول إلى نتائج دقيقة، أما بالنسبة لهذه الدراسة فاقتصرت فقط على تحليل الدراسات السابقة التي تعلقت بموضوع إدارة الوقت.

- **Ambrož & Milan, Time Management and Performance in Organizations, theoretical analytical study, Slovenia, (2021):**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التركيز على دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات واقتراح توصيات لتحقيق ذلك، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في طريقة التحليل، اقتصرت هذه الدراسة فقط على تحليل الدراسات السابقة التي تعلقت بموضوع إدارة الوقت وتأثيره على إدارة المنظمات بينما دراستنا الحالية اعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للتحليل للوصول إلى نتائج دقيقة كما طرقت دراستنا إلى مبادئ إدارة الوقت الفعالة من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

- **Skryhun. N & Nyzhnyk.S, Time management as an important component of successful business activities, theoretical analytical study, Ukraine, ( 2020 ):**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التأكيد أهمية إدارة الوقت واعتبارها أداة استراتيجية لزيادة الإنتاجية واستغلال الموارد بكفاءة، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في طريقة التحليل، اقتصرت هذه الدراسة فقط على تحليل الدراسات السابقة التي تعلقت بموضوع إدارة الوقت. محور هذه الدراسة فقط على تأثير إدارة الوقت على الأنشطة التجارية للمؤسسة، بينما دراستنا الحالية تناولت تأثير إدارة الوقت على الأداء العام للمؤسسة بما يتضمن جميع الأقسام ومختلف المصالح داخلها.

- **Enuoh Rebecca Oliver & Alfred J. M. Edema, Exploring time management skills for employee performance, descriptive study, Nigeria, (2019) :**

ركزت هذه الدراسة على تحديد دور إدارة الوقت في تحسين الأداء وهنا يكمن وجه الشبه مع دراستنا، كما تتشابه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي في البحث واستخدام الاستبيان كأداة للبحث والتحليل، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في محور هذه الدراسة فقط حول المهارات المتعلقة بإدارة الوقت وأثرها على الأداء

الوظيفي، بينما دراستنا تناولت موضوع إدارة الوقت بشكل شامل حيث تم التطرق إلى مهارات وأساليب إدارة الوقت من خلال التطرق لمبادئ إدارة الوقت المختلفة ودراسة أثرها على الأداء العام للمؤسسة.

- **ONODUGO CHRIS, Time management: A panacea for success in a corporate organisation, Analytic study, Nigeria, (2014) :**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التركيز على دور إدارة الوقت في نجاح المؤسسات واقتراح توصيات لتحقيق ذلك، بينما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في طريقة التحليل، اقتصرت هذه الدراسة فقط على تحليل الدراسات السابقة التي تعلقت بموضوع إدارة الوقت وتأثيره على إدارة المنظمات بينما دراستنا الحالية اعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للتحليل للوصول إلى نتائج دقيقة كما تطرق دراستنا إلى مبادئ إدارة الوقت الفعالة من أجل تحسين الأداء المؤسسي وركزت على قياس الأداء لأنه يعكس مدى نجاح المؤسسة.

**الخلاصة:**

تم التطرق في أدبيات الدراسة إلى الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى جزأين: حاولنا من خلال الجزء الأول الإمام بالإطار النظري للدراسة والذي تضمن تعريف الوقت وإدارة الوقت مع إبراز أهميتها ومبادئها، وبما أن الموضوع يخص إدارة الوقت في المؤسسات تم التعرف في هذا الفصل على كيفية إدارته والعوامل التي تؤدي إلى ضياعه، كما تم تناول المفاهيم المتعلقة بالأداء حيث تم تعريف الأداء والأداء المؤسسي وإبراز أهمية تقييم الأداء والمؤشرات المعتمدة في ذلك ثم توضيح العلاقة بين كل من إدارة الوقت وتحسين الأداء، مما أكد وجود علاقة مباشرة وقوية بين حسن إدارة الوقت الجيدة ومدى كفاءة الأداء المؤسسي.

في الجزء الثاني تم تقديم وعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة (إدارة الوقت أو الأداء) أو كلاهما معاً، قدمت هذه الأبحاث نتائج متقاربة تدل على وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت وتحسين الأداء وساعدت تحديد الفجوات الدراس

ثا ثا:

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يحقق الإطار المنهجي للدراسة انسجاماً بين الإطار النظري والإطار التطبيقي، حيث يحدد الإجراءات المناسبة للبحث النظري والميداني للدراسة. يمثل الإطار المنهجي الطريقة والإجراءات المنهجية التي استندت إليها الدراسة في تنفيذها للوصول إلى أهدافها والإجابة على تساؤلاتها، كما يوضح الأسلوب المتبعة في البحث العلمي ومدى الالتزام به في التحليل مما يدل على مدى مصداقية النتائج المتوصّل إليها وموثوقيتها.

#### 1-المنهج:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والفرضيات تم اتباع المنهج الوصفي حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة كما وكيفاً ويصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ومن أهم مميزات هذا المنهج التفسير والتحليل والربط بين متغيرات الموضوع بعد جمع البيانات والمعلومات المتعلقة به بهدف الوصول لاستنتاجات تخدم الموضوع (أبو سمرة، 2017، صفحة 97). استخدمت هذا المنهج ملاءمته لدراستي حيث يصف متغيرات الموضوع بعد إجابة أفراد العينة على الاستبيانات الموجهة إليهم، وذلك بهدف تحديد دور إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي.

#### 2-مصادر جمع البيانات:

2-1-المصادر الرئيسية: من أجل معالجة الجانب التطبيقي للدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات وتحليلها وتم تدعيمه بأداة المقابلة.

2-2-المصادر الثانوية: من أجل معالجة الجانب النظري للدراسة تم استخدام مصادر تمثلت في الكتب، المقالات العربية والأجنبية وأطروحات تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما.

#### 3-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

##### 3-1-نشأة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية:

مرت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بعدة مراحل:

✓ 1953-1974: تم إنشاء أول وحدة لتركيب المدخرات بواد السمار عام 1953 من على يد شخص فرنسي والذي كان بدوره يمتلك شركة لإنتاج المدخرات بفرنسا تدعى POLYSOL، وكانت هذه الوحدة تستورد موادها الأولية من الشركة الأم بفرنسا، تم تحويل تجهيزات الشركة الأم إلى وحدة واد السمار بسبب نجاحها وزيادة الإنتاجية والطلب على هذه المنتوجات.

✓ 1974-1983: كانت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية تابعة لشركة SONYLEC للصناعات الإلكترونية ضمن السياسات التي انتهجتها الجزائر لتطبيق الخطط التنموية وبموجب الأمر 69.

- ✓ 1983: انفصلت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية عن شركة SONYLEC في الفاتح من جانفي سنة 1983 وحدد مركزها بمنطقة الحاسي، ضمن إعادة الهيكلة العضوية.
- ✓ 1984-1985: تم إضافة مادة البروبيلان في الوحدتين الموجودتين في سطيف وواد السمار.
- ✓ 1989-1993: تحول المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية إلى شركة مساهمة برأس مال يقدر بـ 10.000.000 دينار جزائري.
- ✓ 1997-1998: مباشرة وحدة السوق في عمليات إنتاج المدخرات وإجراء التعديلات على المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بما يتواافق مع القانون التجاري.

### 3-وحدات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية:

يوجد خمس وحدات إنتاجية تابعة للمؤسسة بالإضافة إلى بعض الوحدات الصغيرة التي تقوم بإنتاج المدخرات:

جدول (3): وحدات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

الوحدات الإنتاجية الصغرى (شركات صغيرة)	الوحدات الإنتاجية الكبيرة
وحدة SAAC بمستغانم	وحدة المدخرات بواد السمار العاصمة
ACCUS و ALGER بالجزائر العاصمة	وحدة المدخرات بسطيف
AFRA بالبلدية	وحدة المدخرات بالسوق
YOUNGA بواد السمار	وحدة تصفية الرصاص بسطيف
SOFRAC بسطيف	وحدة الماء إنتاج إلكتروليت
SABA بباتنة	

المصدر: (زاية، 2018، صفحة 115) بتصريح.

يوضح الجدول الهيكل الإنتاجي للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية حيث تجمع بين وحدات كبرى بقدرات إنتاجية متقدمة، بالإضافة إلى وحدات إنتاجية مصغرة داعمة لها مما يدل على التكامل الصناعي.

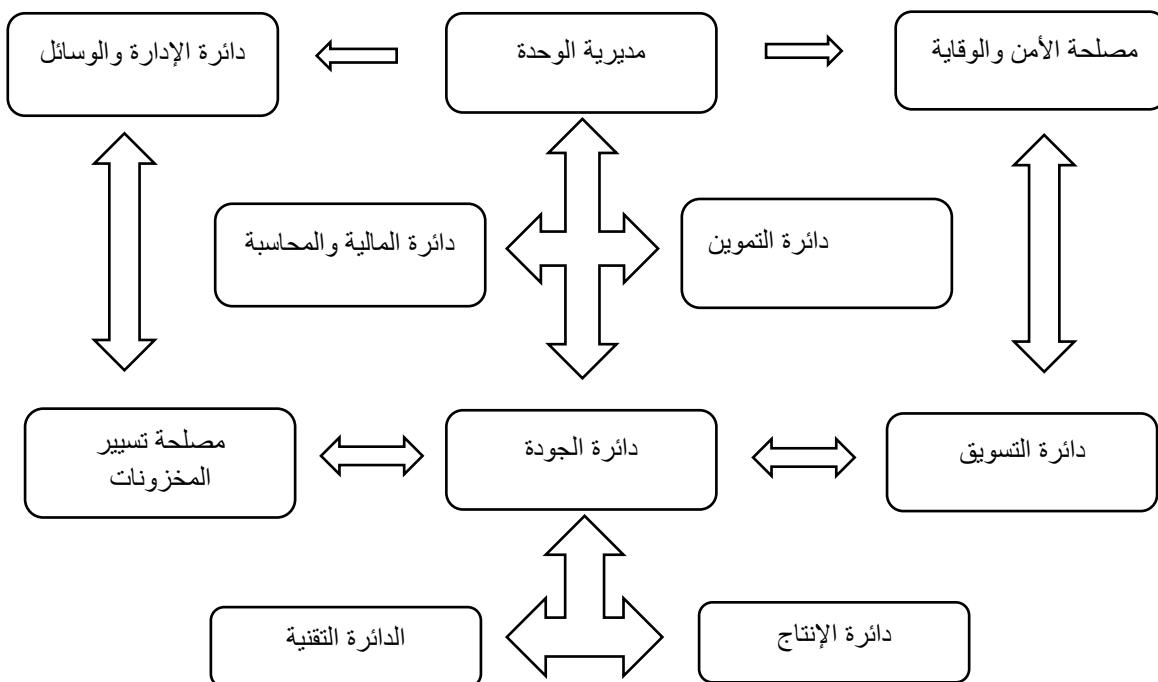
### 3-3-إستراتيجية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية لتحقيق أهدافها:

تمثل أهداف المؤسسة في تطوير منتجاتها وتسويقيها وتحقيق التنوع فيها ومن هذه المنتجات: البطاريات، إلكتروليت، الرصاص المسترجع، المدخرات. لتحقيق أهداف المؤسسة تخضع معايير تحدد وضعها التنافسي وتمثل هذه المعايير في:

- ✓ التحكم في عملية التوزيع وحلقاته .(Maitrise des circuits de distribution)
  - ✓ التحكم في عملية التموين ومصادرها .(Maitrise des sources d'approvisionnement)
    - ✓ القدرة على الإنتاج .(Potentiel de production)
    - ✓ التنافسية .(Compétitivité)
  - ✓ تشكيلة المنتجات .(Gamme de produits)
    - ✓ الحصة السوقية .(Part de marché)
    - ✓ العلامة التجارية .(Image de marque)

#### 4-3-الميكل التنظيمى للمؤسسة:

شكل (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.



