

أثر إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي  
بالتطبيق في مؤسسة UP للدعاية والإعلان في مدينة جدة  
"دراسة حالة"

جوهرة عبدالقادر زين

٢٠٢١٢٠٤٨٧٩

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 2  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 3  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 6  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 6  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 6  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 6  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 7  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 7  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 8  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 9  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 9  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 10 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 11 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 17 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 22 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 23 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 25 | قائمة المراجع                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة:

في واقع منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة كونها تعمل في بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة، وهذا يضع أمامها العديد من التحديات لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة متسارعة التغيير (Kanj,2020) وبالإشارة لبعض الدراسات الحديثة ان ادارة الوقت تمثل العصب الحيوي لاقتصاديات الدول الكبرى وتطور الافراد في المجتمعات المتقدمة، وهو المفهوم الذي ظهر من خلاله الاهمية المتزايدة لإدارة الوقت ودورها في المجتمع والمنظمات (امير , 2024).

وكون من الصعوبة تحديد مفهوم الوقت نظرا لطبيعة الوقت ونظرة الإنسان إليه عبر العصور، إضافة إلى طبيعة الفكر والثقافة التي ينتمي لها الفرد والمجتمع. ومن هذا المنطلق كانت النظرة إليه معتمدة على النظرة الفلسفية التأملية، ثم الشعور به من خلال أثره وتأثيره على الإنسان والمجتمع ومناشط الحياة بشكل عام (الحسيني وآخرون , 2018).

وفي ارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه و استثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبراً على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواءً على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواءً كان إدارياً، اقتصادياً أو خدمائياً، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد والمعلومات والأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر (حبيبو & حسين , 2019).

وبين سهيل (2008: 16) بأنه قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معنى للوقت، لكن بشكل عام يتمثل ذلك المفهوم من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل لذلك يعد الوقت وحدة قياس.

يعتبر الوقت والإدارة كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها (محسن، 2000).

حيث يتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والتي ترتبط في ظل المنافسة بكيفية الإدارة الجيدة والاستغلال الأمثل للوقت، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات، حيث أقرت بأن إدارة الوقت إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام السليم للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والتوجيه والاتصال بهدف انجاز الأعمال في الوقت المحدد (موالكية & رونق، 2021).

وفي إدارة الوقت توجيه للمنظمة نحو توزيع الوقت بصورة تمكنها من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة وهي قياس أداء المنظمة لتحديد مدى كفاءتها في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أدائها في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها بما يخدم المؤسسة والعاملين والعمل فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل المنظمة من المدير إلى العاملين انعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين، وبصورة عامة على أداء المؤسسة بشكل عام (مريم وآخرون، 2021).

ومما أدى إلى ظهور ظاهرة التميز في تنظيمات العمل وسبل تحقيقه والتي أصبحت ضرورة حتمية اقتضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، فلا بقاء إلا للمنظمات المتميزة واستراتيجيتها في الماضي نحو الكفاءة والفعالية وتحقيق التفوق والتميز في ظل عولمة الجودة وسعيها نحو الارتفاع بمستوى نوعية ما يتم تداوله (كريكر وآخرون، 2022).

ما يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك بالتميز التنظيمي، حيث يعتبر مفهوم التميز التنظيمي نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواه مع الاقتناء أن أي مساهمة نظرية في مجال التميز لابد ان تأخذ بعين الاعتبار مفهوم التميز التنظيمي، هذا الأخير أصبح يمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على فعل التميز التنظيمي ومفهومه وتحسينه (كريكر وآخرون، 2022).

## ١،٢ . مشكلة الدراسة:

الحاجة للإدارة الفعالة للوقت لتجنب مضيعات الوقت والتي تؤثر سلباً على فعالية التنظيم وتحول دون تحقيقه لأهدافه

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

هناك نقص في النظريات المتاحة التي تشرح العلاقة بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي بشكل شامل ومتعمق مما تكمن في الحاجة إلى تطوير نظريات متكاملة ودقيقة تفسر كيفية تأثير إدارة الوقت على التميز التنظيمي بشكل عميق ومنهجي على المستوى النظري.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تختلف الظروف والبيئات التي تعمل فيها المؤسسات، مما يعني أن النتائج التي تم الوصول إليها في دراسات سابقة قد لا تكون قابلة للتطبيق بنفس الطريقة في سياقات مختلفة مما يوجد الحاجة إلى دراسات تفصيلية تستكشف كيفية تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على أرض الواقع، وكيفية تأثيرها الفعلي على التميز التنظيمي في مؤسسة الدعاية والإعلان

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ماهو أثر إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق في مؤسسة UP للدعاية والإعلان في مدينة جدة ؟

## ١,٣. أهمية الدراسة

وفي إدارة الوقت توجيه للمنظمة نحو توزيع الوقت بصورة تمكنها من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة وهي قياس أداء المنظمة لتحديد مدى كفاءتها في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أدائها في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها بما يخدم المؤسسة والعاملين والعمل فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل المنظمة من المدير إلى العاملين انعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين، وبصورة عامة على أداء المؤسسة بشكل عام

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في تطوير النظريات والإطارات النظرية الجديدة التي تشرح العلاقة بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً مما يساعد في تقديم المعرفة في مجال الإدارة والعلوم الإدارية بشكل عام وفي مؤسسة UP بشكل خاص مما يساهم في تعميق فهمنا وتطويرنا في مجال التنظيم الإداري ويعزز من قدرتنا على التكيف مع تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة بطرق مبتكرة وفعالة.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تساهم الدراسة في فهم كيفية تنفيذ إدارة الوقت بفعالية وتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يعزز التميز التنظيمي ويساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على التنافس في السوق، مما يعزز من نجاحها واستمراريتها في المستقبل.

