

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة



دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. مرقع أمال

إعداد الطالبتين:

- واصل خديجة

- ربوب غادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
صالح بلاسكة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
عيسى روابحية	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
أمال مرقع	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اتشكر قبل كل شيء لله عز وجل واحمده علي توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وبعد الحمد لله فإني أتوجه بشكر لأستاذة المشرفة والفاضلة والمحترمة والبشوشة مرقع آمال بالشكر والتقدير على ارشاداتها وتوجيهاتها الحكيمة والرشيذة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر الي أعضاء لجنة المناقشة الكرام، كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة بشكل عام الذين لم يبخلوا علينا وساعدونا قدر المستطاع خلال فترة التبرص..

واتقدم بالشكر أيضا لكلية العلوم الاقتصادية وجميع الاساتذة بها على كل ما قدموه لنا من تسهيلات وتوجيهات فيما يتعلق بالبحث، الى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد

اللهم علمني ما ينفعني

وانفعني بما علمتني

وزدني علما.

إِهْدَاء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاه والسلام على اشرف المرسلين وبعد شكر الله عزوجل علي اتمامي هذه المذكرة بفضله وبفضل مجهوداتي وبعد هذا المشوار الطويل من دراستي سيكون لي الشرف أن اهذي ثمرة جهدي خصوصا للوالدين الى ابي مراد سندي في الحياة ،فخري وعزتي ...إلى من شاركني مشواري إلى من منحه الله حياة ثانية سالما معافا ...

ابي حبيبي

الى أمي ...بوعفار وحيدة.. من شاركتني أول خطوة نحو الامتحان بركة دعائها سر نجاحي وتوفيقيسعادتها سعادتي ...

أمي روح قلبي

الى خطيبي الذي ساعدني في انجاز هذا العمل جعلها الله في ميزان حسناته ... الى اخوتي... محمد امير... ايناس... دعاء... اللذين تقاسموا معي عبء الحياة ... الى زميلتي وصديقتي الغالية التي عملت معي بكد لإتمام هذا العمل ... خديجة الى عائلتي ...أقربائي ... احبائي ... صديقاتي ... الى كل من علمني حرفا مند نعومة أظفاري

خاتمة

إِهْدَاء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاه والسلام على اشرف المرسلين وبعد شكر الله عز وجل علي اتمامي هذه المذكرة بفضله وبفضل مجهوداتي وبعد هذا المشوار الطويل من دراستي سيكون لي الشرف أن اهذي ثمرة جهدي.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، الى من اشتاقت الروح للقياه و العين لرؤياه... الى من أودعني لله... الى من أسئله أن يرحمه بقدر من هزني فقدانه...

اليك والدي غفر الله لك وأسكنك فسيح جناته.

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها... الى من حملت وحملت اليك يا نعمة ربي الغالية أهديك كل طموحي

إلى اخي الغالي عصام وإلى اخوتي الاعزاء وابنائي اخواتي

إلى من أرى السعادة في ضحكتها الى اختي وزميلتي غادة الى زملائي وزميلاتي الأفاضل... إلى صديقتي نهاد ، ايمان ، و داد ..

إلى أعز صديق شعيب

الى كل من ساندني في إتمام هذا العمل

الى كل من في ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

خاتمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري، ولقد أجريت في المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وقد تم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 45 عامل من مختلف المستويات الإدارية ، ويتكون الاستبيان من ثلاث محاور رئيسية يمثل كل محور منها عنصرا من عناصر إدارة الوقت والمحور الاخير حول التميز الإداري ، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss وذلك بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المناسبة ، معامل ألفا كرو نباخ معامل الارتباط برسون معامل التحديد وغيرها، ذلك للتأكد من صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود دور لإدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت ، التميز الإداري.

Summary:

This study aimed to identify the extent to which the institution depends on time management in achieving administrative excellence. It was conducted in the port institution in Skikda, where the descriptive analytical approach was followed and the questionnaire was used as a tool for collecting information. It was distributed to a random sample consisting of 45 workers from various administrative levels, and the questionnaire consists of three main axes, each of which represents an element of time management and the last axis about administrative excellence, after which we analyzed the study data using the statistical analysis program Spss, depending on the methods. The appropriate statistic, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, determination coefficient, and others, in order to ensure the validity of the hypotheses related to the subject of the study.

Through this study, it was concluded that there is a role for time management in achieving administrative excellence for the port corporation in Skikda.

Keywords: time management, time planning, time organization, time allocation, administrative excellence.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQIM	01
22	النموذج الأمريكي لإدارة التميز (مالكوم بالدريج)	02
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة	03
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .	04
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	05
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	06
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	07

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	مقياس ليكارث الخماسي	1
46	معامل ألفا كرو نباخ لكل محور	2
47	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الوقت	3
48	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم الوقت	4
48	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توجيه الوقت	5
49	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة على الوقت	6
49	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التميز الإداري	7
51	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	8
52	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	9
53	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
54	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	11
55	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	12
56	الوسط الحسابي لعبارات تخطيط الوقت	13
58	الوسط الحسابي لعبارات تنظيم الوقت	14
58	الوسط الحسابي لعبارات توجيه الوقت	15
59	الوسط الحسابي لعبارات الرقابة على الوقت	16
61	الوسط الحسابي لعبارات التميز الإداري	17
63	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تخطيط الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة	18
64	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	19
65	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور توجيه الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة	20
66	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	21
66	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.	22

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	الاستبيان	01
83	القائمة الاسمة للمحكمين	02
99	نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS	03

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت والتميز الإداري
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل الى إدارة الوقت والتميز الإداري.
7	المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت.
7	الفرع الأول: تعريف إدارة الوقت، وأهميته.
9	الفرع الثاني: اهداف وخصائص إدارة الوقت.
11	الفرع الثالث: أنواع وأساليب إدارة الوقت.
13	الفرع الرابع: معوقات إدارة الوقت.
14	المطلب الثاني: اساسيات التميز الاداري.
14	الفرع الأول: تعريف التميز الإداري وخصائصه.
16	الفرع الثاني: ابعاد التميز الاداري.
18	الفرع الثالث: متطلبات إدارة التميز الإداري.
19	الفرع الرابع: نماذج التميز الإداري.
26	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الوقت والتميز الإداري.
26	المطلب الأول: دور تخطيط و تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري.
27	المطلب الثاني: دور التوجيه والرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري.
28	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت والتميز الاداري.
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة.

28	الفرع الأول: الدراسات العربية.
30	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.
33	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة.
33	الفرع الأول: أهم الفروق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
33	الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية
34	خلاصة الفصل الاول.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة المينائية سكيكدة)	
36	تمهيد.
37	المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة المينائية بسكيكدة.
37	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة
37	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
38	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة
39	الفرع الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية بسكيكدة
43	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
43	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
45	الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الرابع: ثبات وصدق اداة الدراسة
51	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
51	المطلب الأول: تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
51	الفرع الأول: محور البيانات الشخصية
55	الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة
61	الفرع الثالث: محور التميز الإداري
63	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
63	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية للدراسة

66	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
67	خلاصة الفصل الثاني
69	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق

مقدمة

مقدمة

يعد الوقت موردا نادرا وثمينا غير قابل للتجديد وهذا ما استدعى الى البحث عن السبل الناجعة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب ، و السعي الى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على العوامل المتسببة في ضياعه ، والتي قد تؤذي الى انحراف المؤسسة عن مسارها وبالتالي حدوث خلل في نتائجها، لاسيما وان الوقت يرافق كل عملياتها وأن ادارته تتوقف على ادارة سائر الأعمال الأخرى ، كما أنه يعتبر من المتغيرات الخارجية التي ليس لأية سلطة أن تتحكم فيه ، وعلى هذا الأساس ازداد الاهتمام بموضوع ادارة الوقت بشكل كبير في السنوات الأخيرة من مقالات وكتب وبحوث ودراسات، و ذلك لأن المؤسسة تعتبره التحدي الأساس الذي يواجهها، لأنه يرتبط مع كافة عملياتها الإدارية من خطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة...

تحرص كافة المؤسسات منذ البداية على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لواقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلال الدعم وتشجيع التميز والإبداع ، وذلك من خلال ممارسة مختلف الأنشطة و مجالات عمل المؤسسة ، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي أو الإداري المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسة ، بل هو حتمية على المؤسسات من أجل خلق ميزة تنافسية في المحيط الخارجي ، و التميز ليس له حدود أو موانع ، فهو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، ففي ظل التغيرات الحاصلة أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق التميز في وقت وجيز من أجل البقاء و الاستمرارية .

1/ اشكالية الدراسة :

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة اشكالية البحث كالاتي:

" ما دور ادارة الوقت في تحقيق التميز الاداري في المؤسسة المينائية سكيكدة ؟ "

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما دور تخطيط الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ✓ ما دور تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ✓ ما دور توجيه الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ✓ ما دور لرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة؟



2/ فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

- ليس لإدارة الوقت دور في تحقيق التميز الإداري بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
الفرضيات الفرعية:

- ليس لتخطيط الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.
- ليس لتنظيم الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.
- ليس لتوجيه الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.
- ليس للرقابة على الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

3/ أسباب اختيار موضوع البحث:

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب هي:

- قلة الدراسات المتعلقة بهذه الدراسة.
- الميل الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال.
- الفساد الإداري الحاصل في بعض المؤسسات الجزائرية والناجم عن هدر الوقت في الأمور التافهة والابتعاد عن العظام لإيصال المؤسسة إلى الريادة والتميز.
- التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة المينائية بسكيكدة ودرجة تميزها.
- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة لإدارة الوقت والتميز الإداري.

4/ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وإظهار دوره في تحقيق التميز الإداري وبالتالي يمكن تقديم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت والتميز الإداري.
- التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة المينائية.
- التعرف على درجة التميز التي وصلت إليه المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تعيد إدارات المؤسسة المينائية في تحسين مستوى ممارساتهم لأسلوب إدارة الوقت من أجل تحقيق التميز الإداري.
- إبراز مساهمة إدارة الوقت كمفهوم حديث للمنظمات وأسلوب اداري لتحقيق التميز الإداري في المؤسسة



المينائية بسكيكدة.

6/ أهمية الدراسة:

يعتبر إدارة الوقت من المواضيع الهامة و الحديثة و المكلمة لما سبقها من الدراسات في مجال إدارة الأعمال , وبالرغم من توفر عدد من الدراسات المختلفة حول إدارة الوقت و الجوانب المرتبطة به إلا انها لم تحاول الربط بين إدارة الوقت و التميز الإداري , لذا فقد تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع إدارة الوقت و علاقته بالتميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة , وعليه تكمن أهمية الدراسة في :

- الجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما إدارة الوقت والتميز الإداري
- توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري باعتباره أحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتحقيقه لمدى بقائها واستمرار بشكل عام في المؤسسة المينائية.

7/ حدود البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث على النحو التالي:

أ/ **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 45 عامل من مختلف المستويات الادارية لوحدة المؤسسة المينائية سكيكدة .

ب/ **المجال الزمني:** تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الممتدة ما بين شهري فيفري ومارس من السنة الجامعية 2022/2023 أي السداسي الثاني.

ج/ **المجال المكاني:** يتضمن الجانب الميداني للبحث والمتمثل في دراسة ميدانية على عينة من الإداريين العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

د/ المجال الموضوعي:

التركيز على معرفة دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري.

8/ **منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخاصة بالدراسة من المراجع المتاحة , ثم تعقبها بالتحليل , فالمنهج الوصفي التحليلي هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم للوصول الى أغراض محددة لوضعية معينة , كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميدانية, وقد أجرينا التربص الميداني بالمؤسسة المينائية، حيث تم توزيع أداة الدراسة على العينة المختارة.

9/ صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع المعالجة لموضوع التميز الإداري .
- نقص الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- قلة المعلومات حول موضوع الدراسة لأنه حديث.
- تشابك المعلومات حول الموضوع.

10/ هيكل البحث: تم معالجة البحث من خلال فصلين أساسيين , يناقش الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الوقت و التميز الإداري , و العلاقة التي تربط التميز الإداري بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على الوقت , و أما بالنسبة للفصل الثاني تناولنا فيه تبيان دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري بالمؤسسة المينائية محل الدراسة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
الوقت والتميز الإداري

تمهيد:

إن إدارة الوقت هي عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة، وهو عبارة عن نشاط تجميحي يهدف الى تحقيق أقصى فائدة عامة لمجموعة من الأنشطة الأخرى في اطار شرط الحدود لفترة زمنية محدودة، كما يهدف من خلالها الى تحقيق التميز الإداري و الذي يعد من المفاهيم المعاصرة و احدى الأطر الفكرية ومحل اهتمام الكثيرين من الباحثين و المؤسسات الساعية الى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها و الاستمرارية و التنافس و التفوق في العمل الاداري المرتبط بالمؤسسات ، كما انه يعتبر سمة من سمات قادة المنظمات ولذلك فإن الانسان لا يألو جهدا في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة، وهذا ما يتطلب أساسيات التميز الإداري لكونه من نقاط القوة في تعزيز الميزة التنافسية، وتطوير المهارات وزيادة القدرات التسويقية ، وسيتم التطرق في هذا الفصل الذي قسم الى ثلاث مباحث أساسية، بحيث تناولنا في المبحث الأول إلى كل من مفهوم إدارة الوقت وأهميته وخصائصه، و أساسيات ادارة الوقت ومعوقاته، بالإضافة الى أساسيات حول التميز الاداري من مفهوم وخصائص ، وأبعاده ومتطلباته وأهم نماذجه ، اما في المبحث الثاني فقد خصصناه لتحديد العلاقة بين ادارة الوقت والتميز الاداري ، وفي المبحث الثالث تناولنا فيه الادبيات التطبيقية لإدارة الوقت و التميز الاداري.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الوقت والتميز الإداري.

إن كل مؤسسة تسعى إلى الاستغلال والتحكم في مواردها وذلك بهدف النمو والاستمرار ومن أهم الموارد هو الوقت وذلك لأنه مورد نادر وغير قابل للتجديد وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف وإدارته وإبراز أهميته كما سنتطرق إلى أساليب التي يقوم عليها بإضافة إلى معوقاته.

المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والديانات الحديثة والقديمة، إلا أنه يختلف في التعامل معه والنظرة إليه من شخص إلى آخر، لذا أضحي يعتبر من أهم المعايير التي تتميز بين الحضارات وتعتبر من أهم العمليات الإدارية .

الفرع الأول: تعريف إدارة الوقت و أهميتها

-أولاً: تعريف الوقت

"الوقت يمثل عاملاً من عوامل نجاح التخطيط ، فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي، ولا يؤشر فقط الحاضر، وإنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به ، وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل."¹

- كما عرف "إسحاق نيوتن" الوقت بأنه "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه ويصرف النظر عن أيه عوامل خارجية".

كما يتميز الوقت بعدة خصائص نذكر منها :

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء .

- الوقت لا يحترم أحد، فلا يمكن لأحد تغييره، أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه.

- الوقت سريع الانقضاء .

- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة، والأموال والأجهزة والمعدات، وذلك لأنه لا يمكن تخزينه، ولا شيراه ولا بيعه.²

¹ بشير العلاق، "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 12.

² ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت"، دار حرير للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2005، ص 17.

ومن هنا يجدر بنا التنويه الى أن هناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافًا جوهريًا تبعًا لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم، ومن هنا نستطيع تعريف إدارة الوقت:

-تعرف إدارة الوقت بأنها: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال فهو عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة واتصال"¹

-وتعرف بأنها: "مجموعة من الإجراءات المستخدمة في التخطيط والتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الأصلي الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجبات وظيفته"²

-ويرى البعض ان إدارة الوقت: "هي عملية للاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الاهداف المهمة التي تسعى اليها من خلال حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل"³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج التعريف الشامل للأبحاث " إدارة الوقت هي مجموعة من الإجراءات المستخدمة في التخطيط والتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجبات وظيفته " .

ثانياً: أهمية إدارة الوقت

- ان الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري لدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.

- تعد معياراً لصناعة القيم التنظيمية.

- السرعة في تحقيق الاهداف المسطرة.

-تساهم في رفع كفاءة العمليات الاساسية.

-تحديد درجة نجاح الاستراتيجية التنظيمية.

-تمنع صراع الادوار في المؤسسة.

¹ - زيد منير عبوي، "إدارة الوقت"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الاولى 2006، ص23.

² - قاسم نايف علوان، "إدارة الوقت"، دار الثقافة لنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2009، ص41.

³ عبير فوزي الخطيب، "إدارة الوقت واثرا على مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط لدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 6.