المصدر: (زاية، 2018، صفحة 118).

يوضح الشكل أن المهام في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية موزعة حسب التخصص، كما يوضح اهتمام المؤسسة بمختلف الجوانب الإدارية والتقنية والتجارية لتحقيق التوازن بين جميع الأقسام في المؤسسة.

#### 4- مجتمع الدراسة:

في إطار إنجاز الدراسة الميدانية تم اختيار المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية كونها تعد من المؤسسات الكبيرة والتي تسعى للتحسين بشكل دائم. تمثل مجتمع دراستنا في عمال المؤسسة محل الدراسة

حيث بلغ عددهم 100 عامل. تم توزيع استبيانات عليهم وإجراء مقابلة مع كل من مسؤول قسم الموارد البشرية ومدير المخبر لوحدة تصفية الرصاص بالمؤسسة.

#### 5-عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 60 عامل من عمال المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفرادها وتم اعتماد 47 استبيان صالح للدراسة وفق الجدول التالي:

#### الجدول (4): الاستبيانات الموزعة على المؤسسة محل الدراسة

الاستبيانات الموزعة على المؤسسة محل الدراسة				
الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	العدد الإجمالي	النسبة المئوية
47	8	55	60	
% 78,33	% 13,33	% 91,66	%100	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيانات المعدة.

#### 6-أداة الدراسة:

تم استخدام أدوات البحث الآتية:

##### 6-1-الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تمثل في مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناء على الإطار النظري وكذا الدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة ثم قمنا بتوجيه هذا الاستبيان لعينة من الإطارات والعمال في المؤسسة المعنية، بهدف التعرف على آرائهم حول متغيرات الدراسة.

وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

أ-المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي خمس متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ب-المحور الثاني: تضمن المتغير المستقل للدراسة "إدارة الوقت" بأبعاده الأربع:

✓ البعد الأول: المتمثل في تخطيط الوقت وتتضمن 5 عبارات.

✓ البعد الثاني: المتمثل في تنظيم الوقت وتتضمن 5 عبارات.

✓ البعد الثالث: المتمثل في توجيه الوقت وتتضمن 5 عبارات.

✓ البعد الرابع: المتمثل في رقابة الوقت وتتضمن 5 عبارات.

ج- المحور الثالث: تضمن المتغير التابع للدراسة "أداء المؤسسة" وتتضمن 10 عبارات.

## الطريقة والإجراءات

تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لوضوحه وسهولة الإجابة عليه، وتم الإجابة عن العبارات وفق خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5): درجات مقياس ليكارت.

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على درجات مقياس ديكارت الخماسي.

### 6-المقابلة:

هدف تدعيم الاستبيان وتوضيح النتائج المتحصل عليها من خلاله، تم استخدام أداة المقابلة كأدلة أساسية ثانية لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على المعلومات المطلوبة والتأكيد من نتائج الاستبيان، وقد أجريت المقابلة مع مسؤول وقسم الموارد البشرية ومدير مخبر وحدة تصفيية الرصاص، تم بناء أسئلة المقابلة بلغة بسيطة وواضحة لتجنب الغموض والالتباس وتم تحكيم أسئلتها من قبل الأستاذ المشرف.

### 7-صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 7-1-الصدق:

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة والتمثلة في استبيان إدارة الوقت وأداء المؤسسة لعينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، يمكن تعريف هذا النوع من الصدق بمدى قياسه للسمة المراد قياسها ولذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد وفقاً لما يعرف بصدق الاتساق الداخلي.

أصدق الاتساق الداخلي لمحور تخطيط وقت العمل:

جدول (6): نتائج الصدق الداخلي لعبارات محور تخطيط وقت العمل.

العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1. يتم إعداد خطة زمنية واضحة لتنفيذ الأعمال.	0,733	0,000
2. يتم تحديد مواعيد نهائية دقيقة لكل مهمة.	0,815	0,000
3. توضع الأهداف اليومية والأسبوعية بشكل منظم.	0,856	0,000
4. يتم ترتيب الأعمال حسب الأولويات.	0,522	0,000
5. يشارك العمال في عملية التخطيط الزمني.	0,747	0,000

يظهر من نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لأسئلة محور تخطيط وقت التنفيذ دالة إحصائية حيث تساوي أصغر قيمة 0,522 كما يتضح من نتائج الجدول أيضاً أن أكبر قيمة تساوي 0,856 وهذا يدل على أن أسئلة

محور تخطيط وقت التنفيذ ترتبط مع الدرجة الكلية فهي تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه تميز بخاصية الصدق.

**ب-صدق الاتساق الداخلي لمحور تنظيم الوقت وتوزيع المهام:**

جدول (7): نتائج الصدق لعبارات محور تنظيم الوقت وتوزيع المهام.

العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1. يتم توزيع المهام في المؤسسة بشكل عادل ومتوازن بين الموظفين.	0,627	0,000
2. تساعد خطة العمل اليومية على تنظيم الوقت بشكل فعال.	0,782	0,000
3. توفر الإدارة وسائل فعالة لتنظيم الوقت خلال ساعات العمل.	0,695	0,000
4. يساهم توزيع المهام الواضح في تحسين سير وسرعة العمل.	0,758	0,000
5. يؤدي تنظيم الوقت إلى تقليل الضغط المهني داخل المؤسسة.	0,601	0,000

يظهر من نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لأسئلة محور تنظيم الوقت وتوزيع المهام دالة إحصائية حيث تساوي أصغر قيمة 0,627 كما يتضح من نتائج الجدول أيضاً أن أكبر قيمة تساوي 0,782 وهذا يدل على أن أسئلة محور تنظيم الوقت ترتبط مع الدرجة الكلية فهي تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه هي تميز بخاصية الصدق.

**ت-صدق الاتساق الداخلي لمحور توجيه الوقت:**

جدول رقم (8): نتائج الصدق لعبارات محور توجيه الوقت.

العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1. يتم توجيه الموظفين لاستغلال وقتهم بشكل جيد أثناء ساعات العمل.	0,863	0,000
2. يتم تقديم إرشادات وتعليمات باستمرار حول كيفية إدارة الوقت بفعالية.	0,807	0,000
3. يتم متابعة استخدام الموظفين لوقتهم لتوجيههم في الوقت المناسب.	0,594	0,000
4. ساهم توجيه الوقت في تحسين سرعة إنجاز المهام.	0,699	0,000
5. يتم تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت.	0,736	0,000

## الطريقة والإجراءات

يظهر من نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لأسئلة محور توجيه الوقت دالة إحصائيا حيث تساوي أصغر قيمة 0,594 كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن أكبر قيمة تساوي 0,863 وهذا يدل على أن أسئلة محور توجيه الوقت ترتبط مع الدرجة الكلية فهي تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه هي تمييز بخاصية الصدق.

ث-صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت:

جدول (9): نتائج الصدق لعبارات محور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت.

قيمة الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,576	1. يتم مراقبة مدى الالتزام بالخططة الزمنية.
0,000	0,74	2. توجد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ المهام زمنيا.
0,000	0,692	3. يتم استخدام وسائل مراقبة وقت العمل بفعالية.
0,000	0,762	4. الإدارة تتدخل فور وجود تأخير غير مبرر.
0,000	0,77	5. الرقابة تساعد على الالتزام بمواعيد النهاية.

يظهر من نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لأسئلة محور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت دالة إحصائيا حيث تساوي أصغر قيمة 0,576 كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن أكبر قيمة تساوي 0,77 وهذا يدل على أن أسئلة محور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت ترتبط مع الدرجة الكلية فهي تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه هي بخاصية الصدق.

ج-صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء المؤسسة:

جدول رقم (10): نتائج الصدق لعبارات محور أداء المؤسسة.

قيمة الدلالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,656	1. المؤسسة تحقق أهدافها بفعالية.
0,000	0,606	2. هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات المنتجات.
0,000	0,519	3. المؤسسة تعامل بسرعة مع التغيرات والمشكلات.
0,000	0,599	4. الالتزام بالخطط الزمنية يساهم في تحسين الأداء.
0,002	0,444	5. الأداء والإنتاجية العامة في ارتفاع بفضل إدارة الوقت.
0,000	0,497	6. المؤسسة تنفذ مشاريعها ضمن الجداول المحددة.
0,002	0,446	7. موارد المؤسسة تستغل بشكل مثالي زمنياً.
0,000	0,626	8. قرارات المؤسسة تتخذ في الوقت المناسب.
0,000	0,732	9. الموظفون ينجذبون لأعمالهم بفعالية.
0,000	0,581	10. تساهم إدارة الوقت في تقليل ضياع الموارد في المؤسسة.

يظهر من نتائج الجدول أن قيم معامل الارتباط لأسئلة محور أداء المؤسسة دالة إحصائيا حيث تساوي أصغر قيمة 0,444 كما يتضح من نتائج الجدول أيضا أن أكبر قيمة تساوي 0,732 وهذا يدل على أن أسئلة محور أداء المؤسسة ترتبط مع الدرجة الكلية فهي تتمتع بالاتساق الداخلي وعليه هي تتميز الصدق.

ح-تحليل معاملات الارتباط بين محور أداء المؤسسة مع أبعاد إدارة الوقت:

جدول (11): تحليل معاملات الارتباط بين محور أداء المؤسسة مع أبعاد محور إدارة الوقت.

قيمة الدالة	قيمة معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,577	تخطيط وقت العمل
0,000	0,569	تنظيم الوقت وتوزيع المهام
0,000	0,753	توجيه الوقت
0,000	0,566	الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت
0,001	0,451	أداء المؤسسة

يظهر من نتائج الجدول أن محور أداء المؤسسة يرتبط مع الدرجة الكلية، حيث تظهر النتائج أن جميع الأبعاد مرتبطة بأداء المؤسسة لأن قيمة الدالة أقل من 0,05. أعلى قيمة ارتباط كانت لبعد توجيه الوقت وتساوي 0,753 مما يدل أن هذا البعد هو الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة، يليه بعد تخطيط وقت العمل بقيمة 0,577 يليه بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام بقيمة 0,569 ثم بعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت بقيمة 0,566 وأخيرا بعد تخطيط وقت العمل بقيمة 0,451.