### ١,٤. أسئلة الدراسة

١. ماهي العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة ؟
٢. ماهو تأثير إدارة الوقت على تميز المرؤوسين في المنظمة؟
٣. مامدى تأثير إدارة الوقت على استراتيجية المنظمة ؟
٤. ماهو تأثير إدارة الوقت على الثقافة التنظيمية للمنظمة ؟

### ١,٥. أهداف الدراسة

الهدف العام :

استكشاف العلاقة بين إدارة الوقت وتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة

الأهداف الفرعية :

١. تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة .
٢. تحديد تأثير إدارة الوقت على تميز المرؤوسين .
٣. تحديد أثر إدارة الوقت على استراتيجية المنظمة .
٤. تحديد أثر إدارة الوقت على الثقافة التنظيمية .

## ١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1 :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وتحقيق التميز التنظيمي  
ويتفرع منها الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية الأولى Ha :

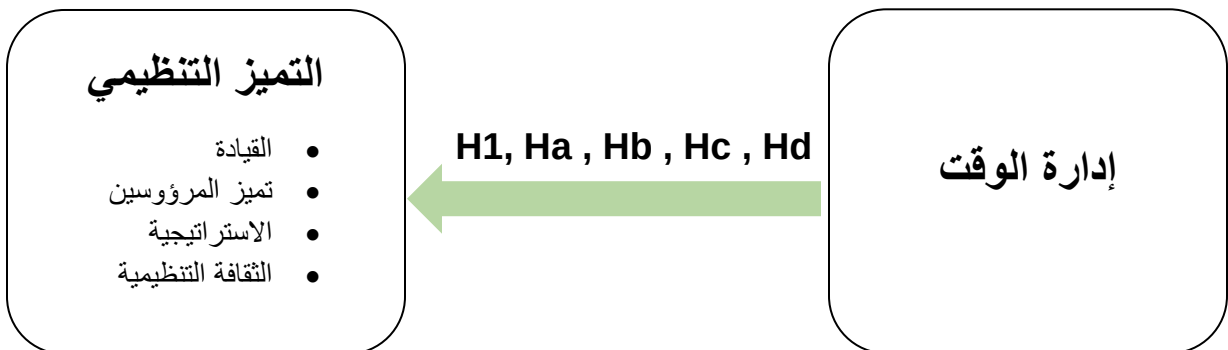
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مابين إدارة الوقت والقيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي  
الفرضية الفرعية الثانية Hb :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مابين إدارة الوقت وتميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي  
الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مابين إدارة الوقت والاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي  
الفرضية الفرعية الرابعة Hd :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مابين إدارة الوقت والثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي

## ١,٧. نموذج الدراسة



الشكل 1: النموذج المقترح للدراسة : المصدر : الطالب

## ١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

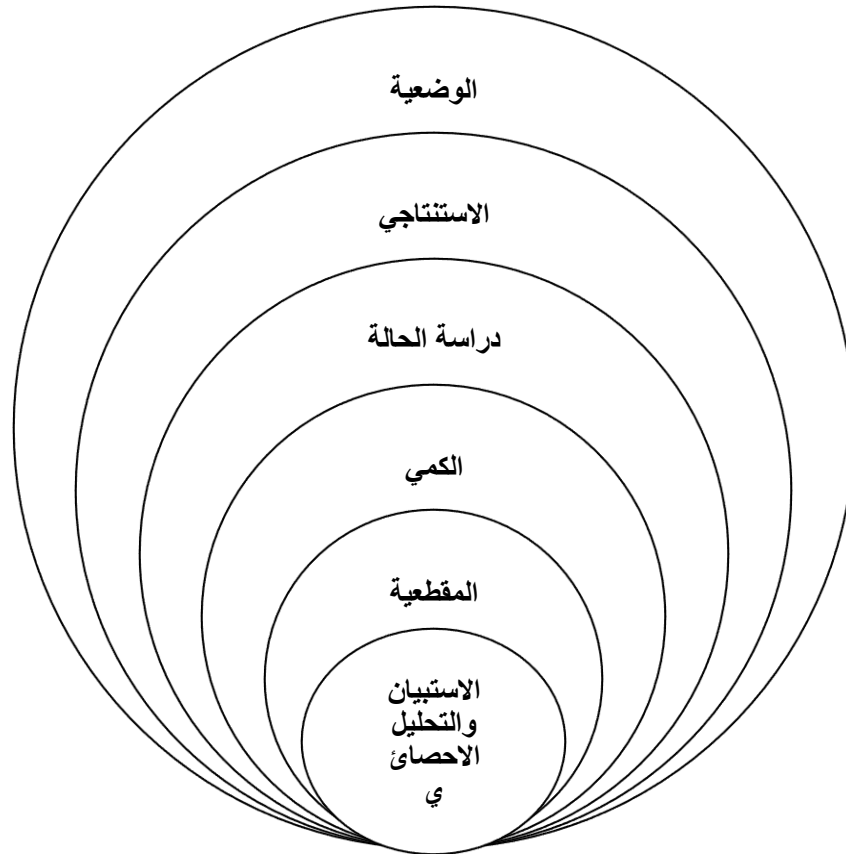
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر : الطالب

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

مؤسسة UP هي وكالة إعلانات سعودية ذات رؤية عالمية ينصب تركيزها على تمكين العلامات التجارية من النجاح فهي تستفيد من فهمها العميق للثقافة المحلية لصياغة اتصالات مخصصة تتوافق مع تنوع الجمهور ومن خلال التزامها بالتميز والابتكار، نهدف إلى الارتقاء بالعلامات التجارية إلى أقصى إمكاناتها، وتعزيز النمو والنجاح حيث يقوم فريق من الخبراء بتصميم وتنفيذ حملات إعلانية جذابة مصممة خصيصًا لتناسب مع هوية علامة العميل التجارية وأهدافها الفريدة من إدارة وسائل التواصل الاجتماعي إلى الإعلانات المستهدفة عبر الإنترنت فهي تستغل قوة المنصات الرقمية لتعزيز وصول العلامة التجارية وتفاعلها ويتمتع فريق الإبداع في هذه المؤسسة بمهارة عالية في صياغة صور مرئية متميزة، وتصميم نماذج ثلاثية الأبعاد، وتحرير مقاطع الفيديو، والرسوم المتحركة لرفع مكانة العلامات التجارية وإضفاء الحيوية على قصصها فليديها الخبرة اللازمة لإنشاء محتوى جذاب وغامر يترك أثرًا دائمًا على الجمهور المستهدف مما يجعل العلامة التجارية تبرز في السوق التنافسية مما يجعل دور الوقت واضحًا وجليًا بأهمية عالية للوصول للأهداف بالشكل الصحيح

