

واقع تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية ودورها في تحسين الأداء

دراسة عينة من المؤسسات -ولاية البويرة-

Reality of application of Time Management in Public Enterprises and its role in Performance Improvement

Study of a sample of enterprises in the Wilaya of Bouira

محمد زواغي*، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2022/01/30 ؛ تاريخ القبول: 2022/06/13 ؛ تاريخ النشر : 2022/12/31

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طابع العلاقة بين إدارة الوقت ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية، في ظل الانفتاح والدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد المتسم بالمنافسة الشديدة، والوقوف على مختلف متطلبات تطبيق إدارة الوقت وكذا مختلف العراقيل والمعوقات التي تقف وراء عدم تجسيدها.

توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام وإرساء قواعد تطبيق إدارة الوقت لما لها دور محوري في تحسين الأداء، كما تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات لتسهيل عملية تطبيقها، مستندا على دراسة إحصائية استقصائية لعينة مكونة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البويرة وتحديد مدى استخدامها لإدارة الوقت كمرحلة أولى ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاح: الوقت، إدارة الوقت، الأداء، تحسين الأداء

تصنيف JEL: D2؛ D23

Abstract:

This study seeks to analyze the nature of the relationship between time management and its contribution to improving the performance of the public enterprise, in light of openness and entry into the new global economy characterized by intense competition, and to identify the various requirements for the application of time management, as well as the various problems and obstacles that impede its implementation.

The study concluded the need to pay attention and establish the rules for the application of time management because it has a pivotal role in improving performance. It also proposed a set of suggestions to facilitate the process of its application, based on a survey statistical study of a sample consisting of a group of public enterprises in the Wilaya of Bouira and determining the degree of their use of time management as a first stage, and the contribution of time management in the Improvement of their performance as a second stage.

Keywords: Time, Time Management, Performance, Performance Improvement.

Jel Classification Codes: D2; D23

* المؤلف المرسل m.zouaghi@univ-bouira.dz

I- تمهيد :

عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين الأفراد خلاف العناصر الإنتاجية الأخرى (الآلات، المعدات، المواد الأولية)، فإن الموارد البشرية في المؤسسة هي المعنية بضرورة حسن استغلال هذه العنصر المتاح بالكفاءة والفعالية المطلوبين، فحسن الاستغلال يعكس كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فلهذه الأخيرة أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس استثمار جميع الموارد المتاحة لديها بما فيها الوقت.

تظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة وهي قياس الأداء لتحديد مدى كفاءته في المؤسسة وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسينه في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها وتوجيهها بما يخدم العامل والمؤسسة معا، فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على وقت الحصول على المعلومة المتعلقة بجميع أنشطة المؤسسة، بدءا بالمعلومات المتعلقة بأذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية، وأنشطة ومنتجات المنافسين، وانتهاء بالمعلومات الخاصة بالسلسلة الطويلة لعملية الإنتاج وكل حلقة من هذه السلسلة تتنوع احتياجاتها من المعلومة بأفرعها المختلفة و لا يتحقق كل هذا الا بتوفير إدارة تسهر على إدارة الوقت وحسن إستغلاله. من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الدراسة عن مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بصفة خاصة باعتبارها تعكس كفاءتها وفعاليتها، ولما كان لكل من إدارة الوقت والأداء على هذا القدر من الأهمية والمكانة في المؤسسة ومن كل ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

I.1- إشكالية الدراسة :

- ما مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية؟

I.2- الأسئلة الفرعية : تنفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الاسئلة :

- ما هو واقع تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟

- ماهي أهم أساليب إدارة الوقت المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟

- ما هو مستوى تطور الأداء بعد تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية؟

I.3- الفرضيات : من اجل معالجة الإشكالية المطروحة معالجة علمية أكاديمية، ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

- تعمل المؤسسات الاقتصادية العمومية على تحسين وتفعيل عملية إدارة الوقت باستمرار؛

- تعتمد المؤسسات الاقتصادية العمومية على أسلوب المشاركة في إدارة الوقت؛

- شهد الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية تحسنا ملحوظا في توقيت ودقة إنجاز الأعمال تطبيق إدارة الوقت.

I.4- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تأتي أهمية هذا البحث في التركيز على أهم العراقيل التي تقف حائلا في وجه المؤسسات الاقتصادية العمومية في تطبيق عمليات إدارة الوقت فيها.

- أهمية الموضوع كونه يدرس أسلوب من أهم الأساليب المتبعة لنشر المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- أهمية الموضوع من الناحية الميدانية من خلال النتائج والمقترحات المتوصل إليها في زيادة مهارات وقدرات المورد البشري في التحكم أكثر في عمليات إدارة الوقت وإستخدامها في تحسين أداء المؤسسة.

I.5-أهداف الدراسة :

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

يهدف هذا البحث إلى التطرق إلى مفهوم إدارة الوقت وبيان أهميتها وواقعها الحالي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمستلزمات الضرورية لنشرها وتطويرها من أجل ضمان استمرارها وكذا مفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية كمتغيرات للدراسة، كما يهدف هذا البحث إلى معرفة دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية عامة والعمومية خاصة، وماهي أهم الأساليب المتبعة في ذلك.

