**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل–**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

عنوان المذكرة

# أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي

## - دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة جيجل –

**مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

**تخصص: إدارة الموارد البشرية**

**إعداد الطالبتين:**

- **بن عليلش حورية**
- **بوالصوف زهيـة**

**إشراف الأستاذة:**

**أ. الرابطي هنـاء**

**أعضاء لجنة المناقشة**

| | | | |
|---|---|---|---|
| الأستاذ: بلال كرامش | أستاذ محاضر" أ" | جامعة جيجل | رئيسا |
| الأستاذة: هناء الرابطي | أستاذ محاضر "ب" | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| الأستاذ: عيسى نجيمي | أستاذ محاضر" أ" | جامعة جيجل | مناقشا |

**السنة الجامعية: 1446/1445 هـ – 2024/2023م**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل–**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

عنوان المذكرة

# أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي

# - دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة جيجل –

**مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

**تخصص: إدارة الموارد البشرية**

**إعداد الطالبتين**

- **بن عليلش حورية**
- **بوالصوف زهية**

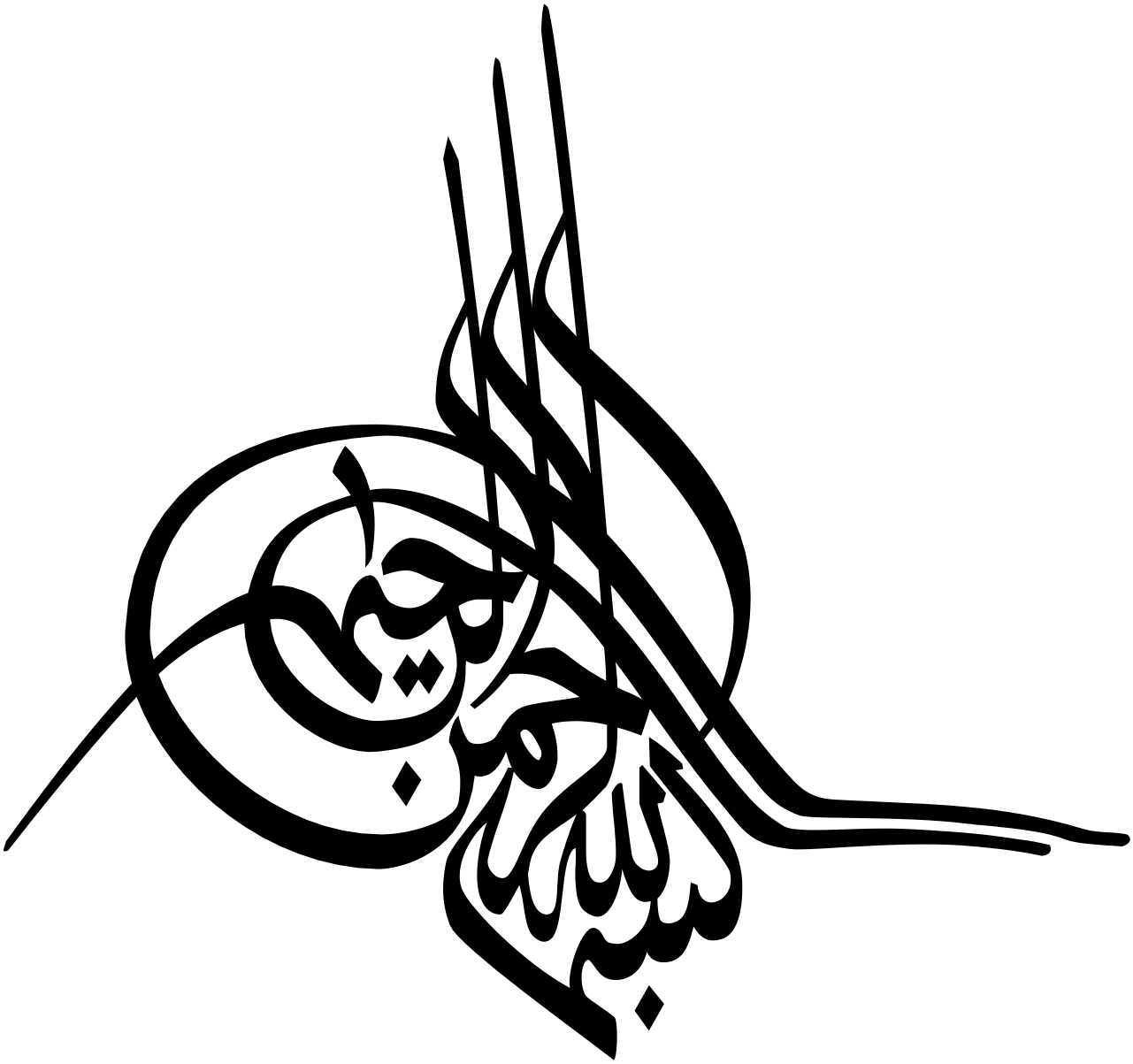
**إشراف الأستاذة**

**أ. الرابطي هناء**

**أعضاء لجنة المناقشة**

| | | | |
|---|---|---|---|
| الأستاذ: بلال كرامش | أستاذ محاضر" أ" | جامعة جيجل | رئيسا |
| الأستاذة: هناء الرابطي | أستاذ محاضر "ب" | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| الأستاذ: عيسى نجيمي | أستاذ محاضر" أ" | جامعة جيجل | مناقشا |

**السنة الجامعية: 1446/1445 هـ – 2024/2023م**


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

الشكر لله الواحد الصمد الذي خلقنا فسوانا ومن كل خير أعطانا وإلى

طريق العلم هدانا

نحمده ابلغ حمد على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل

وأطيب التقدير إلى الأستاذة المشرفة

" هنـاء الرابــطي "

التي رافقتنا طيلة هذا المشوار، ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة للبحث العلمي

وشجعتنا على البحث لإتمام هذا العمل على أحسن وجه

كما نشكر الطاقم البيداغوجي لجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

خاصة رئيس القسم الذي وفر لنا جميع الظروف لمتابعة الدراسة

في بيئة أكاديمية ملائمة

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من تركوا بصماتهم

على صفحات هذه المذكرة من قريب أو بعيد

# إهـــداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار..إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من علمني محاسن الأخلاق...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

(أبي أطال الله في عمره)

إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتميت، وبنورها اهتديت ولحقها ما وفيت

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء لي الدرب...

(أمي أطال الله في عمرها)

إلى درعي الذي به احتميت، وفي الحياة به اقتديت

ركيزة عمري وصدر أماني وكبريائي،...

(زوجي حفظه الله ورعاه)

إلى ملاكي في الحياة...إلى فلذة أكبادي إلى أولادي

( آلاء، محمد الأمين، نورسين )

إلى من فتحت أعيني على لقائهم... إلى من أتقاسم معهم الهموم

ومن جوارهم الفرحة تدوم... إلى مصدر الأمل والعطاء

إخوتي وأخواتي...حفظهم الله لي

إلى عائلة "بوالصوف" وعائلة "لوط "إليهم جميعا كل باسمه

إلى كل من وسعهم قلبي رفيقاتي وصديقاتي وزميلاتي في العمل

أهدي هذا الجهد المتواضع... ..أسأل الله أن يوفقنا جميعا في درب الحياة.

زهية

# إهـــداء

إلى من ساندوا خطاي المتعثرة والدي العزيزان

إلى زوجي العزيز أقدم خالص شكري لما قدمه لي طول فترة دراستي من دعم

إلى زينة حياتي وبهجتها أولادي الأحبة

إلى كل أفراد العائلة من قريب ومن بعيد

إلى كل أساتذتي الذين أناروا لي الطريق ووجهوني أحسن توجيه

إلى أصدقاء الدرب الذين شاطروني الرحلة العلمية والعملية

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

حورية

**ملخص الدراسة**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل حيث تضمنت الدراسة أبعاد إدارة الوقت والتي تتمثل في إدارة الذات إدارة المهام وإدارة العلاقات مع الآخرين تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة حيث تم توزيعها على عينة غير عشوائية قصدية شملت 246 موظفا من مجموع 670 موظفا لديهم مناصب نوعية يمثلون مجتمع الدراسة في حين تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أن درجة ممارسة إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بالجامعة مرتفعة وأنه يوجد مستوى مرتفع كذلك للتميز التنظيمي، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في التميز التنظيمي

**الكلمات المفتاحية:** الوقت، إدارة الوقت ، التميز التنظيمي

## Study summary

This study aimed to test the impact of time management on organizational excellence at the University of Mohammed Seddik Ben Yahya in Jijel, the study included the dimensions of time management, which are self-management, task management, and relationship management with others the questionnaire was used as a tool to collect data about the variables of the study, It was distributed to a non-random intentional sample of 246 employees with specific positions out of a population of 670 employees. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the data and test the hypotheses, as for The results of the study were as follows: The degree of practice of time management among university administrative staff is high, there is a high level of organizational excellence, and there is a statistically significant effect of time management on organizational excellence.

**Keywords**: Time, Time management, Organizational excellence

# فهرس المحتويات

| العنوان | فهرس المحتويات | الصفحة |
|---|---|---|


| | |
|---|---|
| **شكر و تقدير** | I |
| **الإهداء** | II |
| **ملخص الدراسة** | IV |
| **فهرس المحتويات** | V |
| **فهرس الجداول** | VIII |
| **فهرس الأشكال** | IX |
| **قائمة الملاحق** | X |
| **مقدمة** | أ |
| **الفصل الأول: إدارة الوقت والتميز التنظيمي** | |
| **تمهيد** | 15 |
| **1- أساسيات حول إدارة الوقت** | 16 |
| 1-1 مفهوم الوقت | 16 |
| 1-1-1 تعريف الوقت | 16 |
| 1-1-2 خصائص الوقت | 17 |
| 1-1-3 أهمية الوقت | 17 |
| 1-2 أنواع الوقت | 18 |
| 1-3 مضيعات الوقت وأساليب التغلب عليها | 20 |
| 1-3-1 مضيعات الوقت | 20 |
| 1-3-2 خطوات التغلب على مضيعات الوقت | 22 |
| 1-4 إدارة الوقت | 23 |
| 1-4-1 مفهوم إدارة الوقت | 23 |
| 1-4-2 أبعاد إدارة الوقت | 25 |
| 1-4-3 أسس ومتطلبات إدارة الوقت | 27 |
| **2- أساسيات حول التميز التنظيمي** | 29 |
| 2-1 مفهوم التميز التنظيمي | 29 |
| 2-1-1 تعريف التميز | 29 |
| 2-1-2 تعريف التميز التنظيمي | 29 |
| 2-1-3 خصائص التميز التنظيمي | 30 |

| | |
|---|---|
| 2-1-4 أهمية التميز التنظيمي | 31 |
| 2-2 مبادئ التميز التنظيمي | 32 |
| 2-3 أبعاد التميز التنظيمي | 33 |
| 2-3-1 تميز الموارد البشرية | 33 |
| 2-3-2 تميز الهيكل التنظيمي | 34 |
| 2-3-3 تميز الاستراتيجية | 34 |
| 2-3-4 تميز الثقافة التنظيمية | 35 |
| 2-3-5 تميز القيادة | 35 |
| 2-4 نماذج التميز التنظيمي | 36 |
| 2-4-1 النموذج الياباني للتميز | 36 |
| 2-4-2 النموذج الأمريكي للتميز | 36 |
| 2-4-3 النموذج الأوروبي للتميز | 37 |
| 2-4-4 النموذج الجزائري للتميز | 38 |
| 2-5 التحديات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي | 39 |
| **3- انعكاسات إدارة الوقت على التميز التنظيمي** | 40 |
| 3-1 تأثير أبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي | 40 |
| 3-1-1 تأثير بعد إدارة الذات في التميز التنظيمي | 40 |
| 3-1-2 تأثير بعد إدارة المهام في التميز التنظيمي | 41 |
| 3-1-3 تأثير بعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي | 43 |
| 3-2 قوانين علمية لترشيد استخدام الوقت قصد تحقيق التميز التنظيمي | 43 |
| **خلاصة الفصل** | 45 |
| **الفصل الثاني: واقع إدارة الوقت وأثرها في التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل** | |
| **تمهيد** | 53 |
| **1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** | 54 |
| 1-1 طريقة ونوع أداة الدراسة | 54 |
| 1-1-1 مجتمع وعينة الدراسة | 54 |
| 1-1-2 أداة الدراسة | 55 |
| 1- 2 التحقق من جودة بيانات الدراسة | 57 |
| 1-2-1 اختبار صدق أداة الدراسة | 57 |
| 1-2-2 ثبات أداة الدراسة | 62 |
| 1-3 أساليب المعالجة الإحصائية | 62 |

| | |
|---|---|
| **2- عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها** | 65 |
| 2-1 عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة | 65 |
| 2-2 عرض و تحليل عبارات محاور الدراسة | 69 |
| 2-3 اختبار أنموذج الدراسة | 78 |
| 2-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 78 |
| 2-3-2 اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة | 79 |
| 2-4 اختبار فرضيات الدراسة | 80 |
| 2-5 مناقشة نتائج الدراسة | 84 |
| خلاصة الفصل | 86 |
| خاتمة | 91 |
| قائمة المراجع | 94 |
| قائمة الملاحق | 99 |

# فهرس الجداول

# فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 2-1 | مقياس ليكرت الخماسي | 56 |
| 2-2 | فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها | 57 |
| 2-3 | اختبار الصدق البنائي لعبارات إدارة الوقت بأبعادها | 58 |
| 2-4 | اختبار الصدق البنائي لعبارات محور التميز التنظيمي | 60 |
| 2-5 | اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة الوقت | 61 |
| 2-6 | اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة | 62 |
| 2-7 | معامل الثبات ألفا كرومباخ لتأكيد ثبات الدراسة | 63 |
| 2-8 | القرار الإحصائي | 65 |
| 2-9 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 67 |
| 2-10 | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 67 |
| 2-11 | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية | 68 |
| 2-12 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 69 |
| 2-13 | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة | 69 |
| 2-14 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل | 70 |
| 2-15 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة الذات | 71 |
| 2-16 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة المهام | 72 |
| 2-17 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة العلاقات | 74 |
| 2-18 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الوقت ككل | 77 |
| 2-19 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي | 78 |
| 2-20 | معاملي الالتواء والتفلطح | 82 |
| 2-21 | معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 82 |
| 2-22 | نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير إدارة الوقت على التميز التنظيمي | 85 |
| 2-23 | نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي | 87 |

# فهرس الأشكال

# فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | أنموذج الدراسة | د |
| 01-01 | أنواع الوقت | 21 |
| 02-01 | أسس الإدارة الفعالة للوقت | 29 |
| 03-01 | قوانين علمية لترشيد استخدام الوقت قصد تحقيق التميز التنظيمي | 50 |

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| الملحق رقم (01) | قائمة الأساتذة المحكمين | 99 |
| الملحق رقم (02) | أنموذج الاستبيان | 100 |
| الملحق رقم (03) | الصدق البنائي لأداة الدراسة | 104 |
| الملحق رقم (04) | معامل الثبات ألفا كرومباخ | 113 |
| الملحق رقم (05) | الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة | 114 |
| الملحق رقم (06) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية | 116 |
| الملحق رقم (07) | معامل الالتواء والتفلطح | 117 |
| الملحق رقم (08) | نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد | 117 |

# مقدمـة

**مقدمة**

لقد أصبحت المنافسة بين المنظمات متعلقة بقدرة هذه الأخيرة على التكيف بسرعة ومهارة مع وتيرة التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتزايدة والسريعة، وإذا قلنا السرعة فنقصد بذلك الوقت والحرص عليه وترشيد استخدامه واستثماره لتحقيق النتائج المطلوبة، وهو من الأولويات التي تعتمد عليها المنظمات ، لتكون قادرة على التميز والمنافسة، وبذلك يصبح الوقت يعلو مختلف الموارد الأخرى أهمية ولذلك لا بد من إتباع الأسلوب العلمي المنظم في التعامل معه واستخدامه، أي لا بد من إدارته، ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله

تعد إدارة الوقت ركيزة من الركائز التي تعتمد عليها المنظمات لأنها تُعنى بالوقت وتسييره وتوجيه وتنظيم العمليات والمهام لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المخططة في آجالها المحددة، ويكون لها هامشا من الوقت تستطيع التركيز فيه على كيفية تميزها التنظيمي، من خلال الإبداع والابتكار وما ينتج عنهما من انجازات تتميز بها على بقية المنافسين فتضمن من خلال ذلك البقاء في بيئة وما يميزها من تغيرات ومستجدات، وفرص وتهديدات، تستدعي سرعة التكيف وقوة التواجد في ساحة المنافسة.

**1- إشكالية الدراسة**

يسعى موظفي إدارة جامعة جيجل كغيرهم من الموظفين إلى استنفاذ وقت دوامهم اليومي في انجاز مهامهم المنوطة بهم، فإذا أحسنوا استنفاده واستغلاله بفعالية وإدارته بطريقة فعالة فالتميز سيكون النتيجة الحتمية، لكن افتقارهم للأهداف وعدم تحديدهم للأولويات، وعدم التزامهم بالمواعيد المحددة لإنهاء الأعمال تعد من مضيعات الوقت التي تعرقل سبل التميز التنظيمي.

من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **هل يوجد أثر دالا إحصائيا لإدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى ممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعاده وفقا لتصورات الموظفين الإداريين في جامعة جيجل؟
- ما مستوى التميز التنظيمي بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر دالا إحصائيا لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل يوجد أثر دالا إحصائيا لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر دالا إحصائيا لإدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟

**2- فرضيات الدراسة**

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية**

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل

❖ **الفرضيات الفرعية**: تتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى**

**H0**: لا توجد درجة مرتفعة لممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعادها لدى الموظفين الإداريين في جامعة جيجل

**H1**:توجد درجة مرتفعة لممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعادها لدى الموظفين الإداريين في جامعة جيجل

✓ **الفرضية الفرعية الثانية**

**H0**: لا يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي بجامعة جيجل

**H1**: يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي بجامعة جيجل

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة**

**H0**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**H1**:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة**

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة**

**H0**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

### 3- أهمية موضوع الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوعين هامين هما إدارة الوقت والتميز التنظيمي ويعتبران رهان أساسي وهدف محوري تتنافس عليهما المنظمات وتسعى لبلوغهما وتحقيقهما وتظهر أهمية هذه الدراسة في جانبين :

**الجانب النظري** : تسعى هذه الدراسة إلى فهم أعمق لكل من إدارة الوقت والتميز التنظيمي من خلال جمع أهم ما كتب نظريا حول المتغيرين في مختلف المراجع من كتب ، رسائل، مقالات ودوريات.

**الجانب العملي** : تكمن أهمية الدراسة في محاولة إبراز أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في جامعة جيجل والنتائج والاقتراحات التي ستخرج بها والتي في حالة الأخذ بها يتم الوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي لدى الموظفين الإداريين.

### 4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الوقت في مستوى التميز التنظيمي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي حول الوقت وإدارته والتميز التنظيمي.
- معرفة درجة ممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعادها لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل .
- تحديد مستوى التميز التنظيمي بجامعة جيجل .
- التوصل لاقتراحات يمكن أن تساهم في تحسين وتنمية مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

### 5- منهج وأدوات الدراسة

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، باعتباره المنهج المناسب لعلاج مثل هذه المواضيع ، كما تم الاعتماد على مدخل دراسة حالة بجامعة جيجل.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، الدوريـــات الرسائل الجامعية فيما تم في جانبها التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية بجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل علمي منظم باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية.

### 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

- الميول والرغبة في معالجة موضوع من مواضيع تخصصنا.
- اهتمام العديد من الباحثين بموضوعي إدارة الوقت والتميز التنظيمي من زوايا مختلفة .

- ضيق الوقت لكثرة الانشغالات اليومية كوننا موظفتين بمؤسسات جيجل ورغبة منا في اكتساب معارف حول كيفية إدارة الوقت.

**7- حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** التركيز على معرفة أثر فعالية إدارة الوقت بمختلف أبعاده في التميز التنظيمي .
- **الحدود المكانية:** يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة على 246 موظفا إداريا لديهم مناصب نوعية بجامعة جيجل.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023.

**8- متغيرات وأنموذج الدراسة**

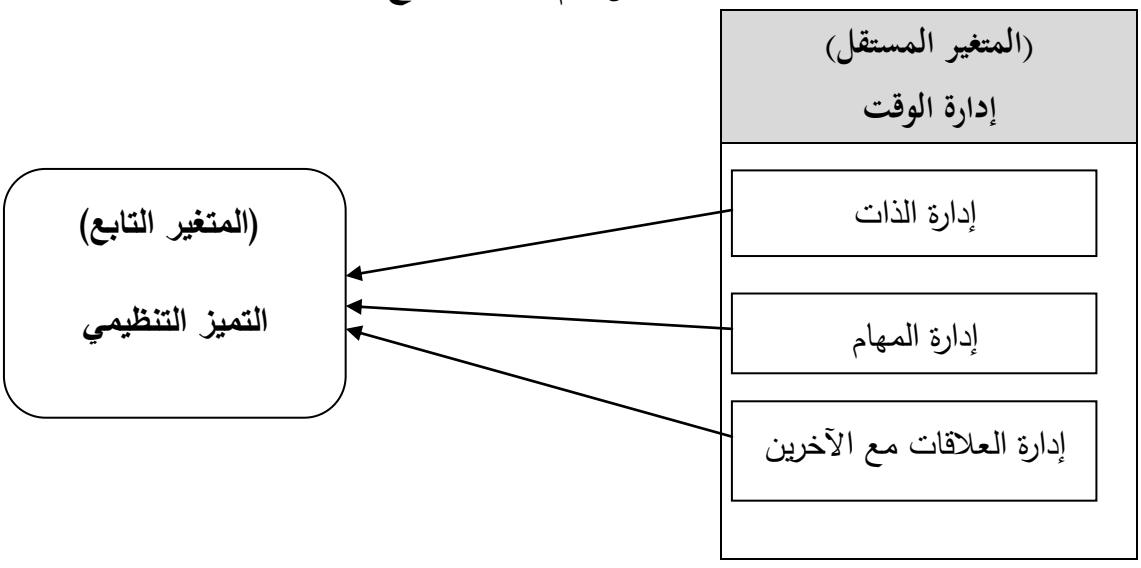
تشمل متغيرات هذه الدراسة على:

1-**المتغير المستقل:** يتمثل في إدارة الوقت، و يتضمن ثلاثة أبعاد: إدارة الذات، إدارة المهام، إدارة العلاقات مع الآخرين.

2-**المتغير التابع:** يتمثل في التميز التنظيمي.

و يمكن توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (01):أنموذج الدراسة.**




**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة

**9- الكلمات المفتاحية:**

- **الوقت:** هو مقدار من الزمان وهو سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل، يملكه الناس بالتساوي لكن يختلفون في طريقة استثماره واستغلاله.

- **إدارة الوقت:** هي الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية، من أجل زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات أداء الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل المنظمة في المستقبل

- **التميز التنظيمي:** هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

## 10- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، اشتمل الفصل الأول على الجانب النظري ممثلا في أساسيات إدارة الوقت والتميز التنظيمي ، وقد تم التطرق فيه إلى موضوع الوقت وإدارته من حيث المفهوم وأنواع الوقت ومضيعاته وشمل أيضا الإدارة الفعالة للوقت، وتطرقنا كذلك في هذا الفصل إلى التميز التنظيمي من حيث المفهوم والمبادئ والأبعاد ونماذجه والتحديات التي تواجهه ، كما تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى انعكاسات إدارة الوقت على التميز التنظيمي .

أما في الفصل الثاني في الدراسة فخصص للجانب التطبيقي الذي تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الإستبانة للتوصل إلى النتائج والاقتراحات.

## 11- صعوبات الدراسة

أثناء إعداد البحث محل الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي
- تأخر في الرد على الاستبانة من طرف المبحوثين
- وجود صعوبات في تحكيم الاستبيان
- قلة الدراسات التي عالجت المتغيرين معا.

## 12- الدراسات السابقة

### 12-1 دراسات باللغة العربية

#### 12-1-1الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت:

**- دراسة ( حسن بن علي بن محمد الزهراني 2010)، بعنوان الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل .[1]**

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الأفكار اللاعقلانية وإدارة الوقت لدى طلاب جامعة حائل ، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (366 طالب وطالبة) من طلاب جامعة حائل

[1]- حسن بن علي الزهراني، الأفكار اللاعقلانية و علاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، دراسة مقدمة إلى قسم علم النفس في كلية التربية بجامعة أم القرى ،متطلب لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد نفسي، قسم علم النفس، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2010 .

ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأفكار العقلانية وإدارة الوقت .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الوقت وذلك في اتجاه الذكور.
- وجود فروق دالة إحصائيا بين طلبة التخصص الأدبي والتخصص العلمي وذلك في اتجاه التخصص الأدبي.
- يختلف ترتيب متوسط الأفكار اللاعقلانية بين أفراد ذوي الإدارة العليا للوقت والأفراد ذوي الإدارة المنخفضة للوقت.

في ضوء النتائج توصي الدراسة لتبني الجامعات لمقررات تهتم بإدارة الوقت لدى طلابها لإكسابهم مهارات إدارة الوقت.

تبني الجامعة لعدد من البرامج الإرشادية الوقائية والقائمة على تعزيز التفكير العقلاني من خلال الكشف عن الأفكار اللاعقلانية وتفنيدها لدى الطلاب.

**- دراسة لصلاح محمد المختار سويسي د. مصطفى أحمد العموري بالحاج 2019 بعنوان دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين بالزاوية"[1]**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيقها على شركة ليبيا للتأمين بالزاوية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين والبالغ عددهم 45 مفردة ، وبلغت عينة الدراسة 45 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود ارتفاع في مستوى تطبيق مفهوم إدارة الوقت بشركة ليبيا للتأمين بالزاوية.
- ✓ وجود ارتفاع في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق مفهوم إدارة الوقت ومستوى تحقيق الميزة التنافسية كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- ✓ ضرورة الاهتمام بكل المهام والأعمال في جميع المستويات من حيث كمية الوقت لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد المشاكل القائمة وطرق علاجها.
- ✓ ضرورة دراسة كل المؤشرات المتعلقة بالوقت وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التخطيط الجيد للوقت وكيفية تنظيمه وتوجيه العاملين والقيادات لإدارته بشكل صحي وكيفية تقييمه ومراقبته بشكل فعال.

**– دراسة محمود محمد يحي عدارية ، 2000 بعنوان إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس ووكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية.[2]**

تهدف هذه الدراسة للتعرف على معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية

[1] - صلاح محمد المختار سويسي د. مصطفى أحمد العموري بالحاج ، دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين بالزاوية كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة صبراتة، 2019.

[2]- محمود محمد يحي عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، كلية التربية برنامج الدراسات العليا، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت ،فلسطين، 2006 .

من وقت العمل الرسمي على جميع المهام، لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية(الإداري، الفني الاجتماعي) تكونت عينة الدراسة من 70 مدير/ة من مدراء المدارس الأساسية التابعة للوكالة في الضفة الغربية ،تمثل ما نسبته 75% من مجتمع الدراسة الكلي المؤلف من 93 مدير/ة تم اختيار العينة بصفة عشوائية طبقية ، لتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق دالة إحصائيا على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha$ =0.05) في كمية صرف المدراء للوقت على مستوى مهام المستوى الإداري تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha$ =0.05) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري مدارس الوكالة تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة بمديري المدرسة ،المنطقة التعليمية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha$=0.01) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

اعتمادا على النتائج أوصى الباحث في دراسته باعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي لتلاميذ المدرسة وتنظيم دورات تدريبية للمدراء والمعلمين والعملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت واستغلاله بالشكل الأمثل.

**12-1-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي**

**-دراسة د/ أبوبكر سالم ، 2017 بعنوان التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية .**[1]

تهدف الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سونطراك البترولية، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل في التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده (تميز القيادة ،تميز المرؤوسين ،تميز الهيكل التنظيمي ،تميز الاستراتيجية ،تميز الثقافة التنظيمية ) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة بلغ تعدادها 340 مفردة وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى .

توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة56.3% في التميز التنظيمي لشركة سونطراك البترولية .

توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين ،وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم ،لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

**- دراسة (صياحي الأخضر 2018) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –مجمع كوندور ببرج بوعريريج -**

[1] د/ أبوبكر سالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية لجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية،المجلد03،العدد01،2017.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر القيادات العليا (مدراء ،رؤساء مصانع ،نواب ،رؤساء مصالح ،باقي المناصب الإدارية ) والوسطى في مؤسسة كوندور.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المادة العلمية وقد تكونت عينة الدراسة من 173 مفردة من مختلف الأفراد من القيادات العليا والوسطى .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

– وجود علاقة جوهرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل – القيادة التحويلية– بمختلف أبعاده والمتغير التابع —التميز التنظيمي–بمختلف أبعاده.

– أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع وثبت ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته **77%** في المتغير التابع .

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى البيانات العامة إلى:

عدم وجود فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة ،هذا يعني أن جميع أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور القيادة التحويلية في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل (الخبرة).

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى توافر سمات التميز التنظيمي.

**– دراسة (آلاء محمد الحمود، 2021)، بعنوان درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.** [1]

هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر هيئة التدريس.

استخدم المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة 280 عضو من أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– هناك مستوى متوسط للتميز في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء التدريس.

– وجود علاقة إرتباطية إيجابية وقوية دالة إحصائيا بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,701).

– عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى التميز التنظيمي للمجالات (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية ) تعزى لاختلاف متغير الجنس.

[1] آلاء محمد عبد الرزاق الحمود، درجة تطبيق الحوكمة و علاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجيستر غير منشورة في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،2021.

– وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى التميز التنظيمي ، تعزى لاختلاف متغير الجنس لصالح الذكور وأيضا لاختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

**12-1-3 الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين**

**-دراسة د/ أشرف عبد العزيز محمد سلامة2019بعنوان دور إدارة الوقت في تحقيق التميز دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية.[1]**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تحقيق التميز في شركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا ، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم أداة القياس هي الإستبيان وزع على عينة عشوائية طبقة من العاملين في الإدارة العليا في تلك الشركات .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– وجود أثر إيجابي لإدارة الوقت في تحقيق التميز.

– أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الوقت لما لها من أثر إيجابي في تحقيق التميز لدى شركات الأدوية الفلسطينية.

**– دراسة د/ أميرة أحمد محمد حسن رضوان بعنوان إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض**

**– دراسة كريكر حسناء، قرافي حفصة ،2022 بعنوان "فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي"[2]**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي بوحدة البحث في الطاقات المتجددة بالوسط الصحراوي بأدرار.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة حيث تكونت عينة الدراسة من 30 فرد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية من بعد تنظيم الوقت وبعد الأداء العمل عند مستوى الدلالة (0.05) .

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد عند مستوى الدلالة (0.05).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05).

في ضوء النتائج توصي الدراسة لضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت.

---

[1] د/ أشرف عبد العزيز محمد سلامة، دور إدارة الوقت في تحقيق التميز، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الجزء الأول، 2019.

[2] - كريكر حسناء، قرافي حفصة، فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة المستر الأكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022

– عقد دورات يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي في إدارة وقته من خلال وضع برامج متخصصة لهذا الغرض.

**– دراسة د/ أميرة أحمد محمد حسن رضوان بعنوان إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال 2022.**[1]

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أدوات البحث في إستبانة موجهة إلى مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بغرض الوقوف على واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال وسبل تحقيق التميز في ضوء مدخل إدارة الوقت ، تم تطبيق عينة من مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال ببعض مراكز محافظة الشرقية بلغ عددها 415 مدير ومعلمة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، فهما متلازمان والعلاقة بينهما علاقة تلازمية طردية إيجابية فحسن إدارة الوقت شرط أساسي لحدوث التميز بمؤسسات رياض الأطفال .

حيث تعتبر إدارة الوقت من أهم المدخلات التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.

– أوصت الدراسة وضع دليل إرشادي على مدار العام الدراسي لمديري مؤسسات رياض الأطفال حول مهارات إدارة الوقت واستثماره لتحقيق التميز المؤسسي.

– إنشاء وحدة للتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال تتولى البحث عن سبل تحقيق التميز المؤسسي ويتم تفويضها في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيقه مع إضافة وحدة أخرى لإدارة الوقت تتولى تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالتعاون مع الوحدة الأخرى .

## 12–2 دراسات باللغة الأجنبية

### 12–2–1 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت

**–Study (Adams & Jex, Relationships between time management controle, work – familly conflict , and strain , 1999) :**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت وتداخل الضغوط العائلية مع العمل مما يسبب التوتر والضغط لدى الأسرة ، وفي عينة الدراسة التي تكونت من ( 522 ) عامل من المتزوجين ، وأرباب الأسر في ولاية وسكنسون الأمريكية أوضحت الدراسة النتائج التالية :

– العاملين الذين يفتقرون إلى مهارات إدارة الوقت يعانون من مشاكل أسرية وضغوط أكثر من غيرهم ممن يتمتعون بمهارة إدارة الوقت.

[1]- أميرة أحمد محمد حسن رضوان، إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة، مجلة الطفولة والتربية ، العدد52 الجزء الثاني –السنة الرابعة عشر- أكتوبر، 2022 .

– الأسرة التي يتمتع أربابها بمهارات إدارة الوقت تتمتع باستقرار عائلي أكثر ، مما ينعكس على الأبناء بشكل ايجابي في تحصيلهم العلمي وحياتهم العملية .

**– Study (johnson–blake ، non– profit administrators perception oftimeuse and effective time management strategies that impact organizational success, 2010) :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المدراء بالنسبة لاستخدام الوقت واستراتيجيات إدارة الوقت الفعال في ولاية جورجيا، ومن أهم النتائج :

– وجود علاقات مهمة بين المتغيرات الديموغرافية والمواقف، وسلوكيات إدارة الوقت وبين مخزون ممارسات إدارة الوقت الفعال لتحسين النجاح المؤسسي و الكفاءة .

**– Study( Horng et al.,2010 )**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يقضي بها مديرو المؤسسات التربوية أوقاتهم ، وكذلك العلاقة بين الوقت الذي يقضيه المديرون في الأنشطة المختلفة ومخرجات العملية التربوية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة لاستخدام الوقت من قبل المديرين في المدارس العامة في ميامي والبالغ عددهم (65 ) مدير إضافة إلى ثلاثة استطلاعات للعاملين والآباء والمعلمين .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين ينفقون الكثير من يومهم في مهام الإدارة والتنظيم ، ويقضون وقت أقل في مهام البرنامج التربوي اليومي ، كما أن التركيز أحادي التفكير على المديرين كقادة تربويين قد يكون ضارا إذا تم التخلي عن الدور المهم للمديرين كقادة تنظيميين .

**12–2–2 الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز التنظيمي**

**– Study (Cherron I Blakely2013 )**

**Leadership strategies to achieve organizational excellence .**

هدف الدراسة هو استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة الرعاية الصحية المجتمعية لتوظيف مناهج إدارة الجودة بشكل فعال لتحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي ، يتألف المشاركون من 5 من قادة الرعاية الصحية المجتمعية في شمال شرق الولايات المتحدة الذين استخدموا بشكل فعال مناهج إدارة الجودة لتحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي ، تم استخدام التحليل الموضوعي لتحديد 5 استراتيجيات :أدوات وتقنيات الجودة ، قياس البيانات وتحليلها لتحسين الأداء ،التخطيط الاستراتيجي والمشاركة القيادية ،الرعاية وإشراك الموظفين ،الإدارة الأولية للموارد .

تشمل التوصيات الرئيسية متابعة تحسين إجراءات العمل، واستخدام استراتيجيات نظام العمل عالية الأداء، والاستثمار في تدريب خاص على الجودة ،وتعزيز موظفي إدارة الجودة الداخليين ،تشتمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي

إمكانية قيام قادة المستشفيات بتقليل النفايات ،وتحسن تقديم الرعاية الصحية، والكفاءة التشغيلية.(2013 l. Blakely )

**– ( Seyed javadirbani ،Alikbarshirvani) 2013organizational excellence performance and human force productivity promotion A Case – studyin south zagros oil and gas production company Iran**

تتناول هذه الدراسة أثار التميز التنظيمي على تعزيز إنتاجية القوى البشرية ،والموظفين في منطقة عمل بارسيان ، تم استخدام أسلوب البحث المسحي والحصول على البيانات من خلال الاستبيان المعياري ، كما تم تحضير عينة مكونة من 73 موظف بطريقة المعاينة العشوائية لجمع البيانات ، تظهر النتائج أن إنتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بالمتغيرات مثل القيادة الإستراتيجية والموظفين والشركات والموارد والعمليات ونتائج المجتمع والنتائج الرئيسية ، من بين المؤشرات التي تظهر التميز المؤسسي هناك مؤشرين للإستراتجية والقيادة هما أكثر معايير التميز المؤسسي فعالية بما يتعلق بدرجة إنتاجية القوة البشرية .

**- study (tulaygirard Musa Pinar) 2017 investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance .An exploratory study of turkish firms**

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير استراتيجيات القيادة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي وأداء الأعمال المطلوبة للشركات التركية في منطقة بحر إيجة ، تم إجراء المقابلات الشخصية باستخدام أداة المسح لمديري 200 شركة ، تم اختيارها عشوائيا من قائمة تضم 7200 شركة في ثلاث مدن رئيسية في منطقة بحر إيجة في تركيا، بناء على دراسة استقصائية لمديري 157 شركة تركية ،أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين التميز التنظيمي وأداء الأعمال ، بالإضافة إلى ذلك لعبت استراتيجيات القيادة دورا وسيطا في تحقيق التميز المؤسسي وأداء الأعمال، تساعد النتائج المديرين والأكاديميين على فهم عوامل التميز التنظيمي والقيادة التي تساهم في تحقيق أداء أعلى للأعمال، كشفت النتائج عن رؤى أكثر تفصيلا من إطار العمل الأصلي (1995) Darling and Numri و Darling and Box(1999) الذي تم تطويره حدد نموذج (1995) Darling and Nurmi ثلاثة مجالات رئيسية للتميز التنظيمي (رعاية العملاء الأشخاص الملتزمين والابتكار المستمر) وأربع استراتيجيات للقيادة ( الانتباه من خلال الرؤية، التواصل، الثقة من خلال التمركز والثقة من خلال الاحترام)، من شأنها أن تؤدي إلى التميز التنظيمي والأداء العالي للأعمال، تشير النتائج التي شملت مديري الشركة التركية أن الشركات التي لديها استراتيجيات قيادة "صحيحة" يمكن أن تحقق أداء عاليا في البلدان النامية وكذلك في البلدان المتقدمة. (Pinar Musa)

**12-2-3 الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين**

**-Study platir 1995**

هدفت الدراسة إلى معرفة نوعية وأهمية وكيفية استخدام الوقت، وقد أشارت نتائجها إلى أن الوقت يعتبر أهم ميزة للإداريين، وأن إدارته في المستقبل ستصبح وبشكل متزايد عاملا مهما في الإدارة ، ولمعرفة أثر سوء إدارة الوقت، قام مركز برنامج الدعم الأكاديمي (Academic Support Programs 1994) بدراسة أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يواجهون سوء إدارة الوقت، فيقللون من الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما وعليه ولتقليل سوء إدارة الوقت والمعوقات التي تواجههم، فقد تم وضع استراتيجيات، كوضع الأولويات وإنجاز المهمة وتحديد وقت معين لكل منها، وعمل برنامج يمكنه المساعدة على تنظيم الوقت .

**-Study ( makan 1996 )**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حسن إدارة الوقت على أداء أحسن في العمل وعلى دراسة الحقل التجريبي " Quasi" والذي يختبر تأثيرات برنامج إدارة الوقت التدريبي، فقد حضر التدريب 40 مشاركا لتدريب تنظيم الوقت ، أشارت النتائج على نقيض التوقعات إلى أن المتأثرين بهذا البرنامج لم يقدموا تقريرا سلسا في تعاملهم مع إدارة الوقت، بالمقارنة مع من لم يتلقوا التدريب ، كما تبين أن اهتمام المشتركين بالتدريب، من أجل ضبط الوقت قد ازداد بعد مرور مدة التدريب بالمقارنة مع الآخرين وأن المتأثرين بهذا البرنامج لم يبلغ عنهم استعمال قوي لسلوك تنظيم الوقت بصورة متكررة بعد التدريب مقارنة مع الآخرين ، فقد اقترب مستوى الجميع في السيطرة على مرور الوقت، كما تبين كثرة الادعاءات حول فعالية تنظيم الوقت وأن التدريب على تنظيم الوقت يمكن أن يؤثر على كمية صرف الوقت من قبل المشاركين على نشاطات أولية ذات أهمية عالية، كما أن الذين تدربوا قد صرفوا وقت أكثر على تخفيف النشاطات بعد التدريب ممن لم يتلقوا التدريب، وأن التدريب أدى إلى استعمال متزايد من سلوك تنظيم الوقت وإلى نتائج إيجابية، كما أن هناك تأثيرات لهذا التدريب على زيادة السيطرة بمرور الوقت، فيؤثر على كمية صرف الوقت على النشاطات ذات الأولية العالية، وأشار الباحث إلى أنه يجب استخدام تقنيات تنظيم الوقت، وعدة إجراءات لبيان تردد المشاركين في استعمال سلوك تنظيم الوقت، حيث وجد اختلاف هام على طريقة إجراء تنظيم الوقت، إلا أنه وجد اهتمام أكثر في عمل القوائم والجدولة والتخطيط وتبين أنه لا تأثيرات أو تفاعلات رئيسة هامة وجدت لإجراءات تنظيم الوقت، ووجد بأن المجموعة المتدربة قد أدركت سيطرة أكثر على الوقت بعد التدريب.

أوصى الباحث باستعمال مقياس سلوك تنظيم الوقت، لتقييم التردد في سلوك تنظيم الوقت، وأن يتم عمل قائمة بأعمال كل يوم، وبناء أسلوب لتنظيم الوقت واستخدامه، واستخدام مقاييس للسيطرة على مرور الوقت، وحضور المديرين برنامجا تدريبيا.

**13- تعقيب على الدراسات السابقة**

بعد استعراض الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع البحث بكلا المتغيرين سواء باللغة العربية أو بالأجنبية، يتضح أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فهي بداية تشترك في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وتشترك كذلك في اعتمادها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS) لتحليل البيانات، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، وعلى الرغم من أوجه التشابه السابقة الذكر إلا أن هذه الدراسة تتميز عن ما سبق عرضه من دراسات، فهي تتميز عنها في حجم المجتمع والعينة، إذ أجريت هذه الدراسة على عينة حجمها 246 موظفا من بين 670 موظفا لديهم مناصب نوعية ينتمون لجامعة محمد الصديق بن يحي ، أما الدراسات السابقة فقد درست عينات بأحجام مختلفة عن عينة هذه الدراسة ، وتتميز كذلك عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني، فالدراسة الحالية أجريت في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل في الموسم الجامعي 2024/2023 بينما الدراسات السابقة أجريت في مجال زمني ومكاني مختلف فقد تمت في بيئات عربية و أجنبية مختلفة ، لم تركز الدراسات السابقة كذلك عن العلاقة النظرية بين إدارة الوقت وأبعاده والتميز التنظيمي على عكس الدراسة الحالية .

لقد أفادتنا الدراسات السابقة في أخذ صورة عامة على الأساسيات اللازمة لعمل البحث وتدعيم الجانب النظري، ووضع خطة واضحة المعالم وملمة بالموضوع، ساعدتنا كذلك في تحديد مشكلة الدراسة ومكنتنا من اختيار عبارات الاستبانة وتصميمها.

**الفصل الأول: إدارة الوقت والتميز التنظيمي**

**1- أساسيات حول إدارة الوقت**

**2- أساسيات حول التميز التنظيمي**

**3-انعكاسات إدارة الوقت على التميز التنظيمي**

**تمهيد:**

تعد إدارة الوقت من أهم العناصر التي تربط العمليات الإدارية في جميع مراحلها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بغية متابعة ومقارنة الجداول الزمنية التي تم وضعها ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة والمبين فيه الزمن المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال، وبالتالي فإن تحقيق النتائج لا اعتبار لها إن لم تكن قد تحققت في وقتها ، لذلك ينبغي على المنظمة استغلال الوقت بالشكل الذي يعود عليها بالنفع ويجعلها متميزة على باقي المنظمات، فالتميز التنظيمي أصبح ضرورة حتمية اقتضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، ومن هذا المنطلق ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع تضمن هذا الفصل أساسيات ومفاهيم حول كل من إدارة الوقت والتميز التنظيمي وبيّن العلاقة بينهما.

## 1- أساسيات حول إدارة الوقت

يختلف مفهوم الوقت باختلاف الثقافات ونظرتها إلى أهميته، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع إلى آخر فالذين يهتمون بالوقت هم الذين يحققون انجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية وعلى العكس من ذلك فإن الشخص الذي لا يهتم بالإنجازات ليس لديه الإدراك الواعي لأهمية الوقت.

### 1-1 مفهوم الوقت

**1-1-1 تعريف الوقت:** سنبين في هذا العنصر عدة تعاريف للوقت كالآتي :

**-تعريف الوقت لغة:** ورد في المعجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة معنى الوقت: جمعه أوقات، وهو مقدار من الزمان طال أم قصر[1]

كما ورد في المصباح المنير بأنه: " مقدار من الزمان مفروض لأمر ما وكل شيء قدرت له حينا فقد وقته توقيتا وكذلك ما قدرت له غاية و الجمع أوقات "[2]

**- تعريف الوقت اصطلاحا:**إن فكرة الوقت شغلت معظم الباحثين والفلاسفة منذ القدم، فقبل الميلاد عرفه **أرسطو طاليس**( 384 -322 ق م) بأنه :" تعداد الحركة" ، واعتبره **إسحاق نيوتن** (1642- 1727م) في العصور الوسطى على أنه:" شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية" .

في حين في العصر الحديث رأى **إيمانويل كانت** (1724- 1804م) " أن الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل "

- كما يعرف الوقت بأنه: " شيء محسوس يمكننا إدراكه، يتقاسمه الناس بالتساوي وهو محدد لا يمكن تخزينه ولكنه لا ينضب، ويتفاوت الناس في طريقة استثماره والتفاعل أو التعامل معه"[3]

**أما سهيل فهد سلامة** فيرى: أن مفهوم الوقت " يتمثل من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل"[4]

وجاء في **القاموس الأمريكي المشهور" وابستر"** أن "الوقت هو سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل". من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم للوقت كما يلي: الوقت مقدار من الزمان وهو سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل ، يملكه الناس بالتساوي لكن يختلفون في طريقة استثماره واستغلاله.

---

[1]- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2003 م، ص:28

[2]- أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقري، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، ط2، المكتبة العلمية، بيروت 2002م، ص:667

[3]- د. سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الوقت قيمة ومورد نادر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2022، ص: 20.

[4]- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988م: ص:16

### 1-1-2 خصائص الوقت

يتبين من التعاريف السابقة أن الوقت ينفرد الوقت عن باقي الموارد المتاحة بسمات متميزة، غير متوفرة في باقي الموارد الأخرى ومن أهم هذه السمات نذكر:

- ✓ **الوقت غير طوعي**: فهو ليس تحت سيطرت الإنسان ولا يمكن التحكم فيه، فالوقت يبقى مستمرا بغض النظر عن أي محاولات لإيقافه أو تغييره.
- ✓ **الوقت مورد محدود**: فهو موزع بالتساوي على كل الأفراد ولا يمكن الزيادة فيه أو التقليل منه.
- ✓ **الوقت قابل للقياس**: يمكن قياس الوقت باعتباره فترات منتظمة بوحدات مثل الثواني والدقائق والساعات.
- ✓ **الوقت لا رجوع فيه**: فالأحداث تحدث بتسلسل زمني ولا يمكن التراجع في الزمن لإلغاء حدث ما
- ✓ **سرعة انقضائه**: فالوقت يمر على الفرد بسرعة كبيرة ومن المستحيل استعادته أو تعويضه.
- ✓ **الوقت مورد نادر**: حيث أنه لا يمكن ادخاره لاستخدامه وقت الحاجة ولا يمكن إحلاله أو شراؤه وبيعه ولا يمكن استعارته و إقراضه أو تصنيعه.

### 1-1-3 أهمية الوقت:

يمكن توضيح أهمية الوقت من خلال منظورين هما:

**أولا :المنظور الإسلامي**

أعطى الدين الإسلامي أهمية قصوى للوقت وحث على الاهتمام به وحسن استغلاله، فلقد دلت آيات كثيرة على أهميته وقيمته منها قسم الله سبحانه وتعالى بمفردات الوقت وبعض أجزائه كما جاء في محكم تنزيله:

- وَٱلضُّحَىٰ (١) وَٱلَّيۡلِ إِذَا سَجَىٰ( ٢)(سورة الضحى الآية 1و2 )
- وَٱلۡفَجۡرِ (١) وَلَيَالٍ عَشۡرٍ (٢) (سورة الفجر الآية 1و2 )
- وَالۡعَصۡرِ (١) (سورة العصر الآية 1)
- وَٱلشَّمۡسِ وَضُحَىٰهَا(١) (سورة الشمس الآية 1)

ولقد أكد المفسرون أنه إذا أقسم الله عز وجل بشيء من خلقه فذلك ليلفت أنظار المسلمون إلى مدى قيمته وأهميته ، فضلا عن ارتباط معظم العبادات في التشريع الإسلامي بمواعيد زمنية محددة وثابتة كمواقيت الصلاة والصوم والحج، فلا يتحقق أداؤها إلا عن طريق الالتزام بأوقاتها.

