



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة
الإمداد في المؤسسات الصناعية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

إبراهيم غدير وصيف إبراهيم

إعداد الطلبة :

بن عودة جمال الدين

عبابه حسين

نوري حسين

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. تليلي بشير
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ.د. وصيف غدير إبراهيم إبراهيم
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. كدودة عادل

الموسم الجامعي: 2024/2023



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة
الإمداد في المؤسسات الصناعية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية في ولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

إبراهيم غدير وصيف إبراهيم

إعداد الطلبة :

بن عودة جمال الدين

عبابه حسين

نوري حسين

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. كدودة عادل
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أ.د. وصيف غدير إبراهيم إبراهيم
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	د. تليلي بشير

الموسم الجامعي: 2024/2023



۱۶ خرداد ۱۳۰۰

فقه‌پژوهان و نویسندگان

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى : (ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما)

والذي الكريمين أطال الله في عمرهما .

إلى نور عيوني وشريكة حياتي زوجتي الغالية حفظها الله ورعاها .

إلى أميرات قلبي وفلذة كبدي بناتي : تقوى، سيرين، رحيل .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى رفقاء الدرب

إلى كل الأصدقاء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما

اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته واليه ينسب الفضل والكمال

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ودمتم لي سنداً لا عمر له

إلى من جعل الله الجنة تحت إقدامها واحتضني قلبها قبل يدها، إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الشمعة التي

كانت لي الليال المظلمات، إلى وهج حياتي

(أمي الغالية)

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي

وقوتي وملاذي بعد الله

(والدي)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم، إلى خيرة أيامي وصفوتها

(أخي وأخواتي)

إلى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات أهدىكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيت، راجيا من الله تعالى

أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي ولا علي

(وسيلة، مليكة، آية، العربي، نور، حياة)

إلى من شاءت الأقدار أن التقى بهما فتقاسمت معهما إنجاز هذا العمل زملائي (حسين، جمال الدين)

إلى كل من ساهم وله الفضل بالمساعدة بطريقة أو بأخرى في مسيرتي شكرا لكم

نوري حسين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح والدي الطاهرة .

إلى من علمني كل معنى طيب في الحياة وكل خلق جميع في هذه الدنيا .

إلى أعلى ما في الدنيا سمو وفي الأخيرة الجنة أُمي الغالية .

إلى من بنيت معها أسرتي ورافقتني في هذه الحياة زوجتي العزيزة وأم أولادي .

إلى كل أبنائي

إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي وأهلي وزملائي وأصدقائي من قريب أو من بعيد .

إلى كل روح طيبة منهم سبقتنا إلى الآخرة .

إلى كل من يسير في طريق طلب العلم، وإلى كل زملائي في هذا الطريق .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة مجهودي التعليمي لهذه المرحلة .

شكر و عرفان

إن الشكرُ والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر تقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: "وصيف غدير إبراهيم إبراهيم"

على توجيهاته السديدة التي سرنا عليها وعلى صبره علينا طيلة إنجاز هذا العمل وإلى غاية إتمامه.

كما تقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل وإثرائه وتقييمه.

كما نشكر كل من أمد لنا يد العون وساهم في تذليل الصعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ونخص بالشكر "كوكبة نور الإيمان".

كما تقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة والطاقم الإداري في جامعة الوادي دون استثناء.

كما تقدم الشكر والامتنان لرؤساء المؤسسات الصناعية بولاية الوادي جميعهم دون استثناء على حسن الاستقبال

والتعاون الذي أكرمونا به في جمع المعلومات المطلوبة لهذا العمل.

كما لا يفوتنا أن تقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية. . .

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

جمال الدين، حسين، حسين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد، واختبار إمكانية وجود تأثير لإدارة الوقت على تحسين أداء إدارة الإمداد، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتصميم استمارة وزعت على المسؤولين التنفيذيين لأقسام (الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع) بتلك المؤسسات، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26، برنامج معالج الجداول Excel إصدار 2023. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ظهور أهمية إدارة الوقت بوظيفتي الشراء والإنتاج من خلال التخطيط، التنظيم والرقابة؛ كما أهملت أهمية إدارة الوقت بوظيفتي التخزين والتوزيع؛ واقتصر دور التخطيط للوقت على وظيفة الإنتاج فقط؛ كما اقتصر دور الرقابة للوقت في إدارة الشراء فقط.

الكلمات المفتاحية : الوقت، إدارة الوقت، تحسين الأداء، الإمداد، إدارة الإمداد.

Summary :

This study aimed to identify the role of time management in improving the performance of supply management, and to test the possibility of an impact of time management on improving the performance of supply management, through a field study on a group of industrial institutions in the state of Al-Wadi, and we relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, and the method The statistician is on the applied side, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared and designed and distributed to the executive officials of the departments (purchasing, storage, production, distribution) of these institutions. We relied in analyzing the questionnaire data on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, version 26, and the Excel spreadsheet processor program, version 26. 2023. Finally, the study concluded with a set of results, the most important of which is the emergence of the importance of time management in the functions of purchasing and production through planning, organization and control. It also neglected the importance of time management in the storage and distribution functions. The role of time planning was limited to the production function only. The role of time control was limited to purchasing management only.

Keywords : time, time management, performance improvement, supply, supply management.

المحتوى الصفحة

الإهداء

الشكر

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة أ- د

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الوقت, تحسين الأداء وإدارة الإمداد

تمهيد 07

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الوقت 08

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للوقت 08

الفرع الأول: تعريف الوقت لغة 08

الفرع الثاني: تعريف الوقت اصطلاحا 08

المطلب الثاني : مدخل إلى إدارة الوقت 09

الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت 09

الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت 10

المطلب الثالث : خطوات ومراحل إدارة الوقت 11

الفرع الأول: خطوات إدارة الوقت 11

الفرع الثاني: مراحل إدارة الوقت 12

المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لتحسين الأداء في المؤسسة 13

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء وأهميته في المؤسسة 14

الفرع الأول : تعريف تحسين الأداء 14

الفرع الثاني : أهمية تحسين الأداء في المؤسسة 14

المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء في المؤسسة 15

المطلب الثالث : دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية 16

المبحث الثالث : الأدبيات النظرية لإدارة الإمداد 17

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الإمداد 17

الفرع الأول : نشأة وتطور مفهوم الإمداد 17

الفرع الثاني : مفهوم إدارة الإمداد 17

20	المطلب الثاني : أهمية, أهداف وأنشطة إدارة الإمداد
20	الفرع الأول : أهمية إدارة الإمداد.....
21	الفرع الثاني: أهداف إدارة الإمداد
22	الفرع الثالث: أنشطة إدارة الإمداد.....
23	المطلب الثالث : علاقة إدارة الإمداد بوظائف المشروع
23	الفرع الأول : علاقة إدارة الإمداد بالوظيفة المالية
24	الفرع الثاني : علاقة إدارة الإمداد بوظيفة التسويق وإدارة الإنتاج
24	أولا : علاقة إدارة الإمداد بوظيفة التسويق
24	ثانيا: علاقة إدارة الإمداد بوظيفة الإنتاج
25	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وإدارة سلاسل الإمداد
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة بالجزائر.....
25	الفرع الأول : الدراسات التي تناولت إدارة الوقت
26	الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت إدارة الإمداد.....
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة خارج الجزائر.....
27	الفرع الأول : الدراسات خارج الجزائر التي تناولت إدارة الوقت.....
28	الفرع الثاني : الدراسات السابقة خارج الجزائر التي تناولت إدارة الوقت.....
29	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها.....
29	الفرع الأول : المقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
30	الفرع الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

33	تمهيد
33	المبحث الأول : منهجية الدراسة
33	المطلب الأول : المنهجية المتبعة ومجتمع الدراسة
33	الفرع الأول : المنهج المتبع في الدراسة
33	الفرع الثاني : مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
35	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
35	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
35	أولا : مفهوم الاستبيان
35	ثانيا : تصميم استبيان الدراسة
38	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
39	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستمارة.....