- تضبط مستويات (التخطيط، التنظيم، المتابعة).
- تزيد من درجة التنسيق والتكامل المؤسسي.
- توحيد جهود وتقليل الإجهاد.
- الرفع من مردودية المؤسسة.
- زيادة من المرونة التنظيمية.
- نشر العدالة في توزيع الحوافز.¹
- المستوى التعليمي يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.
- التطور التكنولوجي له تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي الى وجوب الاهتمام بالوقت.
- المستوى المعيشي ومستوى الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الاشياء بما فيها الوقت.²

الفرع الثاني: أهداف وخصائص إدارة الوقت

أولاً: أهداف إدارة الوقت

إن الهدف من إدارة الوقت هو التفكير في كيفية استغلال الوقت الحالي و المستقبل أفضل استغلال ممكن ، ضمن استغلال الوقت الحالي ، يحقق الفرد اهداف عمله ويقلل من متاعب هذا العمل، اما التفكير في كيفية استغلال الاوقات القادمة اي المستقبلية فهذا في حد ذاته يقلل من المفاجآت والازمات والاضرار ويساعد في حل المشكلات المتوقعة ، وتعطي بعدا ارتقائيا بضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته ، فنظر على القدرة غير المحدودة على زيادة الاشباع ، والفعالية ،تعطي لنا صورة كاملة عن طريق فائق السرعة ،للوصول الى اكبر انجازات واكثرها عائدا ونتاجية ويتم ذلك من خلال حسن ادارة الوقت حيث تساعد ادارة الوقت على :

¹ - علي زوي نبيل ،"إدارة الوقت والاداء" ، رسالة دكتوراه ،كلية علوم اجتماعية وعلوم الانسانية ،جامعة 20 اوث 1955،سكيكدة ،2017،2016 ص 68.

² - منيف احمد سيف المحرمي ، نهج عبد المجيد علوي ،"أثر ادارة الوقت على اداء المدراء في الادارات الحكومية اليمنية" ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ، جامعة عدن ، المجلد 06 ، العدد 01 ، جوان 2019 ، ص 48

- **تحديد واضح للاختصاصات** : يمنع التعارض والتضارب في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين , ووضع العراقيل امامهم كما انه يمنع الازدواج في الاعمال , او القيام بأعمال غير مطلوبة .
- **تعميق واع ومدرك** : بشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمؤسسة وتعزيز الادراك بضرورة القسوى لنجاح الخاص للأفراد ، فلفرد هو الركيزة التقدم لأي مشروع .
- **استخدام التنسيق المسبق** : واساليب المشاركة وزيادة الاحساس بأخرين العاملين في المؤسسة ووانهم شركاء وليس متنافسين وان العلاقة معهم هيا علاقة تعاون واعتمادية متبادلة.
- **سلامة التخطيط المدرك لقيمة الوقت** : وممارسة الانشطة المختلفة في المشروع في اطاره ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية, وما تحتاج اليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة لتنفيذ .
- **سلامة التنظيم المرن** : المستوعب لمتغيرات والمستجدات ولطموحات العاملة.
- **دافعية التحفيز** : ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية او الخارجية أو مدى قدرتهم على تحريك و اقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديهم .
- **سلامة التوجيه** : الى أفضل السبل واقلها جهدا لتحقيق الانجازات المطلوبة.¹

ثانيا: خصائص إدارة الوقت

- إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء على تحقيق مناخ عمل جديد وفعال يسمح بتفاعل الايجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- ان ادارة الوقت ادارة فعالة قائمة على اختصار الزمن وفي الوقت نفسه القيام بكل الاعمال بسيرورة وبدون إرهاق وبأقل وقت.
- إدارة الوقت ادارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هواياتهم أو الحصول على فترات اكبر للراحة والتفكير المنظم والهادف.²

¹ - محمد امين شياح , "إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية" , شهادة الدكتوراة علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ,كلية العلوم الاجتماعية وعلوم الانسانية , جامعة 20 اوت 1955 , سكيكدة , 2017 2018 , ص 60

² - مريم التركي، جيهان السايح , "إدارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين" , شهادة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد البشير الابراهيمي , برج بوعرييج , 2020 2021 , 13

-إدارة الوقت حاضنة لكل الاعمال والنشاطات ولا يمكن القيام بأي نشاط دون الاستعانة بقدر من الوقت.¹

الفرع الثالث: أنواع وأساليب ادارة الوقت

أولاً: أنواع ادارة الوقت

قبل التطرق الى أنواع إدارة الوقت نتطرق الى أنواع الوقت ، حيث الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود، فلمكان هو البعد الذي تتغير فيه الاشياء والوقت الذي يجعل التغيير ممكنا بحيث لا يمكن تدارك الوقت من دون تغير ويصف الوقت في الادارة الى اربعة أنواع تشمل الاتي :

-**الوقت الابداعي**: هو الوقت المخصص لدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط في الأمور وإدارتها والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها وتحديد الاولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الانجاز والمتابعة .

-**الوقت التحضيري**: ويمثل المرحلة التي تسبق التنفيذ، ويتم فيها جمع المعلومات وتحديد بيئة العمل وادواته واساليبه وافراده وذلك لتجنب الهدر في الوقت والجهد .

-**الوقت الانتاجي**: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري .

ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الاداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج والتنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضي في التحضير للإبداع .

-**الوقت الغير مباشر أو الهام**: يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية هامة لها تأثيرها الواضح على المؤسسة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية وارتباط المسؤولين بمؤسسات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور إداري لندوات أو تلبية دعوات او افتتاح مؤسسات ومنظمات معينة ، حيث ان هذه النشاطات تحتاج الى وقت كبير، لذلك عليه ان يحدد كم من الوقت يمكن ان يخصص لمثل هذه النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الاعمال الرسمية الموكلة له .²

ومن هنا نتطرق الى انواع ادارة الوقت المتمثلة فيما يلي :

¹ - كريكور حسناء، قرافي حفصة، "فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022، ص 10.

² - مسعود ذبيح ليليا، "دور إدارة الوقت في تحقيق الابداع الاداري"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2015-2016، ص10

1- إدارة وقت الأفراد :

- إدارة وقت الأفراد : هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الامكانيات و الوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الاداء وتقليل الوقت الضائع الى حدود الدنيا .

- من خلال ادراك أهمية الوقت أن ما ضاع لن يعود، علينا ان نستخدمه بشكل واعى بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم وهو مورد محدد لملكية الجميع بنفس المقدار فلأربعة وعشرين ساعة وهو محتوى اليوم ، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، ولإدارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الافراد الى ادارة وقتهم بكفاءة وفعالية.

- وفي تكون ادارة الوقت وتنظيمه ، فاعلة ومنتجة، وتنعكس بشكل ايجابي، يجب ان لهذه الادارة نقطة تركيز بعيدة المدى تسعى لتحقيقها وتتوقف نتائج ادارة الوقت للأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

1- ادراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد.

2- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.

3- وضوح الأهداف وتجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الانتاجية ، وزيادة كفاءة العاملين.

4- حدد الإجراءات التي يجب اتباعها.

2- إدارة وقت المنظمات :

كما أن ادارة وقت المنظمات هي مجموعة عمليات وعناصر وادوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد وجانب ادراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث وجانب آخر يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفين والمدراء ، وترتبط بالمهارات و المعارف الادارية المستفادة عبر الزمن والمستفيدة بشكل مباشر من علم إدارة الاعمال وعلم الاجتماع الصناعي وعلم النفس وعلم الاحصاء التطبيقي والنظري، والمحاسبة الادارية¹.

¹ - موالكية رونق، "إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة

8ماي 1945،قائمة، 2020-2021، ص38

ثانيا: أساليب إدارة الوقت

تعمل إدارة الوقت على تنمية الذات البشرية والارتقاء بسلوكياتها عن طريق التخلي عن التصرفات السلبية واستبدالها بسلوكيات حضارية تحترم الوقت وتقدر قيمته. ويعد ذلك أسلوبا من الأساليب الفعالة التي تزيد من كفاءة استغلال الوقت.

1. تسجيل الوقت:

تعرف هذه العملية بانها " رصد جميع الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة والوقت الذي يستغرق كل نشاط في تلك الفترة وتدوم هذه العملية اسبوع أو اسبوعين بحيث يقوم المدير بنفسه بالتسجيل مرة أو مرتين أو ثلاث مرات في السنة حتى تعطي صورة حصصه عن وقته والمشكلات التي يعلنها منها في ادارته، مع الإشارة الي ان التغييرات قد أحدثت في الوظيفة التي يشتغلها لو في عادات العمل. وبهدف التسجيل للوقت الي : تحديد الأنشطة التي يقضي المدير وقت فيها ويمكن تفويضها او الاستغناء عنها ، و التعرف على طبقة مضيعات الوقت وتصنيفها الي ما ينتسب فيها وما يهرج عن سيطرته التسجيل اليومي للوقت.

2. تحليل الوقت:

اول من طرح هذا المفهوم هو" ارك ماكنزي " كأسلوب لتعريف وتحديد ما أطلق عليه "مصادر الوقت" اي الأنشطة القيمة غير المنتجة التي تشمل مصدر ضياع الوقت ويتم هذا التحليل من زاويتين:

- اختبار النشاط الذي تم تسجيله وقياس الوقت به .
- تحليل الوقت الذي استغرق النشاط.

3. تخطيط للوقت:

لا يقتصر التخطيط على جدولة ساعات العمل اليومي، فذلك على مستوى القريب باعتبار اليوم وساعات العمل فيه الوحدات القريبة ، اما سنوات العمل فهي الوحدات الاستراتيجية وبين هذا وذلك يتف الأسابيع والشهور كوَحدات التخطيط المتوسط الأجل الدوري.¹

4. التنظيم للوقت:

يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم ينتج عنه إهدار للوقت وتأخير في التنفيذ، وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة، أما التنظيم الجيد فانه يخفض الوقت

¹ نجاة موسى حسن أحمد، "أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدرء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، السودان، 2014، ص 33.

المطلوب للإنتاج ويوفر الكثير من الوقت الذي يشغل فيه المجالات الأخرى، وبالتالي فإنه تجتنب من أداء المنظمة.

5. التوجيه للوقت: وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية أو كتابية... ويشترط في القائم على توجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف العملية.

6. الرقابة على الوقت: بعد التخطيط للوقت وتنظيم استخدامه تكون عملية ضرورية لضمان الإدارة الجيدة له حيث تتم مقارنة بين الخطط الموضوعية وعملية التنفيذ لاكتشاف الانحرافات وتساق معالجتها اللازمة.¹

الفرع الرابع: معوقات إدارة الوقت:

تعددت الأسباب التي تكمن وراء ضياع الوقت وتبذيره منها ما يكون مصدرها الفرد نفسه ومنها ما يكون مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وفي ما يلي عرض لهذه المعوقات.

1. معوقات شخصية:

يقصد بها المعوقات المرتبطة بالشخص أو العامل نفسه والتي تحدث من إدارته للوقت بمهارة ومنها عدم وضع الأهداف المحددة للوظيفة الشكوى والاستماع لها ، فالبعض يجد متعة حقيقية عندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلي شكاوهم بهدف التعاطف والاعجاب أو المساعدة أو كل ذلك ويضيعون بذلك أوقاتهم وأوقات غيرهم .

2. معوقات التنظيمية:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم
- تضخم عدد العاملين
- عدم نهاية المعلومات وأنظمة الاتصالات
- التردد والمماطلة في اتخاذ القرار، أو اتخاذ قرارات متسرعة
- التفويض غير سليم
- سوء ترتيب الأولويات والاهتمام بالمسائل الروتينية .

3. معوقات اجتماعية وبيئية:

هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية و البيئية
-الموصلات

¹ - عبير فوزي الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 24

- البيئية المحيطة
- الجمهور المحيط بنا الذي يرى أن له حق علينا
- عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت
- الزيارات المفاجئة
- حجم علاقتنا الاجتماعية
- اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه.¹

المطلب الثاني: أساسيات التميز الإداري

يمثل التميز الإداري أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى فشل المنظمات، من أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون الإبداع والابتكار والتجديد هي السمات المميزة لأدائها.

الفرع الأول: تعريف التميز الإداري وخصائصه

اختلفت تعاريف التميز كمفهوم إداري من دولة لأخرى وحتى في داخل الدولة ذاتها يختلف من مؤسسة لأخرى، حسب الخدمات المقدمة وطبيعة المستفيدين من هذه الخدمات، وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها .
أولاً: مفهوم التميز الإداري.

قبل التطرق إلى التميز الإداري يجب علينا أولاً إعطاء نظرة حول التميز كمصطلح.

1- تعريف التميز:

عرفه السلمي بأنه : "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، وتحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنها نتائج و إنجازات تتفوق على ما يحقق المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة و أصحاب المصلحة في المؤسسة " .⁽²⁾

• كما عرف التميز على أنه : "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم و الإبداع و التحسين المستمر"³.

¹ - جوان فاضل مهدي، "إدارة الوقت وضغوط العمل" مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، بابل، مج 34، عدد 2، 2017، ص 8.

² - علي فلاح الصلاحي، "معايير مقترحة للتميز الإداري"، بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية،
³ البجيصي عبد المنعم، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 28.

- ركز الباحث هنا في تعريفه على أن التميز هو إشباع حاجات المجتمع و أصحاب المصلحة دون التركيز على أن التميز هو تحقيق مكانة عالية أو التفوق على الآخرين.
- ويشار إلى التميز بأنه: تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها و المتعاملين معها بعلاقات التأييد و التفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، و نقاط الضعف و القوة الخارجية و البيئة المحيطة.
 - أكد التعريف الثالث على إلزامية التفوق ومعرفة مكانتها لكن تجاهل العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحقيق التميز .
 - **التعريف الإجرائي:** التميز هو تحقيق مكانة عالية و التفوق على المنافسين، و الذي يعمل على تحقيقه العنصر البشري ذو الكفاءة من أجل إشباع احتياجات الأطراف كافة.

2- تعريف التميز الإداري :

تعددت التعاريف التي قدمت للتميز الإداري نذكر منها :

- تعريف علي السلمي حيث قدم مفهوما واضحا لإدارة التميز بأنها: " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة. (1)
 - وعرفه " الدويري" بأنه: "مجموعة من القواعد في المنظمة التي تقودها الى تحقيق أفضل الإنجازات". (2)
 - كما قام بن عبود علي أحمد بتعريف إدارة التميز على أنها : " تعبر عن الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة و التميز و الاستجابة للقوى الدائمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة".
 - وقال " ESKILD " لمفهوم إدارة التميز بأنها : " الطريقة الإجمالية للعمل و التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل المتعاملين مع المنظمة و الموظفين و المجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل. (3)
 - **التعريف الإجرائي:**
- من منطلق التعريفات السابقة يمكن القول أن ادارة التميز: " هي فلسفة إدارية حديثة في التسيير ، تعبر عن الجهود التي تبذلها منظمة ما ، من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة وسعيها لتحقيق رضا كل الأطراف و بالتالي استمرار المنظمة و التميز في بيئة العمل.

(1) مبارك عواد البرازي، "متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت"، دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، الكويت،

العدد 16، 2015، ص497.

(2) غسان غريب سعد الدويري، "إدارة التميز في القطاع العام الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 31.

(3) أمال ياسين المجالي، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي"، الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية،

الأردن، المجلد 36، لعدد 01، 2009، ص146.

ثانيا: خصائص التميز الإداري:

يتمتع التميز الإداري بحملة من الخصائص نذكر منها فيما يلي: (1)

1. التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هو وجهان لنفس العملة ، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق التميز ، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.
2. يتحقق التميز بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانبا مهما من المسؤولية و التخطيط و الإعداد و الريادة من أجل تحفيز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين.
3. التميز مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى.
4. لا يعني الوصول الى مرتبة التميز من السوق ، وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين ، وتتواصل الرحلة بالعمل المستمر على الوفاء بتلك الرغبات و استرضاء العملاء الحاليين واغراء مزيدا من العملاء الجدد للتعامل مع المؤسسة .
5. لضمان تحقيق التميز و المحافظة عليه باستمرار ، لابد من توازن المنافع التي تحقق لأصحاب رأسمال، العاملين، و أفراد الإدارة، العملاء، المتعاملين مع المؤسسة، أطراف وهيئات المجتمع ككل.
6. ينمي السعي للوصول لمستوى الإدارة المتميزة قدرات مهمة في إدارة المؤسسات ويثير فيها رغبات لتطبيق منهجيات ادارية متفوقة أهمها التقنيات التالية : الإدارة الاستراتيجية ، القياس ، المرجعي ، التقويم الذاتي .
7. برامج التدريب لنظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات. (2)

الفرع الثاني: أبعاد التميز الإداري

للتميز الإداري مجموعة من الأبعاد نذكر أهمها:

➤ **التميز القيادي:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعها لهم ، بالتوجه نحو الإبداع و التميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادة وعلاقات العمل الفعالة ، و القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامه بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل على أفكار جديدة ، كما ان القيادة العليا إذا أثبتت استراتيجية الباب المفتحة ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة ، والقدرة على المناقشة و

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 296.

(1) Dick Grote ، "The performance Appraisal question and answer" ، Book survival guide for managers ، USA،2022 ، P24.

الوصول إلى اقتراحات و ابتكار حلول جديدة لمشاكله ، وهناك مجموعة من النشاطات ، التي يجب أن تقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة .

➤ **تميز بتقديم خدمة :** إذ أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين يلجؤون الى المنافسين للتعامل معهم ، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة .

➤ **تميز العملاء :** يقصد بمصطلح التميز في خدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل مفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من المنظمات التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن والعملاء .

➤ **تميز الهيكل التنظيمي :** يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق (1).

➤ **تميز الثقافة التنظيمية :** يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد و تشمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح ، التعاون ، الثقة ، الأصالة) فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء و إنجاز المرؤوسين ، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير .

➤ **تميز الاستراتيجية :** تميز الاستراتيجية هي سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في ادائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة القناعة بأنها الإطار الصحيح و المنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا عملائها ، إذ أصبح التوجه الاستراتيجي هو لأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق التميز ، فالتميز من خلال الاستراتيجية يعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة ، قدراتها وامكانياتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة ، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط و السياسات و البرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (2).