تتجلى أهمية الوقت كذلك من خلال الأفعال التي كان يقوم بها النبي صلى الله عليه وسلم حيث كان من أشد الناس حفاظا على وقته، وحثنا على الحرص على الوقت مؤكدا على ما جاء في كتاب الله ، فقد روي عنه قوله :" اغتنم خمسا قبل خمس ، حياتك قبل موتك وصحتك قبل سقمك وفراغك قبل شغلك وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك " هذا الحديث في مجمله يحث على الاستفادة من الوقت والمبادرة إلى استثماره واغتنام قوة الشباب وصحة البدن وفرص الفراغ

في العمل الصالح المثمر وحذر من خمس معوقات تحول دون الاستفادة من الوقت وهي الموت والانشغال بالسقم أو الشغل أو الهرم أو الفقر.[1]

**ثانيا: المنظور الإداري**

إن موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مختلف الإدارات فما من عمل يؤدى فيها إلا كان الوقت جزءا أساسيا في انجازه فالإدارة إذا حركة وزمن، ونوجز أهميته فيما يلي :

- يعتبر الوقت من أهم الموارد فهو الحيز الزمني الذي تؤدى فيه المهام والأنشطة ، ويؤثر في طريقة استخدام الموارد الأخرى
- يعتبر عنصرا مهما وضروريا حيث أنه يرتبط بعناصر الإدارة جميعا كاتخاذ القرارات، والرقابة والتخطيط وغيرها.
- الوقت هو العنصر الذي نعتمد عليه كمقياس في سرعة الانجاز والمنافسة وتحقيق الأهداف.
- الوقت هو المتغير الحاسم الذي لا يمكن إيقافه أو تثبيته أو استبعاده، أو إهماله في مختلف المخططات الإدارية.[2]

## 2-1 أنواع الوقت:

**يرى باركنسون** ( **Parkinson**) يرى أن وقت الإنسان واحد لا يتغير وهو وقت متاح للجميع غير أن استغلاله لتحقيق هدف ما يختلف من شخص أو كيان إلى شخص أو كيان آخر، يقسم باركنسون الوقت وفق هذه القناعة إلى مايلي:[3]

- **وقت الضياع**: وهو الوقت غير المستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما بسبب عدم معرفة قيمة الوقت من طرف الأشخاص أو لأنهم لا يملكون أهداف يسعون لبلوغها في ذلك الوقت المتاح
- **الوقت الضائع**: هو الوقت غير المستغل بشكل صحيح فالأشخاص والمنظمات في هذه الحالة تعمل على تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم وفي حالة انعدام التخطيط يتحول الوقت من النافع إلى وقت ضائع.
- **وقت التخطيط**: وهو أثمن أنواع الوقت و أرقاها فعندما يقوم الشخص بالتخطيط الجيد لاستثمار وقته يستطيع بذلك الحد من ضياع الوقت في المستقبل، لأن وقت التخطيط يسهم في تقليص حالة عدم التأكد والمخاطرة في الأعمال، فالإنجازات لا تتحقق من دون تخطيط مسبق، خصوصا ونحن نعيش في ظل بيئة تعصف بها التغيرات السريعة.
- **الوقت التسهيلي**: هو الوقت غير المخصص بشكل مباشر لعمل ما محدد، غير أنه يسهم في إنجازه أو يسهل الوصول إلى أهدافه بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملة للنشاطات الرئيسية

[1]- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل( دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية السنة الجامعية: 2003/2002، ص:12

[2]- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دون طبعة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص:82.

[3]- د. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت ( مدخل تطبيقي)، دون طبعة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020م، ص: 14،15

كحضور المؤتمرات والندوات والمشاركة في الدورات التدريبية التي هي نشاطات فرعية لكنها داعمة ومسهلة للعمل المراد إنجازه.

- **وقت الانجاز:** يمثل وقت الانجاز الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقا.
- **وقت المتابعة:** هو الوقت الذي يحرص فيه الأشخاص ومنظمات الإعمال متابعة ردود الأفعال حول انجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الانجازات ورغبات.

**وحسب إبراهيم القعيد الوقت نوعان هما**[1]

✓ **النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له:**

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل: الراحة، الأكل، والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة.

✓ **النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته**

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وفيه يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا في كيفية استغلاله والاستفادة منه، وهذا النوع يمكن تقسيمه إلى:

– **وقت الذروة:** وهو الوقت الذي يكون فيه الشخص في كامل نشاطه العضلي وحضورهالذهني.

– **وقت الخمول:** هو الذي يكون فيه الشخص في أقل حالات تركيزه الذهني ونشاطه العضلي.

إذا عندما يريد الشخص تنظيم واستغلال وقته جيدا يجب عليه أن يبحث عن الوقت الذي يستطيع تنظيمه وإدارته ويحدد الجزء من الوقت الذي يكون فيه في كامل نشاطه (وقت الذروة) ثم يستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد.

**أما حسب ألفريد غودلو وزملاؤه (Alfred Goodloe, et.al)** فلقد قسموا الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:[2]

❖ **الوقت الإبداعي:** هو وقت مخصص للتفكير والتأمل و التخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ثم وضع الحلول اللازمة.

❖ **الوقت التحضيري:** وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في الإعداد أو التحضير للعمل مثل: جمع المعلومات أو البيانات، تجهيز الموارد المادية والبشرية ...الخ، ولابد من إعطاء هدا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت، قصد تجنب الخسائر التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

❖ **الوقت الإنتاجي:** وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقا.

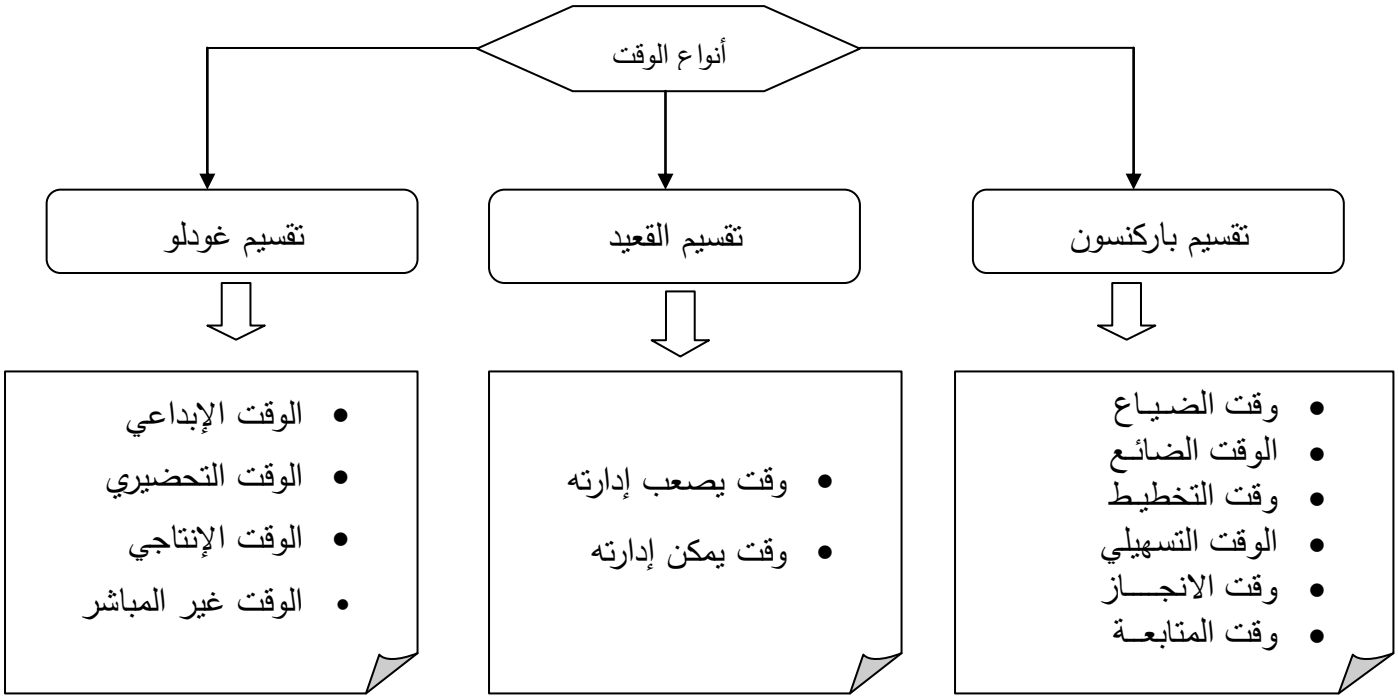
[1]- محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلة دولة فلسطين، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ص: 37

[2]- د. بشير العلاق مرجع سبق ذكره، ص: 18- 19

**الوقت غير المباشر أو العام:** وهو الوقت الذي يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة ، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمنظمات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية وغيرها من النشاطات التسهيلية الداعمة للنشاطات الرئيسية .

يوضح الشكل رقم (01-01 )هذه التقسيمات باختصار

**الشكل رقم(01-01): أنواع الوقت**




**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات الوقت لكل من باركنسون ، القعيد وغودلو .

## 1-3 مضيعات الوقت وخطوات التغلب عليها

للوقت العديد من المضيعات كما له العديد من الأساليب التي تمكننا من التغلب على هذه المضيعات

### 1-3-1 مضيعات الوقت

إن مضيعات الوقت تشمل جميع الأنشطة التي تأخذ وقتا غير ضروريا أو الأنشطة التي لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها، بمعنى آخر كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لذلك الوقت.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن مصادر إهدار الوقت قد تكون:

- مصادر شخصية نابعة من طبيعة الشخص.
- مصادر نابعة من علاقة الشخص بالآخرين.
- مصادر نابعة من إدارة مهام الشخص.

**أولا :مضيعات الوقت الشخصية**

"وهي التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل ذاته، وتؤدي إلى عدم استغلاله للوقت المخصص للعمل الاستغلال الأمثل"[1] ويوجد اختلاف كبير بين الأشخاص وطرق تفكيرهم وهذا الاختلاف ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم والتي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل أو في الحياة اليومية .

والمعيقات الشخصية التي تؤدي إلى هدر الوقت يمكن تحديدها فيما يلي :

- ❖ نقص الانضباط الذاتي مثل: كثرة الغيابات والتأخرات والاعتياد على ترك العمل مبكرا.
- ❖ قراءة الصحف والمجلات داخل المنظمة وخلال الدوام الرسمي.
- ❖ متابعة الأمور والمعاملات الشخصية أثناء الدوام.
- ❖ الاتكال على الغير في تنفيذ المهام أو تأجيلها.
- ❖ ضعف المهارات والتجارب في العمل .

**ثانيا: مضيعات الوقت النابعة من علاقة الشخص بالآخرين**

إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عنها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم، بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للشخص ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل فهو يؤثر سلبا على مورد الوقت. [2]

**ثالثا: مضيعات الوقت النابعة من سوء إدارة المهام**

إن المشكل الأكبر في مجال الوقت هو عدم الرغبة أو المعرفة في كيفية التخطيط له مسبقا وتحديد جدول زمني معين لمهام الشخص سواء أكان رئيسا أو مرؤوسا، بالإضافة قلة أو انعدام التنظيم والتنسيق الذي ينطوي على مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات لتحديد عناصر العمل في المنظمة وتشغيلها ويعتبر كذلك غياب التوجيه الذي هو فن خلق الدافعية والرغبة في الانجاز والابتكار والتطوير، وغياب الرقابة التي تتدارك الأخطاء قبل وقوعها من عوامل ضياع الوقت وهدره .

وسنتطرق إلى هذه المضيعات بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- **مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط:**

تتمثل مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط في الآتي:

- ✓ عدم وجود أهداف أو خطط يومية.
- ✓ عدم ترتيب الأولويات في العمل.
- ✓ الإدارة بالأزمات وإتباع فلسفة إطفاء الحرائق.
- ✓ عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام(امتداد وقت التنفيذ).

[1]- محمود إبراهيم سعيد ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 40

[2]- سليمان زيدان، استراتيجية إدارة الوقت والتغيير، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص : 143 .

- ✓ سوء تقدير المدد التي تحتاجها كل مهمة.
- ✓ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

ب- **مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم**

تضم مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم ما يلي:

- ✓ عدم وضوح المسؤوليات والسلطات والخلط في توزيع المهام.
- ✓ الروتين وكثرة الأعمال الورقية وسوء ترتيب الملفات في المكتب.
- ✓ خضوع المرؤوس لأكثر من رئيس .

**ج-مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه**

تشمل مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه ما يلي:

- ✓ تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وانفرادهم بالسلطة حتى في الأمور الإدارية الروتينية.
- ✓ غياب روح الفريق في العمل وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات.
- ✓ ضعف القدرة على التكيف والتنسيق بين الأفراد.
- ✓ التفويض الغير فعال للسلطة.

**د- مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة**

تشتمل مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة على ما يلي:

- ✓ عدم وجود تقارير متابعة أو عدم جديّتها أو تقادمها.
- ✓ الميل إلى السيطرة المفرطة وتعدد أجهزة المتابعة والرقابة.
- ✓ كثرة الأخطاء وتدني الأداء
- ✓ عدم وجود رقابة في وقتها المحدد

### 1-3-2 خطوات التغلب على مضيعات الوقت

إن المنهج المقترح للسيطرة على الوقت من وجهة نظر "أبو شيخة" يقوم على الخطوات التالية:[1]

**أولا: جمع البيانات** إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع البيانات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى أسباب وظروف الزيارة، وذلك قصد التعرف على ظروف المشكلة وأبعادها.

**ثانيا: التعرف على الأسباب المحتملة**

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لابد من معرفة الأسباب المحتملة لكل منها فهل هو المدير أم المرؤوسين، وإذا كان المدير هو المسؤول عن ضياع الوقت فما سبب ذلك؟

[1]- أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان ، 2002،ص:139.

**ثالثا: وضع الحلول الممكنة**

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدى ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للشخص أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لإيجاد بعض الحلول.

**رابعا: اختيار الحل الأمثل**

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية.

**خامسا: تنفيذ الحل المختار**

بعد اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييمه بهدف التعرف على مدى مناسبته في حل المشكلة.

## 1-4 إدارة الوقت

إن الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، لأن الإدارة عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك، وهو واحد من الإمكانات المتاحة للمنظمة كالموارد الأخرى التي لابد أن تستثمر الاستثمار الأمثل وتستغل بشكل فعال فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، والوقت وعاء لكل عمل تقوم به.

### 1-4-1: مفهوم إدارة الوقت

لقد تعددت الأبحاث والدراسات حول كيفية استغلال الوقت، وهذا ما يدل على ازدياد الاهتمام بهذا المورد المحدود والنادر في الأعوام الأخيرة، فأهمية الوقت برزت في أوائل القرن العشرين في عهد المدرسة الكلاسيكية أين تم دراسة الوقت بأسلوب علمي من خلال دراسة تايلور (Taylor) حول الوقت والحركة، إذ قام بتقسيم العمل إلى جزيئات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية والزمن الذي تستغرقه ثم تحديد أفضل الطرق لأداء العمل بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن، لكن مساهمة تايلور كانت تركز علة هدف زيادة الإنتاج والأرباح ولم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، لكن بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم المتعارف عليه حاليا أواخر الخمسينات ومطلع الستينات من القرن العشرين ، فأول محاولة كانت للباحث جيمس ماكي (James makey) عام 1958م في كتابه إدارة الوقت ( The management of time) وتلته سلسلة من الأبحاث مثل تجارب العالم الاجتماعي هلتون مايو ( Elton Mayo)في مصانع (Western Electric)الذي أعاد ترتيب ساعات العمل في الإنتاج، والباحث ماكنزي (Mackenzie) في كتابه مصيدة الوقت (The time trap) عام 1972.[1]

**أولا: تعريف إدارة الوقت**

– تعرف إدارة الوقت بأنها" الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية، من أجل زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات أداء الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات

[1]- ثائر عاشور- إدارة الوقت قرار "خارطة الطريق" تميز، دون طبعة، دار الخليج للنشر والتوزيع 2023م، ص :21 – 23.

واضحة ترسم معالم وشكل المنظمة في المستقبل"[1]

ويعرفها **بيتر دراكر**( **Peter Drucker**)بقوله: إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء آخر"[2]

في حين يعرفها **القعيد**: بأنها" عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل".[3]

ويمكن اعتبار إدارة الوقت فعالة حيث يتم من خلالها تحديد دقيق لما يتعين إنجازه وفهمه بإيضاح تام وتنظيم للنشاط المتعين القيام به لتحقيق ما يجب إنجازه وتنفيذ فعال لما يجب إنجازه وتقييم لما تم انجازه فعلا.[4]

**والمركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري** في العراق يعرف إدارة الوقت بأنها "القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير حسب أهميتها وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة".[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة الوقت بأنها "علم وفن استغلال واستثمار الوقت بشكل فعال من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وضبطها حسب الأوقات المسطرة لتنفيذها، وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة "

**ثانيا: أهمية إدارة الوقت**

تبرز أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:[6]

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيها ويمنع في الوقت نفسه التدخل في أعمال الآخرين.
- الشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه تحقيق النجاح لما خطط له، وتدعيم الإحساس الذاتي بالمكانة والتقدير للأفراد من خلال:
  - حسن توزيع المسؤوليات.
  - حسن إسناد المهام والأعمال للأفراد.
  - تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية للأفراد لمنع حدوث الأخطاء التي تحتاج فترة زمنية لمعالجتها وإصلاحها.

---

[1]- نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

[2] - Véronique Lacombe ,Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les taches et les activités (une étude terrain d'un centre hospitalier**),** mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en Administration des affaire, université du Québec à Montréal ,2011,p :5

[3]- القعيد ابراهيم حمد، العادات العشرة للشخصية الناجحة، دون طبعة، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض، ص: 295

[4]- زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، 2006م، ص:11.

[5]- قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحميد، إدارة الوقت، مفاهيم – عموميات – تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص:41

[6]- ربحي علوان مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق،ط2، دار جرجير للنشر والتوزيع ،عمان ،2007م، ص ص: 31-37 .

- التنسيق المسبق والمبكر وزيادة الإحساس بالآخرين كونهم شركاء وليسوا متنافسين وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة الوقت، من خلال وضع استراتيجيات قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية مدروسة.
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي.
- تحفيز القوى العاملة على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لرفع الإنتاجية .
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.
- تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب، والمهدر، والضائع في العمليات الإنتاجية.

### 1-4-2 :أبعاد إدارة الوقت

إن ضياع الوقت يعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءا كبيرا من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف ، وهناك أسباب لهذا الوقت الضائع تتفاوت من بيئة إلى أخرى ومن شخص لآخر، فمنها ما يتعلق بطبيعة النشاط، ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه، أو بالفرد وعلاقاته الاجتماعية، يمكن القول أن لإدارة الوقت ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل :

**أولا : بعد إدارة الذات**

إن الوقت وخصائصه في حد ذاته ليس سببا في عجز الشخص عن أداء المهام المطلوبة منه في الوقت المتاح. ولكن أسلوبه في إدارة نفسه و طريقته في إدارة وقته هي المشكلة. و إدارة الذات يمكن تعريفها بأنها عملية الاستفادة القصوى من وقتنا و مواهبنا لإنجاز أهداف ذات قيمة .[1]

فحسن إدارة الإنسان لذاته و تعامله مع نفسه بكل كفاءة و اقتدار هي إحدى مؤشرات النجاح في الحياة.

و قد فسر ماكنزي Mackensie العلاقة بين إدارة الوقت و إدارة الذات قائلا بأن الأولى جزء من الثانية فإدارة الذات أعم و أشمل من إدارة الوقت ، مشيرا إلى أن المشكلة تكمن في أنفسنا و إن المسألة ليست في مقدار ما نملك من وقت بل في كيفية الاستفادة منه جيدا ، فعقرب الدقائق لا يمكن التحكم فيه أو في إدارة الساعة بل في إدارة أنفسنا حسب الساعة .[2]

هناك عدة مبادئ يمكن من خلالها الوصول لإدارة ذات فاعلة:[3]

-**تحديد الأدوار**: أي يحدد المرء أدواره وأدوار كل فرد معه حتى يستثمر وقته وطاقته على أساس منظم.

-**اختيار الأهداف**: تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء ويجب تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية قابلة للتطبيق (واقعية) و عمل خطط لتنفيذها .

[1]- صالح المحرزي، إدارة الذات وفن قيادة الآخرين، ط 1، دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2017، ص:14.
[2]- نفس المرجع، ص:15.
[3]- نفس المرجع ، ص:16،17.

- **الجدولة:** ويقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم.
- **التكيف اليومي:** ويقصد به وضع أولويات الأنشطة والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات المطلوبة غير المتوقعة بطريقة مقبولة

**- ثانيا :بعد إدارة المهام**

تحتاج كل مهمة وإن صغرت إلى تنظيم وإدارة و بدون ذلك سيفقد التركيز وتُهمل عناصر أساسية قد تؤثر سلبا على هذه المهمة وجودتها، لذلك ما على الشخص إلا إتقان مهارة إدارة المهام التي تمكنه من تنظيم وقته وانجاز المهام في وقت قياسي، لأنها تجعل إنجاز المهمة أسهل فمن ناحية تمكن من تتبع انجاز المهام ومراقبة جودة الأداء باستمرار ومن ناحية أخرى تمكن من توقع المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المسبقة لها لربح الوقت في مواجهة هذه المشاكل والانشغال بالتفكير بها والتشتت عن العمل الرئيسي.

-ويعرف مصطلح إدارة المهام بأنه "عملية أو إجراء تسيير وتوجيه وتنفيذ المهام، وتساعد هذه العملية كلا من الأفراد والمنظمات على تحقيق العمل المطلوب في انجاز الأهداف"[1]

تتضمن إدارة المهام بشكل فعال مراحل رئيسية يمكن إيجازها كما يلي:

- رصد وإقرار وتوصيف المهام والمعلومات المتعلقة بها (وصف المهمة منهم المعنيون بها وإطارها الزمني).
- متابعة المهام ووضع الانجاز فيها وفق مؤشرات قياس الأداء، ويتضمن بيانات الانجاز الفعلي من حيث ما تم انجازه وتوقيت ذلك الانجاز وكل ما يتعلق بذلك الانجاز من ظروف وموارد تَم توظيفها.
- توثيق إنجاز المهام وإصدار تقارير الانجاز وإبراز الجوانب الايجابية والسلبية وفق مؤشرات الأداء المقررة فإذا اتبعت هذه المراحل سيُحسن استعمال وقت الانجاز.

**ثالثا :بعد إدارة العلاقات مع الآخرين (العلاقات الاجتماعية)**

تعد علاقات الموظفين أحد أركان نجاح أو فشل أي منظمة، فصلابة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين و بين الزملاء وبعضهم البعض ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام للجميع.

فإدارة العلاقات الاجتماعية هي مجموعة السياسات والأفعال التي تهدف إلى بناء علاقات صحية قوية في العمل للحصول على روح معنوية مرتفعة وذهن صاف يسعى إلى مزيد من الانجاز ومن هذا المنطلق تلعب بيئة العمل الاجتماعية دورا كبيرا في إدارة الوقت، والمتشكلة من مختلف العوامل والمؤثرات الثقافية والعلاقات الإنسانية والاجتماعية العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدبيره بشكل فعّال.[2]

[1]- عماد الصادق، دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع، دون طبعة، دون دار نشر، 2016، ص:59.
[2]- جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكرة، ص: 26-28 .