## ١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

لم يعد يُنظر إلى الوقت بالمنظور التقليدي لذلك المفهوم الذي نستغرقه في قضاء مصالحنا بل أصبح عنصراً فعالاً وأساسياً في المعادلة التي تحوي عوامل التفوق والتميز مما جعل من الوقت كأحد النقاط المهمة التي استوقفت نظرية الإدارة العلمية ومعها مؤسسها فريدريك تايلور (f.taylor) من خلال دراسته عن الحركة والزمن لتحديد أفضل الطرق وأيسرها لإنجاز العمل على أتم صفة وبأقل وقت، فقد ساهمت أفكار تايلور في تنظيم الوقت وترشيده أثناء فترة العمل عبر استحداث فكرة سلاسل الإنتاج، والتي يرى من خلالها ضرورة تقسيم العمل إلى مراحل وكل مرحلة إلى أجزاء مع تكليف كل فرد من المنظمة بإنجاز جزء محدد منها بغية القضاء أو التقليل من الوقت الضائع والمهدور أما نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالزمن من خلال التأكيد على ضرورة إعطاء العامل أو المستخدم وقتاً للراحة أثناء فترة العمل مما يعكس إيجاباً على معنوياته وعلى إنتاجيته، فيما ترى النظريات الحديثة كنظرية اتخاذ القرارات أن لعنصر الوقت تأثير مباشر في تحديد نوعية وطرق اتخاذ القرارات والتي وضع أسسها التون مايو (elton mayo) وأجرى Mintzberg (1973) دراسة كان من أهم أهدافها التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته، من خلال عينة مكونة من خمسة مديرين في خمس شركات أمريكية، حيث تبين من النتائج هذه الدراسة أن المدير يعمل (٤٠) ساعة عمل كمتوسط أسبوعي بينما كان توزيع وقت العمل على بعض الأنشطة المختلفة بنسبة مئوية كالتالي اجتماعات ٦٩% ، الأعمال المكتبية ٢٢% ، مكالمات هاتفية ٦% ، ويتضح من نتائج هذه الدراسة أن المدير يقضي تقريباً من نصف وقته في الاجتماعات ويقضي ربع وقته في الأعمال المكتبية ولقد اتفقت نتائج الدراسة كل من (Kruk and Aldrich,1979) ودراسة (1988, Stewart) ودراسة (1995,Titus) مع هذه النتائج.

وتوصلت أمال عبد الفتاح على أنه من أهم أسباب ضياع الوقت، عدم وجود أهداف واضحة، وأولويات مرتبة للمهام التي يقوم بها الفرد، وعدم الالتزام بالتخطيط مع تعدد المهام والأنشطة المطلوب القيام بها في نفس الوقت و توصل جهاد (2003) من خلال الدراسة التي هدفت الى دراسة ادارة الوقت في علاقتها بضغوط العمل إلى أن المؤثرات الاجتماعية والثقافية من عادات وتقاليده، وأعراف تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في ضياع الوقت كعدم تعود الأفراد على تحديد الأهداف وتعدد المناسبات الاجتماعية التي لا نعرف متى تنتهي، والزيادات المفاجئة، أو غير مخطط لها، والمجاملات الاجتماعية على حسب الوقت، والتأجيلات المتعددة لكثير من المهام والأنشطة وتوصل محمد (1999) في دراسته التي هدفت الى تحسين فعالية ادارة الوقت الطالب الجامعي، الى أنه توجد مجموعة من مضيعات الوقت بالنسبة للطلاب من أهمها وجود فراغ بين المحاضرات والمناقشة مع الزملاء في موضوعات غير هادفة والتسويق، وضعف الدفاعية وقلة الحوافز،

والبدء في تنفيذ مهمة ما قبل التخطيط لها، والقيام بأكثر من عمل في وقت واحد وعدم القدرة على قول (لا) على حساب أعمال أخرى. بينما هدفت دراسة كلاسينس وآخرون (2007) إلى تقديم نظرة عامة للمهتمين بأحدث ما توصلت إليه البحوث في مجال إدارة الوقت، وشملت هذه الدراسة (٣٢) من الدراسات التجريبية التي طبقت على إدارة الوقت بين عامي ١٩٨٢ م و ٢٠٠٤ م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات إدارة الوقت مرتبطة إيجابياً مع التحكم في الوقت والرضا الوظيفي والصحة ومرتبطة سلبياً مع ضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلى العديد من معوقات إدارة الوقت، وأكدت أن التدريب على إدارة الوقت يسعى لتعزيز مهارات إدارة الوقت. وتم التعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال (MBWA) وهي: اكتشاف الحقائق عمان، استخدمت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة والتواصل والتحفيز والابداع والتغذية المرتدة، في تحسين التميز التنظيمي في المؤسسات الاعلامية في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (260) موظفا اداريا في ثلاث مؤسسات اعلامية، وتوصلت الدراسة وجود ثلاثة أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال اكتشاف الحقائق التواصل التغذية الراجعة ذات التأثير الايجابي على التميز المؤسسي في حين أن البعدين الآخرين التحفيز والابداع لم يؤثر ا على التميز التنظيمي (Durra&Jwaifell, 2019) ووفقا لدراسة سمر الدين والقرشي (2020) هدفت الى معرفة القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، استخدمت الدراسة على منهج وصفي تحليلي وتكونت عينة الدراسة من (132) فردا استخدمت الاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى تحقيق القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس العمر، المؤهل العملي سنوات الخبرة) . وفي دراسة الباسل وآخرون (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض متطلبات المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال ومنها: السعي إلى تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة، والسعي لدعم قابلية المؤسسة للتغلب على الجمود، مما يساعد المؤسسة على المنافسة، وترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم لزيادة قابلية المؤسسة لمواجهة التغيرات التي تحصل في بيئتها، وتطوير الهيكل التنظيمي وزيادة مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة مرونتها التنظيمية.