➤ **تميز المعرفة :** تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها، و التميز في المعرفة يعني إدارة المعرفة بشكل يضمن انسياب المعلومة و المعارف بين الفريق بشكل سلمي،

(1) - أحلام كركود، " القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون ENAP ، المجلة

العلمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد 09، العدد 01، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2001، ص147.

(2) شفاء علي محمد العزاوي وزيد احضير محسن ، " التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي"، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، العراق، المجلد 09، العدد 18،

و استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة و تشجيع الإبداع ، وأن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم ايصالها للمعنيين ، مما ينعكس على أداء المنظمة في ظل عصر الثورة المعرفية .

الفرع الثالث: متطلبات إدارة التميز

يتطلب تحقيق التميز توفير عدة متطلبات في المؤسسة منها:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمنظمة ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها و أهدافها الاستراتيجية ، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة و تنظيمية
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة ، وضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل ، و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
- تتمتع المنظمة بقيادة فعالة يتولى وضع الأسس و المعايير ، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج، وتعرض على استغلال الفرص لتحقيق المنظمة للتميز .
- توفير نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الإدارية.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد لتخطيط و استقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتميئتها وتوجيه أدائها وأسس تقييمها.
- إدارة الأداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد و آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته و مستوياته. (1)

الفرع الرابع: نماذج إدارة التميز

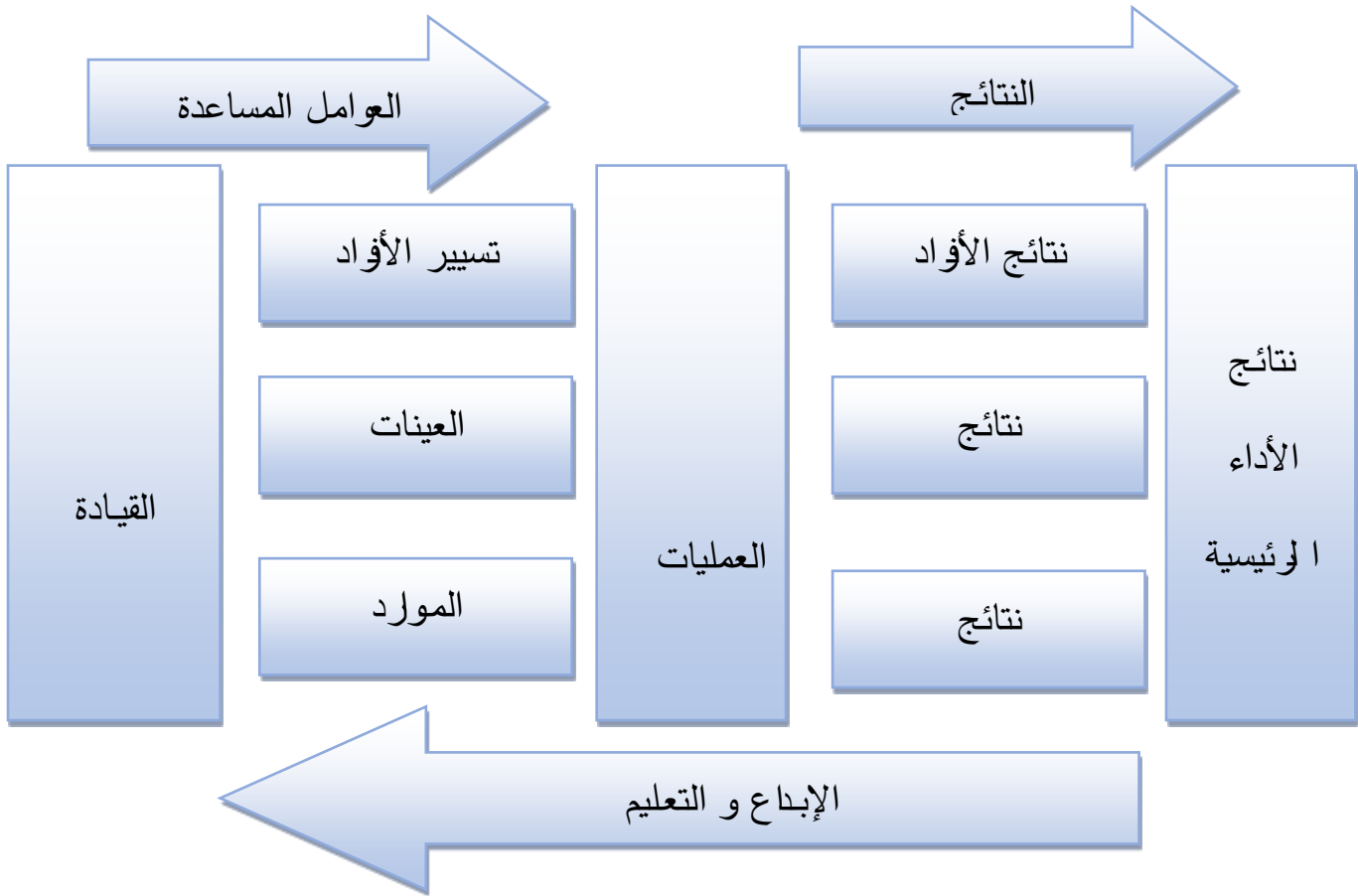
تبحث العديد من المؤسسات اليوم عن التميز ولكن أغلبها غير قادرة على تحقيق هذا الهدف لعدم وعيها العميق بالتميز وفي هذا الإطار بعض نماذج التميز لأبرز، ولكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المؤسسات، وتتمثل هذه النماذج في :

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

تم انشاء النموذج الأوروبي للجودة و التميز EFQM وجائزته عام 1991 وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات و الدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزته إلى أربع فئات هي:¹

(1) آلاء عبد الرحمان بن محمد بالمر، "مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة"، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية العلوم الاقتصادية، السعودية ، 2016، ص 20.

- ✓ المؤسسات الكبيرة.
 - ✓ الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
 - ✓ مؤسسات القطاع العام.
 - ✓ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- والشكل الموالي يوضح النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
- الشكل رقم 01: النموذج الأوروبي:



المصدر: صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة

دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013، ص 32

إن النموذج الأوروبي للتميز بحد ذاته هو علامة تجارية مسجلة ، تم تعديله سنة 1999 وتحديثه بشكل طفيف عام 2003 ، وذلك لمراعاة بيئة التفكير الحالي و الممارسات الحالية وبيئة العمل، ويمكن وصف ذلك حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كالتالي : "هي أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق

¹ زرزارا عياشي، غياذ كريمة، "مميزات و خصائص إدارة التميز في التعليم العالي" بجامعة 20 أوت 1955

بسكيكة ، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد 4 ، 2020، ص 62.

قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم الثغرات و تحفي الحلول ، ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، و العملاء، والمجتمع بشكل عام ،انما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات و السياسات وتوجه العاملين وتتسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة كما تعمل على تكوين و استثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين نوي المنفعة للمؤسسة ، و تصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي على تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.(1).

ثانيا / النموذج الأمريكي لإدارة التميز Baldrige Prodel

نموذج" ما ل كوم بالدريج" ، و الذي تمنح وفقا له الجائزة الوطنية الأمريكية للتميز :

تهدف إلى دعم التميز في المؤسسات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي غيرها من دول العالم، ويتكون هذا النموذج من مجموعة من القيم، و المفاهيم السياسية تتضمن مجموعة من المعتقدات و السلوكيات الموجودة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع وهو يمثل أداء تستخدمها المؤسسات المختلفة لإجراء عمليات التقييم الذاتي ، وتقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وغاياتها المختلفة ، وكذا في تقييم عملياتها، وتأثيرها على ا لنتائج ، وذلك استنادا الى مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات المختلفة على تطوير أدائها ، واستخدام منهج منظم ، ومتوازن لإدارة مؤسساتها، وذلك بغض النظر عن حجم المؤسسة ، أو طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه ، ويساعد هذا التقييم على تحديد النجاحات و الفرص المتاحة للتحسين وتنشيط الموارد البشرية ، كما يساعد المؤسسة على التركيز على الأهداف المشتركة فضلا عن تقييم أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، و الموائمة بين الموارد المتاحة و الأهداف الاستراتيجية المحددة ويتكون نموذج " بالدريج " الأمريكي لإدارة التميز من ثلاث مجموعات مختلفة من المعايير وهي :

المجموعة الأولى: و تتعلق بمؤسسات الأعمال (Business)

المجموعة الثانية: وتتعلق بالمؤسسات التعليمية (Education)

المجموعة الثالثة: وتتعلق بالمؤسسات العاملة في المجال الصحي (Health care)

و تساعد هذه المعايير على تحسين ممارسات الأداء التنظيمي، وتسهيل عمليات التواصل وتبادل أفضل الممارسات، و المعلومات بين مختلف المنظمات على مستوى العالم، كما تمثل هذه المعايير أداة عمل تساعد المؤسسات على فهم أدائها، و إدارته فضلا عن توجيه التخطيط، و الفرص المتاحة للتعلم.

وجدير بالذكر ، فإن معايير نموذج " بالدريج " الأمريكي لإدارة التميز في المؤسسات تركز على مجموعة من القيم ، و المفاهيم الأساسية وهي : متطور انظم ، و القيادة الحكيمة ، و التميز المرتكز حول تقييم العاملين والتعلم

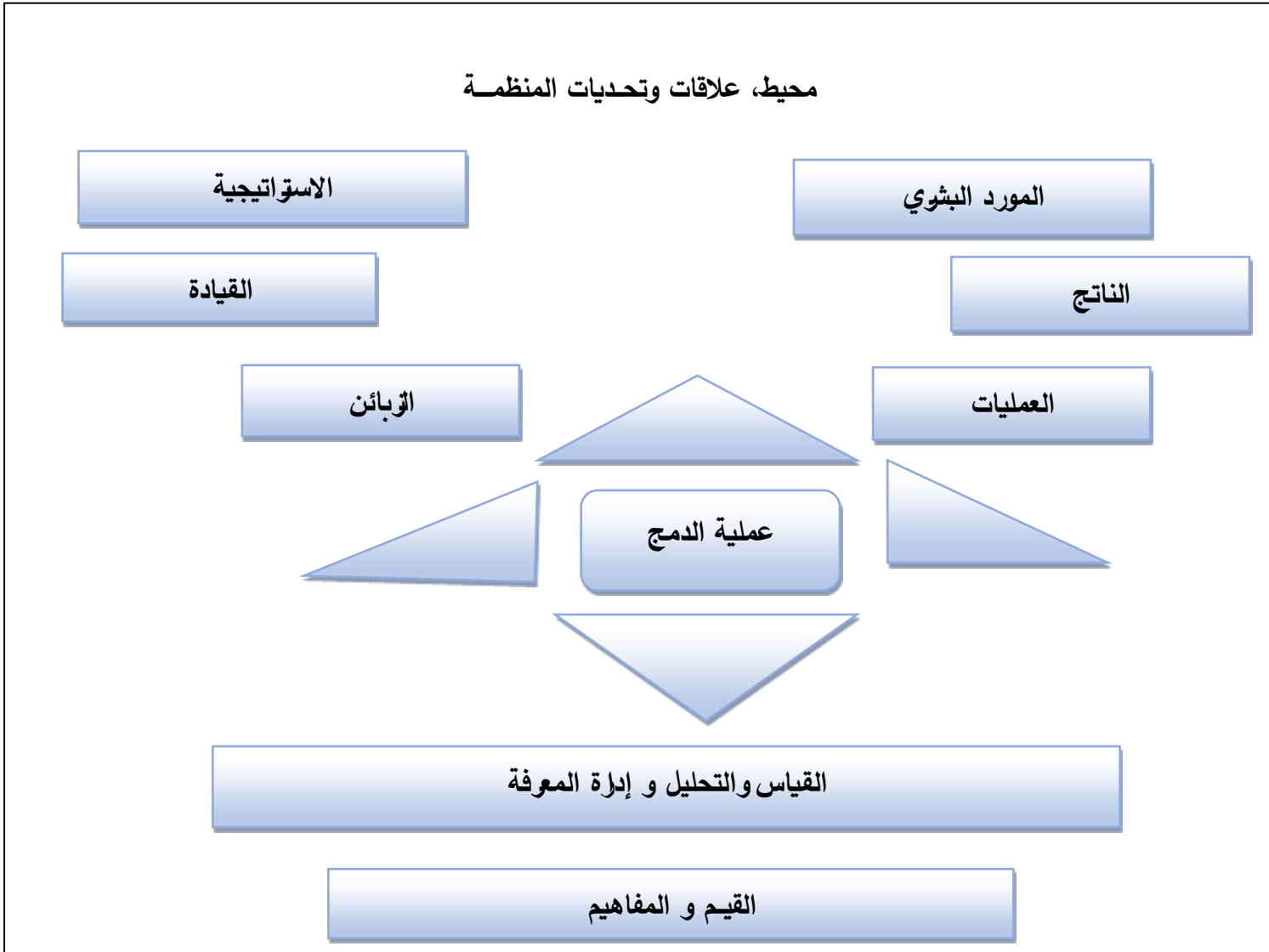
(1) صولح سماح "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة" رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة-

التنظيمي و المرونة ، و التركيز على النجاح ، و الادارة من أجل الابتكار ، و الإدارة بالحقائق ، و المسؤولية المجتمعة ، و الأخلاق و الشفافية و تقديم القيمة و النتائج .

يتضح مما سبق ، تعود القيم و المفاهيم التي يقوم عليها نموذج " بالدريج" الأمريكي لإدارة التميز ، والذي تعد بمثابة متطلبات أساسية لابد من توافرها ، لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة ، ومن أهمها : ضرورة توافر قيادة حكيمة للمؤسسة التعليمية و قيادتها ، فضلا عن ضرورة الاهتمام بالتعلم المتمركزة على الطالب ، وإرساء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك ، وتؤكد مع ضرورة توافر موارد بشرية لديها الرغبة، و الاستعداد لتطوير العملية التعليمية ، وتحسينها ووجود نظام فعال لتطوير الأداء بالمؤسسة، ومع ضرورة التركيز على النجاح و الإبداع ، والابتكار ، فضلا عن التركيز على إدارة الوقت بالمؤسسة ودعم مهارات الموارد البشرية ، وقدراتها، و إمكانياتها المختلفة باعتبارهم مصدر الإبداع والابتكار ، و الشكل التالي يوضح معايير نموذج " مالكوم بالدريج للتميز.

- معايير نموذج مالكوم بالدريج المتميز.

الشكل رقم 02: النموذج الأمريكي.



المصدر: صباحي الأخضر: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي"، من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، العدد الاقتصادي (33)2 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، د ، س ، ص 127.

وفيما يلي شرح لمعايير النموذج الأمريكي الموقعة في الشكل أعلاه:

أولا/ القيادة:

يعتبر هذا المعيار هو المحرك الرئيس للأشطة و الأساليب و الأنظمة والتي تدفع المنظمة الى التميز ، فهو يمثل رؤية الإدارة العليا وفلسفتها ومنظومة القيم التي تؤمن بها حيث يبحث هذا المعيار أسلوب تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين بالمنظمة مع كل الأطراف، وخلق بيئة عمل ايجابية تحتضن الابتكار و الابداع وترعى الموهوبين ويعترف بإسهامهم وهذا فضلا عن التركيز على عمليات التحسين المستمر .

ثانيا / الاستراتيجية :

من خلال هذا المعيار بعد تحقيق التميز منظور استراتيجي وعملية ذات رؤية متكاملة الأبعاد تتضمن وضع الأهداف بعيدة الأمد، وإجراءات التغييرات التي تكفل تحسين الأداء التنظيمي بهدف إرضاء أصحاب المصلحة وبخاصة الزبائن ، كما يتناول هذا المعيار تحديد الصيغة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، خاصة ما تعلق بتحويل الرؤية و الأهداف الي واقع ملموس من خلال خطة تكتيكية ونشرها على مجال واسع في المنظمة ، وقياس نسب التقدم باستمرار وتحديد نسب الانحراف عن الأهداف.

ثالثا / الزبائن:

يبحث المعيار ويركز على ضرورة المعرفة الدقيقة وتوقعات العلماء والأسواق ، و ضرورة بناء علاقات مع الزبائن، و كسبهم تعزيز ولأنهم ، خاصة ما تعلق بخصائص المنتجات قياسا بالمنافسين والتفوق عليهم ، و في هذه الحالة المنظمة مطالبة بضرورة فتح أبواب الحوار مع الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن تلبية احتياجاتهم قياسا لتوقعاتهم حول المنتجات المقدمة ، كما أن الاستثمار في المعلومة المرتدة من الزبون و نشرها عبر كامل اقسام المنظمة يعد ضروريا لزيادة فرص الابداع والابتكار في تقديم المنتجات و الخدمات بغرض كسب زبائن جدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

رابعا / تحليل المعلومات و إدارة المعرفة :

يتناول هذا المعيار على جمع المعلومات و تحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب، خاصة ما تعلق منها بالجودة و النوعية التي يطلبها الزبون ، و في هذه الحالة يجب قياس قدرة المنظمة على استخدام المعلومات و أساليب استقبالها و تداولها و حرصها و نقلها، بالإضافة إلى تنظيمها و تحديثها و الاستفادة منها في حل المشكلات و اتخاذ القرارات التي تضمن تميز المنظمة و تفوقها على المنافسين.

خامسا / المورد البشري:

يبحث هذا المعيار كيف تستطيع المنظمة تمكين القوة العاملة لتحقيق أداء عال من الولاء و الاحترام لتنفيذ رؤيتها و تطبيق رسالتها ، فهذا يتطلب بناء مناخ تنظيمي فعال يحقق الالتزام الوجودي والعاطفي و الفكري للعاملين اتجاه انجاز الأعمال وتطوير القدرات و المهارات ، من أجل التأسيس لثقافة تنظيمية تتصرف بالتواصل المفتوح وتنويع الافكار.