7-2-الثبات:

في هذا العنصر سنقوم بالتحقق من ثبات أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان إدارة الوقت عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

أ-معامل ثبات محور تخطيط وقت العمل:

جدول (12): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تخطيط وقت العمل.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
0,781	5	تخطيط وقت العمل

يتبين من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور تخطيط وقت العمل يساوي 0,781 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0,70 وعليه محور تخطيط وقت العمل يتمتع بخاصية الثبات.

ب-معامل ثبات محور تنظيم الوقت وتوزيع المهام:

جدول (13): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور تنظيم الوقت وتوزيع المهام.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
		تنظيم وقت وتوزيع المهام
0,716	5	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور تنظيم الوقت وتوزيع المهام يساوي 0,716 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0.70 وعليه محور تنظيم الوقت وتوزيع المهام يتمتع بخاصية الثبات.

ت-معامل ثبات محور توجيه الوقت:

جدول رقم (14): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور توجيه الوقت.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
		توجيه وقت العمل
0,793	5	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور توجيه الوقت يساوي 0,793 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0.70 وعليه محور توجيه الوقت يتمتع بخاصية الثبات.

ث-معامل ثبات محور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت:

جدول رقم (15): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
		الرقابة والمتابعة المستمرة
0,748	5	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت يساوي 0,748 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0.70 وعليه محور الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت يتمتع بخاصية الثبات.

ج-معامل ثبات محور أداء المؤسسة:

جدول رقم (16): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء المؤسسة.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
		أداء المؤسسة
0,768	10	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور أداء المؤسسة يساوي 0,768 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0.70 وعليه محور أداء المؤسسة يتمتع بخاصية الثبات.

## ح-معامل ثبات محور إدارة الوقت:

جدول رقم (17): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الوقت.

قيمة معامل الثبات ألفا	عدد العناصر	المتغيرات
		إدارة الوقت
0,843	30	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات لمحور إدارة الوقت يساوي 0,843 وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0,70 وعليه محور إدارة الوقت يتمتع بخاصية الثبات.

## 8-الأساليب الإحصائية المستخدمة حسب نوع الدراسة:

من أجل حساب وتحليل البيانات قمنا بالاستعانة ببعض البرامج والأساليب الإحصائية الموضحة فيما يلي:

## - البرامج:

✓ Excel 2016: تم أولاً تفريغ بيانات الاستبيان وتصنيفها في برنامج Excel كما تم الاستعانة به في تصميم الأشكال البيانية.

✓ Spss V22: تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss من أجل تحليل بيانات الاستبيان وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

✓ المدى: لتحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي وذلك وفق العملية التالية:

أكبر قيمة في مقياس ليكارت - أصغر قيمة في مقياس ليكارت = 5 - 4 = 1

ثم نقوم بتقسيم الحاصل على عدد الفئات في المقياس وهي 5:

وعليه يصبح مجال المتوسط الحسابي في كل فئة كالتالي:

جدول (18): مجال المتوسط الحسابي لكل فئة (ليكارت خماسي).

1,80 - 1	2,60 - 1,80	3,40 - 2,60	4,20 - 3,40	5 - 4,20
منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه استجابات الأفراد لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.

✓ معامل الارتباط R: لقياس قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، أي يمكن تأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمستقل من خلال اختبار إحصائي يرافق قيمة هذا المعامل.

## الطريقة والإجراءات

---

- ✓ **الخطأ المعياري:** يقيس مدى الدقة في تقدير المتغير كلما كان أصغر كان تقدير المعامل أكثر دقة.
- ✓ **اختبار t-test:** للتأكد من وجود دلالة احصائية حول محاور وعبارات الاستبيان وذلك من أجل اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.
- ✓ **اختبار f-test:** للتأكد إذا ما كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي أي يمكن استخدامه لتفسير التباين في المتغير التابع.
- ✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** باستخدام كل من:
  - **معامل الالتواء:** لتحديد تماثل البيانات حول المتوسط وعدم تركزها في أحد الجوانب.
  - **معامل التفلطح:** يصف تجمع البيانات حول المتوسط ويحدد القيم المتطرفة التي تختلف عن التوزيع الطبيعي.

## الخلاصة:

تم التطرق في الطريقة والإجراءات إلى الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة حيث تم تحديد المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي ملاءمته للدراسة، كما تم توضيح مصادر جمع البيانات المعتمدة في الإطار النظري والتطبيقي الأولية المتمثلة في الاستبيان والمقابلة والثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والأطروحتات التي تناولت أحد متغيري الدراسة أو كلاهما، كما تم تعريف المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة ووحدات الإنتاج الكبرى على مستوى الوطن بالإضافة إلى الوحدات الصغرى التي تشكل دعامة لها والهيكل التنظيمى للمؤسسة. تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وعرض أداة الدراسة المستخدمة في استجواب عينة الدراسة والمتمثلة في استبيان ومقابلة وطريقة إعدادها ثم التحقق من صدق وثبات هذه الأداة مما يدل على مصداقية النتائج، كما تم الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

رابعاً:

**نتائج الدراسة**

تمهيد:

في هذا الجزء تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها بتطبيق أدوات الدراسة على عينة البحث، يهدف هذا الجزء إلى تقديم عرض مفصل للبيانات التي جمعت من عينة الدراسة كما يهدف إلى وصف متغيرات الدراسة إحصائيا وذلك بتطبيق الأسلوب الإحصائي المناسب، من أجل اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وإلجاجة عن تساؤلاتها، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. يساهم عرض النتائج في دعم مصداقية الدراسة وأهميتها النظرية والتطبيقية.

## 1-وصف متغيرات الدراسة

يتطلب تحليل نتائج الدراسة وصف متغيراتها، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين، يشمل القسم الأول عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، حيث يساهم هذا التحليل في تحديد الخصائص الديمografية للأفراد. القسم الثاني يشمل تحليل إجابات الأفراد حول محاور الدراسة.

### 1-1-عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجزء الأول من الاستبيان يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) وسيتم تحليلها لتحديد المتغيرات الديمografية للأفراد:

#### أ-الجنس:

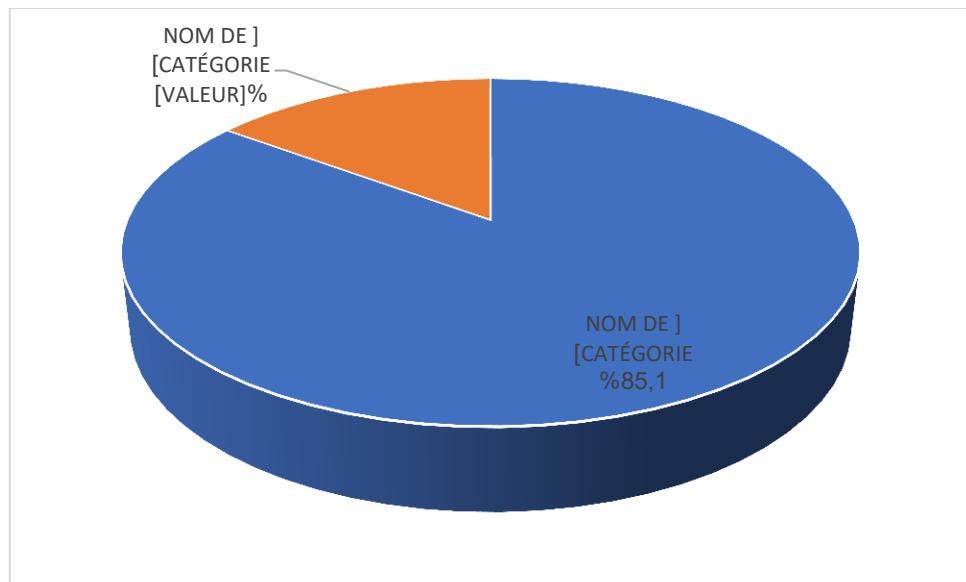
جدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	النكرارات	النسبة المئوية
ذكور	40	85,1%
أثني	7	14,9%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم ذكور بنسبة 85,1 %، مقابل 14,9 % فقط من الإناث، مما يدل على هيمنة الذكور في مجال العمل المدروس وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

شكل رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

ب-العمر:

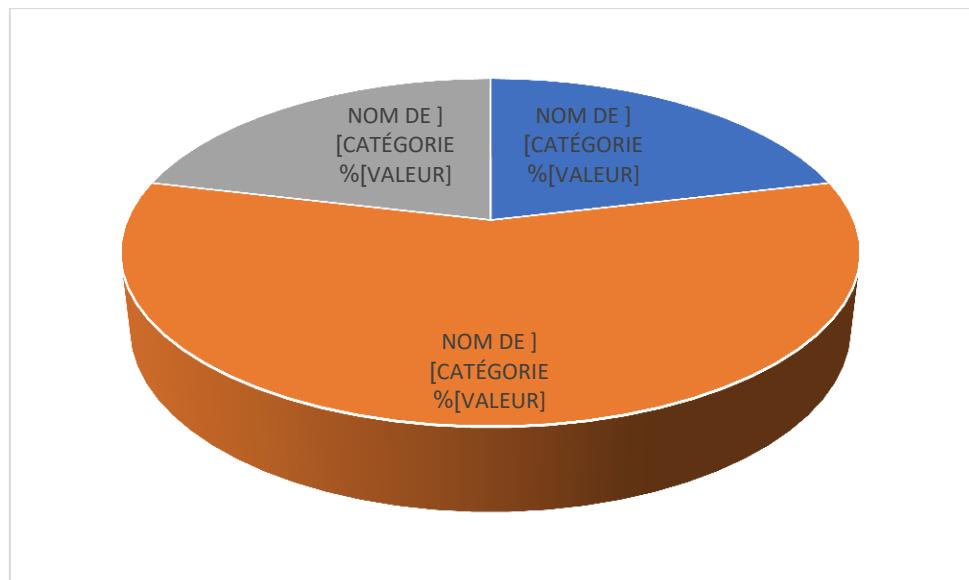
جدول رقم (20): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	النوع	النوع
%21,3	10	أقل من 30 سنة
%57,4	27	من 30 إلى 40 سنة
%21,3	10	أكثر 40 سنة
%100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن النسبة الأكبر تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 57,4%， تلتها الفئتان أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة بنسبة متساوية 21,3% لكل منهما، مما يشير إلى أن أغلب الأفراد يتمتعون بالنشاط والخبرة.