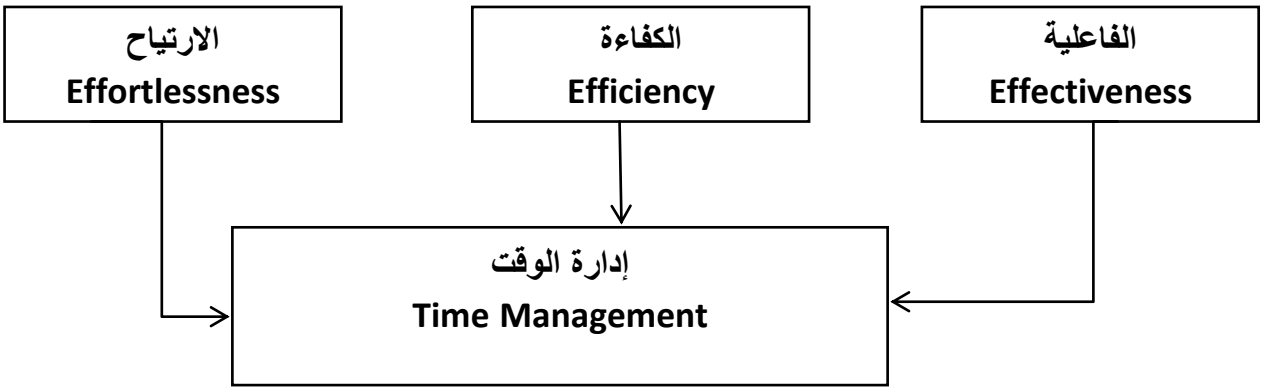
### 1-4-3 : أسس و متطلبات إدارة الوقت

**أولا : أسس إدارة الوقت**

يوجد ثلاثة أسس تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على الفرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى.

هذه الأسس تصف كيف يستطيع المدير التحكم في هذا العنصر النادر، و هذه الأسس تتمثل كما في الشكل رقم (01-02):

**الشكل رقم( 01-02 ) : أسس الإدارة الفعالة للوقت**




**المصدر** : عبد الناصر محمد حمودة دليل المدير العربي لإدارة الوقت، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003 ، ص 09 .

من خلال الشكل رقم (01-02 )نلاحظ أنه يوجد ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت وهي:

**أ- الفعالية:** كون التعامل مع الوقت فعال Effectiv ، بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.

**ب- الكفاءة:** كون التعامل مع الوقت كفؤا Efficient بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدرا من الضياع.

**ج- الإرتياح** :كون التعامل مع الوقت مريحا أو غير مجهد Effortless بمعنى أن يتم التعاون مع الوقت بأسلوب سهل أو مريح أو دون الشعور بالضغوط النفسية والجسمانية.

إن إدارة الوقت ترتكز على اكتساب المدير لهذه العناصر وكيفية تطبيقها.

**ثانيا :متطلبات إدارة الوقت**

إن إدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة وتكلفة ممكنة، وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح ، من موارد وإمكانات، وهذا يحتاج إلى مجموعة من العوامل والتي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المنظمة وهذه العوامل هي: [1]

- **العامل الأول**: الإحساس العميق بالولاء الكامل للمشروع.
- **العامل الثاني**: الشعور الكامل بالالتزام و بالمسؤولية عن كل ما يتم وينفد في المشروع.

[1]- ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي،ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص: 85.

- **العامل الثالث**: الرغبة العارمة في التفوق و الارتقاء و اعتلاء قمم النجاح.

من خلال هذا التفاعل بين هذه العوامل يتم إدارة وقت العاملين في المنظمة والدخول في مجال التنافسية في إدارة الوقت ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة والمتكاملة لتلك العوامل ، وتحليلها تحليلا علميا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، بحيث يترتب عليها ما يلي:

**أ- فهم واسع وعميق للظاهرة الإدارية**

حيث إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة، ولها صفة التغير والتجدد والتحول، وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع أو ببطء وتدريجيا، لذلك فإن الفهم الواسع لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت.

**ب- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية**

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، وإدخالها في إطار الوعي والإدراك، و يتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل وما تتكون منه من عناصر وأجزاء حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء.

**ج- إدراك المحيط (العلاقات والتأثيرات المتبادلة)**

إن فعالية الشخص تتوقف على كيفية إدراكه للعلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة التي تؤثر في الأداء والإنجاز وإدارة الوقت ومعرفة هل هي مساعدة له أو معوقة لإنجازه ومنه تحديد الفاعليات الإدارية والمحفزات الدافعة والتوجيهية التي يمكن أن تساهم في حسن استثمار الوقت وتفعيله.

**د- التحليل الذكي**

التحليل باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت واستثماره (بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى يصبح الأمر عادة سلوكية لديه ).

**هـ- التعامل التنفيذي**

تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج، ووضع تصور وبرنامج لاستغلال واكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت من قبل كل العاملين في المنظمة، وبدون استثناء وفي كل مواقع العمل، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به ، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر.

## 2- أساسيات حول التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي أصبح موضع الاهتمام الواسع من قبل الباحثين فهو أحد المقومات النجاح الاستراتيجي حيث أن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية .

### 2-1-مفهوم التميز التنظيمي :

من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة نجد اختلاف بينهم للتوصل إلى تعريف موحد للتميز التنظيمي وهذا راجع لاختلاف توجهاتهم ومجالاتهم ،قبل التطرق لتعريف التميز التنظيمي تقوم بتعريف التميز أولا.

**2-1-1- تعريف التميز** : يمكن تعريف التميز على أنه يضم التفرد والتجديد والطموح والتفوق وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات ليس لتتمكن من الاستمرار فقط بل لتتمكن من المنافسة[1]

كما يمكن تعريف التميز على أنه: هو مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والمستثمر والابتكار[2]

ويعرف أيضا على أنه القدرة على الابتكار والإبداع وطرح أفكار خلاقة ،وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون وتغيير التقليدي، والتقدم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد ،وتحقيق نتائج إنجازات تتفوق على المستويات السابقة[3]

### 2-1-2- تعريف التميز التنظيمي

تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح التميز التنظيمي وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله إلا أنه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح ومن بين هذه التعريفات نجد:

يعرف **علي السلمي** التميز التنظيمي بأنه :"حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة".[4]

وعرفت **خليدة بلكبير** التميز التنظيمي على أنه "يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين وذلك من خلال القرب من العمل وخلق بنية تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعاملي المعرفة والتعلم". [1]

---

[1]- سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ،دراسة اتصالات الجزائر ،أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،2019،ص6 .

[2]- إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي ، اثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز ،دراسة ميدانية للآراء مدراء لشركة الاتصالات العراقية ،مذكرة ماجستير ،جامعة آل البيت ،قسم إدارة الأعمال ،العراق 2017، ص27 .

[3]-صالح علي عودة الهلالات ،إدارة التميز ، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،ط1 ، 2014 ، ص25 .

[4]- علي سلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001، ص80.

كما يعرف التميز التنظيمي على أنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي ، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات وتسوده روح الفريق التي توقع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره.[2]

وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي ذكره "**المليجي**" إذ قال بأنه :"هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة" . [3]

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالمورد البشري ويعرفه على أنه :مجموعة سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحداثة .[4]

وبناء على ما سبق فيمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه : تميز إداري ووظيفي يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك ،مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وضمان استمراريتها .

### 2-1-3 خصائص التميز التنظيمي:

يتسم التميز التنظيمي بعدد من الخصائص نذكر منها مايلي:[5]

- أنه يدعم القدرة على التنافس المؤسسي.
- أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والمعرفية بما يدعم انجاز الأهداف المؤسسية .
- له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.
- يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل في إطار العمل الفرعي.
- كما يمكننا استنتاج خصائص أخرى للتميز التنظيمي من خلال التعاريف المقدمة وغيرها :[6]
- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

---

[1] - خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14، المجلد 1،جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016 ،ص168 .

[2] - ساري أحلام ،مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال ،رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، الجزائر 2018، ص22.

[3] - رضا إبراهيم المليجي ،إدارة التميز المؤسس بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط1 ،القاهرة ،2012، ص 10.

[4] - نفس المرجع ،ص10.

[5] - سلمان حنان حسن ،التمكن الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري ،سيناريوهات بديلة مجلة العلوم التربوية 2017، ص 326 .

[6] - زكرياء الدوري ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن 2012 ،ص 324 .

- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

### 2-1-4 أهمية التميز التنظيمي

يمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية :[1]

1 - توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المميزة ، وتطوير آليات عمل المنظمات لتحقيق استمراريتها ونجاحها .

2 - تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية في كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.

3 - تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

4- تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المحيطة والمتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات .

5 - توفير القيادة الكفؤة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء ، ويحقق التميز، الإبداع والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك نجد :

6 - قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات ، التعامل مع الأزمات، قبول الأعمال الصعبة وذلك من خلال التعلم السريع ، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.

7 - توفير فرص التعلم والمستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

8 - الدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.

9 – تبني إعادة هندسة العمليات، لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداء بالمداخلات إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزا.

[1] -نورة عبد الله حزام الشهراني ، دورة إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة ماجستير في التربية جامعة الملك خالد كلية التربية ، قسم الإدارة والإشراف التربوي ، 2017 ، ص3.

### 2-2- مبادئ التميز التنظيمي

لقد اتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقق التميز الالتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:[1]

#### 2-2-1 الاستمرارية

يقصد بالاستمرارية هو أن تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية ، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المنظمات بعيدا عن التفرد والتميز.

#### 2-2-2 الشمولية

يقصد بمبدأ الشمولية أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها ، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة، أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.

#### 2-2-3 التركيز على التوقعات المستقبلية

يرى الكثير من الكتاب والباحثون أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ماسوف يكون عليه الواقع في المستقبل ، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود ، وهذا ما يعطي للمنظمة في المستقبل المنشود ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.

#### 2-2-4 توافر مقومات التميز

يرى الباحث " **دافيز" Davise** بأن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي لا بد أن يبني التميز على عدة مقومات أساسي أهمها: مناخ عمل قوي وقيم عمل راسخ ، وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار ، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الكوادر والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.

#### 2-2-5 التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق

إن تشتيت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسية للتميز فتحقيق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظا وفعالا ما لم يكن متميزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.

#### 2-2-6 تشجيع الابتكار والتفكير المبدع

يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب

[1]- رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره ،ص21،23.

مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لان الواقع يفرض على المنظمات إدا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.

### 2-2-7 الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم

يرى الكثير من الباحثين والكتاب أنفشل الكثير من المنظمات وإفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدؤوب لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والأحسن ، مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن أمجاد الماضي، بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

### 2-2-8 المناخ الملائم للعمل

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في المنظمة، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية ، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز.[1]

### 2-3 أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، أبرزها:

### 2-3-1 تميز الموارد البشرية[2]

البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة، هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية في التميز التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها، أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وبالرغم من كل الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار، يعني بالضرورة لا استغناء عن الفكر البشري في إتمام اتخاذ القرارات.

وفي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات، حيث أن رغبة أي منظمة في تقديم مخرجات جيدة وبشكل مستمر يتطلب توافر موارد بشرية قادرة على الإبداع التجديد والابتكار، ومن هذا المنطلق فإن دور الموارد البشرية يكمن في زيادة قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المفتوحة وضمان البقاء والاستمرار والتطور والتميز للمنظمات.

---

[1] مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد23،مارس2016، ص 84.

[2] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 33، 38.

### 2-3-2 تميز الهيكل التنظيمي[1]

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على أسس سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات وتميزها، فهو أحد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف.

وللهياكل التنظيمية مزايا تشكل إضافة للمنظمات وتعد محرك مهم لها نحو التميز، تتمثل في:

- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر المعلومات.
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.
- يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
- يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين بزيادة خبراتهم الإدارية، كما يعتمد على مؤشرات الأداء والكفاءة كمعايير أساسية في المكافئات والحوافز والترقيات.
- يساعد على توفير موارد بشرية قيادية ذات كفاءة متميزة.
- يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.

-يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد، ويساهم في تخفيض التكاليف والسرعة في انجاز المهام.

### 2-3-3 تميز الاستراتيجية[2]

تتميز الاستراتيجية بحيث تكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن المحيط مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون، ويساهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب للتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتبني خطة موحدة وشاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة، وأيضا هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، لتحقيق أهدافها والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة.

مما سبق نلاحظ أن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية، يمكن أن تحقق نجاحا اكبر من تلك المنظمات التي لا تطبقها، فعلامات التميز تكون واضحة منذ أنتبدأ المنظمة في تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.[3]

[1] صالح علي الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 244، 248 .
[2] نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص40 .
[3] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، من ص 33 الى ص 40.

### 2-3-4 تميز الثقافة التنظيمية

أدرك علماء الاجتماع والإدارة بأنه هناك بعدا على قدر كبير من الأهمية ولا تستقيم أمور المنظمات دون اعتباره والالتفاف عليه، خصوصا ما يتعلق ببناء الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا لديهم، وهذا البعد يتمثل في الثقافة التنظيمية.[1]

وتتمثل الثقافة التنظيمية المتميزة في مجموعة القيم والقواعد والسلوكات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لا نجاز أهداف مشتركة تميزها عن باقي المنظمات.[2]

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة في:[3]

- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ،وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين، فهي تحدد لهم السلوكات والتي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن المنظمات الأخرى.
- تساعد على الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا وساعدا للمنظمة على تحقيق أهدافها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذابا على قابلية المنظمة للتغير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين والطموحين للمنظمة.

### 2-3-5: تميز القيادة

- للقيادة تأثير مباشر على التميز التنظيمي ، وذلك من خلال تنميتها بقدرات الأفراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو الإبداع والتميز وكذلك بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ،خاصة إذا أثبتت استراتيجية الباب المفتوحة ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.[4]

كما أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال قيادات تساهم بشكل مباشر في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية فالقيادة هي التي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وهي التي تضع للموارد البشرية قيم العمل.[5]

---

[1]-حسين أحمد الطروانة و آخرون مرجع سبق ذكره، ص 293.
[2]-أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص67.
[3]-مرجع نفسه، ص71، 72.
[4]-محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)،الناشر ألفا للوثائق،قسنطينة،الجزائر،ط2017،1، ص 206.
[5]-عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## 2-4 نماذج التميز التنظيمي

تعددت نماذج التميز في العالم واختلفت معاييرها حسب طبيعة مجتمعاتها ومن هذه النماذج نذكر:

### 2-4-1 النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمنج) Demming

هو نموذج تم إنشاؤه عام 1951 من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، بمنح جائزة للأفراد الذين لهم إسهامات بحثية في مجال الجودة والتميز أو المؤسسات اليابانية ،تهدف إلى تشجيعها على تطوير ممارستها في مجال الجودة لتحقيق التميز التنظيمي .[1]

في سنة 1981 طور اليابانيون معايير الحصول على جائزة ديمنج وتتمثل هذه المعايير في : [2]

– **السياسات:** تتعلق بالسياسات والاستراتيجيات التي تضعها القيادة الإدارية وكيفية إعدادها ونشرها ومراجعتها وتحديثها من أجل تحقيق التميز التنظيمي .[3]

– **التنظيم:** يتناول هذا المعيار التنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع المهام، إضافة إلى مدى استخدام فرق العمل وطبيعة العلاقات مع جميع الأطراف خاصة الخارجية لكسب ولائها.

– **إدارة المعلومات:** يتركز على مدى استخدام المعلومات في المنظمة، طرق جمعها وتحليلها وتنظيمها وتحديثها.

– **التحليل** :يتمثل في مدى الاعتماد على المعلومات والتقنية من أجل تحقيق التميز وطبيعة الأساليب في تحليل المعلومات المتحصل عليها ووضعها للخطط .

– **التقييس:** يتجلى في المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها .

– **المراقبة:** تتعلق بمتابعة نظم التحكم في الجودة، محتواها ومدى الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعمليات.[4]

– **ضمان الجودة:** ينصب على وجود أنظمة لتقييم نوعية المخرجات بما يتناسب مع المواصفات المطلوبة في احتياجات العملاء.

– **النتائج:** ينصب على قياس مدى النجاح والتميز المحقق ومدى تحقيق الأهداف.

– **التخطيط:** يهدف لوضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.[5]

### 2-4-2 النموذج الأمريكي للتميز ( نموذج مالكوم بالدريج )

هو نموذج أسسته الحكومة الأمريكية عام 1987، يهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية ومن أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج ما يلي: [6]

– **القيادة** : يبحث هذا المعيار في كيفية قيام القادة بمسؤولياتهم تجاه الجمهور وممارسة المواطنة.

---

[1]- محمود حسن الوادي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد، ط1 ،عمان ،2012، ص192.

[2] - إسماعيل وإبراهيم الفزاز وآخرون ،six sigma وأساليب حديث أخرى في إدارة الجودة الكاملة ،دار المسيرة ، الأردن،2009 ،ص 223 .

[3] - رغد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ،إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري، ط1 ،عمان،2008 ،ص 367 .

[4]- علي السلمي، إدارة التميز لنماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة ط1، القاهرة، ص23.

[5]- محمود حسين الوادي وآخرون ،مرجع سبق ذكره، ص199 ، 200 .

[6]- محمد بوعون، تكامل إدارة الجودة الشاملة و الإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستي الإسمنت حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة( سطيف) مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة الجزائر 3، الجزائر 2014 ص69.

– **إدارة المعرفة والتحليل**: يبحث هذا المعيار في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية، فالمعلومات والتحليلات تعد مهمة للإدارة الفاعلة بالمنظمة.

– **التخطيط الاستراتيجي** : يبحث في قيام المنظمة بوضع اتجاهات استراتيجية ، وخطط العمل الاستراتيجية.

– **إدارة وتطوير الموارد البشرية**: يبحث هذا المعيار في قيام المنظمة بتنظيم الموارد البشرية و تطوير كامل إمكانياتها.

– **العمليات**: يبحث هذا المعيار في إدارة وتصميم وتحسين وتقديم الخدمات والإنتاج.

– **نتائج الأعمال**: يبحث هذا المعيار في أداء المنظمة وتحسين الأداء في مجالات العمل الرئيسية.

– **التوجه نحو العميل وإرضائه**: يبحث هذا المعيار في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء.

### 2-4-3 النموذج الأوروبي للتميز (نموذج EFGM)

The Européen Fondation For Quality Managent)هو نموذج تأسس عام 1988ويترابط مع الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة التي يديرها الإتحاد نفسه والتي أنشأت عام 1991، يهدف هذا النموذج لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة والتميز ، وتوجيه المنظمات لتحسين أدائها.[1]

من أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج مايلي:[2]

– **القيادة**: يقوم القادة بتطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها وتحديد أهدافها وتقديم القدرة لثقافة التميز التنظيمي والمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل والتعامل مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزاماتهم بتحقيق وتعاون ورضا تلك الفئات وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة على الإبداع وتبني سياسة التغيير.

– **السياسة والاستراتيجية**: يجب أن تبنى سياسة واستراتيجية المنظمة على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمتعاملين وتعتمد على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، كما يجب توضيح كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية وكيفية إيصالها إلى كافة العاملين في المنظمة.

– **الموارد البشرية**: يجب أن يكون هناك تخطيط سليم وإدارة فعالة للموارد البشرية تقوم على تحديد وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم والتعامل مع هذه الموارد بشفافية والاتصال والحوار المستمران مع إدارة المنظمة ومكافأة وتقدير جهود انجاز الموارد البشرية.

– **الشراكات** : من خلال إدارة سليمة للشراكات مع المنظمات الأخرى إدارة علمية للموارد المالية، إدارة الممتلكات المباني الأجهزة، الموارد نادرة الموارد التقنية، إدارة المعلومات والمعرفة.

[1]- رضا إبراهيم المليجي ،مرجع سبق ذكره، ص 209.

[2]- حمزة كواديك: أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير يحي فارس المدية ،الجزائر2014، ص 68 .

– **العمليات:** وذلك عبر منهجية وإدارة العمليات وتحسينها بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين وأصحاب العلاقة بالمنظمة في تصميم وتطوير تقديم الخدمات بناء على احتياجات جميع الأطراف وتوقعاتهم وتوفير إدارة وتقوية علاقة المتعاملين.

– **النتائج:** تعبر النتائج عما حققه و تحققه المنظمة من انجازات و معدلات التطور فيها وتضم العناصر التالية: نتائج الزبائن، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

### 2-4-4 النموذج الجزائري للتميز

تم إنشاء المعهد الجزائري للقياس كهيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 بصيغته المعدلة والمكملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-20 في 25 يناير سنة 2011 ، صدرت عنه الجائزة الجزائرية للتميز على أساس الجودة 02-05 المؤرخ في 2002/01/06 تهدف إلى مواكبة التطورات الحاصلة و العمل على جعل انطلاق إرضاء الزبائن نقطة الانطلاق لتحقيق التميز التنظيمي.[1]

وتتمثل معايير النموذج الجزائري للتميز في:

– **التزام الإدارة** :يركز هذا المعيار على مدى اهتمام الإدارة بسياسات الجودة وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافتها.

–**الاستراتيجية والأهداف:** يهتم هذا المعيار بدرجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

– **الاستماع للزبائن:** يظهر هذا المقياس الأدوات التي تستخدمها المنظمة من أجل معرفة احتياجات الزبائن ومدى رضاهم عن مخرجات المنظمة.

– **التحكم في النوعية:** يركز هذا المعيار على معرفة مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مواصفات احتياجات الزبائن.

– **قياس الجودة:** يتجلى في كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح لها بقياس درجة تحقيق الأهداف ومدى التحكم في هذه المعايير.

– **تحسين الجودة:** يركز على مدى قدرة المؤسسة على قيادة عمليات التحسين اللازمة ، والإجراءات الضرورية لضمان فعالية هذه العمليات.

– **مشاركة العمال:** يتمثل في درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية والعمل وتجسيدها .

– **النتائج:** تتمثل في النتائج التي تحققها المنظمة خلال الأداء الكلي للمنظمة ومدى قدرتها على إرضاء العمال والزبائن.[2]

[1]- بلكبير بومدين: دراسات ميزانية في إدارة الأعمال ، دار اليازوري ، ط 1 ، الأردن ، 2013، ص107 .

[2]- قبطان الشوقي: إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمجموعات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة المدية ،الجزائر ص 129 .

### 2-5 التحديات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي

تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات تساهم في التقليل من تميزها وتعرقل عملية ارتقائها ومن هذه المعيقات نجد:[1]

- عدم وضوح القوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه.
- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز ، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة الأمد( الآنية ).
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي ، كالتقنيات ووسائل الاتصال والتدريب.
- مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير.
- ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، وعدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
- ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
- ضعف التوجه للعملاء، وقلة التنظيم والآليات الموجهة وإرضاء العملاء.

أضاف ( بوسالم ) مجموعة من المعوقات والعراقيل يرى أنها تحول دون وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي:[2]

❖ غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة حول وصف آليات والديناميكية التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته فالتميز يبنى على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادرة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.

❖ عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة ، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتمييزية معينة كالقرابة والتوجه السياسي مما يقف عائقا أمام فرص التميز التنظيمي .

❖ قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه لتعديلها ، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية والتي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها ، وبذلك تكون عاجزة عن تحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة ، مما ينتج عنه غالبا تسرب المتميزين منهم إلى مؤسسات أخرى قد تكون مؤسسات منافسة .

❖ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

---

[1] نورة عبد الله الشهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 ، 46 .

[2] أبو بكر بوسالم ،دور التمكين الإداري في للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك –المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان ، الجزائر،2014-2015 ،ص:71، 72 .

### 3- انعكاسات إدارة الوقت على التميز التنظيمي

سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على انعكاسات إدارة الوقت الفعالة على التميز التنظيمي بالمنظمات وذلك من خلال أبعادها المختلفة المتمثلة في بعد إدارة الذات ،بعد إدارة المهام وبعد إدارة العلاقات مع الآخرين، ومن خلال كذلك تبيان قوانين علمية تساعد في ترشيد استخدام الوقت قصد تحقيق التميز التنظيمي.