سادسا / العمليات:

يتمحور هذا المعيار حول تصميم العملية و إدارتها من أجل الوفاء بطلبات واحتياجات و رغبات الزبائن ، بالإضافة إلى اعتماد نظام رقابي فعال منها لحدوث الأخطاء و الهفوات ، مع ضرورة اعتماد السرعة و المرونة في هذا المجال ، كما أن ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد و المعدات والتقنيات المطلوبة ، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث و التطوير .

سابعاً / النتائج:

يعتبر أهم معيار حيث أنه يركز على تحسين أداء المنظمة في مجالاتها الأداء المفتاحية الأساسية كدرجة قبول الزبائن ، رضا العاملين ، جودة الخدمة أو السلعة ، قيمة الشركاء و الموردين ، الحصة السوقية ، النتائج المالية ، نتائج القيادة ، والإدارة و المسؤولية الاجتماعية ، و كذلك مستوى أداء المنظمة قياساً بالمنظمات الأخرى .

ثالثاً / النموذج الياباني لإدارة التميز (إدوارد ديمينغ):

وهو نموذج "إدوارد ديمينج" و الذي تم منح وفقاً له جائزة ديمينج اليابانية والذي تأسس عام 1950 تخليداً لذكراك ، و قد تم تصميمها في بداية الأمر لمكافأة المؤسسات اليابانية التي تعمل في مجال تحسين الجودة ، ثم تطور الأمر بعد ذلك ، و أصبحت هذه الجائزة تمنح للأفراد ، و المؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال تحسين الجودة و رقابتها ، وهي تشمل على ثلاث فئات وهي : جائزة ديمينج للأفراد ، جائزة ديمينج لتطبيق رقابة الجودة ، وجائزة رقابة الجودة لعمليات الإنتاج . هذا ويبني نموذج " ديمينج " الياباني لإدارة التميز في المؤسسات المختلفة على تحقيق مبادئ " ديمينج " الأربعة عشرة للجودة وهي:⁽¹⁾

1. خلق الولاء او الاستقرار لغرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج او للخدمة.
2. تعلم الفلسفة الجديدة .
3. التوقف عن الاعتماد فقط على الإجراءات فحص المنتج للتحقق من الجودة وإنما يتطلب الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع إبراز الاجزاء الحرجة .
4. شراء المواد فقط اذا كانت المورد (او المجهز) يمتلك عملية الجودة و الانتهاء من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر .

(1) أفكار سعيد خميس عطية : تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة " ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، العدد33ص450.

5. استخدام الطرق الاحصائية لغرض ايجاد و تحديد النقاط المثيرة للمتعاب مع إجراء التحسين المستمر للنظام.
6. تأسيس المساعدة الحديثة لعميلة التدريب في موقع العمل.
7. تأسيس طرق جديدة للإشراف.
8. القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
9. رفع الحواجز ما بين اقسام العمل المختلفة.
10. اختزال الأهداف
11. مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.
12. رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية
13. تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة
14. بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يوميا.

المبحث الثاني: علاقة إدارة الوقت بالتميز الإداري.

سنحاول التطرق في هذا المبحث الى دراسة العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت و التميز الإداري.

المطلب الاول: دور تخطيط و تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري

إن عملية التخطيط من الوظائف الرئيسية لإدارة وفيه تؤخذ التدابير المسبقة لأي عمل مستقبلي أو وضع الخطط لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ظل الظروف التي يمكن أن تسود مستقبلا وبأفضل صورة ممكنة.

كما أن التخطيط يساعد في تحديد الاتجاه وذلك لأنه مبني علي اهداف سبق تحديدها كما أنه يقدم الحوافز ويجعل الفرد مستعدا للخطوة القادمة ،كما يمكنه من استغلال وقته ولا يكون لديه وقت ضائع .

كما أن التخطيط المسبق وجعل الخطط معدة مسبقا مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغيرات في مختلف المواقف التي تتيح فرصة للمتميزين للاستخدام المساحة في خطة لتطويرها .

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية التخطيط لإدارة الوقت دور واضح في تحقيق التميز الإداري حيث أن التخطيط الجيد والمسبق يسمح بالوصول إلى أهداف المؤسسة كما أنه يسمح باستيعاب التغيرات الحاصلة.

أما التنظيم فهو في الحقيقة تنسيق الجهود البشرية في أية مؤسسة فتنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا جاءت علاقة التميز الإداري والذي يعتمد أساسا علي المنطق السليم والتفكير الراجع ،وذلك لأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة التي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند وضع خطة تنظيمية .

إن لعملية التنظيم في إدارة الوقت لها دور كبير في تحقيق التميز الإداري وحتى يتسنى لنا إبراز عن هذا الدور لابد من ذكر مزياء وفوائده هي كالاتي:

- تحقيق التفاهم والمحبة بين الاداريين والعمال

- الميل الي التعاون والولاء للجماعة

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .

- تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بدقة

نستخلص مما سبق أن لعملية التنظيم علاقة ودور في تحقيق التميز الإداري فهو يساعد علي استيعاب الجماعات والميل الي التعاون فيما بينهم مما يؤدي إلي توفير الوقت ،كما أنه يساعد العاملين علي معرفة مهامهم التي سيقوم بها مما سيؤدي التي تحفيز العاملين على القيام بعملهم وتميزهم في أداءه.

المطلب الثاني: دور التوجيه والرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري

إن عملية التوجيه تعد وظيفة مركبة وذلك لأنها تنطوي علي جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في المدى القصير والطويل الأجل ، ويجب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه ،كما يتوجب عليه أيضا أن يكون على علم دراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة ،والا كان التوجيه في غير محله وخارجا على الوقت المحدد ،كما أن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين في ملا فلا تحقق الفائدة المرجوة.

ومما سبق نستنتج أنه إذا اهتم الموجه بنفسه العاملين ويقوم بإرشادهم في الوقت المناسب وبطريقة مؤدية، فإن ذلك سيخلق روح المحبة والتعاون ويشجع على تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم وهذا حتما سيؤدي إلى تحقيق التميز الإداري بالمؤسسة .

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وعن طريق هذه العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات في إعادة تحليل الوقت بما تم إنجازه، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل الغير الصحيحة، والتي سوف تستنزف الكثير من الوقت، وهذا يتطلب القيام بعملية الرقابة بشكل دوري.

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجمين عن هذا الاستغلال يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام، وذلك لتحقيق من تفعيل الوقت وبشكل عملي سليم .

نستخلص مما سبق أن عملية الرقابة هي القدرة على متابعة كل ما يحدث داخل المؤسسة وذلك من خلال التقارير المعدة التي تحتوي على المعلومات اللازمة حول العمل، فمن خلال التقارير سيحاول المدير أو المسؤول أن يبين ويكتشف الأخطاء والمشاكل التي قد تطرأ في الوقت المناسب وذلك لأن الحساسية للمشكلات هي من أهم العناصر الأساسية لتميز الإداري فقد يعالجها المدير بطريقة إبداعية وبأسلوب جديد وهذا في حد ذاته تميز إداري يوصل المؤسسة الي التفوق على منافسيها.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت والتميز الإداري.

تطرقنا في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي يجب أن يتبعها الباحث في بحثه منذ الانطلاقة الأولى في مساره، بحيث أنها تزود الباحث بكل ما يحتاجه لتدعيم وتقديم بحث علمي كامل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على عدة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة و التي تناولت أحد المتغيرين لدراستنا ، سنتناول في هذا المطلب على مجموعة من الدراسات المتنوعة .

الفرع الاول : الدراسات العربية .

هناك بعض الدراسات العربية التي تناولت أحد المتغيرين لموضوع دراستنا و تتمثل فيما يلي:

أولاً/ الدراسات العربية السابقة لإدارة الوقت :

- الدراسة الأولى:

صيفية جدوالي، سامية مهداوي إدارة الوقت لدى عينة من الطلبة الجامعيين سنة 2021 :

وهي عبارة عن مقالة منشورة بمجلة المعيار الصادرة عن جامعة محمد لمين دباغين، سطيف. تهدف الدراسة إلى معرفة الفروق في إدارة الوقت لدى الطلبة الجامعيين وفقاً لمتغيري الجنس والتخصص الدراسي أجريت الدراسة على عينة من الطلبة الجامعيين حيث توصلت نتائج الدراسة إلى :

- وجود فروق دلالات احصائية في إدارة الوقت لدى الطلبة الجامعيين وفقاً لمتغيري الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى الطلبة الجامعيين وفقاً لمتغير التخصص الدراسي.
- تكونت الدراسة من 186 طالب وطالبة منهم 82 ذكور أو 104 اناث وتم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع المعلومات.
- الدراسة الثانية:

عبير فوزي خطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن.

هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين، وتبيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت.

وتكونت عينة الدراسة من 140 موظف وموظفة في مستويات الإدارية من مجتمع الدراسة البالغ 1400 ولخصت الدراسة في مجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت

- الدراسة الثالثة:

منيف احمد سبق المحرمي ، نهج عبد المجيد علوي، اثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الادارات الحكومية اليمنية ، سنة 2019.

وهي عبارة عن مقالة منشورة بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، وتهدف هذه الدراسة الي تحديد أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين تطبيق إدارة الوقت ومستوى الأداء، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء العموم و نوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم في المؤسسة العامة للكهرباء اليمنية البالغ عددهم 148 مديرا ومديرة، طريقة جمع البيانات الاستبيان.

الدراسة الرابعة:

كنتوش منال، واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 اوث 1955 سكيكدة .

وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، وتهدف هذه الدراسة إلى كشف واقع إدارة الوقت لدى موظفي سكيكدة حسب الوظائف الإدارية، وتم التوصل في الأخير إلى أنه: يوجد تطبيق جزئي لإدارة الوقت في جامعة 20 اوث 1955 مما يتطلب تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

ثانيا/ الدراسات العربية السابقة لإدارة التميز :

الدراسة الأولى:

صولح سماح، دور تسيير رأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، 2013. هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى فحص وجود تسيير رأسمال البشري ودور هذا التسيير في تحقيق هذا التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي وتم جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ببرنامج Spss .

الدراسة الثانية:

زرزار العياشي، غياد كريمة، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي، 2020.

هي عبارة عن مقال منشورة بمجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، تهدف إلى الأهمية المتزايدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، إذ يكسب موضوع إدارة التميز أهمية متزايدة اليوم لاعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الإدارية والتنظيمية للأفراد، واستنتج البحث أن تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات أمراً ضرورياً.

الدراسة الثالثة:

كركود أحلام ، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي ، 2021.

هي عبارة عن مقالة منشورة بالمجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، تهدف هذه الدراسة إلى فرض التغيرات العالمية اليوم على جميع المنظمات، أصبح التغيير أمراً ضرورياً وحتمياً مهما كان حجم أو نوع المنظمة ، كما حاولت الدراسة إلى التزام المؤسسة الوطنية للدهن بتطبيق النموذج الجزائري للتميز، وكذا مختلف الأساليب والطرق المعتمدة من أجل تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

تناولنا في هذه الدراسة ما يلي :

أولاً / الدراسات الأجنبية السابقة لإدارة الوقت:

Managerial behavior of high school punapals

- الدراسة الأولى:

دراسة (وليم مارتن و دونالد ويلر ، 1981م William Martin & Donald Willower

وهي بعنوان : " سلوك المدير الإداري في المدرسة الثانوية " أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على خمس مدارس ثانوية، لرصد سلوك المدير الإداري، والوقت الذي يقضيه على مختلف المهام خلال اليوم الدراسي، وذلك عن طريق أسلوب الملاحظة المباشر والمنظم الذي طوره منتز بيرغ (Mintzberg) وخلاصة هذه الدراسة أن لجنة قامت بملاحظة خمسة من مديري المدارس الثانوية ومكنت في كل مدرسة خمسة أيام متتالية، لتلاحظ وترصد نشاطات المدير ومهامه، أي أنها قامت بوصف المهمة ومدتها، ومكانها والغرض منها والمشاركين فيها. ولقد وضعت كذلك -72- جميع المراسلات، خلال تلك الفترة بين أيدي أعضاء اللجنة لاختبارها وتدوين الملاحظات عنها .

وتشير نتائج الدراسة، إلى أن عدد الأنشطة التي رصدت، وحلت خلال فترة الملاحظة بلغ (3730) نشاطاً، أي بمعدل (2.149) نشاطاً يومياً من قبل المديرين الخمسة . وتبين أن نسبة الوقت الذي يصرفه المدير في الاتصالات التي تتم عن طريق الاجتماع وجهاً لوجه قد بلغت (8.53 %) من وقت المدير خلال يوم العمل، أما العمل الكتابي بأنواعه، (5.5%) والمراقبة (5.8%) المكالمات الهاتفية فقد بلغت نسبته (16 %) ، ومما يجدر ذكره أن نتائج هذه الدراسة لا تشير من خلال رصد المهام أن للمدير مهام إشرافية أي لا يوجد أي نسبة مئوية من وقت المدير مخصصة للنشاط الإشرافي ، ويلاحظ من نتائج الدراسة أن الاجتماعات القصيرة غير المحددة والتي تتم عرضاً، كان لها أعلى نسبة مئوية من وقت المدير يومياً إذ بلغ معدلها (5.27 %) من الوقت العام.

- الدراسة الثانية:

2-Barling& Others (1996) : Time management and Achievement

Striving Interact to Predict Car Sales Performance.

هي عبارة عن مجملية حول إدارة الوقت والسعي إلى تحقيق التفاعل لتنبؤ بمستوى أداء العاملين في مبيعات السيارات بكندا، حيث دفت هذه الدراسة إلى قياس العالقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال التنبؤ بأداء العاملين في بيع السيارات في كندا، وما تم التوصل إليه هو معرفة بأن إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل ولكن بناء على شرط أساسي ووجود عامل الدافعية للعاملين، حيث تبين من هذه الدراسة أن مستوى الدافعية لدى العاملين يقل من رغبتهم في إدارة أوقاتهم بشكل ناجح، وأن العاملين الذين تتوفر لديهم الدافعية في العمل أبدوا ميال أفضل لإدارة أوقاتهم بشكل ناجح، والذي بدوره انعكس بالإيجاب على الأداء.

ثانياً / الدراسات الأجنبية السابقة لإدارة التميز:

الدراسة الأولى : دراسة واسو جوفل (Waswas et Jwaifell)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي في جامعة الحسين بن طلال ، تكونت عينة الدراسة من 249 عضواً إدارياً في الجامعة ، وتم استخدام منهج وصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدة المعالجة المركزية متوسط من حيث الأبعاد الإدارية و الفنية ،بينما هو ضعيف من حيث البعد المادي ، أن مستوى التميز

المؤسسي متوسطا في بعد التميز القيادي، لكنه ضعيف في أبعاد التميز في الكائن وتميز الخدمات البشري.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والقيمة المضافة فيها يلي:

الفرع الأول: أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة يمكن القول أن موضوع إدارة الوقت والتميز الإداري موضوع حديثة وتبين أن هناك اختلاف فيما بينها من حيث المكان والزمان والعنوان ورقم العينة ووهذا ما يبين أهمية الموضوع الدراسة حيث تم الاستفادة منها بشكل كبير حيث كانت معظم الدراسات حول إدارة الوقت وندرة الدراسات حول التميز الإداري وما تتميز بيه الدراسة الحالية عن السابقة هو التعرف علي دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري كما تشابهت الدراسات حول بعضها في عدة نقاط منها الاعتماد على الاستبيان وبرنامج التحليل كما تبين أثر كل من إدارة الوقت والتميز الإداري وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين إدارة الوقت والتميز الإداري وأهدافه

الفرع الثاني: القيمة المضافة

تتميز دراستنا بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، حيث أنا دراستنا تناولت المتغيرين إدارة الوقت والتميز الإداري والذي يعتبر دراسة حديثة لم يتم التطرق إليها من قبل ولم يتم البحث عن العلاقة التي تجمعهما.

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت و التميز الإداري وبعض المفاهيم المرتبطة بهما ، وتوصلنا الى أن ادارة الوقت يمثل موردا غير قابل للخرن أو التجديد ، وأن هدره أو عدم التحكم الجيد في إدارته سيعرضها إلى أخطار جسيمة قد تؤدي الى زوالها، وهو من الأساسيات التي يجب على الموظفين الاهتمام بها ، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات، كما تناولنا مفهوم التميز الإداري وأبعاده بالإضافة الى اهم نماذجه، وبعد التطرق الى الدراسات السابقة ، وقفنا على توضيح العلاقة النظرية بين ادارة الوقت و التميز الإداري حيث نجد أن إدارة الوقت لها دور فعال في التأثير على الجانب المعنوي للعاملين مما يؤدي الى تحقيق التميز الإداري، وأن الادارة الجيدة للوقت تؤدي الى تميز جيد، كما أن التميز الجيد يتطلب ادارة جيدة للوقت ، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحقيق التميز يرتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الفعالة والرشيده للوقت، وعموما فإن ادارة الوقت لديها اهمية كبيرة في جميع المنظمات.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة
المينائية سكيكة)

تمهيد:

بعد تناولنا الجانب النظري في الفصل الاول لموضوع " دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري " ، ارتأينا أن نسقط هذا الجانب على الواقع العلمي باعتبار أن الدراسة الميدانية مرحلة هامة وضرورية من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية، الموضوعية ، حيث يتم جمع البيانات و تحليلها بطريقة علمية ، ومن أجل تدعيم الدراسة النظرية واعطاء قيمة للموضوع ، لابد من معالجتها تطبيقيا لذلك قمنا بإعداد استبيان تعكس اجابات العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكة ، حيث نسعى من خلال هذا الفصل الى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة و المتمثل في الكشف عن دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري.