40	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة
40	المطلب الأول:البيانات الشخصية لأفراد العينة.....
40	الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسة
41	الفرع الثاني : توزيع العينة حسب حجم المؤسسة
42	الفرع الثالث : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة
43	الفرع الرابع : توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المستجوب
43	الفرع الثالث: اتجاه إجابات العينة حول أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكرات الخماسي
44	أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول والمتمثل في أبعاد إدارة الوقت
47	ثانياً: دراسات اتجاهات إجابات العينة حول المحور الثاني والمتمثل في أنشطة إدارة الإمداد
51	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
51	الفرع الأول: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
51	أولاً: اختبار معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد
52	ثانياً: اختبار علاقة ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد.....
57	الفرع الثاني: أهمية أبعاد إدارة الوقت وإدارة الإمداد حسب خصائص العينة
57	أولاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب خصائص العينة المدروسة (اختبار الفروق والتباين).....
57	1. أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب مؤسسات العينة المدروسة(اختبار الفروق والتباين).....
58	2. أهمية أبعاد إدارة الوقت على حسب قطاع نشاط عينة الدراسة(اختبار الفروق والتباين).....
59	3. أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة عينة الدراسة (اختبار الفروق والتباين).....
61	4. أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط العينة المدروسة (اختبار الفروق والتباين).....
62	ثانياً: أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب خصائص العينة المدروسة(اختبار الفروق والتباين).....
62	1 . أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة المدروسة (اختبار الفروق والتباين).....
63	2. أهمية أبعاد إدارة الإمداد على حسب قطاع نشاط عينة الدراسة (اختبار الفروق والتباين).....
65	3. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة عينة الدراسة (اختبار الفروق والتباين).....
66	4. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط العينة المدروسة (اختبار الفروق والتباين).....
68	الفرع الثالث: أهمية أبعاد إدارة الوقت على أبعاد إدارة الإمداد (اختبار الفروق والتباين).....
68	أولاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء (اختبار الفروق والتباين).....
69	ثانياً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين (اختبار الفروق والتباين).....
70	ثالثاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج (اختبار الفروق والتباين).....
71	رابعاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع (اختبار الفروق والتباين).....
71	خلاصة الفصل الثاني
77- 75	الخاتمة العامة
82 - 79	قائمة المصادر والمراجع.....
90 - 84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	قائمة المؤسسات الصناعية مجتمع الدراسة	34
02-02	حصيلة توزيع الاستبيان على العينة المدروسة	34
03-02	محاور الاستبانة وعدد ونسبة فقرات كل محور	37
04-02	توزيع درجات فقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي	38
05-02	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	40
06-02	توزيع العينة حسب قطاع نشاط المؤسسات	40
07-02	توزيع العينة حسب حجم المؤسسة	41
08-02	توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة	42
09-02	توزيع العينة حسب وظيفة المستجوب	43
10-02	اتجاهات العينة حول التخطيط لإدارة الوقت	44
11-02	اتجاهات العينة حول التنظيم لإدارة الوقت	45
12-02	اتجاهات العينة حول التوجيه لإدارة الوقت	45
13-02	اتجاهات العينة حول الرقابة لإدارة الوقت	46
14-02	اتجاهات العينة حول إدارة الشراء لإدارة الإمداد	43
15-02	اتجاهات العينة حول إدارة التخزين لإدارة الإمداد	47
16-02	اتجاهات العينة حول إدارة الإنتاج لإدارة الإمداد	49
17-02	اتجاهات العينة حول إدارة التوزيع لإدارة الإمداد	50
18-02	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وأنشطة إدارة الإمداد	52
19-02	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد	53
20-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات	57
21-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات الصناعية	58
22-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط	58
23-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط	59
24-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة	60
25-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة	60
26-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط	61
27-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط	61
28-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات	62
29-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات الصناعية	63
30-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط	64
31-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط	65
32-02	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة	66
33-02	اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة	66

67	تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط	34-02
67	إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط	35-02
68	تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء	36-02
69	إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء	37-02
69	تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين	38-02
70	إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين	39-02
70	تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج	40-02
71	إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج	41-02
71	تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع	42-02
72	إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع	43-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
41	توزيع أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسات	01-02
42	توزيع العينة حسب حجم المؤسسات	02-02
42	توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسات	03-02
43	توزيع العينة حسب وظيفة المستجوب	04-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83-80	الاستبيان	01
85-84	معامل تمييز فقرات الاستبيان	02

المقدمة

طالما تتعامل المؤسسات الاقتصادية مع بيئة متغيرة فإن ذلك يفرض عليها أن تكيف أهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية وتجعلها تمتلك القدرة على مواجهة تقلبات السوق بسرعة, حيث يمكن لمنافسيها وفي أي وقت بسبب تزايد شدة المنافسة الاستحواذ على حصصها السوقية. ولمواجهة هذه التحديات تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تسخير كل إمكانياتها الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق التفوق المطلوب.

ومن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة اعتمادها على نظام إدارة الإمداد الذي يعتبر من المظاهر الحديثة في مواجهة التحديات الاقتصادية, فإدارة الإمداد تعتبر حلقة الوصل بين مواقع التصنيع وبين مواقع الأسواق, حيث تُعنى بوصول المنتج إلى المستهلك النهائي بالجودة المطلوبة وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب, وتعتبر هذه الأخيرة من أكبر تحديات إدارة الإمداد في العصر الحديث, وذلك في ظل المنافسة الكبيرة وسعي الشركات للوصول إلى المستهلكين في أسرع وقت ممكن, مما يدفعها إلى البحث عن استراتيجيات من شأنها تحسين أداء إدارتها الامدادية, ومن أهم تلك الاستراتيجيات هو تبني إدارة الوقت ضمن نظامها الإمدادي, حيث تعتبر الإدارة السليمة للوقت من أهم الوسائل الحديثة التي تساهم في تحسين مستويات الأداء, وزيادة معدلات الإنتاجية, والرفع من كفاءة إدارة الإمداد, وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة في الوصول إلى عملائها في الوقت المناسب وتحقيق رضاهم, وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

1. الإشكالية الرئيسية:

تبحث المؤسسة عن أي عامل أو إستراتيجية تسمح لها بتحسين أداء إدارتها الامدادية, وبما أن إدارة الوقت تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية التي يفترض أن يكون لها دور هام في ذلك.