6.I-منهجية الدراسة الميدانية :

قصد إعطاء موضوع تطبيق إدارة الوقت وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية البويرة، ولقد كان تحضير الاستبيان وتحديد مجتمع الدراسة أول ما تم القيام به في هذه الدراسة الميدانية، وسنحاول من خلال هذا العنصر تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة إلى تحليل بيانات الدراسة.

1.6.I-مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وعمال المؤسسات محل الدراسة، بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ووظائفهم فقد تم توزيع 125 استمارة على إطارات وعمال 5 مؤسسات في ولاية البويرة 25 (استمارة على كل مؤسسة) ، تم استرجاع 125 استمارة وبعد عملية الفرز تقرر الإبقاء على 120 استمارة، وعدد الاستمارات المعالجة لكل مؤسسة هو : 23 المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، 25 مؤسسة تكجدة للمنظفات، 25 المؤسسة الوطنية للإسمنت سور الغزلان، 24 مؤسسة سونلغاز وكالة البويرة، 23 الديوان الوطني للحبوب فرع البويرة.

2.6.I-أداة الدراسة :

قصد الوصول إلى مختلف البيانات الموجودة في الميدان تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة المدروسة والتي تتوافق مع طبيعة العمل وأهداف الدراسة، بحيث قمنا بإعداد استبيان للعمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة.

7.I-المنهج المتبع :

بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي للتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض الخلفية النظرية للموضوع والتي كان مصدرها الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع. أما المقاربة الميدانية فتقوم على عملية استجواب أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على الاستبيان.

8.I-الدراسات السابقة :

- دراسة حول دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ، من إعداد الباحثين فطيمة زعزع و زليخة ترفقيت كمقال في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جوان 2017، حيث استهدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، وأن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتخصيصهم.

- دراسة حول إدارة الوقت والتنظيم في المؤسسة الجزائرية، من إعداد الباحثة عياد حورية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة سيدي بلعباس 2014، حيث استهدفت الدراسة إلى معرفة واقع كل من التنظيم وإدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إدارة الوقت عملية مرتبطة بشكل مباشر بعملية التنظيم في المؤسسة.

- دراسة حول إدارة الوقت وفعالية الأداء المهني لدى العمال، من إعداد الباحث حميدي محمد ياسين كمقال في مجلة دراسات، مصر 2015، وقد أكد الباحث أن المؤسسة بحاجة إلى استخدام أساليب فعالة لإدارة الوقت للتمكن من تحقيق أهدافها على المستويات كافة. وبناء عليه يتم إجراء هذه الدراسة للتحقق من العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية الأداء المهني لدى العمال عالجت الدراسات السابقة كلها أهمية تطبيق إدارة الوقت من جهة، كما ركزت بالأساس على أهمية تطبيقها في العمل الإداري سواء تعلق الأمر بعمليات الإدارة كالتنظيم في المؤسسة الاقتصادية أين تساهم بشكل فعال في نجاحه، أو جانب أداء المورد البشري فهي تعمل على زيادة فعاليته في المؤسسة، أما فيما يخص دراستنا سنحاول إدراج مساهمات أخرى لإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية خاصة ما تعلق بعلاقة المؤسسة ومعاملاتها، ومحاولة معرفة المساهمة على المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية التي تتميز بخصوصيات تميزها على المؤسسات الخاصة.

II - مدخل لإدارة الوقت في المؤسسة الاقتصادية :

II.1- مفهوم إدارة الوقت :

إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته العملية ما بين الواجبات والرغبات والأهداف. والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في المؤسسة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لوقتهم. (AYAD Houria, 2014, p140)

الإدارة للوقت تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت بدون أهداف يضعها المورد البشري في عمله، لأن أعماله ستسير في كل الاتجاهات مما يجعلها مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفا وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشاملة لكل زمان ومكان، لأنها لا تقتصر على إدارة وقت العمل أو الدراسة فقط، بل تشمل إدارة الوقت الخاص أيضا، وبذلك تعتبر من المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة، ودور هذه الأخيرة يظهر في كيفية استغلال الوقت بما يعود بالنفع والفائدة عليها والعاملين بها. (Denis ETTIGHOFFER, Gérard BLANC .2003, p23)

يعتبر الباحث نجاح إدارة الوقت ليس فقط مرتبط بمكان عمل المورد البشري بل تمتد إلى الظروف الخارجية له فكيفية معرفة إدارته للوقت يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها على عكس تعريف (Pascale Bélorgey, 2018, p38) الذي يعتبر أن إدارة الوقت "توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية". أي الاهتمام فقط بجانب البيئة الداخلية وأوقات العمل

في حين ربط (Comtois, René-Louis. 2006. P189) إدارة الوقت بجانب سلوك الفرد ومهارته الذاتية " فتعتبر مهارة سلوكية تبين قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته" كل هذا لا يتحقق إلا بتوفير ظروف بيئية داخلية وخارجية تساعده على إستغلال سلوكه ومهارته كاسلوب ذاتي لإدارة الوقت.