وقد تضمن هذا الفصل وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة الأداة المستخدمة للدراسة وطرق تصميمها واعدادها ، وكذلك ثبتها وصدقها ، وكذا تحليل وتفسير البيانات ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و النتائج العامة و صياغة التوصيات ، من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول :لمحة عامة عن المؤسسة المينائية بسكيكة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة المينائية

تعد المؤسسة المينائية لسكيكدة مؤسسة خدمية يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات، وتتمثل غاية الميناء في عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة ESP إضافة الى وظائفها، كما سنتطرق إلى أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية بسكيكدة

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

يرجع تأسيس الموقع المينائي إلى ما بين القرن السابع والثامن من قبل الميلاد، حيث أسس القرطاجيون إمبراطورياتهم والتي امتدت حدودها إلى غاية شمال إفريقيا، حيث أن خليج النوميدين ساعد على تأسيس مبسط تجاري للسلع، الشيء الذي أدى إلى قيام مدينة سطورة بعد سقوط قرطاج عام 147 ق.م. ثم جاءت الفتوحات الرومانية بنفس الخليج وتأسست مدينة روسيكادا المعروفة الآن بسكيكدة، وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية أكثر من 125 سنة؛ وإلى غاية 1839 م كان ميناء سكيكدة عبارة عن مرفأ صغير متكون من أعمدة حديدية لاستقبال السفن بحيث لا تستطيع القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضية المرفأ وإنما تترك حمولتها على الرمال بشاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم غرب المرفأ، ثم تنقل السلع في عربات مسطحة والتي توصلها إلى مدينة سكيكدة.

وكان المشروع النهائي المصادق عليه إبان الإستعمار الفرنسي سنة 1860م يشمل على

مايلي:

- بناء الحاجز الكبير الذي يبلغ طوله 1400م.
 - بناء حقل مائي في الجهة الشرقية و الغربية لأرصفة الأمامية للميناء.
 - بناء حاجز أفقي الهدف منه تكوين حقل مائي مؤقت.
 - بناء حاجز القصر الأخضر.
- استأنفت الأعمال سنة 1856م إلى غاية 1891م تم القيام بالأشغال التالية:
- تمديد طول الحاجز الكبير ب 225 كلم، وذلك من 1891م إلى 1957.
 - تم بناء مساحات مسطحة الخاصة بالسلع والبضائع وأرصفة جديدة من 1930م إلى 1957م.
 - بناء حاجز للأمواج على الرصيف الذي يحمل نفس التسمية، والذي انطلقت به الأعمال سنة 1959م لتنتهي عام 1969م، ورصيف Marinelle الذي ازداد طوله بحوالي 290 م وقد دشن عام 1985م ومن خلاله ارتفعت طاقة الاستقبال للميناء.

وبقي الميناء ثانوي إلى غاية 1969م وذلك بقيام الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط للمحروقات تبعا لإنشاء ثلاثة أرصفة بترولية عائمة، إلى أن انتهت الأشغال عام 1972م.

- بناء رصيف رئيسي طوله 1875 متر ورصيف ثانوي بطول 650 متر وبينهما مدخل عرضه 250 متر، حيث يبلغ عدد المنشآت المتخصصة في البواخر ثمانية سبعة منها مخصصة للمحروقات ورصيف واحد تجاري يبلغ طوله 240 متر سلم سنة 1955م.

أما بخصوص نشاط الصيد البحري فقد حول إلى ميناء سطورة الذي أصبح ميناء للصيد البحري والنوهة وهذا ابتداء من 24 فيفري 1981م، ومن الناحية الإدارية ففي سنة 1981م أصبحت المؤسسة المينائية لسكيكدة هي التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، وبدءا من سنة 1989م تولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، وصولا إلى سنة 2001م حيث تم تدشين برج المراقبة الجديد الذي شيد بطريقة فنية متميزة، وفي سنة 2005م تم تنصيب منصات عائمة في عرض البحر لشحن وتفريغ الناقلات العملاقة، أما سنة 2007م فتم تهيئة ميناء جاف على مساحة 7 هكتار وتهيئة الأرصفة لتناسب المعايير العالمية.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تأسست بمقتضى المرسوم 284/28 المؤرخ في 1982/08/14 و هي من أهم المؤسسات المينائية الوطنية وقد كان تأسيسها في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ حيث أسندت الى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ LONP .
- الشركة الوطنية للشحن SONAMA .
- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN.

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة برأس مال 100000000 دج بتاريخ 1989/03/21 م، تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم 1/88 المؤرخ في 1988/01/12 م، ولقد تحولت الى شركة مساهمة برأس مال قدره 1350000000 دج، وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء القل وميناء المرسى وميناء سطوره، والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.
- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.
- ميناء الهيدروكربون وهو من أحدث الموانئ.

الفرع الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية لسكيكة وهيكلها التنظيمي

أولاً: أهداف المؤسسة المينائية بسكيكة

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي الى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- مساعدة المؤسسات الوظيفية في عملية الاستيراد والتصدير.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

ثانياً: وظائف المؤسسة المينائية لسكيكة

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطوير.
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.
- وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة الى هذه الوظائف هناك وظيفتان هامتان تتمثلان في وظيفة التسيير، ووظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. المديرية العامة:

تقوم بتسيير وتنسيق ومراقبة أنشطة المؤسسة المينائي لسكيكة من خلال الهياكل التي تتكون منها والمشاركة في تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع مجلس الإدارة، وتوجيه، تنفيذ الاستراتيجية المقررة، وتعتبر العمود الفقري للميناء ومن بين مهامها:

- الإشراف المباشر على باقي المديريات.
- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية.
- التنسيق بين مختلف المديريات.

- الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام.
- 2. **مديرية قيادة الميناء:** وتنقسم إلى دائرتين هما:
 - **دائرة مساعد السفن:** من مهامها:
 - القيام بسحب البواخر وربطها.
 - القيام بعملية إرشاد السفن.
 - وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.
 - **دائرة الأمن والشرطة:** من مهامها:
 - مراقبة البضائع الداخلية والخارجية.
 - مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
 - تسيير المنارة للإرسال.
- 3. **مديرية الصيانة:** من مهامها:
 - تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.
 - صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

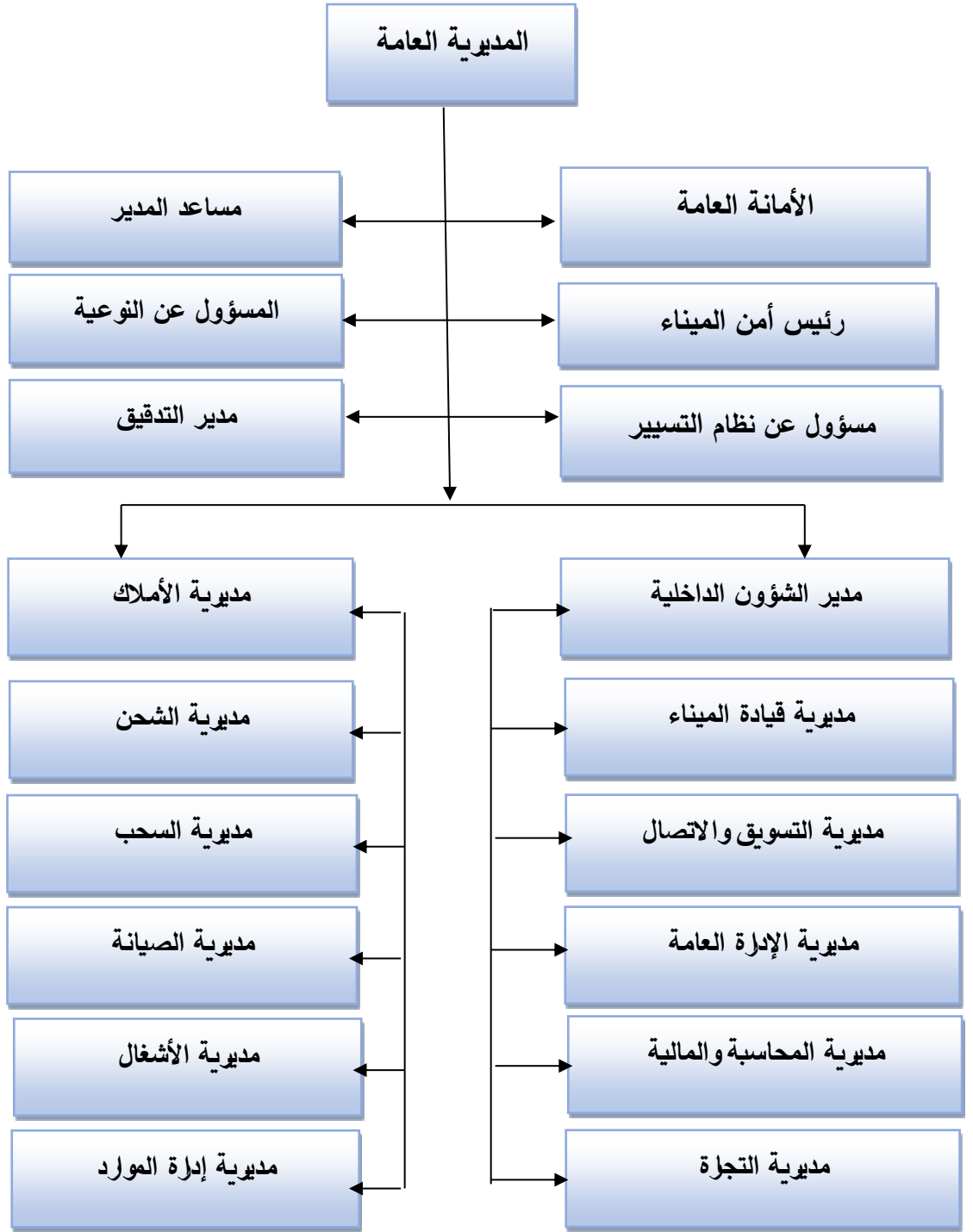
وتشمل هذه المديرية على: قسم الصيانة، قسم المشتريات، قسم التجهيزات.
- 4. **مديرية سحب البواخر:** من مهامها:
 - تقييم كل العمليات المتعلقة بالبحر السحب والدفع للبواخر في عمليات الإرساء والإبحار.
 - تقييم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر بحاجة إلى مساعدة طارئة.
 - صيانة العتاد وجعله في أتم الاستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه.
 - ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما.
- 5. **مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:** من مهام هذه المديرية ما يلي:
 - متابعة حركة البضائع مند وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
 - الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
 - تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.
- 6. **مديرية الإدارة العامة:** من مهامها:
 - الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
 - التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف والتكوين.

وتنقسم إلى:

 - **دائرة الموارد البشرية:** وتنقسم إلى المصالح التالية:
 - مصلحة الأجور وعقود التأمين.

- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف و تكوين الموارد البشرية.
- دائرة الشؤون القانونية: من مهامها:
 - إبرام الصفقات وعقود التأمين.
 - تمثيل المؤسسة أمام المحكمة والدفاع عن حقوقها.
- 7. مديرية المحاسبة والمالية: تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديریات الأخرى وتعتبر كمركز لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وتتكفل بما يلي:
 - المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.
 - تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سوف نتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها من أجل جمع البيانات حولها:

أولاً: مجتمع الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية يجب تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل في جميع عناصر الظاهرة قيد الدراسة وفي هذه الحالة تمثل في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكة ، والذي يبلغ عددهم 1920 عامل حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة وموزعون على مستويات ادارية مختلفة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (60) عامل ، استرد (37) استبانة ، بحيث تم ضياع منها (10) استبانات ، وتم استبعاد (13) استبانة بسبب عدم الإجابة الكاملة على جميع الأسئلة المتضمنة في الاستبانة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على جمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة تفيد في الوصول إلى النتائج التي هي بمثابة الجواب على الإشكالية المطروحة من جهة والتحقق من الفرضيات من جهة أخرى، ومن بين هذه الطرائق ما يلي:

أولاً- الملاحظة:

الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات أو المعلومات ،بل لعلها من أدق وسائل البحث ، ويمكن استخدامها في الدراسات المتقدمة ، فهي توجه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة ، ومن خلال الملاحظات تمكنا من التعرف على عمال المؤسسة الذين تطغى عليهم روح التعاون والاحترام و الانضباط فيما بينهم سواء رؤوسا أو عمال بسطاء .

ثانيا - المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات والتعرف إلى مشكلات الأفراد واتجاهاتهم نحو القضايا المطروحة ،و تعتبر المقابلة نوعا من الاستبيان الشفوي ، ويشيع استعمالها مع الاستبيان حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد وميولهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين ، فالمقابلة تسمح بجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة ، وعلى ضوء ذلك قمنا بإجراء بعض المقابلات مع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية لشرح الاستمارة عليهم ومعرفة مهام هذه المؤسسة وكيف يتم ادارة الوقت و كيفية تحقيق التميز الاداري للعمال في المؤسسة حيث كانت جل المعلومات محصورة في يد رئيس المصلحة ، كما قدم لنا المؤطر كل المعلومات المطلوبة ، وقد تم طرح مجموعة من الاسئلة بالاعتماد على الخلفية النظرية للموضوع التي كانت مكملة لأسئلة الاستمارة وفعلا تم تقديم كل المعلومات المتعلقة بأبعاد التميز في المؤسسة وكيفية تقييم عمالها من خلال تقديم المعايير المعتمدة في ذلك .

ثالثا - الوثائق والسجلات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي لها صلة بالموضوع المدروس، وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عدد العمال، بعض الاتفاقيات.....الخ حيث تمت دراسة هذه الوثائق لاستخراج كل ما يمكن أن يحتويه من معلومات تساهم في اثراء الموضوع المدروس .

رابعا - الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استعمالا في دراسة ميول الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم من خلال اعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة للإجابة عليها.

فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استبيان خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها، وتحتوي الاستبانة على مجموعة من العبارات ، يقوم كل مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة من أحد أو استشارة أحد.

على ضوء هذا التعريف اعتمدنا على هذه الأداة بغية الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من فرضيات الدراسة من خلال التعرف على آراء ومواقف عمال المؤسسة حول دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الاداري ، عن طريق استخدام استبيان صمم خصيصا لهذا الغرض ، موجهة إلى عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم من مدرء ونواب ورؤساء أقسام ، ورؤساء مصالح.

وقد تم تقسيم هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة الدراسة وتتمثل في: السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الأقدمية.

المحور الثاني: تضمن العبارات المتعلقة بإدارة الوقت، وهي تتضمن 22 عبارة مقسمة على العناصر التالية:

- تخطيط الوقت : العبارات من 01 الى 04 .

- تنظيم الوقت : العبارات من 05 الى 10.

- توجيه الوقت : العبارات من 05 الى 15.

- الرقابة على الوقت: العبارات من 16 الى 20.

المحور الثالث : وتضمن العبارات المتعلقة بالتميز الإداري و الذي يتكون من 6 عبارات .

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس ليكارث الخماسي ، مبينا في الجدول التالي:

الجدول رقم:(01): مقياس ليكارث الخماسي .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبتين .

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وقد قمنا بمعالجة البيانات إحصائياً وتحليلها باستخدام الأدوات التالية:

- معامل ألفا كرو نباخ **Cronbach alpha coefficient**: استعملناه لقياس ثبات محاور وأبعاد الدراسة، و للتأكد من درجة الاتساق الداخلي للعبارات الموجودة في كل محور .

- النسب المئوية والتكرارات: **frequencies and percentage** وذلك من أجل وصف عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation coefficient** : استعملناه من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، ومعرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة.

- اختبار كلموغوروف سمرنوف **Kolmogorov Smirnov test** : وذلك من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

الفرع الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة والبرهنة على صدقها ، قمنا بحساب معامل ألفا كرو نباخ ، حيث يشير هذا العامل الى نسبة الحصول على بيانات مماثلة لها، وسنوضح معاملات الثبات الاستبيان في الجدول الآتي:

جدول رقم(02): معامل ألفا كرو نباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ
تخطيط الوقت	04	0,747
تنظيم الوقت	06	0,733
توجيه الوقت	05	0,779
الرقابة على الوقت	05	0,717
إدارة الوقت		0,896
التميز الإداري	08	0,905
المجموع	28	0,938

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss**.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,717 و0,905 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرو نباخ هي 0,938 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثانيا : صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة ، من خلال صدق الاتساق الداخلي، والصدق الظاهري.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة ، من خلال صدق الاتساق الداخلي، والصدق الظاهري.

1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين): نظرا لضيق الوقت وقصر فترة التبرص وتأخر الأساتذة المحكمين في الرد. تم تحكيم الاستبيان من طرف أستاذة سلطان كريمة فقط من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوث 1955 سكيكة، حيث قامت بإبداء رأيها حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما صممت لأجله وتقديم ملاحظاتها من أجل تعديل وحذف بعض العبارات.