شكل رقم(7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

ت-المستوى التعليمي:

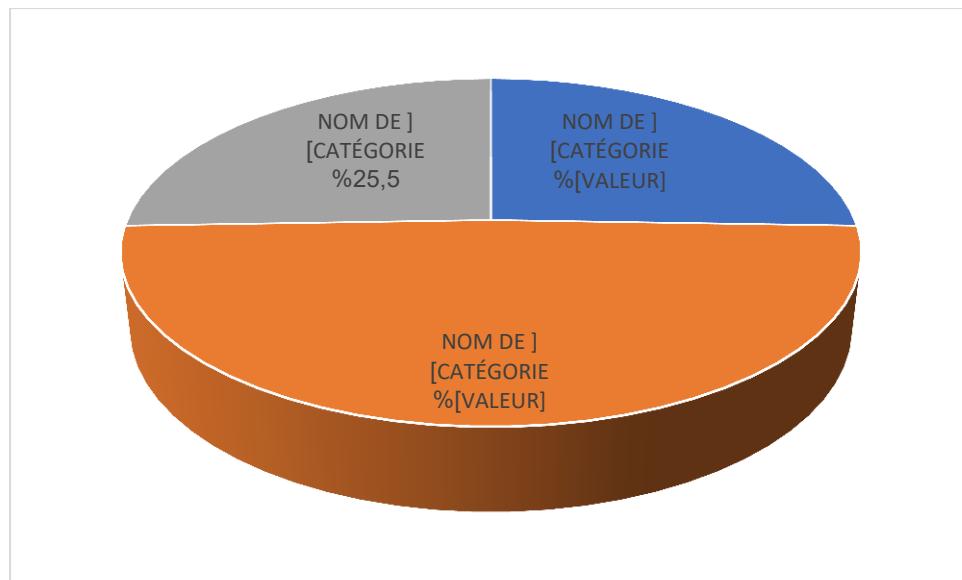
جدول رقم(21): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	النكرارات	
25,5 %	12	متوسط
48,9%	23	ثانوي
25,5%	12	جامعي
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن فئة الثانوي تحتل النسبة الأعلى من أفراد العينة بـ 48,9%， تلتها فئتا المتوسط والجامعي بنسبة 25,5% لكل واحدة، مما يعكس أن طبيعة الوظائف لا تتطلب تعليماً أكاديمياً عالياً كما قد يدل على محدودية فرص التوظيف للأفراد بمؤهل متوسط.

شكل رقم (8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.

ث- سنوات الخبرة:

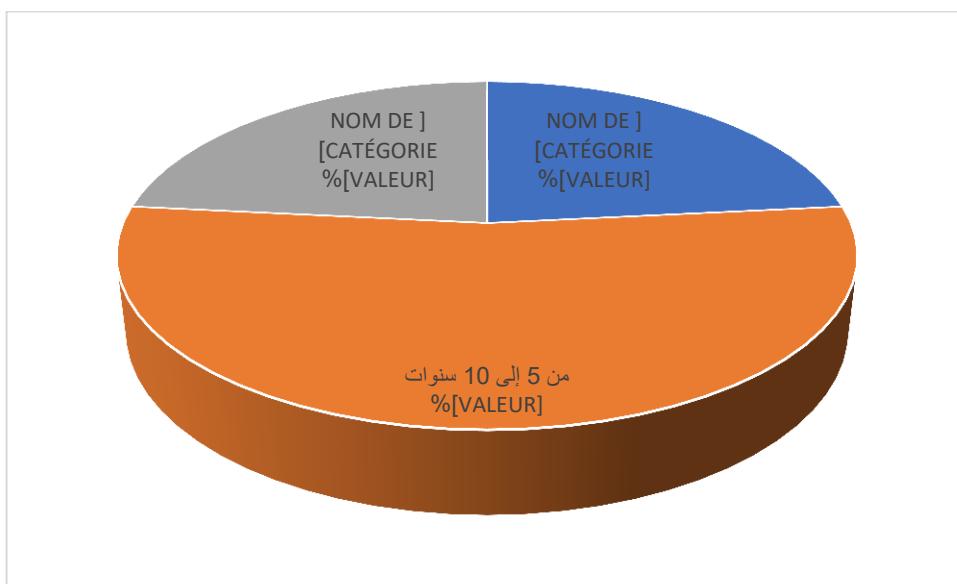
جدول رقم(22): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	
%23,4	11	أقل من 5 سنوات
%53,2	25	من 5 إلى 10 سنوات
%23,4	11	أكثر 10 سنوات
%100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن الغالبية تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 53,2%， تلتها الفئتان أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة متساوية 23,4%， مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة في المجال.

شكل (9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.

ج- طبيعة العمل:

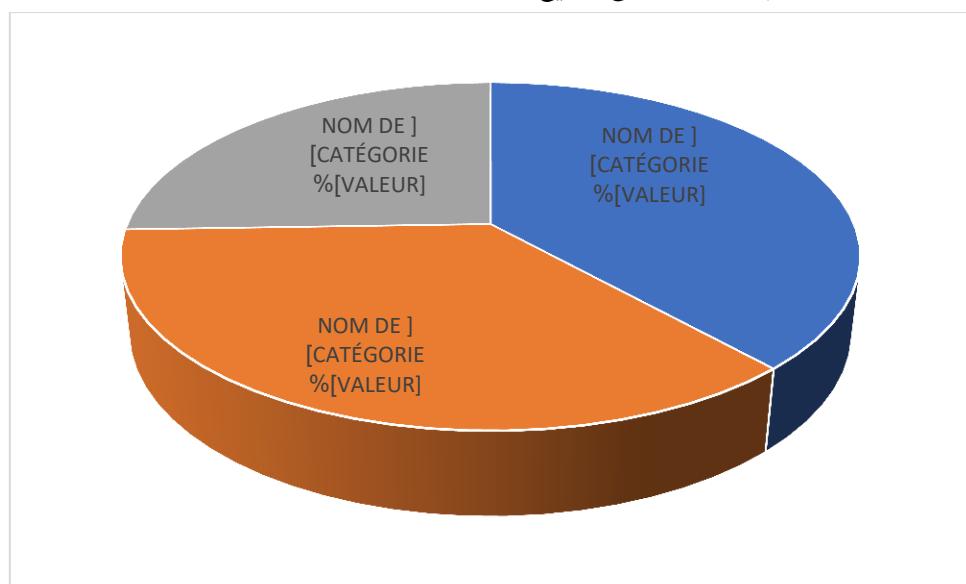
جدول (23): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	النكرارات	
%38,3	18	عامل مصلحة الصيانة
%36,2	17	إبطال المفعول
%25,5	12	مشغل طاحونة
%100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن الفئة الأكبر تعمل في مصلحة الصيانة بنسبة 38,3%， تليها فئة إبطال المفعول بنسبة 36,2%， ثم مشغلو الطاحونة بنسبة 25,5%， وهو ما يعكس تنوع طبيعة المهام داخل المؤسسة مع ترکز نسبي واهتمام بجانب الصيانة.

شكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

2-عرض النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة عن محاور الدراسة:

الجزء الثاني من الاستبيان يتضمن إجابات أفراد العينة عن محاور الدراسة وسيتم تحليلها حيث سنقوم بحساب المتوسط الحسابي وتحديد مجاله لمعرفة اتجاه الإجابات إذا كانت مرتفعة (أي درجة الموافقة قوية) أو منخفضة (درجة الموافقة ضعيفة).

2-1-عرض نتائج عينة الدراسة بعد تخطيط وقت العمل:

يحتوي هذا المحور 5 عبارات تم قياس المتوسط الحسابي لكل عبارة لتحديد اتجاه الإجابات (درجة الموافقة) والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يوضح رأي عينة الدراسة حول عبارات تخطيط وقت العمل:

جدول (24): يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات تخطيط وقت العمل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
			في افتراض بتشدة	في افتراض بتشدة	تحابي	في افتراض بتشدة	في افتراض بتشدة	غير موافق بتشدة	غير موافق بتشدة	ت
مُتفق	1,234	4,00	22,0	14,0	2,0	7,0	2,0	ت	1 يتم إعداد خطة زمنية واضحة لتنفيذ الأعمال.	
			46,8	29,8	4,3	14,9	4,3	%		
مُرتفع	0,951	3,45	3,0	25,0	11,0	6,0	2,0	ت	2 يتم تحديد مواعيد نهائية دقيقة	

										لكل مهمة.
متوسط	1,221	3,34	6,4	53,2	23,4	12,8	4,3	%	3 توضع الأهداف اليومية والأسبوعية بشكل منظم.	
			9,0	14,0	12,0	8,0	4,0	ت		
متوسط	1,144	3,68	19,1	29,8	25,5	17,0	8,5	%	4 يتم ترتيب الأعمال حسب الأولويات.	
			11,0	21,0	7,0	5,0	3,0	ت		
متوسط	1,093	2,98	23,4	44,7	14,9	10,6	6,4	%	5 يشارك العمال في عملية التخطيط الزمني	
			5,0	8,0	19,0	11,0	4,0	ت		
متوسط	0,828	3,489	10,6	17,0	40,4	23,4	8,5	%	تخطيط وقت العمل	

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تخطيط وقت العمل يساوي 3,49 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40] ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل مرتفع على أهمية بعد تخطيط وقت العمل بانحراف معياري قدره 0,828.

وتتراوح باقي المتوسطات الحسابية ما بين 2,98 و 4 حيث أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: يتم إعداد خطة زمنية واضحة لتنفيذ الأعمال يساوي 4 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 1,234.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: يتم تحديد مواعيد هنائية دقيقة لكل مهمة يساوي 3,45 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 0,951.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: توضع الأهداف اليومية والأسبوعية بشكل منظم يساوي 3,34 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متواسط بانحراف معياري قدره 1,221.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: يتم ترتيب الأعمال حسب الأولويات يساوي 3,68 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 1,144.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: يشارك العمال في عملية التخطيط الزمني يساوي 2,98 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6] ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متواسط بانحراف معياري قدره 1,093.

## 2-عرض نتائج عينة الدراسة بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام:

يحتوي هذا المحور 5 عبارات تم قياس المتوسط الحسابي لكل عبارة لتحديد اتجاه إجابات (درجة الموافقة) والنتائج مبينة في الجدول التالي والذي يوضح رأي عينة الدراسة حول عبارات تنظيم الوقت وتوزيع المهام:

جدول رقم (25): يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات تنظيم الوقت وتوزيع المهام.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
								ت	%
متوسط	1,132	2,74	4,0	7,0	15,0	15,0	6,0	ت	1 يتم توزيع المهام في المؤسسة بشكل عادل ومتوازن بين الموظفين
			8,5	14,9	31,9	31,9	12,8		
مرتفع	0,967	4,02	16,0	21,0	6,0	3,0	1,0	ت	2 تساعد خطة العمل اليومية على تنظيم الوقت بشكل فعال.
			34,0	44,7	12,8	6,4	2,1		
متوسط	0,783	3,32	2,0	17,0	23,0	4,0	1,0	ت	3 توفر الإدارة وسائل فعالة لتنظيم الوقت خلال ساعات العمل.
			4,3	36,2	48,9	8,5	2,1		
مرتفع	0,908	3,85	10,0	25,0	8,0	3,0	1,0	ت	4 يساهم توزيع المهام الواضح في تحسين سير وسرعة العمل.
			21,3	53,2	17,0	6,4	2,1		
مرتفع	0,974	3,91	15,0	17,0	12,0	2,0	1,0	ت	5 يؤدي تنظيم الوقت إلى تقليل الضغط المهي داخل المؤسسة
			31,9	36,2	25,5	4,3	2,1		
مرتفع	0,657	3,570	تنظيم الوقت وتوزيع المهام						

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام يساوي 3,57 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل مرتفع على أهمية بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام بانحراف معياري قدره 0,657.