## ٢,٢. المتغير المستقل

### إدارة الوقت :

تعريفه :

عرفها القعيد بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل (محمد، 2018)

مفهوم الوقت يطلق على عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير وهذه وجهة نظر إدارية للوقت وطبيعته. (محمد، 2003)

ونقل جهاد (2003) عن فرانسيس بيكون قولها الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع ، حيث أنه مورد حساس للفرد والمنظمات والأمم والشعوب

وتعرف إدارة الوقت بأنها عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو الأسبوع أو لشهر ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أسبوعي أو شهري، ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل (نابق , 2009)

كما تعرف بأنها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لا نجاز العمل المطلوب في ضوء قواعد والنظم المعمول بها وفقاً للزمن والوقت المحدد (نابق , 2009)

وبمفهوم آخر تعرف إدارة الوقت بأنها مجموعة الإجراءات المستخدمة في التخطيط والتنظيم وضبط تواجد الموظف بوقت الدوام الرسمي لقيامه بواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية.

تطوره :

ترجع جذور إدارة الوقت الى المدرسة الإدارية العلمية ومحاولات مؤسسها (فريدريك تايلور) دراسة عاملي الزمن والحركة، أي الزمن الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما، أو القيام بنشاط معين، وكيفية اختصار هذا الزمن للحصول على عمل في أقل وقت ممكن وأقل جهد، لذا تراه يلجأ الى أسلوب التحكم في العمل ،

عن طريق تحديد الحركات التي يقوم بها الشخص، مثل الدفع والرفع وغيرها، ولقد استطاع فريدريك تايلور أن يصل إلى تحديد ما يقوم به العامل بدقة متناهية يشبه في انضباطه الآلة المستخدمة تلت ذلك المحاولات الزوجين (فرانك جلبرت و ليليان جلبرت) فيما يسمى بدراسات "الحركة والوقت" وهي اكمال الدراسات (فريدريك تايلور) بالحركات التي يؤديها العامل ووقت كل حركة ولقد ذكر أبنائهما فيما بعد أن والدهم كان يطبق الأفكار نفسها داخل المنزل، فقد لاحظ أن ادخال (زراير) القميص في العرباوي أسرع ولو حصل من أعلى ويستغرق (ثلاث ثوان) كما أنه اختصر الوقت في حلاقة ذقنه إلى (401) ثانية عن طريق استخدامه ألتى الحلاقة بدلا من واحدة وبالحركات المعنية ، كما ذكرو أنه كان ينفق دقيقتين لتضميد جراحه ، وهذا يعني أن أسرع طريقة ليس بالضرورة أكفأها وبعد كتاب ادارة الوقت أول محاولة لكتابة عن ادارة الوقت بشكل شامل ، ومن أشهر عباراته والمعروفة عند المختصين في الادارة : اذا كنت تشعر بالنقص أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الادارية تتجه نحو العدم وعلى أية حال فقد زاد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير ، وظهرت العديد من الدراسات والأبحاث والمقالات التي تناولت موضوع ادارة الوقت ، من الكتب المشهورة في هذا المجال كتاب "المدير الفعال" للكاتب والباحث المعروف (بيتر دركر ) وكذلك كتاب " المديرون ونشاطاتهم " عام 1967 للباحثة (روزماري ستوارت) حيث أجريت الدراسة على 16 مديرا من مستويات ادارية مختلفة وتوصلت الى بعض النتائج الهامة وكذلك كتاب مصيدة الوقت عام 1972 (الماكنزي) ، وجاء بعد ذلك العديد من المؤلفين الذين قاموا بالعديد من الدراسات والأبحاث في مجال ادارة الوقت منهم (جوزيف كوبر) و (روس ويبر) . (بن محمد هنيدي، 2010) .

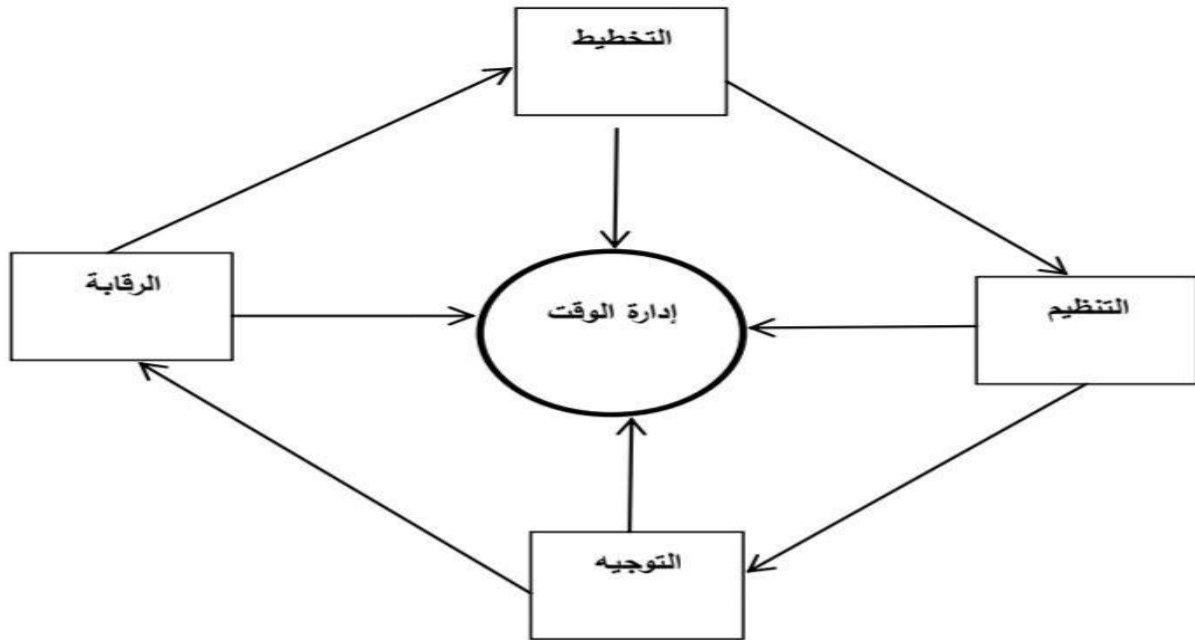
أبعاده :