2- صدق الاتساق الداخلي: لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:أولاً: تخطيط الوقت

الجدول رقم (03): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تحدد أهدافك بكل وضوح ودقة	**0,786	0,000
02	تحدد توقيت زمني لتحقيق أهدافك المراد إنجازها	**0,790	0,000
03	تضع جدول أعمال يومي للمهام التي ستنجزها وترتيبها حسب أولويتها	**0,922	0,000
04	تقوم بوضع خطة عمل أسبوعية، شهرية وسنوية	**0,689	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تخطيط الوقت تراوحت ما بين

0,689 و0,922 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما

وضعت لقياسه.

ثانياً: تنظيم الوقت

الجدول رقم(04): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تنظم وقتك ملك على أساس خطة يومية	**0,678	0,000
02	وقت العمل الرسمي كافي لتنظيم مختلف المهام الموكلة لك.	**0,790	0,000
03	في حالة عدم إتمام العمل تأخذ عمك للبيت	**0,604	0,000
04	يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي .	**0,574	0,001
05	تقوم بتفويض أحد مرؤوسيك بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المهام بدون تأخير.	**0,794	0,000
06	تتعاون مع زملائك في العمل لإنجاز المهام بهدف توفير الوقت .	**0,594	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تنظيم الوقت تراوحت ما بين 0,574 و0,794 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: توجيه الوقت

الجدول رقم(05): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توجيه الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقوم بالتمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل	**0,638	0,000
02	يقدم لك رئيسك المباشر دوما توجيهات حول العمل في الوقت المناسب	**0,716	0,000
03	تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين الذين تعمل معهم	**0,734	0,000
04	وضوح الأعمال المراد تطبيقها يساعد في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وينتائج أحسن.	**0,779	0,000
05	تقوم بطرح أسئلة عديدة لرئيسك أثناء تكليفك بمهمة ما من أجل إتمامها في أقل وقت	**0,778	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات توجيه الوقت تراوحت ما بين 0,638 و 0,779 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: الرقابة على الوقت

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة على الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يقوم رئيسك بجولات ميدانية بشكل مستمر لمراقبة العمل	**0,722	0,000
02	تتعرض للعقوبات في حالة عدم اتمام عملك في الوقت المحدد	**0,507	0,003
03	تتجنب دائماً تأجيل الأعمال الموكلة إليك	**0,915	0,000
04	يقوم المسؤول بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال	**0,820	0,000
05	تستطيع اكتشاف الأخطاء و القيام بحلها في وقت وجيز	*0,439	0,012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الرقابة على الوقت تراوحت ما بين 0,439 و 0,915 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، ما عدا العبارة رقم 5 فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثالث: التميز الإداري

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التميز الإداري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	القادة يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع	**0,861	0,000
02	يسهر القادة على تطبيق الخطط و السياسات واتخاذ القرارات	**0,925	0,000
03	تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي و استراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها .	**0,823	0,000

04	0,710**	0,000	يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة .
05	0,795**	0,002	نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف و التطوير.
06	0,770**	0,000	يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال اعداد برامج تدريبية.
07	0,612**	0,000	توفر المؤسسة نظام متكامل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها
08	0,749**	0,000	يتم تحديد مستويات المعرفة و القدرة لدى الأفراد وتنميتها و المحافظة عليها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التميز الإداري تراوحت ما بين 0,612 و 0,925 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (08): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,779	0,579	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تطرقنا في هذا لمبحث الى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، من خلال تحليل محور البيانات الشخصية و محور إدارة الوقت ، ومحور التميز الاداري واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة.

سنقوم بتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة كما يلي:

الفرع الأول: محور البيانات الشخصية:

1. الفئة العمرية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

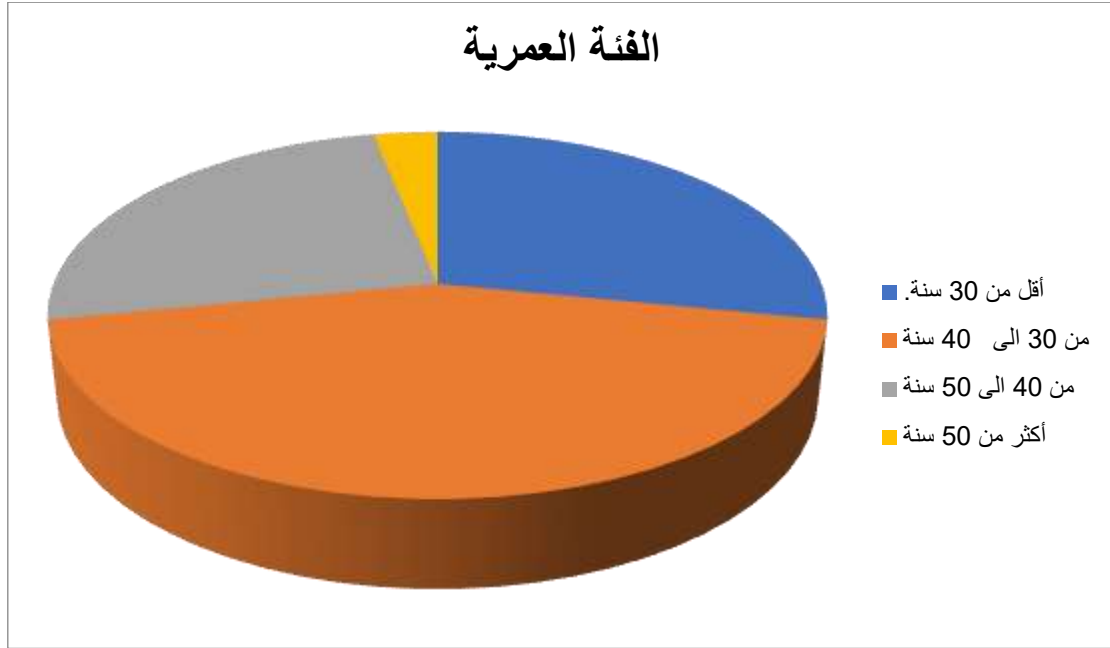
جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
28,1%	9	أقل من 30 سنة
43,8%	14	من 30 إلى 40 سنة
25%	8	من 41 إلى 50 سنة
3,1%	1	أكثر من 50 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 43,8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 28,1%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 41 الى 50 سنة بنسبة 25% وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة ضعيفة 3,1%، وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة هم من الفئة الشبابية من 30 إلى 40 سنة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



3. المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	أساسي
15,6%	5	ثانوي
84,4%	27	جامعي
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة متحصلون على شهادات جامعية بنسبة

84,4%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم ثانوي وذلك بنسبة 15,6%.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



4. الفئة الوظيفية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
0%	0	مدير
9,4%	3	نائب مدير
56,3%	18	رئيس قسم
34,4%	11	رئيس مصلحة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة يندرجون ضمن وظيفة رئيس قسم بنسبة 56,3%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 34,4%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة نائب مدير بنسبة 9,4%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد على الترقية الآلية .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



4. سنوات الأقدمية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

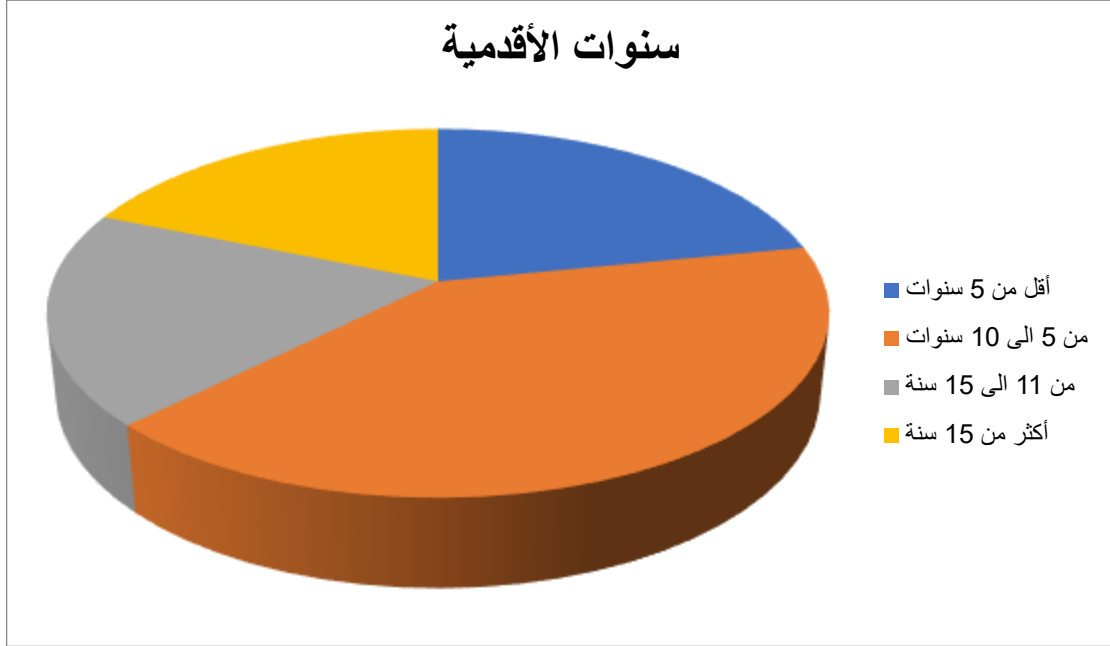
جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
21,9%	7	أقل من 5 سنوات
40,6%	13	من 5 الى 10 سنوات
18,8%	6	من 11 الى 15 سنة
18,8%	6	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 40,6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 21,9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية في المؤسسة من 11 الى 15 سنة وأكثر من 15 سنة بنسبة 18,8%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد على الأقدمية، وأفراد العينة يملكون خبرة كافية تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم، و التميز فيه.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة:

أولاً: تخطيط الوقت: يمكن تلخيص عبارات تخطيط الوقت فيما يلي:

جدول رقم(13): الوسط الحسابي لعبارات تخطيط الوقت.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,762	4,00	تحدد أهدافك بكل وضوح ودقة	1
2	مرتفع	0,870	3,87	تحدد توقيت زمني لتحقيق أهدافك المراد إنجازها	2
1	مرتفع	0,508	4,00	تضع جدول أعمال يومي للمهام التي ستجزها وترتيبها حسب أولويتها	3
3	مرتفع	1,050	3,84	تقوم بوضع خطة عمل أسبوعية، شهرية وسنوية	4
		0,619	3,92	تخطيط الوقت	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى تخطيط الوقت

والتي جاءت كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,00) وانحراف معياري (0,762)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يحدد أهدافه بكل وضوح ودقة.

-جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,87) وانحراف معياري (0,870)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع" والذي يشير إلى أن العامل يحدد توقيت زمني لتحقيق أهدافه المراد انجازها.

-جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,00) وانحراف معياري (0,508)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يضع جدول أعمال يومي للمهام التي سينجزها ويرتبها حسب أولويتها.

-جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,84) وانحراف معياري (1,050)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يقوم بوضع خطة عمل أسبوعية، شهرية وسنوية.

ثانيا: تنظيم الوقت: يمكن تلخيص عبارات تنظيم الوقت يلي:

جدول رقم(14): الوسط الحسابي لعبارات تنظيم الوقت.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,737	3,81	تنظم وقت عملك على أساس خطة يومية	1
3	مرتفع	0,803	3,75	وقت العمل الرسمي كافي لتنظيم مختلف المهام الموكلة لك.	2
5	متوسط	0,948	3,06	في حالة عدم إتمام العمل تأخذ عملك للبيت	3
4	متوسط	1,110	3,15	يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي .	4
3	مرتفع	0,762	3,75	تقوم بتفويض أحد مرؤوسيك بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المهام بدون تأخير .	5

1	مرتفع	0,640	3,90	تتعاون مع زملائك في العمل لإنجاز المهام بهدف توفير الوقت .	6
	مرتفع	0,555	3,57	تنظيم الوقت	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى تنظيم الوقت

والتي جاءت كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,81) وانحراف معياري (0,737)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل ينظم وقت عمله على أساس خطة يومية.

-جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,75) وانحراف معياري (0,803)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن وقت العمل الرسمي كافي لتنظيم مختلف المهام الموكلة للعامل.

-جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,06) وانحراف معياري (0,948)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن العامل في حالة عدم اتمام عمله يأخذ عمله للبيت ولكن ليس بشكل دائم.

-جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,15) وانحراف معياري (1,110)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن العامل ينظم نوعا ما وقته بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.

-جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,75) وانحراف معياري (0,762)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يقوم بتفويض أحد مرؤوسيه بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المهام بدون تأخير.

-جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,90) وانحراف معياري (0,640)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يتعاون مع زملائه في العمل لإنجاز المهام بهدف توفير الوقت.

ثالثاً: توجيه الوقت

يمكن تلخيص عبارات توجيه الوقت فيما يلي:

جدول رقم (15): الوسط الحسابي لعبارات توجيه الوقت.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,672	4,00	تقوم بالتمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل	1
2	مرتفع	0,646	3,96	يقدم لك رئيسك المباشر دوما توجيهات حول العمل في الوقت المناسب .	2
3	مرتفع	0,780	3,68	تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين الذين تعمل معهم	3
4	مرتفع	0,910	3,59	وضوح الأعمال المراد تطبيقها يساعد في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وبناتج أحسن.	4
3	مرتفع	0,780	3,68	تقوم بطرح أسئلة عديدة لرئيسك أثناء تكليفك بمهمة ما من أجل إتمامها في أقل وقت	5
	مرتفع	0,556	3,78	توجيه الوقت	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى توجيه الوقت

والتي جاءت كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,00) وانحراف معياري (0,672)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يقوم بالتمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل.

-جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,96) وانحراف معياري (0,646)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يقدم له رئيسته المباشر دوما توجيهات حول العمل في الوقت المناسب.

-جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,68) وانحراف معياري (0,780)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أنه بالمؤسسة تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين.

-جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,59) وانحراف معياري (0,910)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن وضوح الأعمال المراد تطبيقها يساعد في توجيه الوقت نحو أقصر الطريق وبتائج أحسن.

-جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,68) وانحراف معياري (0,780)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يقوم بطرح أسئلة عديدة لرئيسه أثناء تكليفه بمهمة ما من أجل إتمامها في أقل وقت.

رابعا: الرقابة على الوقت

يمكن تلخيص عبارات الرقابة على الوقت فيما يلي:

جدول رقم(16): الوسط الحسابي لعبارات الرقابة على الوقت

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,777	3,90	يقوم رئيسك بجولات ميدانية بشكل مستمر لمراقبة العمل	1
1	مرتفع	0,822	3,96	تتعرض للعقوبات في حالة عدم اتمام عملك في الوقت المحدد	2
4	مرتفع	0,846	3,84	تتجنب دائما تأجيل الأعمال الموكلة إليك	3
3	مرتفع	0,870	3,87	يقوم المسؤول بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال	4
5	مرتفع	0,780	3,68	تستطيع اكتشاف الأخطاء و القيام بحلها في وقت وجيز	5
	مرتفع	0,561	3,85	الرقابة على الوقت	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الرقابة على

الوقت والتي جاءت كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,90) وانحراف معياري (0,777)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن الرئيس يقوم بجولات ميدانية بشكل مستمر لمراقبة العمل.

-جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,96) وانحراف معياري (0,822)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن الموظف يتعرض للعقوبات في حالة عدم إتمام عمله في الوقت المحدد.

-جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,84) وانحراف معياري (0,846)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يتجنب دائما تأجيل الأعمال الموكلة اليه.

-جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,87) وانحراف معياري (0,870)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن المسؤول يقوم باعداد تقارير يومية حول العمل والعمال.

-جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,68) وانحراف معياري (0,780)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن العامل يستطيع اكتشاف الأخطاء والقيام بحلها في وقت وجيز.

الفرع الثالث: محور التميز الاداري

يمكن تلخيص عبارات التميز الاداري فيما يلي:

جدول رقم(17): الوسط الحسابي لعبارات التميز الاداري.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	0,677	3,84	القادة يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع	1
5	مرتفع	0,718	3,75	يسهر القادة على تطبيق الخطط و السياسات واتخاذ القرارات	2
1	مرتفع	0,856	4,09	تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي و استراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها .	3
2	مرتفع	0,879	4,00	يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة .	4
8	مرتفع	0,841	3,53	نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف و التطوير .	5
6	مرتفع	0,683	3,71	يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال اعداد برامج تدريبية.	6
7	مرتفع	0,715	3,56	توفر المؤسسة نظام متكامل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها	7
3	مرتفع	0,793	3,87	يتم تحديد مستويات المعرفة و القدرة لدى الأفراد وتنميتها و المحافظة عليها	8
6	مرتفع	0,600	3,79	التميز الاداري	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية التميز الإداري والتي جاءت كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,84) وانحراف معياري (0,677)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن القادة يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع.

-جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,75) وانحراف معياري (0,718)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن القادة يسهر على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.

-جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,09) وانحراف معياري (0,856)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن المؤسسة تقوم بإجراء تعديلات الملائمة لهيكلها التنظيمي واستراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها.

-جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (4,00) وانحراف معياري (0,879)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أنه يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.

-جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 8 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,53) وانحراف معياري (0,841)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.

-جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة 6 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,71) وانحراف معياري (0,683)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن قدرات العاملين في المؤسسة يتم تطويرها من خلال اعداد برامج تدريبية.

-جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة 7 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,56) وانحراف معياري (0,715)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أن المؤسسة توفر نظام متكامل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.

-جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,87) وانحراف معياري (0,793)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " مرتفع"، والذي يشير إلى أنه يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة لدى الأفراد وتنميتها والمحافظة عليها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- ليس لتخطيط الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

جدول رقم (18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تخطيط الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,749	6,675	0,000	0,773	0,598	44,550

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (18) دور تخطيط الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتخطيط الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,773) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,598) أي ما قيمته (59,8%) من التغيرات في مستوى التميز الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية تخطيط الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,749) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تخطيط الوقت يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز الإداري وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (44,550) وقيمة T (6,675) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: لتخطيط الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- ليس لتنظيم الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

جدول رقم (19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,854	7,052	0,000	0,790	0,624	49,733

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (19) دور تنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتنظيم الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,790) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,624) أي ما قيمته (62,4%) من التغيرات في مستوى التميز الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية تنظيم الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,854) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تنظيم الوقت يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز الإداري وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (49,733) وقيمة T (7,052) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: لتنظيم الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

- اختبار الفرضية الثالثة:

- ليس لتوجيه الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

جدول رقم (20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور توجيه الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,687	4,522	0,000	0,637	0,405	20,447

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (20) دور توجيه الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لتوجيه الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,637) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,405) أي ما قيمته (40,5%) من التغيرات في مستوى التميز الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية توجيه الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,687) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية توجيه الوقت يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز الإداري وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (20,447) وقيمة T (4,522) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: لتوجيه الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- ليس للرقابة على الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,666	4,364	0,000	0,623	0,388	19,046

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (21) دور الرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور للرقابة على الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,623) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,388) أي ما قيمته (38,8%) من التغيرات في مستوى التميز الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية الرقابة على الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,666) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الرقابة على الوقت يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز الإداري وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (19,046) وقيمة T (4,364) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما

يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: للرقابة على الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية:

- ليس لإدارة الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

جدول رقم (22): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,872	0,761	21,460	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (22) دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور لإدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,872) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,761) أي ما قيمته (76,1%) من التغيرات في مستوى التميز الإداري ناتج عن التغير في مستوى أهمية إدارة الوقت، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (21,460) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: لإدارة الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة.

خلاصة الفصل الثاني:

اشتمل الفصل الأخير على دراسة تطبيقية التي أجريت بالمؤسسة المينائية سكيكة المتعلقة بموضوع دور ادارة الوقت في تحقيق التميز الاداري، حيث تناولت الدراسة التعريف بالمؤسسة والتطرق إلى تقسيماتها وهيكلها التنظيمي، وتناولت 45 مفردة من موظفي المؤسسة ، كما تم تحليل نتائج الميدانية وتفسيرها من خلال الاستعانة ببرنامج Spss.

وتم اختبار فرضيات الدراسة بتحليل جداول الانحدار البسيط واعتماد على هذه النتائج تم إثبات صحة كل فرضيات الدراسة.

خاتمة

شهدت إدارة الوقت في العقد الأخير اهتماما كبيرا وواسعا لدى المؤسسات من حيث التسيير، لمواكبة التغيرات البيئية، مما أدى بالإحاطة أكثر على أهمية الوقت وكيفية إدارته و استغلاله من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، والاستمرار في أداء دورها بما يخدم عملية تحقيق التميز الإداري ، ومن أجل البقاء في مجالات عملها المتعددة و إعادة تنظيمها ، والتميز الإداري هو أحد تلك المجالات التي لها قدر كافي وأهمية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية لأنه يمثل دور فعال في نجاح المؤسسات وارتقاءها من أجل تحقيق التميز ، حيث أن المؤسسة المتفوقة هي التي تكون متميزة في مواكبة الظروف البيئية المتغيرة ؛ فجاءت هذه الدراسة التي تحمل موضوع " دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري " لتسليط الضوء على مختلف الأساليب المعتمدة لإدارة الوقت من خلال دراستنا للمؤسسة المينائية بسكيكدة من وجهة نظر العمال الإداريين.

من هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على معرفة الدور الموجود لإدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا وذلك عن طريق أربعة عناصر لإدارة الوقت والمكونة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ وقمنا في دراستنا بطرح فرضية عامة تفرعت منها أربع فرضيات تم اختيارها واختبارها اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي Spss والخروج بنتائج.

النتائج :

توصلنا في دراستنا الى النتائج التالية :

- أغلب الفئات العمرية للعمال تتراوح ما بين 30 و 40 سنة، أي الاعتماد أكثر على الفئة الشبابية.
- معظم عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة متحصلين على شهادات جامعية، وهذا عامل جيد من حيث الكفاءة المهنية.
- يقوم عمال المؤسسة المينائية بتحديد الأهداف بكل دقة ووضوح، مع تحديد توقيت زمني لتحقيق تلك الأهداف.
- التخطيط الجيد للوقت يساعد في تخفيض الجهد المبذول عند قيام العامل بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة لديهم القدرة على تنظيم الوقت من خلال تخصيص وقت زمني محدد بناء على درجة الأهمية المسجلة في الأعمال اليومية.

- العاملون في المؤسسة المينائية بسكيكة يقومون بطرح الأسئلة من أجل إتمام العمل في أقل وقت ممكن.
- توجيه الوقت يساعد على تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكة.
- تقوم المؤسسة بالرقابة القبلية والبعديّة بشكل مستمر وذلك من خلال جولات ميدانية.
- تعمل المؤسسة المينائية بسكيكة على الرقابة وذلك من خلال اعداد تقارير يومية حول العمل والعمال.
- تقوم المؤسسة المينائية بسكيكة بتطوير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم والتغلب على مضيعات الوقت عن طريق تقديم برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين.

هناك دور فعال لإدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة؛

- لتخطيط الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة عند مستوى 0.05؛
- لتنظيم الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة عند مستوى 0.05؛
- لتوجيه الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة عند مستوى 0.05؛
- للرقابة على الوقت دور في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة المينائية بسكيكة عند مستوى 0.05؛
- التغلب على مضيعات الوقت يساعد على تحقيق التميز الإداري.

التوصيات:

- من خلال هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام أكثر بدراسة الوقت والعمل على استغلاله وخاصة في المستويات الإدارية لدينا من خلال توجيهه نحو دراسته واستغلاله بكفاءة كونه موردا نادرا.
 - عمل إدارة المؤسسة المينائية بسكيكة على تعزيز التواصل بين المرؤوسين لبناء المزيد من جسور الثقة معهم في طريق البحث عن التميز، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات بشكل مستمر.
 - هناك دور لإدارة الوقت في بعد تميز المرؤوسين وذلك بتبني المؤسسة المينائية بسكيكة لاستراتيجية التدريب وتكوين الموظفين و الاهتمام بهم عن طريق التحفيز والامتيازات.
 - قيام العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكة على استخدام عناصر إدارة الوقت وأساليبه.

-
- اقتراح على الإدارة العليا بتفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مستوياتهم، ومنه دعم التميز الإداري للمؤسسة المينائية بسكيدة.
 - امكانية بناء نموذج للتميز الإداري في للمؤسسة المينائية بسكيدة.
 - العمل على التميز وذلك من خلال الاستغلال الجيد لعناصر إدارة الوقت.
 - اشراك كافة الموظفين بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز الإداري بغض النظر عن مستوياتهم.
 - يوصى بإجراء مزيد من الدراسات تأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيتها في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

الكتب العربية:

- 1- آلاء عبد الرحمن بن محمد بالحر، "مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة"، دار النشر: جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية العلوم الاقتصادية، السعودية، 2016.
 - 2- بشير العلق، "أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
 - 3- ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت"، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2005.
 - 4- زيد منير علوي، "إدارة الوقت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2006.
 - 5- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
 - 6- قاسم نايف علوان، "إدارة الوقت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2009.
- الكتب الأجنبية:

1-Dick Grote، "The performance Appraisal question and answer"، Book survival guide for managers، USA، 2022.

المجلات:

- 1- أفكار سعيد خميس عطية: "تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني ادارة المعرفة"، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد33.
- 2- أحلام كركود، "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون ENAP المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 09، العدد01، جامعة، بومرداس، الجزائر، 2001.
- 3- أمال ياسين المجالي، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي"، الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 36، العدد 01، 2009.
- 4- جوان فاضل مهدي، "إدارة الوقت وضغوط العمل" مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية، بابل، مج 34، عدد 2، 2017.
- 5- زرزارا لعياشي وغياد كريمة، "مميزات و خصائص إدارة التميز في التعليم العالي" بجامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة، مجلة لحدث للدراسات المالية و الاقتصادية، العدد4، 2020.
- 6- شفاء علي محمد العزاوي وزيد احضير محسن، "التوجه الريادي و تأثيره في التميز التنظيمي"، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، العراق، المجلد09، العدد18.

- 7- علي فلاح أضلاعين، "معايير مقترحة للتميز الإداري"، بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، مج 26، العدد الأول، الجزء 03، جانفي، 2018.
- 8- مبارك عواد البرازي، "متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت"، دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، الكويت، العدد 16، 2015.
- 9- منيف احمد سيف المحرمي، د. نهج عبد المجيد علوي، "أثر ادارة الوقت على اداء المدراء في الادارات الحكومية اليمنية"، مجلة الدراسات المالية والحسابية والادارية، جامعة عدن، اليمن، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.
- المذكرات:
- 1- البحيصي عبد المنعم، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
- 2- التركي مريم، جيهان السايح، "إدارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين"، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريش، 2020.
- 3- صولح سماح: "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013.
- 4- محمد امين شياح، "إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية"، شهادة الدكتوراة علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم الانسانية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2017 2018.
- 5- عبير فوزي الخطيب، "إدارة الوقت واثرها على مستوى أداء العاملين"، جامعة الشرق الاوسط لدراسات العليا، رسالة ماجستير، الأردن، 2009.
- 6- علي زوي نبيل، "ادارة الوقت والاداء"، شهادة دكتوراه، كلية علوم اجتماعية وعلوم الانسانية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2016, 2017.
- 8- غسان غريب سعد الدويري، " إدارة التميز في القطاع العام الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
- 9- كريكر حسناء، قرافي حفصة، "فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022.

- 10- مسعود ذبيح ليليا , "دور إدارة الوقت في تحقيق الابداع الاداري" ,مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ,جامعة ام البواقي , 2015-2016 , اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022.
- 11- موالكية رونق , "إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي" ,مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة 8ماي 1945,قالمة , 2020-2021.
- 12- نجاه موسى حسن أحمد، "أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدرء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع: طلب المساهمة في إعداد الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة الماستر في إدارة أعمال والتي تحمل عنوان

دور إدارة الوقت في تحقيق التميز الإداري

نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى تحديد واقع إدارة الوقت بمؤسسة ميناء سكيكدة ودورها في تحقيق التميز الإداري، ونظرا لأهمية الموضوع فإننا نأمل من سيادتكم المساهمة والتكرم في إثراء هذا العمل من خلال إجابكم على الأسئلة الواردة في الاستبيان أدناه لتحقيق أهداف الدراسة وفي الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم.

- تعليمات حول طريقة الإجابة

.يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياراتكم

- يرجى توخي الدقة والموضوعية عن اختيار الإجابة

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية

.تعهد و التزام :

نود أن نؤكد أن البيانات والمعلومات التي تتضمنها الاستبيان ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي والأبحاث ذات صلة بموضوع الدراسة فقط.

من إعداد الطالبتان:

*واصل خديجة + ربوب غادة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الفئة العمرية (السن) :

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30 الى 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 41 الى 50 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة |

2/ المؤهل العلمي:

- | | | | |
|--------------------------|---------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ابتدائي | <input type="checkbox"/> | أساسي |
| <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> | جامعي |

3/ الفئة الوظيفية:

- | | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | مدير | <input type="checkbox"/> | نائب مدير |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة |

4/ سنوات الأقدمية

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 الى 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 11 الى 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة |

المحور الثاني: إدارة الوقت

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقة بشدة		
• أولاً: تخطيط الوقت						
					تحدد أهدافك بكل وضوح ودقة	01
					تحدد توقيت زمني لتحقيق أهدافك المراد إنجازها	02
					تضع جدول أعمال يومي للمهام التي ستجزها وترتيبها حسب أولويتها	03
					تقوم بوضع خطة عمل أسبوعية، شهرية وسنوية	04

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
• ثانياً: تنظيم الوقت						
					تنظم وقت عملك على أساس خطة يومية	01
					وقت العمل الرسمي كافي لتنظيم مختلف المهام الموكلة لك .	02
					في حالة عدم إتمام العمل تأخذ عملك للبيت	03
					يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي .	04
					تقوم بتفويض أحد مرؤوسيك بعض الصلاحيات بهدف إنجاز المهام بدون تأخير .	05

					06	تتعاون مع زملائك في العمل لإنجاز المهام بهدف توفير الوقت .
--	--	--	--	--	----	--

المقاييس					الرقم	أسئلة الاستبيان
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
● ثالثا :توجيه الوقت						
					01	تقوم بالتميز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل
					02	يقدم لك رئيسك المباشر دوما توجيهات حول العمل في الوقت المناسب .
					03	تسود روح الفريق الواحد بين الموظفين الذين تعمل معهم
					04	وضوح الأعمال المراد تطبيقها يساعد في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وبناتج أحسن.
					05	تقوم بطرح أسئلة عديدة لرئيسك أثناء تكليفك بمهمة ما من أجل إتمامها في أقل وقت

المقاييس					الرقم	أسئلة الاستبيان
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
● رابعا : الرقابة على الوقت						
					01	يقوم رئيسك بجولات ميدانية بشكل مستمر لمراقبة العمل

					02	تتعرض للعقوبات في حالة عدم اتمام عملك في الوقت المحدد
					03	تتجنب دائما تأجيل الأعمال الموكلة إليك
					04	يقوم المسؤول بإعداد تقارير يومية حول العمل والعمال
					05	تستطيع اكتشاف الأخطاء و القيام بحلها في وقت وجيز

المحور الثالث : التميز الاداري

المقاييس					الرقم	أسئلة الاستبيان
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
• التميز الاداري						
					01	القادة يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم وخلقهم الرفيع
					02	يسهر القادة على تطبيق الخطط و السياسات واتخاذ القرارات
					03	تقوم المؤسسة بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي و استراتيجياتها بما يتوافق وأهدافها .
					04	يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة .
					05	نظام العمل في المؤسسة يسمح بتكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف و التطوير .
					06	يتم تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال اعداد برامج تدريبية.

					07	توفر المؤسسة نظام متكامل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها
					08	يتم تحديد مستويات المعرفة و القدرة لدى الأفراد وتمييزها و المحافظة عليها

في الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الملحق رقم 02: القائمة الاسمية للمحكمن

الإسم واللقب	الصفة	الجامعة
سلطانة كريمة	أستاذة تعليم عالي	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الملحق رقم 03: نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,598	,584	,38725

a. Predictors: (Constant), ch1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,681	1	6,681	44,550	,000 ^b
1 Residual	4,499	30	,150		
Total	11,180	31			

a. Dependent Variable: ch5

b. Predictors: (Constant), ch1

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

	(Constant)	,853	,446		1,911	,066
1	ch1	,749	,112	,773	6,675	,000

a. Dependent Variable: ch5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 ^a	,624	,611	,37445

a. Predictors: (Constant), ch2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,973	1	6,973	49,733	,000 ^b
Residual	4,206	30	,140		
Total	11,180	31			

a. Dependent Variable: ch5

b. Predictors: (Constant), ch2

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,744	,438		1,699	,100
ch2	,854	,121	,790	7,052	,000

a. Dependent Variable: ch5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,405	,385	,47076

a. Predictors: (Constant), ch3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,531	1	4,531	20,447	,000 ^b
Residual	6,648	30	,222		
Total	11,180	31			

a. Dependent Variable: ch5

b. Predictors: (Constant), ch3

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,194	,582		2,053	,049
ch3	,687	,152	,637	4,522	,000

a. Dependent Variable: ch5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,368	,47743

a. Predictors: (Constant), ch4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,341	1	4,341	19,046	,000 ^b
Residual	6,838	30	,228		
Total	11,180	31			

a. Dependent Variable: ch5

b. Predictors: (Constant), ch4

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1,227	,595		2,064	,048
	ch4	,666	,153	,623	4,364	,000

a. Dependent Variable: ch5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,896	20
------	----

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	28

Correlations

		q1	q2	q3	q4	ch1
q1	Pearson Correlation	1	,583**	,833**	,242	,786**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,183	,000
	N	32	32	32	32	32
q2	Pearson Correlation	,583**	1	,729**	,260	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,151	,000
	N	32	32	32	32	32
q3	Pearson Correlation	,833**	,729**	1	,484**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,005	,000
	N	32	32	32	32	32
q4	Pearson Correlation	,242	,260	,484**	1	,689**
	Sig. (2-tailed)	,183	,151	,005		,000

	N	32	32	32	32	32
ch1	Pearson Correlation	,786**	,790**	,922**	,689**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

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

Correlations

		q5	q6	q7	q8	q9	q10	ch2
q5	Pearson Correlation	1	,680**	,063	,037	,660**	,576**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,000	,730	,841	,000	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
q6	Pearson Correlation	,680**	1	,275	,118	,738**	,580**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000		,127	,522	,000	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
q7	Pearson Correlation	,063	,275	1	,542**	,246	,010	,604**
	Sig. (2-tailed)	,730	,127		,001	,176	,957	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
q8	Pearson Correlation	,037	,118	,542**	1	,200	,021	,574**
	Sig. (2-tailed)	,841	,522	,001		,272	,908	,001
	N	32	32	32	32	32	32	32
q9	Pearson Correlation	,660**	,738**	,246	,200	1	,545**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,176	,272		,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32

q10	Pearson Correlation	,576**	,580**	,010	,021	,545**	1	,594**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,957	,908	,001		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
ch2	Pearson Correlation	,678**	,790**	,604**	,574**	,794**	,594**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