وتتراوح باقي المتوسطات الحسابية ما بين 2,74 و4,02 حيث أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: يتم توزيع المهام في المؤسسة بشكل عادل ومتوازن بين الموظفين يساوي 2,74 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,132.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: تساعد خطة العمل اليومية على تنظيم الوقت بشكل فعال يساوي 4,02 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 0,967.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: توفر الإدارة وسائل فعالة لتنظيم الوقت خلال ساعات العمل يساوي 3,32 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 0,783.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: يساهم توزيع المهام الواضح في تحسين سير وسرعة العمل يساوي 3,85 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 0,908.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: يؤدي تنظيم الوقت إلى تقليل الضغط المهني داخل المؤسسة يساوي 3,91 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 0,97.

### 2-3-عرض نتائج عينة الدراسة بعد توجيهه الوقت:

جدول رقم (26): يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات توجيهه الوقت.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات							
			مُوافق بشدة	مُوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	%	
متوسط	1,165	3,11	7,0	8,0	20,0	7,0	5,0	ت		1 يتم توجيه الموظفين لاستغلال وقتهم بشكل جيد أثناء ساعات العمل.
			14,9	17,0	42,6	14,9	10,6	%		
متوسط	1,179	3,15	4,0	17,0	15,0	4,0	7,0	ت		2 يتم تقديم إرشادات وتعليمات باستمرار حول كيفية إدارة الوقت بفعالية.
			8,5	36,2	31,9	8,5	14,9	%		
متوسط	1,184	2,89	3,0	15,0	9,0	14,0	6,0	ت		3 يتم متابعة استخدام الموظفين لوقتهم لتوجيههم في الوقت المناسب.
			6,4	31,9	19,1	29,8	12,8	%		
متوسط	1,132	3,26	5,0	17,0	15,0	5,0	5,0	ت		4 ساهم توجيه الوقت في تحسين سرعة إنجاز المهام.
			10,6	36,2	31,9	10,6	10,6	%		
متوسط	1,131	2,94	4,0	9,0	21,0	6,0	7,0	ت		5 يتم تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت.
			8,5	19,1	44,7	12,8	14,9	%		

متوسط	0,857	3,068	توجيه وقـت العمل
-------	-------	-------	------------------

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد توجيه الوقت يساوي 3,07 وهو ينتمي إلى المجال [-2,6, 3,40]، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل متوسط على أهمية بعد توجيه الوقت بانحراف معياري قدره .0,857

وتراوح باقى المتوسطات الحسابية ما بين 2,89 و3,26 حيث أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: يتم توجيه الموظفين لاستغلال وقتهم بشكل جيد أثناء ساعات العمل يساوي 3,11 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري .1,165، قد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: يتم تقديم إرشادات وتعليمات باستمرار حول كيفية إدارة الوقت بفعالية يساوي 3,15 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معيادي، قدره 1,179.

قد، 1,184.5، وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري 2,89 - المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: يتم متابعة استخدام الموظفين لوقتهم لتوجيههم في الوقت المناسب يساوي

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: ساهم توجيهه الوقت في تحسين سرعة إنجاز المهام يساوي 3,26 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,132.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: يتم تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت يساوي 2,94 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,131.

2-4-عرض نتائج عينة الدراسة لبعد الرقاية والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت:

جدول رقم (27): يوضح تحليل إجيات عينة الدراسة لعبارات الرقاية والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	العبارات
متوسط	1,103	2,96	6,0	7,0	15,0	17,0	2,0	ت	1- يتم مراقبة مدى الالتزام بالخطة الزمنية.
			12,8	14,9	31,9	36,2	4,3	%	

متوسط	0,992	3,13	3,0	15,0	16,0	11,0	2,0	ت	2-توجد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ المهام زمنياً.	
									6,4	%
متوسط	1,051	3,06	3,0	15,0	14,0	12,0	3,0	ت	3-يتم استخدام وسائل لمراقبة وقت العمل بفعالية.	
									6,4	%
متوسط	1,293	3,36	12,0	10,0	12,0	9,0	4,0	ت	4-الإدارة تتدخل فور وجود تأخير غير مبرر.	
									25,5	%
متوسط	1,056	3,40	8,0	13,0	18,0	6,0	2,0	ت	5-الرقابة تساعده على الالتزام بالمواعيد النهائية	
									17,0	%
متوسط	0,779	3,183	الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت							

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت يساوي 3,183 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل متوسط على أهمية بعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت بانحراف معياري قدره 0,779 وتتراوح باقي المتوسطات الحسابية ما بين 2,96 و 3,40 حيث أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: يتم مراقبة مدى الالتزام بالخطوة الزمنية يساوي 2,96 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,103.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: توجد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ المهام زمنياً يساوي 3,13 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 0,992.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: يتم استخدام وسائل لمراقبة وقت العمل بفعالية يساوي 3,06 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,051.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: الإدارة تتدخل فور وجود تأخير غير مبرر يساوي 3,36 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,293.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: الرقابة تساعده على الالتزام بالمواعيد النهائية يساوي 3,40 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-4,2]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 1,056.

## 2-5-عرض نتائج عينة الدراسة لمحور أداء المؤسسة:

جدول رقم (28): يوضح تحليل إجابات عينة الدراسة لعبارات محور أداء المؤسسة.

الاتجاه	الاتجاه	النحو	المعيار	المتوسط	الحسامي	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	العبارات
مرتفع	مرتفع	0,855	3,55		6,0	19,0	17,0	5,0	0,0	ت		1 المؤسسة تحقق أهدافها بفعالية.
					12,8	40,4	36,2	10,6	0,0	%		
متوسط	متوسط	1,077	3,28		5,0	17,0	14,0	8,0	3,0	ت		2 هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات المنتجات.
					10,6	36,2	29,8	17,0	6,4	%		
متوسط	متوسط	1,055	3,13		3,0	16,0	16,0	8,0	4,0	ت		13 المؤسسة تعامل بسرعة مع التغيرات والمشكلات.
					6,4	34,0	34,0	17,0	8,5	%		
مرتفع	مرتفع	0,895	3,64		8,0	19,0	15,0	5,0	0,0	ت		14 الالتزام بالخطط الزمنية يساهم في تحسين الأداء.
					17,0	40,4	31,9	10,6	0,0	%		
مرتفع	مرتفع	0,903	3,57		7,0	19,0	15,0	6,0	0,0	ت		15 الأداء والإنتاجية العامة في ارتفاع بفضل إدارة الوقت.
					14,9	40,4	31,9	12,8	0,0	%		
متوسط	متوسط	1,122	3,15		5,0	14,0	15,0	9,0	4,0	ت		16 المؤسسة تنفذ مشاريعها ضمن الجداول المحددة.
					10,6	29,8	31,9	19,1	8,5	%		
متوسط	متوسط	1,057	3,28		4,0	19,0	13,0	8,0	3,0	ت		7 موارد المؤسسة تستغل بشكل مثالي زمنياً.
					8,5	40,4	27,7	17,0	6,4	%		
متوسط	متوسط	1,088	3,11		4,0	15,0	13,0	12,0	3,0	ت		8 قرارات المؤسسة تتخذ في الوقت المناسب.
					8,5	31,9	27,7	25,5	6,4	%		
متوسط	متوسط	1,209	3,13		6,0	14,0	12,0	10,0	5,0	ت		9 الموظفون ينجذبون لأعمالهم بفعالية.
					12,8	29,8	25,5	21,3	10,6	%		
متوسط	متوسط	0,990	3,38		6,0	16,0	16,0	8,0	1,0	ت		10 تساهم إدارة الوقت في تقليل ضياع الموارد في المؤسسة
					12,8	34,0	34,0	17,0	2,1	%		
متوسط		0,587	3,321									أداء المؤسسة

يتبيّن من نتائج الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد أداء المؤسسة يساوي 3,32 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل متوسط على أهمية بعد أداء المؤسسة بانحراف معياري قدره 0,587.

وتتراوح باقي المتوسطات الحسابية ما بين 3,11 و3,64 حيث أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: المؤسسة تحقق أهدافها بفعالية يساوي 3,55 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري قدره 0,855.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات المنتجات يساوي 3,28 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,077.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: المؤسسة تتعامل بسرعة مع التغيرات والمشكلات يساوي 3,13 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,055.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: الالتزام بالخطط الزمنية يساهم في تحسين الأداء يساوي 3,64 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري 0,895.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: الأداء والإنتاجية العامة في ارتفاع بفضل إدارة الوقت يساوي 3,57 وهو ينتمي إلى المجال [4,2-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة مرتفع بانحراف معياري 0,903.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: المؤسسة تنفذ مشاريعها ضمن الجداول المحددة يساوي 3,15 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,122.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: موارد المؤسسة تستغل بشكل مثالي زمنياً يساوي 3,28 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,057.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8: قرارات المؤسسة تتخذ في الوقت المناسب يساوي 3,11 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,088.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9: الموظفون ينجذبون لأعمالهم بفعالية يساوي 3,13 وهو ينتمي إلى المجال [2,6-3,40]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 1,209.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10: تساهم إدارة الوقت في تقليل ضياع الموارد في المؤسسة يساوي 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [3,40-2,6]، ما يعني أن اتجاه عينة الدراسة نحو العبارة متوسط بانحراف معياري قدره 0,99.

## 3-مناقشة النتائج:

في هذا الجزء تم مناقشة نتائج إجابات عمال المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية على عبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بما تم التوصل اليه من خلال المقابلة التي تم القيام بها.

## 3-مناقشة نتائج إجابات الأفراد على المحور الأول: إدارة الوقت.

## أ-مناقشة نتائج إجابات الأفراد حول بعد تخطيط وقت العمل:

اتبعت آراء الأفراد لعينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية اتجاه مرتفع حول بعد تخطيط وقت العمل، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 2,98 و 4، مما يدل على اتفاق المستجوبين على أهمية تخطيط وقت العمل مع تباين قليل في آرائهم، حيث أن كل المستجوبين وافقوا على العبارة الأولى والثانية والرابعة، وهذا ما أكدته المقابلة بشكل واضح ويفسر هذا بأن المؤسسة تخطط لوقت تنفيذ مشاريعها وأعمالها ضمن جداول زمنية محددة حسب الكمية المطلوبة من المنتجات، يتم ترتيب هذه الجداول حسب الأولويات بناء على مدى استعجال الطلبية و عدم قابليتها للتأجيل، كما تعتمد عملية التخطيط على مدى توفر المادة الأولية اللازمة للإنتاج أي أن الوقت المخصص لتنفيذ المهام يتأثر بشكل مباشر بتوفير المواد الخام، فإذا كانت متوفرة تتميز عملية التخطيط بمرونة أكبر . كما اتضح أن المؤسسة تنجذب مجموعه من الأعمال في وقت واحد بتوزيع المهام على كل الأفراد كل حسب مهاراته وكفاءته، أي العامل المناسب في المكان والوقت المناسب، تعرف هذه الممارسة بالمطابقة بين المهارات والمهام (Skills-task matching).