ما مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية بولاية الوادي ؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن الإشكالية الرئيسية:

- ① ما مدى إدراك مديرو المؤسسات الصناعية الجزائرية لأهمية إدارة الوقت ؟
- ② إلى أي مدى يمكن أن تهتم إدارة المؤسسات الصناعية الجزائرية بوظائف إدارة الإمداد؟
- ③ هل هناك علاقة معنوية بين مستوى الاهتمام بإدارة الوقت ومستوى أداء أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

4 هل هناك فروق ذات دلالة في مستويات اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بإدارة الوقت متعلقة بخصائصها ؟

5 ما أثر تباين الاهتمام بإدارة الوقت في المؤسسات الصناعية الجزائرية على مستوى أنشطتها الامدادية ؟

3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مبدئية على التساؤلات السابقة نعتد الفرضيات الآتية:

1 مديرو المؤسسات الصناعية الجزائرية يدركون بشكل مقبول أهمية إدارة الوقت؛

2 إدارة المؤسسات الصناعية الجزائرية تولي أهمية كبيرة لوظائف إدارة الإمداد؛

3 هناك علاقة معنوية بين مستوى الاهتمام بإدارة الوقت ومستوى أداء أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية

4 هناك فروق ذات دلالة في مستويات اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بإدارة الوقت متعلقة بخصائصها

5 يظهر أثر تباين الاهتمام بإدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال الأهمية النسبية للنشاط الامدادى بالمؤسسة.

4. مبررات اختيار الموضوع :

1.4. المبررات الشخصية :

- الميول الشخصي والفضول الذي أثاره هذا الموضوع في أنفسنا؛
- اعتباره في سياق اهتمامنا وتخصصنا؛
- الرغبة في التعمق في هذا المجال .

2.4. المبررات الموضوعية :

- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في الجزائر بالرغم من أهميته في تحقيق هدف استمرارية نشاط المؤسسات الصناعية؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد؛
- اتجاه جميع المؤسسات الصناعية الحالية في ظل المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق إلى خدمة الزبون، الذي يعتبر المسعى الرئيسي لإدارة الإمداد.

5. أهداف الدراسة وأهميتها :

1.5. أهداف الدراسة : نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ◆ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية لإدارة الوقت وبالخصوص إدارة الإمداد؛
- ◆ إبراز أهم أنشطة إدارة الإمداد الفاعلة في المؤسسات الصناعية؛
- ◆ إبراز أهمية إدارة الوقت في الإدارة الامدادية للمؤسسات الصناعية.

2.5. أهمية الدراسة : تمّ تناول موضوع دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد نظرا للاعتبارات

الآتية:

- بيان أهمية إدارة الوقت في الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- بيان أهمية إدارة الإمداد في الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- المكانة والأهمية التي تحتلها إدارة الإمداد اليوم في مجال إدارة الأعمال؛

6. الإطار الزمني والمكاني :

1.6. الحدود الزمنية : فقد تمت الدراسة في الفترة ما بين فيفري وماي 2024

2.6. الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصناعية الاقتصادية الناشطة على مستوى ولاية الوادي.

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل أبعاد الإشكالية المدروسة استخدمنا لهذه الدراسة :

1.7. المنهج الوصفي : وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب وملتقيات ودراسات سابقة تم اعتمادها في الجانب النظري من البحث.

2.7. المنهج التحليلي: لتحليل متغيرات الدراسة إحصائياً وذلك لتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

أما الأدوات المستخدمة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات هنا :

- المصادر الثانوية : تمثلت في الكتب والمقالات والرسائل الجامعية وذلك بهدف بناء الجانب النظري للدراسة.
- المصادر الأولية : وهي عبارة عن الاستبانة التي أعدناها لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة, فتناولنا فيها عددا من العبارات التي تعكس أهداف, أسئلة وفرضيات الدراسة.

8. صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة على مستوى الجانب التطبيقي.

9. محتوى البحث :

قسمنا المذكورة إلى فصلين، وُسِمَ الأوّل بالأدبيات النظرية لإدارة الوقت, تحسين الأداء وإدارة الإمداد, ويندرج تحته ثلاث مباحث، المبحث الأول تم عنوانته بالأدبيات النظرية لإدارة الوقت، والمبحث الثاني سمي بالأدبيات النظرية لتحسين الأداء, والمبحث الثالث بعنوان الأدبيات النظرية لإدارة الإمداد.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات، ومجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمّعة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بدور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد.

أمّا خاتمة بحثنا فقد ضمنّاها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إيّاها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإدارة

الوقت, تحسين الأداء

وإدارة الإمداد

تمهيد :

تواجه المؤسسات الصناعية في بيئة الأعمال الحديثة تحديات متزايدة، يتطلب منها لتعزيز كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على تنافسيتها استخدام مجموعة من الأدوات الاستراتيجية، ومن بين تلك الأدوات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف، تبرز إدارة الوقت كعنصر محوري في تحسين أداء المؤسسة، لا سيما في إدارة الإمداد التي تركز على توفير طلبات الزبائن في الوقت المناسب والمكان المناسب. مما يجعل من تبني إستراتيجية إدارة الوقت داخل الإدارة الامدادية أمراً من شأنه أن يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الإمداد. وفي هذا السياق ولكي نفهم علاقة التكامل بين الإدارتين يجب علينا فهم الأدبيات النظرية المرتبطة بهما، وبتحسين الأداء.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية المرتبطة بهذه المفاهيم الثلاثة، مقسماً إلى أربعة مباحث

رئيسية وهي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء؛

المبحث الثالث : الأدبيات النظرية لإدارة الامداد؛

المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وإدارة الامداد.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية، والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات مالية، ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة¹، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للوقت من خلال المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتناول إدارة الوقت وما يتعلق بها من مفاهيم.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للوقت

الفرع الأول: تعريف الوقت لغة :

يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدر له حين فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة².

كما جاء في لسان العرب لابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم" وقال مجد الدين فيروز أبادي : الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت³.

الفرع الثاني: تعريف الوقت اصطلاحاً :

نظراً لأنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، وخاصة في مجال الإدارة، فقد تم اللجوء إلى تعريف محاميد يشير إليه قاموس (Webster's new world college dictionary) : الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما.

بناءً عليه، فإن المقصود بالوقت هنا فترة الدوام الرسمي للعمل⁴.

¹ طارق عبد اللاوي، صادق عبد اللاوي، علي عوين، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، معهد علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018-2019، ص8.

² صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401 هـ، ص75 .

³ محمد أمين شحاده، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية، 1427 هـ، ص32.

⁴ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، ص20.

التعريف الأول : الوقت هو أحد الموارد النادرة التي يجب أن يحسن الإنسان استغلالها إذا ما أراد أن تكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية. حيث أنه موزع بالتساوي بين فئات الناس والاختلاف في كيفية استغلاله وإدارته بحكمه¹.

التعريف الثاني : يصفه الباحث " روبرت " "Robert" بأنه : شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللإستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك.²

التعريف الاقتصادي للوقت : ينظر للوقت باعتباره أحد الموارد المهمة، والنادرة ولهذا المفهوم علاقته بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة، والتي تحدد فيها المشكلة الاقتصادية : « إن الموارد المحدودة والرغبات الإنسانية غير محدودة لذا وجب أن تستغل هذه الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرضا المجتمعي والمؤسسي والفردى.³

ومن خلال هاته التعاريف يمكننا القول أن الوقت هو: الحياة التي نعيشها، وفرصة كبيرة تتاح لنا ويجب استغلاله استغلالاً أمثل، كما أنه شيء مطلق تزداد قيمته كلما جاهد الإنسان في تنظيمه وإدارته.