البعد الأول - التخطيط: ويعنى وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له، ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة مفادها أن المهام المطلوب القيام بها كثيرة، وهناك أشياء لابد من القيام بها، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط لتحديد ما ينبغي عمله وما يمكن تأجيله، ففي هذه المرحلة يتم إعداد خطة بالأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة. ويمكن لمديري مؤسسات رياض والتي تشير إلى أنه إذا تم تحديد (Baraito) الأطفال التخطيط الجيد لوقتهم عن طريق توظيف قاعدة باريتو أهم نقطتين في عشر نقاط وتم إنجاز هاتين النقطتين فهذا يعنى تحقيق %٨٠ من الأعمال لذلك اليوم (فلاته 2011،

البعد الثاني - التنظيم: ويقصد بالتنظيم الكيفية التي يتم بها ترتيب الوقت، وتنظيم بيئة العمل حيث يوضح الوسائل التي تمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار الروضة، فالتنظيم الجيد يحدد طبيعة كل مهمة، وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومروؤسيه والمجموعة التي تعمل معه (الهاشمي & بوراس , 2016)

البعد الثالث – التوجيه: ويعنى إرشاد المروؤسين خلال مراحل تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة لضمان تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة، ويتضمن التوجيه ثلاثة عناصر هي القيادة، والاتصال، والتحفيز، ويعتبر التوجيه من الأمور الضرورية لمؤسسات رياض الأطفال لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المرغوب فيه وفي الوقت المتاح، ولكي يحقق التوجيه غايته ينبغي اختيار الوقت المناسب لتوجيه العاملين (عوض، 2016)

البعد الرابع – الرقابة: تتمثل في عملية كشف انحرافات توزيع الوقت على الأعمال المطلوبة نتيجة 4. لأي خلل داخلي أو خارجي ومن ثم مداركتها، أي أنها وسيلة لتقييم الأنشطة الإدارية ومقارنتها بما هو مخطط لها، وتحديد مدى انحرافها عن المسار المرسوم وتحديد أساليب معالجة تلك الأخطاء سعياً وراء تحسين مستوى الأداء. (سلطان، 2010)



شكل (١)

العلاقة بين إدارة الوقت ووظائف الإدارة

المصدر: الباحثة : أميرة محمد

نظرياته :

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية حيث حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

#### النظرية الأولى: نظرية اتخاذ القرارات (decisions making theory):

حيث حاول (Herbert simon 2001-1916) من أشهر رواد هذه النظرية الأمريكي هيربرت سايمون هذا الأخير الاستفادة من نظريات الإدارة والتنظيم السابقة ، مع إضافة بعض المفاهيم وتطوير لبعض الأفكار (عنوان, احميد , 2009) فقد استعانت نظرية اتخاذ القرارات بمتغير الوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، أين اعتمدت على عامل الوقت اعتمادا كليا من خلال رؤيتها للأحداث الماضية ، حيث ترى في هذه الأحداث إما أن تكون متكررة أو مفاجئة أو متقلبة ، واتخاذ القرارات في مثل هكذا حالات يتأثر بالأحداث الماضية، وكخلاصة لذلك فإن لعامل الوقت التأثير المباشر على نوعية وطرق اتخاذ القرارات داخل المنظمة (حمدونة , 2011) .

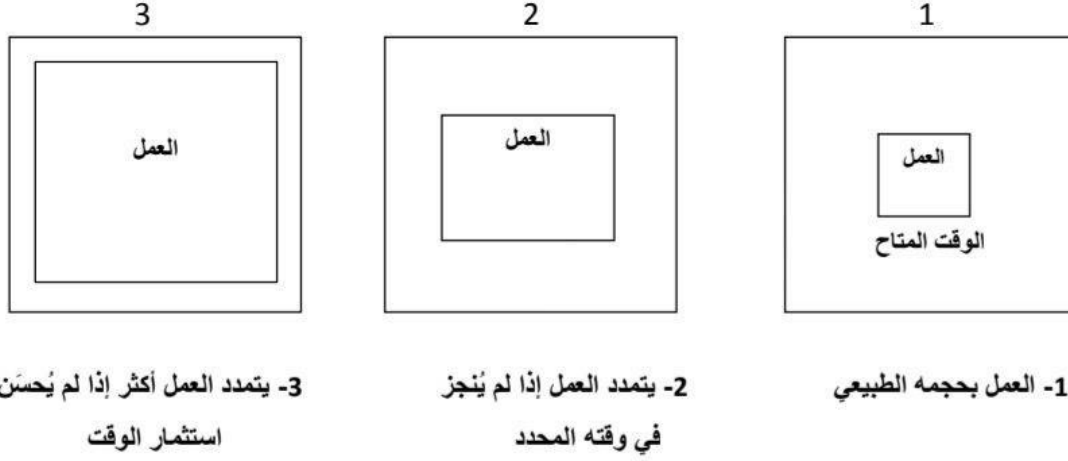
#### النظرية الثانية : النظرية الرياضياتية (mathematical theory):

اعتمدت هذه النظرية على علم الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت داخل التنظيم ، كما افترضت أن المنظمة مثل الكائن الحي يولد ويعيش ثم يموت وفي كل مرحلة من مراحل حياتها تمر المنظمة بفترة تسمى بفترة الإنتاج الأقصى ، كما تأسس هذه النظرية إلى أن المنظمة هي بمثابة نظام يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك (عنوان, إحميد , 2009) .