## ب-مناقشة نتائج إجابات الأفراد حول بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام:

تلي عملية تخطيط وقت العمل تنظيمه، حيث اتبعت آراء العينة في بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام اتجاه مرتفع، بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 2,74 و 4,02، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل مرتفع على أهمية بعد تنظيم الوقت وتوزيع المهام مع تباين قليل في آرائهم، ووافق المستجوبين على العبارة الثانية والرابعة والخامسة، وهذا ما أكدته المقابلة حيث يفسر هذا بأن المؤسسة تعتمد في تنظيم وقت تنفيذ المهام على جداول، ثم توزيع هذه المهام على الأفراد حسب قدراتهم ومستواهم الدراسي وكذلك يتم الاعتماد على معيار الخبرة لتنفيذ المهام في أسرع وقت ممكن، تعرف هذه الممارسة بالخصيص الأمثل للمهام (Optimal task assignment)، أي أن المؤسسة تراعي مؤهلات الأفراد عند تكليفهم بمهامهم. في حالة ضيق الوقت المحدد لأداء مهمة أو تسليم المنتجات يؤدي هذا إلى تداخل المهام، فتلجأ المؤسسة إلى دمج أفراد إضافيين في فرق العمل أي زيادة الموارد البشرية مما يساعد في تعزيز العمل الجماعي وإنجاز المهام في الوقت المحدد، مع الإشارة إلى أن هذه الحالات لا تحدث إلا نادراً وهذا يدل على كفاءة التنظيم الأولى.

## ت-مناقشة نتائج إجابات الأفراد حول بعد توجيهه الوقت:

بعد عملية تنظيم الوقت لا بد من توجيهه الأفراد للالتزام بالجداول المحددة. اتبعت آراء الأفراد لعينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية اتجاه متوسط حول بعد توجيهه وقت العمل، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3,26 و 2,89، مما يدل على أن هذا البعد يطبق بدرجة متوسطة حسب رأي العينة المستجوبة. وهذا ما أكدته المقابلة حيث يفسر بأن المؤسسة تعتمد على نظام عمل روتيني ومجدول سابقا، ويعتبر العمل الروتيني فعالا بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات الإنتاجية إلى تطلب الاتساق والمهام المتكررة من أجل زيادة الإنتاجية. كما أوضحت المقابلة أن كل شخص منوط بمهنته حسب تخصصه مما يقلل تدخلات التوجيه للأفراد إلا في حالات معينة، مثلا إطار مراقبة الجودة في وحدة تصفية الرصاص في المؤسسة يمتلك بطاقة وصف وظيفي (fiche de poste) توضح: هيكل المخبر ومكان تواجده في المؤسسة، شروط الوصول إلى هذا المنصب، المهام والمسؤوليات الموكلة لهذا المنصب، وعلاقته مع مخلف الأقسام الأخرى في المؤسسة، هذا يدل على أن كل فرد في المؤسسة يعرف واجباته ويلتزم بها في شكل روتيني. كما أكدت المقابلة أن المؤسسة لا تمتلك برامج لتوجيه العمال باستثناء الجداول وبطاقات الوصف الوظيفي للإطارات بالمؤسسة.

## ث-مناقشة نتائج إجابات الأفراد حول بعد الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت:

أخيرا، بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه لا بد من المراقبة على تطبيق إدارة الوقت بشكل سليم، حيث اتبعت آراء الأفراد لعينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية اتجاه متوسط حول بعد توجيهه وقت العمل، بمتوسطات حسابية تتراوح 3,40 و 2,96، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل متوسط على أهمية بعد الرقابة والمتابعة المستمرة على إدارة الوقت ومدى تطبيقه في المؤسسة، ووافق المستجوبين على العبارة الخامسة فقط، حيث أن المقابلة أكدت أن الأساليب الرقابية المتبعة من طرف المؤسسة تتمثل في جهاز البصمة لتسجيل الحضور في الوقت المحدد فقط، يعد هذا الأسلوب الرقابي أساسيا لتسجيل حضور العمال في الوقت المحدد مما يضمن الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، كما أن كل فريق عمل يتولى مسؤولية مراقبته مشرف يراقب بشكل مباشر التزام أعضاء فريقه بالوقت في إنجاز المهام. في حالة حدوث انحرافات عن الأداء الزمني المطلوب يتم تطبيق بعض الإجراءات المحددة في كتيب القانون الداخلي للمؤسسة (النظام الداخلي) وهذه الإجراءات تطبق تصاعديا حيث في بداية الأمر يوجه تحذير أولي للعامل وفي حالة عدم الاستجابة للتحذير يتم إجراء الخصم من الراتب وكحل آخر يحول العامل إلى مجلس تأديبي من أجل اتخاذ القرار المناسب بشأنه.

### 3-2-مناقشة نتائج إجابات الأفراد على المحور الثاني: أداء المؤسسة.

اتبعت آراء الأفراد لعينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية اتجاه متوسط حول عبارات محور أداء المؤسسة، بمتوسطات حسابية تتراوح بين 3,11 و3,64، ما يعني أن عينة الدراسة تتفق بشكل متوسط على كفاءة أداء المؤسسة ومدى اهتمام المؤسسة بتحسينه، ووافق المستجوبين على العبارة الأولى والرابعة والخامسة، وهذا ما أكدته المقابلة بشكل واضح حيث أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لإدارة الوقت منذ تأسيسها كما ذكر في المقابلة، وهذا راجع لإدراكتها لأهمية إدارة الوقت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وقد تم رصد هذا التأثير في مختلف جوانب أداء المؤسسي من خلال تحقيق المؤسسة لأهدافها في الاطار الزمني المحدد وتحسين الإنتاجية حيث أن المؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للوقت تمكنت من زيادة الإنتاجية عاماً بعد عام كما ساهم في تحسين بيئة العمل وتقليل التوتر على العمال. يتم قياس أداء المؤسسي من خلال إجراء مقارنة سنوية لحجم الإنتاج، تساعد هذه المقارنة في تحديد مدى فعالية إدارة الوقت المطبقة في المؤسسة.

### 4-اختبار الفرضيات:

قبل اختبار فرضيات الدراسة لا بد من التأكيد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك كما يلي:

4-1-حساب معاملات الالتواه والتفلطح لمحاور الاستبيان لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي: نعرض في هذا العنصر الإحصاءات الوصفية لنتائج عينة الدراسة على مستوى استبيان إدارة الوقت في شكل نتائج معامل الالتواه والتفلطح لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:  
جدول رقم (29): يوضح نتائج معامل الالتواه والتفلطح لمحاور الاستبيان.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الالتواه	معامل التفلطح
تخطيط وقت العمل	47	-0,937	0,915
تنظيم الوقت وتوزيع المهام	47	-0,663	1,843
توجيه الوقت	47	-0,931	1,591
الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	47	-0,962	0,625
أداء المؤسسة	47	0,426	-0,821

يوضح الجدول معاملات الالتواه والتفلطح لمتغيرات الدراسة، حيث أن كل معاملات الالتواه تتراوح ما بين [-1,+1] ما يعني أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، ومعاملات التفلطح تتراوح ما بين [-3,+3] مما يؤكد أن توزيع البيانات لا يحتوي على قيم شاذة. بما أنها تتوزع بشكل طبيعي فهي مناسبة للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية التي تعتمد على التوزيع الطبيعي مثل T لاختبار الفرضيات.

## 4-2-عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

## أ- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخفيض الوقت إيجابا على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخفيض الوقت إيجابا على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (30): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير تخفيف الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط	اختبار T	اختبار F	معادلة الانحدار
قيمة الدلالة	قيمة T	قيمة F	قيمة الخطأ المعياري	المعاملات B
0,058	0,240	0,000	7,414	0,104
			2,761	3,677
		0,104	1,662	27,264
				الثابت
			0,205	0,341
				تخفيض وقت العمل

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة F تساوي 2,761 وهي غير دالة إحصائيا عند قيمة دلالة 0,104 ، ما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير تخفيف الوقت إيجابا على تحسين الأداء المؤسسي، كما بلغت قيمة T: 1,662 وهي غير دالة إحصائيا عند قيمة دلالة 0,104 ، ما يعني أن تخفيف الوقت متغير غير مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي إيجابا وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم تحقق الفرضية البحثية.

## ب- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت وتوزيع المهام بدرجة عالية على تحسين الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت وتوزيع المهام بدرجة عالية على تحسين الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (31): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير تنظيم الوقت وتوزيع المهام على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		المعاملات B
		قيمة الدلالة	قيمة T	قيمة الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري		
0,025	0,160	0,000	5,893	0,284	1,177	4,772	28,120	الثابت
		0,284	1,085			0,263	0,285	توزيع المهام وتنظيم الوقت

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة F تساوي 1,177 وهي غير دالة إحصائياً عند قيمة دلالة 0,284، ما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير تنظيم الوقت و توزيع المهام بدرجة عالية على تحسين الأداء المؤسسي، كما بلغت قيمة T 1,085 وهي غير دالة إحصائياً عند قيمة دلالة 0,284، ما يعني أن تنظيم الوقت وتوزيع المهام متغير غير مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي بدرجة عالية وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم تحقق الفرضية البحثية.

#### ت-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحسين الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على تحسين الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (32): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير توجيه الوقت على تحسين الأداء لدى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		المعاملات B
		قيمة الدلالة	قيمة T	قيمة الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري		
0,130	0,361	0,000	8,458	0,013	6,746	3,030	25,628	الثابت
		0,013	2,597			0,190	0,494	توجيه وقت العمل

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة F تساوي 6.746 وهي دالة إحصائية عند قيمة دلالة 0,013، ما يعني وجود دلالة إحصائية لتأثير توجيه الوقت على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مباشر كما بلغت قيمة T: 2.597: وهي دالة إحصائية عند قيمة دلالة 0,013، ما يعني أن توجيه الوقت متغير مؤثر في رفع الأداء بشكل مباشر. قيمة المعامل B يعني أن التغير في قيمة توجيه الوقت بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار 0,497 في تحسين الأداء وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط 0,361  $r$  الذي يدل على أنه يوجد ارتباط موجب منخفض. بلغت قيمة معامل التحديد 0.130 أي أن 13 % من التغيرات الحاصلة على مستوى تحسين الأداء تسببها التغيرات على توجيه الوقت وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي تحقق الفرضية البحثية وفق المعادلة التالية:

$$\text{تحسين الأداء} = 0,494 * \text{توجيه الوقت} + 25,628$$

### ث- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وتصحيح الانحرافات عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وتصحيح الانحرافات عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم (33): يوضح نتائج الاختبار الإحصائي الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معادلة الانحدار							
		اختبار T	اختبار F	قيمة الدلالة T	قيمة الدلالة F	الخطأ المعياري	المعامل B	الثابت	
0,076	0,275	0,000 29	3,6 75	7,5 29	0,062 75	3,536	26,62 4		
		0,062 17	1,9 17			0,216	0,414	الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	

نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة F تساوي 3,675 وهي غير دالة إحصائية عند قيمة دلالة 0,062، ما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت على تحسين الأداء المؤسسي وتصحيح الانحرافات، كما بلغت قيمة T: 1,917 وهي غير دالة إحصائية عند قيمة دلالة 0,062 ، ما يعني أن

الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت متغير غير مؤثر في تحسين الأداء المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم تحقق الفرضية البحثية.