المطلب الثاني : مدخل إلى إدارة الوقت

الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت :

لقد أدى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت إلى بروز العديد من المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت، إذ أن هذا التناول كان من زوايا مختلفة ومتعددة، إضافة إلى تعدد النتائج التي توصلت إليها الدراسات، وكذا اختلاف المجالات التي تم فيها تناول هذا المصطلح، لذا سنشير لأهم التعاريف التي تطرقت لإدارة الوقت فيما يلي :

التعريف الأول : هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة، فإذا لم تحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة شيء آخر"⁴.

¹ نihal فؤاد إسماعيل، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، الإسكندرية، ما وراء المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010، ص 69.

² قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 34.

³ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 24.

⁴ محسن أحمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م، ص 17.

التعريف الثاني : بأنها "عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقييم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء هذه الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير"¹

التعريف الثالث: قد أوضح إبراهيم الفقي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها: "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوميا 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام"².

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول بأن إدارة الوقت : هي استثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة لإنجاز كل المهام المطلوبة منا، ولزيادة الإنتاجية، وهذا عن طريق التحكم في الأمور التي تهدر كل وقتنا (التحكم في مضيعات الوقت).

الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت

تنطلق أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه، كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات و المواهب والقدرات المتاحة للوصول للأهداف المنشودة³.

ناقش "قلش عبد الله" الكثير من المزايا والفوائد التي تعود على الفرد أو على المنظمة ككل ويمكن تلخيصها كالتالي⁴:

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة؛
- عدم تشتت الجهد؛
- التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها؛
- زيادة الثقة في النفس؛
- التفكير بطريقة إيجابية بناءة؛

¹ أحمد حافظ فوج، حافظ محمود صبري، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص182.

² إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2009م، ص33.

³ محمد الملسة، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 10، العدد3، الجزء1، يونيو 2020، ص90.

⁴ عبد الله قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 5، العدد 35، 2018، ص ص 46،48.

- التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها؛
- الانتباه للفرص المتاحة؛
- أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية؛
- القدرة على التفويض الفعال؛
- التقليل من نزعة تسويق العمل.

المطلب الثالث : خطوات ومراحل إدارة الوقت

الفرع الأول : خطوات إدارة الوقت

كان لا بد من إتباع جملة من الخطوات لإدارة الوقت والتي تساعد على تطبيق هذه الأخيرة بالكيفية الصحيحة قصد الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها.

لقد حدد "فيرنو" مجموعة خطوات أساسية في إدارة الوقت، واعتبرها منظومة النجاح في إدارة الوقت وهي كما يأتي¹:

- ❖ وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء؛
- ❖ تحويل أهداف البرنامج إلى خطط عملية قابلة للتطبيق؛
- ❖ استخدام الوقت في تحليل الأهداف المرجوة؛
- ❖ تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة، من حيث : أسبابها، والحلول المقترحة لها؛
- ❖ إعادة التحليل والمتابعة المتكررة وتصحيح أي انحرافات؛
- ❖ التقويم الذاتي للوقت المتاح؛
- ❖ تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط؛
- ❖ تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله.

¹ فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص55.

الفرع الثاني : مراحل إدارة الوقت

تمر إدارة الوقت بجملة من المراحل يمكن إنجازها في الآتي :

أولا : التخطيط :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم عليها مراحل إدارة الوقت وأبلغها تأثيرا على مسار المنظمة، وتحقيقها لأهدافها المستقبلية خصوصا إذا أدركنا أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمتا لبدايتها ونهايتها وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الإدارية، ويتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا الزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة.¹

ولا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها إذا لم تعتمد على خطة عمل تراعي فيها ممارسة النشاط الإداري وفق رزنامة زمنية محددة، وهو عملية معقدة تربط الحاضر بالمستقبل، تتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة واستشرافه والتنبؤ بأحداثه المتوقعة، "والوقت بالنسبة لمدير المؤسسة ليس مسألة دقائق أو ساعات بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها فالمدير الفعال هو الذي يدرك أنه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد ولكنه يعمل وفق الأولويات : أهم فمهم فأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح".²

ثانيا : التنظيم :

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه. "ويقصد بالتنظيم أيضا- تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وينصرف في مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم تحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية للمدير ... وبناء عليه فإن التنظيم يشتمل على ما يلي :

¹ محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص 177.

² عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر- دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2000، ص 432.

✓ تجزئة العمل الضروري لتحقيق الهدف في أعمال مفردة.

✓ توفير الوسائل لتنسيق جهود القائمين بها.¹

ثالثا : التوجيه :

وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية، كتابية ... إلخ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري، وذلك على أساس أن التوجيه ملازم لعملية التخطيط، ولا يمكن تجاهله.²

رابعا : الرقابة :

وتتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يؤثر عليها "والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.³

المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لتحسين الأداء في المؤسسة

إن الهدف الأساسي من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط وتحسين الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، وستناول في هذا المبحث بعض المفاهيم حول أداء المؤسسة.

¹ أحمد حافظ فرج، حافظ محمود صبر، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.

² عبد الباقي عجيات، إدارة الوقت - المعوقات والحلول -، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 71.

³ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء وأهميته في المؤسسة :

الفرع الأول : تعريف تحسين الأداء: اعتبره عبد الحكيم أحمد الخزامي على أنه: " استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ".¹
 "وهي الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة".²

الفرع الثاني : أهمية تحسين الأداء في المؤسسة :

تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بصورة مجملية في جميع النواحي حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبار الأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية :³

- ✓ إن تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعية لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية؛
- ✓ تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ يوفر تحسين الأداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الارتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بانتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الأخرى؛
- ✓ تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل؛
- ✓ تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته؛

¹ بكوش لطفية، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 48.

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتين العالمية، سورية، 2009-2010، ص 59.

³ ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفت، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 39.

- ✓ لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول إليه وذلك بتحليل الفجوات وملاها بالصورة المناسبة؛
- ✓ عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز ولتحقيق الايجابية في تلك المحاور؛
- ✓ تحسين الأداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب؛
- ✓ خطة تحسين الأداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.

المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء

تمر خطوات تحسين الأداء بعدة مراحل وهي كالتالي:¹

أولاً : الخطوة الأولى : تحليل الأداء: ويرتبط بمهاته العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

1. **الوضوح المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛

2. **الوضع الحالي/الفعلي :** يصف مستوى الأداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كماهايا موجودة فعلياً؛ وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء. ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

ثانياً : الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات : يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا ننجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

¹ حازم خميس أبو سميرة : دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى بغزة، 2017 ، ص 39.

ثالثا : الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

رابعا: الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم تكون نظاماً لمتابعة ثم تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

خامسا: الخطوة الخامسة :مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

المطلب الثالث : دوافع تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المؤسسة نذكر منها :¹

أولا : معدلات التغيير السريع :هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.