إدارة الوقت تعمل على ضبط الوقت واستثماره في إدارة النشاطات والأعمال، سواء تعلق الأمر بمكان العمل أو خارج أوقاته فهي أكثر من مجرد توزيع للوقت المتاح للعمل، بل تتعدى إلى استخدام الإمكانيات المتوفرة التي تحقق الأهداف، ومحاولة إستغلال الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكثر فعالية في المستقبل

II.2- مهام إدارة الوقت :

إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسة في العملية الإدارية، حيث أن العملية الادارية تتكون من مهام التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة، وهذه كلها تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

يمكن تلخيص المهام الخاصة بإدارة الوقت في الآتي: (Latrobe, Daniel. 2003. P200)

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

-التخطيط: بما يعني تحديد الأهداف وكتابتها، وتحديد الأولويات وبالتالي التركيز على الأهداف لا على الأنشطة. وهنا يعتقد المورد البشري أنه لا يوجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وإن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ فدقائق من هذا اليوم.

- تسجيل الوقت وتحليله بما من شأنه التوقف عن أداء أي نشاط لا يسهم في تحقيق الأهداف.

- جدولة الوقت يومياً ووضع حدود للوقت الذي ينبغي أن يقضى في كل نشاط وبما يكفل الانتهاء منه قبل البدء بنشاط جديد، مع ترك بعض الوقت للمهام غير المتوقعة و(المقاطعات) (Vanya DIMITROVA, Olga MANCHEVA-ALI, 2006, p199).

- التحليل: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها .
- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك .

- الالتزام: إن الإدارة الفاشلة للوقت تشبه إحدى العادات السلبية التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً (ربحي محمد عليان، 2005، ص27)
- إكتساب عادات عمل إيجابية، مثل استغلال الساعة الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن، وتخصيص "ساعة هدوء"، وإتباع المبادئ الأساسية، والتي من شأنها التخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها ما أمكن.

II -3- أساليب إدارة الوقت:

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحدد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالباً لقدراته وقناعاته الشخصية، ففي معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له، ومن بين هذه الأساليب :

II 1.3- أسلوب الإدارة الذاتية: يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام .وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة

II 2.3- أسلوب الإدارة بالاستثناء : هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه حل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقاً لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة.

II 3.3- أسلوب الإدارة بالتفويض: إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وهو مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء. وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.(ربحي، 2011، ص67)

III - مفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية:

III.1- تعريف الأداء:

يعرف الأداء كذلك بأنه "إنجاز عمل ما وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشيء الكلي لشيء ما، ثم إشتقت منه كلمة performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها. (Melchior Salgado, 2013,p113)

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين فعرفه بترسون بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متلائمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (Saida Habhab-Rave, 2007,p110). حيث ربط الباحث أداء المؤسسة الاقتصادية بكيفية الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة بشكل الذي يتلاءم وطبيعة أهدافها

كما يعرف الأداء على أنه "لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين" (PINTO Paul, 2003, p13)

تختلف معاني الأداء باختلاف الزوايا، وهنا يمكن أن نميز بين (BENSBA, F., BEJI-BECHEUR, A., 2007,p180)

- الأداء عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الموارد البشرية فيها.

- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

- الأداء هو الفعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

في حين ربط **P.Druker** الأداء بقدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال من خلال تحقيق أداء مالي بتحقيق نتائج إيجابية وأرباح بصفة مستمرة (Saida Habhab-Rave, 2007, p111)

III.2- مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين المكونين في تسييرها.

III.2.1- الفعالية:

تعرف على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة" كما تعرف أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة" (Wood D.A. 1991, p25) من خلال التعريفين نستنتج أن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والمتوقعة.

III.2.2- الكفاءة:

تعرف بأنها "قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية"

كما تعرف على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" (Germain C. Trébuq S. 2004, p22)

III.2.3- التنافسية:

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول.

III.2.4- الإنتاجية:

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها. ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد (مقارنة بما تم وضعه من معايير)، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء

III.2.5-الملاءمة:

إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف، يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جهة، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالرابط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة (LORINO, 2001, p56).

III.3-أنواع الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن حصرها فيما يأتي:

الأداء المالي حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف. والسرعة في الاستجابة للتغير) والقدرة على الإبداع (منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الوظيفية الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى.

أما الأداء التمويهي فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد " وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين.

أما الأداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة منتجاتها، والمحافظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد، وهذا لتقدم قيمة للعملاء من خلال خصائص المنتجات/الخدمات، العلاقة مع العميل، الصورة والسمعة.

من وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري)، نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأس المال الفكري للمؤسسة (Laurent, 1997).

p44)

IV – دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية البويرة :

1.IV – التحليل الإحصائي للبيانات

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم الاستعانة ببرنامج الإحصائي SPSS في عملية تصنيف الإجابات على الأسئلة وبرنامج Excel ، في إعداد الجداول ورسم الأشكال البيانية، حيث تم حساب المقاييس التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة؛
 - التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وذلك لتوجهاتهم لمحاور الدراسة؛
 - المتوسط الحسابي وذلك من اجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من اجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.
 - بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (one way anova) ، لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة.
- وفي إعداد الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت LEKERT ، الخماسي والذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في هذا المجال، وهو يقوم بإعطاء مفردات العينة مجموعة من الفقرات ويطلب منهم إبداء رأيهم في التعبير عن، درجة موافقتهم أو تأييدهم لها وفق سلم متدرج كالتالي: غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، موافق نسبيا (3) موافق (4)، موافق تماما (5).
- أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحددت درجاتها وفقا للمجالات التالية:

- من 1 إلى 1,79: غير موافق تماما؛
- من 1,80 إلى 2,59: غير موافق؛
- من 2,60 إلى 3,39: موافق نسبيا؛
- من 3,40 إلى 4,19: موافق؛
- من 4,20 إلى 5: موافق تماما.