#### النظرية الثالثة : نظرية تمدد العمل:

تقوم نظرية سيريل نورثكوت باركنسون (1909م - 1993) على مفهوم أن العمل يتوسع لكي يملك الوقت متاح لإنجازه ، وهذا يدعوا إلى عدم تخصيص وقت أطول لتنفيذ عمل ما حيث يميل أي مشروع إلى استغراق الوقت المخصص له ، ومثال ذلك أنه إذا تم تخصيص ساعتين لمجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين مقابل أربعة ساعات المجموعة ثانية بنفس عدد أفراد الأولى لإنجاز العمل ذاته ، فإن كلا المجموعتين ستنتهيان العمل في حدود الوقت المحدد لها (الغامدي , 2018)

الشكل رقم (02) : قانون باركنسون لتمدد العمل



المصدر : غزاوي، 2012، ص26 (بتصرف الباحث)  
الباحث : سلطان عبدالفتاح

## ٢,٣. المتغير التابع

### التميز التنظيمي :

تعريفه :

هو مجموعة خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات. وهو حالة فريدة من نوعها يمتلكها الإداري أو المنظمة تمكنها من توفير السبل الكفيلة لإنجاح الأعمال ضمن توقعات مستقبلية واستراتيجيات حديثة غير قابلة للتنفيذ .

يعرفه علي (2001) بأنه : حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج والانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وبرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة

وأشار دافيد كينغ إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها وهذا بما لديه من موارد وإمكانات.

عرفه McGregor: هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة

عرفه pinar & girard: بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء ويتم تعريف التميز التنظيمي على أنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. يرى MJRTENSEN (2007) أن التميز التنظيمي هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإدارة واستخدام المعلومات المتوافرة في المنظمة لضمان انجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. وعرف السعودي (2008) بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. تطوره :

وهو مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيين القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف (الهالات, 2014) ثم ظهر ثانيا هذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر peter and waterman كتابهما In search of (excellence: best-run companies) (البحث عن التميز) عام (1982) التي أفادت المجتمع من التجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين وقد طرح peters and watermann وكلا من slive and Hickman نظرية احداث التميز عام (1982) أيضا وقد نصت النظرية على أن المتغيرات العالمية أدت الى زيادة تعقيدات تشابك وهذا يتطلب من القادة القائمين وضع صورة للمستقبل على وفق قاعدة رصينة لبناء الثقافة العامة تعتمد على التفكير الاستراتيجي وتهتم بالإنجازات وحاجات المنظمة والعاملين ولخص ذلك في المعادلة التالية التميز = الاستراتيجية + الثقافة (العمامي, 2014)

ان التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين الأولى لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية وانتاج النتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين اشباع حاجيات الأطراف كافة اصحاب المصلحة والمجتمع كل في إطار الثقافة من التعلم والابداع والتحسيس ثانيا تنظيمي وهي مشتقة من Excellence المستمر (آل راشدي, 2009) يقابلها في اللغة الانجليزية كلمة بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم RABBINS كلمة تنظيم أو جذر (نظم) وعرفه يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة الأهداف ( القريوتي, 2010 ) ويقابلها في اللغة

التفوق Organizational Excellence ويطلق على التميز التنظيمي Organizational الانجليزية كلمة التنظيمي أو الأداء التنظيمي والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات ويتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، ويسوده روح الفريق التي تدفع الفرد المنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به (حافظ).

أبعاده :

البعد الأول - القيادة : و عرف Chester القيادة على أنها سمة تميز القائد والتي بواسطتها يواجه الأفراد وفق الجهود التنظيمية والتي لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة، والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة، وتبنى الاستراتيجية الباب المفتوح، واتباع نظام اللامركزية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل. وفي دراسة قام بها الخرشه (2006)، تمحورت حول التعريف على أثر الممارسات القيادية ودور القيادة الادارية في استخدام واستثمار الجداريات الأساسية والمتوافرة في البنوك الأردنية، طبقت الدراسة على عينة من موظفي عشرة من البنوك التميز في قطاع البنوك الأردنية. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: وجدت أن التميز التنظيمي كان ايجابيا وبدرجة مرتفعة. كما أن هناك أثر للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية. وأيضا هناك أثر للممارسة القيادية في الجداريات الأساسية في قيمة العمل في المسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك والشركات الأردنية. وفي دراسة أجريت في الأردن من قبل (Alrawashdeh, 2012) و هدفت الى معرفة تأثير الادارة بالتجوال على تحقيق التميز التنظيمي، طبقت الدراسة على (١٨٣) موظفا من موظفي الشرطة البوتاس العربية في الأردن وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها وجدت أن الادارة بالتجوال تفسر (56.9%) من التباين الكلي للتميز التنظيمي في الشركة (بن سعيد العمري)

البعد الثاني - تميز المرؤوسين:

العاملين أو المرؤوسين أو المورد البشري : هم الأصول غير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة، يعمل هؤلاء تحت إشراف شخص يسمى الرئيس أو المدير أو القائد ويقصد بالتميز المرؤوسين هو تمتعهم بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (راشد, 2023).