ثانيا : الحفاظ على المكانة :تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016 ص 217.

ثالثا : الاهتمام بالجودة : نتيجة للمتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فانه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

رابعا : المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

خامسا : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة : تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذوي المصلحة، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

المبحث الثالث : الأدبيات النظرية لإدارة الإمداد

يمثل الإمداد أحد أهم المجالات الحديثة التي تعكس مستوى التكامل الملموس بين مكونات المؤسسة الصناعية من أنشطة وعمليات، وهو ما جعله يحظى بالأهمية العلمية وواقع الممارسة العملية، كما تؤثر فعالية إدارة الإمداد وكفاءتها بشكل مباشر على فعالية المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها المتعلقة بمستويات الربحية، الجودة، المعلومات، الاتصالات والتنسيق بين مختلف الوظائف القائمة بها، بما أنها تمتد من توريد المواد الأولية إلى توصيل المنتج إلى العميل.¹

¹ إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مساهمة في تفعيل استخدام الأساليب الكمية في إدارة الجودة الكلية للإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 82.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الإمداد

الفرع الأول : نشأة وتطور مفهوم الإمداد:

يقول بعض المؤرخين أن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات ولكن أول ظهور لتلك الكلمة كان في القرن 17 ميلادي بفرنسا عام 1670 حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت آنذاك، وكان الاقتراح بعمل رتبة وتسمى " مارشال جنرال دو لوجي " « Marechal General de Logis »، وكانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد¹.

وترى بعض الكتابات التاريخية أن أول من استخدم اللوجستيك هو رجل الدولة القرطاجية حنبعل (218 ق.م) والتي كانت تكمن في تأمين الغذاء لـ 37 فيلا و 60000 رجلا للوصول إلى روما عبر جبال الألب².

وقد نشأ مفهوم اللوجستيات « Logistics » نشأة عسكرية، حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم و بأمثل طريقة ممكنة، ثم استخدم بكثافة الحرب العالمية الأولى، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء³.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة الإمداد

لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية .حيث نجد أن هذا النشاط قد أطلق عليه أكثر من تسمية :التوزيع المادي - التوزيع - هندسة التوزيع - الإمداد في الأعمال -الإمداد التسويقي -الإمداد التوزيعي - الإمداد وإدارة المواد - نظام الاستجابة السريعة -إدارة سلاسل العرض والإمداد الصناعي⁴. وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض مجموعة من التعريفات للإمداد حسب بعض الجمعيات، المعاهد، والكتاب :

¹ عبد القادر فتححي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2007، ص 31.

² إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ محمد أحمد حسان، إدارة الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 45.

⁴ تفييدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص7.

التعريف الأول: تعريف الرابطة الأمريكية للتسويق سنة 1948: هو حركة و مناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك النهائي. إن هذا التعريف ضيق لأنه يركز فقط على أنشطة التوزيع المادي¹.

التعريف الثاني: تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من الخطوط الخلفية إلى مكان الاستعمال بغرض تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات الميدان.

التعريف الثالث: سنة 1973 قام المختص في الإمداد هيسكت **James. L. Heskette** بإعطاء التعريف التالي للإمداد على أنه: إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات و تنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد².

التعريف الرابع: بدخول متغيرات جديدة تتناسب مع تطور الإنتاج ووسائله الحديثة، اتسع تعريف الإمداد الحديث ليشمل ما اصطلح عليه الـ 9RS التي تتلخص في:³

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| 1. Right Product | 1. المنتج الصحيح |
| 2. Right Quantity | 2. الكمية الصحيحة |
| 3. Right Quality | 3. الجودة الصحيحة |
| 4. Right Place | 4. المكان الصحيح أو المناسب |
| 5. Right Time | 5. الوقت الصحيح أو المناسب |
| 6. Right Form | 6. الشكل الصحيح |
| 7. Right Price | 7. السعر المناسب |
| 8. Right Paching | 8. التغليف الجيد |
| 9. Right Information | 9. المعلومات الصحيحة |

¹ محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص56.

² يوسف كافي، إدارة اللوجستيات الامداد والتوزيع المادي الأخضر، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

³ عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 39.

المطلب الثاني : أهمية, أهداف وأنشطة إدارة الإمداد

الفرع الأول : أهمية إدارة الإمداد:

إنّ الاهتمام الجاد بأنشطة الإمداد في إدارة الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في الزيادة بشكل ملحوظ, وعندها أيقنت الإدارة في هذه المؤسسات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة الزبائن وخفض التكاليف, وأهمية إدارة الإمداد تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1- **اعتبارات التكلفة العالية** : تمثل أنشطة الإمداد أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول, حيث تشير الإحصائيات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في أنشطة إدارة الإمداد, وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل, حيث أن الإحصائيات تشير إلى أن تكاليف الإمداد للنقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي " حوالي 2000 مليار دولار".¹

2- **طول خطوط الإمداد والتوزيع** : إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أدى لزيادة الاهتمام بأنشطة الإمداد داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات المتعددة الجنسيات أو شركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.²

3- **الإمداد مهم للإستراتيجية** : تبذل المؤسسات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين (إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة) فأسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد لأعمال الإمداد من حيث التكلفة وخدمة الزبائن, فالمؤسسات التي نجحت في إدراك التميز في خدمات الإمداد تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها, وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

4- **الإمداد يضيف قيمة ذات دلالة للزبون** : مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة عندما لا تكون متاحة للزبائن المحتملين في الوقت والمكان المناسبين ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لزبائنها في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للزبائن فرضا الزبون

¹ عبيد علي أحمد الحجازي, اللوجستيك كبديل للميزة النسبية, منشأة المعارف, الإسكندرية, مصر, 2000, ص 18.

² ثابت عبد الرحمن إدريس, مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الامداد والتوزيع المادي, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2004, ص 29.

يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها و تدفقها بواسطة أنشطة إدارة الإمداد المختلفة.

5- تزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة : رغبة الزبائن في الحصول على احتياجاتهم ورغبتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعلميات التصنيع الآلي والمرونة في الإنتاج ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير، وفي ظل كل هذا أصبحت أنشطة الإمداد تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للزبائن في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغبتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.¹

الفرع الثاني: أهداف إدارة الإمداد:

يتمثل الهدف العام لإدارة الإمداد في ضمان وتوفير الاحتياجات للمنظمة من موارد ومعدات وخدمات المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب، وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يمكن تحديد الأهداف الأخرى للإمداد فيما يلي:²

1. تحقيق الأداء الاقتصادي للموارد والإمكانات من خلال الشراء للمواد والمستلزمات بأقل التكاليف مع عدم التضحية بالجودة المطلوبة؛
2. تحقيق التدفق المستمر في تمويل المنظمة بالاحتياجات وهذا لتجنب حدوث انقطاعات في العمل في كافة الوحدات والأنشطة للمنظمة؛
3. المحافظة على العلاقات المتميزة بين المنظمة والموردين مما يساعد على تحسين صورة المنظمة والموردين والمجتمع ككل؛
4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة وتنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة الامدادية ومن ثم ضبط وترشيد تكاليف ومصروفات المشتريات والمخازن؛
5. تحقيق ما يسمى ب 5 أصفار (Les cinq Zéro) والتي تتمثل في :

¹ المرجع السابق، ص ص 30-31.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 36-37.

- صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك؛
- صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء؛
- صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل: الفاكس، الانترنت، الحاسب الآلي، الهاتف، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة؛
- صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف؛
- صفر عطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية؛

كذلك يهدف الإمداد إلى توفير: المنتج المناسب بالكمية المناسبة، بالحالة المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب، للعميل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

الفرع الثالث: أنشطة إدارة الإمداد:

من خلال عرض مفهوم إدارة الإمداد نجد أنها تركز على مجموعة من الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وهي كما يلي:

1- إدارة الشراء: إن وظيفة إدارة الشراء هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التخطيطية التنظيمية الرقابية المتعلقة بالتعرف بجانب تدابير احتياجات المؤسسة من المواد، أجزاء، مستلزمات، سلع تامة، أدوات ... إلخ بأساسيات خمس تتمثل في الكمية، الجودة، السعر، الوقت، ومصدر الشراء المناسب، بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمؤسسة واستمرارها، آخذين في الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة في ظل المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والدولية¹.

2- إدارة المخزون: يقصد بها تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق و تسلم المواد والسلع الواردة للمؤسسة وفحصها وتخزينها في أماكن ملائمة لحين صرفها للجهات المستفيدة داخل أو خارج المؤسسة، وكذلك تخطيط ومراقبة حركة المخزون بهدف تجاوز حالات النفاذ أو التراكم وتطبيق الأساليب المتطورة في تنظيم المخازن.

¹ نظيم عبد العظيم خالد وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص8.

3- إدارة الإنتاج: هي الإدارة التي تهدف إلى تصميم, تخطيط ومراقبة العمليات, حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي (الطاقة, التكنولوجيا المستعملة ...). ويتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل نظام الإنتاج في إطار سعيه إلى تلبية الطلب المعبر عنه وبمعنى آخر هدف التخطيط هو التنسيق بين الطاقة المتوفرة والطلب المعبر عنه, في حين تعني المراقبة تقييم مدى التوائم بين المحصل عليها و تلك المخطط لها.¹

4- إدارة التوزيع: تهتم إدارة التوزيع بحركة وتدفق المنتجات التامة في المؤسسة إلى المستهلك, ومن خلال المهام التي تقوم بها هذه الإدارة يتم نقل وتوفير السلع المطلوبة بالأنواع والكميات والأسعار المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية تساعد أنظمة إدارة التوزيع المتنوعة على ربط ما بين كل من المنتجين وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين في شبكة متكاملة تساهم بشكل اقتصادي في توفير جانب الطلب.²

المطلب الثالث : علاقة إدارة الإمداد بوظائف المشروع

لعل امتداد أنشطة الإمداد بمختلف جوانب الأداء بالمؤسسة يجعل منه عنصراً ذا صلة كبيرة بمختلف الوظائف القائمة, وهي العلاقة التي تتراوح بين درجات متعددة من التداخل والتكامل, وعلى هذا الأساس, سنحاول تسليط الضوء على أهم العلاقات القائمة بين إدارة الإمداد والوظائف الأخرى للمشروع.

الفرع الأول : علاقة إدارة الإمداد بالوظيفة المالية

إن الغاية من تكامل الأنشطة في الشركة هو تحقيق المنتجات بأقل كلفة وأعلى ربحية ومن هنا يجب التنسيق الدائم ما بين إدارة المالية وإدارة الإمداد حتى تكون هذه الأخيرة على علم تام بالموارد المتاحة والتي تخصص للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها³, كما أنه لا بد للسياسات البيعية التي تتبعها إدارة الإمداد فيما يتعلق بمنح الائتمان وتحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة المالية للمؤسسة, فلا يعقل مثلاً أن تقوم إدارة الإمداد بإبرام عقود بيع لأجل على حساب في وقت تشكو فيه الشركة من ندرة السيولة, لذلك يجب أن تصل إلى الإدارة المالية المعلومات الكاملة عن هذه الموارد والنفقات حتى تؤخذ بالحسبان عند وضع الخطط في الشركة.⁴

¹ محمد أحمد حسان, مرجع سبق ذكره, ص 95.

² محمد عبد العليم صابر, مرجع سبق ذكره, ص 39.

³ علي فلاح الزعبي وزكرياء أحمد عزام, إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد), دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2012, ص 56.

⁴ علي فلاح الزعبي, إدارة التوزيع - مدخل تطبيقي متكامل-, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2010, ص 46.

الفرع الثاني : علاقة إدارة الإمداد بوظيفة التسويق وإدارة الإنتاج

أولا : علاقة إدارة الإمداد بوظيفة التسويق:

تعتبر وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة الصناعية وطالبي منتجاتها، فهو يسد الفجوة بين إنتاج السلعة واستهلاكها، وقد ازدادت أهمية الوظيفة التسويقية في الوقت الراهن بما أن المشروعات المعاصرة تحتكم في أغلبها إلى اعتبارات تسويقية، حيث تسعى مجمل الاستراتيجيات التسويقية لضمان البقاء ونشد الاستمرارية والتفوق، وذلك عن طريق كسب أكبر عدد ممكن من العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهو نفسه الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه إدارة الإمداد.

ثانيا: علاقة إدارة الإمداد بوظيفة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج والعمليات تتحمل مسؤولية الإنتاج والتسليم للسلع المادية والخدمات، إذن فالمفهوم الذي تقوم عليه يتضمن حتى أنشطة الإمداد¹، حيث تبدأ مهام إدارة الإمداد بتوفير المواد الخام وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كأمر توريد) وحتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات. وهذا يبين بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لإدارة الإمداد فهي بالتأكيد تكون في حاجة إلى تبادل المعلومات مع هذه الإدارة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج وجداول الإنتاج، وبالتالي يتطلب التعاون المستمر بينهما ويتضمن ذلك قبل كل شيء تبادل تام في المعلومات والبيانات²، والملاحظ أن أنشطة الإمداد تواصل امتدادها لتشمل عمليات تخزين المنتجات وتصريفها، كما تعمل على اتخاذ القرار بشأن المنتجات المعيبة والمرتبعة في إطار إدارة العلاقة مع العملاء، وهو ماله صلة مباشرة بوظيفة التسويق.

¹ J. Mc Clain & L. Thomas, **Operation Management: Production of Goods and Services**, New Jersey: Prentice- Hall Inc, USA, 1985, p14.

² تفيدة علي هلال، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وإدارة سلاسل الإمداد

تم التطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات في الجزائر وخارج الجزائر التي تناولت موضوع إدارة الوقت وإدارة الإمداد، والاستفادة بما جاءت به هذه الدراسات من أجل تكوين إطار لدراستنا.

المطلب الأول : الدراسات السابقة بالجزائر

الفرع الأول : الدراسات التي تناولت إدارة الوقت :

أولا : دراسة : حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة التنموية الريفية بالعبادية - عين الدفلى، (2018).¹

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين، وكذا التعريف بالأداء الوظيفي وتبيين العوامل المؤثرة فيه، وتمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة العبادية بعين الدفلى، في الفترة ما بين 02 جانفي 2017 إلى غاية 31 مارس 2017،. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (47) استبانة على جميع العاملين في المؤسسة تمت معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت وأداء المورد البشري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية عين الدفلى.