#### 3-1 تأثير أبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي

#### 3-1-1 تأثير إدارة الذات في التميز التنظيمي

يمكن القول أن إدارة الذات هي معرفة الإنسان لذاته جيدا لما تمتلك من أفكار ومشاعر وخبرات وقدرات سواء كانت قدرات موجودة فيه أم مكتسبة بالتدريب والممارسة العملية ، وقدرته على توجيه كل منها إلى الاتجاه الذي يريد وذلك من خلال إخضاع النفس إلى مجموعة من القواعد والمخططات مع الشعور الدائم بالرقابة الذاتية التي تضمن للإنسان القدرة على ضبط المشاعر السلبية والانفعالات العصبية والتوتر ومن ثم إدارة الذات ، فهي وسيلة تساعد الإنسان على المضي قدما في حياته بمختلف جوانبها وحكمة ودبلوماسية أكثر ليتمكن من تحقيق أهدافه المرجوة بسرعة أكبر ، إن مفهوم إدارة الذات من المفاهيم التي تلعب دورا حيويا إيجابيا وفعالا في تنظيم حياة الفرد بشكل سليم وتعينه على التعامل والتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه وهذا المفهوم أكثر إنتاجية في قدرة الفرد على تقوية وتعزيز ذاته وهذا يعني أنها تعد عاملا مهما يساعد على تحقيق التميز فإدارة الذات يعرفها(Gerhart 4004 ) أنها قدرة الأفراد على تقييم والتحكم في تنظيم أنفسهم وأن يكونوا مسؤولين أمام أنفسهم عن تقدمهم وعن أدائهم وبذلك يمارسون إدارة الذات ،ويعرف ( Storey 2007 ) إدارة الذات أن يتمكن الفرد من التحكم في حياته ، ويكون التحكم عن طريق تعلم الشخص مهارات شخصية مع إعطاء الشخص استراتجيات محددة للتحكم وتعديل السلوك، كما عرفها (أبو هدروس 2015) بأنها قدرة الفرد الذاتية على إدارة أمور حياته المختلفة بنجاح ، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الحياتية والاجتماعية المجتمعة في مهارات العمل تحت الضغوط ومهارة استثمار الوقت وحسن إدارته ومهارة التكيف والتوافق مع الظروف الطارئة ومهارة الموظف مع المواقف المغضبة وإدارتها ، فالموظف يمكن أن يدير ذاته عن طريق مجموعة من المهارات نذكرها كما يلي :

- القدرة على الاستخدام الأمثل للوقت من خلال تحديد احتياجات ووضع الأهداف لتحقيقها وتحديد الأولويات من خلال التخطيط والمتابعة وعمل جدول الأعمال .
- المهارة في التعامل مع الانفعالات المختلفة والقدرة على الخروج من الحالات المزاجية السيئة وإظهار الانفعال المناسب للمواقف المختلفة.
- الإحساس بقيمة الذات وتقديره واحترامه لها باعتباره يمتلك من القدرات والإمكانات التي تؤهله ليعتمد على ذاته .
- القدرة على تحفيز الذات وبذل الجهد بالمثابرة لتحقيق التميز من أجل بلوغ أهدافه ومواجهة الصعوبات .

إن إدارة الذات تعزز إنتاجية الفرد وتميزه من خلال إدارته للوقت بوعي وبدقة كما أنها تنمي الدافع للتعلم والتطور المستمر وعدم الوقوف عند حد معين فالفرد يستطيع إدارة ذاته بإكسابها عادة حسن استثمار الوقت التي توجه الاهتمام إلى كل ما

هو إيجابي ويساهم في معالجة أوجه القصور ومعالجة تسربات الوقت الحقيقية وضياع وفقد الوقت، وتخضع هذه العادة إلى سلسلة متعاقبة المراحل ومتتابعة الخطوات تبدأ بتحليل السلوك القائم الحالي وتحديد مجالات ضياع الوقت، وحذف السلوكيات غير الضرورية والحفاظ على التركيز والتخلص كذلك من عوائق تطوير الذات (الخوف من التجديد ، التكاسل الملل النسيان، عدم الانضباط والاستغلال الأمثل للقدرات) الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من الجهد المنظم المحفز والمحرض على الكفاءة والتحسين والتطوير أي المزيد من الفاعلية، المزيد من الايجابية، المزيد من الإنتاجية ، كل هذا يؤدي إلى المزيد من التميز التنظيمي.

### 3-1-2 تأثير إدارة المهام في التميز التنظيمي

إن إدارة المهام تساعد في تحسين إدارة سير العمل وتحسين استعمال وقت الإنجاز وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية فالوقت يرافق الإداري في كل خطواته ووظائفه الإدارية، وينعكس هذا على تميزه من خلال:

**أولا: تخطيط الوقت**

إن المقصود بتخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة عن طريق رسم سياسات ووضع استراتيجيات وتحديد الأهداف ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف، وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة فسلامة التخطيط المدرك لقيمة وثروة الوقت تعزز التميز التنظيمي.[1]

يمكننا إبراز انعكاسات إدارة المهام على التميز التنظيمي من خلال تخطيط الوقت كما يلي :

-إبراز الأهداف بصورة واضحة تساعد على توضيح الرؤية وتوجيه الجهود لأنه بدون ذلك يحصل ضياع في الجهود والوقت وفوضى في الاتجاه.

- حصر الخيارات المطروحة لتحقيق الأهداف واختيار أحسنها ثم تحديد الوقت المناسب للتنفيذ.
- تحديد الأولويات وترتيبها والالتزام بها.
- تحديد مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة.
- تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله.
- تحديد منهم الأنسب للقيام بالمهام.
- جدولة الأنشطة وذلك بتحديد قوائم تتضمن بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في وقت محدد لإنجاز العمل ككل.
- ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف.
- التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي تعترض سير العمل ومن ثم الاستعداد وإيجاد حلول مسبقة قبل وقوعها.

بإتباع النقاط سالفة الذكر في تخطيط الوقت يتمكن الأفراد في المنظمة من تحقيق التميز التنظيمي.

**ثانيا : تنظيم الوقت**

[1]- نوال عبد الكريم الأشهب: مرجع سبق ذكره، ص:135

يقصد به تنظيم وقت العمل وهو يعني ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف ، وهذا يكون عن طريق القيام بتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالتنظيم الجيد للعمل المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي يحقق تميزهم .[1]

يمكننا إبراز انعكاسات إدارة المهام على التميز التنظيمي من خلال تنظيم الوقت كماي لي:

- الكفاءة والجدارة في إدارة الأولويات وتبسيط المهام وتفويض بعضها عن طريق تفويض السلطة من خلال توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما وهذا لضمان إنجاز الوظيفة بكفاءة و فعالية.

- تحديد من سيقوم بالنشاطات وما هي الأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، وما هي حدود سلطتهم ومسؤوليتهم وكذلك تحديد الإمكانات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.

- تحديد علاقة شاغل الوظيفة برئيسه و مرؤوسه و المجموعة التي تعمل معه مما يسهل الاتصال ويسهل تفويض الأعمال حسب إمكانات الأفراد وقدراتهم.

**ثالثا: الوقت والتوجيه**

إن سلامة التوجيه تعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق التميز التنظيمي ، فالتوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم من خبرات ، ومن تم قدرة الإشراف عليهم وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتنسيق جهودهم الجماعية والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المطلوب.[2]

يمكننا إبراز انعكاسات إدارة المهام على التميز التنظيمي من خلال التوجيه كما يلي:

– توجيه جهود المرؤوسين والإشراف عليها بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليها التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

– توجيه القوى العاملة وتفعيل كافة الإمكانات لرفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير محفزات الإبداع والابتكار.

**رابعا : الوقت والرقابة**

حتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجمين عن هذا الاستغلال من أجل تحقيق التميز، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام في ضوء مقارنة الخطة الموضوعة والمحدد انجازها زمنيا بما تم انجازه من أعمال، لمعالجة الانحرافات وتصحيح الأخطاء وعادات العمل غير الصحيحة، والتي تستنزف الكثير من الوقت[3]

هذا من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها إن وجدت، ولكن الأهم في ضوء معرفة كيفية استغلال الأوقات القادمة (المستقبلية) ومعرفة المشكلات المتوقعة في حد ذاتها يقلل من المفاجآت والأزمات والأخطار، وهذا من وجهة النظر الوقائية التي تخضع لتصورات تنبؤية ارتقائية تتفادى

[1]- قاسم نايف علوان ونجوى رمضان ، مرجع سبق ذكره، ص : 74

[2]- مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2011م

[3]- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احميد مرجع سبق ذكره، ص: 80

الانحرافات قبل وقوعها مستقبلا.

يمكننا إبراز انعكاسات إدارة المهام على التميز التنظيمي من خلال الرقابة كما يلي:

- متابعة تنفيذ الخطة لتصحيح الأخطاء في وقتها إن وجدت.
- إعادة دراسة وتحليل الخطة باستمرار لتفادي حدوث مشكلات قد تحدث مستقبلا.
- ضرورة تقييم الأداء في المنظمة وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عن طريق تفعيل الرقابة الذاتية التي توفر الكثير من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج إلى معالجة والإصلاح يحتاج إلى فترة زمنية ، فبفضل الرقابة يتم ترتيب النشاطات بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف و المعايير المناسبة المتوقعة الموضوعة مسبقا .

إن الإدارة الفعالة للمهام توفر الجهد والوقت للعاملين وتحسن من مردودهم وإنتاجيتهم وتحقق رضا عملائهم ومنه تحقيق التفوق والأداء العالي والتميز.

### 3-1-3 تأثير إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي

قد تكون العلاقات في المنظمة رأسية أي بين الموظفين والإدارة العليا، أو تكون أفقية أي القائمة بين الموظفين والإدارة الايجابية لهذه العلاقات تنتج فريقا فعالا يحترم أفراده بعضهم البعض ،يتبادلون أفكارهم وخبراتهم ويسود التعاون جميع المهام التي يكلفون بها

إن الإدارة الفعالة للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لها انعكاسات على تميزها التنظيمي من خلال:

- التواصل الفعال لأن قوة علاقة الموظفين يظهر أثرها من خلال التواصل الجيد الذي يسهل ويسرع الانجاز ومنه تحقيق الأهداف
- تحقيق المزيد من الإنتاجية، فالعلاقات الجيدة بين الموظفين والمدراء تشعل الحماس بنفس الفريق الذي يسعى لتحقيق المزيد من العمل الجاد.
- بقاء الموظفين أوفياء للمنظمة، وبذلك لا تستهلك المنظمة الوقت والمال في عمليات توظيف جديدة وتنال التميز في خفض معدل دوران العمل

إن العلاقات الجيدة بين الموظفين تدفعهم إلى التركيز على الفرص بدلا من ضياع الوقت في حل المشاكل الناتجة عن العلاقات السيئة بينهم.

### 2-3 قوانين علمية لترشيد استخدام الوقت قصد تحقيق التميز التنظيمي

لقد اجتهد عديد الباحثين في صياغة قوانين علمية تعرض آليات عملية لترشيد طرق استخدام عنصر الوقت وتوظيفه في صنع التميز التنظيمي للمنظمة، ويمكن عرض أبرز هذه المساهمات كما يوضحها الشكل رقم (01-03 ):

**الشكل رقم( 01-03 ): قوانين علمية لترشيد استخدام الوقت قصد تحقيق التميز التنظيمي**

| | |
|---|---|
| **قانون كارلسون** | يؤكد "كارلسون Carlson" عبر هذا القانون أن حدوث أي انقطاع في العمل يجعله أقل فعالية، وأطول استغراق للوقت لأنه يشتت التركيز الذهني للشخص القائم بهذا العمل. |
| **قانون باركنسون** | يؤكد " باركنسون Parkison" ضرورة تحديد المجال الوقتي لأداء عمل ما، وعدم تركه مفتوح، لأن الزمن المخصص لانجاز أي مهمة قد يتمدد ليشمل كل الوقت طبعا إذا لم يكن هناك تحديد مما ينقص من عنصر الفعالية |
| **قانون إيليش** | يؤكد "إيليش Illich" أن هناك عتبة معينة إذا تم تجاوزها، فستتراجع مردودية الانجاز في الوقت لتصل إلى مستوياتها السلبية، وعند الوصول إلى هذا الموقف من اللاانتاجية فيستحسن التوقف أو تغيير طبيعة العمل، وهو ما يؤكد ضرورة التنويع في الأعمال حتى لا يقع الشخص في حالة الملل والروتين |
| **قانون سبودا** | ينطلق "سوبودا Swboda" في قانونه من تأكيد حقيقة أساسية تتعلق بطبيعة الإنسان والنفس البشرية وهي صفة التقلب في المزاج وتغيير الحالة النفسية، والأوضاع البيولوجية التي يكون عليها الشخص والتي تؤثر على مدى انجازه للعمل، فإذا كانت هذه الأمور جيدة فينبغي على الفرد توظيف الطاقة الايجابية للحالة النفسية التي يكون عليها، لأنها من دون شك غير مستقرة بفعل تأثير عديد العوامل منها الذاتية والأخرى بيئية خارجية |

**المصدر**: د. بن صويلح ليليا ، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 14- 2017، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، ص22.

كما موضح في الشكل (01-03)، نستطيع القول أن اجتهاد العديد من العلماء في صياغة قوانين لترشيد سياسة المنظمات وتوجيه أساليب عملها نحو الاستفادة القصوى من هذا المورد الثمين وتحسين مستوى الجودة وتطوير مؤشرات التميز لديها ، يعد تأكيد واضح على أهمية عنصر الوقت في صنع التميز، فهو العامل الجوهري والعنصر الأساسي الذي يتحكم في مصير المنظمة، فإذا أحسن استخدامه بفعالية وإدارته بطريقة عقلانية فالتميز سيكون النتيجة الحتمية.

**خلاصة الفصل**

تم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت وصولا إلى توضيح أهميته وخصائصه باعتباره أغلى مورد ، فإدارة الوقت تمثل موردا غير قابل للتخزين أو التجدد ، حيث تظهر أهميته في جميع الوظائف الإدارية ، كما تطرقنا إلى مضيعات الوقت التي تعتبر عائقا لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المخصص لها ، وللتغلب على مضيعات الوقت لابد من إتباع خطط لتوفير الوقت في مختلف المستويات الإدارية ، كما تطرقنا لأساسيات التميز التنظيمي حيث تم التعرف على مفهوم التميز التنظيمي ، أهميته ومبادئه ،بالإضافة إلى أبعاده والمتمثلة في تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الموارد البشرية ، تميز القيادة ،كما استعرضنا بعض نماذج التميز التنظيمي وتطرقنا لأهم المعيقات التي تواجهه ، ثم تم التعرف على أثر إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي .

وفي الفصل الموالي سيتم إجراء دراسة ميدانية لأثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي بجامعة جيجل بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها .

**الفصل الثاني: واقع إدارة الوقت وأثرها في التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل**

**1– الإجراءات المنهجية للدراسة**

**2– عرض نتائج أداة الدراسة ومناقشتها**

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة سنحاول من خلال الدراسة الميدانية إسقاط ما تم دراسته على الواقع الميداني ، وسعيا لذلك اخترنا إحدى الجامعات الوطنية والمتمثلة في جامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، وهذا من أجل معرفة واقع إدارة الوقت ومدى تأثيرها في التميز التنظيمي لدى موظفيها، ويتناول هذا الفصل التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ، تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ثم القيام بتفريغ وتحليل بياناتها بالاعتماد على أساليب إحصائية، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة ، من خلال التأكد من صدق الاستبانة وطبيعة توزيع متغيرات للدراسة ويتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ،وفي الختام يتم اختبار أثر إدارة الوقت وأبعادها في التميز التنظيمي ومنه التوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها بعد ذلك من أجل تقديم الاقتراحات الملائمة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة.

## 1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### 1-1 طريقة ونوع أداة الدراسة

تكون الدراسة الميدانية وفق ضوابط ومراحل ممنهجة، حيث سيتم أولا توضيح مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة التي تم استخدامها من أجل الحصول على البيانات اللازمة التي تمت معالجتها باستخدام أساليب إحصائية قصد تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 1-1-1مجتمع وعينة الدراسة

سيتم فيما يلي التعرف على مجتمع وحجم عينة الدراسة ونوعها:

**أولا- مجتمع الدراسة**

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية هو جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، والتي مرت بتطورات هيكلية ونوعية متعددة، فأول ما كانت عليه ملحقة تابعة لجامعة قسنطينة سنة 1986م وذلك بموجب القرار رقم 72 المؤرخ في 1986/03/21، وخلال الموسم الجامعي 1989/1988م، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس1988، تم تحويل الملحق الجامعي إلى مدرسة عليا للأساتذة، بعد ذلك تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 1998/07/27م وهذا راجع إلى التوسع والتزايد المستمر في عدد الطلبة الملتحقين وكذا توسيع الهياكل البيداغوجية، أعيدت هيكلة المركز الجامعي إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 252/03 المؤرخ في 2003/07/22م وأصبحت عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي الآن تحتوي على قطبين، قطب يقع جنوب مدينة جيجل في المنطقة المسماة" **أولاد عيسى**" بمساحة قدرها 132766م$^2$، وآخر في منطقة تاسوست بلدية الأمير عبد القادر، تقدر مساحته بحوالي 180000م$^2$، لتصبح جامعة جيجل بقطبيها تتربع على مساحة 312766م$^2$.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: " مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة"[1]، أي هو الذي يشمل جميع مفردات الدراسة التي يتناولها الباحث وعليه توجب تحديد المجتمع المستهدف لمعرفة أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي والمتمثل في الموظفين الإداريين، الذين لهم مناصب نوعية بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل والتي بلغ عددهم (670) موظفا .

**ثانيا- عينة الدراسة**

**عينة البحث هي**: " مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث" [2]

[1]- د.متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية،ط1 الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008م ،ص 106
[2]- نفس المرجع، ص107

تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على أسلوب العينة غير العشوائية القصدية وهي تعرف بأنها "اختيارا كيفيا من قبل الباحث للمبحوثين، إذ ينتقيها من العناصر أو الأفراد في المجتمع، لأنه يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة دراسته"[1]، ولقد اعتمدنا عليه للحصول على المعلومات التي تتوفر عند مجموعة معينة من الموظفين، وبعد تحديد نوع العينة لابد من تحديد حجمها ولقد اتبعنا في ذلك طريقة **ستيفن ثامبسون**(**Steven. Thompson**) والذي أكد أنه إذا كان بإمكان الباحث الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الإحصائي فإنه يمكن تطبيق في هذه الحالة المعادلة التالية لحساب حجم العينة:[2]

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث أنّ:

- $n$: حجم العينة المراد حسابه.
- $N$:حجم المجتمع.
- $z$: القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة $\alpha$، أو الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.
- $d$: حد الخطأ المسموح به، أو نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
- $p$:احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع، أو نسبة توفر الخاصية والمحايدة والتي تساوي 0.50؛ وعندما تكون P مجهولة يفضّل "**ثامبسون**" أن تؤخذ (P=0.5).

وبناء على ذلك تم اختيار 246 مفردة من أصل 670 موظفا لديهم مناصب نوعية بالجامعة أي ما يعادل 36.71%من المجتمع الأصلي حيث تم توزيع 246 استمارة تم استرجاعها كلها دون استبعاد أيا منها.

### 1-1-2 أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول عينة الدراسة للوصول إلى أهداف الدراسة

**الاستبانة** هي عبارة عن:" مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" [3]

وقد تم تصميم أداة الدراسة استنادا على الإطار النظري وبالاستفادة أيضا من استبيانات بعض الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (انظر الملحق رقم (02) ) وقد شملت ثلاث محاور رئيسية هي:

[1]- عدنان أحمد مسلم، أمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، ط1 ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2011، ص 80

[2] - Thompson, S. k. Sampling ,éd 3. New Jersy,USA wiley ,2012,p59.

[3]- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق،ط1،دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015،ص82

**أولا– المحور الأول** : يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة وعدد سنوات العمل.

**ثانيا– المحور الثاني**: يضم عبارات المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الوقت بأبعادها ويشمل 20 عبارة وزعت على النحو التالي:

- **إدارة الذات**: ويقاس بالعبارات من (01) إلى (06) .
- **إدارة المهام**: ويقاس بالعبارات من (07) إلى (13).
- **إدارة العلاقات مع الآخرين**: ويقاس بالعبارات من (14) إلى (20).

**ثالثا– المحور الثالث**: يتضمن هذا المحور (15) عبارة لقياس مستوى التميز التنظيمي ، بغية معرفة الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول محوري الدراسة (إدارة الوقت والتميز التنظيمي) تم الاعتماد على الاستبانة ذات الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة وذلك وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة والتي تأخذ القيم التالية: ( 5، 4، 3، 2، 1 ) على التوالي وذلك كما موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (2–1 ) مقياس ليكرت الخماسي**

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**المصدر**: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط1، دار وائل، عمان، 2008، ص23.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة في المقياس على النحو التالي:

**المدى = أعلى درجة في مقياس ليكرت– أدنى درجة في مقياس ليكرت**

المدى= 5 – 1 =4

طول الفئة: بما أن عدد الدرجات المشكلة للمقياس هي 5 فإن: **طول الفئة =** $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$

أي: $\frac{4}{5}$ = 0.80 بإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) نجد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي: 0.80 + 1= 1.8 وهكذا يصبح طول الفئات كما يلي:

**الجدول رقم (2-2):فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها**

| رقم الفئة | مجال الفئات | الدرجات | الأوزان | دلالة الفئات |
|---|---|---|---|---|
| 01 | من 1إلى أقل من 1.80 | غير موافق بشدة | 01 | درجة منخفضة جدا من الموافقة |
| 02 | من 1.80إلى أقل من 2.60 | غير موافق | 02 | درجة منخفضة من الموافقة |
| 03 | من 2.60إلى أقل من 3.40 | محايد | 03 | درجة متوسطة من الموافقة |
| 04 | من 3.40إلى أقل من 4.20 | موافق | 04 | درجة مرتفعة من الموافقة |
| 05 | من 4.20إلى 05 | موافق بشدة | 05 | درجة مرتفعة جدا من الموافقة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي

## 1- 2 التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي .

### 1-2-1 اختبار صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها [1] ، أي بمعنى شمول استمارة الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية واتساق فقراتها ومدى انتماء كل فقرة للمحور الذي تقع فيه من ناحية أخرى وهذا من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

**أولا- التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة**

يشير الصدق الظاهري إلى "البحث عن صدق الاختبار بنفسه، ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار "[2] ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا ، تم عرضها على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص (انظر الملحق رقم(01) )

ولقد تم إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة بناء على اقتراحاتهم بعد اطلاعهم على الاستبانة .

**ثانيا- الصدق البنائي لأداة الدراسة**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم التأكد من الصدق البنائي لها وذلك من أجل الوقوف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه وهذا بالاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson " ومستوى الدلالة "Sig " وقد جاءت النتائج كما يلي:

[1]- عمار بوحوش، ومحمد محمود الذياب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011ص 72

[2]- نفس المرجع، ص 73

**أ- الصدق البنائي لعبارات المحور الأول (إدارة الوقت)**

حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد أو محور مع الدرجة الكلية لذلك البعد أو المحور .

**الجدول رقم (2-3): اختبار الصدق البنائي لعبارات إدارة الوقت بأبعادها**

| المتغيرات | العبارات | معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|---|---|
| بعد إدارة الذات | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي | 0.813** | 0.000 |
| | أستطيع العودة إلى عملي بنفس الانضباط والنشاط بعد العطل | 0.528** | 0.000 |
| | لدي القدرة على تحمل الضغوطات بسبب ضيق الوقت | 0.812** | 0.000 |
| | يمكنني الاسترخاء في المكتب عندما يكون لدي وقت فراغ | 0.910** | 0.000 |
| | لدي القدرة على التحكم في وقتي | 0.825** | 0.000 |
| | أشعر أن كل شيء يسير كما خطط له | 0.846** | 0.000 |
| بعد إدارة المهام | أقوم بإعداد قوائم المهام اليومية الواجب عليا تأديتها | 0.869** | 0.000 |
| | أرتب المهام حسب أولويتها من أجل التركيز على أكثرها أهمية | 0.864** | 0.000 |
| | يتم تكليفي بالمهام في الوقت المناسب | 0.822** | 0.000 |
| | أقوم بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد | 0.867** | 0.000 |
| | أتلقى تعليمات واضحة لإنجاز عملي | 0.663** | 0.000 |
| | أقوم بكتابة المهام ذات أهمية على قصاصات منورق | 0.752** | 0.000 |
| | أعتمد على الوسائل التقنية للقيام بمهامي | 0.712** | 0.000 |
| بعد إدارة العلاقات | أفوض الأعمال الأقل أهمية للآخرين عند الضرورة | 0.754** | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | أتجنب كثرة الاحتكاك وإقامة العلاقات الاجتماعية في العمل | **0.762**** | **0.000** |
| | أتعامل بطريقة حازمة ومؤدبة عند مقاطعتي من الآخرين | **0.850**** | **0.000** |
| | غالبا ما استخدم الهاتف بدلا من التنقل بين المصالح | **0.812**** | **0.000** |
| | أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد | **0.677**** | **0.000** |
| | أشجع الزيارات بمواعيد محددة سابقا بدلا من أن تكون مفاجئة | **0.804**** | **0.000** |
| | أراقب وأتأكد من سير العمل المفوض من وقت لآخر | **0.799**** | **0.000** |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور إدارة الوقت والدرجة الكلية لهذه الأبعاد تتراوح بين (0.528) و(0.910)، وهي جميعها موجبة وهذا يعني أن عبارات أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه

**أ- الصدق البنائي لعبارات محور التميز التنظيمي**

لقد تم حساب معامل الارتباط Pearson لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات عبارات هذا المحور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

**الجدول رقم(2- 4) اختبار الصدق البنائي لعبارات محور التميز التنظيمي**

| المتغيرات | العبارات | معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|---|---|
| التميز التنظيمي | لدي الوقت الكافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها | **0.819**** | **0.000** |
| | أمتلك المهارات المعرفية ( المعارف النظرية | **0.662**** | **0.000** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | والعملية والتقنية ) اللازمة لتنفيذ مهامي والحفاظ على مهاراتي | | |
| | لدي القدرة على التفكير الإبداعي في العمل | 0.684** | 0.000 |
| | أشارك في برامج تدريبية لزيادة معارفي ومهاراتي | 0.756** | 0.000 |
| | يمكنني معرفة خطوط السلطة بوضوح من خلال الهيكل التنظيمي | 0.842** | 0.000 |
| | أنجز مهامي بالتنسيق مع مختلف المصالح | 0.668** | 0.000 |
| | استطيع التكيف مع كل التغييرات في المهام | 0.788** | 0.000 |
| | أواكب التحسين المستمر في تقنيات العمل | 0.339** | 0.000 |
| | أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي أعمل فيها | 0.252** | 0.000 |
| | أقوم بتجريب أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل العمل | 0.671** | 0.000 |
| | أنجز مهامي في مناخ يعزز من مستويات الأداء المطلوب | 0.760** | 0.000 |
| | أشعر بأني أنتمي إلى الجامعة ككل وليس فقط المصلحة التي أعمل فيها | 0.373** | 0.000 |
| | أشعر بالاهتمام و المساندة أثناء المناسبات الدينية والاجتماعية | 0.800** | 0.000 |
| | يتماشى سلوكي في العمل مع متطلبات المهام الجديدة | 0.458** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-4) يتضح أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0.01 أي ($sig = 0.000 < 0.01$) وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصور في المجال [0.252 و0.840] وهو بذلك يقترب من +1 وهذا

يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات وهذا بناء على دراسة[1] Tseng and Lee (2009)، وهذا ما يدل على أن عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه .

**ج- الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة الوقت**

بعد التأكد من الصدق البنائي لعبارات محوري الدراسة ننتقل الآن لقياس الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة الوقت كما يبينه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2-5) اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة الوقت**

| الأبعاد | معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|---|
| **إدارة الذات** | 0.886** | 0.000 |
| **إدارة المهام** | 0.952** | 0.000 |
| **إدارة العلاقات مع الآخرين** | 0.943** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتبين من الجدول رقم (2- 5) أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.01 وعليه فإنه يوجد ارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الوقت والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، كما أن معامل الارتباط أكبر من 0.50 لأنه محصور في المجال [ 0.886 و0.952 ] وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل بعد من أبعاد إدارة الوقت والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور.

**د- اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة معا**

نقوم بالتأكد من الصدق البنائي لمحاور الدراسة من خلال نتائج الجدول رقم (2- 6):

**الجدول رقم (2-6) اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة**

| المحاور | معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|---|
| **إدارة الوقت** | **0.961**** | **0.000** |
| **التميز التنظيمي** | **0.940**** | **0.000** |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

[1]- فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2015، ص192

يبين الجدول رقم (2 -6) أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل محوري الاستبانة محصورة بين [ 0.940 و 0.961] بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماما من 0.01 مما يبين صدق الاتساق الداخلي لكل من المحورين.وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

### 1-2-2 ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفاكرومباخ Cronbach's alpha " للتأكد من ثباتها ومن الناحية التطبيقية تعتبر الاستبانة:

- **ضعيفة:** إذا كانت ألفا أقل من 60%
- **مقبولة:** إذا كانت ألفا تقع بين 60% و70%
- **جيدة:** إذا كانت ألفا تقع بين 70% و 80%
- **ممتازة:** إذا كانت ألفا أكبر من 80%

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2-7): معامل الثبات ألفا كرومباخ لتأكيد ثبات الدراسة**

| المتغيرات | | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرومباخ | مستوى الثبات |
|---|---|---|---|---|
| أبعاد إدارة الوقت | إدارة الذات | 06 | 0.882 | ممتاز |
| | إدارة المهام | 07 | 0.902 | ممتاز |
| | إدارة العلاقات مع الآخرين | 07 | 0.891 | ممتاز |
| | **محور إدارة الوقت** | 20 | 0.956 | ممتاز |
| **محور التميز التنظيمي** | | 14 | 0.894 | ممتاز |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-7) أن معامل الثبات ألفا كرومباخ بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته بين [0.882 و 0.956] وهي أكبر من 0.6 وتتمتع بدرجة ثبات ممتازة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الاستبانة بعدما تأكدنا من صدقها فهي إذا قابلة للتوزيع في صورتها النهائية .

### 1-3 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences والذي يرمز له بـ (SPSS) وذلك بعد فحص الاستبانات

المسترجعة وترميزها ، من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب ، وبرنامج (SPSS) يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ولقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على ما يلي :

### 1-3-1 معامل الثبات "ألفا كرومباخ" " Cronbach's Alpha"

تم استخدامه للتأكد من الثبات الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة جيدا في البحوث الاجتماعية إذا كانت ألفا كرومباخ أكبر من 60% .[1]

### 1-3-2 معامل الالتواء والتفلطح

الالتواء (Skewness) هو بعد المنحنى على التماثل أي ميل منحنى التوزيع ناحية اليمين أو ناحية اليسار وهذا عكس اعتدالية المنحني (عدم ميله إلى ناحية معينة) والتوزيع المعتدل يعني متوسط الحسابي يساوي الوسيط، وتتراوح قيمة معامل الالتواء ما بين (-3) إلى (3+) وفي التوزيع الاعتدالي فإن قيمة الالتواء تساوي الصفر ، وكلما اقتربت قيمة معامل الالتواء من الصفر دل ذلك على مثالية (اعتدالية) التوزيع ويكون الالتواء سالبا بشدة كلما اقتربت قيمته من (-3) بينما يكون موجبا بشدة كلما اقتربت قيمته من (+3) ومن أبرز المعادلات المستخدمة في حساب الالتواء المعادلة التالية :[2]

$$\frac{3(\text{الوسط الحسابي} - \text{الوسيط})}{\text{المعياري الانحراف}}$$

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يقيس مقدار التدبب أو درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي[3] ، ولقد تم استخدام كل من الالتواء والتفلطح معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

### 1-3-3 معامل الارتباط" بيرسون Pearson"

استعمل معامل الارتباط لبيرسون (r) من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي (الصدق البنائي ) لأداة الدراسة، كما استعمل أيضا لمعرفة إمكانية وجود تأثير لإدارة الوقت بأبعادها على التميز التنظيمي وتحديد هذه العلاقة عند اختبار الفرضيات وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (1- )و (+1)، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (+1)كان الارتباط طرديا وقويا والعكس صحيح ويمكن حساب معامل الارتباط لبيرسون وفق العلاقة التالية:[4]

$$r = \frac{\text{cov}(x.y)}{\sigma x\ \sigma y}$$

[1]- د. علي صلاح عبد المحسن حسن، تعلم الاحصاء من البداية وحتى التمكين ، دار ماستر، كلية أسيوط 2019، ص 65
[2]- د. مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي ،ط2، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، اسطنبول 2022،ص،137
[3]- نفس المرجع، ص138
[4] - ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء ، الأردن، 2000، ص 162

حيث أن :

- cov (x.y) التباين المشترك للمتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع التميز التنظيمي
- $\sigma X$ الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة
- $\sigma Y$ الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة

ويبين الجدول رقم (2-8) القرار الإحصائي

**الجدول رقم (2-8)** القرار الإحصائي

| معامل الارتباط بيرسون | القرار الإحصائي |
|---|---|
| $r = -1$ | علاقة عكسية تامة |
| $-1 < r < 0$ | علاقة عكسية |
| $r = 0$ | لا توجد علاقة |
| $0 < r < 1$ | علاقة طردية |
| $r = 1$ | علاقة طردية تامة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع "وليد عبد الرحمان خالد الفرا. تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي الندوة العالمية للشباب الإسلامي إدارة البرامج والشؤون الخارجية1430هـ، ص30 .

### 1-3-4 التكرارات والنسب المئوية

إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت Likert الخماسي ويعبر عن هذه التكرارات بالنسب المئوية ولقد تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

### 1-3-5 المتوسط الحسابي

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ( إدارة الوقت والتميز التنظيمي) وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويمكن حسابه كما يلي:

- ✓ إذا كانت البيانات المجمعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوما على عددها
- ✓ إذا كانت البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار فيمكن حسابه بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم تجمع حاصل الضرب ونقسمه على مجموع التكرارات أو القيم وهذا وفق المعادلة التالية:[1]

$$\bar{x} = \frac{\sum nixi}{n}$$

[1]- ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكر، ص 159

حيث أن: ni هو عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد

xi هو وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين (1 و5)

n يمثل مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 246 موظفا

### 1-3-6 المدى

يعتبر المدى من أبسط مقاييس التشتت وهو "الفرق بين أكبر درجة وأصغر درجة مضاف إليه الواحد الصحيح"[1] وبناء على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم ليكرت Likert الخماسي قيمة ثابتة تساوي (0.8) وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي ، من خلال معرفة الفئة التي ينتمي إليها .

### 1-3-7 الانحراف المعياري

يعد الانحراف المعياري أكثر مقاييس التشتت استخداما، ذلك أنه يعتمد في حسابه على إيجاد انحراف كل درجة من درجات توزيع معين عن متوسط التوزيع، فكلما زاد هذا الانحراف زادت قيمة الانحراف المعياري وإذا كانت جميع الدرجات متساوية تصبح قيمة الانحراف المعياري صفرا، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:[2]

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni\ (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

### 1-3-8 الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple linear regression )

إن نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع على العديد من المتغيرات المستقلة، يستخدم الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد.[3]

ولقد استخدمناه في الدراسة لدراسة أثر إدارة الوقت وأبعاده مجتمعة على التميز التنظيمي وقد استخدم أيضا لاختبار الفرضية الرئيسية.

## 2- عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

نستعرض من خلال هذا القسم الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة من أجل ذلك تم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها

### 2-1 عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص الدراسة الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس العمر، الحالة

[1]- LahceneAbdallahBachioua ,Fundamentals of statistics concepts and applications , 1E , phillipspublishing ,2011,p 88

[2]- باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية ، ط1، المركز العربي لأبحاث ودراسة السياسات، بيروت،2017، ص79

[3]- أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، قسم الاحصاء والرياضة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية ، القاهرة، 2008م، ص103

الاجتماعية، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات العمل وسنتطرق فيما يلي إلى تفصيل هذه المتغيرات:

### 2-1-1 خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **ذكر** | 116 | %47.15 |
| **انثى** | 130 | %52.84 |
| **المجموع** | 246 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين في الجدول رقم (2-9) أنه يوجد تقارب وتفاوت طفيف في التوزيع بين الجنسين يقدر بنسبة 5.69% إذ أن اغلب المبحوثين من الموظفين هم إناث بعدد قدره 130 أي ما نسبته 52.84% في حين بلغ عدد الذكور 116 أي ما يوافق نسبة 47.15% وعليه فمجتمع الدراسة أنثوي نوعا ما ويمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط إدارة الجامعة محل الدراسة الذي لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين إضافة غلى أن قطاع التعليم العالي يعد من القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص.

### 2-1-2 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول رقم (2- 10 ):

**الجدول رقم (2- 10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية**

| الفئة العمرية | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من30 سنة** | 15 | %6.09 |
| **من 30 إلى 39 سنة** | 88 | %35.77 |
| **من 40 إلى 49 سنة** | 91 | %36.99 |
| **50 فأكثر** | 52 | %21.13 |
| **المجموع** | 246 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين في الجدول رقم (2- 10) ، أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 40إلى 49 سنة حيث بلغ عددهم 91 مبحوث ، أي ما نسبته 36.99 %تليها الفئة من 30 إلى39 سنة تعبر عن 88 مبحوثا بنسبة 35.77%، في حين يوجد 52 مبحوث أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر بما يمثل نسبة 21.13%أما 6.09 %فتعتبر أقل نسبة والتي تعبر عن 15 مبحوثا أعمارهم أقل من30 سنة ،وعليه يمكن القول أن أغلب موظفي الجامعة محل الدراسة هم من الفئة العمرية التي تمتد من 40 إلى 49 سنة مع فارق طفيف مع فئة الشباب، إذ يتوقع أن يكونوا أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية وأكثر خبرة في العمل كذلك، أما تجاوز معظم الموظفين عتبة الأربعين سنة فراجع إلى قلة المناصب المفتوحة سنويا في الجامعة مما لا يتيح فرصا كبيرة للتوظيف بعد التخرج مباشرة.

### 2-1-3 خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول رقم (2-11):

**الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية**

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|
| أعزب/ عزباء | 86 | %34.95 |
| متزوج(ة) | 160 | %65.04 |
| مطلق (ة) | 00 | %00 |
| أرمل (ة) | 00 | %00 |
| المجموع | 246 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية المبين في الجدول(2- 11) أن 160 من المبحوثين متزوجين أي بنسبة 65.04% في حين 86 منهم عزاب بما يمثل نسبة 34.95 %دون وجود أي من المطلقين والأرامل ، ويمكن القول أن أغلب الموظفين متزوجين الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر إذ أن أغلب الموظفين أعمارهم تفوق 30 سنة، ولديهم انشغالات اجتماعية كثيرة الأمر الذي ينعكس على كيفية إدارة الوقت بطريقة جيدة لبلوغ التميز التنظيمي

### 2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول رقم (2- 12):

**الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **تقني سامي** | 54 | %21.95 |
| **دراسات في التدرج** | 171 | 69.51% |
| **دراسات فيما بعد التدرج** | 21 | 8.53 % |
| **المجموع** | **246** | **100%** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين في الجدول (2-12)، أن أغلبية المبحوثين متحصلين على شهادات في التدرج (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، ليسانس، ماستر، إضافة إلى المهندسين) بلغ عددهم 171 ما يعادل نسبة 69.51 %، فيحين أن 54 مبحوثا يمثلون ما نسبته 21.95% حاصلين على شهادة تقني سامي، كما تعبر نسبة 8.53 % عن 21 مبحوثا يمثلون حملة الشهادات فيما بعد التدرج ( ماجستير، دكتوراه) ، ومنه يمكن القول بأن العينة المدروسة مؤهلة علميا وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة الوظائف الإدارية التي تحتاج إلى التأهيل العلمي لأدائها بفعالية وكفاءة الأمر الذي قد يؤثر إيجابا على معرفة إدارة الوقت للوصول بالإدارة في الجامعة إلى التميز التنظيمي.

### 2-1-5 خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة كما هو مبين في الجدول رقم (2- 13):

**الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة**

| طبيعة الوظيفة | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **رئيس فرع** | 162 | %65.85 |
| **رئيس مصلحة** | 75 | %30.48 |
| **مدير فرعي** | 4 | %1.62 |
| **أمين عام** | 5 | %2.06 |
| **المجموع** | **246** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول (2- 13)أن توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة أن 162 من المبحوثين هم رؤساء الفروع ما يعادل نسبة 65.85%، في حين 75 منهم هم رؤساء المصالح، ويمثلون نسبة 30.48%كما تعبر نسبة 2.06% على خمس مبحوثين يمثلون الأمناء العامون، أما 1.62%فتعتبر أصغر نسبة والتي تعبر عن 4

مبحوثين يمثلون المديرين الفرعيين، ويرجع ذلك إلى عدد المناصب العليا في الجامعة محل الدراسة، نجدها متعددة في منصب رئيس فرع يليها منصب رئيس مصلحة بنسبة أقل ثم منصب مدير فرعي وأمين عام بنسب قليلة .

### 2-1-6 خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل كما هو مبين في الجدول رقم (2 -14):

**الجدول رقم (2-14): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل**

| عدد سنوات العمل | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 16 | %6.50 |
| **من 5إلى9 سنوات** | 48 | %19.51 |
| **من 10 إلى 14 سنة** | 97 | %39.43 |
| **15 سنة فأكثر** | 85 | %34.55 |
| **المجموع** | 246 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2 – 14) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 14 سنة بنسبة 39.43% بعدد قدره 97 موظفا، بينما عدد الموظفين الذين تبلغ سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر يمثلون نسبة 34.55 % بعدد قدره 85 مبحوثا، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تمتد سنوات خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات 48 موظفا بنسبة 19.51%، كما أن 6.5% تعد أقل نسبة تمثل 16 مبحوثا سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وعليه يمكن القول أن موظفي الإدارة الجامعة محل الدراسة يمتلكون مستوى جيد من الخبرة المهنية تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة وهذا ما تحتاجه الجامعة للقيام بمختلف الوظائف المعقدة والتعامل مع المواقف الطارئة والمستعصية الأمر الذي يساعد إدارة الجامعة في التحكم في إدارة الوقت ومن تم تحقيق التميز التنظيمي.

## 2-2عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة

سنتطرق في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

### 2-2-1عرض وتحليل نتائج أبعاد محور إدارة الوقت

#### أولا- وصف وتحليل إجابات المبحوثين حول عبارات بعد إدارة الذات

لمعرفة مستوى إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة والمتعلقة ببعد إدارة الذات تم الاعتماد على ست عبارات (من 01 إلى06 ) كما هو موضح في الجدول رقم (2-15):

**الجدول رقم(2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة الذات**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي | 4.50 | 0.548 | 03 | مرتفعة جدا |
| 02 | أستطيع العودة إلى عملي بنفس الانضباط والنشاط بعد العطل | 4.70 | 0.485 | 01 | مرتفعة جدا |
| 03 | لدي القدرة على تحمل الضغوطات بسبب ضيق الوقت | 3.63 | 0.582 | 06 | مرتفعة |
| 04 | يمكنني الاسترخاء في المكتب عندما يكون لدي وقت فراغ | 4.50 | 0.562 | 04 | مرتفعة جدا |
| 05 | لدي القدرة على التحكم في وقتي | 3.67 | 0.573 | 05 | مرتفعة |
| 06 | أشعر أن كل شيء يسير كما خطط له | 4.56 | 0.498 | 02 | مرتفعة جدا |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي إدارة الذات** | | 4.258 | 0.430 | / | مرتفعة جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (2-15) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بإدارة الذات لدى الموظفين الإداريين جامعة جيجل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين ( 3.63 و4.70) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة" أستطيع العودة إلى عملي بنفس الانضباط والنشاط بعد العطل" بمتوسط حسابي قدره 4.70 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة المرتفعة جدا وقد قدر الانحراف المعياري 0.485 وهو أقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة ، وحصلت الفقرة " لدي القدرة على تحمل الضغوطات بسبب ضيق الوقت " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة ، ولقد قدر الانحراف المعياري ب 0.582 وهو أقل من 01 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد إدارة الذات في جامعة جيجل من وجهة نظر المبحوثين كان عاليا، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لهذا البعد حيث بلغ الانحراف الكلي (0.430) وهو انحراف أقل من 01 وهو تشتت ضعيف جدا في إجابات أفراد العينة وهذا دليل على أن الموظفين في جامعة جيجل لديهم القدرة على الانضباط والتحكم في وقتهم.

**ثانيا- وصف وتحليل إجابات المبحوثين حول عبارات بعد إدارة المهام**

لمعرفة مهارات إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة والمتعلقة ببعد إدارة المهام تم الاعتماد على سبع عبارات (من 07 إلى13 ) كما هو موضح في الجدول رقم (2- 16):

**الجدول رقم(2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة المهام**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 07 | أقوم بإعداد قوائم المهام اليومية الواجب عليا تأديتها | 3.19 | 1.013 | 04 | متوسطة |
| 08 | أرتب المهام حسب أولويتها من أجل التركيز على أكثرها أهمية | 3.45 | 1.108 | 02 | مرتفعة |
| 09 | يتم تكليفي بالمهام في الوقت المناسب | 3.49 | 0.984 | 01 | مرتفعة |
| 10 | أقوم بانجاز أعمالي في الوقت المحدد | 3.14 | 1.010 | 05 | متوسطة |
| 11 | أتلقى تعليمات واضحة لانجاز عملي | 2.74 | 0.769 | 07 | متوسطة |
| 12 | أقوم بكتابة المهام ذات أهمية على قصاصات منورق | 3.26 | 0.993 | 03 | متوسطة |
| 13 | أعتمد على الوسائل التقنية للقيام بمهامي | 2.78 | 0.716 | 06 | متوسطة |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد إدارة المهام** | | 3.151 | 0.755 | / | متوسطة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-16) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بإدارة المهام لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل ولقد تم ترتيب هذه العبارات من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- ✓ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 09 يتم تكليفي بالمهام في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره3.49 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.984 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم08 "أرتب المهام حسب أولويتها من أجل التركيز على أكثرها أهمية" بمتوسط حسابي قدره3.45 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1.108 وهو أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة أي يوجد اختلاف كبير في الإجابات، باعتبار أن هناك من يرتب مهامه حسب أولويتها من أجل التركيز على أكثرها أهمية وهناك من لا يرتب مهامه.

- ✓ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 12 "أقوم بكتابة المهام ذات الأهمية على قصاصات من ورق" بمتوسط حسابي قدره 3.26 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب0.993 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 07 " أقوم بإعداد قوائم المهام اليومية الواجب عليا تأديتها" بمتوسط حسابي قدره 3.19، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1.013 وهو أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة أي يوجد اختلاف كبير في الإجابات ، باعتبار أن هناك من يقوم بإعداد قوائم لمهامهم اليومية الواجب عليهم تأديتها وهناك من لا يقوم بإعداد تلك القوائم .
- ✓ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 10 "أقوم بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره 3.14، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1.010 وهو أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة أي يوجد اختلاف كبير في الإجابات ، باعتبار أن هناك من ينجز أعماله في الوقت المحدد وهناك من يتجاوز الوقت المحدد في ذلك .
- ✓ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 13" أعتمد على الوسائل التقنية للقيام بمهامي" بمتوسط حسابي قدره 2.78 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 0.716 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة.
- ✓ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 11 " أتلقى تعليمات واضحة لإنجاز عملي" بمتوسط حسابي قدره 2.74 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 0.769 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .

ومنه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المهام بلغ 3.151 وهو بذلك ينتمي إلى الفئة الثالثة في سلم ليكرت الخماسي ، مما يدل على وجود ممارسة إدارة المهام بين الموظفين الإداريين في إدارة الجامعة محل الدراسة لكن بمستوى متوسط وكذا انحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغ 0.755 وهو ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة حول عبارات إدارة الذات .

**ثالثا- وصف وتحليل إجابات المبحوثين حول عبارات بعد إدارة العلاقات مع الآخرين**

لمعرفة مهارات إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة والمتعلقة ببعد إدارة العلاقات مع الآخرين تم الاعتماد على سبع عبارات (من 14 إلى20 ) كما هو موضح في الجدول (2 -17):

**الجدول رقم(2– 17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إدارة العلاقات مع الآخرين**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | أفوض الأعمال الأقل أهمية للآخرين عند الضرورة | 2.78 | 0.910 | 6 | متوسطة |
| 15 | أتجنب كثرة الاحتكاك وإقامة العلاقات الاجتماعية في العمل | 3.25 | 0.847 | 3 | متوسطة |
| 16 | أتعامل بطريقة حازمة ومؤدبة عند مقاطعتي من الآخرين | 3.00 | 0.390 | 5 | متوسطة |
| 17 | غالبا ما استخدم الهاتف بدلا من التنقل بين المصالح | 3.26 | 0.791 | 2 | متوسطة |
| 18 | أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد | 3.39 | 0.653 | 1 | متوسطة |
| 19 | أشجع الزيارات بمواعيد محددة سابقا بدلا من أن تكون مفاجئة | 2.71 | 0.719 | 7 | متوسطة |
| 20 | أراقب وأتأكد من سير العمل المفوض من وقت لآخر | 3.15 | 0.788 | 4 | متوسطة |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين** | | 3.076 | 0.630 | / | متوسطة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-17) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بإدارة العلاقات مع الآخرين في جامعة جيجل ولقد تم ترتيب هذه العبارات من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- ✓ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 18" أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره 3.39 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.653وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 17 " غالبا ما استخدم الهاتف بدلا من التنقل بين المصالح" بمتوسط حسابي قدره3.26 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.79 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 16" أتجنب كثرة الاحتكاك وإقامة العلاقات الاجتماعية في العمل" بمتوسط حسابي قدره3.25 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.847 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة

- ✓ تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 20 " أراقب وأتأكد من سير العمل المفوض من وقت لآخر " بمتوسط حسابي قدره3.15 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.910وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 16 " أتعامل بطريقة حازمة ومؤدبة عند مقاطعتي من الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 3.00 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.390وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 14" أفوض الأعمال الأقل أهمية للآخرين عند الضرورة " بمتوسط حسابي قدره2.78 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.390 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 19" أشجع الزيارات بمواعيد محددة سابقا بدلا من أن تكون مفاجئة" بمتوسط حسابي قدره2.71 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.719 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة

ومنه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين بلغ 3.076 وهو بذلك ينتمي إلى الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لإدارة العلاقات مع الآخرين بين الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، أما بخصوص الانحراف المعياري والذي قدر بـ0.630 وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة .

**رابعا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الوقت ككل**

لقياس مستوى إدارة الوقت ككل لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا ترتيب الأبعاد حسب الأهمية ، كما يوضحه الجدول رقم (2-18)

**الجدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الوقت ككل**

| أبعاد المتغير المستقل | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري الكلي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| إدارة الذات | 4.258 | 0.430 | 1 | مرتفعة جدا |
| إدارة المهام | 3.151 | 0.755 | 2 | متوسطة |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | 3.076 | 0.630 | 3 | متوسطة |
| إدارة الوقت ككل | 3.495 | 0.564 | / | مرتفعة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-18) أن مستوى إدارة الوقت مرتفع وهو ما يشير إليه أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الوقت 3.495 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري كلي قدر بـ 0.564 وهو أقل من1أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، أما من حيث مستوى أبعاد إدارة الوقت بالجامعة ودرجة أهميتها فالنتائج الواردة في الجدول أعلاه تشير إلى أن بعد إدارة الذات تتصدر الترتيب بمتوسط حسابي قدرة 4.258 وبانحراف معياري قدره 0.430 فيما حصل بعد إدارة المهام على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.151 وبانحراف معياري قدره 0.755، بينما جاء بعد إدارة العلاقات مع الآخرين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.076 وانحراف معياري 0.630إذ أن الانحرافات المعيارية لكل الأبعاد كانت أقل من واحد مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

### 2-2-2 عرض وتحليل نتائج محور التميز التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى التميز التنظيمي السائد في الجامعة محل الدراسة قمنا بتخصيص 14عبارة مخصصة لدراسة مستوى التميز التنظيمي ، حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا ترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية وتبيان اتجاهات الآراء (درجة الموافقة ) لكل عبارة كما هو موضح في الجدول رقم(2 - 19):

**الجدول رقم(2-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | لدي الوقت الكافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها | 3.59 | 0.674 | 9 | مرتفعة |
| 22 | أمتلك المهارات المعرفية ( المعارف النظرية والعملية والتقنية ) | 4.28 | 0.798 | 1 | مرتفعة جدا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | اللازمة لتنفيذ مهامي والحفاظ على مهاراتي | | | | |
| 23 | لدي القدرة على التفكير الإبداعي في العمل | 3.60 | 0.667 | 8 | مرتفعة |
| 24 | أشارك في برامج تدريبية لزيادة معارفي ومهاراتي | 3.56 | 0.708 | 11 | مرتفعة |
| 25 | يمكنني معرفة خطوط السلطة بوضوح من خلال الهيكل التنظيمي | 3.13 | 1.071 | 13 | متوسطة |
| 26 | أنجز مهامي بالتنسيق مع مختلف المصالح | 3.83 | 0.644 | 5 | مرتفعة |
| 27 | استطيع التكيف مع كل التغييرات في المهام | 4.04 | 0.784 | 2 | مرتفعة |
| 28 | أواكب التحسين المستمر في تقنيات العمل | 3.97 | 0.485 | 4 | مرتفعة |
| 29 | أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي أعمل فيها | 3.97 | 0.428 | 3 | مرتفعة |
| 30 | أقوم بتجريب أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل العمل | 3.79 | 0.608 | 6 | مرتفعة |
| 31 | أنجز مهامي في مناخ يعزز من مستويات الأداء المطلوب | 3.57 | 0.587 | 10 | مرتفعة |
| 32 | أشعر بأني أنتمي إلى الجامعة ككل وليس فقط المصلحة التي أعمل فيها | 3.74 | 0.638 | 7 | مرتفعة |
| 33 | أشعر بالاهتمام و المساندة أثناء المناسبات الدينية والاجتماعية | 3.27 | 0.923 | 12 | متوسطة |
| 34 | يتماشى سلوكي في العمل مع متطلبات المهام الجديدة | 2.94 | 0.610 | 14 | متوسطة |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التميز التنظيمي** | | 3.662 | 0.457 | / | مرتفعة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-19) تم ترتيب عبارات التميز التنظيمي كما يلي:

- ✓ تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 22 " أمتلك المهارات المعرفية ( المعارف النظرية والعملية والتقنية) اللازمة لتنفيذ مهامي والحفاظ على مهاراتي " بمتوسط حسابي قدره 4.28 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة جدا وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.798 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 27 " استطيع التكيف مع كل التغييرات في المهام " بمتوسط حسابي قدره 4.04 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.784 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة.

- ✓ إن العبارتين رقم 28 و29 " أواكب التحسين المستمر في تقنيات العمل ""أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي أعمل فيها" لهما نفس المتوسط الحسابي قدر بـ3.97 لكلا العبارتين وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة، ولقد قدر الانحراف المعياري لكلا العبارتين على التوالي بـ0.485 و0.428 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هاتين العبارتين وبما أن الانحراف المعياري للعبارة رقم 29 أقل من الانحراف المعياري للعبارة رقم 28 فتكون العبارة رقم 29 في المرتبة الثالثة بعدها العبارة رقم 28 .
- ✓ تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 26" أنجز مهامي بالتنسيق مع مختلف المصالح " بمتوسط حسابي قدره 3.83 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.644 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 30" أقوم بتجريب أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.608 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 32" أشعر بأني أنتمي إلى الجامعة ككل وليس فقط المصلحة التي أعمل فيها " بمتوسط حسابي قدره 3.74 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.638 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة.
- ✓ تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 23 " لدي القدرة على التفكير الإبداعي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.667 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم 21 " لدي الوقت الكافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها " بمتوسط حسابي قدره 3.59وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.674وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم 31 " أنجز مهامي في مناخ يعزز من مستويات الأداء المطلوب " بمتوسط حسابي قدره 3.57 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري بـ0.587 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة
- ✓ تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 24" أشارك في برامج تدريبية لزيادة معارفي ومهاراتي " بمتوسط حسابي قدره 3.56 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة مرتفعة وقد قدر

الانحراف المعياري بـ 0.708 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة.

- ✓ تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 33"أشعر بالاهتمام و المساندة أثناء المناسبات الدينية والاجتماعية " بمتوسط حسابي قدره 3.27 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة منخفضة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.923 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .
- ✓ تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 25"يمكنني معرفة خطوط السلطة بوضوح من خلال الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي قدره 3.13وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت ما يمثل درجة الموافقة منخفضة وقد قدر الانحراف المعياري بـ1.071وهو أكبر من 1 أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة أي يوجد اختلاف كبير في الإجابات ، باعتبار أن هناك من يعرف خطوط السلطة في إدارة الجامعة من خلال هيكلها التنظيمي وهناك من لا يستطيع معرفة ذلك .
- ✓ تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 34"يتماشى سلوكي في العمل مع متطلبات المهام الجديدة " بمتوسط حسابي قدره 2.94 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ما يمثل درجة الموافقة منخفضة وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0.610 وهو أقل من 1 أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة .

ومنه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز التنظيمي بلغ 3.662 وهو بذلك ينتمي إلى الفئة الرابع من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الموظفين الإداريين بجامعة جيجل يؤكدون على وجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي، أما بخصوص الانحراف المعياري والذي قدر بـ 0.457 يكون أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

### 2-3 اختبار أنموذج الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها:

### 2-3-1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لا بد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي ، وعادة ما يستخدم معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis والجدول رقم (19.3) يوضح النتائج المتحصل عليها .

**الجدول رقم(2-20) معاملي الالتواء والتفلطح**

| المتغيرات | | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|---|---|---|---|
| أبعاد إدارة الوقت | إدارة الذات | -0.374 | - 1.071 |
| | إدارة المهام | - 0.411 | - 1.209 |
| | إدارة العلاقات مع الآخرين | - 0.348 | - 1.335 |
| **إدارة الوقت** | | - 0.405 | - 1.539 |
| **التميز التنظيمي** | | - 0.087 | - 1.523 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق رقم (2 - 20) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال [0.411- ، 0.087- ] وهو بذلك أقل من 3 ، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال [1.539-، 1.071- ] وهو أقل من 20 إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما أكدته دراسة cao & dowlashahi (2005) إذ أكد أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من3 و معامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.[1]

### 2-3-2 اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، تم حساب كل من معامل التضخم والتباين المسموح ويوضح الجدول رقم (2 - 21) النتائج المتحصل عليها .

**الجدول رقم (2-21) معامل تضخم التباين والتباين المسموح**

| المتغيرات | معامل التضخم (vif) | التباين المسموح (Tolérance) |
|---|---|---|
| **إدارة الذات** | 2.865 | 0.349 |
| **إدارة المهام** | 3.749 | 0.267 |
| **إدارة العلاقات مع الآخرين** | 3.917 | 0.255 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

[1]- فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص200

من خلال الجدول السابق رقم (2-21) نلاحظ أن معامل التضخم (vif) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين[ 0.255 ، 0.349 ] وهي أكبر من 0.1 إذا لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب Bryant kutcher , Jones &widner (2006) إذ أكد هؤلاء الباحثون أنه إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 فلن يظهر مشكل معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات.[1]

## 2-4 اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية لمعرفة درجة ممارسة إدارة الوقت ومستوى التميز التنظيمي ولإثبات وجود أو عدم وجود أثر لإدارة الوقت وأبعادها على التميز التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل. تم الاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحوري الدراسة وكذا الاعتماد على اختبار تحليل الانحدار المتعدد

### 2-4-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد درجة مرتفعة لممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعادها لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل .

ولقبول أو رفض هذه الفرضية نستخدم معطيات الجدول رقم (2-18) الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الوقت ككل

**الجدول رقم(2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الوقت ككل**

| أبعاد المتغير المستقل | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري الحلي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|
| إدارة الذات | 4.258 | 0.430 | 1 | مرتفعة جدا |
| إدارة المهام | 3.151 | 0.755 | 2 | متوسطة |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | 3.076 | 0.630 | 3 | متوسطة |
| إدارة الوقت ككل | 3.495 | 0.564 | / | مرتفعة |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-18) أن مستوى إدارة الوقت مرتفع وهو ما يشير إليه أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة الوقت 3.495 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري كلي قدر بـ 0.564 وهو أقل من 1أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد

[1]- فوزية مقراش، المرجع نفسه ،ص201-202

العينة حول عبارات هذا المحور. وعليه واعتمادا على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى H1 التي تنص على أنه: توجد درجة مرتفعة لممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعاده لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، ونرفض الفرضية البديلة H0.

**2-4-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي بجامعة جيجل

ولقبول أو رفض هذه الفرضية نستخدم معطيات الجدول رقم (2-19 ) الخاصة بعبارات محور التميز التنظيمي

**خلاصة الجدول رقم (2 -19)**

| المتغير التابع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد التميز التنظيمي | 3.662 | 0.457 | مرتفعة |

**المصدر** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج معطيات الجدول رقم (2 -19 )

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز التنظيمي بلغ 3.662 وهو بذلك ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الموظفين الإداريين بجامعة جيجل يؤكدون على وجود مستوى مرتفع للتميز التنظيمي ، والانحراف المعياري قدر بـ 0.451 مما يؤكد على وجود تشتت منخفض جدا في إجابات أفراد العينة مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية H1 التي تنص على انه يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، ونرفض الفرضية البديلة H0.

**2-4-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة**

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة من خلال الاعتماد على نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت القيمة المطلقة لـ T أو قيمةF المحسوبة أكبر من قيمة T أو F الجدولية، أو إذا كانت قيمة (sig) الناتجة عن اختبار T أو F للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) .
- إذا كانت القيمة المطلقة لـ T أو قيمةF المحسوبة أصغر من قيمة T أو F الجدولية، أو إذا كانت القيمة الاحتمالية لـ (sig) الناتجة عن اختبار T أو F للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) .

سيتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (2 - 22)

**الجدول رقم (2-22) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي**

| الأنموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات النمطية | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة t |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Bêta | | |
| 1 | الثابت (Constant) | 0.619 | 0.188 | | 3.297 | 0.001 |
| | إدارة الذات | 0.516 | 0.065 | 0.485 | 7.971 | 0.000 |
| | إدارة المهام | 0.097 | 0.042 | 0.161 | 2.306 | 0.022 |
| | إدارة العلاقات مع الآخرين | 0.176 | 0.052 | 0.242 | 3.404 | 0.001 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**أولا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل .

من خلال الجدول رقم (2-22) نلاحظ أن مستوى الدلالة (sig t ) يساوي 0.000 وهو أصغر تماما من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أي ($sig\ t = 0.000 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Bêta بلغت 0.485 والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة الذات) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل

من خلال الجدول رقم (2-22) نلاحظ أن مستوى الدلالة sig t يساوي 0.022 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أي ($sig\ t = 0.022 < 0.05$) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Bêta بلغت 0.161 والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة المهام) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

**ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل

من خلال الجدول رقم (22.2) نلاحظ أن مستوى الدلالة sig t يساوي 0.001 وهو أصغر تماما من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أي (sig t = 0.001< 0.05) بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Bêta بلغت 0.242 والتي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة العلاقات مع الآخرين) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات مع الآخر ينفي التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

### 2-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من تأثير إدارة الوقت بأبعاده مجتمعة في التميز التنظيمي .

**الجدول رقم (2-23) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير إدارة الوقت على التميز التنظيمي**

| الأنموذج | | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F | معامل التحديد $r^2$ | معامل الارتباط r |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | الانحدار | 35.206 | 3 | 11.735 | 177.217 | 0.000 | 0.687 | 0.829 |
| | الخطأ المتبقي | 16.025 | 242 | 0.066 | | | | |
| | المجموع | 51.231 | 245 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-23) يتضح أن مستوى الدلالة sig F يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني أن أنموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $^2 = 0.687$ وهذا يعني أن هناك نسبة من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (إدارة الوقت)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط r=0.829 مما يدل على وجود ارتباط كبير وموجب بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

## 2-5 مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل وبعد تفريغ وتحليل بيانات استبانة الدراسة، لمعرفة أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي وفقا لتصورات الموظفين الإداريين بالجامعة وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 246 مفردة وبالاعتماد على منهجية علمية إحصائية، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كما يلي:

- بالنسبة لمحور البيانات الشخصية خلصت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة أنثوي ويمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط إدارة الجامعة محل الدراسة الذي لا يتطلب قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل الجنسين، في حين أن متغير السن فأغلب موظفي الجامعة هم من الفئة العمرية التي تمتد من 40 إلى 49 سنة مع فارق طفيف مع فئة الشباب من 30 إلى 39 سنة إذ يتوقع أن يكونوا أكثر قدرة على العطاء و أكثر خبرة في العمل ولقد تجاوز معظم الموظفين عتبة الأربعين سنة وهذا راجع إلى قلة المناصب المفتوحة في السنوات الأخيرة ، أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية فأغلب الموظفين متزوجين الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر إذ أن أغلب الموظفين أعمارهم تفوق 30سنة ، لقد كانت كذلك الفئة الغالبة في متغير المؤهل العلمي فئة ذوي الشهادات في التدرج ، فهي مؤهلة علميا وهذا أمر طبيعي لأن الوظائف العليا بالجامعة تحتاج إلى ذلك، في حين كانت الفئة الغالبة في متغير طبيعة الوظيفة رئيس فرع وهذا راجع إلى طبيعة المناصب العليا في الجامعة فهي كثيرة في هذا المنصب ، أما فيما يخص عدد سنوات العمل كانت الفئة الغالبة للذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 14 سنة فهم لديهم خبرة جيدة في العمل .

- تبين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأبعاد ولأبعاد محور إدارة الوقت أن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة، فلقد تبين أن درجة ممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعاده لدى الموظفين الإداريين في جامعة جيجل مرتفعة ،ونرفض الفرضية الصفرية.

- تبين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التميز التنظيمي أن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، فلقد تبين أن مستوى التميز التنظيمي بجامعة جيجل مرتفع، ونرفض الفرضية الصفرية

على ضوء النتائج المتحصل عليها من جدول تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد فإن الفرضية الرئيسية مقبولة أي تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في التميز التنظيمي .

يوجد كذلك أثر لأبعاد إدارة الوقت في التميز التنظيمي ويمكن تفسير ذلك كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي ويعود هذا إلى مهارة موظفي إدارة الجامعة في ضبط ذواتهم وحسن إدارتها مما يؤدي إلى حسن استغلال أوقاتهم في العمل الأمر الذي يؤدي إلى التميز التنظيمي
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي ويعود ذلك إلى قدرة الموظفين الإداريين بالجامعة على إدارة مهامهم بمهارة الأمر الذي يمكنهم من حسن استغلال أوقات انجازها ويدفعهم إلى تحقيق تميزهم التنظيمي .

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي ويعود ذلك إلى العلاقات الحسنة بين مختلف الموظفين.

**خلاصة**

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة آراء عينة الدراسة حول إدارة الوقت والتميز التنظيمي وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمكن من الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وما يقدمه من أساليب إحصائية كالمتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التأكد من جودة البيانات مثل: معامل الارتباط والثبات ومعاملي الالتواء والتفلطح إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة الذي بين أنه يوجد مستوى مرتفع لإدارة الوقت وللتميز التنظيمي، وتم التوصل من خلال اختبار فرضيات الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإدارة الوقت بأبعادها المختلفة في التميز التنظيمي بجامعة جيجل.

# خاتمـــة

**خاتمة**

أصبح تطبيق إدارة الوقت الناجحة يفوق في أهميته كل الأصول المادية التي تمتلكها المؤسسة باعتباره المورد الذي يؤدي عند استثماره إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة ، وإكسابها مزايا تنافسية تسمح لها بالاستمرار في ظل التغيرات الطارئة ، والزخم التكنولوجي ، فإدارة الوقت هو الخيار الأمثل لبلوغ المؤسسة مرحلة التميز التنظيمي .

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة اختبار أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسسة عمومية – جامعة جيجل – وبعد استكمال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من نتائج بعضها متعلق بالجانب النظري وبعضها بالجانب التطبيقي وبناء عليها تم تقديم اقتراحات لإدارة جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل بالإضافة إلى طرح بعض المواضيع التي قد تكون آفاقا مستقبلية لإثراء الموضوع وذلك على النحو التالي:

**أولا : نتائج الدراسة النظرية**

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ يعد الوقت من أثمن الموارد في أي منظمة، لذا يجب استغلاله بشكل فعال.
- ✓ هناك عدة عوامل لضياع الوقت تتسبب في فقدان السيطرة عليه فقد تكون هذه العوامل نابعة من شخصية الموظف أو من سوء إدارته لذاته أو نابعة من علاقاته في العمل .
- ✓ إدارة الوقت هي علم وفن استغلال واستثمار الوقت بشكل فعال من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وضبطها حسب الأوقات المسطرة لتنفيذها، وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة
- ✓ لإدارة الوقت أهمية كبيرة للمنظمة تستطيع من خلالها ضبط خطط توضح آجال تنفيذ المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهي كذلك مصدر للابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى التميز التنظيمي.
- ✓ ترتكز الإدارة الفعالة للوقت على أسس توضح كيفية التحكم فيه وهي: الفاعلية، الكفاءة والارتياح
- ✓ التميز التنظيمي هو فلسفة عمل متكاملة وثقافة ممارسة، واستراتيجية انجاز، يتم ترسيخها وبناؤها ورعايتها بشكل مستدام في زمن شديد المنافسة ، رغبة في النجاح و الاستمرارية في التفوق .
- ✓ هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي، والعلاقة بينهما هي علاقة السبب والنتيجة، فإدارة الوقت سبب في تحقيق التميز التنظيمي، وتحقيق التميز التنظيمي نتيجة لإدارة الوقت بكفاءة.

**ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية**

جاء الفصل الثاني في طابعه الميداني استكمالا للدراسة النظرية في الفصل الأول، وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إن درجة ممارسة إدارة الوقت بمختلف أبعاده لدى الموظفين الإداريين في جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة الوقت (3.495)

- ✓ إن مستوى التميز التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل مرتفعا حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي للتميز التنظيمي بـ (3.662)
- ✓ تشير نتائج الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة الذات في التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة المهام في التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات مع الآخرين في التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل

**ثالثا : الاقتراحات والتوصيات**

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات على إدارة جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل والمتمثلة في الآتي:

- ✓ ضرورة توعية الموظفين بأهمية الوقت وبأسباب ضياعه وبكيفيات التحكم فيه.
- ✓ ضرورة العمل على زرع ثقافة السعي إلى التميز التنظيمي، والتأكيد على أهميته في إثراء المعارف والمعلومات وتحسين المهام الإدارية، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات ومن خلال خلق روح المنافسة بين الموظفين بالجامعة وتشجيعهم على الانضباط والإبداع والابتكار .
- ✓ تطوير نظام الحوافز بتقديم أنواع مختلفة من التحفيزات لتشجيع الموظفين المنضبطين والمبدعين والمتميزين والمبتكرين تقديرا لجهودهم في عملهم، وذلك بربط نظام الحوافز بالجهد المبذول للموظفين وعدم المحاباة بينهم.
- ✓ تنمية روح العمل الجماعي بالجامعة ودعمه، مع ضرورة تهيئة جو ملائم للعمل وهذا من أجل تسهيل انجاز المهام بكفاءة وفي أوقاتها المحددة.
- ✓ توعية الموظفين بالتقنيات الحديثة لأداء المهام والرفع من كفاءاتهم لتقليل الجهد والوقت المبذولين في العمل
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد والتنظيم المرن والتوجيه الفعال والرقابة البناءة في إدارة الوقت مما يؤدي إلى نتائج مثمرة في إدارة الوقت مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي لموظفي الجامعة .
- ✓ ضرورة إعطاء وصف واضح للوظائف من أجل تجنب الآثار السلبية لصراع الدور وغموض الدور والعبء الوظيفي الذي يؤثر على الأوقات المحددة لإنجاز المهام
- ✓ الحث على تفويض المهام الثانوية إلى المرؤوسين وتدريبهم عليها
- ✓ العمل على تفعيل دور المتابعة والرقابة على موظفي الجامعة لمعرفة مدى انضباطهم والتزامهم بتنفيذ مهامهم في أوقاتها

**رابعا : آفاق الدراسة**

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لإدارة جامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل وبحكم اتساع موضوع الدراسة وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى لدى نطرح بعض المواضيع التي قد تكون **آفاقا مستقبلية للدراسة** والتي من بينها ما يلي :

- أثر إدارة الوقت في تحقيق الإبداع التنظيمي .
- آليات تطبيق الإدارة الناجحة للوقت في المؤسسات الجزائرية .
- فاعلية إدارة الوقت كمدخل لإدارة الجودة الشاملة

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع**

❖ **الكتب العلمية باللغة العربية**

1- أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقري، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، ط2، المكتبة العلمية، بيروت 2002م .

2- أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، عمان ، 2002 .

3- أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ط2014،1.

3- إسماعيل وإبراهيم الفزاز وآخرون ،six sigma وأساليب حديث أخرى في إدارة الجودة الكاملة ، دار المسيرة الأردن، 2009.

4- بلكبير بومدين : دراسات ميزانية في إدارة الأعمال ، دار اليازوردي، ط1 ، الأردن ، 2013.

5- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت( مدخل تطبيقي)،دون طبعة، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان 2020م.

6- زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006م .

7- زكرياء الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2012

8- حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، النسخة الأولى، عمان الأردن،2012 .

9- محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.

10- المحمدي، إدارة الوقت قيمة ومورد نادر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2022.

11- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة 2015.

12- محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)،الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر ط1، 2017.

13- محمود حسن الوادي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد ط1، عمان، 2012 .

14- مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار غيداء، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011م .

15- المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2003 م.

16- متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1 الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2008م.

17- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دون طبعة، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان 2015م.

18- سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الوقت قيمة ومورد نادر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2022.

19- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان،1988م.

20- سليمان زيدان، استراتيجية إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2011.

21- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر،2003 .

22- عدنان أحمد مسلم، أمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، ط1 ، مكتبة العبيكان السعودية ، 2011 .

23- علي السلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001 .

24- علي السلمي، إدارة التميز لنماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة ط1، القاهرة.