الجدول رقم 01: عدد ونسبة الإستمارات الموزعة والمعتمدة بالنسبة لكل مؤسسة

المجموع	الديوان الوطني للحبوب فرع البويرة.	مؤسسة سونلغاز وكالة البويرة	المؤسسة الوطنية للإسمنت سور الغزلان	مؤسسة تكجدة للمنظفات	المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخرضية	البيان
251	25	25	25	25	25	عدد الإستمارات الموزعة
125	25	25	25	25	25	عدد الإستمارات الواردة
05	02	00	01	00	02	عدد الإستمارات الملغاة
120	23	25	24	25	23	عدد الإستمارات المعتمدة

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

الجدول رقم 02: قيم ثبات وصدق الإستبانة الموجهة لعمال المؤسسات (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة	04	0,65	0,82
مدى توفر تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة	05	0,69	0,81
مدى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة	05	0,68	0,80
مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة	05	0,68	0,82
المجموع	19	0,73	0,84

يتضح من معاملات الثبات في الجدول أعلاه على تمتع محاور الاستبيان بثبات جيد من خلال معامل الثبات ألفا على الترتيب، الأمر الذي يجعل من الاستمارة كرونباخ لمحاور الاستبيان والذي قدر ب 0,65-0,69-0,68-0,68 صالحة كأداة للدراسة ولتحقيق أهدافها، بحيث يتضح أن معامل ألفا كرونباخ متوسط بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره وهو مقبول نظرا لأنه يفوق القيمة المقبولة 0,7، بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما انه يتمتع بمعامل صدق عالي يقدر ب 0,84، ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2.IV - تحليل البيانات الشخصية :

- الجنس

متغير الجنس:

عدد الذكور: 67 ؛ نسبة الذكور: 56,00% ، عدد الإناث: 53 ؛ نسبة الإناث: 44,00%

- متغير السن:

عدد المستجوبين سنهم من 20 إلى 30 سنة: 41 ؛ النسبة: 34%

عدد المستجوبين سنهم من 31 إلى 40 سنة: 40 ؛ النسبة: 34%

عدد المستجوبين سنهم من 41 إلى 50 سنة: 22 ؛ النسبة: 18%

عدد المستجوبين سنهم من 51 إلى 60 سنة: 17 ؛ النسبة: 14%

- المستوى الدراسي:

عدد المستجوبين ذوي مستوى ثانوي: 55 ؛ النسبة: 46%

عدد المستجوبين ذوي مستوى جامعي: 56 ؛ النسبة: 47%

عدد المستجوبين ذوي مستوى دراسات عليا: 09 ؛ النسبة: 07%

- متغير الخبرة:

عدد المستجوبين خبرتهم أقل من 05 سنوات: 15 ؛ النسبة: 36%

عدد المستجوبين خبرتهم من 05 إلى 15 سنة: 20 ؛ النسبة: 33%
 عدد المستجوبين خبرتهم من 16 إلى 25 سنة: 9 ؛ النسبة: 16%
 عدد المستجوبين خبرتهم أكثر من 25 سنة: 6 ؛ النسبة: 15%

يظهر من خلال ما سبق أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور بنسبة 56% في حين بلغت نسبة الإناث 44% ، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات المدروسة صناعية تعتمد بدرجة كبيرة على جنس الذكر، وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئتين العمريتين (من 20 سنة إلى 30 سنة ومن 31 إلى 40 أعلى نسبة بواقع 34% يلي ذلك الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 18% وتأتي فئة أكثر من 51 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 14% من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسات محل الدراسة عنصر الشباب ، وبالنسبة لمتغير للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن 47% مستواهم الدراسي جامعي و نسبة 46% لهم مستوى تعليمي ثانوي وقل نسبة حاملين لدراسات عليا بنسبة 7% و فيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة ، حيث تحصلت فئة (قل من 5 سنوات) أعلى نسبة بواقع 36% أفراد عينة الدراسة. يلي ذلك فئة من 5 إلى 15 سنوات بنسبة 33% ومن ثم فئة ذلك فئة من 16 إلى 25 سنوات بنسبة 16%، أما فئة أكثر من 25 سنة بلغت النسبة 15% وهذا ما يعكس زيادة التوظيف في السنوات الأخيرة لتغطية الزيادة في الطلب على منتجاها

2.IV - تحليل فقرات محاور الدراسة:

- تحليل فقرات المحور الأول: الأداء في المؤسسات الإقتصادية العمومية محل الدراسة.
 يمثل المحور الأول الأداء في المؤسسات الإقتصادية العمومية، وهو يشمل على أربعة فقرات تم تحليلها، والنتائج موضحة في الجدول الموالي.
 الجدول رقم 03: تحليل فقرات المحور الأول الأداء في المؤسسات الإقتصادية العمومية

رقم	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الإتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	موافق تماما			
01	يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتحسين الأداء.	07	31	19	52	11	3,24	1,115	موافق نسبيا
		5,8%	25,8%	15,8%	43,3%	9,02%			
02	تسطر برامج تكوينية مستمرة للعمال في المؤسسة لتحسين الأداء.	05	60	11	41	3	2,08	1,039	غير موافق
		4,2%	50%	9,2%	34,2%	2,5%			
03	تولى المؤسسات محل الدراسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجاتها الجديدة.	20	26	22	40	12	2,98	1,276	موافق نسبيا
		16,7%	21,7%	18,3%	33,3%	10%			

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

04	العامل راض عن عملية تقييم الأداء في المؤسسة.	6	28	40	38	8	3,11	1,005	موافق نسبيا	
		5%	23,3%	33,3%	31,7%	6,7%				
المحور الأول	تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية في المؤسسات محل الدراسة							3,32	1,006	موافق نسبيا

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن الأداء قد تحسن في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة، و أنها بجودة نسبية، و هذا من خلال الاهتمام الذي تلبه المؤسسات لتحسين أداءها، و هذا ما يبينه المتوسط الحسابي لإجابات المحور الأول و الذي هو بمقدار 3,24 و الانحراف المعياري المقدر ب 1,11 و الذي يوضح تأييد أفراد العينة لوجود اهتمام من طرف المؤسسات لتحسين أداءها بمختلف أنواعه، كما أنها تعمل وبصفة مستمرة على تحسين منتجاتها الحالية والإبداع في المنتجات الجديدة كنتيجة لتحسن أداء الوظائف ، بمتوسط حسابي انحراف معياري و اللذان هما على التوالي 2.98، 1.27، إلا أن هناك بعض النقائص خاصة في ما يتعلق بتكوين وتحفيز العاملين في هذه المؤسسات، أين عبر أفراد العينة عن عدم موافقتهم عن وجود برامج تكوينية للعاملين لتحسين وتطوير أداءهم الذي يعود بالإيجاب على أداء الوظائف الأخرى وهذا بمتوسط حسابي 2,08 و انحراف معياري 1.03 ، هو ما يؤثر سلبا على ترسيخ ثقافة التحسين المستمر فيها، ما يخفض من نسبة فعاليتها في تحسين أدائها.

- تحليل فقرات المحور الثاني: مدى توفر إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة

يمثل المحور الثاني مدى توفر إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة، والذي يشمل خمسة فقرات تم تحليلها، ونوضح نتائج التحليل من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم 04: تحليل فقرات المحور الثاني مدى توفر إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة

رقم	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	موافق تماما			
01	التحديد الدقيق للأهداف المراد إنجازها ووضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف	13	40	10	50	7	2,98	1,195	موافق نسبيا
		10, 8%	33,3%	8,3%	41,7%	5,8%			

غير موافق	1,103	2,09	08	40	20	45	07	تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها	02
			6,7%	33,3%	16,7%	37,5%	5,8%		
موافق نسبيا	1,142	3,15	06	62	04	40	08	وجود دورات لتدريب العاملين على أهمية الوقت وسبل إدارته	03
			5%	51,7%	3,3%	33,3%	6,7%		
موافق نسبيا	1,150	3,06	9	49	10	45	07	معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا	04
			6,7%	40,8%	8,3%	37,5%	5,8%		
موافق نسبيا	1,212	3,00	8	49	14	34	15	وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها تحديد مدة إنجاز كل مهمة	05
			6,7%	40,8%	11,7	28,3%	12,5%		
موافق نسبيا	1,006	3,32	مدى توفر إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة						المحور الثاني

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح من الجدول السابق أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على عناصر وعمليات إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة أين عبر أفراد العينة عن موافقتهم للتحديد الدقيق للأهداف المراد إنجازها من قبل المؤسسات ووضع خطة زمنية لإنجاز الأهداف و مشاركة العمال في ذلك بما يضمن إدارة الوقت بالمشاركة بمتوسط حسابي 2.98 وانحراف معياري 1.19، وهو راجع أساسا إلى متطلبات تحقيق إدارة وقت فعالة حيث أن أهم شرط لقيامها مرتبط بدرجة التحكم في تحديد الأهداف والاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، كما أنه من شروط تطبيق إدارة الوقت خاصة الذاتية ترسيخ مبادئها لدى الموارد البشرية وتبنيها في هذه المؤسسات ببرمجة دورات تدريبية في هذا الصدد بمتوسط حسابي وانحراف معياري، وهما على التوالي 3.15، 1.14، كما تعمل المؤسسات على معرفة الأخطاء في العمل في الوقت المناسب لتداركها مستقبلا بمتوسط حسابي 3,06، كما أنها تعمل على توضيح المعلومات حول المهام المراد إنجازها تحديد مدة إنجاز كل مهمة ذلك بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.21، هذا كله من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

- تحليل فقرات المحور الثالث: مدى توفر الأساليب الفعالة في إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة

يمثل المحور الثالث مدى توفر الإمكانيات البشرية والفنية اللازمة لتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة، بحيث يشمل المحور على خمسة فقرات تم تحليلها، ونتائج التحليل موضحة في الجدول التالي.

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

الجدول رقم 05: تحليل فقرات المحور الثالث مدى توفر الأساليب الفعالة في إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	رقم
			موافق تماما	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق تماما	1,456	4,29	35	85	00	00	00	الاهتمام بوجود علاقات حسنة بين العمال	01
			29, 2%	70,8%	00%	00%	00%		
غير موافق	1,170	2,07	08	40	12	49	11	تلقي الأوامر والتعليمات من رئيس واحد	02
			6,7%	33,3%	10,0%	40,8%	9,2%		
غير موافق	1,126	2,11	07	39	15	50	09	اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وذلك لإشعارهم بتحمل المسؤولية	03
			5,8%	32,5%	12,5%	41,7%	07,5%		
موافق نسبيا	1,033	2,87	02	40	30	37	11	التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضهم بها	04
			1,7%	33,3%	25%	30,8%	09,2%		
موافق نسبيا	1,028	3,01	05	42	30	36	07	استغلال الساعات الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن مع تخصيص "وقت راحة" للموظف أثناء دوامه الرسمي	05
			4,2%	35%	25%	30%	5,8%		

المحور الثالث	مدى توفر الأساليب الفعالة لتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة	2,58	1,043	غير موافق
---------------	--	------	-------	-----------

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة متوفرة، بحيث كان اتجاه كل أفراد العينة بالموافقة على وجود علاقات بين المستويات الإدارية بشكل جيد بمتوسط حسابي 4,29 و انحراف معياري 0,45 الأمر الذي يساهم في تفعيل إدارة الوقت بالتفويض التي تعتمد بالأساس على تفويض السلطات مع ضمان تحمل المسؤوليات ، كما ابدوا موافقتهم على الفقرة الرابعة والخامسة من المحور بمتوسطات حسابية على التوالي 3.01،2,87 ، إلا أن هناك ضعف في جانب تفويض السلطات بين الرئيس والمرؤوس وهذا لطابع المؤسسات المدروسة، وكذا عدم إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات التي تعتبر أهم وسيلة لتحقيق إدارة الوقت الامر الذي لا يتوافق مع تقنيات وأساليب إدارة الوقت التي تعتمد بالأساس على تفويض السلطة والمشاركة ، وذلك رغم محاولة ترسيخ مبادئ إدارة الوقت وتبنيها من طرف هذه المؤسسات . وهذا ما يوضحه اتجاه أفراد العينة بعدم الموافقة على الفقرة الثانية والثالثة من هذا المحور وذلك، بمتوسطات حسابية ولي هي على التوالي 2,11،2,01

- تحليل فقرات المحور الرابع: مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يتمثل المحور الرابع في مساهمة الإدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية، والذي يشمل على خمسة فقرات تم تحليلها، ونتائج التحليل موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم 06: تحليل فقرات المحور الرابع مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية

رقم	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق نسبيا	موافق	موافق تماما			
01	السيطرة على الأداء تتم عن طريق السيطرة على الوقت.	13	40	14	50	03	2,91	1,134	موافق نسبيا
		10,8%	33,3%	11,7%	41,7%	2,5%			
02	تعتمد المؤسسة العمليات الإدارية للوقت كالنخيط والتنظيم في تحسين أداءها.	07	31	29	49	04	3,10	1,015	غير موافق
		5,8%	25,8%	24,2%	40,8%	3,3%			
03	تسعى المؤسسة لمحاكاة الاقتصادية الرائدة في تحسين الأداء من خلال ترسيخ إدارة الوقت الفاعلة في تحقيق أهدافها.	07	62	31	20	00	2,53	0,839	موافق نسبيا
		5,8%	51,7%	25,8%	16,7%	00%			

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

موافق نسبيا	1,049	3,29	05	68	08	35	04	تطبيق إدارة الوقت في المؤسسة أدى إلى السرعة في انجاز وتقديم المنتجات.	04
			4,2%	56,7%	6,7%	29,9%	3,3%		
	1,092	3,18	04	64	10	34	08	يساهم تبني وتطبيق إدارة الوقت في مختلف مصالح وأقسام المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء	05
			3,3%	53,3%	8,3%	28,3%	6,7%		
موافق	1,134	3,41	مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية						المحور الرابع

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق إدارة الوقت له دور في تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة، بحيث ذهب أفراد العينة إلى الموافقة على معظم فقرات هذا المحور، وهذا راجع أساسا إلى محاولة هذه المؤسسات إلى استغلال تقنيات و أدوات إدارة الوقت، فاستغلال عامل الوقت في الجانب الإداري وكذا العمل على محاكاة والتعلم من المؤسسات خاصة المتقدمة في مجال إدارة الوقت، ومحاولة تطبيقها في مختلف الوظائف كلها عوامل مساعدة على تقديم منتجات جديدة تلي أذواق المستهلكين ما يحسن من نتائجها، كما أن التحكم في تقنيات الإعلام والاتصال بالرغم من وجود نقص في برامج تكوين الموظفين في المجال و وجود محاكاة بينها وبين المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الوقت ولو بصفة نسبية، و ذلك بمتوسط حسابي 2.53 و انحراف معياري 0,83 كلها بوادر هامة تشير إلى عزم هذه المؤسسات على تفعيل دور إدارة الوقت في تحسين أداؤها، وهو ما يعكسه التحسن الطفيف لاستخدام تقنيات هذا النظام في تقديم أحسن المنتجات، و ترسيخ مبادئه، و أن هناك بوادر للتبني الجيد لإدارة الوقت.

3.IV- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة :

بالنسبة للمحور الأول " تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية " يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم 07 : تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤسسة الوطنية للدهن	23	3,37	0,74
مؤسسة للمنظفات	25	3,33	0,69
المؤسسة الوطنية	24	3,22	0,46

			للإسمنت سور الغزلان		
			0,41	3,41	25
			مؤسسة سونلغاز وكالة البويرة		
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0,71	3,29	23
			الديوان الوطني للحبوب فرع البويرة		
لا يوجد تباين	0,661	0,417	0,64	3,43	120
			المجموع		

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الموارد البشرية المنتمين للمؤسسات، ما يؤكد أن مستوى الأداء متقارب بها، وأنه لا يوجد تفاوت بينها، حيث أنه رغم التفوق النسبي لبعض المؤسسات وهذا راجع إلى طبيعتها العمومية على اعتبار أنها لا تواجه مشكل تسويق منتجاتها إلا أنه عموماً الأداء في المؤسسات محل الدراسة يتميز بالتحسن والقبول، وهذا راجع إلى انفتاح السوق الجزائرية ودخول منافسين جدد منح للمستهلكين تعدد الخيارات كل هذا كان من بين الأسباب عمل المؤسسات الاقتصادية العمومية على تحسين أداءها، ما يسمح لها أيضاً بدخول الأسواق الدولية خاصة التي تتوفر على فائض في الإنتاج.

بالنسبة للمحور الثاني " مدى توفر إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة " يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

			المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			3,03	23	مؤسسة الوطنية للدهن
			2,69	25	مؤسسة تكجدة للمنظفات
			2,81	24	المؤسسة الوطنية للإسمنت سور الغزلان
			2,79	25	مؤسسة سونلغاز وكالة البويرة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0,64	2,83	23
			الديوان الوطني للحبوب فرع البويرة		
لا يوجد تباين	0,289	0,275	0,65	2,82	120
			المجموع		

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق الاتفاق التام بين الموارد البشرية المنتمين للمؤسسات، وهو ما يوضح أن مستوى تطبيق إدارة الوقت متقارب بمده المؤسسات، ونتائج الجدول أعلاه تؤكد أنه بالرغم من سعي هذه المؤسسات لتطبيق مختلف الشروط الضرورية لذلك إلا أن هذا المستوى بحاجة إلى تحسين، وهذا راجع إلى طبيعتها المنتمية للقطاع العام أين جل القرارات المتخذة تكون مركزية ضف إلى ذلك جانب تفويض السلطات ناقص فهو يحتكم إلى قرارات من الإدارة العليا حيث أنه لا بد من تطوير استخدام تقنيات إدارة الوقت سواء الذاتية أم التشاركية أو حتى بالتفويض بمختلف المؤسسات.

بالنسبة للمحور الثالث " مدى توفر الأساليب الفعالة في إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة " يوضح التباين في الجدول التالي:

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

الجدول رقم 09: تحليل تباين أجوية المحور الثالث حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤسسة الوطنية للدهن	23	3,3	0,70
مؤسسة تكجدة للمنظفات	25	3,01	0,62
المؤسسة الوطنية للإسمنت سور الغزلان	24	3,13	0,46
مؤسسة سونلغاز وكالة البويرة	25	3,22	0,49
الديوان الوطني للحبوب فرع البويرة	23	3,29	0,62
المجموع	120	3,39	0,68

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0,657	0,431

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق الاتفاق التام بين بين الموارد البشرية المنتمين للمؤسسات، وهو ما يوضح أن الإمكانيات البشرية والفنية المتوفرة لتطبيق إدارة الوقت متقارب بهذه المؤسسات رغم التفوق النسبي للمؤسسة الأولى، ونتائج الجدول أعلاه تؤكد أن هذا المستوى بحاجة إلى تحسين، حيث انه لا بد من تخطيط برامج تكوينية للموارد البشرية وذلك لمواكبة مختلف التطورات التقنية الحاصلة وذلك للاستغلال الجيد والايجابي لإدارة الوقت بمختلف المؤسسات.

بالنسبة للمحور الرابع " مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تحليل تباين أجوية المحور الرابع حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤسسة الوطنية للدهن	23	3,06	0,69
مؤسسة تكجدة للمنظفات	25	2,89	0,70
المؤسسة الوطنية للإسمنت سور الغزلان	24	2,85	0,72
مؤسسة سونلغاز	25	2,95	0,82

			وكالة البويرة			
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0,84	2,99	23	الدبوان الوطني للحجوب فرع البويرة
لا يوجد تباين	0,773	0,295	0,69	2,97	120	المجموع

المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق الاتفاق التام بين الموارد البشرية المتمين للمؤسسات محل الدراسة، على وجود إسهام لإدارة الوقت في تحسين الأداء ، رغم التفوق النسبي للمؤسسة الأولى، وهذا ناتج أساسا من السعي الدائم لهذه المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى حسن استغلال تقنيات إدارة الوقت بما وانعكاس ذلك على جودة المنتجات التي تقدمها للمستهلكين، يبقى أن الإستغلال الفعال لإدارة الوقت في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية يكون خاصة من خلال الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة كما يجب على المؤسسات ضرورة التخطيط اليومي للوقت بما يتلاءم مع قدرات العاملين مع إقناعهم بأهمية إحترامه، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا إعادة إدارة الوقت والتأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية لأن لها دور كبير في التأثير على السلوك العامل وكيفية قيامه كل هذا من شأنه أن يساهم بشكل فعال في تطبيق إدارة الوقت من جهة ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية

V- النتائج:

بعد الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، من خلال إجابات المستجوبين وغير الموافقين على العبارة ما يفسر تطبيق إدارة الوقت فيها يحتاج إلى تحسين على إعتبار أن نجاح إدارة الوقت في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بنجاح العمليات الإدارية.
- تظهر محددات تحسين الأداء أثناء تطبيق آلية إدارة الوقت، وتتجلى معيارها في القيم التالية: التواصل، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستحارة، السرعة وريح الوقت، الثقة في تحديد المهام، وهذا ما يفسر موافقة العينة المدروسة أن تطبيق هذه الاليات من شأنها أن تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- يوجد اهتمام مستمر من طرف المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة لتحسين أداءها، ما يفسر موافقة العينة المدروسة على معظم عبارات محور الأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية، باستثناء تسطير برامج تكوينية للعمال من أجل تحسين الأداء فهو ناقص والذي يعود بالسلب على الأداء بشكل عام.
- إهمال تكوين موظفي المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية محل الدراسة على أساليب وتقنيات ادارة الوقت، إضافة إلى ضعف البرامج التكوينية المسطرة
- تحسن الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية تحسنا ملحوظا مع تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الوقت، خاصة الذاتية والتشاركية منها.
- تبني وتطبيق مبادئ إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية غير كاف وبجاجة إلى تطوير للارتقاء إلى المستوى المطلوب.

VI- الخلاصة :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات واستمراريتها، لهذا تولى له أهمية كبيرة للحصول على أحسن أداء له واستغلال وقت على أفضل وجه من خلال الإدارة الفعالة للوقت والقضاء على مضيعات الوقت، كون الوقت يمثل أيضا موردا هاما.

عنوان المقال دور إدارة الوقت في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة عينة من المؤسسات ولاية البويرة-

فمن خلال تطبيق إدارة الوقت يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل المؤسسات الاقتصادية العمومية، ويحقق مقدار من المصداقية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام المورد البشري من شأنه أن يحقق رضا المستهلك ويقضي على عنصر الشك فيه.

لذا تناولت الدراسة المفاهيم النظرية لإدارة الوقت وأداء المؤسسات والعلاقة بينهما، مع اختبار لهذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية البويرة.

بناء على النتائج والإستنتاجات المتوصل إليها قمنا بإقتراح مايلي:

- لنجاح تبني نظام إدارة الوقت ينبغي الاهتمام مسبقا بإعداد البنية الأساسية السليمة وإنشاء وعي للموارد البشرية مساند لهذا التحول.
- العمل على تحفيز موظفي المؤسسات الاقتصادية العمومية ودفعهم نحو الأداء.
- ضرورة مواكبة التغيرات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتبني الأنظمة المعلوماتية التي تعزز بقطعة المؤسسات الاقتصادية العمومية لضمان تحسن أدائها.
- يستحسن للمؤسسات الاقتصادية العمومية أن تعمل باستمرار على تحسين استغلال تقنيات وأدوات إدارة الوقت لتفعيل دورها في تحسين أدائها.
- أهمية تدريب العمال والإداريين على حسن إدارة الوقت وترسيخ فكرة أهميته في التأثير على أدائهم وأداء مؤسساتهم.
- كون الوقت مورد غير قابل للتجديد لا بد من استثماره على أفضل وجه وجعله من ثقافة العمال.
- ضرورة استخدام أدوات إدارة الوقت لتحسين استغلال الوقت بفعالية والقضاء على مضيعاته.
- قائمة المراجع:
- ربحي محمد عليان، (2005)، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.

- AYAD HOURIA, (2014), GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE, ALGERIENNE Thèse de doctorat en sciences de gestion Option : Management Sidi bel abbés, Algérie.

- BENSBA, F., BEJI-BECHEUR, A., (2007), Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise, Revue Française de Gestion, n°180.

- Comtois, René-Louis. (2006). Gérer efficacement son temps, Coll. «Collection Affaires », no 1990. Montréal : Les Éditions Quebecor.

- Denis ETTIGHOFFER, Gérard BLANC,(2003) .Du mal travailler au mal vivre Edition, Eyrolles.

- Germain C., Trébuq S. (2004), La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy.

- Latrobe, Daniel. (2003). Gérer efficacement son temps et ses priorités : Une logique du plaisir, 3e éd. Coll. « Formation Permanente », no 139. Paris : ESF éditeur.

- Melchior Salgado, (2013), La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

- Pascale Bêlorgey, (2018), GESTION DU TEMPS Dunod, France.

- PINTO Paul, (2003), La performance durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Edition Dunod, Paris.
- Saida Habhab–Rave, (2007), Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie, (N° 174 – 175)
- Vanya DIMITROVA, Olga MANCHEVA-ALI, (2018) International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION Vol. XXIV No 1 , PLANNING AND TIME MANAGEMENT “Vasil Levski” National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria vanydim@abv.bg
- Wood D.A. (1991), Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, vol. 16, n° 4.
- Pascal Laurent(1997), François Bouard : Economie d’entreprise, Les éditions d’organisation Paris.
- philipe LORINO(2001), Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage pour les processus et les compétences, 2eme édition, Edition d’organisation, Paris.