ثانيا : دراسة : رونق موالكية، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - قالملة - (2021).²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وقد تمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالملة سنة 2021، وقد استهدفت الدراسة جميع العمال بالمؤسسة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية، والمقدر عددهم ب 149 عامل موزعين على عشر فروع، واتبعت

¹ حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة التنموية الريفية بالعبادية - عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، 2016-2017.

² رونق موالكية، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - قالملة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالملة، الجزائر، 2020-2021.

الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ❖ توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية؛
- ❖ يؤدي التنظيم الجيد للوقت إلى السرعة في تحقيق الأهداف؛
- ❖ توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والإنتاج؛

الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت إدارة الإمداد :

أولا : دراسة : بن عمارة نعيم, دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي, دراسة حالة مؤسسة كوندور (2015).¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء الاقتصادي, ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي, وقد اختار الباحث ستة (6) متغيرات مستقلة بوصفها أنشطة لإدارة سلسلة الإمداد (الشراء, التخزين, الإنتاج, النقل, الشحن ونظم المعلومات), وقياس أثرها على مؤشرات الأداء (التكلفة والوقت), حيث تم توزيع 40 استمارة على أفراد الإدارة العليا واسترجع منها 33 استمارة, وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور لإدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بوجود علاقة ارتباط قوية, بالإضافة إلى الانخفاض في أداء عمليات الشحن, كما أظهرت النتائج وجود ارتباط ضعيف عند أخذ كل وظيفة على حدة, بينما يظهر تأثير كبير على الأداء عند تجميع الوظائف.

ثانيا : دراسة : تافني عبد السلام, دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية, دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة (2018)²

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (إدارة الشراء, إدارة التخزين, إدارة الإنتاج, إدارة النقل) في إكساب المؤسسات الصناعية لميزة تنافسية من خلال أبعادها (السعر,

¹ نعيم بن عمارة ، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي, دراسة مؤسسة كوندور, مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص الإدارة الإستراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر, 2015/2014.

² عبد السلام تافني, دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية, دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة), تخصص إدارة أعمال, فرع علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2018/2017.

الجودة، وقت التسليم، المرونة)، وقد اقتصرَت الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية الاقتصادية لولاية ورقلة في الفترة الممتدة ما بين جانفي 2018 وأفريل 2018، وقد اعتمد الباحث لتحقيق أهداف البحث وتحليل أبعاد المشكلة على المنهج الوصفي في جانبه النظري، واعتمد على المنهج التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية في الجانب التطبيقي، حيث تم توزيع 57 استبانة إلكترونية على المؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية ورقلة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي ضرورة التكامل الداخلي بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد وكذا الأهمية الكبيرة لنشاط الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية، ويعتبر وقت التسليم أهم بعد من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة خارج الجزائر

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض الدراسات التي أجريت خارج الجزائر.

الفرع الأول : الدراسات التي تناولت إدارة الوقت :

أولا : دراسة : عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن (2009).¹

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (03) شركات، واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من (140) موظف وموظفة في المستويات العليا، الوسطى والمشرفين، ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) عنصر موزعين على ثلاث شركات، وقد شملت الاستبانة أسئلة تغطي (05) محاور رئيسية، وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها :

- ✓ هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين؛
- ✓ وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية؛
- ✓ يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
- ✓

¹ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

ثانيا: دراسة : راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم (2012)¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال. وكذا مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم. ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين، وقد أنجزت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة في (محافظة اربد، ومحافظة جرش، ومحافظة عجلون، ومحافظة المفرق)، وقد تم توزيع 181 استبيان على هؤلاء العاملين، وقد تم استرجاع 159 استبانة اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت إدارة سلاسل الإمداد

أولا : دراسة :

Anna Müller, The Impact of Information Technology on Supply Chain Management: An Empirical Study on Manufacturing Firms in Germany", (2017)²

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الإمداد في الشركات الصناعية الألمانية، ركزت الدراسة على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة وفعالية عمليات الإمداد في المؤسسات الصناعية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهدافها، حيث تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية الألمانية، وتمثلت العينة في 60 مؤسسة لمختلف القطاعات الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيانات والمقابلات مع مديري سلاسل الإمداد ومديري تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإمداد يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، كما أظهرت النتائج تحسنا في القدرة على تتبع المخزون وإدارة الطلبات والتوزيع.

¹ راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات بإقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، "مذكرة ماجستير غير منشورة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن. 2012.

² Anna Müller, **The Impact of Information Technology on Supply Chain Management: An Empirical Study on Manufacturing Firms in Germany**", Technical University of Munich, Germany. 2017.

ثانيا : دراسة : Shams Pervais : The role of artificial intelligence in supply Chain management (2020).¹

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية وتأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على عمليات إدارة الإمداد الحديثة, ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد منهج التحليل الوثائقي, حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الوثائق والتقارير الالكترونية لمجموعة من الشركات العالمية, والتي تتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في سلاسل الإمداد, وقد وصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها أن هذه الشركات استفادت كثيرا من استخدام الأتمتة خاصة داخل المستودعات والمخازن, حيث أصبحت العمليات تتم بكفاءة ودقة عالية مما ساهم في زيادة ربحية تلك الشركة وتحقيق رضا عملائها.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومجال الاستفادة منها

الفرع الأول : المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة سنقوم في هذا المطلب بمقارنتها بالدراسة الحالية من ناحية المتغيرات وعينة الدراسة, المنهج المتبع والأداة المستخدمة في الدراسة والبيئة الكلية لعينة الدراسة.

الدراسة الأولى : دراسة حفصة مناد (2018) : تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير المستقل, وكذلك المنهج المتبع, حيث تم استخدام الاستبيان للتحليل, وكذلك البيئة (داخل الجزائر) أما أوجه الاختلاف فقد كانت في المتغير التابع, وعينة الدراسة حيث أجريت في مؤسسة اقتصادية عمومية (بنك BADR).

الدراسة الثانية : دراسة رونق موالكية (2021) : تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وأبعاده (التخطيط, التنظيم,, الرقابة), وتشابهت أيضا في بيئة الدراسة (داخل الجزائر) وكذلك المنهج المتبع حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي, حيث تم استخدام الاستبيان في التحليل, أما أوجه الاختلاف فقد كانت في المتغير التابع, وعينة الدراسة حيث أجريت في مؤسسة اقتصادية عمومية (بنك BADR).

الدراسة الثالثة : دراسة بن عمارة نعيم (2015) : تتشابه مع دراستنا من حيث متغير إدارة سلسلة الإمداد, وتشابهت أيضا في بيئة الدراسة (داخل الجزائر) وكذلك المنهج المتبع حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي,

¹ Shams Pervais : *The role of artificial intelligence in supply Chain management*, Vassan Ammattikorkeakoulu University of applied sciences, finland, 2020.

حيث تم استخدام الاستبيان, وتشابحت أيضا في مجتمع الدراسة حيث تمت على مستوى مؤسسة صناعية, أما أوجه الاختلاف فقد كانت في المتغير التابع.