#### الخلاصة:

تضمن هذا الجزء عرض شامل ومفصل للبيانات بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، بدايةً تم وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل. مكن هذا الوصف من تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة. ثم تم عرض نتائج الدراسة المستخلصة من الإجابات عن محاور الاستبيان وعباراته إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ما مكن من تحديد اتجاه الإجابات لكل محور وبعد من أبعاد الدراسة. بعد عرض النتائج تم مناقشتها بالاستناد إلى أداة المقابلة لدعم النتائج وتفسيرها. كما تم التحقق من صلاحية البيانات بفحص التوزيع الطبيعي لها من أجل اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، بتطبيق معامل الالتواء والتفلطح عليها. أخيراً تم اختبار فرضيات الدراسة بتطبيق مختلف الأساليب الإحصائية مثل اختبار  $T$  وختبار الانحدار. يسأهم هذا الجزء في مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وتقديم التوصيات المناسبة للدراسة.

**خامساً:**

**مناقشة النتائج**

**والنوصيات**

## الخاتمة:

تعتبر إدارة الوقت ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها العام بلوغ الأهداف المخطططة، حيث حاولنا من خلال دراستنا لدور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية حل هذه الإشكالية، وبين أن إدارة الوقت هي عملية متكاملة الأبعاد، أي أن عملية إدارة الوقت تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تطبيق أبعاد إدارة الوقت على المستوى الفردي والجماعي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بتقليل الهدر الزمني، كما يساعد هذا في استغلال موارد المؤسسة بكفاءة، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتفوقها ورفع قدراتها التنافسية. كما أن أي ضعف في أحد هذه الأبعاد يخل بالأداء العام للمؤسسة. يمكن تحديد مختلف النتائج والتوصيات والآفاق لهذه الدراسة كما يلي:

## 1- النتائج:

- ✓ تشير نتائج الدراسة إلى أن عدد الذكور في العينة كان أكبر من عدد الإناث، وتحتختلف هذه الدراسة عما ورد في دراسة (مريم تركي وجيهان سايج، 2021)، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة والتي تحتاج العمال على الآلات أكثر من العاملات في الإدارة.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن مناصب العمل متنوعة في المؤسسة، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (آمال غالب راشد، 2024)، مما يعكس توزيع الأدوار بفعالية وبالتالي رفع الأداء المؤسسي، كما يعزز هذا من شمولية البيانات المجمعة من عينة الدراسة.
- ✓ أكدت هذه الدراسة أن توجيه الوقت هو أهم مبدأ بالنسبة للأداء المؤسسي لإظهاره أكبر معدل ارتباط مع الأداء المؤسسي، وتحتختلف هذه الدراسة عما ورد في دراسة (بن بختي عبد الحكيم، 2023)، حيث أظهرت هذه الدراسة أن مبدأ التنظيم هو الأكثر ارتباطاً وتاثيراً في الأداء المؤسسي.
- ✓ أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد تخطيط وقت الأعمال ومواعيدها النهائية بدقة، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عيسى مطر مأمون، 2022)، حيث أن هذا التخطيط يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتوزيع الموارد بكفاءة.
- ✓ أظهرت النتائج أن الإدارة لا تتدخل فور وجود انحراف عن الأداء الزمني المطلوب، وتحتختلف هذه الدراسة عما ورد في دراسة (حسين حبيبو، 2019)، وهذا راجع إلى عدم إدراك المسؤولين لأهمية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن الموظفين لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء المطلوب منهم، وتختلف هذه الدراسة عما ورد في دراسة (بوراي زينب وجميل أحمد، 2021)، ويفسر هذا بغياب الارشادات والتحفيزات لحثهم على أداء مهامهم بفعالية.
- ✓ تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة لا تعتمد الرقمنة والأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة الوقت، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (آمال غالب راشد، 2024)، لغياب الوعي بأهمية التطور التكنولوجي للمساهمة في إدارة الوقت.

## 2-التوصيات:

- ✓ ضرورة وضع سياسات واضحة تتعلق بإدارة الوقت داخل المؤسسة لضمان التزام العاملين.
- ✓ اعتماد برامج وتقنيات حديثة لإدارة الوقت في المؤسسة.
- ✓ محاولة تعزيز بعد توجيهه وقت العمل نظراً لانعكاسه المباشر على أداء المؤسسة نظراً لحياته لأعلى معدل ارتباط من بين أبعاد إدارة الوقت الأخرى.
- ✓ تصميم برامج تدريبية ودورات لتعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت وتطبيقها في بيئة العمل، كما تساهم هذه الدورات في تحسين مهارات إدارة الوقت عند العمال.
- ✓ العمل على تعزيز عملية الرقابة على إدارة الوقت مما يضمن التطبيق الأمثل للخطط، وذلك من خلال اعتماد تقارير دورية لتقدير الأداء الزمني.
- ✓ منح صلاحية مشاركة العمال في وضع جداولهم الزمنية مما يحفزهم على إدارة وقتهم وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية.

## 3-آفاق الدراسة:

أخيراً يمكن القول أن موضوع إدارة الوقت والأداء يتضمن عدة جوانب من هذا المنطلق هذه الدراسة تفتح مجالاً لدراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة وبالتالي التعمق أكثر في موضوع إدارة الوقت والأداء وتناوله من زوايا متعددة مما يساعده في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ.

من هذه المواضيع التي تمس موضوع إدارة وقت والأداء بشكل مباشر أو غير مباشر نذكر:

- ✓ التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات الحكومية.
- ✓ سياسات تنظيم الوقت وانعكاسها على رفع أداء فرق العمل.
- ✓ انعكاس إدارة الوقت على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة.

- ✓ أثر توظيف التكنولوجيا في تحسين إدارة الوقت في المؤسسات.
- ✓ انعكاس الثقافة التنظيمية للمؤسسة على مستوى أداء فرق العمل.
- ✓ دور الرضا الوظيفي في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- ✓ الكرخي ، م. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية . (1. éd.) عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ✓ حسان بوعياية ، والهاشمي بن واضح. (2022). مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية (الإصدار 1). بيـر خادم الجزائـر. الـقـاهـرـةـ، الجزائـرـ، مصرـ: الدـارـ الجـزـائـرـ لـلـكـتـابـ زـمـوريـ. دـارـ حـمـيـثـاـ لـلـنـشـرـ.

2- المجلات:

- ✓ خديجة الحسني، والحسني يحيى. (2024). دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فاعلية واستدامة. المجلة الوطنية للبحوث الأكademie، 19(1)، 32.
- ✓ بن بختي، ع. (2023). أهمية إدارة الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي. مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، 2(1) ، 17.
- ✓ زينب بوراي، وأحمد جميل. (20 جانفي، 2021). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 148.
- ✓ أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم. (2 جويلية، 2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، 155.
- ✓ غالب راشد آمال. (2020). إدارة الوقت من وجهة نظر بعض القادة الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59)، 363.
- ✓ محفوظ عرابي، وهشام بن حميدة. (جوان، 2019). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن الأخضرية. مجلة التنمية الاقتصادية، 91.
- ✓ بحري، ص.، & خرموش، م. (2017، ديسمبر). الوقت و أهمية إدارته في المنظمات. مجلة التكامل(2) ، 16.

3- الرسائل العلمية:

- ✓ تركي، م.، & سايج، ج. (2021). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين (مذكرة ماجستير). برج بوعريريج، الجزائر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- ✓ زاية، ع. (2018). محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية سطيف (مذكرة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

✓ حازم خميس أبو سمرة. (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة (مذكرة ماجستير). (97م). كلية الإدارة والقيادة، فلسطين: جامعة الأقصى بغزة.

4-المقتنيات:

✓ أمهي، ن. ر. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي. (p. 80). سرت.ليبيا:جامعة بنى وليد عبر تقنية زووم.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- ✓ Ou-mellali, H., & Oubrahimi, m. (2025, Février). la performance organisationnelle: une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants. *international journal of applied management and economics*, 2(12), 78.
- ✓ balaid, h. (2022, April). the impact of time management on employees performance case study:mobilis campany of bechar. 4(1), 956.
- ✓ Arumugam, A., Shanmugavelu, G., Yusof, F. H., Abd Hamid, m., Manickam, N., Ilias, K., & Singh, A. J. (2021, august). the importance of time management for the successful of teenagers in education: an overview. *EPRA international journal of multidisciplinary research*, 7(8), p. 332.
- ✓ Bouguesri, S. (2017). The impact of time management on employees performance in algerian companies. *Journal of studies in sosiology of organization*, 6(1), 218.
- ✓ Da silva, F. A., & Borsato, M. (2017). organizational performance and indicators: trends and opportunities. 27th international conference on flexible automation and intelligent manufacturing (p. 1926). modena.Italy: proedia manufacturing.
- ✓ Said, F. M. (2017, Auguest). Assesment of time management in improving organisational perfomance in the bank industry: a case of Kenya post bank of Nairobi. Nairobi, management universiy of africa , Kenya: provided by the management universiy of africa repository.