25- عماد الصادق، دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع، دون طبعة، دون دار نشر، 2016.

26- صالح المحرزي، إدارة الذات وفن قيادة الآخرين، ط 1، دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة 2017

27- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز ، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2014.

28- قاسم نايف علوان و نجوى رمضان أحميد، إدارة الوقت، مفاهيم – عموميات – تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

29- القعيد إبراهيم حمد، العادات العشرة للشخصية الناجحة، دون طبعة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

30- ربحي علوان مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق،ط2، دار جرجير للنشر والتوزيع، عمان2007م

31- ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحثالعلمي،ط1، دار الصفاء، الأردن، 2000.

32- رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط1، القاهرة ، 2012.

32- رغد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، ط1، عمان،2008.

34- ثائر عاشور، إدارة الوقت قرار "خارطة الطريق" تميز دون طبعة، دار الخليج للنشر والتوزيع 2023م.

**الكتب العلمية باللغة الفرنسية**

- Thompson, S. k. Sampling ,éd 3. New Jersy,USA wiley ,2012.

Lahcene Abdallah Bachiou, Fundamentals of statistics concepts and - applications, 1E ,Phillips publishing ,2011.

- Véronique Lacombe ,Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les taches et les activités (une étude terrain d'un centre hospitalier), mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en Administration des affaire, université du Québec à Montréal 2011.

❖ **الرسائل الجامعية**

1- أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك –المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان ، الجزائر2014-2015.

2- إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، اثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية للآراء مدراء لشركة الاتصالات العراقية، مذكرة ماجستير، جامعة آل البيت، قسم إدارة الأعمال، العراق 2017

3- أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، قسم الإحصاء والرياضة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية ، القاهرة، 2008م

4-أشرف عبد العزيز محمد سلامة، دور إدارة الوقت في تحقيق التميز، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الجزء الأول، 2019.

4- آلاء محمد عبد الرزاق الحمود، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجيستر غير منشورة في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،2021.

5- بن صويلح ليليا ، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 14- 2017، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، ص22.

6- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل( دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية السنة الجامعية: 2003/2002م.

7-حسن بن علي الزهراني، الأفكار اللاعقلانية و علاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، دراسة مقدمة إلى قسم علم النفس في كلية التربية بجامعة أم القرى ،متطلب لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس تخصص إرشاد نفسي، قسم علم النفس، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2010 .

8- حمزة كواديك: أدوات منظمات التعلم كمصدر لتحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير يحي فارس المدية ،الجزائر2014

9- ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه ،قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

10- سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، دراسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019 .

11- صلاح محمد المختار سويسي د. مصطفى أحمد العموري بالحاج، دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين بالزاوية كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة صبراتة، 2019.

12- فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-.2015

13- قبطان الشوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمجموعات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة المدية ،الجزائر.

14- كريكر حسناء ،قرافي حفصة ، فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي ،دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة المستر الأكاديمي ،شعبة علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022

15- محمد بوعون، تكامل إدارة الجودة الشاملة و الإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستي الإسمنت حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة( سطيف) مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة الجزائر 3، الجزائر 2014 .

16- محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قليقلة دولة فلسطين، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية الآداب، جامعة القاهرة.

17- محمود محمد يحي عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، كلية التربية برنامج الدراسات العليا ،رسالة ماجستير ،جامعة بيرزيت ،فلسطين ،2006 .

18- مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد23،مارس.2016

19- نورة عبد الله حزام الشهراني ، دورة إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة الملك خالد كلية التربية ، قسم الادارة والاشراف التربوي 2017 **المجلات والملتقيات**

1- أميرة أحمد محمد حسن رضوان، إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، مجلة الطفولة والتربية ، العدد52 الجزء الثاني –السنة الرابعة عشر- أكتوبر، 2022 .

2- باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، ط1، المركز العربي لأبحاث ودراسة السياسات، بيروت،2017.

3- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14، المجلد 1 جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016 .

4- د/ أبوبكر سالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية لجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد03، العدد01 ،2017 .

5- سلمان حنان حسن، التمكن الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، سيناريوهات بديلة مجلة العلوم التربوية 2017.

6- عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .2011

7- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي،ط2، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، اسطنبول 2022.

8- عبد الناصر محمد حمودة دليل المدير العربي لإدارة الوقت، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2003.

9- وليد عبد الرحمان خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي الندوة العالمية للشباب الإسلامي إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هـ، ص30 .

# قائمة الملاحق

**قائمة الملاحق**

**الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين**

| الرقم | اسم ولقب الأستاذ المحكم | الجامعة |
|---|---|---|
| **01** | أ. برحال عبد الوهاب | جامعة جيجل |
| **02** | أ. عيسى نجيمي | جامعة جيجل |
| **03** | أ. نسيم حمودة | جامعة جيجل |
| **04** | أ. عزيزي وداد | جامعة جيجل |
| **05** | أ. سامية يغني | جامعة جيجل |

**الملحق رقم (02): أنموذج الاستبيان**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير/ تخصص تسيير الموارد البشرية**

**استبانة خاصة بموضوع: أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي**

**دراسة حالة: عينة من الموظفين بجامعة جيجل**

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى جمع معلومات حول موضوع : أثر إدارة الوقت في التميز التنظيمي "دراسة حالة عينة من الموظفين بجامعة جيجل" وهذا من أجل إعداد مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، لذا فإننا نشكر تعاونكم ومساهمتكم بإبداء آرائكم حول محتويات هذه الاستمارة بكل موضوعية، وإعطائكم إياها الاهتمام الكافي ونؤكد لكم أن الإجابات التي تقدم ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**ملاحظات لملء الاستمارة:**

- لا تكتب الاسم واللقب.
- ضع الإشارة(X) داخل الخانة التي تمثل رأيك.
- التأكد من إبداء آرائكم حول جميع الفقرات.

**اعداد الطالبتين:**

– بوالصوف زهية

– بن عليلش حورية

**الأستاذة المشرفة:**

أ– الرابطي هناء

**السنة الجامعية : 2024/2023**

## المحور الأول : معلومات شخصية ووظيفية

**1- الجنس** ذكر ☐ أنثى ☐

**2- الفئة العمرية:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

**3- الحالة الاجتماعية:**

أعزب/ عزباء ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل(ة) ☐

**4- المؤهل العلمي**

تقني سامي ☐ دراسات في التدرج ☐ دراسات في مابعد التدرج ☐

**5- طبيعة الوظيفة:**

رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير فرعي ☐ أمين عام ☐

**6- عدد سنوات العمل**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ من 10إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

## المحور الثاني : إدارة الوقت

| الرقم | العبارات | درجات المقياس | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| **البعد الأول: إدارة الذات** | | | | | | |
| **01** | ألتزم بتوقيت العمل الرسمي | | | | | |
| **02** | استطيع العودة إلى عملي بنفس الانضباط والنشاط بعد العطل | | | | | |
| **03** | لدي القدرة على تحمل الضغوطات بسبب ضيق الوقت | | | | | |
| **04** | يمكنني الاسترخاء في المكتب عندما يكون لدي وقت فراغ | | | | | |
| **05** | لدي القدرة على التحكم في وقتي | | | | | |
| **06** | أشعر أن كل شيء يسير كما خطط له | | | | | |
| **البعد الثاني: إدارة المهام** | | | | | | |
| **07** | أقوم بإعداد قوائم المهام اليومية الواجب عليّا تأديتها | | | | | |
| **08** | أرتب المهام حسب أولويتها من أجل التركيز على أكثرها أهمية | | | | | |
| **09** | يتم تكليفي بالمهام في الوقت المناسب | | | | | |
| **10** | أقوم بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد | | | | | |
| **11** | أتلقى تعليمات واضحة لإنجاز عملي | | | | | |
| **12** | أقوم بكتابة المهام ذات الأهمية على قصاصات من ورق | | | | | |
| **13** | أعتمد على الوسائل التقنية للقيام بمهامي | | | | | |
| **البعد الثالث: إدارة العلاقات مع الآخرين** | | | | | | |
| **14** | أفوض الأعمال الأقل أهمية للآخرين عند الضرورة | | | | | |
| **15** | أتجنب كثرة الاحتكاك وإقامة العلاقات الاجتماعية في العمل | | | | | |
| **16** | أتعامل بطريقة حازمة ومؤدبة عند مقاطعتي من الآخرين | | | | | |
| **17** | غالبا ما أستخدم الهاتف بدلا من التنقل بين المصالح | | | | | |
| **18** | أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المحدد | | | | | |
| **19** | أشجع الزيارات بمواعيد محددة سابقا بدلا من أن تكون مفاجئة | | | | | |
| **20** | أراقب وأتأكد من سير العمل المفوض من وقت لآخر | | | | | |

## المحور الثالث :التميز التنظيمي

| الرقم | العبـارات | درجات المقياس | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01 | لدي الوقت الكافي أثناء فترة العمل لمناقشة الأفكار الجديدة والتعبير عنها بكل حرية | | | | | |
| 02 | أمتلك المهارات المعرفية (المعارف النظرية والعملية والتقنية) اللازمة لتنفيذ مهامي والحفاظ على مهاراتي | | | | | |
| 03 | لدي القدرة على التفكير الإبداعي في العمل | | | | | |
| 04 | أشارك في برامج تدريبية لزيادة معارفي ومهاراتي | | | | | |
| 05 | يمكنني معرفة خطوط السلطة بوضوح من خلال الهيكل التنظيمي | | | | | |
| 06 | أنجز مهامي بالتنسيق مع مختلف المصالح | | | | | |
| 07 | استطيع التكيف مع كل التغييرات في المهام | | | | | |
| 08 | أواكب التحسين المستمر في تقنيات العمل | | | | | |
| 09 | أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي أعمل فيها | | | | | |
| 10 | أقوم بتجريب أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل العمل | | | | | |
| 11 | أنجز مهامي في مناخ عملي يعزز من مستويات الأداء المطلوب | | | | | |
| 12 | أشعر بأنني أنتمي إلى الجامعة ككل وليس فقط المصلحة التي أعمل فيها | | | | | |
| 13 | أشعر بالاهتمام و المساندة أثناء المناسبات الدينية والاجتماعية | | | | | |
| 14 | يتماشى سلوكي في العمل مع متطلبات المهام الجديدة | | | | | |

**الملحق رقم (03) الصدق البنائي لأداة الدراسة**

**Correlations**

| | | العبارة1 | العبارة2 | العبارة3 | العبارة4 | العبارة5 | العبارة6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة1 | Pearson Correlation | 1 | .425** | .482** | .802** | .510** | .645** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة2 | Pearson Correlation | .425** | 1 | .158* | .549** | .141* | .325** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .013 | .000 | .027 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة3 | Pearson Correlation | .482** | .158* | 1 | .594** | .898** | .649** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .013 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة4 | Pearson Correlation | .802** | .549** | .594** | 1 | .636** | .744** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة5 | Pearson Correlation | .510** | .141* | .898** | .636** | 1 | .660** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .027 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة6 | Pearson Correlation | .645** | .325** | .649** | .744** | .660** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة الذات | Pearson Correlation | .813** | .528** | .812** | .910** | .825** | .846** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | العبارة7 | العبارة8 | العبارة9 | العبارة10 | العبارة11 | العبارة12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة7 | Pearson Correlation | 1 | .695** | .661** | .760** | .549** | .579** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة8 | Pearson Correlation | .695** | 1 | .871** | .712** | .438** | .514** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة9 | Pearson Correlation | .661** | .871** | 1 | .652** | .419** | .452** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة10 | Pearson Correlation | .760** | .712** | .652** | 1 | .494** | .593** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة11 | Pearson Correlation | .549** | .438** | .419** | .494** | 1 | .442** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة12 | Pearson Correlation | .579** | .514** | .452** | .593** | .442** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة13 | Pearson Correlation | .551** | .468** | .416** | .567** | .485** | .620** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة المهام | Pearson Correlation | .869** | .864** | .822** | .867** | .663** | .752** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | العبارة13 | إدارة المهام |
|---|---|---|---|
| العبارة7 | Pearson Correlation | .551** | .869** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| العبارة8 | Pearson Correlation | .468** | .864** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| العبارة9 | Pearson Correlation | .416** | .822** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| العبارة10 | Pearson Correlation | .567** | .867** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| العبارة11 | Pearson Correlation | .485** | .663** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| العبارة12 | Pearson Correlation | .620** | .752** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| العبارة13 | Pearson Correlation | 1 | .712** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 246 | 246 |
| إدارة المهام | Pearson Correlation | .712** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | العبارة14 | العبارة15 | العبارة16 | العبارة17 | العبارة18 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة14 | Pearson Correlation | 1 | .702** | .540** | .456** | .256** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة15 | Pearson Correlation | .702** | 1 | .564** | .464** | .358** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة16 | Pearson Correlation | .540** | .564** | 1 | .671** | .558** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة17 | Pearson Correlation | .456** | .464** | .671** | 1 | .587** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة18 | Pearson Correlation | .256** | .358** | .558** | .587** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة19 | Pearson Correlation | .607** | .540** | .617** | .606** | .500** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة20 | Pearson Correlation | .453** | .462** | .651** | .688** | .582** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | Pearson Correlation | .754** | .762** | .850** | .812** | .677** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | العبارة19 | العبارة20 | إدارة العلاقات مع الآخرين |
|---|---|---|---|---|
| العبارة14 | Pearson Correlation | .607** | .453** | .754** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة15 | Pearson Correlation | .540** | .462** | .762** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة16 | Pearson Correlation | .617** | .651** | .850** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة17 | Pearson Correlation | .606** | .688** | .812** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة18 | Pearson Correlation | .500** | .582** | .677** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة19 | Pearson Correlation | 1 | .562** | .804** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | 246 | 246 | 246 |
| العبارة20 | Pearson Correlation | .562** | 1 | .799** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | Pearson Correlation | .804** | .799** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | إدارة الذات | إدارة المهام | إدارة العلاقات مع الآخرين | إدارة الوقت |
|---|---|---|---|---|---|
| إدارة الذات | Pearson Correlation | 1 | .767** | .779** | .886** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة المهام | Pearson Correlation | .767** | 1 | .836** | .952** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | Pearson Correlation | .779** | .836** | 1 | .943** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 |
| إدارة الوقت | Pearson Correlation | .886** | .952** | .943** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | العبارة21 | العبارة22 | العبارة23 | العبارة24 | العبارة25 | العبارة26 | العبارة27 | العبارة28 | العبارة29 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة21 | Pearson Correlation | 1 | .595** | .592** | .656** | .665** | .456** | .600** | .221** | .215** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة22 | Pearson Correlation | .595** | 1 | .291** | .622** | .483** | .399** | .498** | .382** | .299** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة23 | Pearson Correlation | .592** | .291** | 1 | .463** | .642** | .370** | .426** | .086 | .032 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 | .179 | .621 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة24 | Pearson Correlation | .656** | .622** | .463** | 1 | .666** | .457** | .559** | .184** | .160* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .004 | .012 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة25 | Pearson Correlation | .665** | .483** | .642** | .666** | 1 | .447** | .607** | .196** | .017 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .002 | .794 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة26 | Pearson Correlation | .456** | .399** | .370** | .457** | .447** | 1 | .635** | .269** | .264** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة27 | Pearson Correlation | .600** | .498** | .426** | .559** | .607** | .635** | 1 | .239** | .198** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .002 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة28 | Pearson Correlation | .221** | .382** | .086 | .184** | .196** | .269** | .239** | 1 | .310** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .179 | .004 | .002 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة29 | Pearson Correlation | .215** | .299** | .032 | .160* | .017 | .264** | .198** | .310** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .000 | .621 | .012 | .794 | .000 | .002 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة30 | Pearson Correlation | .481** | .375** | .319** | .450** | .492** | .554** | .581** | .323** | .244** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة31 | Pearson Correlation | .587** | .446** | .488** | .492** | .626** | .437** | .567** | .137* | .049 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .032 | .448 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة32 | Pearson Correlation | .271** | .156* | .241** | .128* | .192** | .096 | .207** | .117 | .062 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .014 | .000 | .044 | .002 | .134 | .001 | .067 | .332 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة33 | Pearson Correlation | .585** | .343** | .581** | .529** | .712** | .479** | .590** | .074 | .071 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .244 | .264 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة34 | Pearson Correlation | .340** | **.033** | .436** | .244** | .448** | .193** | .260** | -.130-* | -.178-** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .602 | .000 | .000 | .000 | .002 | .000 | .041 | .005 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| التميز التنظيمي | Pearson Correlation | .819** | .662** | .684** | .756** | .842** | .668** | .788** | .339** | .252** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | العبارة30 | العبارة31 | العبارة32 | العبارة33 | العبارة34 | التميز التنظيمي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة21 | Pearson Correlation | .481** | .587** | .271** | .585** | .340** | .819** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة22 | Pearson Correlation | .375** | .446** | .156* | .343** | .033 | .662** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .014 | .000 | .602 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة23 | Pearson Correlation | .319** | .488** | .241** | .581** | .436** | .684** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة24 | Pearson Correlation | .450** | .492** | .128* | .529** | .244** | .756** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .044 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة25 | Pearson Correlation | .492** | .626** | .192** | .712** | .448** | .842** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة26 | Pearson Correlation | .554** | .437** | .096 | .479** | .193** | .668** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .134 | .000 | .002 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة27 | Pearson Correlation | .581** | .567** | .207** | .590** | .260** | .788** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة28 | Pearson Correlation | .323** | .137* | .117 | .074 | -.130-* | .339** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .032 | .067 | .244 | .041 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة29 | Pearson Correlation | .244** | .049 | .062 | .071 | -.178-** | .252** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .448 | .332 | .264 | .005 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة30 | Pearson Correlation | 1 | .458** | .184** | .487** | .155* | .671** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .004 | .000 | .015 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة31 | Pearson Correlation | .458** | 1 | .327** | .655** | .456** | .760** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة32 | Pearson Correlation | .184** | .327** | 1 | .289** | .171** | .373** |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .000 | | .000 | .007 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة33 | Pearson Correlation | .487** | .655** | .289** | 1 | .499** | .800** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| العبارة34 | Pearson Correlation | .155* | .456** | .171** | .499** | 1 | .458** |
| | Sig. (2-tailed) | .015 | .000 | .007 | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| التميز التنظيمي | Pearson Correlation | .671** | .760** | .373** | .800** | .458** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |

**Correlations**

| | | إدارة الوقت | التميز التنظيمي | المقياس ككل |
|---|---|---|---|---|
| إدارة الوقت | Pearson Correlation | 1 | .811** | .961** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| التميز التنظيمي | Pearson Correlation | .811** | 1 | .940** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 246 | 246 | 246 |
| المقياس ككل | Pearson Correlation | .961** | .940** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |
| | N | 246 | 246 | 246 |

**الملحق رقم (04) معامل الثبات ألفا كرومباخ**

| Statistiques de fiabilité( إدارة الذات) | | |
|---|---|---|
| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
| .882 | .879 | 6 |

| Statistiques de fiabilité(إدارة المهام) | | |
|---|---|---|
| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
| .902 | .902 | 7 |

| Statistiques de fiabilité (إدارة العلاقات مع الآخرين) | | |
|---|---|---|
| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
| .891 | .893 | 7 |

| Statistiques de fiabilité(إدارة الوقت) | | |
|---|---|---|
| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
| .951 | .954 | 20 |

| Statistiques de fiabilité(التميز التنظيمي) | | |
|---|---|---|
| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
| .894 | .887 | 14 |

**الملحق رقم (05) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة**

## Frequency Table

| الجنس | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 116 | 47.2 | 47.2 | 47.2 |
| | أنثى | 130 | 52.8 | 52.8 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

| الفئة العمرية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أقل من 30 سنة | 15 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| | من 30 إلى 39 سنة | 88 | 35.8 | 35.8 | 41.9 |
| | من 40 إلى 49 سنة | 91 | 37.0 | 37.0 | 78.9 |
| | سنة فأكثر 50 | 52 | 21.1 | 21.1 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

| الحالة العائلية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | أعزب/عزباء | 86 | 35.0 | 35.0 | 35.0 |
| | (متزوج (ة | 160 | 65.0 | 65.0 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

| المؤهل العلمي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | تقني سامي | 54 | 22.0 | 22.0 | 22.0 |
| | دراسات في التدرج | 171 | 69.5 | 69.5 | 91.5 |
| | دراسات ما بعد التدرج | 21 | 8.5 | 8.5 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

**طبيعة الوظيفة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | رئيس فرع | 162 | 65.9 | 65.9 | 65.9 |
| | رئيس مصلحة | 75 | 30.5 | 30.5 | 96.3 |
| | مدير فرعي | 4 | 1.6 | 1.6 | 98.0 |
| | أمين عام | 5 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

**عدد سنوات العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 16 | 6.5 | 6.5 | 6.5 |
| | من 5 إلى 9 سنوات | 48 | 19.5 | 19.5 | 26.0 |
| | من 10 إلى 14 سنة | 97 | 39.4 | 39.4 | 65.4 |
| | سنة فأكثر 15 | 85 | 34.6 | 34.6 | 100.0 |
| | Total | 246 | 100.0 | 100.0 | |

**الملحق رقم (06) المتوسطاتالحسابية والانحرافات المعيارية**

| Statistiques | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العبارة1 | العبارة2 | العبارة3 | العبارة4 | العبارة5 | العبارة6 | العبارة7 |
| N | Valide | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4.50 | 4.70 | 3.63 | 4.50 | 3.67 | 4.56 | 3.19 |
| Ecart type | | .548 | .485 | .582 | .562 | .573 | .498 | 1.013 |

| Statistiques | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العبارة8 | العبارة9 | العبارة10 | العبارة11 | العبارة12 | العبارة13 | العبارة14 |
| N | Valide | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.45 | 3.49 | 3.14 | 2.74 | 3.26 | 2.78 | 2.78 |
| Ecart type | | 1.108 | .984 | 1.010 | .769 | .993 | .716 | .910 |

| Statistiques | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العبارة15 | العبارة16 | العبارة17 | العبارة18 | العبارة19 | العبارة20 | العبارة21 |
| N | Valide | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.25 | 3.00 | 3.26 | 3.39 | 2.71 | 3.15 | 3.59 |
| Ecart type | | .847 | .930 | .791 | .653 | .719 | .788 | .674 |

| Statistiques | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العبارة22 | العبارة23 | العبارة24 | العبارة25 | العبارة26 | العبارة27 | العبارة28 |
| N | Valide | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4.28 | 3.60 | 3.56 | 3.13 | 3.83 | 4.04 | 3.97 |
| Ecart type | | .798 | .667 | .708 | 1.071 | .644 | .784 | .485 |

| Statistiques | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العبارة29 | العبارة30 | العبارة31 | العبارة32 | العبارة33 | العبارة34 |
| N | Valide | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 | 246 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3.97 | 3.79 | 3.57 | 3.74 | 3.27 | 2.94 |
| Ecart type | | .428 | .608 | .587 | .638 | .923 | .610 |

**الملحق رقم (07) معامل الالتواء والتفلطح**

| Statistiques descriptives | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | Moyenne | Ecart type | Skewness | | Kurtosis | |
| | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Erreur standard | Statistiques | Erreur standard |
| إدارة الذات | 246 | 4.2588 | .43000 | -.374- | .155 | -1.071- | .309 |
| إدارة المهام | 246 | 3.1516 | .75560 | -.411- | .155 | -1.209- | .309 |
| إدارة العلاقات مع الآخرين | 246 | 3.0767 | .63055 | -.348- | .155 | -1.335- | .309 |
| إدارة الوقت | 246 | 3.4957 | .56478 | -.405- | .155 | -1.539- | .309 |
| التميز التنظيمي | 246 | 3.6626 | .45728 | -.087- | .155 | -1.523- | .309 |
| N valide (liste) | 246 | | | | | | |

**الملحق (08) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد**

| Récapitulatif des modèles[b] | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
| 1 | .829[a] | .687 | .683 | .25733 | 2.021 |

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة العلاقات مع الآخرين, إدارة الذات, إدارة المهام

b. Variable dépendante : التميز التنظيمي

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 35.206 | 3 | 11.735 | 177.217 | .000[b] |
| | de Student | 16.025 | 242 | .066 | | |
| | Total | 51.231 | 245 | | | |

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة العلاقات مع الآخرين, إدارة الذات, إدارة المهام

| Coefficients[a] | | | |
|---|---|---|---|
| Modèle | | Statistiques de colinéarité | |
| | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | | |
| | إدارة الذات | .349 | 2.865 |
| | إدارة المهام | .267 | 3.749 |
| | إدارة العلاقات مع الآخرين | .255 | 3.917 |

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي