

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: /...../2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 483 - تبسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد:

- فضيلة بوطورة

- بهاء الدين صمادي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

- يسرى طرشان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شفاء حمد	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فضيلة بوطورة	أستاذ دكتور	مشرفا ومقررا
عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2023

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية
دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري- وكالة تبسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد:

- فضيلة بوطورة

- بهاء الدين صمادي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

- يسرى طرشان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شفاء حمد	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فضيلة بوطورة	أستاذ دكتور	مشرفا ومقررا
عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا



شكر وعرّفان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه، وبهذا الحمد لله على كل توفيق والشكر لله الذي كان بعوننا وأنعم علينا نعمة العلم ويسر أمورنا طيلة مشوارنا الدراسي والحمد لله على كل نعمة تفضل بها علينا.

ونتوجه بجزيل الشكر والعرّفان بالجميل إلى صاحبة الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل والتي لم تبخل علينا بالعلم النافع واللسان الشاكر والتي بذلت معنا جهدا كبيرا الأستاذة القديرة: بوطورة فضيلة

كما نتقدم بالشكر الامتتان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة وشكر كبير للأساتذة المحكمين للاستبانة الذين لم يبخلوا علينا من نصائح وإرشادات ومقترحات ساهمت في إنجاز هذا العمل، ولا يفوتنا أن نقوم بالشكر والتقدير لموظفي الوكالة الفرعية-483- تبسة على حسن التعاون والإجابة عن كل تساؤل طرحناه وفي الأخير شكرا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي عملي هذا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إخوتي و كل أصدقائي وزملائي

كل باسمه و مقامه الى الإعلامية وفاء بجاق إلى الاستاذة وفاء

طرشان إلى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي إلى كل

من شجعني ولو بكلمة طيبة

الى اسرة التحالف من اجل التجديد

A.R.E.N



إهداء

ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى،
والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين أما بعد إهداء من قلبي:
إلى غاليتي أُمي حفظها الله ورعاها مثل ما بذلت ما بوسعها لأصل أنا اليوم لهذه
المرحلة ولم تفارقني دعواتها أبداً.
إلى أختي وفاء التي كانت دائماً تشجعني لتقديم أفضل ما عندي وكانت لي
مصدر الطيبة والعطاء ونعم السند طيلة هذا العمل.
إلى إخوتي وأخواتي، إلى خالاتي خاصة مريم ومنية وهيبه وجدتي عائشة.
إلى الأستاذة المشرفة بوظرة فضيلة التي رافقتني طيلة هذا السداسي بنصائحها
وإرشاداتها وكانت نعم الموجه لي ولم تترك لي أي لبس حول أي تساؤل قمت بطرحه
عنها جزاها الله خيراً بأتم معنى الكلمة.
إلى كل من ساندني في هذا العمل.
إلى صغار العائلة الصغيرة والكبيرة.

طرشان يسرى



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الإختصارات والرموز
VII	قائمة الملاحق
أ - س	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الوقت
03	المطلب الأول: مفهوم الوقت
07	المطلب الثاني: أهمية الوقت وتصنيفاته
10	المطلب الثالث: مكانة الوقت في المدارس الإدارية
15	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الوقت
15	المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها
20	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت
24	المطلب الثالث: مكونات وخطوات إدارة الوقت وفوائد تطبيقها
27	المبحث الثالث: أساليب إدارة الوقت
27	المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض
31	المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف
35	المطلب الثالث: أسلوب الإدارة الذاتية
40	خلاصة الفصل الأول
42	الفصل الثاني: جودة الخدمات وعلاقتها بإدارة الوقت
42	تمهيد



43	المبحث الأول: مدخل عام للخدمة وجودة الخدمة
43	المطلب الأول: عموميات حول الخدمة
47	المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمة
52	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها
56	المبحث الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة
57	المطلب الأول: أسلوب المقارنة المرجعية
61	المطلب الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة
65	المطلب الثالث: أسلوب إعادة الهندسة
70	المبحث الثالث: طرق قياس جودة الخدمة وعلاقتها بإدارة الوقت
70	المطلب الأول: مداخل تقييم جودة الخدمة وطرق قياسها
75	المطلب الثاني: معيقات إدارة الوقت وأساليب معالجتها
79	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة
84	خلاصة الفصل الثاني
86	الفصل الثالث: دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 - تبسة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية -483- تبسة
87	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري BNA
91	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية للوكالة الفرعية -483- تبسة
96	المطلب الثالث: مهام الوكالة الفرعية -483- تبسة
99	المبحث الثاني: أسس الدراسة الميدانية
99	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
103	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
106	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
113	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
113	المطلب الأول: تحليل نتائج المتغير المستقل إدارة الوقت



118	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغير التابع جودة الخدمة
121	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
137	خلاصة الفصل الثالث
139	الخاتمة العامة
145	ثبت المراجع
154	الملاحق
	الملخص



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر جودة الخدمة	53
02	عدد الموظفين في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483 - تبسة	100
03	تداول الاستبيان	100
04	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	102
05	توزيع أسئلة استمارة الإستبيان على محاور الدراسة	103
06	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	105
07	نتيجة اختبار ألفا كرونباخ	106
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	106
09	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن	107
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	109
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	110
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	112
13	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الوقت	113
14	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الملموسية	118
15	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الإعتمادية	119
16	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الأمان	119
17	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الإستجابة	120
18	تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد التعاطف	121
19	نتائج اختبار كلمجروف - سمرنوف	122
20	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	122
21	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	124
22	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	125
23	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	126
24	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	127
25	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى	129
26	نتائج اختبار One way ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	130
27	نتائج اختبار One way ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة	131
28	نتائج اختبار One way ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة	133
29	نتائج اختبار One way ANOVA للفرضية الفرعية الخامسة	134
30	نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	135



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	مكونات إدارة الوقت	01
47	دورة حياة الخدمة	02
73	نموذج فجوات جودة الخدمة	03
93	الهيكل التنظيمي للوكالة 483 - تبسة -	04
101	نموذج الدراسة	05
107	التركيبية البشرية المكونة للوكالة الفرعية -483- تبسة	06
108	التركيبية العمرية المكونة للوكالة الفرعية -483- تبسة	07
110	تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
111	تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
112	تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	10



الإختصار	المدلول باللغة الأجنبية	المدلول باللغة العربية
ANAD	Agence National d'Appui et de Developpement de l'entreprenariat	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-Credit	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
BA	Banque d'Algérie	بنك الجزائر
BADR	Banque de l'Agriculture et du Developpement Reral	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
BDL	Banque de Developpement Local	بنك تنمية المحلية
BEA	Banque Exterieur d'Algérie	البنك الخارجي الجزائري
BNA	Banque Nationale d'Algérie	البنك الوطني الجزائري
CNAC	La Caisse Nationale d'Assurance Chomage	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
CRMA	La Caisse Régionale Mutuelle Agricole	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
LIU	Lebanese International University	الجامعة اللبنانية الدولية
Servqual	Service Quality	جودة الخدمة
Servperf	Service Performance	أداء الخدمة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية



الصفحة	العنوان	الرقم
154	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الخارجي وكالة 483- تبسة	01
155	استمارة الاستبيان	02
159	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
160	النتائج الإحصائية باستخدام برنامج SPSS	04
171	اتفاقية التربص	05

المقدمة العامة



تمهيد

نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات الخدمية لم تعد المنافسة متعلقة بالقدرة الإنتاجية أو إستحداث المعدات وتوفير الموارد، إنما أضحت متعلقة بقدرة المؤسسة على التكيف بسرعة ومهارة مع وتيرة التغيرات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية المتزايدة والمنافسة الشديدة الحاصلة، وبهذا أصبح الوقت وإدارته بشكل جيد من أهم الأهداف التي تسعى لها المؤسسات باعتباره أحد أهم الأصول الثمينة التي تمتلكها ومن خلاله يتم الحكم على مدى فعالية المؤسسة وكفاءتها، ويعد أيضا من أهم العناصر في حياة الفرد اليومية إذ يمكنه من التحكم في تنظيم جداول الأعمال وتحديد توقيت الأحداث والأنشطة التي يشارك فيها، وبهذا يصبح الوقت من أكثر العوامل تحديا في الحياة بشكل عام ويتربع على الأهمية وسط مختلف الموارد المتاحة.

ونتيجة للدور الذي أصبح يلعبه الوقت في مدى تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها برزت إدارة الوقت التي تعنى بالوقت وتسييره وتوجيهه وتنظيم العمليات الإدارية، لتصبح ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في المؤسسة كونها تؤثر على مدى تحقيق غايات المؤسسة، والإدارة الجيدة للوقت تمكن من زيادة الإنتاجية والفعالية في المؤسسة؛ لأنها تساعد في تجنب التسريبات الزمنية والتأخيرات غير المجدية وتحقق التوازن أيضا بين العمل وحياة الموظفين الشخصية عن طريق تقليل الإجهاد والتوتر الذي قد ينشأ نتيجة زيادة ضغوط العمل. وبهذا فإن إدارة الوقت أكثر من مجرد تحديد المهام وتحديد الأولويات وإنما عملية شاملة تتطلب تخطيطا جيدا وتحديد الأهداف وتقدير جيدا للزمن واتخاذ القرارات بطريقة ذكية لتتيح استغلالا أمثالا للوقت وتحقيق نتائج مرغوبة في الأخير للمؤسسة.

من بين التحديات الأخرى الكبرى التي تواجه المؤسسات الخدمية نجد جودة الخدمات؛ والتي تعتبر المرآة العاكسة لها أمام العملاء وبالتالي محورا أساسيا لنجاحها، حيث أصبح تقديم خدمات ذات جودة عالية أمرا إلزاميا على المؤسسات الخدمية وهذا بغرض تلبية توقعات العملاء وتوفير تجربة إيجابية ومميزة لهم من جهة وتعزيز مكانتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة من جهة أخرى. ويتم الحكم على جودة خدمات المؤسسة عن طريق مدى تحقيقها لمجموعة من الأبعاد كمدى استجابتها لعملائها ومدى اعتماد العملاء عليها، وانطلاقا من هذه الأبعاد يتم تحسين جودة خدمات المؤسسة ورفع مستوى أدائها وتوجيه تطلعاتها المستقبلية حتى تحقق نجاحا مستداما على المستوى المالي وتتمكن من بناء علاقات قوية مبنية على الثقة مع عملائها.

وتعد جودة الخدمات من أهم التطلعات التي تسعى إدارة الوقت لتحقيقها؛ إذ أن تحقيق جودة الخدمات يتطلب رؤية استراتيجية وجهود مستمرة من قبل المؤسسة، وهنا تأتي جهود إدارة الوقت في فرض مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات يتم تطبيقها وتحليل احتياجات العملاء وتصميم وتنفيذ الإجراءات اللازمة.



إن جودة الخدمات وإدارة الوقت يعتبران عنصران حاسمان في عالم الأعمال المعاصر وفي نجاح المؤسسة وتحقيق غاياتها من جهة وقدرتها على تقديم خدمات تلبي احتياجات العميل وتحقيق رضاه من جهة أخرى؛ إذ أن توفير خدمات عالية الجودة يعزز رضا العميل ويساهم في بناء ميزة تنافسية وسمعة إيجابية للمؤسسة.

ويعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك الوطنية العمومية التي تعمل على تقديم خدمات تقليدية وحديثة مالية متنوعة للأفراد والمؤسسات والشركات، ويعتبر من أهم البنوك التي تلعب دورا حاسما في تمويل النشاطات الاقتصادية وتسهيل العمليات المالية للعملاء، وبالتالي يتعين على البنك تقديم خدمات ذات مستوى وجودة عالية تمكنه من كسب ولاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، ومن هذا المنطلق برزت أهمية تبني البنك الوطني الجزائري لجودة الخدمات وسعي لتحسينها بالإعتماد على مختلف السبل التي تمكن من تحسين جودة الخدمة فيه والتي من بينها إدارة الوقت.

1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

ما مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية؟ وما واقع ذلك في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؟

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الوقت؟

- ما المقصود بجودة الخدمات؟ وماهي أهم أبعادها؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وجودة الخدمة بأبعادها المجسدة في الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية.

3- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

3-1- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وجودة الخدمة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة ".

انطلاقا من الفرضية الرئيسية الأولى يمكن وضع الفرضيات الفرعية التالية:



- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وبعد الملموسية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وبعد الاعتمادية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وبعد الإستجابة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وبعد الأمان في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الوقت وبعد التعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- 3-2- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية."

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية الثانية تنشق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الجنس في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير السن في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"
- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الوظيفة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"



- الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛"

4- أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من قيمة المتغيرات المتتالية ضمنها المتمثلة في إدارة الوقت وجودة الخدمات ومن قيمة الغاية التي يتم السعي للوصول لها المتمثلة في دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية.

4-1- على المستوى النظري: تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في كونها تمثل استمرارا لما بذله الباحثون من جهود لتأكيد أهمية إدارة الوقت وانعكاساتها الفعالة على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية، مما يظيف في تطوير الأبحاث الجديدة والدراسات المشابهة لهذه الدراسة، والمساهمة في توفير المعلومات التي من شأنها مساعدة المؤسسات في تحسين جودة الخدمات بالإعتماد على الإدارة الفعالة للوقت في مختلف الوظائف والعمليات الإدارية داخلها وتجنب مختلف مضيعات الوقت التي قد تنشأ في المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فإن الفصول النظرية لهذه الدراسة تثري الجانب المعرفي لإدارة الأعمال نظرا لنقص الدراسات "في حدود ماتم الإطلاع عليه" التي تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات.

4-2- على المستوى العملي: تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى العملي في كونها تعد توضيحا للعلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات بصفة عامة وفي الوكالة الفرعية-483- تبسة خصوصا، من أجل تحقيق مستوى أفضل من جودة الخدمات عن طريق توظيف استراتيجيات إدارة الوقت وتمكين الموظفين من مهارات وأساليب التحكم في الوقت، وصولا لبناء إطار مرجعي يشكل قاعدة معرفية لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين بما يتيح للمؤسسات الخدمية من رسم سياسات وبرامج فعالة لتحسين جودة خدماتها في المستقبل.

5- أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

5-1- الأهداف النظرية: تتمثل أهمها فيما يلي:

- محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة؛

- توضيح أهم الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في إدارة الوقت؛

- الإلمام بأساليب تحسين جودة الخدمة؛

- التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الوقت في تحسين تطبيق أساليب جودة الخدمة؛

5-2- الأهداف العملية: تتمثل أهمها فيما يلي:

- التعرف البنك الوطني الجزائري والوكالة الفرعية-483- تبسة؛

- الكشف عن واقع إدارة الوقت في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛



- الكشف عن واقع جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛

6- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

6-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الميل للمواضيع المتعلقة بإدارة الوقت؛
- الرغبة في معرفة كيفية مساهمة إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة؛
- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.

6-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- إبراز مدى أهمية وجود إدارة الوقت في المؤسسات الخدمية؛
- التطرق لمختلف الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمة؛
- إظهار دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة.

7- منهج الدراسة وأدوات الدراسة: يتمثل في:

7-1- منهج الدراسة: تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للموضوع ويخص العناصر المتعلقة بإدارة الوقت وجودة الخدمات واستعراض مضمونها، وتم إعتماد المنهج التحليلي من خلال استعمال أدوات جمع البيانات للقيام بالدراسة الميدانية عن طريق توزيع الإستبانة واستقصاء آراء الموظفين على مستوى في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة، لدراسة فعالية إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة.

7-2- أدوات الدراسة: تم الاعتماد في عملية جمع المعلومات والبيانات على العناصر التالية:

- لإعداد الجانب النظري من الدراسة تم الاعتماد على المراجع المشكلة من الكتب والمجلات، الدوريات، المقالات، الرسائل الجامعية، والاستعانة بمواقع الأنترنت التي لها علاقة بالموضوع.
- لإعداد الجانب التطبيقي من الدراسة تم الاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة إلى جانب الإستبانة التي تم إعدادها لإستقصاء آراء العاملين.

8- حدود الدراسة: من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد موضوعي، ومكاني، ومجال زمني، وبشري لها كالتالي:



8-1- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور إدارة الوقت كمتغير مستقل في تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة؛

8-2- الحدود المكانية: المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة باعتبارها مؤسسة خدمية تسعى إلى تحسين جودة خدماتها بالإستعانة بإدارة الوقت؛

8-3- الحدود الزمنية: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الإطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الموسم الجامعي **2022-2023**؛

8-4- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة.

9- هيكل الدراسة: بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيم الدراسة بشكل عام إلى بشكل ثلاث فصول، تضمن كل فصل ثلاثة مباحث، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، وتعلق الفصل الأول من الدراسة بالإطار النظري لإدارة الوقت، حيث تضمن المبحث الأول منه ماهية الوقت والمبحث الثاني أساسيات إدارة الوقت أما المبحث الثالث فاحتوى أساليب إدارة الوقت؛ أما الفصل الثاني فتمثل في جودة الخدمة وعلاقتها بإدارة الوقت، حيث تضمن المبحث الأول مدخل عام للخدمة وجودة الخدمة والمبحث الثاني أساليب تحسين جودة الخدمة أما المبحث الثالث فاحتوى طرق قياس جودة الخدمة وعلاقة جودة الخدمة بإدارة الوقت؛ وأخيرا الفصل الثالث وتم التطرق فيه للدراسة التطبيقية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة وتضمن المبحث الأول من هذا الفصل على التعريف بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة، أما المبحث الثاني من الدراسة فتعلق بتصميم الدراسة الميدانية والمبحث الثالث احتوى مختلف النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

10- الدراسات السابقة: إن متغيري إدارة الوقت وجودة الخدمات تم التطرق لهما من خلال العديد من الدراسات التي قدمها الباحثين والمختصين، كما إهتمت بهما عدة مقالات وتقارير وملتقيات، وتمت دراستهما ومناقشتها بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدى والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسة.

10-1- الدراسات السابقة باللغة العربية: أبرزها مايلي:



10-1-1-1- دراسة (أزهار عبد الوهاب محمد، 2022) بعنوان: " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، فيما حددت الباحثة عينة البحث الذي تمثلت بأعضاء مجالس كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، والبالغ عددهم 120 فرداً موزعين على 20 كلية في العراق، فيما حرصت الباحثة لاتباعها كافة الخطوات العلمية ففي إعداد مقاييس الدراسة من صدق وثبات، إذ اعتمدت الباحثة في استعماله الصدق المحتوى والصدق التكوين الفرضي، أما الثبات فقد اتبع طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفا كرونباخ التي نتج عنها مقياسا الدراسة بصورتها النهائية، إذ احتوى مقياس إدارة الوقت على 48 فقرة، موزعة على خمس مجالات هي تحليل الوقت، تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، متابعة الوقت، تقويم الوقت، ومقياس القيادة الإبداعية على 44 فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي القدرة على حل المشكلات الأصالة والطلاقة والمثابرة والمبادرة وبعدها قامت الباحثة بتطبيق مقاييس الدراسة على عينة التطبيق وإجراء الوسائل الإحصائية المناسبة وذات العلاقة بأهداف البحث، وخرجت الباحثة باستنتاجات من أهمها: تمتع القيادات الإدارية بكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق بحسن إدارة الوقت، وبالقيادة الإبداعية، وظهرت وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت، فضلاً عن ذلك أن إدارة الوقت تحتاج تمتع القيادات الإدارية بالكفاءة والإبداع في تنظيم وتخطيط ومتابعة كافة ما يتعلق بكافة الأوقات الخاصة بكل مهمة داخل المؤسسة.¹

10-1-1-2- دراسة (نور الدين عزوز، 2021) بعنوان: " إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وبالتحديد على فئة الموظفين الإداريين الدائمين في جامعة أم البواقي والبالغ عددهم 616 إدارياً، وقد تم الاعتماد لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام أدوات الملاحظة والمقابلة وخاصة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 237 مفردة، أي ما نسبته 38.47% من مجتمع الدراسة، تم سحبها بأسلوب

1- أزهار عبد الوهاب محمد، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة واسط للعلوم الرياضية، كلية التربية، جامعة ميسان، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2022، على الرابط الإلكتروني: <https://wjoss.uowasit.edu.iq/index.php/wjoss/article/view/92> ، بتاريخ: 02-05-2023، على الساعة: 20:30h.



المعاينة الإحصائية وبطريقة عشوائية طبقية، حيث أسترجع منها 203 استبيان وبنسبة تقدر بـ 85.65%، بعدها تم استبعاد استبانة واحدة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الإستيبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS هو 202 استبيان وبنسبة تقدر بـ 85.23% من الإستيبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
 - وجود مستوى مرتفع جدا من الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات المبحوثين حول إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: السن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير النوع الاجتماعي ولصالح فئة الإناث.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بينما توجد فروق في متغير الحالة الاجتماعية ولصالح فئة العزاب.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها:

- عقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين في مجال إدارة الوقت بهدف زيادة الوعي بهذا المورد.
 - إشراك الإداريين في دورات تدريبية تسعى لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي داخل الجامعة.
 - إيجاد توازن في نمط حياة الإداري مع عمله عبر فصل حياته المهنية كليا عن حياته الشخصية.¹
- 10-1-3- دراسة (بن سديرة عمار، 2021) بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المؤسسات السياحية. الجزائرية، وقد شملت الدراسة كل من متغيرات: الإختيار، والتدريب، والاتصال الداخلي، والتحفيز، والتمكين ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة الدراسة، وتم

1- نور الدين عزوز، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر 2021، على الرابط الإلكتروني:

بتاريخ: 02-05-2023، على الساعة: 05:23h. <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/12813>



تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وتبويبها، وقد اختيرت عينة عشوائية من موظفي المؤسسات السياحية بولاية سطيف، حيث تم توزيع الإستبيان على 70 مؤسسة لدراسة هذه العينة.

وتم استخراج 57 استبيان والتي كانت صالحة للدراسة، كما تم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المجمعّة كبرنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في مستوى الجودة الداخلية وممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية لولاية سطيف تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية من حيث مدة النشاط ونطاق السوق، كما أن هناك ارتباط وثيق بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة السياحية، حيث يؤثر التسويق الداخلي بدرجة كبيرة على جودة الخدمات في المؤسسات السياحية، ليتم في النهاية تقديم مجموعة من المقترحات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بضرورة دمج الجودة في كل نشاطات المؤسسة، وكذا محاولة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ولو بصورة جزئية.¹

10-1-4- دراسة (بوزيان حسان، 2013) بعنوان: "أثر جودة الخدمة على رضا الزبون - دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلة سطيف".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر جودة الخدمة من خلال أبعادها الخمس: الملموسية، والإعتمادية، والإستجابة، والأمان، والتعاطف، على رضا الزبون. شارك في هذه الدراسة 107 مستعمل حالي لخدمات اتصالات الجزائر وكالة العلة. ولقد أجري تحليل الإنحدار من أجل اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون حيث أشارت النتائج بأن الاعتمادية، الإستجابة، الأمان والتعاطف كان لهم أثر معنوي إيجابي على اتجاهات الزبائن في ما يتعلق برضاهم، في حين كان هناك تأثير بسيط جدا للملموسية على رضا الزبون بالإضافة إلى هذا أظهرت نتائج اختبار الإستقلالية أنه لم يكن هناك فروق معنوية بين الخصائص الديموغرافية للزبائن وعملية تقييم الجودة من طرفهم، والذي يعني أن تقييم جودة الخدمة لا يختلف حسب الخصائص الديموغرافية الخاصة بالزبائن.²

1- بن سديرة عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2021، على الرابط الإلكتروني:

<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3859>، بتاريخ: 02-05-2023، على الساعة: 03:00.

2- بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2013، على الرابط الإلكتروني:

<https://di.univ-blida.dz/jspui/bitstream/123456789/7234/1/31-330-302-1.pdf> بتاريخ: 02-05-2023، على



10-1-5- دراسة (رجاء نصر محمود محمد، 2020) بعنوان: "تحسين جودة خدمات شركات الطيران باستخدام إستراتيجيات إدارة الوقت -دراسة ميدانية في شركة مصر للطيران".

يهدف هذا البحث للتعرف علي واقع خدمات شركة مصر للطيران الحسية والغير حسية ومعرفة أثر استراتيجيات إدارة الوقت المحدد كمتغير مستقل وأبعاده: تخطيط الوقت، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار على تحسين جودة الخدمات كمتغير تابع وأبعاده: الملموسية، والاعتمادية، والإستجابة. أظهرت نتائج البحث أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت المحدد: تخطيط الوقت، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار، من أجل تحقيق جودة الخدمة في شركة مصر للطيران، حيث تعتبر تلك العناصر من أهم المقومات التي يجب أن تتوافر في شركة مصر للطيران.

وكانت أهم توصيات البحث: ضرورة العمل على توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت المحدد: تخطيط الوقت، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار من أجل تحسين جودة الخدمة في شركة مصر للطيران.¹

10-2- الدراسات باللغة الأجنبية: وتمثلت في:

10-2-1- دراسة (Fatuma Mohammed Said, 2020) بعنوان:

"Assesment of time management in improving organizational perfomance in bank industry-a case of Kenya post bank Nairobi".

المشكلة التي تم فحصها في هذه الدراسة هي كيفية إدارة الوقت من أجل تحسين الأداء، قيمت الدراسة إدارة الوقت في تحسين الأداء التنظيمي في صناعة البنوك في كينيا بنك كينيا بوست نيروبي. كانت الأهداف المحددة للدراسة في ثلاثة جوانب: أولاً كان اكتشاف الوعي بالإدارة الفعالة للوقت بين الموظفين، وثانياً كان الإستخدام الفعال لإدارة الوقت في تقديم الخدمة، وثالثاً معرفة ما إذا كانت إدارة الوقت يمكن أن تضمن الإنتهاء في الوقت المناسب من المهام المعينة ورابعاً وصف التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية في تنفيذ إدارة الوقت، تضمنت الدراسة مراجعة الأدبيات فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للوقت بين الموظفين والتي دعمت صياغة الدراسة وتبسيط البحث، استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي واعتمدت الدراسة تصميم دراسة الحالة كنموذج للتحقيق تم بموجبه تجميع المستجيبين وفقاً لفروع البنك وتم جمع البيانات باستخدام الإستبيانات والمقابلات والملاحظة وعرضها من حيث النسب المئوية وتوزيع التكرارات والجداول بشكل عام،

1- رجاء نصر محمود محمد، تحسين جودة خدمات شركات الطيران باستخدام إستراتيجيات إدارة الوقت -دراسة ميدانية في شركة مصر للطيران، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 04، مصر، 2020، على الرابط الإلكتروني: https://jces.journals.ekb.eg/article_143753_e27d699819608ee40d8e81863485fffe.pdf بتاريخ: 14-05-2023،



كشفت النتائج أن إدارة الوقت كان لها دور كبير تلعبه في الأداء التنظيمي في بنك كينيا بوست إذ كان المستهدفون 90 موظفًا ومديرًا تم اختيارهم من الفروع الثلاثة للبنوك في نيروبي وكان حجم العينة 50 مستجيبًا، ثم قدمت الدراسة معلومات مهمة للعديد من الأطراف المهمة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وتبين أن إدارة الوقت لم تنفذ بالكامل وبعضهم لا يفهم قيمة الوقت. توصي الدراسة بضرورة أن يرى كل فرد الوقت على أنه مصدر قلق للشركة وليس قضية شخصية.¹

10-2-3- دراسة (Deborah Johnson-Blake,2010) بعنوان:

"Nonprofit administrators perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success"

كان الغرض من هذه الدراسة المشتركة هو استكشاف تصورات القادة لإستخدام الوقت واستخدام إستراتيجيات إدارة الوقت الفعالة، تضمنت الدراسة خمسة أسئلة بحثية وإجابات من 20 مسؤولاً يعملون ضمن 33 مؤسسة كلية تقنية عبر ولاية جورجيا، شارك المستجيبون في مقابلات المتابعة بعد الإنتهاء من استطلاع ممارسات إدارة الوقت عبر الإنترنت وكشفت نتائج الدراسة عن علاقات ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسات إدارة الوقت والتركيبية المختارة وكشفت النتائج أن تصور القادة لاستخدام الوقت، والخصائص الديموغرافية، والمواقف، واستراتيجيات إدارة الوقت كانت عوامل في تطبيق تقنيات إدارة الوقت الفعالة لتحسين النجاح والفعالية التنظيمية، حيث كشفت النتائج عن سبب عدم قيام بعض مسؤولي المنظمات غير الربحية بتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت وقدمت تلك النتائج إطارًا للمسؤولين لاحتضان استراتيجيات إدارة الوقت التي يمكن أن تحسن تمويل جهود البحث والنجاح التنظيمي والفعالية.²

10-2-4- دراسة (Farah Khattab,2019) بعنوان:

"Investigating the Service Quality Dimensions and their Impact on University Students' Satisfaction in a Private Higher Education Institution in Lebanon "

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم إطار مفاهيمي لنموذج جودة الخدمة لتقييم جودة الخدمة في التعليم العالي اللبناني بالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى تحديد أهم أبعاد جودة الخدمة من

1- Fatuma Mohammed Said, **Assesment of time management in improving organizational perfomance in bank industry-a case of Kenya post bank Nairobi-** project submitted for the awred of the degree of business and leadership, the school of management and leadership in partial fulfillment of the requirement, the management university of Africa, Africa, 2017, on the electronic link: <https://core.ac.uk/download/pdf/157498238.pdf>, seen in 14-05-2023, at 21:09h.

2- Deborah Johnson-Blake, **Nonprofit administrators' perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success**, dissertations presented partial fulfillment of the requirements for degree doctor of management in organizational leadership, university PHOENIX, Arizona, usa, 2010, on the electronic link: https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1134&context=fac_dis seen in 14-05-2023, at 21:59h.



منظور الطلاب، وتهدف أيضا إلى تنفيذ الإطار المفاهيمي لنموذج جودة الخدمة المطور وتقييم جودة الخدمات المختلفة لجامعة لبنانية خاصة، تم تطوير استبيان لجمع البيانات من الطلاب والمساعدة في تقييم وتحليل الفجوات بين مستوى الأهمية وتصورهم للأداء لكل بُعد، وتم توزيع 1,223 استبانة باستخدام أخذ العينات العشوائية الطبقيّة المتناسبة و107 استبيان تم رفضه لعدم إكمال الإستبيان. وبالتالي بناءً على البيانات التي تم جمعها وتعليقات الطلاب تم إجراء عملية تحليل وتقييم شاملة بإجراء مقارنة شاملة للمتغيرات الديموغرافية المختلفة مقابل الأبعاد السبعة لجودة الخدمة، تم استخدام مصفوفة "الأهمية - الأداء" لتحديد المجالات ذات الأولوية حيث تحتاج LIU إلى العمل وتخصيص مواردها وتم استخدام طرق متعددة وإجراءات للمساعدة في التحليل والتقييم في هذه الدراسة بما في ذلك التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل أحادي الاتجاه للتباينات، واختبار ليفين، وتحليل الانحدار، وتحليل عامل التأكيد، ونموذج المعادلة الهيكلية بالإضافة إلى ذلك تم استخدام تحليل الانحدار لإختبار الفرضية ولتحديد وجود العلاقات بين أبعاد جودة الخدمة المختلفة ورضا الطلاب وولاء الطالب، وأظهر التحليل أن السمات الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام مباشر في LIU هي توفير أماكن إقامة مريحة، وخدمات إنترنت جيدة، وإقامة بأسعار معقولة، ومرافق رياضية حديثة، وأماكن إقامة آمنة ومواقف سيارات للطلاب. وأكدت النتائج المبلغ عنها جميع الفرضيات المحددة في بداية التحقيق باستثناء المرافق المادية في الحرم الجامعي، وفي هذا الصدد سلطت الضوء على علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة التي تم بحثها ورضا الطلاب باستثناء المرافق المادية للحرم الجامعي المتغير المستقل والتي كانت لها علاقة سلبية غير مهمة، تُعزى أسباب هذه العلاقة السلبية غير المهمة إلى الوضع الاقتصادي وتجارب الطلاب السابقة وحالة مرافق LIU الحالية، ومن خلال الإطار المفاهيمي لنموذج جودة الخدمة نتجت العديد من الآثار الإيجابية والفوائد للجامعة من جهة وقطاع التعليم العالي اللبناني بأكمله من جهة أخرى على المستوى الشامل، وأداة تقييم جودة الخدمة المنهجية ستؤدي إلى جودة خدمات أفضل وبالتالي أداء جامعي أعلى وبالتالي معدلات رضا الطلاب أعلى وسيساعد هذا في الحفاظ على المكانة الرائدة لقطاع التعليم العالي اللبناني في المنطقة والعمل الحالي¹.

1-Farah khattab, **Investigating the Service Quality Dimensions and their Impact on University Students' Satisfaction in a Private Higher Education Institution in Lebanon**, A thesis submitted in partial fulfilment the requirement of the Doctoral degree in Business Administration, Staffordshire University, Lebanon, 2019, on the electronic link: <https://www.semanticscholar.org/paper/Investigating-the-service-quality-dimensions-and-on-Khattab/0c87084495fa9306f440b94f5af90db070c62413> seen in 14-05-2023, at 23:50h.



10-2-5- دراسة (Tinashe Chuchu and Tinashe TR Ndoro, 2019)

"The impact of service quality drivers on customer satisfaction in internet provision services of Zimbabwe"

تهدف هذه الدراسة لدراسة تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء في قطاع توفير خدمة الإنترنت في زيمبابوي، تألفت جودة الخدمة من ستة أبعاد وهي الموثوقية والتعاطف والاستجابة والأشياء الملموسة والموقع والسعر. استخدمت الدراسة تصميمًا كميًا مقطعيًا تم الحصول على عينة من 341 استبيانيًا مكتملاً بنجاح، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والانحدار المتعدد الذي يتم إجراؤه للتأكد من العلاقة بين السبب والنتيجة بين المتغيرات المستقلة الموثوقية والتعاطف والاستجابة والأشياء الملموسة والموقع والسعر والمتغير التابع إرضاء العميل، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموثوقية والاستجابة والسعر أظهرت تأثيراً إيجابياً هاماً إحصائياً على رضا العملاء، من ناحية أخرى لوحظ أن التعاطف والأشياء الملموسة والموقع ليس له تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على رضا العملاء ويتمثل الأثر الرئيسي لمقدمي خدمات الإنترنت في زيمبابوي في أن الاستجابة والعروض الحساسة للأسعار هي مفتاح إرضاء العملاء.¹

10-2-6- دراسة (Wiam Wahab Abdel-Hussein, 2020) بعنوان:

"The impact of time management on the success of service organizations"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الوقت على نجاح المنظمات الخدمية، من أجل المضي قدماً في الأهداف التي تتبع هذه الدراسة وإيجاد العلاقة والتأثير على أبعاد كل من المتغيرين، المتغير الأول إدارة الوقت بعد أن اختارت الباحثة طريقتين لتنظيم وإدارة الأهداف، أما المتغير الثاني فكان جودة الخدمات في المنظمات الخدمية والتي تشمل الأداء التنظيمي والقيادة الإبداعية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بعد إجراء الدراسة الميدانية.²

1-Tinashe TR Ndoro Tinashe Chuchu, **The impact of service quality drivers on customer satisfaction in internet provision services of Zimbabwe**, Journal of Business and Retail Management Research, Department of Marketing Management University of Pretoria, Vol 14 Issue 1 South Africa, 2019, on the electronic link: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/71514> seen in 14-05-2023, at 03:20h.

2-Wiam Wahab Abdel-Hussein, **The impact of time management on the success of service organizations**, Technium Social Sciences Journal, Vol 5, Southern Technical University - Technical Institute, Nasiriya, Iraq, 2020, on the electronic link: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/220> seen in 15-05-2023, at 13:20h.



11- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي:

11-1- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

11-1-1- أوجه التشابه: هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ركزت كل من الدراسات السابقة العربية السابقة على نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية إضافة إلى استخدامها أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات؛

- تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية على أهمية إدارة الوقت والدور الذي تلعبه في النهوض بالعمليات الإدارية وتحسين أدائها؛

- ركزت بعض الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية على أهمية إستراتيجيات إدارة الوقت كسبيل للمحافظة على وقت المؤسسة وتوجيه وظائفها؛

- أظهرت كل من الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية على أهمية جودة الخدمات في تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للعملاء؛

- اعتمدت كل من الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية على أبعاد جودة الخدمات المتمثلة في الإ اعتمادية، والتعاطف، والاستجابة، والأمان، والملموسية.

- في جميع الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية تم استخدام نفس الأسلوب وهو التحليل الإحصائي للبيانات؛

11-1-2- أوجه الإختلاف: هناك إختلاف بين الدراسات السابقة العربية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تختلف الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية في المجال الزماني والمكاني؛

- الدراسات السابقة العربية ركزت على الكشف عن أهمية إدارة الوقت في العمليات الإدارية وإلى إبراز الأثر الذي تحدثه في المؤسسات، بينما تهتم الدراسة الحالية بموضوع إدارة الوقت من خلال دورها الفعال في المساهمة في تحقيق جودة خدمات داخل المؤسسة وفي الخدمات المقدمة من طرفها للعملاء؛

- ركزت الدراسات السابقة العربية على مدى مساهمة إدارة الوقت في تحقيق القيادة الإبداعية وتحسين الأداء بالمؤسسة، بينما ركزت الدراسة الحالية على توضيح الدور الأساسي لإدارة الوقت في تحسين جودة خدمات المؤسسة بغرض تحقيق مختلف أبعاد جودة الخدمة؛



- تم التركيز من خلال الدراسات السابقة العربية على موضوع جودة الخدمة ومساهمتها في تحسين صورة المؤسسة، أما الدراسة الحالية فتهتم بكيفية تحسين تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الخدمية؛

- اهتمت الدراسات السابقة العربية بأبعاد جودة الخدمة حسب الخدمة المراد تحسينها، أما الدراسة الحالية تم اعتماد أبعاد جودة الخدمة الرئيسية التي يتم اعتمادها في تحسين جودة الخدمات وتحقق نتائج أفضل للمؤسسة بصفة عامة.

11-2-2- أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

11-2-1- أوجه التشابه: هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية والتي يمكن إيجازها

فيما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية على التأصيل النظري لإدارة الوقت والإطار النظري لجودة الخدمة؛

- شملت الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية على توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والضغوطات التي تؤثر على العمل والنجاح؛

- تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية على أهمية اعتماد المؤسسات على جودة الخدمة للنجاح وتحقيق الإستمرارية.

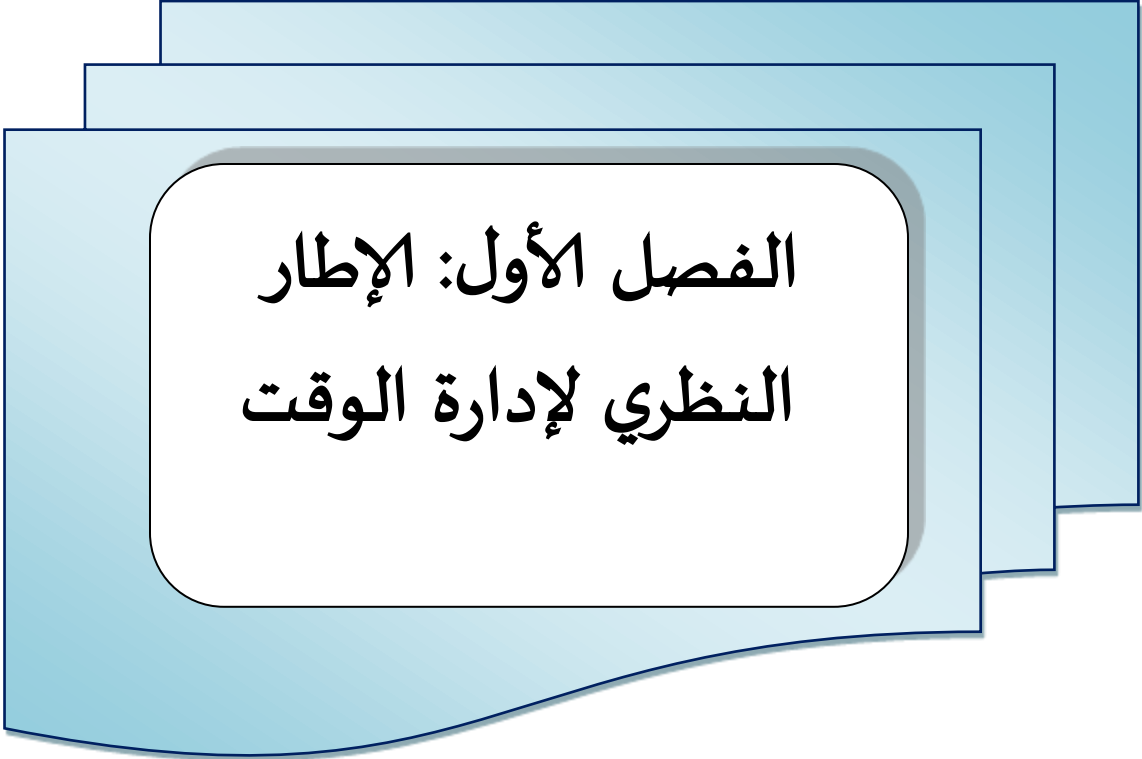
11-2-2- أوجه الإختلاف: هناك أوجه إختلافات بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية والتي

يمكن إيجازها فيما يلي:

- ركزت بعض الدراسات السابقة الأجنبية المذكورة على التأثير الإيجابي لإدارة الوقت، بينما الدراسة الحالية تركز على الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة بالنسبة للمؤسسات الخدمية؛

- ركزت بعض الدراسات السابقة الأجنبية على قياس جودة الخدمة بينما الدراسة الحالية اهتمت بجودة الخدمة بشكل عام؛

- وأيضا الدراسات السابقة الأجنبية سلطت الضوء على أبعاد أخرى لجودة الخدمة أما الدراسة الحالية تم إعتداد الأبعاد الرئيسية.



الفصل الأول: الإطار
النظري لإدارة الوقت

تمهيد

يعتبر الوقت من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات ويمتلكها الأفراد بصفة عامة وهو العنصر الأهم في الحياة اليومية؛ فمن خلاله يتم تحقيق الريادة والميزة التنافسية وتحقيق النمو وكل مؤسسة تستغل الوقت بالشكل المطلوب دائماً ما يكتب اسمها من ذهب بين المؤسسات المتنافسة، وفي المقابل يؤدي إهدار الوقت إلى الكثير من العواقب السيئة كالقلق والتوتر وأحياناً فقدان السيطرة على الوضع والضغط بين العاملين في المؤسسة وعلى مستوى الفرد في حد ذاته.

ولتفادي كل تلك العواقب السيئة التي لها تأثير بالغ على الفرد والمؤسسة وجب تبني إدارة الوقت التي تعتبر حلاً مثالياً للتخلص من مشكلة إهدار الوقت وعدم الاستفادة القصوى منه، وكذلك تمكن من تحقيق أقصى استفادة من المورد البشري المتوفر في المؤسسة من موظفين وتعمل على تنظيم العمل بشكل عام داخل المؤسسة لأنها تعمل على تنظيم الوقت وتوزيعه على المهام بفعالية وبالتالي فإن إدارة الوقت تمكن من توجيه السلوك العام داخل المؤسسة وتحقيق الاستفادة على مستوى المؤسسة.

وترتكز إدارة الوقت على مجموعة من الأساليب الإدارية التي تعمل على توفير الوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة بأرباحية وإنجاز المهام في الوقت المحدد وتمكنها أيضاً من التعامل مع جميع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والوصول إلى أهدافها وبالتالي تحقيق أقصى ربح. وعليه سيتم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث الثلاثة التالية:

◀ ماهية الوقت؛

◀ أساسيات حول إدارة الوقت؛

◀ أساليب إدارة الوقت.

المبحث الأول: ماهية الوقت

يعتبر الوقت من أهم ممتلكات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق الصدارة وهو العامل الأول المساعد على تحقيق الميزة التنافسية لها؛ لأنه يؤثر على جميع عناصر المؤسسة كإنتاجيتها وكفاءتها وقدرتها التنافسية. وأولت المدارس الإدارية أهمية كبيرة للوقت واعتبرته موردا مهما وجب إستغلاله استغلالا أمثلا لتحقيق الأهداف المحددة والإنجازات المرجوة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مفهوم الوقت؛

❖ أهمية الوقت وتصنيفاته؛

❖ مكانة الوقت في المدارس الادارية.

المطلب الأول: مفهوم الوقت

يرتبط الوقت إرتباطا وثيقا بالحياة الشخصية والإجتماعية للفرد ويلعب دورا مهما أيضا على صعيد العمليات الإدارية؛ فمن خلاله تتمكن المؤسسة من قياس نجاحها على المستوى العملي وعلى المستوى المالي ومن خلاله تتمكن المؤسسة من معرفة ما سيتم القيام به ومقارنة ما تم القيام به، وبالتالي فالوقت قدرة ثمينة يجب التعامل معها بالشكل الصحيح لتحقيق الفعالية.

أولا: نبذة تاريخية عن الوقت

لقد اهتم معظم العلماء والفلاسفة منذ القديم بفكرة الوقت، حيث أنه قبل الميلاد وصف الوقت بأنه تعداد الحركة وهذا ما بين (332-384) وفي القرون الوسطى وصف الوقت على أنه شيء مطلق يتدفق دائما بطريقة متسقة دون التأثير بالعوامل الخارجية، أما في العصور الحديثة صنف الوقت على أنه شيء غير موضوعي وإنما يعود لأداء العقل.¹

لم تكن في السابق هناك طريقة فعالة لقياس الوقت أو نظام زمني عالمي يعتمد عليه وإنما كانت كل مدينة تستخدم خط الزوال كتوقيت محلي لها، وبعدها انتشرت السكك الحديدية فأصبح هناك عدد كثير من الخطوط، وهذا الأمر ولد عنه بعض المشاكل بسبب الاختلافات في التوقيت والتي كان سببها تحرك القطارات في أوقات مختلفة ومن ثم تقابلها في المدينة، وهذا ما جعل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا يطبقان نظام للوقت القياسي للسكك الحديدية وهذا في سنة 1883، وفي السنة التي تليها تم عقد مؤتمر دولي في واشنطن لبحث النظام العالمي للوقت القياسي وفيه تم اختيار دائرة الطول التي تمر بالبلدة الانجليزية غرينيتش لتكون هيا خط الطول الأول، وأصبحت بعدها جميع دول العالم تستخدم الوقت القياسي

1- ربحي مصطفى علبان، إدارة الوقت، دار الجريز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 19.

إلا بعض البلدان الصغيرة تعتمد على كسر من الساعة عن الوقت القياسي وبهذا يكون الوقت إحدى أهم القواعد الثمينة في حياة الإنسان وهو أيضا وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس.¹

ثانيا: تعريف الوقت

تعددت تعريفات الوقت من كاتب لآخر كل حسب تخصصه وإتجاهه؛ فالوقت لغة حسب المعجم الصافي في اللغة العربية فيعرف على أنه مقدار من الزمان؛ وهذا لأن الزمن أشمل من الوقت، وكما جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور: الوقت مقدار من الزمن المعلوم، وبهذا الخصوص قال أيضا مجد الدين فيروز أبادي: الوقت مقدار من الدهر، وكل شيء له حين أو مقدار يصبح مؤقت، والتوقيت أو التأقيت هو القيام بجعل الشيء وقت يختص به وأيضا هو تحديد الأوقات وأحسن مثال عن التأقيت أو التوقيت هو أوقات الصلاة؛ حيث أن الله سبحانه وتعالى قال في كتابه الكريم: "إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا" سورة النساء الآية 103، أي أن الصلاة مقدرة كتبت على المؤمنين في أوقات محددة ومؤقتة.²

والوقت اصطلاحا يعرف على أنه وحدة قياس تتحدد من خلال العلاقة المنطقية بين نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويتم التعبير عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.³ ويعرف أيضا على أنه أهم مورد من موارد المؤسسة؛ يؤثر تأثيرا بالغا على جميع استخدامات موارد المؤسسة الأخرى، ويعتبر من أكثر العناصر المهمشة والتي أحيانا لا يتم الحرص على استغلالها بشكل مثالي من طرف الأفراد أو المؤسسات بالرغم من اعتباره بمثابة رأس مال حقيقي فقط تختلف قيمته وطريقة استغلاله من شخص لآخر.⁴ ويكتسب الوقت هذه القيمة أيضا في كونه لا يمكن إنتاجه أو إعادة استغلاله، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة؛ إذ أن المؤسسات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل لمواجهة مختلف المشاكل والتحديات التي تواجههم.⁵ وبالتالي فإن الوقت مورد نادر وجب إدارته بشكل فعال لأن الفرد إذا لم يستطع إدارة وقته فإنه لن يتمكن من إدارة أي شيء آخر.⁶

1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 07.

2- صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان أحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، ص 756، على الرابط الإلكتروني:

https://ia801007.us.archive.org/28/items/lis_ma04/lis_ma0405.pdf بتاريخ: 23-02-2023، على الساعة: 08:00h.

3- خديجة شناف، الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري

قسنطينة، العدد 30، الجزائر، سبتمبر، 2017، ص 52، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78363>

بتاريخ: 13-02-2023، على الساعة: 20:00h.

4- رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الثانية، 2001، ص 29.

5- شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الغدائي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 38.

6 - Fatuma mohammed said, **Assesment of time management in improving organizational perfomance in bank industry-a case of Kenya post bank Nairobi-** project submitted for the awred of the degree of business and leadership, the school of management and leadership in partial fulfillment of the requirement, the management university of Africa, Africa, 2017, p 01, on the electronic link: <https://core.ac.uk/download/pdf/157498238.pdf> , seen in 10-05-2023, at 21:09h

بناء على ماسبق يمكن تعريف الوقت على أنه من النعم التي تفضل بها الله علينا بالتساوي بغض النظر عن طريقة كل فرد في إستغلاله. وهو من المصادر المحدودة والثمينة في المؤسسات، وتتولد هذه القيمة العظيمة للوقت من الدور الكبير الذي يلعبه في مختلف الأمور المتعلقة بالفرد أو المؤسسة.

ثالثا: الوقت في المؤسسة

الوقت ثروة فريدة تمتلكها المؤسسات عليها تحقيق أقصى قدر في الإستفادة منه لأنه يلعب دور مهم في تحديد وظائف العاملين وحسن استغلاله وتسييره يمنح لها القدرة على الموازنة بين الواجبات والأهداف المنشودة؛ لذلك الآن أصبحت جل المؤسسات مهتمة بعنصر الوقت شأنه شأن العناصر الأخرى التي يعتمد عليها في التنافسية لأنه يمكن من تقليل التكاليف والتي هي في الأصل تكاليف غير مباشرة يتم دفعها مقابل جهد الأفراد. ويمكن أيضا من زيادة الإنتاجية وزيادة كفاءة الأجهزة والوسائل الموجودة فيها؛ لأنه هو من يحدد مدى كفاءة الأجهزة في المؤسسة ويحدد مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. ويلعب دور أيضا في تحديد كمية ونوعية الإنتاج في المؤسسة؛ بحيث أن كميات الإنتاج تقف على مدى استغلال الوقت بالشكل المطلوب ومرتبطة بعمليات التخطيط والتنفيذ في المؤسسة، وبالتالي أصبح يعتمد على الوقت كمقياس للأداء في المؤسسات لأنه يعبر عن مدى تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرجوة. وسوء أداء المؤسسة في التخطيط أو التنفيذ يؤدي الى خسارة الوقت وبالتالي عدم الربح وزيادة الإنفاق، وفي ظل التطورات التكنولوجية والمعلوماتية والإتصال أصبحت المؤسسة الرائدة ليست القوية ماليا فقط وإنما تخطى الأمور المادية وأصبح مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأقلم بسرعة مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث في محيطها وأصبح التحدي الأكبر الآن هو السرعة.¹

ولا يعتبر الوقت مقياس لأداء المؤسسة فقط، بل حتى نجاح المدير وفشله مرتبط بالوقت؛ لأنه يتم تحديد مدة لتقييم مدى نجاح المدير ومدى تحقيقه أهداف المؤسسة. ويتحدد نجاح المدير من خلال امتلاكه لمجموعة من المهارات تتمثل في:²

1- فريدة بوغازي، حبيبة بلحاج، محددات فعالية ادارة الوقت من وجهة نظر المديرين دراسة ميدانية: لبعض المؤسسات الإقتصادية العاملة بولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة باتنة 01، العدد 01، الجزائر، جوان 2022، ص 42، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195841> بتاريخ: 02-03-2023، على الساعة: 20:00h.

2- يرقى حسين، جوال محمد السعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص 13، على الرابط الإلكتروني: <https://iefpedia.com/arab/?p=27603> بتاريخ: 05-03-2023، على الساعة: 20:00h.

- 1- **الإلتزام:** يجب على المدير الناجح أن يكون ملتزما كليا بالمتابعة اليومية للوقت وكيفية انقضائه داخل المؤسسة ويلتزم بإيجاد حلول ووسائل وإجراءات وأساليب لتحقيق أقصى قدر من الإستفادة من الوقت والتخلي عن جميع العادات السيئة التي تضيع الوقت في المؤسسة؛
- 2- **التخطيط:** فمن الضروري قيام المدير بالتخطيط لكافة الأعمال داخل المؤسسة والإبتعاد كليا عن العشوائية في العمل، لأن عملية التخطيط عملية ضرورية تمكن من التنفيذ الفعال ويعتمد عليه عند القيام بعملية المتابعة والتقييم؛
- 3- **التحليل:** فالمدير الناجح يقوم بتحليل الوقت في ما مضى، ومن ثم العمل على القضاء على مختلف مضيعات الوقت التي تكون في المؤسسة سواء كانت تتعلق بالعمال في حد ذاتهم أو بأداء المؤسسة ككل؛
- 4- **المتابعة وإعادة التحليل:** إذ أن المدير ملزم بالقيام بعملية المتابعة للوقت والأحداث في المؤسسة ووضع حلول ومطالب أيضا بإعادة التحليل بعد القيام بعملية وضع الحلول لإيجاد مختلف الإختلالات التي حدثت في المؤسسة؛
- 5- **التنظيم:** وتظهر كفاءة المدير من خلال فعاليته في تحديد مهام وإختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم وفقا لإختصاصاتهم وقدراتهم بشكل موضوعي وتبسيط إجراءات العمل في المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في التنظيم داخل المؤسسة؛
- 6- **التوجيه:** وهو دور مهم يقوم به المدير يتمثل في إرشاد العاملين وتوجيههم إلى كيفية أداء وتنفيذ العمل ولكي يكون التوجيه فعالا وجب القيام به بأزمنة متفاوتة قصيرة¹؛
- 7- **الرقابة:** وهي مهمة يتم القيام بها بغرض معالجة الإنحرافات والتأكد من أن ما تم التخطيط له يتم تنفيذه بالشكل المطلوب وهذا بغرض لتأكد من استغلال الوقت يتم بالشكل المطلوب.

رابعا: خصائص الوقت

وللوقت مجموعة من الخصائص تتمثل في:²

- الوقت يمكن تنظيمه؛
- الإلتزام بالوقت ينبع من داخل الفرد وبالتالي فهو إلتزام أخلاقي ؛

1- فطوم بعيرة، الزهرة جعلاب، ترسيخ أخلاقيات العمل كمنهج لتحقيق متطلبات إدارة الوقت: دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، جوان 2021، ص 743، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/154018> بتاريخ: 06-03-2023، على الساعة: 20:00h.

2- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 300.

- يعبر الإستغلال الجيد للوقت عن مدى حضارة أفراد المؤسسة أو الدولة؛
- الوقت قابل للهدر خصوصا إذا لم يخطط لإستغلاله بالشكل الصحيح لأن وسائل هدر الوقت لا حصر لها على سبيل المثال الهواتف النقال؛
- يمكن تعظيم الوقت لكن من طرف فئة محددة فقط؛
- الوقت لا يمكن أي فرد أو منظمة استعادته إذا تم استغلاله فيما لا ينفع؛
- الوقت متساوي لجميع الأفراد والمؤسسات، لكن تختلف طريقة استغلاله من شخص لآخر ومن مؤسسة لآخر؛
- الوقت غير قابل للإستعارة أو التصنيع أو المضاعفة أو التوفير؛
- الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة؛
- الوقت لا غنى عنه فهو مرتبط بكل الأهداف والإنجازات؛
- الوقت يعتبر من الموارد النادرة لا يمكن تجميعه؛
- الوقت موزع على جميع الناس بالتساوي؛
- الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه؛
- الوقت كلما تم استغلاله كلما زادت قيمته؛
- الوقت قابل للقياس؛
- الوقت يتحرك بموجب نظام معين؛
- إضاعة الوقت تكلف الكثير؛
- هدر الوقت يؤثر على الجميع؛
- الوقت يظهر مدى تطور الأحداث.

المطلب الثاني: أهمية الوقت وتصنيفاته

يكتسب الوقت أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة؛ إذ يعتبر المتحكم الأول في تنظيم جداول الأعمال اليومية وتحديد توقيت الأنشطة والأحداث المستقبلية ويعد عنصرا أساسيا في إدارة الأعمال وإنتاجية المؤسسة. وللوقت أنواع عديدة تختلف باختلاف مروره وكيفية استخدامه.

أولا: أهمية الوقت

تحدثت آيات كثيرة في القرآن الكريم أقسم فيها الله بعزه وجلاله على عظمة الوقت ووجوب استغلاله استغلالا مفيدا مثل قوله عز وجل: "وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا"

سورة الفرقان الآية 62؛ والمقصود هنا أن الليل والنهار متخالفان ومن فاته عمل في وقت من الأوقات، يحاول تداركه في الآخر، ونكر الوقت أيضا في العديد من الآيات القرآنية مثل قوله عز وجل:

- "وَالْفَجْرِ (1) وَلَيَالٍ عَشْرٍ (2)" سورة الفجر الآيتان 01-02؛

- "وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى (1) وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى (2)" سورة الليل الآيتان 01-02؛

- "وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2)" سورة العصر الآيتان 01-02؛

وعن أبي برزة نضلة بن عبيد الأسلمي رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه، وعن جسده فيما أبلاه، وعن علمه فيما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه" رواه الترمذي 2417.

وعن الإمام ابن قيم الجوزية رحمه الله قال: فالعارف من لزم وقته، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت، وإن ضيعه لم يستدرکه أبدا فوقت الإنسان عمره في الحقيقة.¹ ويدل كل ماسبق على مدى أهمية الوقت وعلى مدى إصرار الله على التنبيه ولفت انتباه الإنسان لمدى أهمية استثمار الوقت وإستغلال كل دقيقة في صالح الإنسان، وأن يكون للوقت قيمة في حياة الفرد بحيث لا يتكاسل في أداء الفرائض ولا يضيع وقته في الهو والعبث.

وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية:²

- 1- **الظروف الإجتماعية:** وتشمل العادات والتقاليد والأعراف التي تسود المجتمع، إضافة إلى مستوى الخدمات الإجتماعية كالصحة وما ينجم عنها من ارتفاع في متوسط عمر الفرد ونظرته للحياة؛
- 2- **الظروف الإقتصادية:** وتمثل المستوى الإقتصادي للمجتمع؛ حيث أنه كلما كان الدخل الفردي عالي والمستويات الإقتصادية السائدة مرتفعة كلما كان الوقت مهم كثيرا؛
- 3- **المستوى التعليمي:** ويشمل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة حملة الشهادات الجامعية وغيرها، ويلاحظ أنه في مثل هذه المجتمعات تكون فيها مستويات التعليم مرتفعة حيث أنه في مثل هذه المجتمعات يتم إعطاء قيمة أكثر بكثير من المجتمعات الأخرى؛

1- عبد الرحمان بن محمد الحبيب، سارة بنت نايف المحياء، قواعد تربوية لإدارة الوقت من السنة النبوية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 165، الجزء الثاني، السعودية، أكتوبر 2015، ص ص 708-709، على الرابط الإلكتروني: https://jsrep.journals.ekb.eg/article_55551.htm بتاريخ: 29-02-2023، على الساعة: 21:00h.

2- نور الدين عزوز، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 112، على الرابط الإلكتروني:

<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/12813> بتاريخ: 29-02-2023، على الساعة: 23:08h.

4- التطور التكنولوجي: ويقصد به درجة التكنولوجيا الموجودة والمستخدمة من قبل الفرد والمجتمع، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المعتمدة والزامية زيادة كفاءة استخدام تلك التكنولوجيا يؤدي إلى الإهتمام أكثر بعامل الوقت.

وتجدر الإشارة إلى أن الوقت متساوي لدى الجميع إلا أن أهميته تختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر ومن مؤسسة لآخرى وهذا راجع للخلفيات الفكرية لهم.

ثانياً: تصنيفات الوقت

لوقت تصنيفات عديدة تتمثل في:

1- تصنيف الوقت حسب طبيعة الاستخدام: وتم تقسيم الوقت حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أصناف رئيسية تتمثل في:

1-1- الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يتم فيه التخطيط للمستقبل وتنظيم الأعمال وتوليد الأفكار الجديدة، ويفضل فيه إنجاز الأنشطة الإدارية والإنسانية لأنها تستلزم عادة تفكيراً عميقاً وعلمياً وخارج الصندوق في كافة تفاصيلها وهذا بغرض تقديم حلول للمشكلات بطريقة موضوعية ومنطقية؛¹

1-2- الوقت التحضيري: وهو الفترة الزمنية التي يخصصها الفرد للتحضير وجمع المعلومات أو تجهيز المعدات والآلات وتوفير المواد والأدوات اللازمة أو تجهيز القاعات قبل البدء في أداء مهمة أو إنجاز عمل معين تسبق العمل أو الحدث؛²

1-3- الوقت الإنتاجي: وهو الفترة الزمنية التي يتم استغراقها في تنفيذ العمل الفعلي الذي خطط له؛ وبالتالي فالوقت الإنتاجي هو الوقت الذي يتم فيه استغلال الموارد والجهود بشكل مباشر لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، والوقت الإنتاجي هو وقت متكون من النوعين السابقين من الوقت؛³

2- تصنيف الوقت حسب ظواهر الكون: وتم تقسيم الوقت حسب هذا التصنيف إلى خمسة أصناف رئيسية تتمثل في:⁴

1- بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 18.

2- ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 31.

3- نفس المرجع السابق، ص 31.

4- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم، القواعد، المهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2015، ص ص 38-41، على الرابط الإلكتروني:

<https://books.google.com/books?id=1yQyCwAAQBAJ&printsec=frontcover> بتاريخ: 29-03-2023،

على الساعة: 20:00h.

2-1- الوقت المادي الميكانيكي: هو وقت يستعمل لقياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم آخر مثل الفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، وحدات هذا النوع من الوقت هي الثانية، والدقيقة، والساعة والشهر، والسنة، والعقد؛

2-2- الوقت البيولوجي: ويشير إلى الوقت الذي يتحكم في العمليات الحيوية والنشاطات الحيوية في الكائنات الحية، وتجدر الإشارة إلى أنه قد يكون هناك جسمين لهما نفس العمر الزمني لكن قد يختلفان في العمر البيولوجي؛ حيث أنه يختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في كون أن الأول يقاس بمقياس داخل الجسم أما الثاني يقاس بمقياس خارجي؛

2-3- الوقت النفسي: وينتج هذا الوقت نتيجة إدراك المرء لذاته ويقاس إنسياب الزمن داخل الإنسان ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الإنسان، وعادة عندما يكون الإنسان في ظرف سيئ أو خطر فإنه يشعر أن الزمن يمر ببطء شديد والدقائق تمر كأنها ساعات، على عكس إذا كان الشخص سعيد فإنه يحس أن الوقت يمر بسرعة فتصبح الساعة كأنها دقيقة؛

2-4- الوقت الاجتماعي: وتكون معايير هذا النوع من الوقت الأحداث الاجتماعية كنشوب الحروب والأعياد الدينية، وتكون تلك المعايير تدور حول أحداث هامة للمجتمع تبقى عالقة في أذهان الناس يتم الإشارة لها من وقت لآخر؛

2-5- الوقت الميتافيزيقي: وهو وقت ما وراء الطبيعة، يختلف كل الاختلاف عن الأنواع السابقة وخير مثال عن هذا الوقت قول الله سبحانه وتعالى: (وَإِنَّ يَوْمًا عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ) سورة الحج الآية 47.

3- تصنيف الوقت حسب تنظيمه: وتم تقسيم الوقت حسب هذا التصنيف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان في:¹
3-1- وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له: ويندرج ضمن هذا النوع من الوقت، الوقت الذي يتم قضاؤه في الحاجات الأساسية ولا يمكن الاستفادة منه كثيرا في غير ما خصص له مثل وقت النوم والأكل والراحة؛

3-2- وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو وقت المتاح والمساحة الخاصة لكل شخص وله حرية التصرف فيه، هناك من يشتغل فيه ويستثمره ويطور نفسه فيه، وهناك من يضيعه في تفاهات الأمور؛

المطلب الثالث: مكانة الوقت في المدارس الإدارية

لقد بدأ الاهتمام بالوقت في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات في القرن الماضي ويعتبر الكاتب جيميس ماكي أول من إهتم بالوقت وإدارته، واشتهر كتابه بعبارة "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء

1- نور الدين عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم"، وهذا ما كون نظرة حول الوقت من قبل المدارس الإدارية والتي كانت كالتالي:

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية

وكان رائدها فريديريك تايلور والذي يعتبر أول من ساهم في دراسة الوقت والحركة؛ أي تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات معينة لأدائها. ووضع أيضا أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري في النظريات الحديثة من القرن العشرين، وهذا كله كمحاولة منه لزيادة إنتاجية المصانع ولتحقيق ذلك يرى فريديريك تايلور حتمية استخدام الوقت لإنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية من خلال اعتماد التحفيز المادية وتحسين بيئة العمل وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون عوائق والتدريب، ومن خلال دراسة الوقت وتحليل العمل إلى جزئيات بسيطة، وتحديد حركتها الأساسية من مكان لآخر والزمن الذي تستغرقه تلك الحركة ومن ثم ربط تلك الأجزاء ببعضها البعض بأفضل طريقة في أقل وقت ممكن، ونظرا لإدراك فريديريك تايلور لأهمية الوقت ودوره في العمليات والوظائف، فإنه قام بوضع فترات الراحة وفترات التوقف عن العمل في الحساب. وفي الأخير اعتبرت محاولاته ذات فعالية في ذلك الحين لأنه حقق إسهامات كبيرة في زيادة فعالية إنجاز الأنشطة الإنتاجية.

وتوالى الدراسات التي تهتم بدراسة الحركة والوقت بشكل مفصل إلى أن تم الوصول فيها لأفضل طريقة لإنجاز المهام في وقت قصير هيا التشجيع على إدخال فن التخصصات وتقسيم العمل إلى عدة أقسام والأقسام إلى خطوات، ورتبت مجموعة من الخرائط بهذا الخصوص أطلق عليها خرائط التدفق وهذه الأخيرة تساعد على دراسة أي عملية. وتم الوصول أيضا إلى أنه يجب على كل مؤسسة أن تكون لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها في أقل وقت ممكن، وأيضا يجب أن تكون لها عمليات إصلاح تقوم بها من فترة لآخرى وفق جدول زمني محدد، ويجب أن يكون فيها تنميط بمعنى أن يكون لكل عمل إداري نموذج مثالي محدد تعتمد عليه.

وقد سعى أيضا هنري غانت إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، وإذا استطاع أحد العمال إنجاز ماطلب منه في وقت أقل من الوقت الذي حدد له فإنه يتم منحه أجرا يعادل الوقت الذي قام باختصاره، وقام بوضع فكرتين أساسيتين حول دراسة الوقت تتمثلان في:

1- فكرة الجدول: وتقوم هذه الفكرة على مقارنة الأداء الفعلي للعامل بالأداء الذي خطط له ويتضمن هذا الجدول نشاط العامل طيلة الوقت الذي حدد لأداء ذلك العمل؛

2- فكرة مكافأة العامل: وهي عبارة عن نظام يمنح العامل علاوة إضافة إلى أجره، وهذا إذا استطاع تجاوز إنتاجه كمية الإنتاج المطلوبة.

قام أيضا فرانك جليبرث وزوجته ليليان بدراسة الحركة والزمن بشكل مفصل وتم الوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل في زمن قصير، وقاما بإدخال فن التخصص في العمل، وتطوير الأداء وقاما أيضا بوضع قواعد للعمل وتتضمن هذه القواعد تقسيم العمل إلى عدة أقسام وكل قسم من تلك الأقسام إلى خطوات ومن ثم تخصيص جزء من الوقت لكل خطوة لأداء ما في القسم كله.

وعليه فإن مدرسة الإدارة العلمية تقوم على:

- تقسيم العمل إلى خطوات بسيطة؛
- التخلص من مضيعات الوقت؛
- دراسة حركات الأفراد ووضعها في نموذج مثالي للعمل؛
- تسجيل جميع التحركات ومن ثم تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة من المهام؛
- وضع توصيف لظروف العمل مثل نوع وطاقاة الآلات المستخدمة وموقعها؛
- تسجيل الوقت الضائع في العمل.¹

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

وركزت هذه المدرسة على السلوك الإنساني والإهتمام بالجوانب الإجتماعية والإنسانية وأعطتها دورا أساسيا في تحسين إنتاجية المؤسسات، وترى أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية مثل مناخ العمل الجماعي وروح التعاون والإشراف المشترك وتقاسم العاملون لروح المشاركة والعلاقات الطيبة ببعض البعض سيؤدي إلى أداء العمل بشكل مرح أكثر وكل عامل منهم سيحس بقيمته وإضافته وأهميته داخل المؤسسة خاصة إذا تم الأخذ بعين الإعتبار آرائهم ومشاركاتهم.

وقد برز اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بالوقت من خلال إبداء رأيها بضرورة منح العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، نظرا منها إلى أن هذا سينعكس إيجابا على معنوياته وإنتاجيته، ويرى رواد هذه المدرسة أن العامل ليس آلة ليعمل يوما كاملا بشكل متواصل دون فترة راحة تقطع من وقت العمل، لهذا تم تخصيص فترات راحة ليعود بعدها العامل بنشاط لأداء المهام المكلف بها بشكل جيد وكفاء.

وفي هذا السياق أكد الباحث التون مايو وهو رائد من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إعطاء أهمية للعامل الإنساني، ووجوب الإهتمام بالعامل والإعتناء به وإعطائه فترة راحة له لأن هذا حتما سيساعد المؤسسة على زيادة الانتاجية وسيولد نشاطا وحيوية للعامل وبهذا يستأنف العمل بنشاط أكبر، وأشار الرائد التون مايو على ضرورة اختيار الوقت المناسب للراحة وتحديد مدتها بأن لا تكون طويلة وتكون

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص ص 167-168.

في اللحظة المناسبة حتى لا تكون عبئا على المؤسسة أو سببا في تماطل العمال أو سببا في تعطيل العمل أو تعطيل عملية الإنتاج في المؤسسة.¹

وقد قام تون مايو بمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن اليكترونيك بمصانع ها وثنون بأمريكا، دامت هذه الدراسات والتجارب مدة خمس سنوات، قام في هذه التجارب بعزل ست عاملات في غرفة خاصة، ثم قام بترتيب عملهن بحيث تتحصلن على فترات راحة، وتم ملاحظة أن هناك زيادة في الإنتاجية ومن ثم تم التأكيد فيها على أنه من بين العوامل التي أدت إلى هذا التحسن هو العمل في شكل فريق متعاون والإهتمام بالعمال من قبل مشرفيهم ورؤسائهم، وأيضا لم يكن يوجد هناك إكراه ولا إجبار في إعطاء الأوامر، وكانت هناك محاولة إشراك العمال في اتخاذ القرارات بشكل دائم وهذه الأمور كانت مفقودة في السابق، وتم التوصل فيها أيضا إلى أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عنصر في عناصر الإنتاج والتركيز على الحوافز المادية وحده لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد وإنما يجب التركيز أيضا على الحوافز المعنوية، والقيادة الديمقراطية هي أفضل طرق القيادة التي يجب اعتمادها لأنها تسمح بإشراك العاملين وتولد مناخا تسوده الطيبة في العمل.

أما ماري باركر فوليت بعد قيامها بدراسة أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية حاولت التوفيق بينهما، فأرت أنه عند استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة والإعتماد على الحوافز المادية فقط لا يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتلك الحوافز لوحدها لا تكفي لزيادة رغبة العاملين في العمل، ومن ثم ركزت على مدى تأثير العمل الجماعي على العامل ودعت للمشاركة في العمل والسلطة والتعاون والتنسيق بين مختلف أفراد المؤسسة.

وختمت بأن الوقت هو عامل من عوامل زيادة الإنتاجية في المؤسسة، وإذا تم توفير ظروف العمل المناسبة وإذا تمكنت المؤسسة من التوفيق بين ما جاء في مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية فإن المؤسسة ستحقق أعلى قدر من الإنتاجية وستولد الرضا لدى العاملين ومن ثم رفع معنوياتهم. وانطلاقا من كل هذه الأمور فإنه سيتم توفير الوقت كثيرا ومن ثم استغلاله في إنجاز أنشطة أخرى، والعامل إذا ما تم الإهتمام به وإعطاءه أوقاتا للراحة وعطلا فإنه سيشعر بأهميته ومن ثم سينعكس هذا الأمر

1- قرش عبد القادر، مكانة الوقت بين الفكر الإداري والإسلامي، دراسة مقارنة، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة عمار التليجي، الأغواط، 2010، ص 268، على الرابط الإلكتروني:

<https://books.google.com/books?id=1yQyCwAAQBAJ&printsec=frontcover> بتاريخ: 28-02-2023، على الساعة:

بالإيجاب على نفسيته ومن ثم سترتفع إنتاجيته. وبهذا فإن التركيز على سلوك واتجاهات ومشاعر ومعنويات العاملين سيرجع بالنفع حتما في الأخير.¹

ثالثا: المدرسة الحديثة

انطلاقا من المدارس الإدارية السابقة طورت هذه المدرسة مفاهيمها، ومن أهم التطورات التي جاءت بها هذه المدرسة هي مدخل النظم وهو نظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة تربطها علاقات تبادلية من أجل أداء الأنشطة والوظائف واحتل الوقت في هذه المدرسة مكانا بارزا وتضمنت هذه المدرسة عدة نظريات في آن واحد منها:

1- نظرية اتخاذ القرار: ومن أشهر روادها هاربرت سيمون واعتمدت هذه النظرية على الوقت اعتمادا كليا في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وتهتم هذه النظرية بالوقت في جميع مراحل اتخاذ القرار سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية، وتعتمد في ذلك على الأحداث الماضية بعد تصنيفها بما يتلاءم مع اتخاذ القرار، وتخطط للزمن المستقبلي استنادا للوقت الماضي، وتلك الأحداث الماضية قد تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة حتما ستؤثر على القرار بهذا يمكن القول أن نوعية القرار المتخذ قد يتأثر بالوقت؛²

2- النظرية البيولوجية: واعتمدت هذه النظرية أيضا على الوقت، وافترضت أن المؤسسة كائن حي أي أنها تولد، ثم تنمو، ثم تتلاشى، ثم تموت، وبهذا فإن المؤسسة وحدة إجتماعية وإقتصادية مرتبطة بوقت وتتأثر بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذها على الوقت؛³

3- النظرية الرياضية: وتم الإعتماد في هذه النظرية على الوقت والرياضيات في حل المشكلات، وافترضت أن المؤسسة في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى بالنسبة للمؤسسة، تم التوصل في هذه النظرية إلى أن المؤسسة هيا نظام يقوم على التعامل مع البيئة والمنافسين والحكومة والعملاء بذلك يجب عليها الإهتمام بالوقت والذي تظهر أهميته الطريقة العلمية وحساب التفاضل والإحتمالات.⁴

1- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 13، على الرابط الإلكتروني: <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jsui/bitstream/123456789/10766> بتاريخ: 28-02-2023 على الساعة: 20:30h.

2- حسين رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3- جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

4- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 19.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الوقت

باعتبار الوقت من أهم وأندر الموارد التي تمتلكها المؤسسات، وجب استثمار الطاقات وتكثيف الجهود وتوفير مختلف الموارد الأخرى للاستفادة من الوقت بالشكل المطلوب، بهذا أصبح على الإدارات تطبيق إدارة الوقت والإهتمام بها للوصول المؤسسة لما تريد وكذا تعظيم فرصها لتكون رائدة في مجالها. وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى الثلاثة المطالب الآتية:

❖ مفهوم إدارة الوقت وأهميتها؛

❖ مبادئ إدارة الوقت؛

❖ مكونات وخطوات إدارة الوقت وفوائد تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

تعتبر إدارة الوقت من الأمور التي يجب على كل مؤسسة توظيفها والإهتمام بها لأنها توفر الكثير من الوقت وتمكن من إنجاز المهام بكل أريحية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، ونتائج تطبيق هذا النوع من الإدارات لا يعود بالنفع على المؤسسة فقط وإنما يعود حتى على الشخص الذي يقوم بتطبيقها فيصبح شخصا منظما وفعال في كل مهمة يقوم بإنجازها.

أولاً: مفهوم إدارة الوقت

تعددت تعريف إدارة الوقت باختلاف وجهات نظر الباحثين فهناك من عرفها على أنها: فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت فمن خلالها يتم استثمار الوقت بشكل فعال.¹ وهناك من عرفها على أنها: عملية مستمرة يتم فيها تحديد ووضع الأولويات للأهداف وتخصيص وقت أكبر للمهام الهامة والتخلي على مختلف المهام التي من الممكن قد لا تكون مفيدة في الأخيرة.²

وتعرف أيضا على أنها عملية يتم من خلالها توزيع الوقت واستثماره بفعالية وبشكل مثالي بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد.³

ويتضح أن التعريف السابقة قد ركزت على كون أن الوقت أهم مورد تمتلكه المؤسسة وعليها استغلاله استغلالا أمثلا لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة منه.

1- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص17.

2- جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص07.

3- أزهار عبد الوهاب محمد، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، كلية التربية، جامعة ميسان، المجلد10، العدد03، العراق، 2022، ص356، على الرابط الإلكتروني:

<https://wjoss.uowasit.edu.iq/index.php/wjoss/article/view/92> بتاريخ: 10-03-2023، على الساعة:

ويرى LAKEIN* أنه لا يوجد مثل ضيق الوقت لذلك برزت إدارة الوقت التي من خلالها يتم استخدام تقنيات خاصة للتحكم فيه كقائمة الواجبات أو التخطيط للأنشطة.¹

كما تعرف على أنها فن ترشيد استخدام الوقت من خلال تحديد مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها وكذا تحديد مضيعات الوقت التي قد يتم التعرض لها، ومن ثم وضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وقد قال داركر في هذا الخصوص: "إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهمته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر."²

كما تعرف إدارة الوقت بأنها مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها وتعلمها لإحداث تغييرات وتعديلات في سلوكه، وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته، وبالتالي فإن إدارة الوقت تعتبر مجموعة من الطرق والوسائل تعين الفرد على الإستفادة القصوى من وقته لتحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين واجباته ورغباته، وإذا أردنا التفرقة ما بين الناجحين والفاشلين فسيتم التفرقة بينهم بمقدار الإستفادة من الوقت، والأمر المشترك بين كل الناجحين هو قدرتهم على الموازنة بين أهدافهم وواجباتهم.³

وعرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة على أنها أسلوب علمي يهدف لإحتواء الوقت والإنتفاع به واستثماره لتحقيق أهداف وأغراض معينة، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي عملية استثمار الوقت بشكل فعال بالإعتماد على مجموعة من الوظائف هي التخطيط التنظيم والتنسيق التوجيه والمتابعة والإتصال، وتقوم أيضا

* ألين لاكين: ولد عام 1932 ، مؤلف أمريكي ومحترف في إدارة الوقت، تخرج من جامعة جونز هوبكنز وكلية هارفارد للأعمال، مات عن عمر يناهز 90 سنة، كان يقيم في سانتا كروز، كاليفورنيا.

1- Deborah Johnson-Blake, **Nonprofit administrators' perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success**, dissertations presented partial fulfillment of the requirements for degree doctor of management in organizational leadership, university PHOENIX, Arizona, usa, 2010, p 02 on the electronic link: https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1134&context=fac_dis seen in 2023-03-10, at 22:59h.

2- إبراهيم علي ربابعة، مهارة إدارة الوقت، دار الألوكة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 02، على الرابط الإلكتروني: https://www.alukah.net/books/files/book_7053/bookfile/time.pdf بتاريخ: 2023-03-10، على الساعة h20:00.

3- عبد الودود أحمد خطاب، نبراس يونس محمد آل مراد، تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الإتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين، المؤتمر الدولي الأول تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، قسم الإدارة والتسيير الرياضي المسيلة، الجزائر، 2008، ص 09، على الرابط الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj/article/44088> بتاريخ 2023-03-10، على الساعة: h21:00.

على الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة والتي من أهمها الوقت وبالتالي على كل مدير ناجح يريد إدارة وقته بشكل فعال فرض الإلتزام والتخطيط والمتابعة في مؤسسته.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الوقت عملية مستمرة تكون داخل المنظمات تلعب دور مهم في تحقيق ما تريد المؤسسة الوصول إليه وهذا عن طريق بالإرتكاز على مجموعة من المهام التي هي التخطيط والتحليل والمتابعة والتوجيه والتقييم لمختلف نشاطات المؤسسة، وهي أيضا إحدى إستراتيجيات إدارة التوتر في المؤسسة فهي تجعل الفرد فعال في عمله ومخطط جيد لمسار انشغالاته، وعليه فإن إدارة الوقت تعتبر فنا كونها تعتمد على المهارة والخبرة وهي علما لأنها تعتمد على التجربة وليست فرضية فهي لديها مبادئ وقواعد وأساليب خاصة للتحكم في الوقت، وهي عملية مستمرة ومتكاملة وهادفة ترمي وتسعى للإستخدام الأمثل للوقت داخل المؤسسة.

ثانيا: أهمية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت سلاحا إستراتيجيا في يد المؤسسات وتعادل الإدارة الجيدة للوقت الجودة والإبتكار والتجديد في المؤسسة.

1- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمؤسسات: وتتمثل أهمية الوقت بالنسبة للمؤسسات في:²

- تمكن من تخفيض مواد الخام التي سيتم استعمالها؛
- ترشيد النفقات المتعلقة بالصيانة والتشغيل؛
- تخفيض نفقات الرعاية المتعلقة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة؛
- تمكن المؤسسات من كسب مزايا تنافسية؛
- يعتبر الوقت سلاح إستراتيجي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لذلك يستلزم عليها إدارته؛
- تمكن من الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة.

2-أهمية إدارة الوقت بالنسبة للوظائف الإدارية: وتم التركيز هنا على أهمية إدارة الوقت بالنسبة للوظائف الإدارية المكونة لها وتتمثل في:

2-1- التخطيط: وتتضح هنا أهمية الوقت بالنسبة لهذه العملية في كونه مرتبط بمختلف الأنشطة والتصورات والرؤى المستقبلية وتساعد هنا إدارة الوقت في التخطيط المدرك لقيمة الوقت؛³

1- بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص18.

2- فطيمة زرع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة1، العدد06، الجزائر، جوان2017، ص 63، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26149> بتاريخ: 18-03-2023، على الساعة 20:00h.

3- عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2-2- التنظيم: وتحقق الإدارة الجيدة للوقت مجموعة من الأمور تتمثل في:¹

- تحقيق التفاهم بين القائد والمرؤوسين؛
- تؤدي إلى التعاون بين أفراد المؤسسة؛
- اتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف المؤسسة؛
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الموظفين؛
- توزيع المهام بين الأفراد وإدراك كل واحد منهم ما هو مطلوب منه؛
- التنسيق بين أفراد المؤسسة ووجود روح المبادرة والتعامل الطيب.

2-3- التوجيه: حيث أن إدارة الوقت تؤدي إلى التوجيه بشكل جيد وبأفضل الطرق وبأقل جهد وهذا راجع

للعوي بالآخرين وما لديهم ويولد هذا شعور بالفخر والانتماء لدى العاملين بإنتمائهم للمنظمة وسيحقق لهم نوعاً من راحة، على عكس التوجيه الذي تكون فيه سلطة وعدم دراية كافية بالآخرين؛²

2-4- الرقابة: وتبرز أهميتها هنا من خلال الكشف عن الأخطار في الوقت المناسب ومنع حدوثها، وكلما

كانت هذه الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على المحبة كلما اقتصر زمنها، على عكس الرقابة التي تكون فيها صرامة وإجراءات شديدة وتعصب.³

3- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمجتمع في:⁴

- تنمية ثقافة وموارد المجتمع؛
- تمكن من استغلال الوقت لبناء حضارات عظيمة؛
- زيادة الإنتاجية والكفاءة في المجتمع؛
- تحقيق التوازن بين حاجيات الفرد المختلفة؛
- فك تعقد بيئة عمل المجتمع؛
- تنظيم الوقت للوصول إلى أهداف المجتمع.

1- لعجمي محمد حسين، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 205.

2- باسم الحميري، مهارات إدارية: التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 166.

3- خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 108.

4- رانجيت سينج، تعزيز الجودة الشخصية، مكتبة الجرير للترجمة، السعودية، الطبعة أولى، 2005، ص 96.

4- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للوقت الذي تظهر فيه: وتم تقسيم أهمية إدارة الوقت بالنسبة للوقت الذي

تظهر فيه إلى قسمين يتمثلان في:¹

4-1- أهمية فورية: وتتمثل في:

- تحقيق نتائج مرضية في العمل؛
- تحسين نوعية العمل؛
- تسريع إنجاز الأعمال؛
- تقليل الأخطاء التي من الممكن أن تحصل؛
- تخفيف ضغوط العمل؛
- تحسين طريقة العمل.

4-2- أهمية مستقبلية: وتتمثل في:

- وضع تصور للمستقبل الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه؛
- وضع خطط للأهداف المستقبلية؛
- توقع الظروف المستقبلية والإستعداد لها؛
- إقامة علاقات إنسانية والمحافظة عليها؛
- ابتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية؛
- السعي للوصول إلى أهداف المؤسسة.

ومن خلال ماسبق يمكن إستخلاص أن إدارة الوقت مهارة حيوية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد عامة وفي المؤسسات خاصة؛ وهذا راجع لكونها تساعد في تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت وتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والتميز من خلال تخصيص الوقت الكافي لمختلف الأنشطة المتعلقة بالموظف أو الفرد وبالتالي سيتم تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين، وتقليل النشنت والتراكمات والضغوط التي تنتج من عدم تنظيم الوقت وتعدد المهام، وعليه يمكن القول أن إدارة الوقت أداة قوية وسلاح جيد لتحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق التوازن وتعزيز جودة الحياة والعمل والشعور بالإسترخاء.

1- برباخ رباح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 14-15 على الرابط الإلكتروني: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/5443> بتاريخ: 27-02-2023، على

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت أمر مهم في المؤسسات لأنها تتضمن الوقت والذي يعتبر من أهم الموارد التي يجب الإستثمار فيها وكذلك لإرتباطه بجميع العناصر المتعلقة بالإدارة، لذلك وجب اعتماد مجموعة من المبادئ لإدارة الوقت بشكل جيد واستغلاله استغلالاً أمثلاً.

أولاً: المبادئ المتعلقة بالتخطيط.

يرتكز التخطيط على الإختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد ويتضمن كيفية استخدامه حالياً، ومن ثم اتخاذ قرار كيف يجب استخدامه ومن ثم تحديد استخدامه المناسب وتتضمن المبادئ المتعلقة بالتخطيط مجموعة من المبادئ الثانوية تتمثل في:¹

1- مبدأ تحليل الوقت: ويتم تحليل الوقت عن طريق الإحتفاظ بجدول يومي للنشاطات وتسجيلها عبر فترات من خمسة عشر دقيقة إلى ثلاثون دقيقة لمدة أسبوعين متتاليين، وأساس مبدأ تحليل الوقت هو اتخاذ شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجيل أوقاتها، وهذا لاستيعاب الوقت المستخدم ومعرفة نشاطات الفرد اليومية؛

2- مبدأ التخطيط اليومي: يعتبر التخطيط السيء أو غير الملائم من أهم أسباب الإدارة السيئة للوقت، لأنه يؤدي إلى تضييع الوقت لذلك ينصح معظم الكتاب بإعداد الخطط يوميا؛ ويجب أن تحتوي تلك الخطط على قائمة الأعمال وجدول زمني خاص بها ترتب فيها الأولويات بغرض إنجازها أولاً ومن ثم الأعمال الثانوية الأخرى؛

3- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: بعد القيام بتسجيل الأعمال في جدول الخطط اليومية وجب تخصيص الوقت لإنجاز المهام الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، ومن ثم فإن لعملية تسجيل الأعمال أهمية بالغة لأنها تسهل تخصيص الوقت وتصنيف المهام؛

4- مبدأ المرونة: حيث يسعى هذا المبدأ إلى وجوب المرونة عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي وعند إعداد الخطط اليومية يجب أن تكون هناك مرونة في إعدادها بحيث يكون الوقت المخصص للأعمال والجدول المخطط متناسقين.

1- خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاسس المتبعة من طرف مدرّاء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد13، الجزائر، ديسمبر2015، ص 128، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81612> بتاريخ: 12-03-2023 على الساعة 20:00h.

ثانياً: المبادئ المتعلقة بالتنظيم

ويشمل كيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته عمله لاستخدام الوقت بشكل فعال، وتتمثل أهم المبادئ المكونة للتنظيم في:¹

1- مبدأ التفويض: وأساس هذا المبدأ هو قيام المدير بتفويض مختلف المهام التي يمكن تفويضها، وهذا بغرض إتاحة وقت فراغ أكثر لإنجاز المهام التي تتطلب إنجازاً من المدير نفسه. ويكون التفويض عن طريق قيام المدير بنقل جزء من سلطته الإدارية إلى مرؤوسيه وعن طريقه يتم إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وضغط؛

2- مبدأ تقسيم العمل: وطبقاً لهذا المبدأ يتم تجميع مختلف الأعمال التي لها نفس الطبيعة وتتطلب نفس الموارد في قسم واحد وتخطيط عمل واحد؛

3- مبدأ التحكم في المعوقات: وعليه يجب أن يكون هناك تحكم في النشاطات وترتيبها وهذا لتقليل المقاطعات غير الضرورية، ويكون هذا التحكم في شكل وضع وقت محدد لإلتقاء المدير مع مرؤوسيه وكذا وضع وقت معين للرد على الإتصالات الهاتفية وتحديد موعد الإجتماعات وتخصيص وقت محدد خاص للتفكير للمدير، وبهذا سيوفر الوقت وسيتم استغلاله استغلالاً أمثلاً؛

4- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: بما أن الأعمال الروتينية لا تحقق الأهداف العامة للمؤسسة وجب التقليل منها، وتنظيم العمل والعاملين بغرض استخدام الوقت بأكثر فعالية ممكنة.

ثالثاً: المبادئ المتعلقة بالرقابة

وتشمل هذه المبادئ القيام بالرقابة انطلاقاً من الخطط والجدول التي تم إعدادها، فيتم من خلالها مقارنة الإنفاق الحقيقي للموارد بالخطط والجدول التي تم إعدادها، وتتمثل أهم المبادئ المكونة للرقابة في:²

1- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: حيث يجب تنفيذ الخطة التي وضعت لأنه عن طريقها يتم مقارنة النتائج وكذا تعديل الخطة الأولى والجدول والأداء حتى تلائم الأهداف والظروف المحيطة؛

2- مبدأ إعادة التحليل: ويتم تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل وهذا لإدراك فيما تم تضييع الوقت أو ماهي الممارسات القديمة التي تم إعادة القيام بها؛

1- رحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2- سليم بطرس جلدة حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص

رابعاً: مبادئ إدارة الوقت حسب روجر فريتز*

ويشير روجر فريتز في كتابه المعنون " فكر كما يفكر المدراء" ومركز التمييز للمنظمات غير الحكومية أن هناك مجموعة من المبادئ الأخرى التي يتم اعتمادها كمفاتيح لإدارة الوقت بشكل فعال تتمثل في:¹

1- تحليل الوقت: ويعني إعداد سجل يومي للأنشطة ومن ثم معرفة فيما تم قضاء الوقت وماهي المهام التي تم إنجازها وما لم ينجز، ووجب إعداد وتكرار هذا السجل كل ثلاثة أشهر على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة؛

2- التوقع: ويعني توقع الأمور التي قد تحدث والتخطيط لها وأيضاً توقع أي خطأ قد تتعرض له المؤسسة

تطبيقاً للمثل الوقاية خير من العلاج، حيث أن الإجراء الوقائي أفضل من الإجراء العلاجي في عدة أمور؛

3- التخطيط: حيث أن التخطيط الفعال يوفر الوقت فالمؤسسة عندما تخطط بشكل جيد ستوفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ ومن ثم تحقيق نتائج أفضل؛

4- المرونة: إذ أن التصرف بمرونة في جدولة الوقت أمر ضروري وهذا لاستيعاب الأحداث الخارجية، والمرونة فالجدولة ستؤدي إلى عدم الإفراط والتفريط؛

5- الأولويات والأهداف: سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسات فإنه لا يمكن الوصول إلى أي أمر طالما لم تحدد أهداف يتم السعي لها، وتحديد الأولويات من أهم الأمور التي تمكن من تحقيق الأهداف؛

6- المواعيد النهائية: عند فرض المواعيد النهائية سيتولد انضباط ذاتي لدى الفرد، ويلجأ المديرين إلى فرض مواعيد نهائية للتغلب على الحيرة والتسويف والتردد؛

7- البدائل: فعلى المدير الفعال تحديد البدائل بسرعة وبفطنة لأنه في حالة عدم تحديدها سيتعطل اختيار الإجراءات الأكثر فعالية؛

8- الدمج: ويعني دمج مختلف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام العمل من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل الجهود؛

* روجر فريتز: ولد في جرين كاونتي، ولاية ويسكونسن في 18 يوليو 1928، أمريكي، مستشار إداري، كاتب، رئيس جامعة ومتحدث دولي ومؤلف لمواضيع التنمية لما يزيد عن 63 كتاباً في مجال الكتب التحفيزية توفي في 24 مارس 2011 في نابريفيل، إلينوي.

1- نور الدين عزوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-141.

- 9- التركيز:** ويطلق عليه مبدأ بايتو وينص هذا المبدأ على تركيز الجهود على الأحداث القليلة المهمة وهذا لتحقيق النتائج المرغوب الوصول لها؛
- 10- الفعالية:** والفعالية تعني فعل الشيء الصحيح على النمو الصحيح من جميع النواحي سواء المهام المخولة أو أي أمر آخر؛
- 11- التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل:** حيث يجب تقليل المهام الروتينية التي ليست لها أهمية بالغة بالنسبة للأهداف العامة، فينبغي تقليلها أو تفويضها أو القضاء عليها قدر الإمكان، وكذلك تجنب مختلف التفاصيل غير ضرورية والإهتمام فقط بالمعلومات المهمة؛
- 12- الإنسحاب والإهمال الإعتيادي:** ليست كل الأمور تتطلب أن يقف عنها المدير، إلا المشكلات الحقيقية فهي تحتاج عزم وفصل منه أما المشاكل التي تحل بإهمالها وعدم مناقشتها يجب تركها بحالها لأنها تحل حالها بحالها وهذا ما يسمى الإهمال المحسوب؛
- 13- إدارة الإستثناء:** حيث أنه يجب أن لا يتم تبليغ المسؤول التنفيذي إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافا خطيرا وذلك من أجل توفير وقته وجهده للأمر الحاسمة والمهمة؛
- 14- الرؤية:** إذ أن الإحتفاظ بالأشياء التي يعترم القيام بها في مجال الرؤية يزيد من احتمال تحقيق الأهداف المسطرة، واعتماد نظام لحفظ الملفات أو قوائم مراجعة؛
- 15- تبجيل الأمور العاجلة:** فلا يجب على المدير الناجح الوقوع في هذا الوقت لأن الأمور العاجلة بطبيعتها تولد نوعا من التوتر لأنها تتطلب تصرفا فوريا وهذا ما يجعل المدير يحس أنه بين أمرين الأمور العاجلة والأمور المهمة فيصبح هنا ملزوما بأن لا يقع في فخ الأمور العاجلة والموازنة بين الأمور لتحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛
- 16- إدارة الأزمات:** وطبقا لهذا المبدأ فالمدير لا يجب أن يتعامل مع كل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة كأنها أزمة لأن هذا سيولد الإستجابة المفرطة والشعور بالقلق وأحيانا إصدار أحكام خاطئة واتخاذ قرارات مغلوطة؛
- 17- ضبط المقاطعات:** بحيث يجب تصميم عملية ترتيب الأنشطة ووضع ضوابط عليها من اجل تقليل المقاطعات وتقليل تأثيرها ومدتها؛
- 18- الإنجاز:** يجب إنجاز المهام كما خطط لها لأن عملية الإنجاز هيا من تسهل وضوح وفهم الأمور وبالتالي إحداث تغييرات إذا وجد خطأ أو تغيير خطة العمل وما إلى ذلك.

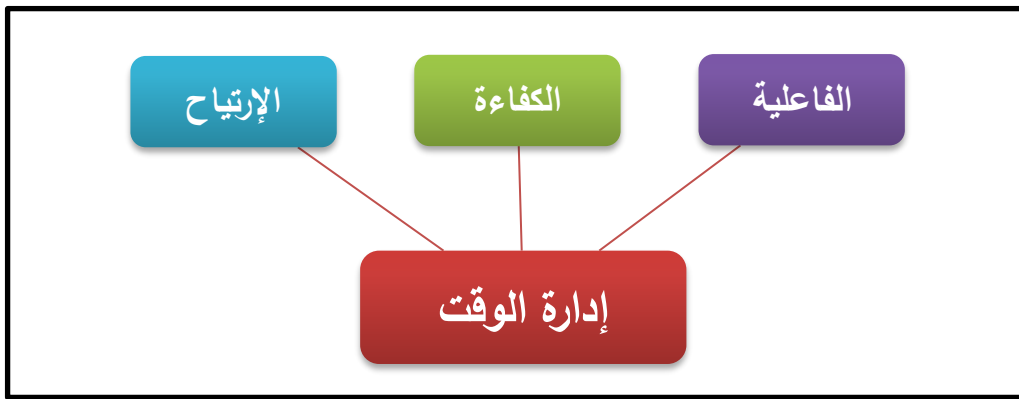
المطلب الثالث: مكونات وخطوات إدارة الوقت وفوائد تطبيقها

تسعى إدارة الوقت لتحقيق جملة من الأهداف التي من خلالها يتم تنظيم العمل في المؤسسة، ويتم الاعتماد في عملية إدارة الوقت على مجموعة من المرتكزات التي من خلالها يتم تحقيق التوازن بين مهام إدارة الوقت وأهداف المؤسسة الفعالية، وبالتالي فإن فهم هذه المرتكزات وتطبيق خطوات إدارة الوقت يلعب دورا حيويا في تحسين فعالية وإنتاج المؤسسة والوصول إلى الأهداف المنشودة.

أولاً: مكونات إدارة الوقت

ترتكز الإدارة الفعالة للوقت على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات إدارة الوقت



المصدر: جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2021، ص 05، على الرابط الإلكتروني: <http://dspace.univ-medea.dz/bitstream/123456789/6238/1/D72216.pdf> بتاريخ: 2023-03-12، على الساعة: 08:00h.

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول أن إدارة الوقت ترتكز على ثلاثة عناصر أساسية؛ كل عنصر من تلك العناصر يؤثر على إدارة الوقت، وكل عنصر من تلك العناصر يؤثر عليه إدارة الوقت ويمكن إيجاز ذلك من خلال:

1- الفاعلية: إدارة الوقت هي عملية تنظيم واستغلال الوقت بطريقة فعالة ومناسبة ولها علاقة مباشرة بفاعلية المؤسسة؛ إذ أن فاعلية المؤسسة تتأثر بطريقة إدارة واستخدام الوقت لذلك عند القيام بأنشطة إدارة الوقت يجب مراعاة أهداف المؤسسة التي تسعى لها وتخصيص الوقت والجهود لتحقيقها بطريقة فعالة كتحديد الأولويات وتنظيم الجدول الزمني كل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وينتجت أقل. ويمكن تحقيق نوعا آخر من الفاعلية يخص إتمام المهام ويتم تحقيقها عن طريق إدارة الوقت وزيادة إنتاجية العاملين وتحقيق المزيد في وقت أقل وبهذا سيقبل التأخير والتراكم؛

2- الكفاءة: وترتبط إدارة الوقت بالكفاءة؛ إذ أن الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الوقت تؤثر بشكل كبير على مدى كفاءة العاملين في إتمام المهام وتحقيق الأهداف وتحقيق تركيزا عاليا نتيجة الإدارة الجيدة لوقت المهام المهمة والأساسية للمؤسسة لأن التشعب في المهام يؤدي إلى الإنشغال بمهام غير ضرورية وبالتالي تضييع الوقت. وتعمل إدارة الوقت على تحقيق جودة في خدمات المؤسسة عن طريق اعتماد الطريقة الصحيحة للتفويض والتخطيط الجيد لمختلف مهام المؤسسة مما سيؤدي إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز كفاءة عمل المؤسسة ككل.

3- الإرتياح: وترتبط إدارة الوقت مباشرة بالارتياح الشخصي والمهني؛ إذ أنه عندما تتم إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي إلى الإرتياح في العديد من الجوانب تتمثل في:

3-1- تقليل الضغط والتوتر: إذ أن تحديد المهام وتنظيم الأولويات وترتيب الأنشطة بشكل جيد يساعد في التقليل من التوتر والضغط الناتج عن الإحساس بالاستعجال والتراكم الزمني ونتيجة للتخطيط الجيد سيتم تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبالتالي سيحس الموظف بالشعور بالهدوء والاستقرار النفسي،

3-2- الحد من التأجيل والإجهاد: إذ أن إدارة الوقت تساعد على تجنب الإجهاد والتأخير في أداء المهام؛ ويتم تجنب الإجهاد عن طريق عدم ترك المهام تتراكم ويتم تجنب التأخير في أداء المهام عن طريق اتباع أساليب إدارة الوقت.

3-3- زيادة الثقة والسيطرة: تعزز إدارة الوقت ثقة العاملين في قدرتهم على التحكم في الوقت والتعامل مع المهام بشكل فعال وبالتالي هذا الانضباط والتنظيم في الحياة العملية سيقبل من التوتر والقلق ويعزز الشعور بالارتياح.

ثانيا: خطوات إدارة الوقت

وترتكز إدارة الوقت على مجموعة من الخطوات الأساسية التي تضمن فعالية إدارة الوقت تتمثل في:¹

1- الإلتزام: إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما للوصول إلى النتائج المرغوبة؛

2- التحليل: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، كما توضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها؛

3- التخطيط: تتطلب الإدارة الفعالة التخطيط في كل عمل وأن كل ساعة يقضيها المدير في التخطيط يوفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ، فالتخطيط يعتبر المفتاح الرئيسي للإدارة الفعالة للوقت؛

1- جقيوب عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 07.

4- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، ويهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

ثالثاً: فوائد إدارة الوقت

لإدارة الوقت فوائد كثيرة منها ما يتم رؤية نتائجه في الحين ومنها ما يتم رؤية نتائجه على المدى البعيد وتكمن فوائد إدارة الوقت في:¹

- تسريع إنجاز المهام؛
- تعزيز الراحة في أوقات العمل؛
- زيادة إنتاجية الفرد؛
- تحديد مهام واختصاصات العاملين؛
- تحديد المهام الضرورية وتوجيه العاملين؛
- تساعد في كشف الأخطاء أو منع حدوثها في الوقت المناسب؛
- تمكن الفرد من معرفة مدى استفادته من وقته؛
- تولد شعور طيب للفرد في حياته؛
- تساعد في تنظيم الوقت ومن ثم إيجاد وقت للإجتماعات والترفيه؛
- تساعد في التطوير الذاتي للفرد؛
- تمكن من تحقيق الأهداف والطموحات؛
- تساعد في إتمام الأعمال المخولة للفرد بأسرع وقت وبأقل جهد ممكن؛
- تمكن الفرد من استغلال يومه بشكل مثالي؛
- تحسين نوعية العمل؛
- تولد إدارة الوقت الإحترام وتعزز الثقة بالنفس.
- تولد الثبات والإستمرارية؛
- تولد نظام المساءلة لدى الفرد؛
- تؤدي إلى زيادة الفعالية وتدعيم فرص النجاح ومن ثم تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- تؤدي إلى التركيز على الأنشطة ذات الأهمية البالغة؛
- عن طريقها يتحقق الرضا الوظيفي؛
- تمكن من تحديد الأولويات؛
- تخفف من الضغوط سواء في العمل أو الحياة الشخصية؛

1- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- تقليل عدد الأخطاء التي من الممكن ارتكابها؛
- زيادة الدخل نتيجة منح الموظف تحفيزات مادية سببها حسن أدائه لمهامه؛
- تمكن من تحديد المهام وإختصاصات العاملين؛
- تولد التنظيم العام في حياة الشخص؛
- تمكن الفرد من معرفة استفادته من وقته؛
- تساعد الفرد في التكيف مع ظروف الآخرين.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الوقت

تعتمد الإدارة الجيدة للوقت على مجموعة من الأساليب الإدارية يتم من خلالها إنجاز مختلف المهام والأعمال بأقل وقت ممكن، وتعمل أيضا على تحديد طبيعة العمل والعلاقة بين العاملين في المؤسسة وتعتبر هذه الأساليب انعكاسا حقيقيا لفلسفة الإدارة في المؤسسة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ أسلوب الإدارة بالتفويض؛

❖ أسلوب الإدارة بالأهداف؛

❖ أسلوب الإدارة الذاتية.

المطلب الأول: أسلوب الإدارة بالتفويض

يعتبر أسلوب الإدارة بالتفويض من أهم الأساليب الإدارية التي لها أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية وتطوير البناء التنظيمي في المؤسسة، حيث يعتمد هذا الأسلوب على مدى تضافر العاملين والجهد المشترك فيما بينهم.

أولاً: تعريف الإدارة بالتفويض

تعرف الإدارة بالتفويض على أنها عملية إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى بغرض إنجاز المهام وفي نفس الوقت عدم التخلّص من السلطة. حيث إنّ المدير الذي يقوم بالتفويض يبقى دائما محتفظا بسلطته.¹

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن عملية إعطاء المسؤوليات ومنح السلطات اللازمة للموظفين بغرض تمكينهم من استثمار مهاراتهم لخدمة التنظيم، تقوم الإدارة بالتفويض على قيام المدير بنقل الإختصاصات إلى بعض المرؤوسين لممارستها دون الرجوع إليه. ويتيح هذا النوع من الأساليب الإدارية الفرص للإبداع والإبتكار أمام المرؤوسين.²

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 71.

2- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 119.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول إن الإدارة بالتفويض عملية يتم بمقتضاها إسناد المسؤوليات للمرؤوسين بغرض توفير الوقت للمدير لإنجاز المهام المهمة. ولضمان السير الحسن والتطبيق الجيد للإدارة بالتفويض تم الفصل بين المهام التي يجب تفويضها والمهام التي لا يمكن تفويضها:

المهام التي يمكن تفويضها: وتتمثل في:¹

- الأعمال المتكررة والروتينية؛
- التفاصيل غير المهمة التي تأخذ وقتا طويلا؛
- المهام التي تحتاج مهارات وقدرات لا يملكها المدير.

المهام التي لا يمكن تفويضها: وتتمثل في:²

- المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المؤسسة وخارجها؛
- الخطط الخاصة بالمؤسسة وإجراء التنسيق فيها؛
- إجراء الرقابة والتغييرات الكبيرة في سياسة العمل وأدائه.

ثانيا: خطوات الإدارة بالتفويض

ويتم الإعتماد على مجموعة من الخطوات للقيام بعملية الإدارة بالتفويض تتمثل في:³

2-1- تحديد الاختصاصات والأنشطة: ويتم في هذه المرحلة مختلف المهام والأعمال والأنشطة التي سيتم القيام بها من قبل المفوض؛

2-2- اختيار الفرد المناسب للأداء العمل: وفي هذه الخطوة يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة للقيام بهذه المهمة ومنحه الصلاحيات؛

2-3- وضع معايير رقابية: وهنا يتم وضع مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عن الصلاحيات التي تم تفويضها إليه، ويجب أن تكون هذه المعايير موضحة للمفوض إليه، وأيضا إعلامه بمجموع الأخطاء المسموح بها وغير المسموح بها؛

2-4- تدريب العاملين: ويعني القيام بتدريب العاملين على القيام بالمهمة التي ستحوّل لهم؛

2-5- وضع مقياس للمتابعة: ويعني وضع نظام مناسب وكفؤ لمتابعة المهام التي تم تفويضها.

1- مكيد علي، مقرب سارة، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الغنقصاد الجديد، جامعة المدية، المجلد 02، العدد 13، الجزائر، 2015، ص 290، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55689> بتاريخ: 02-02-2023، على الساعة: 00:08h.

2- بوزيد سليمة، تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30-31، الجزائر، ماي 2013، ص 70، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article50097> بتاريخ: 03-02-2023، على الساعة: 50:20h.

3- مكيد علي، مقرب سارة، مرجع سبق ذكره، ص 291.

ثالثاً: مبادئ الإدارة بالتفويض

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المبادئ يتم اعتمادها عند الإدارة بالتفويض تتمثل في:¹

1- جزئية التفويض: حيث أن التفويض لا يكون إلا في بعض الإختصاصات والسلطات، فالتفويض الشامل لكل الإختصاصات المتعلقة بالمدير يعتبر تنازلاً وليس تفويضاً؛

2- علنية التفويض: إذ يجب أن يتم إعلام المفوض إليه بطريقة صريحة ومحددة بدقة وواضحة وأن تتم كتابة تفاصيل كل هذا التفويض، بغرض الإثبات في حالة حصول أي مشكلة. وعند كتابة هذا التفويض سيسهل الرجوع إليه؛

3- قانونية التفويض: وطبقاً لهذا المبدأ يجب أن ينسجم التفويض مع الأنظمة والقوانين السارية في المؤسسة، فلا يمكن للمدير أن يفوض أي سلطة إن لم يكن مخولاً قانونياً بتفويضها. وبالتالي على كل من المفوض والمفوض إليه الإلتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية العملية؛

4- تعديل التفويضات المخولة واستردادها: فبعد القيام بعملية التفويض يستطيع المدير التعديل في السلطات التي قام بتحويلها لمؤوسيه واستردادها في حالة الضرورة؛

5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: فيجب إعطاء السلطة الكافية للمفوض إليه التي تمكنه من أداء عمله بالشكل المطلوب.

بالرغم من أن الإدارة بالتفويض جاءت لتخفيف العبء الملقى على عاتق المدير إلا أنه عند القيام بهذا النوع من الإدارة فإنه هناك العديد من الشروط يجب احترامها ومن بين الشروط التي يجب احترامها وتطبيقها هي أن تكون السلطة المفوضة تكون مقترنة بمدى قدرة المؤوس وخبرته إذ لا يمكن تحميل المؤوس مسؤولية أكبر منه، وأيضاً يجب أن تكون خطة التفويض مرسومة في ذهن المدير ويجب على المدير أن يضع مجموعة من الأهداف مثل تنمية قدرات المؤوسين وخبراتهم ومحاولة تعويدهم على المسؤولية، ومن بين الشروط أيضاً قيام المدير بتحديد مدى السلطة المفوضة ومجالات استخدامها ووضع مجموع القرارات التي ينص عليها قرار التفويض.²

1- مكيد علي، مقارب سارة، المرجع نفسه، ص292.

2- ممدوح سودي، منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 15، على الرابط الإلكتروني:

<https://meu.edu.jo/librarytheses/58611200e341d1.pdf> بتاريخ: 2023-04-09، على الساعة: 20:00h.

رابعاً: أشكال التفويض

للتفويض أشكال عديدة تتمثل في:¹

- 1- **التفويض للأسفل:** وهو قيام الرئيس بإعطاء بعض المهام للمرؤوسين للقيام بها وتحويلهم بعض السلطات والصلاحيات؛
- 2- **التفويض للأعلى:** وهو عكس التفويض العادي، ويتم حسب هذا التفويض إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة إلى الرئيس الأعلى ويكثر هذا النوع من التفويض في القطاع الخاص. ويتم فيه تولي الرئيس ممارسة كل الصلاحيات بصورة كاملة؛
- 3- **التفويض الجانبي:** ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة؛
- 4- **التفويض المباشر:** وهو إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها دون تدخل أي طرف ثالث، وتتم مخاطبة الرئيس للمرؤوس مباشرة؛
- 5- **التفويض غير المباشر:** وهو إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها بتدخل طرف ثالث لإعطائه المهمة المفوضة والسماح له بمباشرة تلك المهمة. وهذا النوع من التفويض قليلاً ما يتم تطبيقه؛
- 6- **التفويض المشروط:** ويكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس للقيام بالأعمال على أرض الواقع؛
- 7- **التفويض غير المشروط:** وهو التفويض الذي يكون فيه المرؤوس حراً في البدء بالممارسة دون أخذ موافقة ومراجعة رئيسه الأعلى؛
- 8- **التفويض العام:** وهو التفويض الذي يقوم فيه الرئيس الأعلى بإعطاء مجموعة من الاختصاصات والمهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولا يترتب عن ذلك تفويضاً مطلقاً؛
- 9- **التفويض الخاص:** ويتمثل هذا النوع من التفويض في إعطاء الرئيس الأعلى سلطات معينة للمرؤوس لتنفيذ المهام؛
- 10- **التفويض المؤقت والتفويض الدائم:** ويكون التفويض المؤقت في حالة ارتباطه بمدة زمنية معينة أما التفويض الدائم فيبقى حتى يتم إصدار قرار من الرئيس الأعلى بانتهائه؛
- 11- **التفويض الرسمي والغير رسمي:** ويكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة متعارف عليها، والتفويض غير الرسمي هو غير ذلك.

1- بوزيد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

خامسا: مزايا وعيوب الإدارة بالتفويض

للإدارة بالتفويض مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل في:

1- مزايا الإدارة بالتفويض: وتتمثل مزاياها في:¹

- تمكن من بناء فريق متكامل مبني على الثقة والتعاون؛
- تمكن من تنمية القيادات في المؤسسة وتطوير مهاراتهم لتولي المناصب في المستقبل؛
- تمكن من تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال الشعور بالأثر الإيجابي لدى الموظفين وزيادة الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

2- عيوب الإدارة بالتفويض: وتتمثل عيوبها في:²

- تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان العمل بالشكل المطلوب؛
- تتطلب عددا كبيرا من الخبراء والفنيين لتنفيذ المهام بطريقة مثلى؛
- اللامركزية التي تنادي بها الإدارة بالتفويض إلى تعقيد عملية الإتصال بين الاجهزة المتباعدة على عكس عندما يكون النظام مركزيا.

المطلب الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية التي تعتمد إلى حد كبير على تحقيق النتائج ويتم فيها تكريس مختلف موارد المؤسسة المادية والبشرية المتاحة أفضل استغلال للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث تكون هذه الأهداف منسجمة مع الأهداف الشخصية للأفراد.

أولا: تعريف الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها نظام ديناميكي يتم من خلاله الربط بين حاجات أفراد المؤسسة وأهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية ولا يركز هذا النوع من الأساليب على درجة الإلتزام باللوائح والقوانين وإنما يعمل على إشراك جميع العاملين في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة.³

وتعرّف أيضا على أنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين بتفعيل الأهداف العامة المؤسسة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات الأفراد.⁴

1- ممدوح السوداني، منوخ الظفيري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2- برباخ رابح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3- فريجة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق جامعة ابن خلدون تيارت، المجلد 56، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 157، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/97109> بتاريخ: 10-03-2023، على الساعة: 16:00h.

4- برباخ رابح، المرجع سبق ذكره، ص 482.

ومن خلال ماسبق فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يستعمل في تسيير أمور المؤسسة يتم من خلاله تحديد أهدافها من قبل الرئيس والمرؤوسين ومن ثم توظيف كافة موارد المؤسسة والعمل جماعيا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ثانيا: خطوات الإدارة بالأهداف

يتم تطبيق الإدارة بالأهداف بالإعتماد على مجموعة من الخطوات تتمثل في:¹

- 1- **تحديد أهداف المؤسسة:** ويقصد بها وضع أهداف بالتعاون مع مجلس الإدارة، ويتم ذلك من خلال القيام بمقابلات ويتم أخذ رأي كل مدير عن كل هدف تم وضعه؛
- 2- **توزيع السلطات والمسؤوليات:** ويقصد بها توزيع السلطات والمسؤوليات بين رؤساء الإدارات العليا وتحدد فيها مهام كل فرد فيهم من الهدف الكلي للمؤسسة، ويتم تسجيل كل ذلك حتى لا تحصل أي مشاكل أو تداخل في الاختصاصات التي تم وضعها؛
- 3- **تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المؤسسة:** ويقصد بها وضع مؤشرات للأداء يتم الإعتماد عليها عند قياس الأهداف، مثل قياس الجودة أو درجة رضى العاملين ورضى العملاء؛
- 4- **تحديد القيمة الدافعة والقيمة المعيقة للأداء:** ويعني تحديد مجموع العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة مثل القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين وتعيين الأفراد غير القادرين على العمل، وتحديد أيضا مجموع العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة؛
- 5- **الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء:** في هذه الخطوة يتم القيام بدور الإشراف والتوجيه والمتابعة للمرؤوسين لضمان حسن سير تنفيذ الأهداف؛
- 6- **المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج:** وطبقا لهذه الخطوة يتم إنشاء نظام للرقابة يتم من خلاله التأكد من أنّ المؤسسة تسير على الطريقة التي تم وضعها.

ثالثا: عناصر الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف تميّزها عن باقي أساليب إدارة الوقت الأخرى:²

- 1- طارق زياد الأسطل، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص ص 22-23، على الرابط الإلكتروني: <https://elibrary.medi.u.edu.my/books/2015/MEDIU7234.pdf> بتاريخ: 10-03-2023، على الساعة: 18:00.h
- 2- محمد مبارك محمد الرشدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص ص 20-21، على الرابط الإلكتروني: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-693861> بتاريخ: 10/03/2023، على الساعة: 19:39.h

- 1- **التفويض:** ويقصد به تحويل المرؤوسين للقيام بوظائف ومهام محددة وتمكنهم من بعض الصلاحيات؛
- 2- **المشاركة:** وتعني محاولة إدخال الموظفين في التصميم والإشراف وإبداء الرأي في بعض القرارات التي تخص المؤسسة، وبذلك تتسع دائرة صنع القرار وتشمل عدد أكبر من الموظفين؛
- 3- **نظم الرقابة:** والهدف من الرقابة هنا تجنّب وقوع الأخطاء والانحرافات من خلال وضع برامج عمل ووضع معايير الأداء التي تمكن من معرفة الإنجازات والانحرافات؛
- 4- **تقييم الأداء:** ويقصد به قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛
- 5- **نظم الحوافز:** وذلك من خلال وضع نظام للحوافز يرتبط بالأداء الفعلي للعمال طبقاً لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تم وضعها سابقاً.

رابعاً: مبادئ الإدارة بالأهداف

للإدارة بالأهداف مجموعة من المبادئ تتمثل في:¹

- 1- **مبدأ المشاركة:** وينص هذا المبدأ على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ووضع مقترحاتهم فيما يتعلّق بعملهم، وأيضاً توفير جو في المؤسسة يسوده الحرية والتسامح والانفتاح والصراحة في مناقشة مشكلات المؤسسة؛
- 2- **مبدأ تحقيق الأهداف:** فيجب على كل مؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة، إذ تعتبر الأهداف العمود الفقري لأسلوب الإدارة بالأهداف، وأيضاً الأهداف هي من تحدد النتائج المراد الوصول إليها. وكلما الأهداف النهائية واضحة كلما سهل تحقيقها؛
- 3- **مبدأ الرقابة الذاتية:** ويعتبر هذا المبدأ ركيزة من ركائز الإدارة بالأهداف، ووفقاً لهذا المبدأ يكون كل عامل في المؤسسة رقيباً على نفسه ويسهم هذا في فعالية الإنجازات دون الحاجة إلى رقابة خارجية، وسيكون هناك إخلاص وجدية وإتقان في العمل؛
- 4- **مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:** بحيث يتم وضع نظام للرقابة المستمرة الهدف منه قياس التقدّم في العمل ومدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها وذلك عن طريق مراجعة النتائج والإنجازات الحاصلة في ضوء اللوائح والتعليمات؛
- 5- **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** إذ يجب اختيار الكوادر والقيادات المناسبة في المكان المناسب، وهذا الأمر يعتبر من المرتكزات الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف، ويتم تحديد هذه الكوادر والقيادات من خلال التعرف على إمكاناتهم ومدى القدرة على تطويعها لتحقيق نتائج ذات كفاءة وفعالية؛

1- طارق زياد الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

6- مبدأ تخفيض المخاطر: وبناء على هذا المبدأ يتم تصميم نظام فعال لنظام المعلومات وإيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل واتخاذ القرارات، ومحاولة تخفيض المخاطر في عملية اتخاذ القرار. على غرار المبادئ التي تم ذكرها سابقا هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتحقق لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف. مثل القيام بتهيئة مبدئية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لأنها نظام متكامل لا يتم إدخاله دون القيام بتهيئة مناسبة له، وهذا يعني النظر لأسلوب الإدارة بالأهداف على أنه أداة للتطوير التنظيمي للمؤسسة يمكن من بناء روح الفريق والمشاركة في الإدارة. ويجب أيضا القيام بعملية إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث وكيفية وسببه ووضع بيان عن هذا التغيير أول بأول، فعلى المؤسسة الإعلان عن انتهاجها أسلوب الإدارة بالأهداف¹.

خامسا: مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف

للإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل في:

1- مزايا الإدارة بالأهداف: وتتمثل مزاياها في:²

- تساهم في تحقيق الاتصال الفعال في المؤسسة؛
- تؤدي على زيادة الإنتاج والإنتاجية داخل المؤسسة؛
- تمكن من اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي؛
- تؤدي إلى توفير الوقت للقيام بالعمليات الإدارية، من خلال التشجيع على التفويض الجيد؛
- تشجيع المرؤوسين على تطوير أنفسهم من خلال تحليل نقاط قوتهم وضعفهم؛
- تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام.

2- عيوب الإدارة بالأهداف: وتتمثل عيوبها في:³

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر الكثير من البيانات والمعلومات التي من خلالها يتم تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره أحيانا؛
- تتطلب الإدارة بالأهداف قدرة عالية عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما؛
- كثرة الأعمال الورقية؛

1- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفريديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 482-483.

2- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 82.

3- برياح رايح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- صعوبة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لما فيه من تحدي كبير للموظفين والأجهزة الإدارية لأنّ هذا الأسلوب يتطلب فهما وإخلاصا والتزاما بالعمل قد لا يتحمّله كل العاملين؛
- زيادة الضغط على الموظفين لتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني الموضوع بغض النظر عن أيّ ظروف شخصية قد تطرأ للعامل.

المطلب الثالث: أسلوب الإدارة الذاتية

يعتبر أسلوب الإدارة الذاتية من الأساليب الحديثة لإدارة الوقت، تولد هذا الأسلوب عن مدى حاجة المؤسسات لبناء تنظيم تفاعلي قادر على التكيف السريع مع التغيرات التي قد تحدث من جهة ورغبة الأفراد في الحصول على وظيفة تسمح لهم بتحقيق ذواتهم والتطور على المستوى الشخصي من جهة أخرى.

أولاً: تعريف الإدارة الذاتية

تعرف الإدارة الذاتية على أنها أسلوب إداري يمكن من تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أقصى الإنجازات والنتائج على مستوى الفرد والمؤسسة، يتم الإعتماد في هذا النوع من الأساليب الإدارية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم.¹

وتعرف أيضاً على أنها أسلوب يركز على فهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها وأهم الوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وهي أيضاً أسلوب يعتمد على التطوير الذاتي.²

حسب التعريفين السابقين فإن الإدارة الذاتية هي أسلوب إداري لا يركز فيه على توزيع السلطة والتسلسل الهرمي، وإنما تنظم فيه فرق العمل بشكل ذاتي وكل فرد فيه يكون على دراية تامة بمهمته والمطلوب منه إنجازها وصنع القرار يكون مشترك بين جميع أفراد الإدارة.

ثانياً: مبادئ الإدارة الذاتية

وترتكز الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ تتمثل في:³

- 1- مبدأ تحديد الأدوار: ويعني أن يقوم الفرد بتحديد مختلف المهام والأدوار الموكلة له ليستثمر وقته بشكل فعال وعلى النحو المطلوب؛

1- سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

2- فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، مرجع سبق ذكره، ص 65.

3- الهذلي رجوة بنت سمران، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 24، على الرابط الإلكتروني: <http://search.mandumah.com/Record/610484> بتاريخ: 2023-04-01، على الساعة: 20:00h.

2- اختيار الأهداف: وطبقا لهذا المبدأ يتم تحديد الأهداف المراد الوصول لها ومن ثم تجزئتها إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية؛

3- الجدولة: وتعني إعداد جداول يومية للمهام المطلوبة وذلك لمعرفة المهام التي أنجزن والمهام التي لم تتجز بعد؛

4- التكيف اليومي: ويعني تقسيم الأولويات ومن ثم الإستجابة للأنشطة التي تتطلب إنجازا سريعا ومن ثم إنجاز المهام الثانوية الأخرى.

وتنادي الإدارة الذاتية بأداء الأعمال بشكل مستقل وبالتالي عدم وجود هرمية في العمل، لذلك تم وضع مبدئين آخرين مهمين؛ الأول يتمثل في الحرية والإستقلالية ويقصد به امتلاك الأفراد كامل الحرية والإستقلالية في اختيار وأداء أعمالهم بما يتوافق مع وجهات نظرهم ولا يضر مصالح الغير. والثاني يتمثل في الإيفاء بالالتزامات والمقصود بهذا المبدأ هو قيام بتنفيذ مختلف الالتزامات التي قام بقطعها دون تقديم أي أعذار. وبالتالي إذا تم تطبيق هاذين المبدئين فإنه سيتولد عنهما أداء وظيفي متناغم وسينتج عنه تعاون بين العمال داخل المؤسسة ومن ثم توليد مجتمع عملي خالي من العوائق.¹

ثالثا: عناصر الإدارة الذاتية

للإدارة الذاتية مجموعة من العناصر التي يركز عليها عندما يتم تطبيق هذا النوع من الأساليب الإدارية تتمثل في:²

1- الدراية والمعرفة: وتعني المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وإشارات التنبيه في المؤسسة وكذلك معرفة الموارد المتاحة فيها؛

2- التقييم والتقويم: والمقصود هنا هو تقييم الحالة الصحية للفرد وملاحظة ماهي الأمور التي تقلب مزاجه ومستوى الضغط لديه وما الأمور التي تجعله في رفاهية ومزاج جيد ومن ثم معالجة المشكلة؛

3- حسن الاختيار: ففي حالة وجود انتكاسات يجب اختيار الإجراءات اللازمة لمنع هذه الإنتكاسات؛

4- حسن التصرف: بعد اختيار السلوكيات المختارة يتم وضعها موضع التنفيذ بالطريقة المثلى.

1- Michael Henry Cohen; The **Power of self-management: pride and professionalism for a successful career; creative health care**; france;1er edition;2008; p 15.

2- Janie Houle, Annie Boeaudin, **Soutenir l'autogestion des troubles anxieux dépressif et bipolaire, colloque alliance**, canada, 2019, p 38, sur le site : <https://www.lavalensant.com>, le 03-04-2023 a 20 :00h.

رابعاً: مراحل الإدارة الذاتية

وتتمثل مراحل الإدارة الذاتية في:¹

- 1- **مرحلة التحليل لبيئة العمل:** وتعني هذه المرحلة القيام بعملية التعرف على السمات الشخصية والبيئة الخارجية والتركيز على مختلف نقاط القوة والضعف ذات التأثير على عمل الفرد؛
 - 2- **مرحلة التخطيط والدمج:** ويندرج ضمن هذه المرحلة القيام بعمليات تطوير الأهداف الشخصية وخطط العمل الفردي في إطار التنظيم الإداري ككل، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية وبناء علاقات قائمة على التعاون مع الزملاء والرؤساء داخل المؤسسة؛
 - 3- **مرحلة التنمية والتوجيه:** ويقصد بها تنمية الكفاءة المهنية والشخصية والإهتمام بجانب التعلم الذاتي للفرد في حد ذاته والقيام عملية التوجيه لسلوكياته بنفسه؛
 - 4- **مرحلة التنفيذ:** هنا تتضح الصورة حيث أن هذه المرحلة تتضمن الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ويركز الفرد في هذه المرحلة على أدائه الفردي في إطار عمل المجموعة؛
 - 5- **مرحلة المراجعة والتقييم:** بعد القيام بمرحلة التنفيذ تأتي هذه المرحلة والتي يتم فيها وضع معايير لقياس الأداء الفردي ويقوم هنا الفرد بملاحظة نفسه بنفسه وتقييم ذاته وأدائه بنفسه.
- وتشير هذه المراحل إلى أهمية العنصر البشري في نشاط المؤسسات، وأن التركيز على الأداء الفردي وتقييم الفرد لنفسه يحقق مستويات عليا من الإنجاز والإنتاجية.

خامساً: أساليب تحقيق الإدارة الذاتية

هناك نوعان من الأساليب يتم الإعتماد عنهما لتحقيق الإدارة الذاتية يتمثلان في:²

1- الأساليب الفردية: ويندرج ضمنها:

- 1-1- **التقويم الذاتي:** فعلى الفرد التعلم من التجارب والمشكلات التي تواجهه في حياته الوظيفية، وينبغي عليه الاهتمام بها حتى يستطيع الإستفادة منها في معالجة القضايا المشابهة التي قد تواجهه مستقبلاً وبذلك يصبح يتعامل بخبرته مع الأمور التي تصادفه؛

1- عايطي بن عطية بن حسين القرشي، الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية مكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 36، على الرابط الإلكتروني: <https://www.quranicthought.com> بتاريخ: 03-04-2023، على الساعة: 50:50h.

2- عايطي بن عطية بن حسين القرشي، نفس المرجع السابق، ص ص 51-52.

1-2- التعلم الذاتي: إذ يجب على الفرد توليد الرغبة في متابعة التطورات في الكتب والمجلات والمواقع المفيدة والحضور للندوات والمؤتمرات وتعلم مهارات جديدة في مجال عمله ليكون عنصرا مفيدا داخل المؤسسة وليس موظفا فقط؛

1-3- الاستفادة من الرؤساء: هنا ينبغي على الفرد مخالطة الرؤساء والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، وكذا الاستفادة من معلوماتهم في اللقاءات والمناقشات الإجتماعية في المستويات الإدارية المختلفة، وبهذا سيحفز لا إراديا للتقدم والتطور وزيادة أدائه؛

1-4- المنافسة الشريفة: ويقصد هنا زيادة رغبة وحرص الفرد على إظهار مستواه الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالأفراد الآخرين في المؤسسة وبهذا سيثبت ذاته أمام نفسه وأمام الآخرين؛

1-5- الاستفادة من المرؤوسين: وذلك عن طريق قيام الفرد بتقديم أسئلة حول اقتراحات العاملين معه ومعرفة آراءهم ومن ثم محاولة الاستفادة من هذه المقترحات لتحسين وتطوير العمل ومن ثم تحقيق منفعة للفرد وللعاملين معه.

2- الأساليب الجماعية: لها تأثير بالغ على الأفراد العاملين في المؤسسة؛ إذ أن الاحتكاك والتواصل والنقاش الجماعي يحقق نوعا من المشاركة في الخبرات والمعلومات ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتوجيه سلوك الفرد حيث إنه هنا يقوم بمراجعة خبراته ومعلوماته ويقارنها مع النتائج والخبرات التي تتوفر في الآخرين معه، وترتكز الأساليب الجماعية على الوسائل التدريبية الجماعية حيث يتم تدريب الأفراد على الحساسيات والمشكلات للتعود عليها فيصبح الفرد موضوعيا في حل مشكلاته ولا يحمل المواضيع التي قد تصادفه داخل المؤسسة بحساسية زائدة عن اللزوم.

سادسا: مزايا وعيوب الإدارة الذاتية

للإدارة الذاتية مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل في:

- 1- مزايا الإدارة الذاتية:** وتظهر مزاياها من خلال:¹
 - تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة في المؤسسة؛
 - زيادة مستويات الإبداع والإبتكار والمبادرة؛
 - زيادة دافعية وولاء العاملين؛
 - تحقيق استجابة أفضل للقرارات المتخذة كونها صادرة من أفراد مرتبطين بالمهام بشكل كامل؛
 - تمكن من بناء شبكات شخصية واسعة تتيح للفرد الاستفادة من خبرته؛

1- Stephen John, **Strategic learning and leading change**, oxford Butterworth Heinemann, 1st edition, 2008, p49.

- تمكن من إدراك الأفراد لأهمية الالتزام.
- 2- عيوب الإدارة الذاتية: وتكمن عيوبها في:¹
 - تأثير الآخرين على تطلعات القائد؛
 - تتطلب كفاءة عالية في التعامل والتي قد لا تتوفر في الجميع؛
 - تعقد اتخاذ القرارات في المؤسسة أحياناً؛
 - إحداث اضطرابات داخل المؤسسة نتيجة تداخل الآراء في اتخاذ القرارات؛
 - تؤثر على الألقاب الوظيفية في المؤسسة؛
 - تحمل المؤسسة الكثير من التكاليف لتطوير الأفراد فيها.

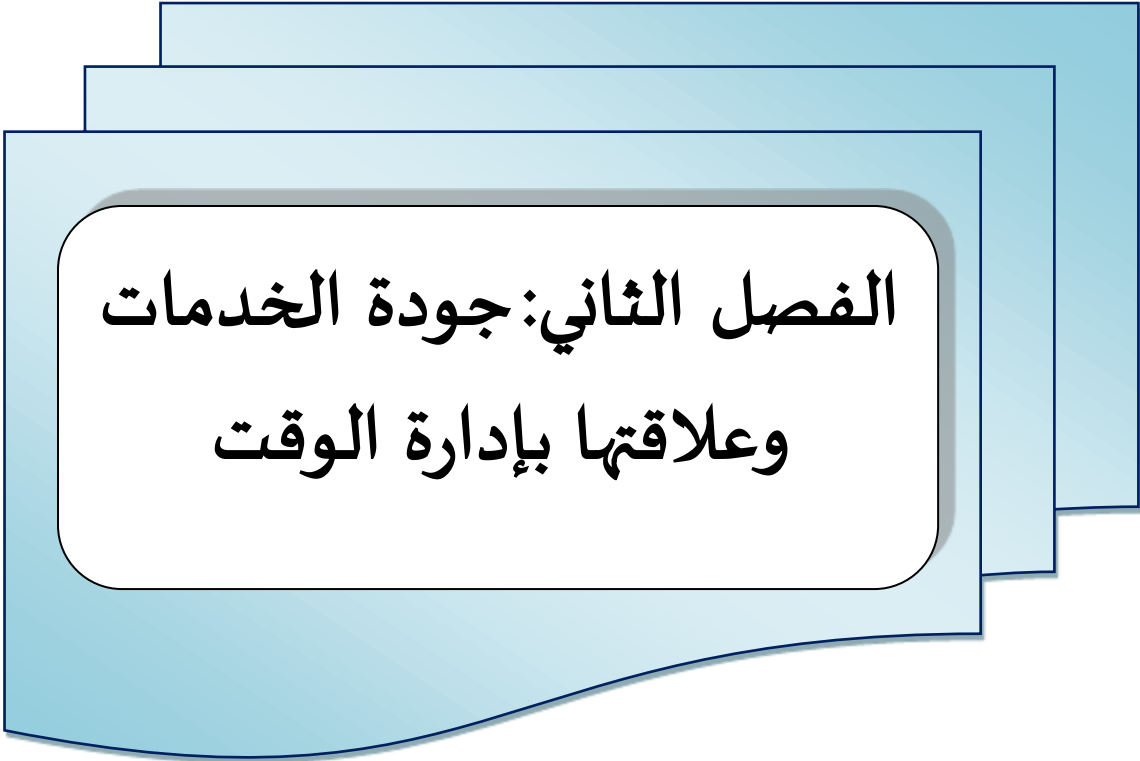
1- القحطاني سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص 87.

خلاصة الفصل الأول

لوقت دور كبير في جميع المجالات الحياتية سواء كانت (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية)، ويعد أحد أهم الأمور التي تهتم بها المؤسسات لبناء حصة في السوق أو تستعمله كعنصر تنافسي تمتاز به عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وللاستفادة القصوى من عنصر الوقت لا بد من استغلاله استغلالاً أمثلاً والتغلب على جميع مضيعات الوقت التي قد تنتج أثناء العمل، وعليه يجب على المدير أن يتبع الأسلوب الإداري الأمثل لتسيير شؤون المؤسسة.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من الوقت لا بد من عملية إدارة الوقت والتي تعد منهاجاً فعالاً لاحتضان وقت المؤسسات وتنظيم كل وظيفة من وظائفها من خلال القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه الجيد للوقت، وبالتالي سيترتب عن هذا ترشيد النفقات في المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها وكسب مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

ويعتمد المدير في تطبيق إدارة الوقت على مجموعة من الأساليب الإدارية التي تعد من أهم النشاطات التي تمكن من الاستثمار الجيد للوقت والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى للوصول لها وتنظيم العمل فيها، وهناك ثلاثة أساليب أساسية يعتمد عليها تتمثل في أسلوب الإدارة بالتفويض وأسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة الذاتية.



**الفصل الثاني: جودة الخدمات
وعلاقتها بإدارة الوقت**

تمهيد

نتيجة للاهتمام المتزايد بالمؤسسات الخدمية والتغيرات الحاصلة في البيئة الإقتصادية، أصبح هناك إدراك كبير من قبل الزبائن للخدمة وكيفية تقديمها وبالتالي أصبحت جودة الخدمة عاملا حاسما لنجاح أي مؤسسة خدمية وأصبحت متطلب أساسي تسعى المؤسسات لتحقيقه لضمان حصتها في السوق وتحقيق استمراريته نتيجة للتنافس الكبير الذي يحدث بين المؤسسات.

وبالرغم من أن المؤسسات قد تكون محققة لجودة الخدمة إلى أنها تسعى دوما لتحسينها لأن عملية تحسين جودة الخدمة عملية مستمرة تمكن من تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة، وتتم عملية تحسين جودة الخدمة عن طريق مجموعة من الأساليب يختلف اعتمادها من مؤسسة لأخرى.

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن تطبيق تلك الأساليب يتطلب إدارة الوقت الجيدة لأن الوقت يعتبر العامل الأساسي للحصول على نتائج مرضية ولأن إدارة الوقت ككل تعتبر مفتاح النجاح في تطبيق تلك الأساليب، وتمكن المؤسسة أيضا من تحسين جودة خدماتها وكسب رضا عملائها وولائهم لها وبالتالي كسب ميزة تنافسية وحصولها على شارة الخيار الأفضل للعميل كل مرة. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

◀مدخل عام إلى الخدمة وجودة الخدمة؛

◀أساليب تحسين جودة الخدمة؛

◀طرق قياس جودة الخدمة وعلاقتها بإدارة الوقت.

المبحث الأول: مدخل عام للخدمة وجودة الخدمة

الخدمات من أهم القطاعات التي تنهض بالاقتصاديات على اختلافها وتعتبر العنصر الفعال في المؤسسات الخدمية. لذلك تهتم الحكومات بهذا القطاع كأهتمامها بقطاع إنتاج السلع لما يحققه من منافع. وذلك عن طريق اعتماد جودة الخدمات التي تمكن من التقدم المستمر بالنسبة لمقدم الخدمة وتمكن من تحقيق رغبات متلقي الخدمة فتصبح جودة الخدمات من الأمور التحسينية لكلا الطرفين، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ عموميات الخدمة؛

❖ عموميات حول جودة الخدمة؛

❖ أبعاد وخطوات تحقيق جودة الخدمة.

المطلب الأول: عموميات حول الخدمة

تقدم المؤسسات الخدمية خدماتها إنطلاقاً من حاجات الأفراد إليها وتسعى دوماً لتحقيق المواصفات الفعالة للخدمات المقدمة مما يضمن لها الإستمرارية في النشاط.

أولاً: تعريف الخدمة

تعددت تعاريف الخدمة حيث أن **Kotler*** عرفها على أنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساساً غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون¹. ورأى **Lovelock**** بأن الخدمة هي: نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر يخلق قيمة من خلال عملية تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو جماعة.²

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الخدمة هي مجموعة من التصرفات التي من خلالها تتم تلبية متطلبات العملاء وتمكن من تحقيق منافع مشتركة سواء لمقدمها أو مستعملها تتم في زمن محدد ومكان معين بالاعتماد على الوسائل المادية أو البشرية وفق اجراءات معينة.

* **فيليب كوتلر Philip Kotler**: مواليد 27 ماي 1931 شيكاغو. بروفيسور في التسويق الدولي من إي&جي جوهانسون وديتغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن إلنوي أنجز درجة الماجستير بجامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية، وكان كلاهما في الاقتصاد بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفارد والعلوم السلوكية في جامعة شيكاغو.
** **جيمس افرايم لوفلوك** : من مواليد 26 يوليو 1919 هو عالم بيئة مستقل؛ وأحد أشهر علماء الايكولوجيا في بريطانيا؛ وصاحب نظرية غايا، توفي عن عمر يناهز 103 عام.

1- Kotler Philip, Dubois, **marketing management**, publi unio,paris,11eme edition,2003,p462.

2- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, **marketing des service**, Pearson éducations, paris, 6eme édition, 2008, p 609.

ثانيا: خصائص الخدمة:

للخدمات مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- 1- **الخدمة غير ملموسة:** أي أن الخدمة غير قابلة للمس ولا يمكن رؤيتها ولا لمسها ولا تذوقها قبل شرائها والعمل لا يمكن أن يتنبأ بما سيحصل عليه إلا عندما تقدم له الخدمة؛
- 2- **التلازم في الخدمة:** إذ أنه لإتمام عملية إنتاج الخدمة يجب توفر كل من المنتج والزبون في آن واحد فلا يمكن لمقدم الخدمة تقديمها إذا لم يتوفر من يتلقاها مثلا الطبيب لا يستطيع أن يقوم بعملية المعالجة وهو لا يوجد مرضى؛
- 3- **الخدمة تتلاشى:** حيث أن لا يمكن الإحتفاظ بالخدمة أو تخزينها من أجل إعادة إستعمالها لاحقا ولا يمكن إعادة بيعها أو إرجاعها؛
- 4- **عدم تماثل الخدمة:** فالخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها ويستحيل تنميط إنتاجها وجعلها متماثلة لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها وظروف تقديمها وكيفية تقديمها لذلك يصعب أن تكون الخدمات المقدمة متماثلة.

ثالثا: تصنيفات الخدمة:

تصنف الخدمات إلى مايلي:²

- 1- **الخدمة حسب تصنيف الزبون:** تنقسم إلى:
 - 1-1 **خدمات المستهلكين:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة والتأمين على الحياة وتسمى أيضا بالخدمات الشخصية؛
 - 1-2 **خدمات المنشآت:** هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والمالية وصيانة المعدات والآلات؛
- 2- **الخدمة حسب تصنيف دوافع مقدم الخدمة:** تنقسم إلى:

1- براينيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات أثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد 06، الجزائر، جانفي 2014، ص ص 334-335، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/4/6/7851> بتاريخ: 14-04-2023، على الساعة: 19:00h.

2- فليسي لنده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص ص 33-35، على الرابط الإلكتروني: <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/handle/123456789/1810> بتاريخ: 15-02-2023، على الساعة:

21:00h.

2-1 - خدمات غير ربحية: وهي خدمات تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو منظمات أو جمعيات إلى مختلف الأفراد وليس بدوافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي والهيئات الخيرية؛

2-2 - خدمات الربحية: وهي مجموع الخدمات التي تقدم بدافع الربح مثل المستشفيات الخاصة والمؤسسات التعليمية الخاصة؛

3 - الخدمة حسب تصنيف الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: تنقسم إلى:

3-1 - خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والماليين؛

3-2 - خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات ومواقف السيارات.

4 - الخدمة حسب تصنيف درجة الكثافة: تنقسم إلى:

4-1 - الخدمات كثيفة العمالة: والتي تعتمد على العمالة بدرجة أكبر في تقديمها مثل الخدمة الفندقية وخدمات التدريس وغيرها؛

4-2 - الخدمات كثيفة الآلة: هي التي تعتمد على الآلة بدرجة أكبر في تقديمها مثل خدمة النقل والمواصلات وغيرها؛

5 - الخدمة حسب تصنيف درجة الاتصال بالمستفيد: تنقسم إلى:

5-1 - خدمات ذات اتصال شخصي عالي: وهي الخدمات التي تتطلب معلومات دقيقة من المستفيد من هذه الخدمة وتتطلب وجود العمل أثناء تقديم الخدمة مثل خدمات المحامي وخدمات السكن وخدمات النقل الجوي... الخ؛

5-2 - خدمات ذات اتصال منخفض: وهي الخدمات التي يمكن التي لا تتطلب حضور المستفيد من الخدمة كثيرا مثل إصلاح السيارات والتسوق عبر الإنترنت.

6 - الخدمة حسب تصنيف وجهة النظر التسويقية: تنقسم إلى:

6-1 - خدمات سهلة المنال: وهي الخدمات التي يحصل عليها بشكل الزبون سهل مثل النقل والتسوق؛

6-2 - خدمات خاصة: وهي الخدمات التي تكون عوائد الاستفادة منها شخصية مثل خدمة استئجار الأشخاص لحماية وحراسة بعض الشخصيات الهامة.

7 - الخدمة حسب تصنيف طبيعة الخدمة: تنقسم إلى:

7-1 - خدمات ضرورية: وهي الخدمات التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها مثل الخدمات الصحية والتعليم؛

7-2 - خدمات كمالية: وهي الخدمات التي يمكن للفرد الإستغناء عنها مثل التسلية والترفيه.

خامسا: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج والانحدار كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة، وتمثل هذه المراحل في:¹

1- مرحلة التقديم: وهي المرحلة التي تقدم فيها الخدمة للمرة الأولى، تتركز استراتيجيات المؤسسة في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة؛

2- مرحلة النمو: في هذه المرحلة يكون الطلب كبير على الخدمة وبهذا يزداد النمو في المبيعات وبتوسع الطلب على الخدمة، وبهذا يصبح إلزاما تغيير استراتيجية التسويق لمؤسسة الخدمة فتصبح بدلا من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة اقناع العملاء بمؤسسة الخدمة؛

3- مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة وتصبح الفاعلية لعملية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المنظمة لإضافة خدمات إضافية، وفي الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة أيضا للزبائن الآخرين الذين لأسباب أخرى يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط مثال ذلك الطيران بدون خدمات الشحن أو التحميل، وهنا يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المؤسسات المختلفة للخدمة وتتميز هذه المرحلة بامتداد المنافسة وخروج المؤسسات ذات المستوى المنخفض؛

4- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلا بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا وذا جودة اقتصادية، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال. والشكل التالي يوضح مختلف المراحل المتعلقة بدورة حياة الخدمة:

1- فليسي لنده، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

الشكل (02): دورة حياة الخدمة



Source : Philip Kotler; Kevin Keller, Lane : **Marketing management 15^{eme} edition**, Pearson education, Paris, 2016, P385. Sur le site : <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/Marketing-Management-Philip-Kotler-Kevin-Keller-Delphine-Manceau.pdf> Le 20-05-2023 à 23:45h.

من خلال الشكل السابق يتضح أن الخدمة لها دورة حياة مكونة من أربعة مراحل أساسية تبدأ من مرحلة التقديم والتي يتم فيها إطلاق الخدمة لأول مرة وتجتهد المؤسسة في هذه المرحلة لإبراز فوائد الخدمة وقيمتها، أما مرحلة النمو تأتي بعد استقطاب المؤسسة للعملاء وتشهد الخدمة في هذه المرحلة زيادة في الطلب مما يتعين على المؤسسة توسيع قدراتها وتحسين عملياتها لتلبية الطلب المتزايد، ثم تأتي مرحلة النضج والتي تتميز بحدة المنافسة وفيها تحقق الخدمة نضوجها واستقرارها إلا أنه في هذه المرحلة قد تشهد تغيرا في تفضيلات العملاء نتيجة لعدم رغبة العملاء في شكلها التام أو لأسباب أخرى، وفي الأخير تأتي مرحلة الإنحدار وتتميز هذه المرحلة بتراجع الطلب على الخدمة بسبب تغير احتياجات العملاء أو ظهور خدمات جديدة تحل محل الخدمة الحالية.

المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة من الأهداف التي تعمل كل المؤسسات جاهدة لتحقيقها؛ باعتبارها عامل فعال يتم استغلاله من أجل ترك الأثر الإيجابي لدى العملاء وأيضا بناء صورة جيدة حول أداء المؤسسة، فكلما استطاعت المؤسسة تحقيق جودة الخدمة كلما استطاعت التوسع والتغلغل في الأسواق.

أولاً: تعريف جودة الخدمة

تعددت تعريفات جودة الخدمة، حيث عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا على أنها مجموعة العوامل والخصائص التي يجب أن تتوفر في خدمة معينة بهدف المصداقية والوفاء بمتطلبات السوق.¹ وعرفها علماء الإدارة على أنها مفهوم يعكس درجة موثمة الخدمة لتوقعات الاشخاص المتقدمين للحصول على هذه الخدمة، والمخول له الحكم على جودة الخدمة هو الطرف المستفيد منها بشكلي فعلي.² وتعرف جودة الخدمة على أنها انطباع الزبائن الكلي للزبائن للتفوق النسبي أو عدم التفوق فيما يخص خدمات المؤسسة.³ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة الخدمة هي مدى قدرة الخدمة المقدمة على تحقيق رضا العميل وهي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة بشكل مستمر مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنسبة للآخرين.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة

- 1- أهمية جودة الخدمة بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل أهمية جودة الخدمة بالنسبة لها فيما يلي:⁴
 - 1-1- نمو مجال الخدمة: إن تزايد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات أدى إلى زيادة مجالات الخدمات وتنوعها فأصبح إلزاماً على كل المؤسسات الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها لكي تحتفظ بمكانتها بين المؤسسات التي لها صورة جيدة في السوق؛
 - 1-2- تحقيق ميزة تنافسية: وتحقق جودة الخدمة ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات وبالتالي تمكن من واجهة الضغوط التنافسية وزيادة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
 - 1-3- التركيز على الزبائن: حيث أن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى رضا الزبائن وبالتالي فإن جودة الخدمة تمكن من كسب رضاهم عن طريق توافق الخدمة المقدمة مع توقعاتهم؛
 - 1-4- تحسين صورة المؤسسة في السوق: حيث أن جودة الخدمة تعزز سمعة المؤسسة وصورتها أمام المتعاملين معها وأيضاً تعزيز دورها ووضعها في مواجهة المنافسة.

1- بن ساعد فاطنة، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، جانفي 2023، ص 137، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/213243> بتاريخ: 15-04-2022، على الساعة: 20:00h.

2- أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للمنشورات العلمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة زاخو إقليم كورستان، العدد 18، جمهورية العراق، جوان 2020، ص 75، على الرابط الإلكتروني: <https://www.ajsp.net/research> بتاريخ: 15-04-2023، على الساعة: 20:15h.

3- بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2013، على الرابط الإلكتروني: <https://di.univ-blida.dz/jsui/bitstream/123456789/7234/1/31-330-302-1.pdf> بتاريخ: 15-04-2023، على الساعة: 09:01h.

4- فليسي لنده، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

2- أهمية جودة الخدمة بالنسبة للمستهلك: وتبرز أهمية جودة الخدمة بالنسبة للزبائن في كونها تشكل اهتماما كبيرا في المنظمات الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق النجاح وهذا ما هو حاصل أيضا في مجال الخدمات حيث أن المؤسسة والعاملين والمعتمدين يشكلوا سلسلة العلاقة بين الخدمة والمستفيدين منها حيث أن هناك خمس علاقات تنظم عمل المؤسسة الناجحة متمثلة في:¹

2-1- نوعية الخدمات الداخلية: ونقصد هنا عملية استقطاب الكفاءات واعتماد طرق علمية لاختيار العاملين وفق ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف، إضافة إلى تدريب وتأهيل العاملين فيها بما يتلائم مع متطلبات إدارة الجودة وخلق الثقة بين العاملين والجمهور المستفيد من الخدمة حيث يؤدي ذلك إلى رضا لدى العاملين وتقديم خدمات ذات جودة عالية وجمهور راضي عن هذه الخدمات وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة وفق أهدافها ورسالتها؛

2-2- جودة في الخدمة: ونتيجة لإهتمام المؤسسات بجودة ونوعية الخدمات واهتمامها بالمعايير والمقاييس الدولية والتي تجعل منها جزء من عالم الجودة الشاملة مواكبة التطور الحاصل في المجال الصناعي والتجاري وذلك من خلال تدعيم سبل التحسن المستمر في الأداء الخدمي لها من إعطاء حرية التصرف في موقع العمل بما يسمح لمجهزي الخدمات من تقديم خدمات مميزة تقنع الجمهور بهذه الخدمات وكذلك وضع معايير قياسية عالية لمستوى الخدمة معتمداً بذلك على المعايير والمقاييس الدولية الإدارة الجودة الشاملة هذا كله بحاجة أيضا إلى المتابعة والمراقبة لمدى تطبيق المؤسسة لهذه المعايير والمقاييس لضمان الاستمرارية في تقديم خدمات تتمتع بجودة عالية وبالتالي سيتمتع العميل بخدمة مميزة تلبى رغباته؛

2-3- إدارة الانتاجية في مجال الخدمات: بات مؤخرا تقديم خدمات بجودة عالية يتطلب تكاليف عالية خاصة مع ازدياد في المنافسة في تقديم نفس الخدمات التي تقوم بها المؤسسة وذلك مع تطور سبل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لذلك استوجب على المؤسسة الخدمية القيام بتدريب العاملين الحاليين وزيادة كفاءتهم ومهارتهم والاستغناء عن البعض بهدف استبداله بعاملين جدد أكثر معرفة بالعمل، وكذلك تركيز المؤسسة على خدمات معينة وعدم التوسع إلا ضمن نطاق السيطرة على مبادئ الجودة الشاملة في تقديم الخدمات، وهذا لا يكون دون الاعتماد على وسائل الامتة والتقنيات العالية في تقديم الخدمات، وكل هذه السبل من شأنها أن تحقق الجودة الملائمة الرغبات الجمهور.

1- أنيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص ص 12-13. على الرابط الإلكتروني: <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/592> بتاريخ: 11-04-2023، على الساعة: 12:00h.

3- أهمية جودة الخدمة بالنسبة للعمال: إن اعتماد جودة الخدمة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى العمال وتتجسد أهمية جودة الخدمة بالنسبة للعمال من خلال:¹

3-1- دعم نشاط العمال: إذ أن اعتماد جودة الخدمة يؤدي إلى لرفع فعالية أداء العمال وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، وبالتالي سيؤدي هذا إلى تحسين إنتاجية كل عامل في المؤسسة؛

3-2- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: يهدف التسيير في المؤسسة إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء وتطبيق جودة الخدمة يؤدي إلى إحساس العاملين بروح المسؤولية وهذا ما سيجعل العامل يحس كأنه عنصر فعال بالمؤسسة؛

3-3- التناسق والترابط: سياسة جودة الخدمة اقترحت أسلوب جديد في العمل والمتمثل في تطوير شبكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام والمشاركة في حل المشاكل.

ثالثا: مستويات جودة الخدمة وتتمثل مستويات جودة الخدمة وفيما يلي أهمها:²

1- الجودة الفنية: وتتمثل في نتائج عمليات الخدمة وتشير إلى الجوانب الكمية للخدمة ومن أمثلتها الصراف الآلي إذ أنّ الجودة التي توجد فيه تتمثل في السرعة و الكفاءة؛

2- الجودة الوظيفية: وتمثل البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون المقدم للخدمة وهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون ويتمثل هذا النوع من الجودة بسلوك العاملين ومهاراتهم وطريقة تعاملهم؛

3- الجودة المدركة: ويتم إدراكها وتحديدها من الجهة التي قدمت لها الخدمة ويتم تحديدها من خلال المقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة؛

4- الجودة الفعلية: هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة بصورتها الفعلية أو التي تحققت واقعا ومرتبطة بالأداء الفعلي؛

5- الجودة المروجة إلى متلقي الخدمة: وهي الجودة التي تم إعطاء موثيق غير مباشرة للزبائن بتنفيذها وتقديمها من خلال الحملات الترويجية ويمكن أن تطابق الجودة المتوقعة ويقصد بها أيضا الجودة التي يتوقعها الزبائن.

1- بن سديرة عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2021، ص ص52-54، على الرابط الإلكتروني: <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3859> بتاريخ: 11-04-2023، على الساعة: 19:00h.

2- كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد21، الجزائر، جانفي2017، ص ص 207-208، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/3/1/85658> بتاريخ: 16-04-2023، على الساعة: 20:00h.

رابعاً: العوامل المؤثرة في جودة الخدمة

هناك عدة عوامل تؤثر في جودة الخدمات تتمثل في:¹

1- تحليل توقعات العميل: تحتاج المؤسسات إلى فهم اتجاهات العملاء عند تصميمهم للخدمة بحيث يكون هذا التصميم متفوقاً على توقعات العميل، لأنها الطريقة الوحيدة التي تمكن المؤسسات من تحقيق جودة عالية للخدمة المقدمة؛

2- تحديد جودة الخدمات: عندما تدرك المؤسسة حاجات العملاء، فإنه يجب أن عليها وضع التوصيف المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب من الجودة في الخدمة المقدمة، وهذا التوصيف عادة ما يكون مرتبطاً مع أداء العاملين في المؤسسة، ومستوى وكفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز الخدمة المقدمة؛

3- أداء العاملين: عندما تضع إدارة المنظمة معايير الجودة للخدمة المقدمة ويتحقق الإلتزام في تنفيذها من قبل الكادر الوظيفي في المؤسسة، فإنها في المقابل يجب أن تعمل على إيجاد الطرق المناسبة التي تضمن من خلالها الأداء المناسب؛

خامساً: فوائد جودة الخدمة

توفر جودة الخدمة العديد من الفوائد منها:²

- مواجهة الضغوط التنافسية النابعة من المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- تخفيض التكاليف نتيجة نقصان الخطأ في التعامل؛
- تمكين المؤسسة من الإحتفاظ بزبائنهم الحاليين؛
- جذب زبائن جدد وبيع خدمات إضافية جديدة؛
- تحقيق رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- تحقق جودة الخدمة الإلتزام بتنفيذ الأعمال؛
- تخفيض معدل دوران العمل نتيجة ولاء العاملين بالمؤسسة؛
- البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب مهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات في المؤسسة؛
- زيادة ثقافة الخدمة الجيدة الموجهة للزبون في المؤسسة؛

1- رجاء نصر محمود محمد، تحسين جودة خدمات شركات الطيران باستخدام إستراتيجيات إدارة الوقت دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 04، مصر، 2020، ص 1342، على الرابط الإلكتروني:

https://jces.journals.ekb.eg/article_143753_e27d699819608ee40d8e81863485fffe.pdf بتاريخ: 16-04-2023،

على الساعة: 00:23h.

2- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 202.

- تعزيز سمعة المؤسسة وصورتها أمام المتعاملين؛
 - تعزيز انخراط المؤسسة في المنافسة القائمة؛
 - جعل المؤسسة فعالة في نشاطاتها؛
 - زيادة إيرادات المؤسسة وتحقيقها لربحية ناتجة عن الجودة في الخدمات؛
 - تقليل الضغوط العمل الناتجة عن عدم التنظيم؛
 - زيادة مرات الإقبال عن الخدمة نتيجة لمدى جودتها.
- المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها**

تعتبر الخدمة عنصرا غير ملموس لذلك يصعب تحديد قيمتها بالخصائص المادية مثلما يتم القيام مع السلع، لذلك تم اعتماد مجموعة من الأبعاد التي تكون كتصورات ضمنية في ذهن العميل تمكنه من مقارنة جودة الخدمات الحاصلة مع جودة الخدمات الأخرى البديلة، وبهذا فإنه يستلزم على المؤسسة اعتماد مجموعة من الخطوات لتحقيق جودة الخدمة ومن ثم تلبية رغبة العميل.

أولا: أبعاد جودة الخدمة

تتمثل أهم الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم للحكم على جودة الخدمة في:¹

- 1- **الإعتمادية:** هي إدراك العميل لمدى الاعتماد على مقدمي الخدمة في تأدية خدماتهم باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة عند إنجاز الخدمة؛
- 2- **الإستجابة:** وهي القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة؛
- 3- **الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية كالمباني، المقاعد للمعدات والآلات، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة؛
- 4- **الأمان:** يتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة في غرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا؛
- 5- **التعاطف:** ويقصد به الاهتمام والعناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ورغباته. والجدول التالي يلخص أهم العناصر الملمة لأبعاد جودة الخدمة:

1- عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة I الحاج لخضر، العدد 12، الجزائر، جوان 2017، ص ص 389-390 على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33135> بتاريخ: 15-04-2023، على الساعة: 00:23h.

الجدول رقم (03): عناصر جودة الخدمة

العنصر	البيان
الإعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - تشتمل ثبات الأداء وعلى إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل في أول مرة. - تنفيذ المؤسسة لعودها نحو العميل بدقة وبصورة أكثر تفضيلا وذلك عن طريق: - الدقة في الحسابات. - تقديم الخدمة بصورة صحيحة. - الوفاء بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة وخلال فترة محددة من الوقت.
الإستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - رغبة موظفي المؤسسة في مساعدة العملاء و تقديم خدمة فورية لهم و تشمل: - إعلام العميل عن موعد تقديم الخدمة وموعد الانتهاء من تقديمها. - تقديم خدمات فورية. - الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء مهما كان انشغال الموظفين. - التقرب من العملاء. - الرد الفوري على استفسارات العملاء وشكاويهم.
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تلبية رغبة العميل. - إعطاء الفرصة للعميل لإبداء رأيه. - مشاركة العميل في ما يريد.
الأمان	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الأمان من المخاطر المتعلقة بمعاملات العملاء وذلك عن طريق: - توفير مختلف التسهيلات أثناء إجراء المعاملات. - المحافظة على سرية المعلومات وتفادي تسريبها. - توفير موظفي الأمن داخل وخارج المؤسسة مقدّمة الخدمة.
الملموسية	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم والتنظيم الداخلي للمؤسسة مقدّمة الخدمة. - تكييف المؤسسة من حيث درجة الحرارة وغيرها. - حداثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.

المصدر: أوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، قسم علم

الإجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009، ص ص151-152. على

الرباط الإلكتروني: https://biblio.univ-annaba.dz/?page_id=2645 بتاريخ: 30-04-2023، على الساعة:

.h23:27

من خلال الشكل السابق فإن أبعاد جودة الخدمة تؤدي إلى فهم أفضل للجوانب المختلفة لتجربة العميل وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتساعد هذه الأبعاد في تقييم الأداء على المدى البعيد وتحديد الاتجاهات العامة لتحسين جودة الخدمة في المستقبل، وعليه فإن أبعاد جودة الخدمة تمكن من:

- تحسين رضا العملاء؛ وتمكن أبعاد جودة الخدمة من تحسين رضا العملاء في كون أن تلك الأبعاد تحدد المقاييس الأساسية لجودة الخدمة والطريقة المثلى التي يجب تقديم الخدمة بها وكل هذا سيؤدي إلى رضا العميل وتحسين تجربته في التعامل مع المؤسسة.
- تقليل التكاليف؛ وتساعد أبعاد جودة الخدمة في تقليل التكاليف من خلال تخفيض التكاليف الناجمة عن الاعتراضات والشكاوي وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة ككل.
- تحسين الانتاجية؛ وتحسن أبعاد جودة الخدمة في الانتاجية من خلال جذب العملاء وكسب ولائهم وهذا نتيجة لتدارك الأخطاء بالإعتماد على أبعاد جودة الخدمة.

وهناك من يصنف أبعاد جودة الخدمة على الأساس التالي:¹

- 1- **الفهم والإدراك:** ويتمثل في وضع وقت مقدم الخدمة تحت تصرف العميل لفهم وجهة نظره والتحدث معه دون ملل ويظهر هذا البعد مدى استعداد مقدم الخدمة لفهم العميل واحتياجاته؛
- 2- **الثقة في الأداء:** وهي الثقة التي يليها العميل في أداء مقدم الخدمة وقدرته على فهمه؛
- 3- **الإستمرارية:** وتعني القدرة على تقديم الخدمات بنفس الجودة والأداء كل مرة يتقدم فيها العميل لطلب الخدمة؛
- 4- **المضمون الذاتي للخدمة:** وهي طريقة عرض الخدمة على الزبائن ويتوقف نجاح هذا البعد على المهارات والكفاءة التي يتمتع بها مقدم الخدمة؛
- 5- **المطابقة:** ويقصد بها التطابق الفعلي بين توقعات العملاء والخدمات المقدمة فعلا من طرف المؤسسة ويقصد هنا تحقيق الجودة الفعلية المتوقعة؛
- 6- **الأدوات:** وتتمثل في مجموع الأدوات التي يجب أن تتوفر في المؤسسة مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب أو الأدوات التي يستعملها الحداد وما إلى ذلك؛
- 7- **التوقيت:** والمقصود هنا هو تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده؛

1- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 30.

8- الاتصالات: وتعني وضع العملاء في الصورة وإبقاءهم مطلعين على كل جديد والاستماع لشكاويهم وتعديل لغة المؤسسة وفق ما يريد الزبائن.

ثانياً: خطوات تحقيق جودة الخدمات

يتطلب تحقيق جودة الخدمات مجموعة من الخطوات تتمثل في:¹

1- **جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:** إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، والاستعداد النفسي والذهني لملاقاتهم وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس ... إلخ، تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى زيادة الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار؛

2- **خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات التسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛

- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛

- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3- **إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يفتعلها العميل عند الشراء أو يرضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، هنا يتعين على مقدم الخدمة التحلي بالقواعد التالية:

1- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص

- التحلي بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء والتي تقول أن العميل دائماً على حق بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي : الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر ويعتمد عليه فقط في الحالات التي لا يكون منها مفر منه وأن يعتمد طريقة التعويض والتي تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها. وهناك أيضاً طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة. وتوجد طريقة الاستجواب التي يقوم فيها مقدم الخدمة بتوجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

- الاستماع الجيد وإظهار الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

- عدم أخذ اعتراضات العميل كقضية مسلم بها؛ فقد يكون العميل راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط. ويجب على مقدم الخدمة أن يكون يقظاً أثناء المقابلة وأن يعرف كيف ينهي المقابلة.

- عدم جعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأن مقدم الخدمة قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كانت ستنتهي بنجاح لو تحلى مقدم الخدمة بالتأني .

4- التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة : إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة منها الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها كالاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة له وتعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك واستبدال السلع المستخدمة في الخدمات وأيضاً تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة وأيضاً من خلال توفير خدمات بعد البيع من خلال متابعة استمرار تقديم قطع الغيار، والعمل على إجراء استطلاعات مستمرة للآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمات المقدمة.

المبحث الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو ذهن العميل ويعتبرها في قراره الشرائي هي الأفضل له ومن ثم كسب ولائه، لذلك تلجأ المؤسسة إلى عمليات تحسين لتلبي رغبة العميل وهذا من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ أسلوب المقارنة المرجعية؛

❖ أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛

❖ أسلوب إعادة الهندسة.

المطلب الأول: أسلوب المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف نشاطاتها فهي تمكن من تحسين الأداء و تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة في تطوير العمليات والخدمات ومنتجات المؤسسة وبالتالي فإن المقارنة المرجعية تلعب دور مهم في العمليات التحسينية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين جودة خدماتها.

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

وتعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع ممارسات المؤسسات ذات الأداء الأفضل، بهدف تحسين أداء المؤسسة الحالي والتفوق على المنافسين، ومن ثم القيام بعملية التحسين والعمل أكثر و تتبنى استراتيجيات وممارسات أفضل حتى تحسن من أدائها.¹ وهي أيضا عملية مستمرة تمكن من البحث على أفضل الممارسات والإبتكارات من أجل اعتمادها وتكييفها وتطبيقها من أجل تحسين وزيادة أداء المؤسسة بالإعتماد على المقارنة مع المؤسسات التي تتمتع بأداء جيد ومعترف بها كقائدة في مجال نشاط المؤسسة.²

وعليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي وسيلة وأسلوب يتم الإعتماد عليه من أجل تحسين جودة الأداء والخدمات في المؤسسة وهذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى التي تتمتع بكفاءة عالية في مجال عملها.

ثانياً: أهمية المقارنة المرجعية

وتكمن أهمية المقارنة المرجعية فيما يلي:³

- تمكن من التحديد الدقيق للفجوة بين أداء المؤسسة وأداء المنظمات الرائدة؛
- تمكن من تحسين جودة خدمات المؤسسة؛
- تمكن من اكتشاف ممارسات جديدة لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة؛
- تمكن من تطوير الاستجابة السريعة للعملاء؛
- تمكن من تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛

1 -Jean Brilman, Jacques Herard, **Les Meilleur Pratiques De Management**, edition d'organisation groupe eyrolles, germain, vol6, 2003,p 288.

2 -Laurent Harmel, pierre Achard, **100 questions pour comprendre et agir**, afnor éditions, France, 2010,p 150.

3- زرزار العياشي، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات والأبحاث الاقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 128، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/65102> بتاريخ: 12-04-2023، على الساعة: 02:23h.

- تمكن من زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية.

ثالثاً: أنواع المقارنة المرجعية

عموماً تنقسم المقارنة المرجعية إلى:¹

1- المقارنة المرجعية الداخلية: وهي متعلقة بالخطط والأقسام داخل المؤسسة؛ تتم فيها مقارنة العمليات الداخلية مع إدارة أو خطة أو قسم يتسم أداؤه بالتميز عن باقي الإدارات والأقسام الأخرى وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المقارنة يمتاز بسرعة الحصول على المعلومات؛

2- المقارنة المرجعية التنافسية: في هذه الحالة تتم مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بالأداء الحالي لمنظمة منافسة لديها الإمكانيات نفسها تقريباً، وهذا النوع من المقارنة إضافة إلى أنه يحقق نوعاً من التحسين في أداء المؤسسة، فإنه يتيح أيضاً قدرًا من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم. إذ إن المقارنة بالمنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسيرون به من التحسين والتطوير؛

3- المقارنة المرجعية العامة: وهو أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في مجال الخدمات العامة وبموجبه يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات في مجال الخدمات المقدمة وتتم المقارنة بها، والتعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين؛

4- المقارنة المرجعية الاستراتيجية: تركز عملية المقارنة والتحسين على الجوانب الاستراتيجية وبمعنى آخر يكون الأمر متعلقاً بالتصورات والرؤية الاستراتيجية للمنظمة ويشمل تحليل الخدمة المقدمة للعملاء واختيارها ومستويات البحث والتطوير لهذه الخدمة؛

5- المقارنة المرجعية للأداء: هنا تجري مقارنة مستويات الأداء الاقتصادية والعملية، وترتيب المؤسسات بالنسبة لها؛

6- المقارنة المرجعية للعمليات: هنا تتم المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات. وتختلف عن المقارنة المرجعية للأداء في أن قياس الأداء يجيب على ما الذي تقوم به مقارنة بالآخرين؟ أما قياس العمليات فيجيب على كيف تؤدي بطريقة أفضل؟ وهذا يفيد في التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب وبدء عملية التعلم الفعال داخل المؤسسة والتكيف مع الأفكار الجيدة، وخلق فهم جيد للعمليات والمساعدة في تحسينها ووضع أهداف وغايات استراتيجية فعالة من خلال

1- بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 01، الجزائر، جوان 2022، ص ص 157-158. على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/194827> بتاريخ: 16-04-2023، على الساعة: 01:00 h.

تعلم ما هي أهداف الآخرين واستراتيجياتهم في المؤسسات الناجحة وإنشاء نقطة مرجعية لمختلف مقاييس الأداء.

رابعاً: مراحل المقارنة المرجعية

وتتمثل مراحل المقارنة المرجعية الجيدة في:¹

1- الإعداد والتخطيط: وتشمل مرحلة الإعداد والتخطيط النشاطات التالية: تحديد هدف المقارنة المرجعية ونطاقها وتحديد عناصر المقارنة المرجعية التي سيتم دراستها وتحديد النشاطات التي ستشملها المقارنة المرجعية وتحديد المنشآت التي ستشارك في المقارنة المرجعية وتحديد أفضل الممارسات العالمية التي سيتم مقارنتها وإعداد خطة تنفيذ المقارنة المرجعية؛

2- تصميم أدوات جمع البيانات: وتشمل مرحلة تصميم أدوات جمع البيانات على التحضير المفصل لطبيعة المعلومات المراد جمعها والمتغيرات التي تشملها المقارنة المرجعية وطريقة قياس كل منها وتشمل وتطوير الاستبيانات ونماذج جمع البيانات؛

3- جمع المعلومات: يقوم فريق العمل بجمع بيانات الدراسة وذلك من خلال الأساليب والطرق المختلفة لجمع البيانات مثل ورش العمل والمقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبيانات على هيئة التدريس جمع الوثائق والمعلومات؛

4- تحليل البيانات: تنتهي مرحلة جمع البيانات بكم كبير ومتنوع من البيانات تشمل نصوص المقابلات الملاحظة الميدانية الوثائق المتنوعة، البيانات الكمية، وتحليل البيانات هي العملية المنظمة لبحث في نصوص المقابلات الملاحظات الميدانية والمواد الأخرى التي جمعت من خلالها البيانات وتنظيمها وترتيبها وتقسيمها إلى وحدات يمكن من خلالها التعامل معها وتركيبها بحثاً عن أنماط وأنماط واكتشاف ما هو المهم وما يمكن أن يستفاد من تلك البيانات من خلال المقارنة بين النتائج؛

5- تقييم النتائج: وتشمل مرحلة تقييم النتائج النشاطات الخاصة بتحليل النتائج لكل جامعة ومقارنتها مع نتائج المؤسسات المشاركة وأفضل الممارسات وتطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً أو تعزيز مكان المؤسسة المتقدمة من خلال توصيات محددة وواضحة وقابلة للتطبيق وكذلك الحصول على الإلتزام من كافة المستويات الإدارة والموظفين في المنشأة لتنفيذ التحويل المخطط له وتستخدم طريقة المقارنة المرجعية الجدية كعنصر أساسي في إتباع مستويات إدارية مختلفة وتطبيق الخطة وتقديم النتائج؛

1- زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.

6- صياغة النتائج وإعداد التقرير النهائي: يتم صياغة نتائج التحليل بما تم قياسه من أداء المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات ذات الأداء الأفضل، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل عنصر لكل مؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى وبأفضل الممارسات العالمية؛

ومن الأخطاء الشائعة التي يتم الوقوع فيها عند تطبيق المقارنة المرجعية نجد:¹

- القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع؛
- الشروع في المقارنة المرجعية دون دعم من الإدارة العليا؛
- الشروع في المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة؛
- الخلط بين مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية؛
- إهمال المعلومات المتوفرة مسبقا لدى عامة المؤسسات؛
- اعتبار المقارنة المرجعية دون امتلاك المعارف الأساسية والضرورية.

خامسا: عوامل نجاح التطبيق الفعال للمقارنة المرجعية

للتطبيق الفعال للمقارنة المرجعية مجموعة من العوامل يجب اعتمادها تتمثل في:²

- التعهد والالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية؛
- تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذه في الواقع العملي؛
- يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل؛
- يجب أن يلم جميع المديرين ومنتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية باعتبار هذا التغيير جزء من حياة المنظمة يمكنها من إحداث تحسينات مستقبلية؛
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي؛
- يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي.

1- زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

2- نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 186، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74782> بتاريخ: 17-04-2023 على الساعة: 13:10.h

سادسا: أسلوب المقارنة المرجعية وتحسين جودة الخدمة

يمكن أسلوب المقارنة المرجعية من تحسين جودة الخدمة عن طريق قيام المؤسسة بمقارنة جودة خدماتها مع جودة خدمات المؤسسات الأخرى وبالتالي هذه المقارنة ستؤدي لمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذلك تؤدي لإدراك المؤسسة الفجوة التي بينها وبين أداء المؤسسات الأخرى وتداركها. بالإضافة إلى هذا فإن أسلوب المقارنة المرجعية يشجع المؤسسات على تنفيذ واستغلال أفضل الممارسات والابتكارات المستخدمة من طرف المؤسسات الأخرى المشابهة لتحقيق الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وبالتالي تقليل الأخطاء في الخدمة المقدمة.

وباختصار فإن أسلوب المقارنة المرجعية يحسن جودة الخدمة من خلال معرفة معايير الجودة والأداء المثالي لتلك الخدمة بالإستناد إلى أفضل الممارسات الموجودة في نفس المجال وتعتمدها المؤسسات الأخرى من جهة وتقييم الأداء والجودة الفعلية في الخدمات التي تقدمها المؤسسة من جهة أخرى ومن ثم تقويم الأداء الفعلي للمؤسسة عن طريق تطبيق التغييرات اللازمة لتحسين جودة الخدمة.

المطلب الثاني: أسلوب إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة من المهمات التي تقوم بها الإدارة العليا بغرض تحسين جودة خدمات المؤسسة، فهي تعمل على تركيز طاقات كافة العاملين وإشراكهم بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية للمؤسسة ومن خلالها يتم التقليل من حدوث المشكلات داخل العمل. لذلك تعتبر من الأساليب التي لديها فوائد أكثر مقارنة بالأساليب الأخرى.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة وثقافة تعمل على تعزيز مفهوم الإلتزام اتجاه رضا العميل من خلال عمليات التحسين المستمرة وتركيز طاقات المؤسسة على الإبداع في كافة مجالات عملها، ووضع كافة الوسائل العلمية والعملية موضع تطبيق لإدارة الجودة الشاملة.¹ وتعرف أيضا على أنها عملية إدارية تعتمد عليها المؤسسة لإنجاز مختلف نشاطاتها بطريقة تعاونية لتحقيق أقصى استفادة من العاملين من جهة ومن الإدارة من جهة أخرى لتحسين جودة خدمات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها بشكل مستمر بالإعتماد على العمل في فرق والإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة.²

1- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 29.

2- آل علي، وآخرون، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 75.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يتم فيها الاعتماد على كافة الوسائل المتاحة والتنسيق والتضافر بين جهود أفراد المؤسسة من أجل القيام بعمليات تحسين مستمرة لمختلف عمليات المؤسسة لتحقيق أقصى درجات الرضا لدى عملائها.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تتمثل في:¹

1- التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة عميل أو الزبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة وإنما يتسع ليشمل الزبائن الداخليين أي الموظفين، إن كسب رضا وولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة. إن نظام إدارة الجودة الشاملة يضع أهمية إشباع حاجات العملاء وكتب ثقتهم بصفة مستدامة هدفاً استراتيجياً تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية؛

2- التحسين المستمر: ويعني إدخال تحسينات مستمرة وتدرجية تساهم في زيادة الإنتاجية والتقليص من تكاليف التشغيل وتقليل الهدر بكافة أنواعه وزيادة القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين والوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال؛

3- مشاركة وتمكين العاملين: ويعد إشراك العاملين من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ويعني تحقيق المشاركة في القرارات والتشجيع على العمل الجماعي بدل المنافسة بين العاملين حيث أن من الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات اليابانية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة من خلال عدة أساليب كالإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة وتكوين حلقات الجودة وجلسات العصف الذهني وفرق العمل وبوضع نظام المكافآت والحوافز أساسه العدالة؛

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: إن التركيز على العنصر البشري بتمميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ومن بين الطرق التي تمكن المؤسسات من امتلاك ميزة تنافسية هي الإهتمام بالموارد البشرية؛

1- بن عياد فتيحة، جطي غالم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة مختبر أبحاث إدارة الأعمال ورأس مال الإجتماعي، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2022، ص ص 740-741، على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/207113> بتاريخ: 17-04-2023 على الساعة: 17:20 h.

5- القيادة: تعتبر القيادة من العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأهداف وهي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة؛

6- الوقاية بدل التفتيش: في ظل إدارة الجودة الشاملة يتم إدخال الوقاية في مختلف العمليات عن طريق منع الخطأ وإلغاء كل أنواع الهدر وتجنب الوقوع في الانحرافات وتصحيحها في أوانها إن وجدت وهذا من خلال الإدارة من موقع الحدث؛

7- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على فعالية أنظمة معلوماتها ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات منها مخطط السبب والنتيجة، خريطة باريتو، القوائم المراجعة، مخطط التدفق، كما تستخدم حلقات الجودة والعصف الذهني؛

ثالثا: وظائف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مجموعة من الوظائف تتمثل في:¹

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع وتطوير الميادين الإستثمارية وزيادة الإنتاجية ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة؛

- التحسين المستمر في إستخدام التكنولوجيا، وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين؛

- الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء؛

- تحسين برامج التدريب والتطوير والإستخدام الهادف لأبعادها؛

- إعتداع المعايير القياسية سواء المعايير الوطنية، أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمتطلبات أساسية في كفاءة الأداء وفاعليته، والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة، سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة، والأداء الذي يستهدف تحقيق الإلتزام بتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لتنسجم مع حاجات وتوقعات المستهلكين؛

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال إستمرارية التحسين مع البيئة الخارجية والتركيز الكبير على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية وإستخدام

1- لوراني إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة: الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة زيان العاشور الجلفة، العدد 05، الجزائر، جوان 2016، ص 360؛ على الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53187> ، بتاريخ 2023-04-22 على الساعة: h12:00.

الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية الخدمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

رابعاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

حدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أم خدمية ومهما كان حجمها تتمثل في:¹

1- **دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الإستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث؛

2- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه؛

3- **التركيز على العميل:** فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية؛

4- **قياس الأداء:** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة؛

5- **التعليم والتدريب المستمر:** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار؛

6- **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى؛

7- **إرساء نظام معلومات الإدارة الجودة الشاملة:** إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يعتبر من أكثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

8- **تشكيل فرق عمل للجودة:** والتي تمكن من دعوة جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة في المؤسسة.

خامساً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

وتحقق إدارة الجودة الشاملة جملة من الفوائد تتمثل في:²

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية؛
- تعزيز العلاقات مع الموردين؛
- رفع درجة رضا العملاء؛

1- بن عياد فتيحة، جلطي غالم، مرجع سبق ذكره، ص 744.

2- لوراتي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 373-374.

- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة؛
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف؛
- زيادة معدل سرعة الإستجابة للمتغيرات داخل المنظمة؛
- تطوير القدرات من خلال التدريب؛
- تحفز العاملين وشعورهم بتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

سادسا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة

يتم تحسين جودة الخدمة انطلاقا من إدارة الجودة الشاملة في كون أن هذه الأخيرة تمكن من تحديد وتحليل مختلف عمليات المؤسسة والقيام بالتحسينات المطلوبة، وتركز في مختلف نشاطاتها على العميل بالدرجة الأولى وفهم احتياجاته ومتطلباته وتصميم الخدمات حتى تتواءم مع رغباته. ويمكن أيضا تحسين جودة الخدمة عن طريق إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين باعتبارهم العنصر الأهم لتقديم الخدمات والقيام بعمليات تحسين في شتى النواحي كاستخدام التكنولوجيا وزيادة برامج التدريبية وتهيئة مناخ العمل ككل.

وإجمالا فإن إدارة جودة الشاملة تحسن كثيرا جودة الخدمات لأنها تعنى بالعديد من الأمور كوضع معايير لجودة الخدمات المقدمة وتحسين إدارة عمليات المؤسسة كتحسين تخطيط العمليات والتحكم في سلاسل التوريد والأهم تدريب العاملين في مجال تقديم الخدمة حسب تخصصاتهم وتعليمهم حتى يتم التواصل بشكل جيد مع العملاء وتلبية احتياجاتهم وعليه فإن عليه إدارة الجودة الشاملة تعزيز ثقافة الجودة والتركيز على أهميتها وبالتالي تحسين جودة خدمات المؤسسة.

المطلب الثالث: أسلوب إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة من المداخل الإدارية التي تستعين بها المؤسسات عند رغبتها في تحسين جودة خدماتها بشكل جذري، إذ تمكن من إجراء إعادة تصميم العمليات الإدارية وإعادة التفكير الأساسي في المؤسسة بطريقة جوهرية وبسبب هذا يتم اعتماد هذا الأسلوب أيضا في المؤسسات المتدهورة.

أولا: تعريف إعادة الهندسة

يقصد بإعادة الهندسة إعادة النظر في عمليات وأنشطة المؤسسة والأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وإعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المؤسسة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات والهدف من كل هذا إدخال تحسينات جذرية في خدمات وأداء وإنتاج المؤسسة.¹

1- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 248-249.

وعرفت أيضا على أنها عبارة عن فلسفة وعمليات يتم من خلالها إعادة تصميم العمليات الإدارية في المؤسسة بهدف القيام بإرشاد الوحدات الاقتصادية نحو الأهداف المراد تحقيقها وإحداث تغييرات جذرية في أداء وخدمات وإنتاجية المؤسسة.¹

ومن خلال ما سبق فإن إعادة الهندسة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات يتم اعتمادها لإحداث تغييرات جذرية في المؤسسة بغرض تحقيق طفرة تغيير كلية في مختلف ركائز المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتحقيق أداء وخدمة متميزة لمختلف عملائها.

ثانيا: دوافع إعادة الهندسة

نتيجة للتغيرات التي أصبحت هاجسا للمؤسسات ظهرت ثلاثة قوى دافعة لتبني أسلوب إعادة الهندسة تتمثل في:²

1- الزبائن: من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تتبنى أسلوب إعادة الهندسة هم الزبائن؛ حيث أنه مع التغيرات التي حدثت في السوق العالمية والانتقال من الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالتسويق فرض على المؤسسات الإبداع والابتكار في تصميم المنتجات والإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وبهذا فإن الزبائن هم العنصر الأول الدافع لتبني إعادة الهندسة لأن هذا الأخير هو من يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع مما أدى بالمؤسسات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات، وبالتالي تعين على المؤسسات التي لا تطابق المواصفات التي يريدها الزبائن إحداث تغييرات جذرية لحل ذلك المشكل.

2- المنافسة: نتيجة لاشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات والخدمات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المؤسسات لتتمكن من التكيف والإستمرار مع المنافسة الحاصلة.

1- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص 232.

2- محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 15-16، على الرابط الإلكتروني:

http://thesis.univ-biskra.dz/156/1/Eco_d2_2014.pdf بتاريخ: 17-04-2023، على الساعة: 00:23h.

3- التغيير المستمر: بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الإنفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات والخدمات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لإستخدام إعادة الهندسة كأداة للتكيف والإنسجام مع بيئة بالغة التعقيد وكثيرة التغيير.

ثالثا: عوامل نجاح أسلوب إعادة الهندسة

تتمثل العوامل المساعدة في نجاح أسلوب إعادة الهندسة في:¹

- التخطيط الجيد لمشروع الهندرة، بحيث يجب أن يكون هناك تصور واضح ودقيق لعملية إعادة هندسة العملية المراد تغييرها في المؤسسة؛
- الاهتمام بالإبداع والتطوير والابتكار فهذه العناصر لم تعد اليوم هواية أو نشاط إضافي وإنما أصبحت شرطا أساسيا من شروط الهندرة؛
- توفير بنية تحتية لتقنية المعلومات ويتم ذلك من خلال التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات وإستراتيجية الهندرة وإعتماد إستثمارات ملائمة لتقنية المعلومات وقرارات مناسبة للموارد واستعمال القياس المناسب لفعالية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة وتحقيق التكامل السليم بين نظم المعلومات والاستخدام الفعال لأدوات البرمجيات وأخيرا الاستعداد للتغيير، بحيث يعتبر من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق الهندرة والعنصر الحاسم لنجاح تطبيقها، ويتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات؛
- توفير قنوات إتصال فعالة، حيث يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهندرة وتحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ الهندرة لتقبل التغييرات الناتجة عنها ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة المنظمة في توفير قنوات إتصال فعالة والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندرة؛
- العمل على التقليل من مقاومة العاملين ويتم ذلك من خلال تحفيزهم وتوعيتهم بأهمية المدخل والإيجابيات التي يحتويها بحيث ستتحسن وضعيتهم كثيرا من حيث المهارة أو الوضع المادي في حالة نجاح المشروع؛

1- محمد أمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، قسم التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص 41-42، على الرابط الإلكتروني: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3681> بتاريخ: 18-04-2023، على الساعة: 21:00h.

- توفير المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات العملاء، فعلى برامج الهندرة أن تضطلع بمهمة تحسين العمليات التي تقدم للعملاء بالدرجة الأولى وعلى اختلاف رغباتهم وتفضيلاتهم؛
- التدريب الجيد لفريق العمل الذي يتولى مسؤولية تنفيذ برنامج الهندرة.

رابعاً: عوامل فشل أسلوب إعادة الهندسة

هناك العديد من العوامل التي تعيق تطبيق هذا الأسلوب وتؤدي إلى فشله تتمثل في:¹

- 1- **محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها:** حيث أن الإمتناع عن هندرة العمليات والقيام بإجراء بعض التعديلات عليها وإعتبار ذلك هندرة لنظم العمل يؤدي إلى إخفاق الهندرة وعدم النجاح فيها وفقا للمثل المأثور الذي يقول بأن تعليق شارة على البقرة تشير إلى أنها حصانا هذا لا يجعل منها حصانا بالفعل؛
- 2- **سوء إختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة:** إن إختيار العملية التي سيتم هندرتها بطرق عدوانية وبدون أسس وشروط سيؤدي بدون شك إلى فشل مشروع الهندرة؛
- 3- **تجاهل قيم الأفراد:** يحتاج الأفراد إلى بعض الحوافز في إطار العمليات المعاد هندرتها ، فعلى المسؤولين تحفيز الموظفين للإرتفاع إلى مستوى التحديات التي تمثلها هذه العمليات وذلك من خلال مساندة قيم ومفاهيم العمل الجديدة التي تتطلبها العمليات الجديدة والإهتمام بما يبدو في أذهان الموظفين؛
- 4- **الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى:** حيث أنه من بين الأخطاء التي يرتكبها المسؤولين عن المؤسسات التي تتبنى مشروع الهندرة وإعتباره مجرد برنامج مثل برامج التحسين الأخرى كالتجديد والتطوير وتفويض الصلاحيات من المؤكد أن يتحول هذا الاعتقاد إلى فشل خصوصا إذا تم إسناد مشروع الهندرة على مجموعة من الموظفين ذوي قدرات محدودة، لذا يجب على من المسؤول عن الهندرة إيضاح برنامج المشروع بصورة مميزة عن البرامج الأخرى وذلك لتجنب تبديد للجهد وإنهاء الجدل حول أهمية الهندرة عن برامج التطوير الأخرى؛
- 5- **البدء بالهندرة من القاعدة:** حيث أن منهج الهندرة لا يبدأ من القاعدة وإنما يبدأ من الأعلى وتم تبرير ذلك بأن الهندرة لا يمكن لها أن تبدأ من الأسفل لأنها تهتم بالعمليات الإدارية والتي هي متقاطعة ومتشابهة ولا يمكن لأي كان في المستويات الإدارية الدنيا أن يرى الصورة الكلية لأي عملية حتى وإن إجتمع العاملون في الصفوف الأمامية وقرروا إعادة النظر في طريقة العمل فإن الإدارة الوسطى ستقف لهم بالمرصاد لأن دور هذه الأخيرة يستمد شرعيته من أشكال التنظيم المعاصرة والتي تقوم على الوظائف لا على العمليات لذا ترى في الهندرة تهديدا لوجودها والهندرة يجب أن تكون صادرة من الإدارة العليا وأن يتولاها شخص يملك

1- محمد أمين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-44.

السلطة التنفيذية الكافية والقدرة على تخصيص الموارد وأن يكون مغرماً بها وأن يتمتع المسؤول عنها بالقيادة الواعية؛

6- القيام بمشروع الهندرة في نهاية فترة الرئيس التنفيذي للمنظمة: إن مشروع الهندرة يتطلب الدعم من الجهة التنفيذية الأعلى بالمنظمة، فلو بدأ المشروع في الفترة الأخيرة لخروج المدير للتقاعد فإن المشروع سيفشل إن لم يدعمه المدير الذي يأتي بعده وهذا ما حدث فعلاً بإحدى شركات الكهرباء وتوليد الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد من إحدى النماذج الفاشلة لتطبيق منهج الهندرة، فقد عينت هذه الشركة شخص يتولى قيادة المشروع والذي سمي راعي جهد الإعادة في قسم التسويق الذي لم يكن متفانياً حول النتائج المتوقعة ولم يحالفه النجاح لأنه لم يجد مناصرين له بالرغم من حصوله على مباركة من الرئيس الأعلى إلا أن هذا الأخير كان على وشك التقاعد وكان بعيد عن مجريات الأمور بعض الشيء، وكان المديرون التنفيذيون الذين لم يكونوا ضمن لجنة قيادة المشروع يخططون له ويستعملون المناورة للحفاظ على مناصبهم وسلطتهم وبعد خروج الرئيس الأعلى للتقاعد عين نائب عنه وكلف بمتابعة المشروع، وسادت علاقة متوترة بينه وبين كبار المديرين التنفيذيين الذي كانوا يشكلون لجنة قيادة المشروع، فالاختلاف في الطباع قد زاد من سوء العلاقة حيث لم يعجبهم نائب الرئيس وذلك لاندفاعه نحو المشروع وثقته بنفسه حيث أصبحوا يرونه دخيلاً على الشركة وأنه لم يصل إلى منصبه الحالي بالتدرج والأقدمية مثلهم وبالتالي لم يقدموا له المساعدة وقد أدى ذلك إلى فشل المشروع.

خامساً: أسلوب إعادة الهندسة وتحسين جودة الخدمة

يعمل أسلوب إعادة الهندسة على تحسين جودة الخدمة من خلال تحديد مختلف العوائق التي تقف حائلاً أمام المؤسسة في تحقيق جودة الخدمة ثم القيام بتحليل وإعادة تصميم العمليات والإجراءات الحالية وتصميم العمليات بشكل جديد وفعال حتى تعزز جودة الخدمة في المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة يعمل على تحسين تجربة العملاء في التعامل مع الشركة من خلال تحديد مجالات التحسين اللازمة بالنسبة للموظفين والعمل على زيادة كفاءة تقديم الخدمات والتدريب على حسن الاتصال مع العملاء.

وعليه فإن أسلوب إعادة الهندسة يركز على إعادة قيمة الخدمة والقضاء على كل خلل كان سبباً في نقصان قيمتها والتركيز على العملاء ورضاهم ومواكبة التغيرات الحاصلة في مجال عمل المؤسسة وزيادة فرصتها التنافسية وقيمتها السوقية.

المبحث الثالث: طرق قياس جودة الخدمة وعلاقتها بإدارة الوقت

أدت حدة المنافسة والتغيرات الحاصلة على المستوى الاقتصادي إلى سعي المؤسسات للاهتمام كثيرا بجودة خدماتها لكسب ولاء الزبائن. فأصبحت تعتمد هذه المؤسسات على عدة أساليب لتحسين جودة خدماتها والارتقاء بها. لكن العديد من المؤسسات فشلت في ذلك نتيجة لعدم إعطاء متغير الوقت أهمية عند تطبيق تلك الأساليب ومن هنا تظهر أهمية إدارة الوقت التي تعمل على الكشف عن مضيعات الوقت وحلها وكذا تمكين المؤسسة من تطبيق أساليب تحسين جودة الخدمة انطلاقا من استراتيجيات إدارة الوقت. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ مداخل تقييم جودة الخدمة وطرق قياسها؛

❖ معيقات إدارة وقت الخدمة وأساليب التغلب عليها؛

❖ إستراتيجيات إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات.

المطلب الأول: مداخل تقييم جودة الخدمة وطرق قياسها

يعتبر توفر مداخل ومقاييس لجودة الخدمة أمرا ضروريا في المؤسسات حيث أنها تمكن من تقييم جودة الخدمة المقدمة من قبلها وكذلك تقييم أداءها، واعتماد هذه المداخل والمقاييس يوضح الصورة للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات والأساليب اللازمة لتحسين جودة عملها وخدماتها.

أولا: مداخل تقييم جودة الخدمة

ويتم تقييم جودة الخدمة انطلاقا من منظورين يتمثلان في:¹

1- مدخل جودة الخدمة من منظور الزبائن: ويضم المقاييس التالية:

1-1- مقياس عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة: وهو مقياس يتم من خلاله قياس مدى عدم موائمة الخدمات المقدمة مع الخدمات المتوقعة من قبل الزبائن، يتم من خلاله اتخاذ اجراءات عديدة منها السعي لتحسين الخدمة لتتناسب تطلعات الزبائن وتجنب حدوث مثل هذه المشاكل؛

1-2- مقياس الرضا: ويعتبر من أكثر المقاييس استعمالا يتم من خلاله توجيه أسئلة للزبائن بعد الحصول على الخدمة وذلك لمعرفة مدى رضاهم نحو الخدمة المقدمة بهدف معرفة الجوانب الجيدة والسيئة التي قد حدثت وأيضا تمكين المؤسسة في تبني الإستراتيجية الصحيحة لتلائم احتياجات الزبائن تحقيق رضاهم نحو الخدمات المقدمة؛

1- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 97-107.

1-3- مقياس اتجاهي: يركز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة فرغم أن الباحثين يعترفون ضمنا بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوم يختلف على الآخر؛

1-4- مقياس الفجوة: ويعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء حول مسؤولي الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، ويمكن تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة مدركة من خلال العلاقة التالية :

الفجوة = الإدراكات - التوقعات.

1-5- مقياس القيمة: الفكرة الأساسية لهذا المقياس هي أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة من جانب الزبون وتكلفة الحصول على هذه الخدمة، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة وكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن كلما زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمة.

2- مدخل جودة الخدمة لاستغلال موارد المؤسسة

2-1- مقياس الجودة بدلالة المدخلات: ويظهر مدى توفير التجهيزات ومعدات وكفاءة العاملين من قبل المؤسسة لتحقيق رضا العميل؛

2-2- مقياس الجودة بدلالة العمليات: يركز هذا المقياس على مختلف مراحل تقديم الخدمة المطلوبة والتي يتم على أساسها تصنيف الخدمات كخدمة جديدة؛

2-3- مقياس بدلالة المخرجات: يتعلق هذا المقياس بإنجاز أو عدم انجاز المتطلبات وهل المؤسسة حققت فعلا يسعى له الزبون؛

ثانيا: طرق قياس جودة الخدمة

وتنقسم بدورها إلى قسمين:

1- مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة * Servqual: إن تقييم جودة الخدمة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة والإدراك الفعلي لها، وعليه فإن مستوى الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه هؤلاء بشأنها.

* **Servqual:** اختصار لـ Service Quality هو أداة لقياس جودة الخدمة تم تطويرها من قبل فاليري أ. زيتاميل، أ. باراسورامان وليونارد ل. بيرري، تحت رعاية معهد علوم التسويق في عام 1988. وقد خضعت للتحسينات والمراجعات وتم التحقق من صحتها في أمريكا اللاتينية بواسطة Michelsen Consulting

وينجم عن قياس جودة الخدمة وفق هذا المقياس خمسة فجوات تتمثل في:¹

- **الفجوة الأولى:** وتنتج هذه الفجوة نتيجة نقص فهم الإدارة لما يرغبه العملاء أو نتيجة سوء تفسير رغبات العملاء، ويكثر هذا النوع في المؤسسات التي لا تعمل على اكتشاف رضا العملاء وسببها التسويق الغير ملائم؛

- **الفجوة الثانية:** وتنتج نتيجة عدم وجود تطابق بين المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون، أي أنه رغم إدراك إدارة المؤسسة لتوقعات الزبون إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة وسببها ضعف بحوث التسويق وعدم كفاية التركيز على العلاقات؛

- **الفجوة الثالثة:** وهي فجوة تكون بين مواصفات وشروط الخدمة الموضوعية لجودة الخدمة وبين الأداء الفعلي أثناء تقديم الخدمة ويكون سببها عدم تدريب العاملين على أداء هذه الخدمة أو عدم تحليهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة وسببها تعميمات الخدمة والافتقار للمواصفات؛

- **الفجوة الرابعة:** وتنتج نتيجة وجود فجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات في المؤسسة والتسويق الخارجي للمؤسسة وتسمى أيضا بفجوة الاتصال وسببها ضعف الاستقطاب الغير ملائم والمشكلات مع وسطاء الخدمة؛

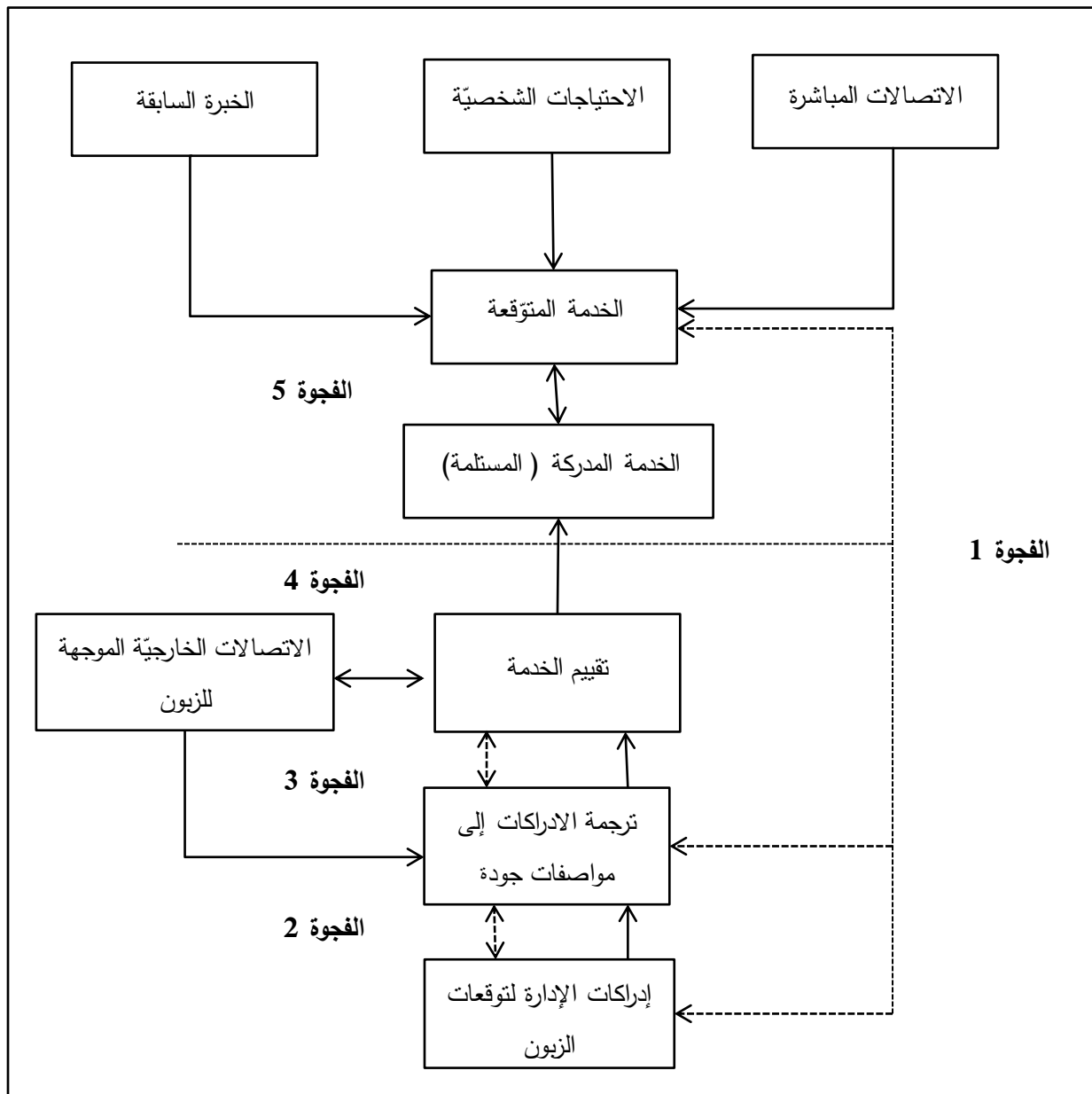
- **الفجوة الخامسة:** وتتعلق هذه الفجوة بوجود فارق بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية وتكون متعلقة بجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة في المؤسسة وسببها الإدارة الغير كفاء وضعف تكامل اتصالات التسويق.

والشكل التالي يوضح مختلف الفجوات التي قد تحدث باختصار:

1- الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، استخدام نموذج لقياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08-05-1945 قالمة، الجزائر، 10-11 أبريل 2018، ص ص 7-9. على الرابط الإلكتروني:

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/7799> بتاريخ: 16-04-2023، على الساعة: 21:00h.

الشكل رقم (03): نموذج فجوات جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع،

الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 101.

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن لكل فجوة سببا معينا يؤدي إلى ظهورها فمثلا الفجوة الأولى يكون سببها نقص فهم الإدارة لرغبات العميل والفجوة الثانية تكون بسبب عدم توافق ما تعتقده الإدارة حول رغبة الزبون وأداءها الفعلي، في حين أن الفجوة الثالثة تنشأ نتيجة عدم تلائم مواصفات وشروط الخدمة المحددة وبين الأداء الفعلي أثناء تقديمها وهذا بسبب عدم تدريب العاملين على أداء الخدمة أما الفجوة الرابعة فتكون

بسبب عدم تطابق الخدمة المروجة مع الخدمة المقدمة، والفجوة الخامسة تنشأ نتيجة عدم تطابق الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة. وتتم معالجة هذه الفجوات من خلال:¹

- إدراك ومعرفة المحددات الأساسية لجودة الخدمة كما يتم إدراكها من قبل الزبائن من خلال الإعتماد على البحوث الميدانية؛

- تحديد معايير الجودة وإبلاغ العاملين بها وتدوينها تحريريا والقيام بشرحها للعاملين في المؤسسة ومطالبهم بتنفيذها في الواقع مع الزبائن؛

- عرض ضمانات لأداء الخدمة لأنها تعزز مكانة المؤسسة في ذهن العميل؛

- العمل على بناء علاقات تفاعلية بين المؤسسة والزبون من خلال تدريب العاملين؛

- تحقيق التميز في الخدمة إعطاء الجودة قيمة بالنسبة للعاملين في المنظمة.

2- مقياس الأداء الفعلي للخدمة *servperf: وهو مقياس يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويقوم هذا المقياس على أساس التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط ، ويستند إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة اعتمادا على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة. وعليه فإن هذا المقياس يقوم على أنه:²

- الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة فعليا من جانب المؤسسة؛

- رضا الزبون مرتبط بخبرته السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن عملية التقييم تكون تراكمية؛

- تعتبر أبعاد جودة الخدمة هي الركيزة لتقييم جودة الخدمة.

وبتعبير آخر، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة إذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة العملية تقييمية للأداء الحالي، بمعنى أن الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله في سابق أي تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له

1- الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

* مقياس Servperf: اختصارا لـ Service Performances صاغه جوزيف كرونين وستيفن تايلور في عام 1992، يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون.

2 -Borchado Ana, **Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education**, Emerald Group Publishing Limited, Portuguese University, Vol17 No2, Lisbon,2009, pp 174-190, on the electronic link: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09684880910951381/full/html> seen in 16-04-2023, at 21:59h.

أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل الجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

ويعتبر مقياس الأداء الفعلي أبسط وأسهل في التطبيق من مقياس الفجوة نظراً لأن هذا الأخير يحتوي على عمليات حسابية معقدة فضلاً عن صعوبة تعريف توقعات العملاء وقياسها في الواقع العملي، وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافياً للحكم على جودة الخدمة المقدمة واعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة، لذا تم اختيار مقياس الأداء الفعلي من حيث درجة الاعتماد عليه ومصداقيته وإمكانية تطبيقه في تفسير الجودة المدركة للخدمة لموضوع القياس والتقييم.

ولم يسلم هذا النموذج أيضاً من الانتقادات والتي من بينها إهماله لقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها وقصور منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته.

المطلب الثاني: معيقات إدارة الوقت وأساليب معالجتها

الوقت مورد مهم وجب المحافظة عليه والتخلص من جميع مضيعاته التي قد تتولد في المؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب يتم تطبيقها لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الوقت وتنظيم العمل في المؤسسة والوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة.

أولاً: معيقات إدارة الوقت

هنالك العديد من الأسباب التي من شأنها إعاقة إدارة الوقت سواء في العمل أو في الحياة اليومية، وفيما يلي أهمها:¹

1- سوء الإدارة وعدم التنظيم: يعتبر سوء الإدارة والتنظيم من أهم معيقات إدارة الوقت، وغيابها ينتج أزمات في العمل؛

2- تضخم عدد العاملين: زيادة عدد العاملين عن العدد المطلوب، ينتج عنه اجتماعات بينهم وتبادل للزيارات والأحاديث، و زيادة عدد العاملين عن العدد المناسب يؤدي إلى التواكل ومن ثم تعطيل العمل وإعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم، ويرجع هذا أيضاً زيادة فرص التفاعل الاجتماعي والاحتكاك بين العمال؛

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: بصفة عامة الاجتماعات عادة ما تكون مكلفة من جميع النواحي سواء الوقت أو الجهد أو المال، وبذلك تستلزم وقتاً للتخطيط وأحياناً يكون ضائع عندما تكون هذه الاجتماعات متكررة؛

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال: إنَّ عدم وجود وسائل اتصال التي تمكن من وصول المعلومة في الوقت المناسب، أو عدم وصول المعلومات الكافية والدقيقة كلاهما يؤديان إلى إعاقة إدارة الوقت.

1- خديجة شناف، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وهناك أيضا من صنف معيقات إدارة الوقت إلى أربعة مجموعات رئيسية تتمثل في:

1- الأسباب الشخصية: وتعكس تعامل الفرد مع وقته، فهناك أفراد لهم دافعية لإنهاء مهامهم في الوقت المحدد. وهناك أفراد يتماطلون ويفتقدون قيم المسؤولية دائما تغلبهم حالتهم المزاجية. فيتولد عن ذلك حالة احباط وشعور بالملل واستعجال في انجاز المهام ومنه تضييع للوقت نتيجة اتباع المشاعر والأحاسيس وبالتالي إعاقه تطبيق إدارة الوقت؛

2- الأسباب الاجتماعية: وتكون نتيجة لتدهور قيم المسؤولية والعمل واللامبالاة وعدم الانضباط، ويكون المسؤول عن هذه الأسباب عدم وجود ثقافة خاصة بالمؤسسة تضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد فيها وعادة ما تؤدي هذه الأسباب إلى انتشار مشاكل إدارية داخل المؤسسة؛

3- الأسباب التنظيمية: ويندرج ضمنها عدم القيام بعملية تحديد الأولويات وتخطيط المهام المركزية وعدم القيام بعملية التفويض بشكل جيد، وأيضا تعدد الاجتماعات وتداخل السلطات، كلها أمور تؤدي إلى تضييع الوقت وتسبب ضعف في عمليات التنسيق في المؤسسة، وتعتبر الأسباب التنظيمية أكثر تأثير على الأفراد لأن عدم وجود تنظيم داخل المؤسسة يؤدي إلى الضغط على العمال؛ فيصبح كل شخص منهم ملزم بتمام عمله مما يؤدي إلى تراكم المهام عليهم، وعادة ما يكون المسؤول عن هذه الأسباب التنظيمية نقص خبرة المرؤوسين وتعدد المشرفين ويكون سببها أيضا كثرة التنقل داخل مكان العمل وكل هذا يؤدي إلى ضياع الوقت في المؤسسة وعدم إتمام المهام في الأجل المحدد؛

4- الأسباب الأخرى: وتتمثل في الخلط بين استثمار الوقت أو توفيره؛ ويقصد باستثمار الوقت الاستغلال الأمثل له، أما توفيره فيعني اختصار الأعمال والتسريع في أدائها والتي قد ينتج عنها تأثير جودة العمل وأيضا إعطاء كافة المهام الأهمية نفسها والاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ولخصت معيقات إدارة الوقت في كتاب " مصيدة الوقت " حسب سبعة وظائف إدارية رئيسية تتمثل في:¹

4-1 - في التخطيط:

- عدم وجود أهداف وأولويات.

- تغيير الأولويات.

- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.

- العجالة في العمل.

4-2 - في التنظيم:

- غياب التنظيم الشخصي كازدحام المكتب مثلا.

1- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-50.

- خلط المسؤولية بالسلطة.

- ازدواجية الجهد.

- تعدد الرؤساء.

- كثرة الأعمال الورقية.

- التنظيم السيء للملفات الورقية.

- المعدات غير الملائمة.

4-3 - في التوظيف:

- عاملون غير مدربين.

- الزيادة في عدد العاملين.

- التأخر أو التغيب في العمل.

- الاتكالية في العمل.

4-4 - في التوجيه:

- التفويض غير الفعال.

- نقص الدافعية.

- اللامبالاة.

- نقص التنسيق في العمل.

4-5 - في الرقابة:

- الزيارات المفاجئة.

- عدم القدرة على قول لا.

- المعلومات غير الكاملة أو المتأخرة.

- نقص الانضباط الذاتي.

- فقدان المعايير الرقابية.

- الرقابة الزائدة.

- عدم الدراية بما يجري.

4-6 - في الاتصالات:

- الاجتماعات غير المخطط لها وغير المنظمة.

- كثرة الاجتماعات واللجان.

- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والارشادات.
- ضعف الانصات للآخرين.
- كثرة الاتصالات بلا فائدة.
- 4-7 - في صنع القرارات:
- التأجيل والتردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- القرارات السريعة.

ثانيًا: أساليب معالجة معيقات إدارة الوقت

هناك مجموعة من الأساليب التي تمكّن من معالجة مضيعات الوقت تتمثّل في: ¹

- 1- إدراك أهميّة الوقت: لأنّ الوقت ثمين ولا يمكن استعادته لذا يجب استغلال كل دقيقة واستثمارها؛
- 2- التقليل من التسويف: ويعني الوقوف بحزم وأخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب تبعاً لقول الله سبحانه و تعالى: (وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى) سورة النجم الآية 39؛
- 3- تحديد الأولويات: وذلك بإعداد قائمة للاعمال والتخطيط بشكل جيّد وتنظيم مختلف المهام حسب أولوياتها؛
- 4- التفويض الفعال: حيث أنّ التفويض لشخص مناسب من شأنه المساعدة على استغلال الوقت بشكل فعّال، وتأخذ الأمور بمقاييس عند القيام بعملية التفويض هما مقياس الأهميّة ومقياس الإستعجال، وبناءً على هاذين المقياسين تقسم المهام إلى:
 - أمور عاجلة: تأخذ هذه المهام الأولوية ولا يمكن تفويضها؛
 - أمور هامة غير عاجلة: تأخذ هذه المهام الأولوية لكن يمكن تفويض جزء منها؛
 - أمور غير هامة وعاجلة: من الأفضل تفويضها والانشغال بمهام أكثر أهميّة؛
 - أمور غير هامة وغير عاجلة: هذه المهام يجب أن تفوض.
- 5- تنظيم مكان العمل: أي المحافظة على نظافة مكان العمل والتنظيم الجيّد للملفات والأدوات، وترك فراغات بين محتويات الحجرة للتحرك بحريّة، كذلك الحفاظ على نظافة المكتب وترك الملفات والأشياء التي يحتاجها العامل فقط فوق مكتبه وباقي الملفات والأدوات يجب ارجاعها لمكانها الخاص سواء في الأدراج أو الخزانة، وإعداد ملف شامل للملفات التي لها علاقة ببعضها البعض وإعداد فهرس لها ليسهل إيجادها؛

1- إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 70-81.

6- التركيز على المهام الحالية: ويعني انجاز المهام الحالية دون أي تسويق أو تأجيل لإنهاء جميع المهام المقدّمة له في الوقت المحدد لها؛

7- عدم تكرار الجهود: والمقصود بها أن العامل إذا بدأ عمل عليه إتمامه ثم بدأ عمل آخر. لأنّ ترك عمل ثم العودة له يؤدي إلى تكرار الجهود واسترجاع الدّهن والذاكرة فيما تمّ البدء فيه ومن ثم سيتمّ إعادة الترتيب من جديد؛

8- التخطيط المنطقي: وهنا يجب تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها حسب اسبقيتها وحتى المهام المخوّلة للعامل وجب التخطيط لانجازها؛

9- التعامل مع المناسبات الاجتماعية: وتعتبر هذه اللقاءات من أكثر مضيعات الوقت لذلك وجب التعامل معها بشكل جدي وحازم، وهذا لتفادي ضياع الوقت.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة

تعتبر إدارة الوقت مجموعة من الأساليب والأدوات يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستغلال الجيد للوقت، وتسهيل إدارة الوقت أيضا العمليات التحسينية لجودة خدمات المؤسسة عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات يتم تطبيقها للوصول إلى أقصى حد من الاستفادة والوصول لمستوى جودة خدمات جيد.

أولاً: إستراتيجيات إدارة الوقت

وتتمثل إستراتيجيات إدارة الوقت في:¹

1- إستراتيجية التخطيط للعمل: يعتبر التخطيط مفتاح الأمور القيادية والإدارية، لأن وضع الأهداف والتحضير المسبق يساعد الموظف أن يذهب و كيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، والتخطيط غير الملائم والأهداف الغير واضحة هي السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه؛

2- إستراتيجية التنظيم الجيد للعمل: إن توضيح المهام وتواريخ بداية ونهاية الإنجاز وتنظيم مكان العمل ووضع قائمة يومية للمهام كلها تمكن من إنجاز الأعمال بمرونة عالية؛

3- استراتيجية سد منافذ المهيات: هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: الكسل، التردد التأجيل التسويق والترويج الزائد عن النفس... الخ. فيجب على الموظفين أن يتذكروا دائماً أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على

1- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-170.

النجاح، أما التسويف والتردد والحروب تؤدي إلى الفشل، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته ويضيع وقته، أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة؟

- ماهي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤولية، وما هي المشاعر المترتبة عن التسويف والتردد.

4- إستراتيجية التفويض الفعال للصلاحيات: يعتبر التفويض من المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في كل مدير لأنها تمكنه من إنجاز المهام وتنفيذها من خلال الآخرين ويعمل التفويض على توفير وقت المدير المتعلق بالأمور الروتينية وتخصيصه للأمور الإستثنائية وزيادة خبرة الأفراد ونموهم قدراتهم على تحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين وذلك نتيجة لإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار، وبالتالي فإن التفويض أمر ضروري في المؤسسة فقط يجب أن يكون فعالاً؛

5- إستراتيجية إدارة وقت المرؤوسين: تركز هذه الإستراتيجية على قيام المدير بتوجيه المرؤوسين وإرشادهم بغرض تمكينهم من التحكم في وقتهم ويقصد هنا بالتمكين في الوقت إعطاء الصلاحيات الكافية وتوضيح مختلف المسؤوليات المتعلقة وبالتالي يجب:

- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به؛

- شرح طريقة التعامل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام والتنسيق بين وقت المدير وأوقاتهم؛

- وضع مقياس لأداء المرؤوسين وإعلامهم به وبطريقة قياسه وهذا سيحد كثيرا من الوقت المستغرق في حل مشاكل العمل.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الوقت كأداة تحسين لإستخدام أساليب جودة الخدمة

تمكن إدارة الوقت من تحسين جودة الخدمة من خلال تسهيل عملية تطبيق أساليب تحسين جودة الخدمة ويمكن إيجاز ذلك في العناصر التالية:

1- إستراتيجيات إدارة الوقت مع أسلوب المقارنة المرجعية: وتمكن إستراتيجيات إدارة الوقت من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من خلال:

1-1- إستراتيجية التخطيط للعمل مع أسلوب المقارنة المرجعية: وتعتمد هذه الاستراتيجية في تحديد الهدف من المقارنة المرجعية التي ستقوم بها المؤسسة، وتمكن المؤسسة من وضع الخطط والنشاطات التي ستشملها المقارنة وتحديد ما سيتم مقارنته بالضبط وتحديد نوع المقارنة التي سيتم القيام بها لتتضح الصورة أمام من سيقوم بعملية المقارنة المرجعية بالمؤسسة؛

1-2- إستراتيجية التنظيم الجيد مع أسلوب المقارنة المرجعية: بعد القيام بعملية تحديد الهدف من المقارنة المرجعية والنشاطات التي ستتم مقارنتها يتم إعداد برنامج زمني يتم تقسيمه وتدوين فيه مختلف المهام

وترتيبها ثم تحديد تواريخ بداية القيام بالمقارنة المرجعية بهدف إعداد خطة شاملة ومنظمة يتم من خلالها القيام بعملية المقارنة المرجعية بالمؤسسة؛

1-3- إستراتيجية سد منافذ الملهيات مع أسلوب المقارنة المرجعية: من عوامل نجاح أسلوب المقارنة المرجعية الإلتزام والإستمرارية وتظهر أهمية هذه الاستراتيجية مع هذا الأسلوب من خلال عدم التهرب من المسؤوليات والإلتزام بتطبيق جميع مراحل المقارنة المرجعية والإستمرارية في تطبيقها وعدم التأجيل في القيام بها لأن التأجيل قد يؤدي إلى عدم تطبيق المقارنة في وقتها المناسب وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف بالمؤسسة؛

1-4- إستراتيجية التفويض الفعال للصلاحيات مع أسلوب المقارنة المرجعية: هنا العلاقة تكون تبادلية لأن كل متغير فيهما يؤثر على الآخر المقارنة المرجعية تمكن من تحديد معايير الأداء المناسبة للموظفين المفوضين حتى يتم إنجاز المهام دون إستشارة المدير والتفويض يمكن من إنجاز المقارنة المرجعية بنجاح نتيجة للدراية الكافية للعاملين بالمهام المطلوبة منهم ويساعد التفويض هنا في سرعة القيام بالمقارنة المرجعية فعند توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات يصبح المسؤول المفوض له الحق في تحديد المعايير التي ستتم من خلالها المقارنة وبالتالي سيحسن المرونة العملية بالمؤسسة؛

1-5- إستراتيجية إدارة وقت المرؤوسين مع أسلوب المقارنة المرجعية: يسهل توزيع الصلاحيات وتوجيه العاملين أداء وجودة المقارنة المرجعية فعندما يتم توزيع المهام يصبح كل موظف مسؤول على كيفية تنفيذ مهمته ومتطلباتها وبالتالي ستسهل هذه العملية الإدارية بالمؤسسة.

2- إستراتيجيات إدارة الوقت مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تمكن إستراتيجيات إدارة الوقت من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال:

2-1- إستراتيجية التخطيط للعمل مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تمكن هذه الإستراتيجية هنا من تحديد الأهداف والخطط والأولويات وتحديد العمليات التي ستقوم بها المؤسسة والخدمات المراد تحسينها والطاقات البشرية التي ستقوم بهذه العملية ويوضح التخطيط الفعال الصورة أمام المؤسسة بشكل عام كيف ستكون إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛

2-2- إستراتيجية التنظيم الجيد مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: وتساعد في توفير بيئة عمل فعالة من خلال وضع برنامج عمل للتدريب وتقليل الأخطاء وتوحيد العمليات المتبعة في المؤسسة وتحديد الإلتزامات وتحديد التكاليف اللازمة لتحقيق أقصى جودة في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛

2-3- إستراتيجية سد منافذ الملهيات مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: وطبقا لهذه الإستراتيجية يتم إلزام الموظفين بعدم تسويق المهام وإنجازها في الأوقات المطلوبة ويلزم المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة عدم استعمال الهاتف أثناء الإجتماعات والتخلص من كافة الملهيات بالمؤسسة؛

2-4- إستراتيجية التفويض الفعال للصلاحيات مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يساعد التفويض الإدارة العليا القائمة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين الموظفين وتحفيزهم للعمل ويحقق التكامل بين أقسام المؤسسة والعمل بطريقة أكثر فعالية وبالتالي فإن التفويض يؤدي إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛

2-5- إستراتيجية إدارة وقت المرؤوسين مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة: وتسهل إدارة وقت المرؤوسين في توزيع الأعمال وتوفير الوقت وزيادة الإنتاجية وجودة العمل من خلال تمكين الموظفين، وبالتالي فإن إدارة وقت المرؤوسين جزء أساسي في عمليات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

3- إستراتيجيات إدارة الوقت مع أسلوب إعادة الهندسة: وتمكن إستراتيجيات إدارة الوقت من تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال:

3-1- إستراتيجية تخطيط العمل مع أسلوب إعادة الهندسة: بما أن أسلوب إعادة الهندسة يقوم على إعادة العمل من الصفر فإن إستراتيجية تخطيط العمل دور مهم في هذا الأسلوب لأن الأهداف والخطط التي سيتم وضعها سيرتكز عليها نشاط المؤسسة بأكملها مستقبلا والتخطيط الجيد والتصور الواضح هما أساس هذا الأسلوب؛

3-2- إستراتيجية تنظيم العمل مع أسلوب إعادة الهندسة: يسهل تنظيم العمل هنا في تحديد الأولويات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الهيكل الجديد لتنفيذ العمليات الجديدة بشكل فعال ويؤدي أيضا إلى فهم التغيرات التي تم إدخالها بالمؤسسة؛

3-3- إستراتيجية سد منافذ الملهيات مع أسلوب إعادة الهندسة: تمكن هذه الإستراتيجية من التخلص من كافة العادات التي تؤدي إلى تبديد الطاقة وبالتالي تحسين استخدام الوقت؛

3-4- إستراتيجية التفويض الفعال مع أسلوب إعادة الهندسة: يؤدي التفويض الفعال إلى تبسيط عمليات إعادة الهندسة الإدارية وتقليل التداخل في العمل وتقليل الجهد والوقت فبدلا من إجراء مراجعة وتحليل لكل عملية يتم تعيين شخص مسؤول عن تلك العملية وتخويله الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار بالمؤسسة.

3-5- إستراتيجية إدارة وقت المرؤوسين مع أسلوب إعادة الهندسة: وتسهل طريقة أداء الموظفين لمهامهم زيادة إنتاجيتهم والمدة اللازمة للقيام بكل عملية من عمليات إعادة الهندسة بالمؤسسة.

ثالثا: علاقة إدارة الوقت بجودة الخدمة

إن جودة الخدمة ضرورية في المؤسسة لأنها هي المتحكم في صورتها لدى العملاء ورضاهم وهي سلاح أيضا تستعمله لتعزيز قدرتها التنافسية، وللوصول إلى تحقيق جودة الخدمة يتعين على المؤسسة التحكم في الوقت الخاص بها من خلال الإعتماد على إدارة الوقت.

ويبرز دور إدارة الوقت في جودة الخدمة في كونها أنها تحقق الكفاءة والفعالية في استخدام الوقت وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة وبطريقة أخرى إدارة الوقت تعمل على التنظيم الكامل داخل المؤسسة وكلما كان هناك تحكم في الوقت كلما استطاع الموظفون التحكم في نشاطاتهم وبالتالي سيتم إنجاز المهام المطلوب في الوقت المحدد بالطريقة الصحيحة والمطلوبة.

علاوة على ذلك فإن إدارة الوقت تمكن من تحديد أولويات العمل وتحقيق التركيز في الأنشطة وزيادة الوقت المتاح أمام المؤسسة لتحسين عملياتها وتدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم في إدارة مهامهم وأنشطتهم بشكل أفضل وإنشاء خطط ودراسات أخرى للجودة.

وعليه فإن العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمة هي علاقة متكاملة ومستمرة فلا يمكن للمؤسسة الإستغناء عن إدارة الوقت مطلقا في العمل الإداري لأنها هي ركيزة تسيير كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها.

خلاصة الفصل الثاني

أصبحت جودة الخدمة موضوع الاقتصاديات الحديثة وباتت تحتل الصدارة في الأبحاث والدراسات وهذا لاستغلالها استغلالاً أمثلاً يمكن المؤسسة من زيادة أنتاجيتها وزيادة دعائم استمرارية المؤسسة، إذ أن لجودة الخدمة أهمية بالغة في المؤسسات الخدمية لأنها تعتبر الجاذب الأول للعملاء وكسب ولائهم وتمكن من تحسين صورة المؤسسة في السوق وهي أيضاً سلاح استراتيجي يتم استخدامه لاكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

ولتحسين جودة الخدمة لابد من اعتماد مجموعة من الأساليب التي تعد سبيلاً فعالاً لإحضان أهداف المؤسسة وتحقيقها والقضاء على كل سبب من الأسباب التي أدت إلى إنخفاض جودة الخدمة في المؤسسة من خلال أسلوب المقارنة المرجعية وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب إعادة الهندسة، وبالتالي سيترتب عن تطبيق هذه الأساليب العديد من الأمور كتحسين جودة الخدمة في المؤسسة وزيادة جذب العملاء وترشيد نفقات المؤسسة. ويتم الإعتماد عند تطبيق هذه الأساليب على إدارة الوقت التي تعتبر أهم عامل مسهل للمؤسسة لتطبيق تلك الأساليب؛ لأنها تمكن من الاستغلال الجيد للوقت من جهة وإستراتيجياتها تمكن من تسهيل تطبيق أساليب تحسين جودة الخدمة من جهة أخرى.

وبالتالي فإن العلاقة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات هي علاقة متكاملة ومستمرة وإرتباط جودة الخدمات بإدارة الوقت لم يكن بمحظ الصدفة وإنما لأسباب عديدة أولها أن الإدارة الفعالة للوقت تعمل على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء؛ إذ أن إدارة الوقت تعمل على تنظيم العمليات وتحديد الأولويات وتوزيع المهام بالشكل الصحيح وهذا يؤدي إلى تقليل وقت الإنتظار والتأخير وبالتالي تحسين تجربة العملاء مع المؤسسة وتحقيق رضاهم نحو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. وأيضاً تساعد إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات من خلال تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم مما يؤدي في الأخير إلى تحسين جودة الخدمات، لهذا تعد إدارة الوقت إحدى أهم الأدوات الرئيسية لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية.

الفصل الثالث:

**دور إدارة الوقت في تحسين جودة
الخدمة بالبنك الوطني الجزائري
وكالة 483-تبسة**

تمهيد

تعتبر الخدمات المصرفية أمرا حيويا في أي اقتصاد؛ حيث أنها تمكن من دعم النمو الإقتصادي وتعزز التجارة والإستثمار، ومن بين البنوك التي تعتبر كأعمدة في الإقتصاد الوطني الجزائري يوجد البنك الوطني الجزائري الذي يعمل على تقديم مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية للعملاء والمؤسسات ومن خلاله تم تطوير البنية التحتية في الجزائر وذلك بإنجازه للعديد من الوكالات التي وزعت عبر ولايات الوطن التي أصبحت أمرا ضروريا وحتما في الحياة الإقتصادية.

تلعب هذه الوكالات دورا حيويا في تمويل المشاريع الكبيرة والصغيرة ودعم القطاعات الإقتصادية المختلفة، ومن بين الوكالات التي تعمل جاهدة على تقديم أفضل الخدمات لعملائها نجد الوكالة الفرعية 483- بولاية تبسة، حيث تقوم بتقديم مختلف الخدمات التي يرغب العميل في الحصول عليها بفضل خبرتها الطويلة وتواجدها الواسع في الولاية .

وتسهر الوكالة الفرعية 483- بولاية تبسة على تحسين تجرب عملائها باعتبارها مؤسسة خدمية أساس نجاحها الخدمة الجيدة للعملاء، إلا أنه تبقى من الأمور الحاسمة في نجاحها حسن إدارة الوقت فيها لأنه يعتبر من أكثر التعقيدات والتحديات التي تواجهها الوكالة وهذا لإرتباطه بمختلف الأنشطة والمهام فيها، لذلك يتعين على الوكالة حسن إدارة الوقت لتحقيق جودة الخدمات المتوقعة من طرف العملاء. عليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ◀ التعريف بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛
- ◀ أسس الدراسة الميدانية؛
- ◀ تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483 - تبسة

تعتبر البنوك في العصر الحديث جزءا لا غنى عنه في حياة الأفراد؛ إذ توفر مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء والشركات على حد سواء، ومن بين البنوك التي أصبحت أساسية في النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال البنك الوطني الجزائري إذ يعد من البنوك التي أنشأت مع بداية هذا النظام وتطورت بتطوره وأصبحت تلعب دورا في التنمية الاقتصادية وفي مختلف الأنشطة ومختلف القطاعات العامة والخاصة. وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى الثلاثة المطالب الآتية:

❖ بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري BNA؛

❖ بطاقة تعريفية للوكالة الفرعية 483- تبسة؛

❖ مهام الوكالة الفرعية 483- تبسة.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية للبنك الوطني الجزائري BNA

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك على المستوى الوطني إذ يلعب دورا حاسما في تسهيل الحركة المالية وتوفير الخدمات المالية والتجارية الداخلية والخارجية، ويعد من أهم المؤسسات في النظام المالي في الجزائر فهو يلعب دورا حيويا في دعم الاقتصاد وتسهيل العمليات للأفراد والشركات.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري BNA

تأسس البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966 بموجب الأمر (178/66) في شكل شركة وطنية ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد تم إنشاؤه تعويضا للبنوك الأجنبية التالية:

- القرض العقاري للجزائر وتونس والمكون من (113) وكالة؛

- القرض الصناعي والتجاري والمكون من (03) وكالات؛

- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا والمكون من (06) وكالات.

وقد تطور البنك منذ نشأته على النحو التالي:

1- سنة 1966: كان أول بنك وطني جزائري أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966، مارس كافة النشاطات

المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة كما تخصص في تمويل القطاع الزراعي؛

2- سنة 1982: تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري لينبثق عنه بنك جديد مهمته الأساسية التكفل

بالقطاع الفلاحي، وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي كانت مهمته الأساسية التكفل بتمويل وتطوير

القطاع الفلاحي؛

3 - سنة 1988: أصدر قانون رقم (01-88) بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الإقتصادية نحو التسيير الذاتي، حيث كانت له تأثيرات كبيرة على مهام وتنظيم البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛

- حرية المؤسسات في التوظيف لدى البنوك؛

- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

4 - سنة 1990: ومع صدور قانون (10-90) الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض

سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الإقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع

أحكام أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي؛

5 - سنة 1995: تحصل البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز اعتماده بعد مداولة مجلس النقد والقرض

بتاريخ 05 سبتمبر 1995؛

6 - سنة 2009 : تم رفع رأسمال البنك من 14 مليار دينار جزائري إلى 41 مليار دينار جزائري؛

7 - سنة 2018: في شهر جوان 2018 تم رفع رأسمال البنك من 41 مليار إلى 150 مليار دينار

جزائري؛

8 - سنة 2022: ويقدر الرأس المال الحالي للبنك الوطني الجزائري ب(150) مليار دينار جزائري؛¹

ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري BNA

البنك الوطني الجزائري هو بنك تم إنشائه في 13 جوان 1966 كشركة أسهم يعتبر من بين مصارف

القطاع العام الجزائري وهو أول مصرف تأسس بعد تأميم القطاع المصرفي الجزائري محل المصارف

الأجنبية، واعتبر تأسيس المصرف كتوسيع لدائرة النظام المصرفي بعد خروج الإستعمار الفرنسي من

الجزائر، تخصص هذا البنك في قطاع الصناعة والنقل باستثناء القطاع البحري وكذا مجال التجارة والتوزيع،

ويحتل البنك الوطني الجزائري مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي لاحتوائه على وظائف وخدمات وأنشطة

متنوعة تساهم في تطوير وتنمية الإقتصاد الوطني الجزائري ويتفرع إلى عدة وكالات تقدر ب(214) وكالة

عبر التراب الوطني من بينها وكالة تبسة 483، ويحتوي البنك 2.5 مليون زبون من الخواص والمؤسسات

بمختلف أشكالها.²

1- الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري، على الرابط الإلكتروني: <https://www.bna.dz> بتاريخ: 13-05-2023، على

الساعة: 20:09h.

2- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية-483- تبسة، مصلحة الزبائن.

وانطلاقا مما سبق فإن البنك الوطني الجزائري يعتبر من أهم البنوك التجارية على مستوى الجزائر وهذا راجع لمختلف النشاطات والمهام التي يقدمها ومختلف الوكالات التي يملكها عبر التراب الوطني والمساهمات الفعالة في تمويل المشاريع وتقديم التسهيلات والمعاملات الخارجية ومنح القروض.

ثالثا: خدمات البنك الوطني الجزائري

ويمكن تصنيف الخدمات المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري إلى:¹

1- خدمات البنك الوطني الجزائري المقدمة للمؤسسات الكبيرة: وتتمثل في:

1-1- الإستثمار: المتمثل في:

- سند الصندوق؛

- إيداع لأجل.

1-2- قروض الإستثمار: المتمثلة في:

- القروض طويلة المدى؛

- القروض متوسطة المدى؛

- القروض الإيجارية.

1-3- قروض الإستغلال: المتمثلة في:

- قروض الصندوق؛

- قروض بإمضاءات.

1-4- بنك عن بعد: وتتمثل في:

- البنوك الإلكترونية؛

- خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال؛

- جهاز الدفع الإلكتروني؛

- تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية.

1-5- التجارة الخارجية: وتتجسد من خلال:

- التوطين المسبق؛

- القرض المستندي؛

- الدفع المستندي؛

1- الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري، على الرابط الإلكتروني: <https://www.bna.dz> بتاريخ: 13-05-2023، على الساعة: 09:00h.

- الضمانات الدولية؛
- التصدير من غير المحروقات؛
- التحويلات الدولية.
- 2- خدمات البنك الوطني الجزائري المقدمة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة: وتتمثل في:
 - 2-1- قروض الإستغلال: المتمثلة في:
 - قروض الصندوق؛
 - قروض بإمضاءات؛
 - 2-2- القروض المدعمة من الدولة: وتتمثل في:
 - قرض ANGEM؛
 - قرض CNAC؛
 - قرض ANSEJ؛
 - 2-3- قروض الإستثمار: وتتجسد في:
 - القروض الإستثمار طويلة الأجل؛
 - القروض متوسطة الأجل؛
 - القرض الإيجاري.
 - 3- خدمات البنك الوطني الجزائري المقدمة للمهنيين:
 - 3-1- التمويل: المتمثل في:
 - القروض طويلة المدى؛
 - القروض متوسطة المدى.
 - 3-2- الإستثمار: من خلال:
 - إيداع لأجل؛
 - سند الصندوق.
 - 3-3- بنك عن بعد: من خلال:
 - البنوك الإلكترونية؛
 - خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال؛
 - جهاز الدفع الإلكتروني؛

3-4- القروض المدعمة من قبل الدولة: المتمثلة في:

- قرض ANGEM؛

- قرض CNAC؛

- قرض ANSEJ.

4- خدمات البنك الوطني الجزائري المقدمة للأفراد: المتمثلة في:

4-1- الخدمات الائتمانية والبنك عن بعد: من خلال:

- البنك الإلكتروني؛

- خدمات الشباك البنكي عن طريق الهاتف؛

4-2- القروض العقارية: من خلال:

- قرض لتهيئة مسكن؛

- قرض لشراء مسكن جديد جاهز؛

- قرض لشراء مسكن ترقيوي بصيغة البيع على المخطط.

4-3- التوفير والاحتياط: من خلال:

- سند الصندوق؛

- دفتر التوفير بفائدة؛

- دفتر التوفير بدون فائدة إيداع لأجل؛

4-4- التوفير والتقاعد: من خلال:

- بالنسبة للأجراء أو الفلاحين أو تجار يمنح البنك الوطني الجزائري إمكانية شراء أسهم في صندوق دعم الاستثمار والشغل؛

- زيادة الأسهم لرفع رأسمال المدخر والاستفادة من المردود بالإضافة إلى علاوة تمنح بعد التقاعد.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية للوكالة الفرعية 483 - تبسة

تعتبر الوكالة الفرعية 483- تبسة أحد أهم الأدوات المالية الحيوية في العمل المصرفي بولاية تبسة؛ حيث تقوم بتقديم خدمات مصرفية للعملاء وتتيح الفرص أمام المؤسسات الأخرى لتوسيع نشاطاتها، وبالتالي فالوكالة الفرعية تعد من أهم الآليات التي يتم اعتمادها لجذب العملاء وتسهيل المعاملات لهم.

أولاً: تعريف الوكالة الفرعية 483 - تبسة

تتواجد الوكالة الفرعية 483- تبسة بحي النصر وسط المدينة وهي واحدة من أهم الفروع للبنك الوطني الجزائري، وتعد من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية عنابة ذات الرقم الاستدلالي (186)، أنشأت الوكالة

بمقتضى القرار الصادر في 13/4/1985 كوكالة فرعية للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية تبسة، وتمتاز الوكالة بموقعها إستراتيجي الذي يقع وسط المدينة، شارع النصر تبسة بعدما كان مقرها في طريق الكويف والذي تم تغييره سنة 1989.

وتعرف الوكالة نشاطا غير عادي طيلة أيام العمل نتيجة لتعدد الخدمات المقدمة من طرفها لتحصيل الودائع ومنح القروض بمختلف أنواعها، ويسهر على خدمة الزبائن (50) موظف منهم (11) إطار موزعين على جميع الأقسام والمصالح المتواجدة بها والتي سيتم توضيحها في مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة والعمل بالوكالة يكون كل أيام الأسبوع عدا الجمعة والسبت وهي العطلة المخصصة لجميع البنوك.

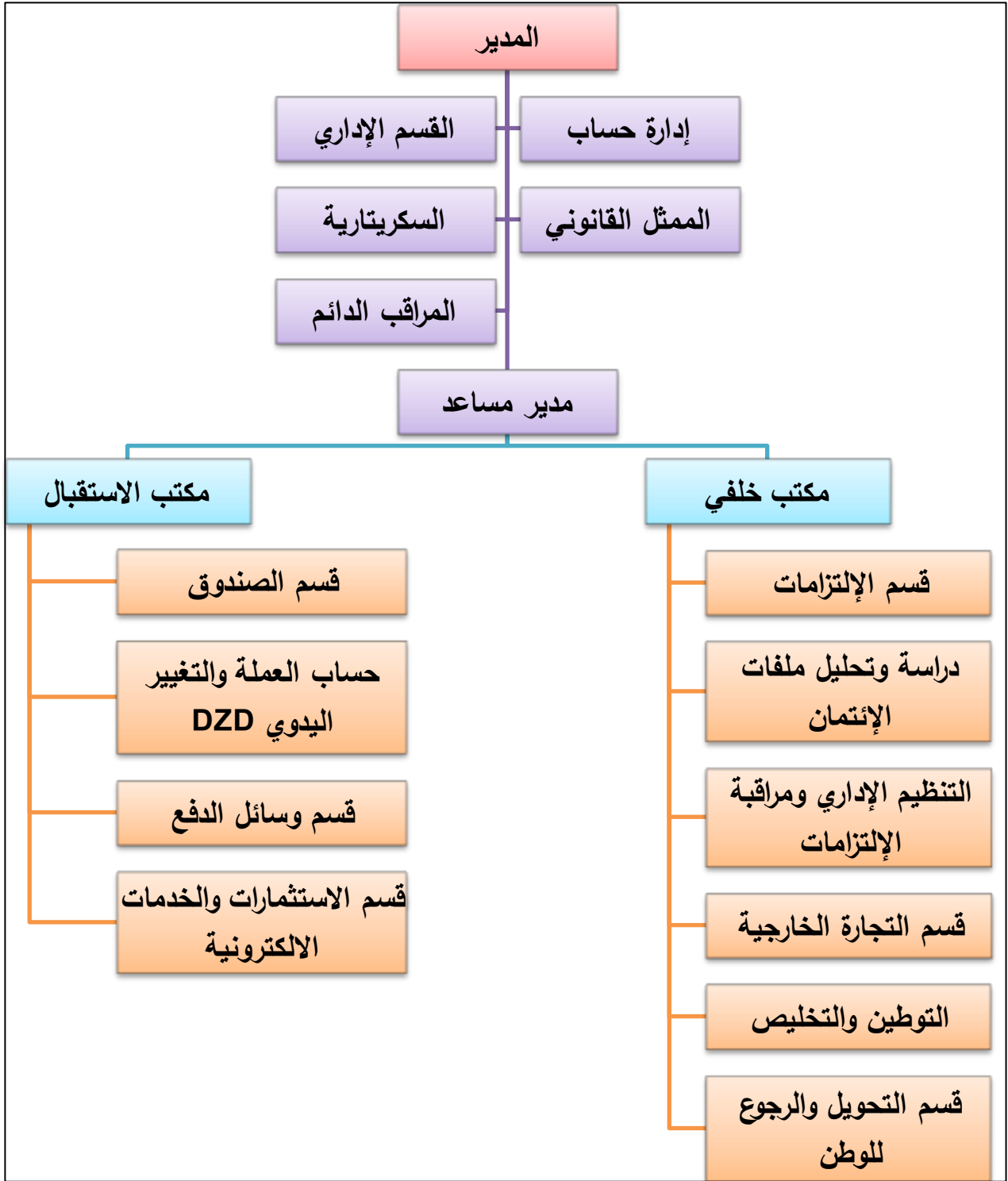
وتلعب الوكالة دورا هاما في قطاع الخدمات المالية وتمثل مسهلا يتم من خلاله تلبية احتياجات العملاء وتعزيز التنمية الإقتصادية في الولاية ودعم الإقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل محلية وتعزيز نشاط التجارة والأعمال في المنطقة، وبالتالي فإن الوكالة الفرعية 483- تبسة تعزز الوصول إلى الخدمات المصرفية والمالية للمجتمعات المحلية وتساهم في تعزيز النمو الإقتصادي وتطوير البنية التحتية للمنطقة وفي الأخير تبقى الوكالة الفرعية جزءا هاما من استراتيجية البنك الوطني الجزائري لتوسيع قاعدة عملائه وتحسين خدماته المصرفية في جميع أنحاء الجزائر.¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية 483 - تبسة

تم وضع الهيكل التنظيمي بهدف توجيه جهود الوكالة بغرض تحسين مختلف المهام التي يتم تقديمها من طرف البنك، وتم توزيع أهم الأنشطة المتعلقة بالوكالة عن طريق الهيكل التنظيمي التالي:

1- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية 483- تبسة، مصلحة الزبائن.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للوكالة 483 - تبسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من طرف الوكالة الفرعية-483- تبسة. الملحق رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي السابق مختلف الأنشطة والإدارات المتعلقة بالوكالة والتي يمكن التفصيل فيه

كالتالي: ¹

1- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية 483 - تبسة، مصلحة الزبائن.

1- الإدارة العامة: والتي على رأسها المدير وهو المسؤول الأول على حسن سير مختلف الأنشطة بالوكالة والحرص على تنفيذ أوامر ولوائح البنك المركزي والمديرية الجهوية للاستغلال، وتتلخص أهم مهام مدير الوكالة في:

1-1 المدير: وتتمثل مهامه في:

- توحيد وتحديث جميع المعلومات الاجتماعية الاقتصادية المتعلقة ببيئة الوكالة؛
- تطوير أعمال الوكالة في ظل ظروف جيدة والربحية وإدارة المخاطر؛
- رسم خطة العمل التجاري للوكالة، ضمان تنفيذ إجراءات التسويق التشغيلية، وإنشاء منظمة مناسبة لضمان استمرارية النشاط؛
- تطوير وإرسال التقارير المختلفة المتعلقة بالنشاط.

1-2 نائب المدير: وتتمثل مهامه في:

- تعويض المدير في حالة غيابه؛
- النيابة عن المدير في بعض المدير؛
- التنسيق بين مختلف مصالح الوكالة؛
- التحضير والمساهمة في اجتماع لجنة منح القروض.

1-3- الممثل القانوني: يمارس المحامي دورا وقائيا ومتعدد الاستخدامات من أجل الحد من المخاطر القانونية التي قد تتعرض لها الوكالة، وتتمثل مهمته في ضمان تطبيق القانون على جميع فروع الوكالة الدفاع عن مصالح البنك في حالة التقاضي وتقديم المشورة للفرق التشغيلية بشأن القضايا القانونية، وتتمثل مهامه في:

- يتمثل مهامه في المسائل القانونية إصدار الآراء القانونية إلى الأقسام المختلفة للوكالة كتعليمات التقاضي؛
- تولي مسؤولية الدفع وحوادث تشغيل الحساب إشعار لصاحب الطرف الثالث، المعارضة؛
- تحديث الضمانات.

1-4- الأمانة العامة: تمثلها السكرتيرة ومن بين مهامها:

- تنظيم وإدارة المواعيد الرسمية للمدير؛
- استقبال الفاكس وتأمين المكالمات الهاتفية للمدير وكذا الاتصالات بين الأقسام من داخل البنك أو خارجه.

2- قسم المكتب الخلفي: يتمثل في قسمين:

2-1- قسم الالتزامات: يتمثل في:

- مصلحة دراسة وتحليل سجلات الائتمان؛

- مصلحة التنظيم الإداري ورصد الالتزامات: لضمان الإدارة الإدارية للملفات بالإضافة إلى المتابعة المنتظمة للالتزامات. ومن مهامه الوظيفية:

- جمع الاتفاقيات والضمانات المطلوبة في التفويض الائتماني بالتعاون مع المحامي؛

- تعبئة الإعتمادات بعد التحقق من صحة الضمانات؛

- مراقبة استخدام الإعتمادات الممنوحة للعملاء مهما كان مستوى القرار؛

- إنشاء وتحديث ملف مخصص للضمانات التي تحتفظ بها الوكالة.

2-2- قسم التجارة الخارجية: هي مسؤولة عن جميع الأنشطة في مجال اختصاصها، وتشرف وتراقب تنسيق عمليات التجارة الخارجية التي تتم معالجتها في إطار الأحكام التنظيمية والعضوية السارية؛ من مهامه الوظيفية:

- مساعدة وتوجيه المتعاونين معها في إنجاز مهامهم؛

- التحكم في مطابقة وصدق وانتظام العمليات المسجلة خلال اليوم، من خلال الوثائق المقدمة لتوقيعه وتأشيرته؛

- التحقق من صحة عمليات التجارة الخارجية على نظام المعلومات الإحصائية وتحليلها ومركزتها ونقلها إلى الدوائر المعنية؛

- ضمان الصيانة السليمة للسجلات التنظيمية؛

- ضمان وضع إعلانات التوطين والموافقة في المواعيد المحددة.

3- قسم المكتب الأمامي: يتمثل في:

3-1- خدمة الصندوق: وتنقسم لعدة أقسام تتمثل فيما يلي:

- صندوق العملة الوطنية؛

- صندوق العملة الأجنبية؛

- قسم الصرف؛

- قسم الخزينة والصرف؛

- قسم وسائل الدفع؛

- قسم الاستثمار ومنتجات النقود الإلكترونية .

3-2- قسم الاستثمارات ومنتجات النقود الإلكترونية: مسؤول عن إخراج الودائع والقسائم النقدية، ومن مهامه الوظيفية:

- مراقبة الودائع وملفات النقدية وتجديدها، أو سدادها مراقبة تطور الاستثمارات فيما يتعلق بخطة العمل التجارية والأهداف المسندة للوكالة؛

- إدارة استثمارات العملة؛

- إدارة المنتجات المالية والأسهم والسندات (الاكتتاب والمحاسبة والمكافآت والتعويضات)؛

- إدارة الطلبات وتسليم البطاقات المصرفية لحاملها؛

- إدارة التجار ومعالجة الشكاوى المتعلقة بالمدفوعات.

المطلب الثالث: مهام الوكالة الفرعية 483 - تبسة

تعد وكالة 483- تبسة من أهم المؤسسات المالية التي تلعب دورا حيويا في النظام المالي والإقتصاد بشكل عام؛ حيث أنها تقوم بمجموعة متنوعة من الخدمات المالية والمصرفية للأفراد والشركات والمؤسسات الأخرى وبالتالي فإن وكالة تبسة تلعب دورا مهما في الحياة الإقتصادية ككل.

أولا: وظائف الوكالة الفرعية 483 - تبسة

وتتمثل وظائف وكالة 483- تبسة فيما يلي:¹

- قبول الودائع بمختلف أنواعها؛

- استلام وتحويل السندات وتغطية جميع التحويلات؛

- عمليات الصرف والتجارة الخارجية؛

- القيام بعمليات الإقراض بمختلف أنواعه مثل تسبيقات دون الضمانات؛

- إجراء مختلف العمليات على الحسابات التي تم فتحها من سحب ودفق؛

- القيام بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل؛

- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛

- تحصيل الشيكات وعمليات التحويل؛

- تأجير الصناديق والخزائن الحديدية؛

- القيام بعمليات الصرف؛

- تسهيل مخلف إجراءات التعاملات الخارجية وفقا لعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، سواء التحويلات للخارج قصد التسوية وفتح الاعتمادات المستندية وتسيير العقود التجارية الأجنبية عن طريق التحويل الحر أو التحصيل المستندي؛

- العمل على توفير كل فرص التمويل من قروض قصيرة الأجل بكل أنواعها أو متوسطة الأجل سواء للقطاع العام أو الخاص؛

1- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية 483- تبسة، مصلحة الزبائن.

- المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات المصرفية نظرا للمخاطر المصرفية العديدة التي تواجهها؛

- تأجير الخزائن الحديدية؛

- خصم وتحصيل الأوراق النقدية؛

- التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم.

ثانيا: الأطراف المتعاملة مع الوكالة الفرعية 483- تبسة

تعد وكالة 483- تبسة إحدى الكيانات التي تلعب دورا حيويا في العديد من المجالات والصناعات، لذلك تتعامل الوكالة مع العديد من الأطراف والشركاء المختلفين لتشكل معهم عدة روابط وعلاقات أساسها الربح للطرفين في الأخير، وبالتالي تصبح هذه الأطراف الجمهور المستهدف لوكالة 483- تبسة. ومن بين الأطراف التي تتعامل معها الوكالة نجد: ¹

1- تعاملات الوكالة الفرعية 483- تبسة مع البنوك الوطنية: نشأت التعاملات بينهما نتيجة لفتح حسابات لدى بعضهما البعض ونتيجة لإشتراكهما في عملية المقاصة بالبنك المركزي حيث تعمل على تبديل الشيكات بين بعضهما البعض، وباعتبار أن أغلبية البنوك تتعامل مع الوكالات هي بنوك عمومية تابعة للدولة فإن عنصر المنافسة معيب ولعل المحاولات المحتشمة للبنوك الخاصة والتي أنشأت نتيجة توجه الدولة نحو الخصوصية والإفتاح الإقتصادي ستخلق عامل المنافسة الذي يرقى بمستوى الخدمة والذي يؤدي إلى حركية مجهودات أفضل لتطوير القطاع البنكي ومن أهم البنوك المحلية التي تتعامل معها الوكالة هي:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك التنمية المحلية BDL؛

- البنك الخارجي الجزائري BEA؛

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA؛

- البنك الجزائري BA؛

2- تعاملات الوكالة الفرعية 483- تبسة مع البنوك الأجنبية: نشأت تعاملات الوكالة مع البنوك الأجنبية في كون أن الوكالة تلعب دور المراسل في إطار تعاملها مع البنوك الأجنبية من خلال التحويلات النقدية التي تهتم بمصالح الزبائن أو في إطار الوساطة بين المسؤولين ومن أهم البنوك الأجنبية التي تتعامل معها وكالة 483- تبسة نجد:

- البنك الوطني بباريس؛

- سيتي بنك؛

1- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية 483- تبسة، مصلحة الزبائن.

- الإتحاد الأوروبي للبنوك.

3- تعاملات الوكالة الفرعية 483 - تبسة مع المؤسسات: تتعامل الوكالة مع العديد من المؤسسات عن طريق عمليات الإيداع و الإقتراض، حيث أن الوكالة تعمل على جذب العديد من تلك المؤسسات من خلال تجميع المعلومات حولها بعدها يقوم مسير الوكالة على التنقل الشخصي ومحاولة تقديم عروض قصد كسبها لزيائن لدى البنك وكذلك تعمل على تحسين الخدمات المقدمة وترقيتها من وراء تلك الزيائن وكسب ثقة هذه المؤسسات والتي من بينها:

- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات PHERPHOS؛

- جنري للشرق JENNERY DE LEST وسونلغاز SONLGAZ؛

ثانيا: أهداف الوكالة الفرعية 483 - تبسة

تتمثل أهداف الوكالة الفرعية 483 - تبسة فيما يلي: ¹

- العمل على تحقيق الربح باعتبارها شخصية معنوية تتمتع بصفة التاجر خاصة بعد الإصلاح النقدي الذي جاء بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 وإعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات بموجب القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988، وابتداء من هذا التاريخ أصبح نشاط البنوك يخضع إلى قواعد التجارة ولا بد وأن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية؛

- السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل أشكالها مع مراعاة عاملي الكلفة والزمن؛

- مساهمة التطور التكنولوجي واستخدامها لتحري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها؛

- إدخال تقنيات حديثة في عالم الأنشطة البنكية مثل البطاقات الائتمانية و بطاقات الدفع الآلية ووسائل التسويات العالمية مثل نظام السويفت وتوفيره على مستوى الوكالات الرئيسية لتسهيل هذه العمليات؛

- توفير مختلف احتياجات المتعاملين الاقتصاديين من التمويل من خلال التنوع في محفظة قروضها وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق الربح وخلق مناصب الشغل؛

- تحقيق أكبر ربح ممكن لضمان البقاء والاستمرار؛

- جذب أكبر عدد من الزيائن وتقديم أرقى الخدمات لهم حفاظاً على سمعتهم؛

- جلب أكبر عدد ممكن من الزيائن وتقديم أرقى الخدمات لهم للمحافظة عليهم وكسب المزيد منهم؛

- تحقيق الربحية لضمان الاستمرار المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني؛

1- معلومات مقدمة من طرف الوكالة الفرعية 483 - تبسة، مصلحة الزيائن.

- المساهمة في خلق مناصب شغل بتمويل الاستثمارات؛

- العمل على تلبية كل حاجات الزبائن لخلق الثقة بينهم وبينها؛

- مواكبة الإصلاحات النقدية والبنكية الحاصلة؛

- جلب أكبر عدد ممكن من الودائع والتي تمثل أكبر مورد للوكالة؛

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي تضطلع بأداء كل الوظائف المصرفية وأيضا تعمل على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه البلاد تحاول أن تتكيف ومعطياته؛ فاستقلالية النظام البنكي واتخاذ لمساره الأصلي في النظام المالي وأدائه لدوره في التمويل الذي خلق من أجله يعتبر إضافة إلى النظام البنكي وهذا ما ينعكس على كل المجالات الاقتصادية وفي نفس الوقت سوف يضاعف من مسؤولية البنوك التجارية التي كانت لا تفكر في تحمل الخسائر من عدمه كون الدولة كانت دائما العون الذي يعمل على تغطية العجز الذي تقع فيه، لكن المعطيات الحديثة تعني ضرورة العمل والسيطرة على الوظائف المصرفية وحتما المرافق المرافقة لها ومنها على وجه الخصوص خطر القرض أو خطر عدم التسديد والذي يحتاج إلى نظام يتكامل فيما بينه ليساعد على التحكم في هذا الخطر ولذا سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي بالوكالة ودراسة وظيفة الإقراض وموقعها من الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: أسس الدراسة الميدانية

لدراسة أثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، فإنه يستلزم القيام بوضع خطة ومجموعة من الإجراءات المنهجية لتكون بمثابة موجه يعتمد عليه للوصول إلى نتائج دقيقة ومضبوطة، ويتم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكن من تحليل البيانات والحصول على نتائج دقيقة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

❖ إجراءات الدراسة الميدانية؛

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات؛

❖ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تطبيقا لما تأتي به إدارة الوقت من أهمية تنظيم العمل والتخطيط له، فإنه يتعين إتباع منهجية للدراسة لتسهيل عملية الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة بخطوات مضبوطة وبشكل سهل.

أولاً: مجتمع الدراسة

ويعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموع العناصر أو المفردات التي يستهدفها الباحث من خلال دراسته، ويتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسات في الموظفين الكليين الذين يزولون عملهم في البنك الوطني

الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة وذلك لسنة 2023، حيث يقدر عدد الموظّفين فيها ب(50) موظّف موزعة كما يلي:

الجدول رقم (02): عدد الموظّفين في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة

صنف الموظّفين	عدد الموظّفين
عمال	07
عمال مؤهلون	09
إطارات	27
إطارات سامون	07
المجموع	50

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على البيانات المتحصل عليها من الوكالة الفرعية 483- تبسة.

ويوضح الجدول أعلاه عدد الموظّفين في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة المتمثل في (50) موظّف، تمثّل عدد الموظّفين في (07) عمال، أما العمال المؤهلين في الوكالة فتتمثّل عددهم في (09) عمال مؤهلون، أما الإطارات فكان عددهم (27) إطار، أما بالنسبة للإطارات السامين الموظّفين في الوكالة بلغ عددهم (07) عمال.

ثانيا: عينة الدّراسة

وتعرف عينة الدراسة على أنّها عبارة عن اختيار الفئة من مجتمع الدّراسة للقيام بدراستها واستخدامها لفهم مجتمع الدراسة. وتتمثّل عينة الدراسة التطبيقية في القائمين على مصالح البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، حيث يبلغ عدد العينة (47) مبحوث مكوّنة من عمال، وعمال مؤهلين وإطارات وإطارات سامين، حيث تمّ توزيع (50) استبانة ورقية على مختلف عمال الوكالة. وتمّ استعادة (47) استبيان من أصل (50) استبيان موزع صالح للدراسة بسبب إمتناع البعض من الإجابة، أي أنّ نسبة الاسترجاع كانت (94 %) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	50	100
غير المسترجعة	03	06
الصالحة للتّحليل	47	94

المصدر: من اعداد الطالبان بالإعتماد على النتائج المحصل عليها.

ويلاحظ من الجدول السابق أنّه تمّ توزيع (50) استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، وتم استرجاع (47) استبيان بنسبة (94 %) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة جد مقبولة لأغراض البحث العلمي.

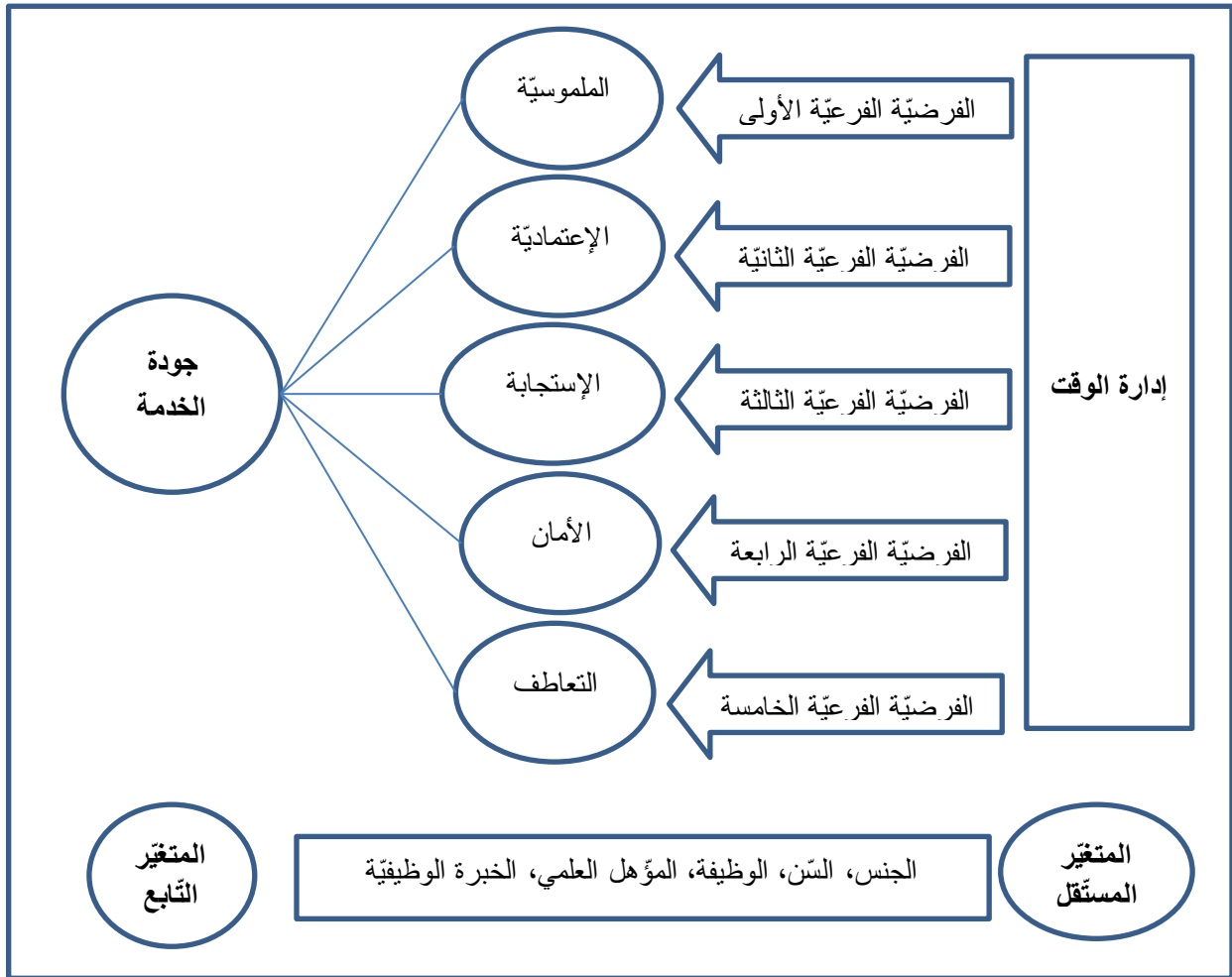
ثالثا: نموذج الدراسة

تناولت الدراسة البحث في دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة الوقت؛
- 2- المتغير التابع: جودة الخدمة، وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات جزئية هي: الملموسية، الأمان، الإعتمادية، الإستجابة والتعاطف.

وعليه يمكن عرض مختلف المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان إعتامدا على الإطار النظري للدراسة

شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل تجسد في إدارة الوقت وعلى متغير تابع تمثل في جودة الخدمة بأبعادها المتمثلة في الملموسية، والاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف، كم تم لإعتماد على

متغيرات المراقبة والمنتلة في السن، والجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

رابعاً: وسائل جمع المعلومات

وتم الاعتماد على:

- 1- الوثائق والسجلات: بغرض إتمام الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الوكالة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بالتعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة.
- 2- استمارة الإستبيان: يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع البيانات واستخدامات البحوث ذلك نظراً لسهولة معالجة البيانات المتحصل عليها عن طريقه وتم توزيعه بغرض تحقيق هدف الدراسة. وقد تم إعداده بناء على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير عبارات إنطلاقاً منها؛

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات؛

- عرض استمارة أولية على مجموعة من الأساتذة؛

- ضبط نموذج نهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين.

وقد تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) إذ تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المستويات	الفئة في مقياس ليكارت	طول الخلية
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى اقل من 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى اقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى اقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى اقل من 4.20
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: ابراهيم مسعود الفرجاني، صالح أمراجع المسماري، دور تحليل (SWOT) في تحقيق أداء جيد للمصارف التجارية الليبية، المجلة العلمية للجامعة المفتوحة بنغازي، المجلد 03، العدد01، 2022، ص 60.

واشتمل الإستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من: الجنس، والسن، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.

- **الجزء الثاني:** ويشتمل على أسئلة متعلقة بالدراسة تضم (40) سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان موضوع الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم(05): توزيع أسئلة استمارة الإستبيان على محاور الدراسة.

عدد الفقرات	مضمون المحاور	محاور الدراسة
20		إدارة الوقت
20	4	الملموسية
	4	الاعتمادية
	4	الاستجابة
	4	الأمان
	4	التعاطف
40	إجمالي الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الاستبيان المنجز.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمكن الأساليب الإحصائية من تلخيص البيانات المعقدة وتنظيمها بطرق يسهل فهمها وتحليلها، وتمكن أيضا من المساعدة في إنشاء الرسوم البيانية والتمثيلات وتتيح أيضا للباحث اكتشاف العلاقات والترابطات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الوقت وجودة الخدمات.

أولا: أدوات التحليل الإحصائي

ل للوصول إلى أهداف الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية التي يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، وعليه يتم جمع البيانات الموزعة على المستجيبين وترميزها ثم إدخال مختلف البيانات المتحصل عليها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية أي *SPSS*، وتم الإعتماد عند القيام بعملية المعالجة على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وتم استخدامها لإعطاء وصف لخصائص عينة الدراسة وتحديد الإستجابو نحو محاور الدراسة، ويتم حسابها بالشكل التالي:

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرونباخ: وتم الإعتماد عليه في تحديد معامل صدق وثبات استبيان الدراسة ويعبر عنه

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)^2$$

حيث أن:

A: ألفا كرونباخ

N: عدد الأسئلة

Vi: التباين لأسئلة المحاور

Vt: التباين في مجموع المحاور للأستبانة

3- معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، وتم

حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالطريقة التالية:

$$\left(\frac{y - \bar{y}}{S_y} \right) \sum \left(\frac{x - \bar{X}}{S_x} \right) r = \frac{1}{n}$$

حيث: n: عدد المشاهدات. xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني. sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: ويتم استخدامه لتحديد استجابات أفراد والإجابة على أجزاء الدراسة.²

5- اختبار التوزيع الطبيعي: وتم الاعتماد عليه لمعرفة نوع البيانات إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لأن بعض الاختبارات تتطلب أن يتكون البيانات تتبع توزيع طبيعي.

6- اختبار t للعينات المستقلة: وتم استخدامه لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية.

1- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، الطبعة الأولى، 2008، ص 109.

2- مصطفى طويطي، ميلود وعيل، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي-، محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014، ص 65 - 68.

7- الإنحدار الخطي البسيط: وتم الإعتماد عليه لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.¹

ثانياً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط وعليه فإن الاستمارة الخاصة بالدارسة تتمتع بالصدق من خلال:

1- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة بعرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضرورياً في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يتم التعرف على درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية الاستبانة. حيث يمكن القول إن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قوياً ودالاً معنوياً ويمكن تجزئته كما يلي:

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.928**	0.000
إدارة الوقت	0.952**	0.000
** دال عند مستوى 0.01 2-tailed		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات محور جودة الخدمة ومحور إدارة الوقت مع المحور الإجمالي لفقرات استبانة الدراسة هي علاقة طردية قوية، لأن معاملات قدرتها بالقيمتين (0.928 و 0.952) على الترتيب وهي قريبة جداً من الواحد (1)، كما أنها دالة إحصائياً عند (0.01)؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

1- خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2011 ص

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار (Cronbach's Alpha)، كما هو

ممثّل في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.977	0.956	40	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة (α) للاستبيان بلغت (0.956) أي بنسبة (95.6%) تقريبا وهي أعلى من (60%) وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.977) وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد (1)، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ (95.6%) وعليه فإن نسب الثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

إنّ أي مؤسسة خدماتية تقوم على العنصر البشري الذي يقدم مختلف الخدمات الخاصة بها، فوجود المورد البشري من البديهيّات و على هذا الأساس تمّ تخصيص هذا المطلب لدراسة مختلف الجوانب المنوطة بهذا المورد في الوكالة الفرعية 483- تبسة، وبعد توزيع الاستبيان تمّ التعرف على مختلف المعطيات المتعلقة بالموظفين بهذه الوكالة.

أولاً: متغير الجنس

يمثّل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

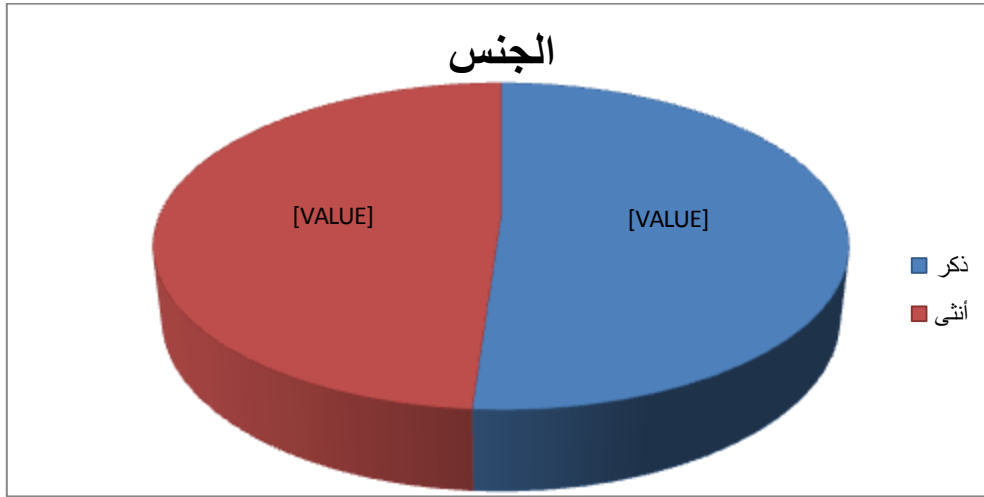
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
51.1	24	ذكر
48.9	23	أنثى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنّ هناك تقارب بين عدد الموظفين الذكور والإناث، إلاّ أنّه نسبة الذكور بالوكالة تفوق نسبة الإناث. حيث بلغت نسبة الذكور من المجتمع ككل (51.1%)، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث (48.9%)، وعليه فإنّ الوظائف بالوكالة الفرعية 483- تبسة، تشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث. وهو ما يمكن تفسيره بعزوف النساء عن الوظائف الماليّة بسبب كبر مسؤولياتها المتعلّقة بالأمر الماليّة للعملاء، ويفسّر أيضا بأنّ أنشطة المؤسسة تتطلّب حضور دائم والذي يتوافق مع قدرة فئة الموظفين الذكور أكثر من الإناث، في حين يفسّر التقارب بينهما في كون أنّه قد تكون الوظائف المشغولة من طرف النساء متعلّقة بالاستقبال والتوجيه، وأيضا رغبة النساء في اكتساب خبرة في إدارة الأموال والقروض والتخطيط المالي الشخصي. ويخصّ الشكل الموالي أهم المعطيات المتعلّقة بمتغيّر الجنس:

الشكل رقم (06): التركيبة البشرية المكوّنة للوكالة الفرعية 483- تبسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان

ومن خلال التمثيل الذي تمّ إنجازه بالاعتماد على الجدول رقم (08) يمكن الوصول إلى أنّ التركيبة البشرية المكوّنة للوكالة الفرعية 483- تبسة، متقاربة وهذا راجع لفرص العمل المتساوية بين الجنسين، ورغبة النساء في تحقيق الاستقلالية المالية ومحاولة الولوج إلى عالم الأعمال الماليّة.

ثانيا: متغيّر السنّ

يوضّح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب السنّ:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السنّ

النسبة %	التكرار	السنّ
19.1	9	أقل من 30 سنة
59.6	28	من 30 الى أقل من 40 سنة
14.9	7	من 40 الى أقل من 50 سنة
6.4	3	أكثر من 50 سنة

100	47	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان.

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ (59.6%) من المستجوبين يتراوح سنّهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، لتأتي بعدها نسبة (19.1%) لفئة أقل من 30 سنة، ثمّ تليها نسبة (14.9%) لفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، ثمّ فئة أكبر من 50 سنة بنسبة (6.4%) بواقع (3) عمال. ويفسرّ هذا التباين في الأعمار بالوكالة بقيامها بعمليات تجديد في المخزون البشري الخاص بها الناتج عن التوسع التدريجي الذي تشهده الوكالة نظرا للعدد المتزايد شهريا من العملاء الجدد، وبالتالي يتعيّن على الوكالة فتح مناصب جديد لضمان حسن التسيير في المؤسسة و التماشي مع متطلبات العملاء. وعلى هذا الأساس تحرص الوكالة على التوظيف الموارد البشرية ذوي الأعمار المتراوحة من 30 إلى أقل من 40 سنة، لضمان تمتّعهم بالقدرة على تسيير شؤون الوكالة، كما ركّزت الوكالة على توظيف فئة أقل من 30 سنة، وهذا راجع لتمتّعهم بالحماس و الطّاقة وكذلك قدرتهم على التكيف مع التغيّرات التي تطرأ في الوكالة باستمرار. ويهدف تدريبهم في وظائفهم والاحتفاظ بهم مستقبلا، وتعزيز الابداع والتفكير الابتكاري في الوكالة، وتحفظ الوكالة بفئة ذوي السنوات المتقدّمة للاستفادة من خبراتهم في العمل الإداري بالوكالة وتنمية رأسمالها التنظيمي. ويلخّص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات المتعلقة بمتغيّر السنّ:

الشكل رقم (07): التركيبة العمرية المكونة للوكالة الفرعية 483 - تبسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النتائج المستخلصة من تحليل الاستبيان.

من خلال التمثيل السابق الذي تمّ إنجازه بالإعتماد على الجدول رقم (09) يتبيّن أنّ الوكالة الفرعية 483- تبسة تعتمد في توظيفها للموظفين على مبدأ تكافؤ الفرص وذلك بتوظيف مزيج من الفئات العمرية،

بتشجيع الطاقات الشابة والاستثمار في الخبرات المتوسطة والحفاظ على ذوي الخبرة الطويلة في مجال عمل الوكالة، بغرض خلق تناغم فريقي في الوكالة.

ثالثا: المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

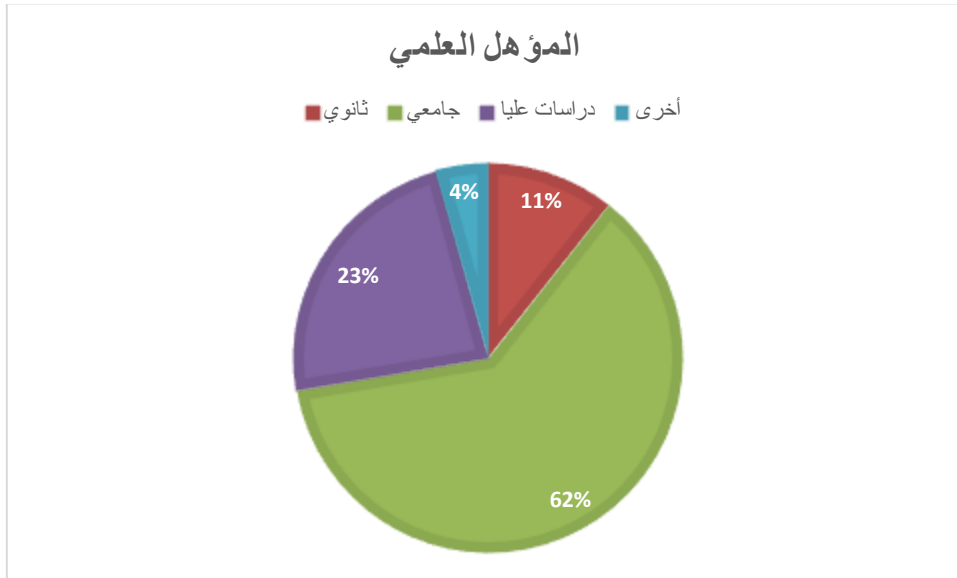
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10.6	5	ثانوي
61.7	29	جامعي
23.4	11	دراسات عليا
4.3	2	أخرى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال الجدول السابق يتبين أن (61.7%) منهم حاصلون على شهادة جامعية، و(23.4%) منهم حاصلون على دراسات عليا و(10.6%) من العينة حاصلون على شهادة ثانوية، و(4.3%) منهم ينتمون إلى فئة "أخرى".

وتفسر هذه النسب في كون الوكالة تعطي أهمية بالغة للمؤهل العلمي الجامعي عند التوظيف، وهذا لتمتعهم بالمعرفة وقدرتهم على التعامل مع المعلومات المعقدة وحلّ المشكلات بشكل مستقلّ ويؤدي توظيف الجامعيين إلى بناء فريق عمل مؤهل ومتخصص يمكن من تلبية احتياجات وتطلعات العملاء بشكل أفضل، ويفسر توظيف الوكالة للموظفين ذوي المؤهلات المتعلقة بالدراسات العليا لتمتعهم بالخبرة والمعرفة العميقة في تخصصاتهم، كذلك قدرتهم على القيام بدراسات استقصائية وتحليلية لتحديد احتياجات العملاء، وقدرتهم على تحليل المعلومات المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكيفية. ويفسر توفر الوكالة على ذوي الشهادات الثانوي والعلمية الأخرى بشغلهم مناصب غير حساسة ولا تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية. ومن خلال الزيارات الميدانية التي تم القيام بها فإن معظم الموظفين الحاصلين على مؤهلات علمية ثانوية أو أخرى يتولون المهام التابعة لرتبة عون إدارة أو عون مكتبة. والشكل الموالي يمثل مختلف المعطيات المتعلقة بمتغير المؤهلات العلمية التي يتمتع بها موظفي الوكالة الفرعية 483- تبسة:

الشكل رقم (08): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال الشكل السابق الذي تم إنجازه بالاعتماد على الجدول رقم (10) يتضح أنّ الوكالة الفرعية - 483 - تبسة تتوفر على موظفين ذوي مؤهلات علمية متفاوتة، من مؤهلات جامعية ودراسات عليا إلى مؤهلات ثانوية ومؤهلات أخرى. وهذا لضمان تنوع المهارات والمعرفة في الوكالة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، مما يعزز مكانة الوكالة لديهم وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

رابعاً: الوظيفة

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، فنجد (57.4%) منهم إدارات و(17.0%) منهم عمال مؤهلون و(14.9%) منهم إدارات سامية، إلى أن (10.6%) من العينة هم عمال.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

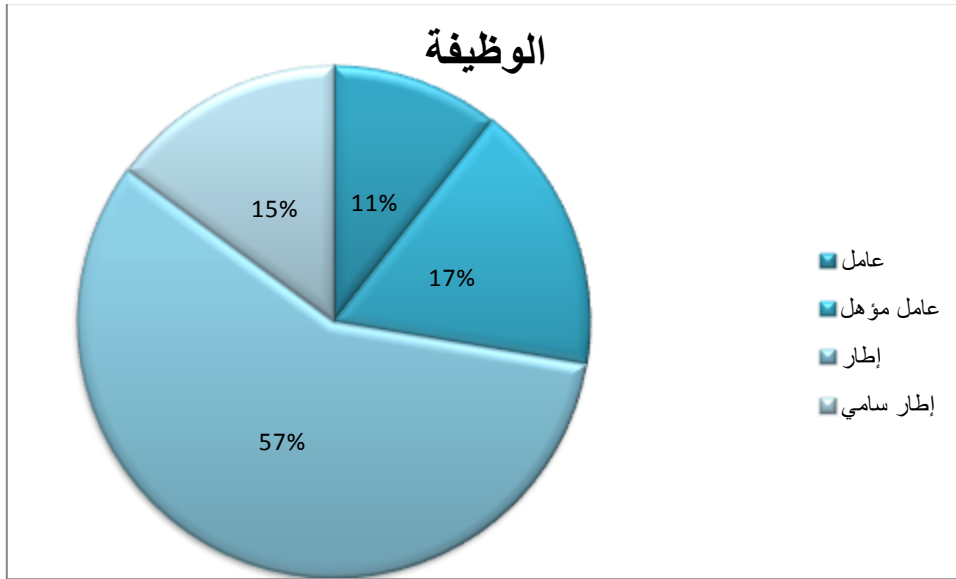
الوظيفة	التكرار	النسبة %
عامل	5	10.6
عامل مؤهل	8	17.0

57.4	27	إطار
14.9	7	إطار سامي
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

ويفسّر توفّر الوكالة الفرعية 483- تبسة على نسبة كبيرة من الإطارات، لدورهم الفعّال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة، وكذلك قدرتهم على تحفيز وتوجيه باقي أعضاء الفريق الإداري، ويعتبرون الروح الدافعة للوكالة. تفسّر نسبة العمال المؤهلين بدورهم المحوري في أداء المهام اليومية وتنفيذ السياسات والإرشادات. يعود توظيف الإطارات السامية بالوكالة للدور الحصري الذي يلعبونه في تحقيق أهداف المؤسسة وتوفّرهم على المعرفة العميقة في مجالات عملهم، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمّ القيام بها يتّضح أنّ الإطارات السامين في الوكالة يتولّون مهام التخطيط، التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية بفضل خبراتهم وقدراتهم القيادية. ويستحوذ العمال على نسبة أقلّ وذلك لفة المهام الخاص بهم ودورهم الثانوي الذي يلعبونه في الوكالة. والشكل الموالي يمثل مختلف المعطيات المتعلقة بمتغيّر الوظيفة التي يتمنّع بها موظفي الوكالة الفرعية 483- تبسة:

الشكل رقم (09): تمثيل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على تحليل نتائج الاستبانة.

من خلال التمثيل السابق الذي تم إنجازه بالإعتماد على الجدول رقم (11) يتّضح أنّ الوكالة الفرعية 483- تبسة تحرص على التنوع الوظيفي فيها لضمان السير الحسن لمختلف مهام الوكالة ويفسر بأنّ الوكالة تسعى لتحسين جودة الخدمات داخلها وتوفّر الوكالة على مثل هذه الوظائف يمكنها من تعزيز العمل فيها.

خامسا: الخبرة الوظيفية

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية، فينقسم الموظفون إلى نسبة (53.2%) من العينة لديهم خبرة وظيفية تقل عن 5 سنوات، و(21.3%) منهم لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات، و(12.8%) منهم لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين (10) وأقل من 15 سنة، و(12%) منهم لديهم خبرة وظيفية تزيد عن 15 سنة.

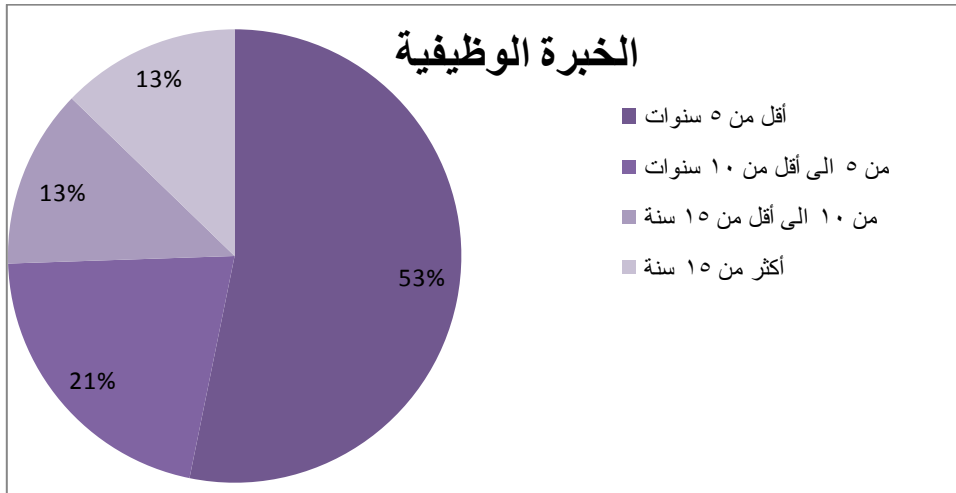
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية
53.2	25	أقل من 5 سنوات
21.3	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12.8	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.8	6	أكثر من 15 سنة
100	47	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

ويفسر هذا امتلاك الوكالة لموظفين ذوي خبرات وكفاءات يتم الاعتماد عليها في تنظيم العمليات دال المؤسسة في تنظيم مهام الوكالة وتطويرها والشكل الموالي يوضح مختلف الخبرات التي تحتويها الوكالة. ويوضح الشكل الموالي مختلف المعطيات المتعلقة بمتغير الخبرة الوظيفية المتوفرة بالوكالة الفرعية 483- تبسة:

الشكل رقم (10): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبان بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال التمثيل السابق الذي تم انجازه بالاعتماد على الجدول رقم (12) يتضح أن الوكالة الفرعية 483- تبسة تحتوي على عدة أصناف من الخبرات مما يساهم في الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل، ويفسر تصنيف غالبية الخبرات في الفئة أقل من (5) سنوات إلى الفئة العمرية الغالبة المتوفرة في المؤسسة (من 30 إلى أقل من 40 سنة).

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف الوصول إلى نتائج الدراسة المتمثلة في معرفة أثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمة تحت لواء دراسة ذات مصداقية وموثوقية، يتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان لجمع مختلف الآراء حول موضوع الدراسة وتحليل مختلف البيانات المتحصّل عليها. وعليه سيتمّ تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ❖ تحليل نتائج المتغير المستقل إدارة الوقت؛
- ❖ تحليل نتائج المتغير التابع جودة الخدمة؛
- ❖ نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج المتغير المستقل إدارة الوقت

يهدف التعمق أكثر في موضوع الدراسة و الإحاطة بمختلف الجوانب الأساسية فيه والخروج بنتائج ذات واقعية و مفهومية أدق، ووجب دراسة المتغير المستقل " إدارة الوقت" وتأثيره على المتغير التابع " جودة الخدمة". ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات جزء إدارة الوقت من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (13): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الوقت

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	6	0.895	3.94	1. يخصص الموظف وقتا يخطط فيه للمهام قبل البدء في تنفيذها
مرتفع	8	1.047	3.89	2. يتم تحديد أولويات المهام الموكلة للموظف وفقا للوقت المتاح
مرتفع	4	0.956	4.00	3. يتمتع الموظف بالمرونة في إنجاز المهام وفق جدول الأعمال
مرتفع	11	0.851	3.81	4. يثق البنك في قدرة الموظف على التخطيط مسبقا للأمر الطارئة
متوسط	16	1.098	3.57	5. يتناسب تنظيم وقت الموظف مع جداول الأعمال اليومية
متوسط	18	1.188	3.26	6. يتوفر البنك على رقمنة الملفات للتخلص من تكديس الوثائق
متوسط	15	1.069	3.66	7. يسعى البنك لإبلاغ الموظف بالمهام الموكلة في وقت كافي
مرتفع	1	0.890	4.23	8. يساهم توضيح المهام في تنظيم عمل البنك
مرتفع	13	0.865	3.77	9. يمنح البنك للموظف الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام بنجاح
مرتفع	5	1.042	3.96	10. يفوض مدير البنك الأعمال الروتينية للمرؤوسين
مرتفع	2	0.908	4.04	11. يعمل مدير البنك على إسناد المهام التي ستفوض حتى لا تتداخل
متوسط	20	1.047	3.11	12. يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله
مرتفع	8	1.047	3.89	13. يقوم البنك بإرشاد الموظفين أثناء القيام بمهامهم

مرتفع	7	1.080	3.91	14. يحرص البنك على توضيح المهام وتحديد مسؤولياتها
متوسط	14	1.128	3.66	15. يأخذ البنك شكاوى الموظفين بعين الاعتبار والاستجابة لهم سريعا
مرتفع	3	0.821	4.02	16. يميز الموظف بين النشاطات القابلة وغير القابلة للتأجيل
متوسط	17	1.256	3.34	17. يمنع البنك سياسة الباب المفتوح أثناء أوقات العمل
متوسط	19	1.202	3.23	18. يشير البنك في لوائح إلى منع استخدام الهاتف
مرتفع	10	1.013	3.87	19. يفتر الموظف الوقت فيتم الانضباط ذاتيا
مرتفع	12	1.102	3.79	20. تستنكر إدارة البنك قراءة الجرائد وشرب القهوة في جميع الأوقات من طرف الموظفين
مرتفع	/	0.660	3.75	محور إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج الSPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أنّ هناك إتفاق كلي من قبل عينة الدراسة على أنّ جزء إدارة الوقت متوفر بشكل جيّد في الوكالة الفرعية 483- تبسة كون أنّ الانحراف المعياري قدر بـ(0.660)، والمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الموظفين بلغ (3.750) أي أنّ مستوى التقييم الخاص بالدراسة يقع ما بين [3.68-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وعليه فإنّ درجة الموافقة لهذا البعد كانت منحازة نحو إختيار " موافق" وذلك من خلال (20) عبارة ناقشت جوانب مختلفة من إدارة الوقت. ويلاحظ أنّ مستوى التقييم الخاص بالعبارة (5،6،7،12،15،17،18) متوسط وهذا لأسباب مختلفة لذلك سيتم تفسير كل عبارة لوحدها لمعرفة الأسباب وراء كل مستوى تقييم كل عبارة كالتالي:

- **الرتبة الأولى:** واحتلتها العبارة رقم (08) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (4.23) وانحراف معياري قيمته (0.890) ومستوى تقييم مرتفع؛ ويشير هذا إلى أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أنّ توضيح المهام يساهم في تنظيم عمل البنك؛ ويفسر هذا في كون أنّ الوكالة تولي اهتماما كبيرا لتوضيح المهام والمسؤوليات من خلال القيام بعمليات توجيهه وبالتالي فإنّ هذا يمكن فهم الأدوار ويحقق فعالية في الأداء وتحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من طرفها؛

- **الرتبة الثانية:** واحتلتها العبارة رقم (11) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (4.04) وانحراف معياري قيمته (0.908) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أنّ مدير البنك يعمل على إسناد المهام التي ستفوض حتى لا تتداخل. كما يشير الانحراف المعياري إلى أنّ هناك تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، ويفسر هذا بقدرة المسؤول على التفويض بشكل فعال وحرص الوكالة على تنظيم العمل في الوكالة؛

- **الرتبة الثالثة:** واحتلتها العبارة رقم (16) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (4.02) وانحراف معياري قيمته (0.821) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أنّ الموظف يمكنه التمييز بين النشاطات القابلة وغير القابلة للتأجيل؛ ويفسر هذا بقدرة الموظفين في الوكالة على تحديد

الأولويات وتمتعهم بمهارات التخطيط والتنظيم وبالتالي يدل هذا على مدى كفاءة الموظفين في إدارة وتنظيم أوقاتهم؛

- **الرتبة الرابعة:** واحتلتها العبارة رقم (03) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (4.00) وانحراف معياري قيمته (0.956) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أن الموظف يتمتع بالمرونة في إنجاز المهام وفقاً لجدول الأعمال؛ ويفسر هذا بتمتع الموظفين في الوكالة بالتخطيط الجيد وقدرتهم على تجنب الاستجابة للمهام والمشاكل التي قد تواجههم بشكل عشوائي وبالتالي فإن هذا يدل أيضاً على قدرة الموظفين في تعديل مسارات العمل؛

- **الرتبة الخامسة:** واحتلتها العبارة رقم (10) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.96) وانحراف معياري قيمته (1.04) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أن مدير البنك يفوض الأعمال الروتينية للمرؤوسين؛ ويفسر هذا بقيام المدير باتباع استراتيجية إدارية تسمى التفويض ومن خلالها يركز المدير على المهام الأساسية والتي تخص استراتيجية الوكالة ويمنح المهام الثانوية للمرؤوسين بغرض التفرغ وكذلك إعطاءه فرصة للمرؤوسين للتعلم وبناء مهارات في إدارة المهام، ويفسر أيضاً بكون طبيعة العمل في الوكالة متجددة باستمرار مما قد ينشئ مهام رئيسية التي تجبر المدير على تفويضها؛

- **الرتبة السادسة:** واحتلتها العبارة رقم (01) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.94) وانحراف معياري قيمته (0.895) ومستوى تقييم مرتفع؛ مما يدل على أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أن الموظفين بالوكالة يخصصون وقتاً للمهام قبل تنفيذها؛ ويفسر هذا باتباع الموظفين في الوكالة للنهج الأهم من إدارة الوقت وعن طريق هذا التخصيص يحقق الموظفون الإستغلال المثالي للوقت مما يعزز التنظيم في الوكالة، ويعكس هذا أيضاً مدى انضباط الموظفين في تنظيم مهامهم وحرصهم على تجنب الإجهاد والضغط الزمني الزائد.

- **الرتبة السابعة:** واحتلتها العبارة رقم (14) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.91) وانحراف معياري قيمته (1.080) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يحرص على توضيح المهام وتحديد مسؤولياتها؛ ويفسر هذا بمدى شفافية العمل وقدرة المسؤول على التنظيم في العمل وكذلك مدى حرص المسؤول أو المكلف على تجنب الاشتباكات والتداخلات في المهام وعمله على تقليل فرص الخطأ أو إهدار الجهود وتحريره للفعالية في العمل وتنظيم بيئة العمل ككل؛

- **الرتبة الثامنة:** واحتلتها العبارة رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.89) وانحراف معياري قيمته (1.047) ومستوى تقييم مرتفع؛ مما يدل على أنّ معظم المشاركين في الدراسة يرون أنه يتم تحديد

أولويات المهام الموكلة للموظف وفقاً للوقت المتاح؛ ويفسر هذا بقيام الموظفين بالتركيز على المهام ذات الأولوية ليتم إنجازها والتركيز عليها حسب أهميتها وضرورتها والوقت المطلوب فيه إنجازها وتسليمها ثم الانتقال للمهام الأخرى، ويشير أيضا إلى أن الموظفين بالوكالة قادرين على تنظيم مختلف المهام الموكلة لهم بما يتناسب مع أوقاتهم؛

- **الرتبة الثامنة:** واحتلتها العبارة رقم (13) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.89) وانحراف معياري قيمته (1.047) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يقوم بإرشاد الموظفين أثناء القيام بمهامهم؛ ويفسر هذا بحنكة الإطارات في الوكالة وحفاظهم على حسن سير الوظائف في الوكالة ويعكس أيضا روح التعاون فيها والحرص على تنفيذ المهام بكفاءة وبالتالي فإن هذا يعزز فهم المهام وتعزيز ثقة ورضا الموظفين في العمل لأن التوجيه يعزز التنسيق والتعاون بين الموظفين؛

- **الرتبة العاشرة:** واحتلتها العبارة رقم (19) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.87) وانحراف معياري قيمته (1.013) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن الموظف يقدر الوقت فيتم الانضباط ذاتيا؛

- **الرتبة الحادية عشر:** واحتلتها العبارة رقم (04) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.81) وانحراف معياري قيمته (0.851) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يثق في قدرة الموظف على التخطيط مسبقاً للأمر الطارئة؛ ويفسر هذا للخبرة التي اكتسبها الموظفين في الوكالة ويعكس أيضا الاعتراف بالكفاءة والمهارات التي يتمتع بها موظفي الوكالة ويعكس أيضا الثقة بالانفس وروح المسؤولية في أدائهم الوظيفي؛

- **الرتبة الثانية عشر:** واحتلتها العبارة رقم (20) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.79) وانحراف معياري قيمته (1.102) واحتلت العبارة الرتبة الثانية عشر ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن إدارة الوكالة تستنكر قراءة الجرائد وشرب القهوة في جميع الأوقات من طرف الموظفين.

- **الرتبة الثالثة عشر:** واحتلتها العبارة رقم (09) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.77) وانحراف معياري قيمته (0.865) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يمنح للموظف الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام بنجاح. كما يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، ويفسر هذا تمكن الرئيس من القيام بعمليات تفويض فعالة والتزامه بالشروط الساري العمل بها في التفويض وكذا قدرته ومرونته في منح الصلاحيات.

- الرتبة الرابعة عشر: واحتلتها العبارة رقم (15) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.66) وانحراف معياري قيمته (1.128) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يأخذ شكاوى الموظفين بعين الاعتبار والاستجابة لهم سريعا؛ ويفسر هذا بأنه قد يكون بسبب إهمال المسؤول وظنه أن تلك الشكاوى ليس هو المسؤول عن حلها، أو عدم فهم الموظفين بأنه ليست كل المشاكل تسلّتم تدخل من المدير أو عدم انتقال الشكاوي بشكل فعال إلى جهات المعنية؛

- الرتبة الخامسة عشر: واحتلتها العبارة رقم (07) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.66) وانحراف معياري قيمته (1.069) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يسعى لإبلاغ الموظف بالمهمات الموكلة في وقت كافٍ؛ ويفسر عدم إبلاغ الوكالة للموظفين أحيانا بالمهمات نتيجة ضيق الوقت وضغط العمل مما يعيق إبلاغ الموظفين بالمهام في الوقت المناسب؛

- الرتبة السادسة عشر: واحتلتها العبارة رقم (05) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.57) وانحراف معياري قيمته (1.098) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن تنظيم وقت الموظف يتناسب مع جداول الأعمال اليومية؛ ويفسر هذا بطبيعة عمل الوكالة ونشاطها المختلف على نشاط اليوم الذي يسبقه وهنا يصعب التحكم نوعا ما في الوقت وبالتالي على الوكالة مراعاة قدرات ومهارات الموظفين؛

- الرتبة السابعة عشر: واحتلتها العبارة رقم (17) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.34) وانحراف معياري قيمته (1.256) ومستوى تقييم متوسط، هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يمنع سياسة الباب المفتوح أثناء أوقات العمل؛ ويفسر هذا بحرص الوكالة على ضمان سير العمل بشكل منظم والتعاون فيما بين الموظفين؛

- الرتبة الثامنة عشر: واحتلتها العبارة رقم (06) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.26) وانحراف معياري قيمته (1.188) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتوفر على رقمنة الملفات للتخلص من تكديس الوثائق، ويرجع عدم توفر الوكالة على الوسائل التكنولوجية المتطورة كثيرا في كون أن الوكالة هي فرعية وليست بنك قائم بذاته لذلك تحتوي الوكالة على تجهيزات لا بأس بها لكن لا ترتقي للمستوى التكنولوجي الذي تم الوصول له اليوم.

- الرتبة التاسعة عشر: واحتلتها العبارة رقم (18) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة (3.23) وانحراف معياري قيمته (1.202) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أنّ متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يشير في لوائحه إلى منع استخدام الهاتف؛ ويفسر هذا بتفهم الوكالة للعملاء إذ أنه قد تكون هناك اتصالات

تتطلب رد لذلك الوكالة لا ترفض استخدام الهاتف ولكن أيضا الوكالة تفرض الانضباط وعدم حمل الهاتف طيلة فترة العمل والتخلي بالقواعد المنصوص عليها في مكان العمل؛

- الرتبة عشرون: واحتلتها العبارة رقم (12) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة (3.11) وانحراف معياري قيمته (1.047) ومستوى تقييم متوسط؛ هذا يعني أن متوسط المشاركين في الدراسة يرون أن الموظف يملك الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله؛ ويفسر هذا بأن الموظف تمنح له لصلاحيات في حدود وظيفته وما يتعلق بها والتي عادة ما تكون قراراتها مرتبطه بمنصبه فقط وهذا راجع لسياسات وقوانين الوكالة.

وبشكل عام بالنسبة لجزء إدارة الوقت، فإن المتوسط الحسابي المحصل عليه هو (3.75)، والانحراف المعياري هو (0.660)، ومستوى التقييم هو مرتفع. هذا يعني أن جل موظفي الوكالة يتفقون على أن تطبيق إدارة الوقت في الوكالة مرتفع، ويعني ذلك إجماعهم على أن هناك جهود جبارة وتدابير قوية في الوكالة لتطبيق إدارة الوقت ويتجسد ذلك من خلال تخطيط الموظفين لمهامهم وتحديد الأولويات، ومن خلال منح الوكالة للصلاحيات الكافية لتنظيم المهام، ويرجع التباين في بعض الإجابات إلى حرصهم على المواقع التي يمكن تحسينها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغير التابع جودة الخدمة

يهدف التعمق أكثر في موضوع الدراسة و الإحاطة بمختلف الجوانب الأساسية فيه و الخروج بنتائج ذات واقعية و مفهومية أدق، و جب دراسة المتغير المستقل " إدارة الوقت " و تأثيره على أبعاد المتغير التابع " جودة الخدمة".

أولاً: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الملموسية

ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات بعد الملموسية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (14): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الملموسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
21. يتلائم التصميم الداخلي للبنك مع نوع الخدمات المقدمة	3.57	0.972	3	متوسط
22. يحتوي البنك على التجهيزات الحديثة التي تسهل العمل	3.43	1.137	4	متوسط
23. يتناسب مظهر الموظفين مع الصورة العامة للبنك	4.21	0.806	2	مرتفع
24. يسهل الوصول إلى البنك نتيجة للموقع الجغرافي الملائم	4.30	0.749	1	مرتفع
إجمالي درجة المحور	3.88	0.642	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى تحقّق بعد الملموسية في الوكالة الفرعية 483- تبسة مرتفع بمتوسط حسابي يقدر ب(3.88) وانحراف معياري قدره (0.642)؛ وهذا يشير إلى أن معظم المستجيبين قدموا تقييمات إيجابية لهذا البعد من جودة الخدمات، ويلاحظ أن العبارتين رقم (21) ورقم (22) كان تقييمهما متوسط وهذا راجع لصغر الوكالة بحيث أن الوكالة نظرا لأنها فرع فهي لا تتوفر على تصميم في المستوى وتجهيزات حديثة مثل الوكالة الرئيسية وأيضا صغر حجم الأعمال فيها، إلا أن العبارتين رقم (23) ورقم 24 كان تقييمهما مرتفع وهذا راجع للهيئة الحسنة للموظفين الملائمة بالوكالة وكذلك سهولة الوصول إلى الوكالة حيث أنها تقع في منتصف المدينة مما يسهل على الجميع الوصول والتنقل لها،

ثانيا: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الإعتمادية

ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات بعد الإعتمادية من خلال المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري:

الجدول رقم (15): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الإعتمادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
25. يحرص البنك على تقديم الخدمات بالدقة المطلوبة	4.19	0.770	3	مرتفع
26. يولي البنك اهتماما بالتسليم في الوقت المحدد	4.15	0.807	4	مرتفع
27. يقدم البنك الخدمات بالشكل المطلوب	4.21	0.720	2	مرتفع
28. يقدر البنك ثقة العملاء ويتم التعامل معهم بمصداقية	4.43	0.715	1	مرتفع
إجمالي درجة المحور	4.24	0.681	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى تحقّق بعد الإعتمادية في الوكالة الفرعية 483- تبسة محقق بقيمة (4.24) للمتوسط الحسابي وانحراف معياري بقيمة (0.681) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتمتع بالإعتمادية في تقديم الخدمات؛ ويفسر هذا بأن الوكالة تحرص حرصا شديدا على تقديم خدمات حسب تطلعات العملاء من حيث التسليم في الوقت المحدد وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب لأن الوكالة تقدر الثقة التي تم منحها من طرف العملاء لها.

ثالثا: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الأمان

ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات بعد الأمان من خلال المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري:

الجدول رقم (16): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الأمان

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
---------	-----------------	-------------------	--------	---------------

مرتفع	1	0.654	4.53	29. يلتزم البنك بضمان سرية العملاء
مرتفع	2	0.928	4.45	30. يحفظ البنك وثائق العملاء في نظام ورقي ونظام محوسب
مرتفع	4	0.955	4.15	31. يتم إعلام العملاء بأي تغيير طرأ في البنك
مرتفع	3	0.758	4.23	32. يجيب الموظفين عن التساؤلات المطروحة إجابة كافية ومفصلة
مرتفع	/	0.641	4.34	إجمالي درجة المحور

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى تحقّق بعد الإعتمادية في الوكالة الفرعية 483- تبسة محقق بقيمة (4.34) وإنحراف معياري بقيمة (0.641) وبمستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتمتع بالأمان في تقديم الخدمات؛ ويفسر هذا بأن الوكالة تحرص كل الحرص على توفير بعد الأمان لعملائها لضمان ولائهم لها وتعمل على تحقيق ذلك من خلال ضمان سرية العملاء وتعاملاتهم مع الوكالة والاحتفاظ بنسخ ورقية على مختلف الوثائق التي يتم التعامل بها والقيام بعملية إعلام لمختلف العملاء بمختلف التغييرات التي سيتم إحداثها في الوكالة، ويفسر هذا أيضا بمدى حرص الموظفين بالوكالة للإجابة مختلف التساؤلات المطروحة من قبل العملاء صغيرة كانت أم كبيرة.

رابعا: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد الإستجابة:

ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات بعد الإستجابة من خلال المتوسط الحسابي

والإنحراف المعياري:

الجدول رقم (17): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد الإستجابة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
33. يتفاعل البنك بسرعة وفعالية مع شكاوى العملاء	4.30	0.931	3	مرتفع
34. يستجيب البنك لمختلف طلبات العملاء	4.17	0.940	4	مرتفع
35. يتمتع البنك بسمعة جيدة لدى العملاء	4.45	0.686	1	مرتفع
36. يعلم البنك العملاء بمواعيد تقديم الخدمة	4.34	0.700	2	مرتفع
إجمالي درجة المحور	4.31	0.710	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ مستوى تحقّق بعد الإستجابة في الوكالة الفرعية 483- تبسة محقق بمتوسط حسابي بقيمة (4.31) وإنحراف معياري بقيمة (0.710) وبمستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتمتع بالاستجابة في تقديم الخدمات؛ ويفسر هذا في كون أن الوكالة تسعى بشتى الوسائل تلبية احتياجاتهم والحفاظ على السمعة الجيدة للوكالة وزيادة استقطاب عملاء جدد للوكالة وتحقيق رضا العملاء الحاليين وهذا راجع لإدراك الوكالة لأهمية العملاء في تحقيق استمراريته ورغبة الوكالة في إقامة علاقات مبنية على الثقة مع مختلف المتعاملين معها.

خامسا: نتائج إجابات المبحوثين حول بعد التعاطف:

ويوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات بعد التعاطف من خلال المتوسط الحسابي

والإنحراف المعياري:

الجدول رقم (18): تقييم إجابات أفراد العينة حول بعد التعاطف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
37. يتعامل عمال البنك بلطف مع العملاء	4.38	0.795	1	مرتفع
38. يسعى البنك للاهتمام الفردي بكل عميل	4.19	0.770	3	مرتفع
39. يتفهم موظفي البنك احتياجات العملاء ويقوم بحلها	4.36	0.705	2	مرتفع
40. يتوافق وقت عمل البنك مع أوقات العملاء	4.15	0.722	4	مرتفع
إجمالي درجة المحور	4.27	0.627	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى تحقق بعد الإستجابة في الوكالة الفرعية 483- تبسة محقق بمتوسط حسابي قدره (4.27) وإنحراف معياري قيمته (0.627) ومستوى تقييم مرتفع؛ هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتعامل بتعاطف مع العملاء. كما يشير الإنحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين؛ ويفسر هذا في كون أن الوكالة تسعى للاهتمام بالعملاء لتعزيز علاقات دائمة ومستدامة معهم قائمة على الثقة والإحترام، وتؤمن الوكالة بأن تلبية احتياجات العملاء والإهتمام بهم يعكس التزامها بخدمة وجودة عالية.

وتأسيساً على النتائج المتوصل إليها يتضح أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن البنك يتمتع بجودة عالية في تقديم الخدمات بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.21) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.543) ويشير إلى أن هناك تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين؛ ويفسر هذا بامتلاك الوكالة لموظفين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الخدمات المصرفية وهذا راجع أيضاً لسياسات والتوجيهات الصارمة التي تفرضها الوكالة للامتثال لمختلف المعايير القانونية والتنظيمية وحرص الوكالة على ضمان الأمان والموثوقية للعملاء، والمعاملة التي يعتمدها البنك في التواصل مع العملاء والتفاعل المستمر معهم ومع متطلباتهم.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتوج كل دراسة علمية بدراسة عملية ذات نتائج تقّر أو تدحض ما تمّ الوصول إليه خلال مختلف فصول الدراسة، لذلك تتم دراسة تأثير مختلف المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ومحاولة معرفة العلاقة الرابطة بينهما ، وكذا التطرق إلى إظهار التأثير بينهما.

أولاً: إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

وتم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (kolmogorov-simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار أو بطريقة أخرى من أجل قياس مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (normal distribution) كاختبار ضروري إذ أن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وعليه فإنه تم القيام بإجراء الإختبار بعد توزيع الإستمارات على أفراد عينة الدراسة وجمعها وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار كلمجروف- سمرنوف

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
إدارة الوقت	0.73	0.200
جودة الخدمة	0.81	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن محوريّ الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من (5 %) أي أنّ ($Sig > 0.05$) وهذا يدلّ على أنّ العيّنتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

ثانياً: نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

وتتمثل نتائج الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى في:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

وتنصّ الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الملموسية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وبالتالي تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الملموسية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الملموسية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (20): يوضح نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة الوقت	الملموسية	2.383	0.399	0.410	0.168	3.015	9.091	0.004

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (9.091) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت والملموسية) بقيمة (0.410) والذي يعكس علاقة طردية متوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.168) وهذا يعني أن (16.8%) من التباين الحاصل في الملموسية يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.015) بقيمة احتمالية (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل (β 0.410).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.004) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الملموسية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي: $y = 0.399x + 2.383$

حيث أن: x : إدارة الوقت؛ y : بعد الملموسية.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين بعد الملموسية بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ وعليه فإنه من بين الأمور التي تسعى إدارة الوقت لتحقيقها هي التنظيم وبالتالي عن طريقها يتم تحسين بيئة العمل من خلال تهيئة مكان العمل ليكون ملائماً ومريحاً للعمل واستقبال العملاء وتعمل أيضاً على توفير المعدات الضرورية للعمل مثل توفر طابعات وحواسيب وأدوات أخرى تقلص من انتظار العملاء وكذلك تحسن إدارة الوقت من بعد الملموسية في الوكالة من خلال توفر الوكالة على كراسي مريحة ذات دعم للظهر والأذرع وتوفيرها على عدد كافي منها لاستيعاب العملاء، وبالتالي إدارة الوقت تحسن من بعد الملموسية من عدة نواحي حتى من ناحية تنظيم طوابير الانتظار وتجنب التكدس في الوكالة والانتظار الطويل وأيضاً من خلال التعليمات والإرشادات التي يتم وضعها في جدران الوكالة لإرشاد العملاء.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الاعتمادية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وبالتالي تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الاعتمادية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الاعتمادية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة (Sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	58.371	7.640	0.565	0.751	0.775	1.342	الاعتمادية	إدارة الوقت

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (58.371) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت والاعتمادية) بقيمة (0.751) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.565) وهذا يعني أن (56.5%) من التباين الحاصل في الاعتمادية يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (7.640) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل (0.751) β .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الاعتمادية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0.775x + 1.342$

حيث أن: x : إدارة الوقت؛ y : بعد الاعتمادية.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين بعد الإعتمادية بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ وعليه فإن إدارة الوقت تعمل على توفير خدمات متكاملة للعملاء وتلبية احتياجاتهم في الوكالة وتبرز معالم تحسين إدارة الوقت لجودة الخدمات من خلال تدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء والتأكد من تواصل الموظفين مع العملاء بطريقة فعالة وأيضا تظهر من خلال التسهيلات المتعلقة بإجراءات الخدمات المصرفية ويظهر أيضا من خلال حرص الوكالة على تحسين التواصل مع العملاء كتوفير أدوات للتواصل كرقم الهاتف والبريد الإلكتروني وكذلك توفير صفحة على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك، ونتيجة لاعتماد الوكالة الفرعية 483- تبسة لإدارة الوقت أصبح العميل يشعر أنه محل اهتمام الموظفين بالوكالة مما يعزز ثقته في أداء الوكالة لمتطلباته وأنها تلبية رغباته.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الإستجابة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وبالتالي تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الإستجابة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الإستجابة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة الوقت	الإستجابة	1.622	0.718	0.668	0.446	6.022	36.268	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.268) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من

نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت والاستجابة) بقيمة (0.668) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.446) وهذا يعني أن (44.6%) من التباين الحاصل في الاستجابة يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (6.022) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل (β 0.668).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الاستجابة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0.718x + 1.622$

حيث أن: x : إدارة الوقت ؛ y : بعد الإستجابة.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين بعد الإستجابة بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ وعليه فإن إدارة الوقت تحسن بعد الاستجابة من خلال تحديد أولويات العملاء وتحديد مختلف احتياجاتهم وترتيبها حسب الأهمية والأولوية بهذا ستقدم الوكالة خدمات فعالة لمختلف متطلبات العملاء حسب أولوياتها وتحسن إدارة الوقت من بعد الاستجابة من خلال تحقيق التواصل المباشر مع العملاء ومن خلال تلبية مختلف طلباتهم في الوقت المحدد وبالمستوى المطلوب مما يولد ثقة لديهم في كون أن الوكالة محل ثقة ويمكن الاعتماد عليها لأنها تستجيب لمختلف تطلعاتهم.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الأمان في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة".

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الأمان في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الأمان في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (23): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (T)	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------------	----------------	---------------	----------------	----------------	---------------	----------	-----------------	---------------

(Sig)	(F)		(R ²)	(R)	(α)	(β)		
0.000	47.613	6.900	0.514	0.717	0.696	1.730	الأمان	إدارة الوقت

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (47.613) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت والأمان) بقيمة (0.717) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.514) وهذا يعني أن (51.4%) من التباين الحاصل في الأمان يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.900) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل (β 0.717).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد الأمان في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي: $y = 0.696x + 1.730$

حيث أن: x : إدارة الوقت؛ y : بعد الأمان.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين بعد الأمان بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ إذ أن إدارة الوقت تشجع على توفير ميكانيزمات قوية لحماية بيانات العملاء وحساباتهم وتحسن من بعد الأمان من خلال التواصل الشفاف مع العملاء وإبلاغهم بمختلف الاجراءات التي يتم اتباعها أثناء العمل مع الوكالة لكسب ثقتهم وتوفير تفاصيل شاملة على مختلف تساؤلات العملاء وانشغلاتهم.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين إدارة الوقت وبعد التعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة

الوقت وبعد التعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت

وبعد التعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (24): يوضح نتائج نموذج الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة الوقت	التعاطف	2.122	0.573	0.604	0.364	5.078	25.788	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (25.788) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت والتعاطف) بقيمة (0.604) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.364) وهذا يعني أن (36.4%) من التباين الحاصل في التعاطف يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.078) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبلغت قيمة معامل (0.604 β).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت وبعد التعاطف في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية -483- تبسة. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي: $y = 0.573x + 2.122$ حيث أن: x : إدارة الوقت؛ y : بعد التعاطف.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين بعد التعاطف بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية -483- تبسة؛ من خلال تشجيع إدارة الوقت على التواصل الفعال مع العملاء من خلال توفير مختلف الطرق التي يتم من خلالها الاتصال كالهاتف ومواقع التواصل، وتشجيعها أيضا على الاستماع الجيد لمختلف استفسارات العملاء والتعامل معها بصبر، وتمكن أيضا إدارة الوقت من تحسين بعد الأمان في الوكالة من خلال تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع العملاء باختلاف أنواعهم ومن ثم القيام بعمليات تقييم مستمر لردود أفعال العملاء بعد المقابلة مع الموظفين ومن مراجعة الأخطاء إن وجدت وتداركها وهذا كله يؤدي إلى تحسين جودة خدمات الوكالة.

ثالثا: نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

لمعرفة نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية تم وضع مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة المباشرة بتابعي الدراسة لتحليلها و استخلاص نتائج منها.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الجنس في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الجنس في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الجنس في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة

جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار T-Test

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
جودة الخدمة	ذكر	24	3.93	1.934	0.030
	أنثى	23	3.56		
إدارة الوقت	ذكر	24	4.29	0.978	0.167
	أنثى	23	4.13		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS.

استنادًا إلى البيانات من الجدول أعلاه، يبدو أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول جودة الخدمة بلغ (3.93)، بينما بلغ متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث (3.56) ونتيجة اختبار (t) هي (1.934) والقيمة الاحتمالية هي (0.030)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول جودة الخدمة.

بالنسبة لإدارة الوقت، يبدو أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور بلغ (4.29)، بينما بلغ متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث (4.13)، نتيجة اختبار (t) هي (0.978) والقيمة الاحتمالية هي (0.167)،

وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول إدارة الوقت.

وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى لمتغير الجنس في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ أي هناك اختلاف في التصورات الذهنية للموظفين حول جودة الخدمات ويرجع هذا إلى إدراك الفئة الذكورية أهمية الانضباط وتقديم خدمة ذات جودة من طرف الوكالة ويرجع سبب هذه النتيجة أيضا إلى امتلاك بعض الموظفين الرجال مستوى جيد من المهارات والقدرات المتعلقة بالتواصل مع العملاء وفي المقابل قد تفتقر الفئة النسوية إلى المهارات التي يتم من خلالها تقديم خدمات مماثلة، ويمكن أن تعود أسباب هذه النتيجة إلى اهتمام الفئة الرجالية بالتفاصيل التقنية والتفاصيل الفنية الخاصة بالخدمة مثل اهتمامهم بالأدوات التي سيتم استخدامها والبرامج التي يتم اعتمادها وقد يكون سببها التوجه للمنافسة من قبل الفئة الرجالية بالتالي فإن هذا يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات. ورغم نتيجة المحصل عليها لا تعكس الواقع بشكل عام لأن النساء يهتمن بجودة الخدمة إلا أنه قد يكون لديهن اهتمامات فقط، أما بالنسبة لإدارة الوقت يرجع سبب عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين في كون أن كل من الجنسين يدرك أهمية تطبيق مناهج إدارة الوقت ووعيهم بالفوائد التي من الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق إدارة الوقت.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير السن في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير السن في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير السن في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	السن	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
---------	------	-----------------	--------	-------------------

0.650	0.551	3.56	أقل من 30 سنة	إدارة الوقت
		3.76	من 30 الى أقل من 40 سنة	
		3.80	من 40 الى أقل من 50 سنة	
		4.12	أكثر من 50 سنة	
0.975	0.072	4.17	أقل من 30 سنة	جودة الخدمة
		4.20	من 30 الى أقل من 40 سنة	
		4.29	من 40 الى أقل من 50 سنة	
		4.27	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصّل عليها من برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة الوقت أن قيمة (F) بلغت (0.551) وبقيمة احتمالية (0.650) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول إدارة الوقت بالنسبة لمتغير السن.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير جودة الخدمة أن قيمة (F) بلغت (0.072) وبقيمة احتمالية (0.975) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة بالنسبة لمتغير السن.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف أعمارهم حول محوري إدارة الوقت وجودة الخدمة. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير السن في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ ويفسر هذا بأن جودة الخدمة في الوكالة شيء أساسي يتفق عليه جميع الموظفين بمختلف الفئات العمرية المتواجدة في الوكالة وأيضا يدركون أهمية إدارة الوقت لما لها من فوائد، ويؤدي تطبيقهما إلى زيادة الرضا في الوكالة والسير الحسن لمختلف المهام.

3 - الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الوقت	ثانوي	4.21	1.039	0.385
	جامعي	3.65		
	دراسات عليا	3.80		
	أخرى	3.70		
جودة الخدمة	ثانوي	4.54	0.934	0.432
	جامعي	4.19		
	دراسات عليا	4.17		
	أخرى	3.85		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة الوقت أن قيمة (F) بلغت (1.039) وبقيمة احتمالية (0.385) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول إدارة الوقت بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير جودة الخدمة أن قيمة (F) بلغت (0.934) وبقيمة احتمالية (0.432) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مؤهلهم العلمي حول محوري إدارة الوقت وجودة الخدمة.

وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ ويرجع هذا إلى إدراك الجميع أهمية تطبيق إدارة الوقت وجودة الخدمة في الوكالة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الوظيفة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الوظيفة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الوظيفة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الوظيفة	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الوقت	عامل	3.45	0.440	0.725
	عامل مؤهل	3.69		
	إطار	3.81		
	إطار سامي	3.77		
جودة الخدمة	عامل	4.06	0.173	0.914
	عامل مؤهل	4.19		
	إطار	4.22		
	إطار سامي	4.29		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة الوقت أن قيمة (F) بلغت (0.440) وبقيمة احتمالية (0.725) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول إدارة الوقت بالنسبة لمتغير الوظيفة، كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير جودة الخدمة أن قيمة (F) بلغت (0.173) وبقيمة احتمالية (0.914) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي

غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة بالنسبة لمتغير الوظيفة.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف مركزهم الوظيفي حول محوري إدارة الوقت وجودة الخدمة. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الوظيفة في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ ويفسر هذا في كون أن كل الوظائف المتوفرة داخل الوكالة وجب أن تتحرى وتطبق إدارة الوقت وكذلك كل الوظائف مطلوب منها تحقيق جودة في الخدمات سواء على الصعيد الداخلي للوكالة أو الخارجي.

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة". وعليه تكون:

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

الجدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الوقت	أقل من 5 سنوات	3.74	0.289	0.833
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.65		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	3.75		
	أكثر من 15 سنة	3.97		
جودة الخدمة	أقل من 5 سنوات	4.13	0.500	0.684
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.30		
	من 10 الى أقل من 15 سنة	4.41		
	أكثر من 15 سنة	4.18		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير إدارة الوقت أن قيمة (F) بلغت (0.289) وبقيمة احتمالية (0.833) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول إدارة الوقت بالنسبة لمتغير خبرتهم الوظيفية.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير جودة الخدمة أن قيمة (F) بلغت (0.500) وبقيمة احتمالية (0.684) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة بالنسبة لمتغير خبرتهم الوظيفية.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف خبرتهم الوظيفية حول محوري إدارة الوقت وجودة الخدمة. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة؛ وتفسر في كون أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو المتوسطة كلهم يدركون أهمية إدارة الوقت وجودة الخدمات بالنسبة للوكالة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

و تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت و جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت و جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

لاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن من دراسة امكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغير التابع جودة الخدمة، وينتج عن هذا النموذج معادلة احصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيريين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة الوقت	جودة الخدمات	1.840	0.632	0.769	0.592	8.079	65.274	0.000

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (65.274) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (إدارة الوقت وجودة الخدمة) بقيمة (0.769) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.592) وهذا يعني أن (59.2%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة يعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الوقت، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (8.079) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل (β 0.769).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي يتّص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الوقت و جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة " وعليه يمكن كتابة العلاقة بين إدارة الوقت و جودة الخدمات في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

$$y = 0.632x + 1.840$$

حيث أن: x : إدارة الوقت؛ y : جودة الخدمات.

وبالتالي من خلال ماسبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها دور في تحسين جودة الخدمة بالبنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية.