### البعد الثالث - الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي أنه الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها وتخصصات عاملها وتقسيماتها الإدارية المختلفة (سميرة، 2022)

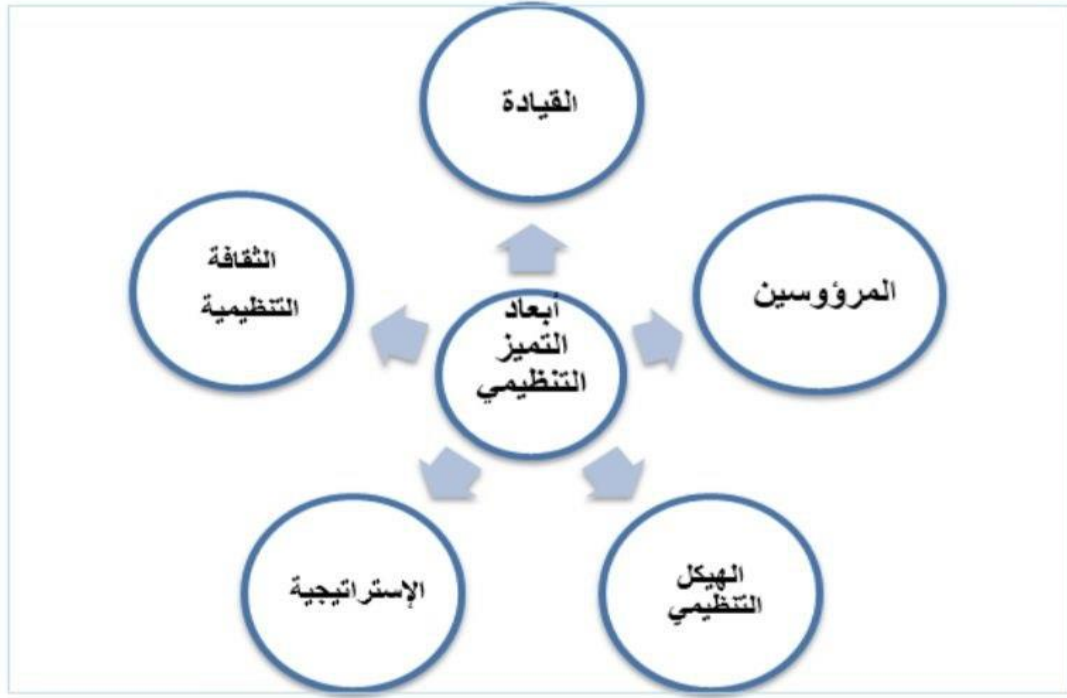
ويعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزائها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري ، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام (أسماء، 2021).

### البعد الرابع – الاستراتيجية :

تعتبر الاستراتيجية عن خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة وتشكل منهجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الأساسية. يعبر التميز من خلال الاستراتيجية عن درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية ، كما أن تميز المنظمة يكون عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية لذلك تصبح الاستراتيجية متميزة (رضا، 2022).

### البعد الخامس – الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها المنظمة بين أعضائها بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء وتحدد هوية المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية. يعبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية عن درجة توافق السلوك و انعكاس القيم ومعتقدات الأفراد من ذوي التأثير في المنظمة واتصافها بالإبداع والابتكار وأساليب حل المشكلات ومواجهة الأزمات والثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد أساسا على الرؤية المشتركة للقادة والمؤوسين لقيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم، كل هذه الأخيرة تعمل على توجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار وتعتبر قاعدة قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة محليا وعالمياً (نورة، 2017).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص235.  
الباحثين : بن سانية إيمان , خرنق وفاء

نظرياته :

هي نظرية تركز على تحديد العوامل التي تجعل المنظمات ممتازة في أدائها مقارنةً بمنافسيها ، تنظر هذه النظرية إلى كيفية تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تطوير سياسات واستراتيجيات فعّالة، وكذلك من خلال إدارة الموارد البشرية بطرق تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.  
المبادئ الأساسية لنظرية التميز التنظيمي:

■ التوجه نحو العميل: تعتبر هذه النظرية أن التركيز على رضا العميل وجودة الخدمة أو المنتج هو المفتاح لتحقيق التميز. المنظمات التي تسعى لفهم وتلبية احتياجات عملائها بشكل مستمر تكون قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية.

■ الابتكار المستمر: الابتكار هو عنصر أساسي لتحقيق التميز التنظيمي. المنظمات الممتازة تستثمر في البحث والتطوير وتحث موظفيها على التفكير الإبداعي وتبني التغييرات بسرعة.

■ إدارة الموارد البشرية: تعتبر الإدارة الفعّالة للموارد البشرية محوراً أساسياً لتحقيق التميز. تشمل هذه الإدارة تطوير قدرات الموظفين، تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتحفيز الموظفين ليكونوا جزءاً من تحقيق الأهداف التنظيمية.

■ القيادة الفعّالة: القيادة القوية والمؤثرة تلعب دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو التميز. القادة الفعّالون يضعون رؤية واضحة ويحفزون فرق العمل لتحقيق هذه الرؤية.

■ التركيز على الجودة: جودة المنتجات والخدمات تعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي. المنظمات الممتازة تسعى دائماً إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتماشى مع متطلبات السوق.

■ الاتصالات الفعّالة: التواصل الجيد داخل المنظمة ومع العملاء والموردين والشركاء يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي:

يعرف التنظيم بأنه عملية ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ خطط وتحقيق أهداف المنظمة وبذلك يشمل التنظيم عدد من الأسس والمبادئ كتصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات والتنسيق، وتحديد معدلات الأداء الوظيفي وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية، ورعاية مصالح العمال والإدارة وتحديد المؤهلات للعملية المطلوبة، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً وإصدار ونشر الكتيبات التنظيمية، فهو يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط والتنفيذ. وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر في الوقت، والتأخير في التنفيذ، وبالتالي فالتنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة. أما التنظيم الجيد فإنه يخفف الوقت المطلوب للإنتاج وتظهر أهمية دراسة الوقت في التنظيم من خلال العبارات التالية:

■ إيجاد التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين المديرين والعمال.

■ الاتجاه نحو التعاون للجماعات داخل المنظمة.

■ توافق وانسجام أهداف الجماعات مع أهداف المنظمة.

■ توافر المشرفين والقياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعات الواحدة.

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف ل فرد مهامه بدقة.
- تحقيق التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.
- وبذلك ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم في نواح متعددة منها:
- تحديد هام واختصاصات العاملين.
- تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل.
- تحديث وتبسيط طرق وإجراءات العمل المتبعة من خلال استبعاد ما هو غير ضروري.
- اعداد الدراسات التنظيمية اللازمة.
- توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية للعمل.