Correlations

		q11	q12	q13	q14	q15	ch3
q11	Pearson Correlation	1	,445*	,246	,369*	,369*	,638**
	Sig. (2-tailed)		,011	,175	,038	,038	,000
	N	32	32	32	32	32	32
q12	Pearson Correlation	,445*	1	,364*	,416*	,491**	,716**
	Sig. (2-tailed)	,011		,041	,018	,004	,000
	N	32	32	32	32	32	32
q13	Pearson Correlation	,246	,364*	1	,496**	,523**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,175	,041		,004	,002	,000
	N	32	32	32	32	32	32
q14	Pearson Correlation	,369*	,416*	,496**	1	,451**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,038	,018	,004		,010	,000
	N	32	32	32	32	32	32

q15	Pearson Correlation	,369*	,491**	,523**	,451**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,038	,004	,002	,010		,000
	N	32	32	32	32	32	32
ch3	Pearson Correlation	,638**	,716**	,734**	,779**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

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

Correlations

	q16	q17	q18	q19	q20	ch4	
q16	Pearson Correlation	1	,096	,762**	,554**	,057	,722**
	Sig. (2-tailed)		,600	,000	,001	,759	,000
	N	32	32	32	32	32	32
q17	Pearson Correlation	,096	1	,271	,310	,035	,507**
	Sig. (2-tailed)	,600		,134	,085	,851	,003
	N	32	32	32	32	32	32
q18	Pearson Correlation	,762**	,271	1	,760**	,314	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000	,134		,000	,080	,000

q19	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	,554**	,310	,760**	1	,131	,820**
	Sig. (2-tailed)	,001	,085	,000		,476	,000
q20	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	,057	,035	,314	,131	1	,439*
	Sig. (2-tailed)	,759	,851	,080	,476		,012
ch4	N	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	,722**	,507**	,915**	,820**	,439*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,012	
	N	32	32	32	32	32	32

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

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

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
moins de 30 ans	9	28,1	28,1	28,1
de 30 a 40 ans	14	43,8	43,8	71,9
Valid de 41 a 50 ans	8	25,0	25,0	96,9
plus de 50 ans	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Ed

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid second Univ	5	15,6	15,6	15,6
Total	27	84,4	84,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fonc

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid naib m chef dép chef mas	3	9,4	9,4	9,4
	18	56,3	56,3	65,6
	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Exp

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	7	21,9	21,9	21,9
de 5 a 10 ans	13	40,6	40,6	62,5

de 11 a 15 ans	6	18,8	18,8	81,3
plus de 15 ans	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	32	4,0000	,76200	,13470
q2	32	3,8750	,87067	,15391
q3	32	4,0000	,50800	,08980
q4	32	3,8438	1,05063	,18573
ch1	32	3,9297	,61969	,10955

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q5	32	3,8125	,73780	,13043
q6	32	3,7500	,80322	,14199
q7	32	3,0625	,94826	,16763
q8	32	3,1563	1,11034	,19628
q9	32	3,7500	,76200	,13470
q10	32	3,9063	,64053	,11323
ch2	32	3,5729	,55510	,09813

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q11	32	4,0000	,67202	,11880
q12	32	3,9688	,64680	,11434
q13	32	3,6875	,78030	,13794
q14	32	3,5938	,91084	,16102
q15	32	3,6875	,78030	,13794
ch3	32	3,7875	,55634	,09835

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q16	32	3,9063	,77707	,13737
q17	32	3,9688	,82244	,14539
q18	32	3,8438	,84660	,14966
q19	32	3,8750	,87067	,15391
q20	32	3,6875	,78030	,13794
ch4	32	3,8562	,56164	,09929

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q21	32	3,8438	,67725	,11972
q22	32	3,7500	,71842	,12700
q23	32	4,0938	,85607	,15133
q24	32	4,0000	,87988	,15554
q25	32	3,5313	,84183	,14882
q26	32	3,7188	,68318	,12077

q27	32	3,5625	,71561	,12650
q28	32	3,8750	,79312	,14020
ch5	32	3,7969	,60053	,10616

Présentation générale de l'Entreprise

Dénomination : Entreprise Portuaire de Skikda

Capital social : 9 Milliards de Dinars (détenu par un actionnaire unique le Groupe Services Portuaires– SERPORT SPA

Forme juridique : Entreprise Publique Économique – Société par Actions

Siège social : Petite zone industrielle–Près de l'embouchure Oued Saf–saf (ex domaine des Lions) BP 65 –21000 Skikda.

Date de création et durée de vie de l'entreprise :

Décret n°82–284 du 14/08/1982 pour une durée de 99 ans et modification des statuts en EPE société par actions en date du 21 mars 1989

Missions de l'entreprise :

Gestion et Exploitation Portuaire

Activités de l'entreprise :

Activités commerciales :

Manutention–Acconage et Remorquage

Activités de service public :

Gestion du Domaine Public Portuaire – Pilotage et Lamanage

Actionnaire :

Groupe Services Portuaires– SERPORT SPA

PRINCIPALES ACTIVITES

L'Entreprise Portuaire de Skikda est chargée de :

- La gestion et de l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- L'exercice des opérations de remorquage, pilotage et de lamanage

- L'exercice des opérations d'acconage et de manutention
- L'exercice des opérations de police et de sécurité
- L'exécution des travaux d'entretien d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire
- L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.

COMPETENCES TERRITORIALES

Le champ d'action de l'Entreprise portuaire de Skikda s'étend sur deux ports de commerce d'importance nationale.

- Le « Port mixte de Skikda » : Port de commerce, de voyageurs et d'hydrocarbures ;
- Le « Nouveau Port » : Port spécialisé dans les hydrocarbures.

SITUATION JURIDIQUE DU PATRIMOINE

L'Entreprise est affectataire d'un domaine public portuaire constitué de 02 ports de commerce réputé incessible, inaliénable et imprescriptible dont elle assure la gestion, l'exploitation et le développement dans le cadre des lois et règlements en vigueur (code maritime notamment).

Par ailleurs, l'Entreprise dispose en zone extra portuaire de 410.000

M² dont :

- Deux entrepôts sous-douanes d'une superficie de 40.000 M² ;
- Un Port sec de 70.000 M² (en activité) sis petite zone industrielle ;
- Un port sec de 120.000 M² (en activité) sis petite zone industrielle ;
- Une plateforme logistique de 180.000 M² sise zone de dépôt

« HAMADI KROUMA »

L'Entreprise dispose de trois (03) filiales. La part du capital social détenue dans chaque filiale se présente comme suit :

- 100 % du capital social de l'Entreprise de Gestion des Ports de Pêche de Skikda « E.G.P.P.Skikda »
- 66% du capital de la Société Intermodale de logistique « SIL »
- 100 % du capital social de la société Skikda Containers Services « SCS Spa »

Par ailleurs, l'entreprise détient des titres de participation dans quatre (04) Sociétés par actions :

- 20 % du capital social de la société « S.T.O.R.A. Spa »
- 15 % du capital social de la Société de Gestion et d'Exploitation de Terminaux Hydrocarbures « S.G.T.H. Spa ».
- 8,69 % du capital social de la société CNAN GROUP
- 6,23 % du capital social de la Société d'Investissement Hôtelière « SIH Spa ».

CARACTERISTIQUES PHYSIQUES DES PORTS DE COMMERCE

CARACTERISTIQUES	PORT MIXTE DE SIKKDA	PORT DE SIKKDA EL DJEDID
Position géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Longitude Est : 6° 54' 30'' - Latitude Nord : 36° 53' 20'' 	<ul style="list-style-type: none"> - Longitude Est : 6° 57' 00'' - Latitude Nord : 36° 53' 35''
Accès maritime :	<p>Passe d'entrée au port</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 mètres de profondeur - 120 mètres de largeur 	<p>Passe d'entrée au port</p> <ul style="list-style-type: none"> - 18 mètres de profondeur - 250 mètres de largeur
Ouvrages de protection	<ul style="list-style-type: none"> - Jetée principale : 1.625 m - Jetée secondaire : 300 m 	<ul style="list-style-type: none"> - Jetée principale : 1.875 m - Jetée secondaire : 650 m
Surface plan d'eau :	45 hectares	56 hectares
Cercle d'évitage	350 mètres	550 mètres
Linéaire de quai m/ses	2.180 ML	240 ML
Ouvrages d'accostage	<ul style="list-style-type: none"> - 14 postes à quai général cargos - 03 appontements pétroliers 	<ul style="list-style-type: none"> - 01 quai général cargos - 07 appontements pétroliers

<u>Surface</u> commerciales dont :	198.631 M ²	
– Terre–pleins	180.975 M ²	40.000 M ²
– Hangars – magasins	17.650 M ²	
<u>Surface</u> commerciales <u>Extra–portuaires</u>	410.000 M ²	

الملحق رقم (3):

CAPACITE DE TRANSIT DES PORTS DE SKIKDA	
CAPACITE DE TRANSIT DES MARCHANDISES	4.500 .000 tonnes/ an
CAPACITE DE TRANSIT DES HYDROCARBURES	30 .000 .000 tonnes/an
SUPERFICIES COMMERCIALES D'ENTREPOSAGE	
TERRE PLEINS	30,5 ha
SURFACES COUVERTES (HANGARS & MAGASINS)	01 ha
INSTALLATIONS SPECIALISEES	
01 SILO A CEREALES	20 000 tonnes
01 HANGAR DE STOCKAGE POUR ALIMENTS DE BETAIL	35 000 tonnes
04POIDS PUBLICS	De 80 à 120 tonnes

01 GARE MARITIME	1200 passagers
01 GARE MARITIME AUTO-PASSAGERS	Dotée de 03 voies à 02 couloirs avec traitement simultané de 18 véhicules.
01 CALE DE HALAGE pour bateau de pêche	3 SLIPWAYS
10 APPONTEMENTS PETROLIERS ET GAZIERS	25.000 à 130 000 tonnes
02 BOUÉES OFF SHORE (SPM)	Chargement de super tanker de 320.000 tonnes et plus
VOIE FERREE	
UNE GARE DE CHEMIN DE FER A 100 M DU PORT MIXTE (ANCIEN-PORT)	
LE PORT DISPOSE DE 2660(5930) ML DE VOIES FERREES TOTALISANT 07 VOIES	

الملحق رقم (4)

2 – CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES POSTES DU PORT MIXTE DE SKIKDA (ANCIEN-PORT)

N° du Quai	N° du poste d'accostage	Longueur du poste	Tirant d'eau	Nature de marchandises
1	13	160 mètres	12,50 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, colis
2	12	155 mètres	9,00 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, colis

3	11	155 mètres	7,50 m	Bitume, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, roulants
4	10	130 mètres	7,00 m	Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, roulants
	9	140 mètres	6,80 m	Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
5	8	140 mètres	6,50 m	Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
	7	135 mètres	6,00 m	Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
	6	125 mètres	7,50 m	Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
6	5	166 mètres	8,00 m	Passagers, roulants, divers, conteneurs.
7	4	160 mètres	9,90 m	Céréales, Divers, produits métallurgiques
	3	80 mètres	7,50 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
8	2	142 mètres	10,00 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
	1	142 mètres	10,00 m	Roulants, Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques
Quai Marinelle	Poste Est	145 mètres	10,60 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, colis
	Poste Ouest	145 mètres	10,80 m	Céréales, Conteneurs, Divers, produits métallurgiques, colis

**POSTES A HYDROCARBURES DU PORT MIXTE DE SIKDA (ANCIEN-
PORT) :**

POSTES à quai	DWT/Navire en tonneaux	Longueur du poste	Longueur du navire	Tirant d'eau	Débit de chargement (M ³ /Heure)	Produits	Connexion en diamètre
P1 – AP	35000 Tx	200 mètres	195 m	13,00 m	2500 M ³ /H	Essence	12 pouces
P2 – AP	35000 Tx	200 mètres	195 m	13,00 m	2500 M ³ /H	Gas.oil	12pouces
P3 – AP	50000 Tx	230 mètres	225 m	14,00 m	2500 M ³ /H	Naphta	12 pouces

**CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DU PORT EL DJEDID DE SIKDA
(NOUVEAU PORT) :**

POSTES	DWT /Navire	Longueur du poste	Longueur du navire	Tirant d'eau	Débit de Chargement (M ³ /Heure)	Produits	Connexion en diamètre
P1 – NP	50 000 Tx	230 mètres	225 m	12,50 m	2500 / 4000 M ³ / Heure	Naphta Gas.oil Jet Essence	10 – 12 Pouces

P2 – NP	50 000 Tx	230 mètres	225 m	13 ,00 m	2500 / 4000 M ³ / Heure	Naphta Gas.oil Jet Fuel.oil	10 – 12 Pouces
P3 – NP	100 000 Tx	270 mètres	265 m	14,50 m	4000 / 6500 M ³ / Heure	Pétrole brut Fuel.oil	16 pouces
P5 – NP	40 000 Tx	180 mètres	175 m	12,00 m	400 M ³ / Heure	Butane Propane	06 – 10 Pouces
A1 – NP	30 000 Tx	140 mètres	135 m	12,00 m	300 / 600 M ³ / Heure	Produits Aromatiques Xylène Benzène	08 – 10 Pouces
M1 – NP	45 000 Tx	220 mètres	215 m	12,00 m	4000 M ³ / Heure	Méthane (GNL)	12 pouces
M2 – NP	45 000 Tx	220 mètres	215 m	12,00 m	4000 M ³ / Heure	Méthane (GNL)	12 pouces

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DU QUAÏ A DIVERS DU PORT EL

DJEDID :

POSTE A QUAÏ	LONGUEUR DU POSTE	LONGUEUR DU NAVIRE	TIRANT D'EAU	NATURES DE MARCHANDISES
Quai à Divers	240 m	200 m	10,00 m	Gros Colis, Equipements, Tubes, Divers.

BOUEES DE CHARGEMENT D'HYDROCARBURES EN MER :

BOUEES	Poids total en tonne	- Diamètre - Hauteur - Tirant d'eau de la bouée	Longueur Maximale du navire	Profondeur	Débit de Chargement (M ³ /Heure)	Produits	Amarrage
SPM – B1	314,205 T	- 12,5 m - 16,00 m - 4,00 m	320 m	60,00 m	10.000 M ³ / Heure	Pétrole brut	Rotatif
SPM – B2	314,205 T	- 12,5 m - 16,00 m - 4,00 m	320 m	80,00 m	10.000 M ³ / Heure	Pétrole brut	Rotatif

الملحق رقم (5):

Parc roulant		
Type d'engins /Type of vehicles	Nombre Number	Capacités/Capacity
Chariots élévateurs /Lift trucks	92	01T à 45T
Chariots élévateurs petit tonnage/Lift trucks of small tonnage	32	01 T à 04 T
Chariots élévateurs moyen tonnage/Lift trucks of average tonnage	28	07 T à 13 T
Dont :		
*Chariots élévateurs avec spreader/Lift trucks with spreader	07	07 T à 13 T
Chariots élévateurs gros tonnage/ Lift trucks of high tonnage	32	16 T à 45 T
Dont :		
*Chariots élévateurs avec spreader/ Lift trucks with spreader	01	36 T à 42 T
*Stæckers	15	45 T
Pompes à grains (suceuse) /Grains jumps	02	190T
Chariots à bennes (mini chargeurs et chargeurs)/Tipper trucks	12	0,5 T à 02 T
Grues portuaires /Harbour cranes	24	30 T à 350 T
Dont :		
*Grues automobiles sur porteur/ Cranes on motor carrier	13	30Tà350T
*Grues portuaires à treillis/Port cranes lattice	11	40Tà 120T
Matériels de transfert /Transferts equipments	45	20 T à 120 T
Dont		
*Tracteurs portuaires/Port tractors	14	30 T à 35 T
*Remorques portuaires/Trailers	14	20 T à 120 T
*Camions avec semi remorques/Semi truck with trailers	17	120T

Parc naval		
Type d'engins/Type of vehicles	Nombre Number	Puissance et Capacités Power and capacity
Remorqueurs/ Tugboats	10	1700 à 6000 CV(HP)
Dont :		
* - 2500 CV	02	1700 à 2300 CV(HP)
* +2500 CV	06	2800 à 3400 CV(HP)
* +4000 CV	01	4200 CV(HP)
* +6000 CV	01	6000 CV(HP)
Vedettes de pilotage/pilotingboats	07	350 à 1100 CV(HP)
Canots d'amarrage/ mooringboats	10	230 à 300 CV(HP)
Canots pousseurs /pushingboats	04	262 CV(HP)
Barges de récupération / récupération barge	02	15 M ³ /25 M ³

الملحق رقم(6):

DONNÉES SUR L'ACTIVITE PORTUAIRE

RUBRIQUES	2015	2016	2017
TRAFIC GLOBAL	28.810.745	27 093 945	25 586 876 T
TRAFIC MARCHANDISES	4.462.612	4 169 526	3 379 100
TRAFIC HYDROCARBURE S	24.348.133	22 924 419	22 207 776 T
Nombre EVP	160.230	170 162	161 845
TONNAGE CONTENEURISE	1 078 683	1 151 405	1 026 710 T
NOMBRE DE NAVIRES	3 689	3 180	2 942 N
PASSAGERS	11 839	16 985	34 090

VEHICULES	7 313	6 655	15 497
EFFECTIF	1987	1 932	1893
CA	<i>8 479 592.000</i>	8 473 899.000	9 063 773 000