الملادق

جامعة سطيف 1 – فرحت عباس -  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
 وعلوم التسيير  
 تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

استماراة استبيان

دور إدارة الوقت في تحسين اداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيهنية سطيف -

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر والإتمام البحث العلمي المعنى والمذكور  
 أعلاه نرجو منكم ملئ الاستماراة بالإجابة على أسئلتها بدقة و موضوعية مع العلم أن المعلومات التي تفضلون  
 بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحثية مع مراعاة السرية التامة اتجاه المعلومات المتصفح بها.  
 يرجى منكم الإجابة على هذا الاستبيان وذلك بعد قراءة العبارات ووضع علامة في الخانة التي تعبّر  
 عن رأيك وفق السلم التالي: 1-موافق بشدة 2-موافق 3-محايد 4-معارض 5-معارض بشدة

تحت إشراف :  
 هلاوي الوليد

من إعداد :  
 بولنوار هاجر

1- المحور الاول: البيانات الشخصية:

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2-العمر:

أكثر من 40

من 30 الى 40 سنة

أقل من 30

3-المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

4- سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

5-طبيعة العمل/القسم:

مشغل طاحونة

عون إبطال المفعول

عامل مصلحة الصيانة

## 2- المحور الثاني: إدارة الوقت

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<b>تخطيط وقت العمل</b>					
					1- يتم إعداد خطة زمنية واضحة لتنفيذ الأعمال.
					2- يتم تحديد مواعيد نهائية دقيقة لكل مهمة.
					3- توضع الأهداف اليومية والأسبوعية بشكل منظم.
					4- يتم ترتيب الأعمال حسب الأولويات.
					5- يشارك العمال في عملية التخطيط الزمني.
<b>تنظيم الوقت وتوزيع المهام</b>					
					1- يتم توزيع المهام في المؤسسة بشكل عادل ومتوازن بين الموظفين.
					2- تساعد خطة العمل اليومية على تنظيم الوقت بشكل فعال.
					3- توفر الإدارة وسائل فعالة لتنظيم الوقت خلال ساعات العمل.
					4- يساهم توزيع المهام الواضح في تحسين سير وسرعة العمل.
					5- يؤدي تنظيم الوقت إلى تقليل الضغط المهني داخل المؤسسة.
<b>توجيه الوقت</b>					
					1- يتم توجيه الموظفين لاستغلال وقتهم بشكل جيد أثناء ساعات العمل.
					2- يتم تقديم إرشادات وتعليمات باستمرار حول كيفية إدارة الوقت بفعالية.
					3- يتم متابعة استخدام الموظفين لوقتهم لتوجيههم في الوقت المناسب.
					4- ساهم توجيه الوقت في تحسين سرعة إنجاز المهام.
					5- يتم تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت.
<b>الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت</b>					
					1- يتم مراقبة مدى الالتزام بالخطة الزمنية.
					2- توجد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ المهام زمنياً.
					3- يتم استخدام وسائل لمراقبة وقت العمل بفعالية.

					4- الإدارة تتدخل فور وجود تأخير غير مبرر.
					5- الرقابة تساعده على الالتزام بالمواعيد النهائية.

## 2- المحور الثالث : أداء المؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- المؤسسة تحقق أهدافها بفعالية.					
2- هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات/ المنتجات.					
3- المؤسسة تتعامل بسرعة مع التغيرات والمشكلات.					
4- الالتزام بالخطط الزمنية يساهم في تحسين الأداء.					
5- الأداء والإنتاجية العامة في ارتفاع بفضل إدارة الوقت.					
6- المؤسسة تنفذ مشاريعها ضمن الجداول المحددة.					
7- موارد المؤسسة تستغل بشكل مثالي زمنياً.					
8- قرارات المؤسسة تُتخذ في الوقت المناسب.					
9- الموظفون ينجذبون لعملهم بفعالية.					
10-تساهم إدارة الوقت في تقليل ضياع الموارد في المؤسسة.					

شكراً لحسن لتعاونكم معنا

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة مقابلة

تحية طيبة..... وبعد

تشكل هذه المقابلة أهمية في إنجاز مذكرة حول موضوع دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة وتهدف للتعرف على واقع تطبيق إدارة الوقت وانعكاسها على الأداء في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة علما ان المعلومات لا تستخدم الا لدراسات علمية.

مع جزيل الشكر لتعاونكم

- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية-سطيف-

تحت اشراف:

هلاي الوليد

من اعداد:

بولنوار هاجر

السنة الجامعية:

2024-2025

أولاً: البيانات الشخصية للمستحوب

الاسم: .....

المسمي الوظيفي: .....

القسم .....

عدد سنوات الخبرة .....

ثانياً: البيانات الموضوعية

المحور الأول: تخطيط وقت العمل

ما هي الخطوات التي تعتمدونها في تخطيط وقت تنفيذ مشروع ما ؟

.....

.....

كيف تقومون بتقدير المدة الزمنية الازمة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشاريع ؟

.....

.....

المحور الثاني: تنظيم الوقت وتوزيع المهام

ما هي المعايير المعتمدة في توزيع المهام بين الأفراد داخل أقسام المؤسسة ؟

.....

.....

ما هي الإجراءات المتبعة في حالة ضيق الوقت وتدخل المهام ؟

.....

.....

المحور الثالث: توجيه الوقت

كيف يتم توجيه العاملين في مؤسستكم لاستخدام وقتهم المتاح بطريقة منتجة وفعالة ؟

.....

.....

هل تمتلك مؤسستكم برامج تساعد في توجيه العمال وتنظيم وقتهم ؟ وما مدى فعاليتها ؟

**المحور الرابع: الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت**

ـ ما هي الأساليب الرقابية المستخدمة لمتابعة الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأعمال ؟

ـ في حالة حدوث انحرافات عن الأداء الزمني المطلوب كيف يتم التعامل معه ؟ وما هي الإجراءات التصحيحية المتبعة ؟

**المحور الخامس: أداء المؤسسة**

ـ برأيكم كيف ساهم تطبيق إدارة الوقت بشكل منهجي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف ؟

ـ هل تم رصد تأثير ملموس لإدارة الوقت على مستوى الأداء المؤسسي ؟ وكيف يتم قياسه داخل المؤسسة ؟

شكراً لتعاونكم معنا

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N Statistiques	Minimum Statistiques	Maximum Statistiques	Moyenne Statistiques	Ecart type Statistiques	Asymétrie Statistiques
تخطيط وقت العمل	47	5,00	25,00	17,4468	4,13789	-0,937
تنظيم الوقت وتوزيع المهام	47	7,00	25,00	17,8511	3,28355	-0,663
توجيه وقت العمل	47	5,00	25,00	15,3404	4,28484	-0,931
الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	47	5,00	22,00	15,9149	3,89442	-0,962
أداء المؤسسة	47	24,00	45,00	33,2128	5,86788	0,426
إدارة الوقت	47	48,00	89,00	66,5957	9,98185	0,561
N valide (liste)	47					

### Statistiques descriptives

	Asymétrie	Kurtosis		
		Erreurs standard	Statistiques	Erreurs standard
تخطيط وقت العمل	0,347	0,915	0,681	
تنظيم الوقت وتوزيع المهام	0,347	1,843	0,681	
توجيه وقت العمل	0,347	1,591	0,681	
الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	0,347	0,625	0,681	
أداء المؤسسة إداء	0,347	-0,821	0,681	
الوقت إدارة	0,347	0,077	0,681	
N valide (liste)				

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخطيط وقت العمل <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	0,240 <sup>a</sup>	0,058	0,037	5,75870

a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط وقت العمل

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	-----------	-----	-------------	---	------

carrés						
1	Régression	91,554	1	91,554	2,761	0,104 <sup>b</sup>
	de Student	1 492,318	45	33,163		
	Total	1 583,872	46			

a. Variable dépendante أداء المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), تخطيط وقت العمل

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreurs standard	Bêta			
1	(Constante)	27,264	3,677		7,414	0,000
	تخطيط وقت العمل	0,341	0,205	0,240	1,662	0,104

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تنظيم الوقت وتوزيع المهام <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante إداء المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	0,160 <sup>a</sup>	0,025	0,004	5,85663

a. Prédicteurs : (Constante), تنظيم الوقت وتوزيع المهام

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,365	1	40,365	1,177
	de Student	1 543,508	45	34,300	
	Total	1 583,872	46		

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), تنظيم الوقت وتوزيع المهام

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>			Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	Coefficients non standardisés		Erreur standard			
	B					
1 (Constante)	28,120		4,772		5,893	0,000
	توجيه و وقت العمل المهام	0,285	0,263	0,160	1,085	0,284

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توجيه و وقت العمل <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,361 <sup>a</sup>	0,130	0,111	5,53251

a. Prédicteurs : (Constante), توجيه و وقت العمل

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	206,483	1	206,483	6,746	0,013 <sup>b</sup>
	1 377,389	45	30,609		
	1 583,872	46			

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), توجيه و وقت العمل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	25,628	3,030		8,458	0,000
	توجيه و وقت العمل	0,494	0,190	0,361	2,597

a. Variable dépendante: أداء المؤسسة

## Régression

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	0,275 <sup>a</sup>	0,076	0,055	5,70434

a. Prédicteurs : (Constante), الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	119,593	1	119,593	3,675	0,062 <sup>b</sup>
	de Student	1 464,280	45	32,540		
	Total	1 583,872	46			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreurs standard			
1	(Constante)	26,624	3,536		7,529	0,000
	الرقابة والمتابعة المستمرة لإدارة الوقت	0,414	0,216	0,275	1,917	0,062

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	40	85,1	85,1	85,1
	أثني	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	10	21,3	21,3	21,3
	سنة 40 إلى 30 من	27	57,4	57,4	78,7
	سنة 40 أكثر	10	21,3	21,3	100,0
Total		47	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	12	25,5	25,5	25,5
	ثانوي	23	48,9	48,9	74,5
	جامعي	12	25,5	25,5	100,0
Total		47	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	23,4	23,4	23,4
	من 5 إلى 10 سنوات	25	53,2	53,2	76,6
	أكثر 10 سنوات	11	23,4	23,4	100,0
Total		47	100,0	100,0	

		طبيعة العمل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل مصلحة الصيانة	18	38,3	38,3	38,3
	ابطال المفعول	17	36,2	36,2	74,5
	مشغل طاحونة	12	25,5	25,5	100,0
Total		47	100,0	100,0	

**الملخص:**

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت ومبادئها، وقياس مدى تطبيقها في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية في سطيف سنة 2025، كما هدفت لتحديد دور إدارة الوقت في تحسين الأداء العام للمؤسسة. اعتمدت هذه لدراسة على المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة المدروسة كما وكيفا ووصفها بدقة. استهدفت الدراسة عينة من العمال في المؤسسة محل الدراسة وبلغ عددهم 47 عاملًا، حيث وزع على أفراد العينة استبيانات، تضمنت هذه الاستبيانات جزأين: الجزء الأول يحتوي بيانات عامة عن الأفراد المجيبين والجزء الثاني يحتوي مجموعة من الأسئلة قسمت لمحاور بما يتناسب مع موضوع الدراسة، تم معالجة هذه الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، وتم تدعيم الاستبيان بأداة المقابلة. توصلت هذه الدراسة إلى أن توجيه الوقت هو الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسة محل الدراسة كما أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية التخطيط كأداة فعالة لإدارة الوقت. قدمت الدراسة مقترنات لإدارة وقت فعالة بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت على ضرورة اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق ذلك.

### Summary:

This study aimed to identify the concept of time management and its principles, as well as to measure the extent of its application in the National Electrochemical Products Institution in setif in the year 2025, it also aimed to determine the role of time management in improving the overall performance of the institution. This study adopted the descriptive approach to accurately examine the phenomenon both qualitatively and quantitatively. The study targeted a sample of workers in the institution under study, numbering 47 workers. Questionnaires were distributed to the sample members. These questionnaires included two parts: the first part contained general data about the responding individuals, and the second part contained a set of questions divided into axes in accordance with the subject of the study. These questionnaires were analyzed using appropriate statistical methods based on the outputs of the SPSS program, and the questionnaire data were supported by an interview tool. This study concluded that time management has the greatest impact on the performance of the institution under study, and that the organization pays great attention to the planning process as an effective tool for time management. The study presented proposals for effective time management that would contribute to improving institutional performance, and emphasized the need to adopt modern technological tools to achieve this goal.