من نتائج الفرضيات الفرعية السابقة - التابعة للفرضية الرئيسية الثانية - والتي مفادها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في

تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية، يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية 483- تبسة، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة الوظيفية.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر البنوك المحرك الأساسي للنظام المالي والإقتصادي؛ إذ تعمل على توفير الخدمات المالية الأساسية للأفراد والمؤسسات ويعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك الجزائرية التي تسعى لتحقيق التميز وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وتسهيلا من البنك الوطني الجزائري لعملائه من خلال الوكالات في مختلف الولايات وإنشاء وكالات أخرى فرعية لها أيضا مثل الوكالة الفرعية 483- تبسة، والتي تسهر كل السهر على راحة عملائها من خلال احتلالها لموقع جغرافي مميز وكذلك حسن تعاملها مع مختلف شرائح العملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

وتعمل الوكالة الفرعية 483- تبسة على توفير مجموعة متنوعة من الخدمات المالية كالقروض والاستثمارات وغيرها، وهذا بهدف تبسيط العمليات المصرفية للعملاء بغرض بناء علاقات طويلة المدى معهم، وتعمل الوكالة على إدارة الوقت بغرض تنظيم العمل داخلها، وتعتمد على تحقيق جودة الخدمات بهدف تلبية احتياجات العملاء وكسب رضاهم وولائهم وفرض مكانتها بين الوكالات المحلية والوطنية في ذهن العميل.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها اتضح أن الوكالة تعمل جاهدة على توفير خدمات في المستوى للعملاء من خلال اعتمادها على حسن إدارة الوقت في الوكالة وكذلك حرصها على تطبيق معايير الجودة في الخدمات وبالتالي تسعى دائما لتحقيق تطلعات العملاء ورغباتهم، واتضح ذلك من خلال إطارات الوكالة لانهم من نوي الفئة الشبابية والمؤهلات العلمية الجامعية والدراسات العليا.

وبينت العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها أن معظم عبارات محور إدارة الوقت التي تمت الموافقة عليها تتعلق بقدرة الموظفين على تنظيم العمل في الوكالة وكذلك تتعلق بقدرة المدير على التفويض الجيد للمهام وامتلاكه للصفات الأساسية للقائد، أما بالنسبة لمعظم عبارات محور جودة الخدمات فكانت تتعلق بمدى الاعتمادية التي من الممكن أن تحققها الوكالة لعملائها وكذلك قدرتها على الإستجابة لمختلف احتياجات العملاء ورغباتهم، ومدى الأمان التي تسعى الوكالة إلى تحقيقه كالتزامها بحفظ السرية والمحافظة على وثائق العملاء والعمل على الإجابة لمختلف التساؤلات المطروحة من العملاء.

الخاتمة العامة

1 - الملخص

تحتل إدارة الوقت أهمية بالغة في المؤسسات الخدمية؛ إذ أنه في عالم الأعمال اليوم يعد الوقت أحد الموارد الثمينة التي يجب استثمارها بشكل فعال لتحقيق النجاح والتميز على عكس المؤسسات قديماً إذ كان يتحدد مدى تفوق المؤسسة بمدى توفرها على الموارد والمعدات، وبالتالي فإن إدارة الوقت الجيدة الآن أصبحت ضرورة في المؤسسات الخدمية فهي تعمل على تحسين المهارات والكفاءات في المؤسسة من خلال إدارة المهام والأعمال والتخطيط لها بشكل فعال وكذلك تمكن من تحسين جودة العمل في المؤسسة وزيادة النشاط فيها. وتهدف إدارة الوقت في المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات باعتبار هذه الأخيرة من أهم العناصر التي تمكن من استمرارية المؤسسات الخدمية؛ لأنه بدون تحقيق جودة في الخدمات المقدمة من طرفها لا تستطيع التقدم في مجال عملها ولا تستطيع جذب المزيد من الزبائن لذلك تعد إدارة الوقت الممكن الأول للمؤسسات الخدمية من تحقيق الاستمرارية في العمل وتحقيقها للأرباح المالية وكذلك تمكين المؤسسة من كسب حصة سوقية وميزة تنافسية.

ومن بين الأمور التي تركز عليها إدارة الوقت تحسين جودة الخدمات باعتبارها أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات الخدمية وتلعب دوراً هاماً في بناء سمعة المؤسسة؛ إذ أن جودة الخدمة تؤدي إلى تمتع العميل بتجربة إيجابية معها من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق توقعاتهم مما يجعل هؤلاء العملاء سفراء لها في المستقبل وكساهمين في نشر سمعة إيجابية عنها. بالإضافة إلى ذلك تؤثر جودة الخدمة بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة؛ إذ أنه عندما تتحقق جودة الخدمة في المؤسسة بشكل عالي سيزداد عدد العملاء الراضين وبالتالي سترتد إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى إذا كانت جودة الخدمة منخفضة فإنها تؤدي إلى فقدان العملاء وتقليل الإيرادات. ويتطلب تحقيق جودة الخدمة الإهتمام بعدة جوانب كتوفير الموظفين المدربين والمؤهلين وتبسيط العمليات والإجراءات واستخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة، وتتطلب أيضاً إجراء تقييمات دورية والإستماع لملاحظات العملاء وتحسين الخدمات استناداً على ملاحظات العملاء، ويتم قياس مدى تحقيق المؤسسة لجودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في الملموسية، والإستجابة، والإعتمادية، والأمان، والتعاطف.

ويمكن القول إدارة الوقت هي أساس تحسين جودة الخدمة؛ فمن خلال استخدام استراتيجيات إدارة الوقت وإعتماد أساليبها ستتمكن المؤسسة من تعظيم كفاءة موظفيها وتنظيم أنشطتهم بشكل فعال عن طريق تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بناءً على أهمية المهام وبهذا سيتحقق التوازن بين إنجاز المهام والوقت المتاح بأعلى مستوى من الفعالية. وتمكن إدارة الوقت الجيدة من تقليل التأخير في تقديم الخدمات للعملاء

بواسطة تخصيص الوقت بالشكل اللازم وتنظيم الأنشطة المتعلقة بالعملاء بطريقة محكمة وبهذا سيتم تجنب التأخير في تلبية احتياجات العملاء وتقديم الخدمات في الوقت المحدد المتفق عليه.

وعليه يرجع تبني البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة لإدارة الوقت لتحقيق الكفاءة في العمل وزيادة التنظيم؛ من خلال تخصيص الوقت بشكل جيد وتنظيم المهام والأنشطة بطريقة مناسبة تحقق الأداء الأمثل وتقلل التأخير في العمل، وتعمل إدارة الوقت في البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة على تحقيق التحكم في المخاطر المالية؛ حيث أن إدارة الوقت تساعد على تحقيق الإلتزامات في الوقت المحدد للمعاملات المالية والإلتزامات المالية الأخرى لأن التأخر في أداء هذه المعاملات قد يؤدي إلى تكبد الوكالة إلى الخسائر، ويؤدي أيضا تطبيقها إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال كتحسين زمن الانتظار في الصفوف وتسهيل العمليات المصرفية لتوفير خدمة ذات جودة جيدة للعملاء.

2- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيما يلي:

2-1- نتائج الدراسة النظرية: وتتمثل أهم نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- يعتبر الوقت من أثنى الموارد التي يمتلكها الفرد والمؤسسة على حد سواء؛
- اعتماد إدارة الوقت في المؤسسات الخدمية يمكن من تحقيق العديد من المزايا التي تساعد في تحسين تنظيم العمل والعلاقات بين الموظفين والعديد من المجالات الأخرى.
- تطبيق مبادئ إدارة الوقت يساهم في ضمان زيادة إنتاجية المؤسسة وضمان فعالية مختلف أنشطتها؛
- تعتمد إدارة الوقت على ثلاثة أساليب أساسية في الإدارة: أسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة الذاتية؛
- تبني إدارة الوقت لا يعني تطبيقها فقط بل يعني نشوء إلتزام من طرف المؤسسة ككل وإلتزام أخلاقي من طرف الموظفين اتجاه وظائفهم؛
- تعتبر الخدمات المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي لتحقيقها الكثير من العوائد لأصحابها؛
- تساعد جودة الخدمات في جذب العملاء للمؤسسة وزيادة أرباحها المالية الناتجة عن تحقيق توقعات العملاء.
- تسعى جودة الخدمة إلى تحقيق خمسة أبعاد مهمة: بعد الملموسية، بعد الإستجابة، بعد الإعتمادية، بعد الأمان، بعد التعاطف.
- يتم تحسين جودة الخدمة عن طريق ثلاثة أساليب أساسية: أسلوب المقارنة المرجعية، أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

- يمكن قياس جودة الخدمة انطلاقاً من مقياس الفجوة الخاص بجودة الخدمة Servqual ومقياس الأداء الفعلي للخدمة servperf؛

- التحكم في الوقت وتسييره بشكل فعال يؤدي إلى نتائج أفضل في المؤسسة؛

- تعتمد إدارة الوقت على خمسة إستراتيجيات: إستراتيجية التخطيط للعمل، إستراتيجية التنظيم الجيد للعمل، إستراتيجية سد منافذ الملهيات، إستراتيجية التفويض الفعال للصلاحيات، إستراتيجية إدارة وقت المرؤوسين؛
- هناك علاقة متكاملة بين إدارة الوقت وجودة الخدمات لأن إدارة الوقت إحدى أهم الأدوات الرئيسية لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية.

2-2- نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- تعتبر الوكالة الفرعية-483- من أفضل الوكالات المتواجدة بولاية تبسة التي تسهر على تلبية احتياجات عملائها من أفراد ومؤسسات وشركات؛

- تتعامل الوكالة مع العديد من المؤسسات والبنوك والشركات الأخرى بالإضافة إلى تقديمها العديد من الخدمات المتميزة للعملاء؛

- تسهر الوكالة على حسن التوظيف إذ أن معظم موظفيها من فئة الشباب ذوي مؤهلات علمية تمثلت في شهادات جامعية وعليا؛

- تعتمد الوكالة الفرعية-483- تبسة على إدارة الوقت وجودة الخدمات كمفتاحين رئيسيين لتحقيق أهدافها المسطرة؛

- يتم الإعتماد على التخطيط في العمل من قبل الموظفين ويتجلى هذا من خلال ثقة الوكالة الفرعية-483- تبسة في قدرة الموظفين على التخطيط للأعمال مسبقاً؛

- تعتمد الوكالة الفرعية-483- تبسة على بعد الاعتمادية والأمان والتعاطف في جذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين؛

- على الرغم من حرص الوكالة على راحة عملائها وتحسين صورتها أمامهم إلا أنها أهملت نوعاً ما أهم جانب وهو جانب الملموسية من ناحية توفير التجهيزات الحديثة وموائمة شكل الوكالة للخدمات المقدمة من طرفها.

- تولى الوكالة الفرعية-483- تبسة أهمية بالغة لعملائها لذلك تعمل بشتى الطرق على الإيفاء بالالتزامات في الوقت المحدد وحفظ مختلف الوثائق المتعلقة بهم كرد فعل منها للثقة الممنوحة لها من قبل العملاء؛

- تهتم المؤسسة بتأدية المهام بشكل يحقق لها رضا العملاء عن طريق تقديم خدمات ذات جودة لهم، وكذلك يحقق الرضا الوظيفي لموظفيها عن طريق التفويض الجيد للمهام وتنظيم العمل في الوكالة وحسن المعاملة فيما بينهم من جهة أخرى.

3- الإقتراحات والتوصيات : في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات تتمثل في:

- على إدارة الوكالة محل الدراسة نشر ثقافة إدارة الوقت في الوكالة لما تحققه من فوائد على الصعيد الشخصي للموظفين والعملي وتحقيق التوازن في العمل ككل؛

- على إدارة الوكالة محل الدراسة إيلاء أهمية للوقت في الوكالة لما يلعبه من دور في تحقيق الأرباح وجذب العملاء، عن طريق تخطيط الوقت باتباع الأساليب العلمية للجدولة والبرمجة الزمنية والاستعانة بالجدول والخرائط المخصصة لتخطيط الوقت؛

- ضرورة العمل على توسيع مجال الأتمتة في المكاتب الإدارية للوكالة محل الدراسة بالوسائل التكنولوجية اللازمة، والقيام بتدريب الموظفين عليها ومن ثم تشجيعهم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام بغرض تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء؛

- يسلترم قيام الإدارة العليا للوكالة محل الدراسة بتحقيق العدالة التنظيمية من خلال توزيع المهام بما يتناسب مع التخصصات وقدرات الموظفين وتوضيح المهام للموظفين لتقليل الضغط عليهم وكذلك عدم إجهاد بعض الموظفين على حساب غيرهم؛

- ضرورة سعي إدارة الوكالة محل الدراسة لتحسين مستوى كفاءة الموظفين في إنجاز المهام والأنشطة عن طريق توضيح مختلف الأساليب التي يتم اعتمادها لتخفيف الضغط في العمل كاتباع أسلوب التفويض في المهام الثانوية للمرؤوسين وتركيز الإدارة العليا على المهمات الاستراتيجية المتعلقة بالوكالة؛

- ضرورة تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة العليا والموظفين، في كل الوكالات الفرعية للبنك محل الدراسة حتى يتم إنجاز المهام بالشكل المطلوب؛

- على الإدارة العليا للوكالة محل الدراسة إعداد جداول زمنية للمهام الأساسية وتحديد الأولويات لتقليل النشبت والإنشغال بالأعمال اليومية؛

- على الإدارة العليا للوكالة محل الدراسة تنمية الروح الجماعية في العمل من أجل إنجاز المهام بسرعة وفعالية وتهيئة مناخ وظيفي يدعم ذلك؛

- على كل إدارات البنوك العاملة في الجهاز المصرفي الجزائري الأخذ باستراتيجيات إدارة الوقت لما تحققه من تحسين في جودة خدماتها للعملاء ومن ثم ما يمكن أن تحققه من تطور للبنوك والجهاز ككل.

- 4- آفاق الدراسة: لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:
- أثر إدارة الوقت في تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية؛
 - دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
 - دور إدارة الوقت في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - أهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة الوقت في دعم تنافسية المؤسسات السياحية في الجزائر.

ثبت المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم علي رابعة، مهارة إدارة الوقت، دار الألوكة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
2. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
3. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثانية، 2012.
4. العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
5. القحطاني سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2001.
6. باسم الحميري، مهارات إدارية: التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
7. بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
9. خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011.
10. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
11. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، الطبعة الأولى، 2008.
12. رانجيت سينج، تعزيز الجودة الشخصية، مكتبة الجريير للترجمة، السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
13. رحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار الجريير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
14. رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2000.
15. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

16. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
17. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
18. سليم بطرس جلدة حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
19. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الغداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
20. صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان أحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دار الشرق الأوسط للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
21. عليان ربحي مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
22. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
23. كاظم سنان الموسوي، آل علي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
24. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
25. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
26. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
27. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
28. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

29. محمد قذري حسن، إدارة الأداء والتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
30. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت: المفهوم، القواعد، المهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
31. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار دربر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
32. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
33. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
34. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
35. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. برباخ رايح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
2. بن سديرة عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2021.
3. جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2021.

4. محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
5. محمد أمين بلخشعي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، قسم التنظيمات السياسية والإدارية، كلية العلوم السياسية والإدارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
6. نور الدين عزوز، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2021.
7. الهذلي رجوة بنت سمران، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
8. أنيسة الدويك، مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
9. أوغيدني هدى، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2009.
10. بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2013.
11. جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
12. طارق زياد الأسطل، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

13. عايطي بن عطية بن حسين القرشي، الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الإنتاجية التربوية الأمنية لضباط شرطة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية مكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
14. فليسي لنده، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
15. محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
16. ممدوح سودي، منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

1. الشريف بوفاس، ربيع بلايلية، استخدام نموذج لقياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 10-11 أبريل 2018.
2. عبد الودود أحمد خطاب، نبراس يونس محمد آل مراد، تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين، المؤتمر الدولي الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، قسم الإدارة والتسيير الرياضي المسيلة، الجزائر، 2008.

رابعا: المجلات

1. أزهار عبد الوهاب محمد، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، كلية التربية، جامعة ميسان، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2022.
2. أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للمنشورات العلمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة زاخو إقليم كورستان، العدد 18، جمهورية العراق، جوان 2020.

3. براينيس عبد القادر، كبير هادية، خصائص الخدمات أثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد06، الجزائر، جانفي 2014.
4. برباخ رابح، الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض كأسلوبين من أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمركبات الرياضية بالمسيلة، مجلة معارف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، العدد25، الجزائر، ديسمبر 2018.
5. بن ساعد فاطنة، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، المجلد10، العدد01، الجزائر، جانفي 2023.
6. بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد01، الجزائر، جوان 2022.
7. بن عياد فتيحة، جطي غالم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة مختبر أبحاث إدارة الأعمال ورأس مال الاجتماعي، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2022.
8. بوزيد سليمة، تفويض السلطة مفتاح تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد30-31، الجزائر، ماي 2013.
9. خديجة شناف، الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليبه إدارته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، العدد30، الجزائر، سبتمبر 2017.
10. خرموش منى، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الأسس المتبعة من طرف مدرّاء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد13، الجزائر، ديسمبر 2015.
11. رجاء نصر محمود محمد، تحسين جودة خدمات شركات الطيران باستخدام استراتيجيات إدارة الوقت دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد11، العدد04، مصر، 2020.
12. زرزاز العياشي، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات والأبحاث الاقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد01، الجزائر، ديسمبر 2014.
13. عبد الرحمان بن محمد الحبيب، سارة بنت نايف المحياء، قواعد تربوية لإدارة الوقت من السنة النبوية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد165، الجزء الثاني، السعودية، أكتوبر 2015.
14. عيسى مرزقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، العدد12، الجزائر، جوان 2017.

15. فريحة رمزي بهاء الدين، الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق جامعة ابن خلدون تيارت، المجلد 56، العدد 01، الجزائر، 2019.
16. فطوم بعيرة، الزهرة جعلاب، ترسيخ أخلاقيات العمل كمنهج لتحقيق متطلبات إدارة الوقت: دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، جوان 2021.
17. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنت، دور الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1، العدد 06، الجزائر، جوان 2017.
18. قرش عبد القادر، مكانة الوقت بين الفكر الإداري والإسلامي، دراسة مقارنة، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة عمار التليجي، الأغواط، 2010.
19. كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 21، الجزائر، جانفي 2017.
20. لوراتي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة: الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 05، الجزائر، جوان 2016.
21. مكيد علي، مقرب سارة، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة المدينة، المجلد 02، العدد 13، الجزائر، 2015.
22. مصطفى طويطي، ميلود وعيل، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -، محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014.
23. نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة الأدوية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2018.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

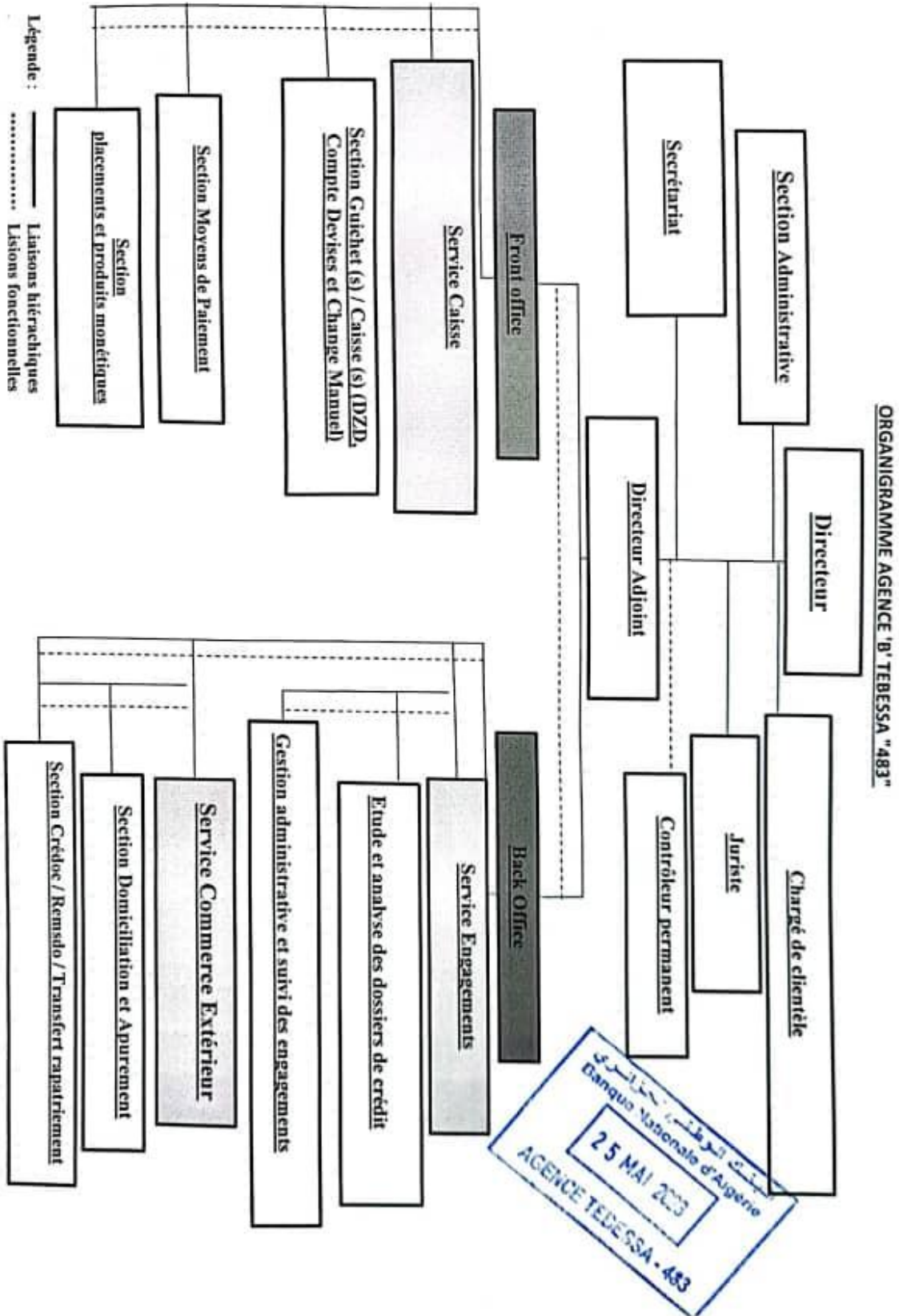
1. Borchado Ana, **Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education**, Emerald Group Publishing Limited, Portuguese University, Vol17 No2, Lisbon, 2009.
2. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, **marketing des service**, Pearson éducations, paris, 6eme édition, 2008.
3. Deborah Johnson-Blake, **Nonprofit administrators perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success**, dissertations presented partial fulfillment of the requirements for degree doctor of management in organizational leadership, university PHOENIX, Arizona, usa, 2010.

4. Deborah Johnson-Blake, **Nonprofit administrators' perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success**, dissertations presented partial fulfillment of the requirements for degree doctor of management in organizational leadership, university PHOENIX, Arizona, usa, 2010.
5. Farah khattab, **Investigating the Service Quality Dimensions and their Impact on University Students' Satisfaction in a Private Higher Education Institution in Lebanon**, A thesis submitted in partial fulfilment the requirement of the Doctoral degree in Business Administration, Staffordshire University, Lebanon, 2019.
6. Fatuma mohammed said, **Assesment of time management in improving organizational perfomance in bank industry-a case of Kenya post bank Nairobi-**project submitted for the awred of the degree of business and leadership, the school of management and leadership in partial fulfillment of the requirement, the management university of Africa, Africa, 2017.
7. Janie houle, annie boeaudin, **soutenir l'autogestion des troubles anxieux dépressif et bipolaire, colloque alliance**, canada, 2019.
8. Jean brilman, jacques herard, **les meilleurs pratiques de management**, edition dorganisation groupe eyrolles, germain, vol6, 2003.
9. Laurent Harmel, pierre Achard, **100 questions pour comprendre et agir**, afnor éditions, France, 2010.
10. Michael henry cohen; the **power of self-management: pride and professionalism for a successful career; creative health care**; france;1er edition;2008.
11. Philip Kotler, Dubois, **marketing management**, publi unio, paris,11eme edition, 2003.
12. Philip Kotler; Kevin Keller, Lane : **Marketing management 15^{eme} edition**, Pearson education, Paris, 2016.
13. Stephen john, **strategic learning and leading change**, oxford Butterworth Heinemann, 1st edition, 2008.
14. Tinashe TR Ngoro Tinashe Chuchu, **The impact of service quality drivers on customer satisfaction in internet provision services of Zimbabwe**, Journal of Business and Retail Management Research, Department of Marketing Management University of Pretoria, Vol 14 Issue 1 South Africa, 2019.
15. Wiam Wahab Abdel-Hussein, **The impact of time management on the success of service organizations**, Technium Social Sciences Journal, Vol 5, Southern Technical University - Technical Institute, Nasiriya, Iraq, 2020.



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للوكالة الفرعية 483 - تبسة





الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

استبانة بحثية لإعداد مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر والموسومة ب:
"دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية"
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- وكالة تبسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات إيطارات وموظفي المؤسسة المحترمين

في إطار التحضير لإعداد الدراسة التطبيقية الخاصة بمذكرة تخرج ماستر إدارة أعمال، المتعلقة ب: "دور إدارة الوقت في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجوا من سيادتكم التعاون معنا والمساهمة في هذا العمل بالإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، بكل مصداقية وموضوعية. ونحيطكم علما بأن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسريّة تامة و لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و نثمن مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وفقنا الله و إياكم لما يحبه و يرضاه.

من إعداد الطالبان:

- طرشان يسرى
- صمادي بهاء الدين

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- بوطورة فضيلة

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع آرائكم.

1- الجنس:

- أنثى - ذكر

2- السن:

- أقل من 30 سنة - من 30 الى أقل من 40 سنة
 - من 40 الى أقل من 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي - جامعي
 - دراسات عليا - أخرى

5- الوظيفة:

- عامل - عامل مؤهل
 - إطار - إطار سامي

4- الخبرة الوظيفية:

- أقل من 5 سنوات - من 5 الى أقل من 10 سنوات
 - من 10 الى أقل من 15 سنة - أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها

المحور الاول: إدارة الوقت.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	يخصص الموظف وقتا يخطط فيه للمهام قبل البدء في تنفيذها					
02	يتم تحديد أولويات المهام الموكلة للموظف وفقا للوقت المتاح					
03	يتمتع الموظف بالمرونة في إنجاز المهام وفق جدول الأعمال					
04	يثق البنك في قدرة الموظف على التخطيط مسبقا للأمر الطارئة					
05	يتناسب تنظيم وقت الموظف مع جداول الأعمال اليومية					
06	يتوفر البنك على رقمنة الملفات للتخلص من تكديس الوثائق					
07	يسعى البنك لإبلاغ الموظف بالمهام الموكلة في وقت كافي					
08	يساهم توضيح المهام في تنظيم عمل البنك					
09	يمنح البنك للموظف الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام بنجاح					
10	يفوض مدير البنك الأعمال الروتينية للمرؤوسين					
11	يعمل مدير البنك على إسناد المهام التي ستفوض حتى لا تتداخل					
12	يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله					
13	يقوم البنك بإرشاد الموظفين أثناء القيام بمهامهم					
14	يحرص البنك على توضيح المهام وتحديد مسؤولياتها					
15	يأخذ البنك شكاوى الموظفين بعين الاعتبار والاستجابة لهم سريعا					
16	يميز الموظف بين النشاطات القابلة وغير القابلة للتأجيل					
17	يمنع البنك سياسة الباب المفتوح أثناء أوقات العمل					
18	يشير البنك في لوائح إلى منع استخدام الهاتف					
19	يقدر الموظف الوقت فيتم الانضباط ذاتيا					
20	تستنكر ادارة البنك قراءة الجرائد وشرب القهوة في جميع الأوقات من طرف الموظفين					

المحور الثاني: جودة الخدمة.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	يتلائم التصميم الداخلي للبنك مع نوع الخدمات المقدمة					
02	يحتوي البنك على التجهيزات الحديثة التي تسهل العمل					
03	يتناسب مظهر الموظفين مع الصورة العامة للبنك					
04	يسهل الوصول إلى البنك نتيجة للموقع الجغرافي الملائم					
05	يحرص البنك على تقديم الخدمات بالدقة المطلوبة					
06	يولي البنك اهتماما بالتسليم في الوقت المحدد					
07	يقدم البنك الخدمات بالشكل المطلوب					
08	يقدر البنك ثقة العملاء ويتم التعامل معهم بمصداقية					
09	يلتزم البنك بضمان سرية العملاء					
10	يحفظ البنك وثائق العملاء في نظام ورقي ونظام محوسب					
11	يتم إعلام العملاء بأي تغيير طرأ في البنك					
12	يجيب الموظفين عن التساؤلات المطروحة إجابة كافية ومفصلة					
13	يتفاعل البنك بسرعة وفعالية مع شكاوي العملاء					
14	يستجيب البنك لمختلف طلبات العملاء					
15	يتمتع البنك بسمعة جيدة لدى العملاء					
16	يعلم البنك العملاء بمواعيد تقديم الخدمة					
17	يتعامل عمال البنك بلطف مع العملاء					
18	يسعى البنك للاهتمام الفردي بكل عميل					
19	يتفهم موظفي البنك احتياجات العملاء ويقوم بحلها					
20	يتوافق وقت عمل البنك مع أوقات العملاء					

شكرا على تعاونكم كثيرا، دمتم ذخرا للعلم والمتعلمين.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب والرتبة العلمية	جامعة الانتساب
01	الأستاذ الدكتور فضيلة بوطورة	جامعة تبسة
02	الأستاذ الدكتور يحي دريس	جامعة تبسة
03	الدكتورة بوحنيك هدى	جامعة تبسة

الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج الـ SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الوقت	.073	46	.200*	.994	46	.997
الخدمة جودة	.081	46	.200*	.916	46	.003

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	40

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.592	.583	.351

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.020	1	8.020	65.274	.000 ^b
	Residual	5.529	45	.123		
	Total	13.548	46			

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.840	.298		6.180	.000
	الوقت إدارة	.632	.078	.769	8.079	.000

a. Dependent Variable: الخدمة جودة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الملموسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	.168	.150	.592

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.191	1	3.191	9.091	.004 ^b
	Residual	15.793	45	.351		
	Total	18.984	46			

a. Dependent Variable: الملموسية

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.383	.503			4.735	.000
	الوقت إدارة	.399	.132	.410		3.015	.004

a. Dependent Variable: الملموسية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاعتمادية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 ^a	.565	.555	.454

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.034	1	12.034	58.371	.000 ^b
	Residual	9.277	45	.206		
	Total	21.311	46			

a. Dependent Variable: الاعتمادية

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.342	.386			3.479	.001
	إدارة الوقت	.775	.101	.751		7.640	.000

a. Dependent Variable: الاعتمادية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأمان

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.503	.452

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.731	1	9.731	47.613	.000 ^b
	Residual	9.197	45	.204		
	Total	18.928	46			

a. Dependent Variable: الأمان

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.730	.384		4.505	.000
	الوقت إدارة	.696	.101	.717	6.900	.000

a. Dependent Variable: الأمان

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستجابة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.668 ^a	.446	.434	.534

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.346	1	10.346	36.268	.000 ^b
	Residual	12.837	45	.285		
	Total	23.184	46			

a. Dependent Variable: الاستجابة

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.622	.454		3.576	.001
	الوقت إدارة	.718	.119	.668	6.022	.000

a. Dependent Variable: الاستجابة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الوقت إدارة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التعاطف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.364	.350	.506

a. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.595	1	6.595	25.788	.000 ^b
	Residual	11.508	45	.256		
	Total	18.104	46			

a. Dependent Variable: التعاطف

b. Predictors: (Constant), الوقت إدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.122	.430		4.941	.000
	الوقت إدارة	.573	.113	.604	5.078	.000

a. Dependent Variable: التعاطف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يخصص الموظف وقتاً يخطط فيه للمهام قبل البدء في تنفيذها	47	3.94	.895
يتم تحديد أولويات المهام الموكلة للموظف وفقاً للوقت المتاح	47	3.89	1.047
يتمتع الموظف بالمرونة في إنجاز المهام وفق جدول الأعمال	47	4.00	.956
يتقن البنك في قدرة الموظف على التخطيط مسبقاً للأمور الطارئة	47	3.81	.851
يتناسب تنظيم وقت الموظف مع جداول الأعمال اليومية	47	3.57	1.098
يتوفر البنك على رقمنة الملفات للتخلص من تكديس الوثائق	47	3.26	1.188
يسعى البنك لإبلاغ الموظف بالمهام الموكلة في وقت كافي	47	3.66	1.069
يساهم توضيح المهام في تنظيم عمل البنك	47	4.23	.890
يمنح البنك للموظف الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام بنجاح	47	3.77	.865
يفوض مدير البنك الأعمال الروتينية للمرؤوسين	47	3.96	1.042
يعمل مدير البنك على إسناد المهام التي ستقوض حتى لا تتداخل	47	4.04	.908
يملك الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله	47	3.11	1.047
يقوم البنك بإرشاد الموظفين أثناء القيام بمهامهم	47	3.89	1.047
يحرص البنك على توضيح المهام وتحديد مسؤولياتها	47	3.91	1.080
يأخذ البنك شكاوى الموظفين بعين الاعتبار والاستجابة لهم سريعاً	47	3.66	1.128
يميز الموظف بين النشاطات القابلة وغير القابلة للتأجيل	47	4.02	.821
يمنع البنك سياسة الباب المفتوح أثناء أوقات العمل	47	3.34	1.256
يشير البنك في لوائح إلى منع استخدام الهاتف	47	3.23	1.202
يقدر الموظف الوقت فيتم الانضباط ذاتياً	47	3.87	1.013
تستنكر ادارة البنك قراءة الجرائد وشرب القهوة في جميع الأوقات من طرف الموظفين	47	3.79	1.102
إدارة الوقت	47	3.75	.660
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بتلأم التصميم الداخلي للبنك مع نوع الخدمات المقدمة	47	3.57	.972
يحتوي البنك على التجهيزات الحديثة التي تسهل العمل	47	3.43	1.137
يتناسب مظهر الموظفين مع الصورة العامة للبنك	47	4.21	.806
يسهل الوصول إلى البنك نتيجة للموقع الجغرافي الملائم	47	4.30	.749
الملموسية	47	3.88	.642
يحرص البنك على تقديم الخدمات بالدقة المطلوبة	47	4.19	.770
يولي البنك اهتماماً بالتسليم في الوقت المحدد	47	4.15	.807
يقدم البنك الخدمات بالشكل المطلوب	47	4.21	.720
يقدر البنك ثقة العملاء ويتم التعامل معهم بمصداقية	47	4.43	.715
الاعتمادية	47	4.24	.681
يلتزم البنك بضمان سرية العملاء	47	4.53	.654
يحفظ البنك وثائق العملاء في نظام رقمي ونظام محوسب	47	4.45	.928
يتم إعلام العملاء بأي تغيير طرأ في البنك	47	4.15	.955
يجيب الموظفين عن التساؤلات المطروحة إجابة كافية ومفصلة	47	4.23	.758
الأمان	47	4.34	.641
يتفاعل البنك بسرعة وفعالية مع شكاوى العملاء	47	4.30	.931
يستجيب البنك لمختلف طلبات العملاء	47	4.17	.940
يتمتع البنك بسمعة جيدة لدى العملاء	47	4.45	.686
يعلم البنك العملاء بمواعيد تقديم الخدمة	47	4.34	.700
الاستجابة	47	4.31	.710
يتعامل عمال البنك بلطف مع العملاء	47	4.38	.795
يسعى البنك للاهتمام الفردي بكل عميل	47	4.19	.770
يتقن موظفي البنك احتياجات العملاء ويقوم بحلها	47	4.36	.705
يتوافق وقت عمل البنك مع أوقات العملاء	47	4.15	.722
التعاطف	47	4.27	.627
جودة الخدمة	47	4.21	.543
Valid N (listwise)	47		

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	24	51.1	51.1	51.1
	أنثى	23	48.9	48.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	9	19.1	19.1	19.1
	سنة 40 من أقل الى 30 من	28	59.6	59.6	78.7
	سنة 50 من أقل الى 40 من	7	14.9	14.9	93.6
	سنة 50 من أكثر	3	6.4	6.4	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

		العلمي المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	5	10.6	10.6	10.6
	جامعي	29	61.7	61.7	72.3
	عليا دراسات	11	23.4	23.4	95.7
	أخرى	2	4.3	4.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	عامل	5	10.6	10.6	10.6
	مؤهل عامل	8	17.0	17.0	27.7
	إطار	27	57.4	57.4	85.1
	سامي إطار	7	14.9	14.9	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

		الوظيفية الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	25	53.2	53.2	53.2
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	10	21.3	21.3	74.5
	سنة 15 من أقل الى 10 من	6	12.8	12.8	87.2
	سنة 15 من أكثر	6	12.8	12.8	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Correlations

		الوقت إدارة	الخدمة جودة	الاستبانة
الوقت إدارة	Pearson Correlation	1	.769 **	.952 **
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	47	47	47
الخدمة جودة	Pearson Correlation	.769 **	1	.928 **
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	47	47	47
الاستبانة	Pearson Correlation	.952 **	.928 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	47	47	47

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

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوقت إدارة	ذكر	24	3.93	.510
	أنثى	23	3.56	.755
الخدمة جودة	ذكر	24	4.29	.506
	أنثى	23	4.13	.579

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
		F	Sig.
الوقت إدارة	Equal variances assumed	.335	.566
	Equal variances not assumed		1.934
الخدمة جودة	Equal variances assumed	.073	.788
	Equal variances not assumed		.978

Independent Samples Test

		Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
		One-Sided p	Two-Sided p		
الوقت إدارة	Equal variances assumed	.030	.059	.362	.187
	Equal variances not assumed	.031	.063	.362	.189
الخدمة جودة	Equal variances assumed	.167	.333	.155	.158
	Equal variances not assumed	.167	.335	.155	.159

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الوقت إدارة	Equal variances assumed	-.015	.739
	Equal variances not assumed	-.020	.744
الخدمة جودة	Equal variances assumed	-.164	.474
	Equal variances not assumed	-.165	.475

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
الوقت إدارة	Cohen's d	.642	.564	-.022	1.145
	Hedges' correction	.652	.555	-.022	1.126
	Glass's delta	.755	.479	-.115	1.063
الخدمة جودة	Cohen's d	.543	.285	-.291	.859
	Hedges' correction	.552	.281	-.286	.844
	Glass's delta	.579	.268	-.312	.842

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	
الوقت إدارة	سنة 30 من أقل	9	3.56	.331	.110		3.31
	سنة 40 من أقل الى 30 من	28	3.76	.792	.150		3.45
	سنة 50 من أقل الى 40 من	7	3.80	.361	.136		3.47
	سنة 50 من أكثر	3	4.12	.597	.344		2.63
	Total	47	3.75	.660	.096		3.55
الخدمة جودة	سنة 30 من أقل	9	4.17	.603	.201		3.71
	سنة 40 من أقل الى 30 من	28	4.20	.595	.113		3.97
	سنة 50 من أقل الى 40 من	7	4.29	.346	.131		3.97
	سنة 50 من أكثر	3	4.27	.379	.219		3.33
	Total	47	4.21	.543	.079		4.05

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		
		Upper Bound	Minimum	Maximum
الوقت إدارة	سنة 30 من أقل	3.82	3	4
	سنة 40 من أقل الى 30 من	4.06	2	5
	سنة 50 من أقل الى 40 من	4.13	3	4
	سنة 50 من أكثر	5.60	4	5
	Total	3.94	2	5
الخدمة جودة	سنة 30 من أقل	4.64	4	5
	سنة 40 من أقل الى 30 من	4.43	2	5
	سنة 50 من أقل الى 40 من	4.61	4	5
	سنة 50 من أكثر	5.21	4	5
	Total	4.37	2	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوقت إدارة	Between Groups	.743	3	.248	.551	.650
	Within Groups	19.317	43	.449		
	Total	20.060	46			
الخدمة جودة	Between Groups	.068	3	.023	.072	.975
	Within Groups	13.480	43	.313		
	Total	13.548	46			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
الوقت إدارة	ثانوي	5	4.21	.504	.225	3.58
	جامعي	29	3.65	.574	.107	3.43
	عليا دراسات	11	3.80	.917	.276	3.18
	أخرى	2	3.70	.212	.150	1.79
	Total	47	3.75	.660	.096	3.55
الخدمة جودة	ثانوي	5	4.54	.435	.195	4.00
	جامعي	29	4.19	.468	.087	4.01
	عليا دراسات	11	4.17	.761	.230	3.66
	أخرى	2	3.85	.212	.150	1.94
	Total	47	4.21	.543	.079	4.05

Descriptives

95% Confidence Interval for Mean

		Upper Bound	Minimum	Maximum
الوقت إدارة	ثانوي	4.84	4	5
	جامعي	3.87	2	5
	عليا دراسات	4.41	2	5
	أخرى	5.61	4	4
	Total	3.94	2	5
الخدمة جودة	ثانوي	5.08	4	5
	جامعي	4.37	4	5
	عليا دراسات	4.68	2	5
	أخرى	5.76	4	4
	Total	4.37	2	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوقت إدارة	Between Groups	1.356	3	.452	1.039	.385
	Within Groups	18.704	43	.435		
	Total	20.060	46			
الخدمة جودة	Between Groups	.829	3	.276	.934	.432
	Within Groups	12.719	43	.296		
	Total	13.548	46			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
الوقت إدارة	عامل	5	3.45	1.190	.532	1.97
	مؤهل عامل	8	3.69	.940	.332	2.90
	إطار	27	3.81	.422	.081	3.65
	سامي إطار	7	3.77	.704	.266	3.12
	Total	47	3.75	.660	.096	3.55
الخدمة جودة	عامل	5	4.06	.414	.185	3.55
	مؤهل عامل	8	4.19	.939	.332	3.40
	إطار	27	4.22	.438	.084	4.05
	سامي إطار	7	4.29	.506	.191	3.82
	Total	47	4.21	.543	.079	4.05

Descriptives

95% Confidence Interval for Mean

		Upper Bound	Minimum	Maximum
الوقت إدارة	عامل	4.93	2	5
	مؤهل عامل	4.47	2	5
	إطار	3.98	3	5
	سامي إطار	4.42	3	5
	Total	3.94	2	5
الخدمة جودة	عامل	4.57	4	5
	مؤهل عامل	4.97	2	5
	إطار	4.40	4	5
	سامي إطار	4.75	4	5
	Total	4.37	2	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوقت إدارة	Between Groups	.598	3	.199	.440	.725
	Within Groups	19.462	43	.453		
	Total	20.060	46			
الخدمة جودة	Between Groups	.162	3	.054	.173	.914
	Within Groups	13.386	43	.311		
	Total	13.548	46			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
						Lower Bound
الوقت إدارة	سنوات 5 من أقل	25	3.74	.669	.134	3.46
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	10	3.65	.892	.282	3.01
	سنة 15 من أقل الى 10 من	6	3.75	.345	.141	3.39
	سنة 15 من أكثر	6	3.97	.479	.196	3.46
	Total	47	3.75	.660	.096	3.55
الخدمة جودة	سنوات 5 من أقل	25	4.13	.657	.131	3.86
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	10	4.30	.381	.121	4.02
	سنة 15 من أقل الى 10 من	6	4.41	.371	.151	4.02
	سنة 15 من أكثر	6	4.18	.380	.155	3.78
	Total	47	4.21	.543	.079	4.05

Descriptives

95% Confidence Interval for Mean

		Upper Bound	Minimum	Maximum
الوقت إدارة	سنوات 5 من أقل	4.01	2	5
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	4.28	2	5
	سنة 15 من أقل الى 10 من	4.11	3	4
	سنة 15 من أكثر	4.47	4	5
	Total	3.94	2	5
الخدمة جودة	سنوات 5 من أقل	4.41	2	5
	سنوات 10 من أقل الى 5 من	4.57	4	5
	سنة 15 من أقل الى 10 من	4.80	4	5
	سنة 15 من أكثر	4.58	4	5
	Total	4.37	2	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الوقت إدارة	Between Groups	.397	3	.132	.289	.833
	Within Groups	19.663	43	.457		
	Total	20.060	46			
الخدمة جودة	Between Groups	.457	3	.152	.500	.684
	Within Groups	13.091	43	.304		
	Total	13.548	46			

الملحق رقم (05): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم :/ف.ع.إ.ع.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2022/2023

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : البنك الوطني الجزائري B.N.A

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف : حيدر حسان

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- جمال الدين بشار الدين

2- طوبطان بيسري

3-

4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : الإدارة الأعمال

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : تنظيم الإداري

الفترة من : 2023/04/24 إلى : 2023/05/24

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حاد ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة النكف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2022/12/05
قرار في : 2022/12/05

القسم
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
د. صالح مصرز



ممثل المؤسسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية العلاقة بين متغير إدارة الوقت في البنك ومتغير تحسين جودة الخدمات فيه، وتعتبر إدارة الوقت أمراً حيويًا في بيئة العمل المتنامية والمتطلبات العالية التي أصبحت تستلزم لأداء الخدمات في البنوك؛ إذ أن إدارة الوقت الفعالة تمكن من تحسين كفاءة الموظفين في طريقة أداء الخدمات المقدمة للعملاء مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات في البنوك. وتشتمل إدارة الوقت على مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تستخدم لتحليل وتخطيط وتنظيم الأنشطة وتحديد الأولويات، وبالتالي فإن إدارة الوقت تعتبر وسيلة من الوسائل التي تدفع الموظفين لتحقيق أفضل النتائج على المستوى المهني وترتبط بشكل مباشر بجودة الخدمات. وقد تم إسقاط ذلك على مستوى البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة وتم التوصل إلى أن الوكالة محل الدراسة تقوم بتحسين جودة خدماتها انطلاقًا من المنطلقات التي جاءت بها إدارة الوقت كتنظيم العمل وضبط الوقت واستعمال الأساليب الإدارية كالتفويض والإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة الذاتية، وبالتالي فإن الوكالة تعتمد على مختلف هذه الركائز لتحسين جودة الخدمات فيها كل مرة، وهذا ما يثبت أهمية العلاقة بين متغيري إدارة الوقت وتحسين جودة الخدمة الوقت وتحسين جودة الخدمة بالمؤسسات الخدمية.

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة الوقت، الخدمة، جودة الخدمة، البنك الوطني الجزائري الوكالة الفرعية-483- تبسة.

Abstract

The study aimed to treat the problem of the relationship between the variable of the time management in the bank and the variable of improving the quality of services in it. The time management is considered vital in the work's growing environment the high requirements that are required to perform services in banks. As the effective time management enables improving the efficiency of employees in the way of performing the provided services to customers, which in turn leads to improving the quality of services in banks. Time management includes a set of methods and techniques that are used to analyze, plan and organize activities and set priorities. Therefore, time management is considered one of the means that motivates employees to achieve the best results at the professional level and is directly related to the quality of services. That has been dropped at the level of the National Bank of Algeria, the sub-agency-483-Tebessa, and it was concluded that the agency under the study is improving the quality of its services based on the premises of time management, such as organizing the work, controlling the time, and using the administrative methods as the delegation, the management by objectives, and the method of self-management. Hence, the agency relies on these various pillars to improve the quality of its services each time; this proves the importance of the relationship between the variables of the time management and improving service quality in service institutions.

Keywords: time, time management, service, service quality, bna sub-agency-483- Tebessa.