إن تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء يعني أن العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يجب أن يحمها تحديد دقيق للسلطات وهو أسلوب إداري يقوم على أساس تفاهم بين المسؤولين والرئيس نحو طريقة تنفيذ العمل فكلما زاد هذا التفاهم أمكن توفير الوقت وعدم إضاعته هذا بالإضافة إلى الاتجاه نحو تفويض السلطة، لأنه يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وبالتالي يقوم كل فرد بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه، بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم كل مستوى.

## ٢,٥ . الخاتمة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تبين أن دراسة محمد حنفي (1999) والتي هدفت الى تحسين فعالية إدارة الوقت للطالب الجامعي، ودراسة آمال عبد الفتاح والتي هدفت الى عدم الالتزام بالتخطيط وتعدد المهام والأنشطة المطلوب القيام بها في نفس الوقت، ودراسة جهاد محمد (2003) والتي هدفت الى دراسة إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل والى ان المؤثرات الاجتماعية والثقافية من العادات والتقاليد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في ضياع الوقت، وأجريت دراسة أجنبية 1973 (Mintzberg) والتي كان أهم أهدافها التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته في انجاز مهامه.

وأبرزت دراسة سالم (2015) التي هدفت الى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم، وأبرزت دراسة الجميلي (2019) التي هدفت الى التعرف على مدى ارتباط ذكاء العمال بالأبعاد المتمثلة في مستودعات البيانات التنقيب على البيانات عمليات البيانات معالجة الأنية للبيانات، تقنيات عرض البيانات، ومن خلال الدراسة التي قام بها سمير الدين والقرشي (2020) التي هدفت الى معرفة القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار، وأبرزت واسو جوفل الى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية و التميز المؤسسي في جامعة الحسين.

ومن أهم النتائج التي توصلنا اليها من الدراسات السابقة:

● وجود علاقة ارتباط الإدارات والتميز التنظيمي.

● وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الوقت وتحقيق التميز التنظيمي.

● وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين فعالية إدارة الوقت وبلوغ التميز التنظيمي أهدافه.

ولقد تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت والتميز التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة بهما، وتوصلنا الى أن إدارة الوقت يمثل موردا غير قابل للخرن أو التجدد، وأن هدره أو عدم التحكم الجيد في إدارته سيعرضها إلى أخطار جسيمة قد تؤدي إلى زوالها، لذلك فإنه حلي بالقائمين على العملية الإدارية إعطاء جانب مهم لعامل الوقت، والسعي إلى استغلاله بالشكل الذي يعود على المنظمة بالنفع، لاسيما أن هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تعيق العملية الإدارية وتتسبب في هدر كبير للوقت، ولتجاوز هذه العراقيل المهددة للوقت ينبغي اعتماد استراتيجية عمل الهدف منها ترشيد إدارته كتنظيم الاتصالات الهاتفية، إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وعدم اللجوء إلى تأجيلها.

كما عرجنا على أبعاد التميز التنظيمي، وفي نهاية هذا الفصل بعد التطرق الى الدراسات السابقة، وقفنا على توضيح العلاقة النظرية بين إدارة الوقت والتميز التنظيمي حيث نجد أن إدارة الوقت لها دور فعال في التأثير على الجانب المعنوي للعاملين مما يؤدي إلى فعالية تحقيق التميز التنظيمي.

لذا ماسيتم تناوله في هذه الدراسة تدعيماً لما تم عرضه فيما سبق ، التعرف أكثر على الأثر الذي تؤديه للدعاية والإعلان في تحقيق التميز التنظيمي بالتطرق للاجراءات UP فعالية إدارة الوقت على مؤسسة المنهجية المتبعة بدءاً من وصف أفراد مجتمع الدراسة التي تم من خلالها الكشف عن واقع فعالية إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة .

## قائمة المراجع :

- Al-Kanj, R (2020). مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية. Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 42 (6).
- <https://www.up-ad.com>
- أحمد محمد حسن رضوان, أ., & أميره. (2022). إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال. مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية), 52(2), 138-194.
- الأخضر، ص. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر).
- بادرياني، أ.، & بادرياني، إ. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (مذكرة ماستر). جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بن سانية، & خرنق. (2024). أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير).
- بن سانية، & خرنق. (2024). أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية (Doctoral dissertation), جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.
- بوبريجة، ر. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز (أطروحة دكتوراه، ص. 20). جامعة غرداية، الجزائر.
- بودور، كردوسي، & صبرينة. (2023). تفعيل إدارة الوقت بمراكز الأرشفة الولائية.
- حبيبو، & حسين. (2019). إدارة الوقت و الأداء.

- الحسيني, ح. م. س. ا., الصفار, ح. أ. م. ح., & حيدر أحمد مهدى حسين. (2018). إدارة الوقت لدى الأبناء. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة-جامعة المنصورة, 5(1), 381-354.
- رحاحلة, س., & مرهودي, ه. (2022). علاقة استراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي: دراسة تحليلية (مذكرة ماستر, ص. 43). جامعة 8 ماي 1945, قالمة, الجزائر.
- سعيدة, ض. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية, 11(2), 6.
- سلطان, & عبد الفتاح. (2024). انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة- دراسة ميدانية على موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة ( Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider Biskra
- سليمان, م. (2019) الوصول إلى التميز التنظيمي (الطبعة الأولى) دار العماد للنشر والتوزيع.
- عبد الله الشهراني, ن. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي (رسالة ماجستير, ص. 44). جامعة الملك خالد, السعودية.
- كركود, أ. (2021). القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي, 9(1), 146. جامعة أمحمد بوفرة, بومرداس.
- كريكر, قرافي, حفصة, مسعودي, & عبد الكريم/مؤطر. (2022). فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار). كريكر, قرافي, حفصة, مسعودي, & عبد الكريم/مؤطر. (2022). فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- مريم, تركي, & سايح. (2021). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة حالة شركات الاتصالات (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- موالكية, & رونق. (2021). إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

## **Reference :**

- Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: Harper Business.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.