الدراسة الخامسة : دراسة تافني عبد السلام (2018) : تتشابه مع دراستنا من حيث متغير إدارة الامداد وأبعاده (الشراء, التخزين, الإنتاج, التوزيع), وكذلك المنهج المتبع (الوصفي التحليلي), حيث تم استخدام الاستبيان في الدراسة, وتشابحت أيضا في البيئة الكلية (الجزائر), كما تشابحت أيضا في مجتمع الدراسة (عينة من المؤسسات الصناعية بولاية ورقلة). وكان الاختلاف في المتغير المستقل (إدارة الوقت).

الدراسة الخامسة : دراسة عبير فوزي الخطيب (2009) : تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وأبعاده (التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة), كما تشابحت في المنهج المتبع في الدراسة, وتشابحت أيضا في الأداة المستخدمة وهي الاستبيان, أما أوجه الاختلاف فقد كانت في المتغير التابع, وعلى مستوى البيئة الكلية للدراسة (خارج الجزائر) وعينة الدراسة حيث جرت على مؤسسة اقتصادية خدمية .

الدراسة السادسة: راوية تيسير غزاوي (2012) : تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وأبعاده وتشابحت في المنهج المتبع, وأداة التحليل وهي الاستبيان, أما أوجه الاختلاف فقد كانت في المتغير التابع, وعلى مستوى البيئة الكلية للدراسة (خارج الجزائر) واختلفت في عينة الدراسة.

الدراسة السابعة : دراسة Anna Muller (2017): تشابحت مع دراستنا في المتغير التابع, المنهج المتبع من حيث استخدام أداة الاستبيان, وتشابحت أيضا في مجتمع الدراسة, ووجد الاختلاف في المتغير المستقل وكذلك استخدام المقابلات الشخصية كأحد أدوات التحليل, واختلفت أيضا في البيئة الكلية للدراسة.

الفرع الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- ✓ إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة؛
- ✓ الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- ✓ التعرف على الوسائل الإحصائية في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

خلاصة الفصل الأول

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى طرح مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت, تحسين أداء المؤسسة وإدارة الإمداد حيث تناولنا مفهوم الوقت وإدارة الوقت وأهميتها وخطوات إدارته, كما تطرقنا إلى مفاهيم تحسين الأداء بالمؤسسة من خلال تعريفه, أهميته, خطواته ودوافع تحسين أداء المؤسسة, وبعد ذلك تناولنا مفهوم الإمداد ونشأته, أهمية, أهداف وأنشطة إدارة الإمداد, ثم علاقة إدارة الإمداد بوظائف المشروع.

وخلصنا إلى أنه يمكننا القول أن وظيفة إدارة الإمداد تعد من الوظائف الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية حيث أنها تركز أساسا على المسار المنتج انطلاقا من سبب تصنيعه إلى غاية وصوله في يد العميل لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أهمها كسب رضا الزبون الذي أصبح لا يكتفي بجودة المنتج فقط بل وصوله في الوقت المناسب, وهذا يخلق تلك العلاقة المباشرة بين إدارة الإمداد وإدارة الوقت من خلال أبعادها التي تساهم في تحسين أداء إدارة الإمداد؛ حيث أن تركيز هذه الأخيرة سيكون على الوقت المناسب وتقليل الفاقد مع المحافظة على جودة المنتج.

وهذا ما سيتم قياسه وتحديده في الفصل الموالي حيث سيتم التركيز على إدارة الوقت وتحديد وقياس مدى مساهمة أبعادها في تحسين أداء أنشطة إدارة الإمداد.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية على
مستوى المؤسسات
الصناعية
بولاية الوادي

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري لإدارة الوقت, تحسين الأداء وكذا إدارة الإمداد سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي, وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين, حيث يتمحور المبحث الأول حول منهجية الدراسة ويندرج تحته مطلبين فالأول يتركز على المنهجية المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة والمطلب الثاني يتمحور حول الأدوات المستخدمة في الدراسة, أما المبحث الثاني فقد تفردنا فيه بعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول للاستنتاجات الخاصة بالدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة :

تتمحور الدراسة الميدانية حول دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي, وسنعرض في هذا المبحث المنهج المستخدم في الدراسة وكذا العينة المدروسة والأدوات المستخدمة جمع وتحليل البيانات .

المطلب الأول : المنهجية المتبعة ومجتمع الدراسة

الفرع الأول : المنهج المتبع في الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية و الفرضيات المقترحة والتي انطلقنا منها في الدراسة فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل تفسيرها والوصول إلى نتائج تحدد لنا من خلالها مكن تأثير إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية الوادي, فكانت الدراسة خاضعة لمجموعة من المؤسسات الصناعية التي تنشط على مستوى الولاية, وقد تمثلت العينة المختارة للدراسة على مستوى مسؤولي الإدارة العليا المديرون, رؤساء الأقسام رؤساء المصالح في هذه المؤسسات الصناعية . والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (01-02): قائمة المؤسسات الصناعية مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة الصناعية
01	روكوبار لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني
02	كوسيماد لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني
03	الورود لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني
04	سوف ستار لصناعة منتجات التبييض ومواد الصيانة المماثلة
05	أطاك بليس لصناعة منتجات التبييض ومواد الصيانة المماثلة
06	الزهراء لصناعة مبيدات الحشرات
07	دهانات الزهرة لصناعة مواد الدهن والصبغة
08	فرحات لمكافة الحرائق - صناعة منتجات إطفاء الحرائق
09	روايل مونديال لصناعة المواد البلاستيكية ومطابخ PVC
10	طيبة لصناعة الخزانات الصحية البلاستيكية
11	بكارى للصناعات الغذائية - صناعة البسكويت والحلويات
12	بسكويتري ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات
13	تريسي سيد لصناعة المنتجات الحديدية
14	سوف ميتال لصناعة المنتجات الحديدية
15	أجي أب جي لصناعة, تحويل وتشكيل الزجاج المسطح والمرايا
16	درقيش علي لصناعة الأدوات والأواني المنزلية
17	الوليد للتغليف - التحويل الصناعي للورق
18	بكار لصناعة المنتجات الخرسانية

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستمارات المسترجعة

وقد تم توزيع الاستمارات على مستوى الإدارات الأربعة للمؤسسات : إدارة الشراء, التخزين, الإنتاج والتوزيع, وقد أبدت المؤسسات تعاوناً كبيراً معنا, وقد تم توزيع حوالي 96 استمارة على المؤسسات, ولكن تم استرجاع 72 استمارة, والجدول التالي يظهر عدد الاستمارات المتحصل عليها والمقبولة والاستمارات الملغاة.

الجدول رقم (02-02) : حصيلة توزيع الاستبيان على العينة المدروسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
75 %	72	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
0.00 %	00	عدد الاستمارات غير القابلة للتحليل
25 %	24	عدد الاستمارات غير المسترجعة
100 %	96	إجمالي الاستمارات الموزعة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج عينة الدراسة

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة: بناء على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت كما يلي :

- المتغير المستقل :إدارة الوقت وقد تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

- المتغير التابع :وهو إدارة الإمداد وتم تقسيمه إلى الأبعاد التالية : الشراء, التخزين, الإنتاج, التوزيع.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب تم التطرق إلى توضيح الأداة المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان وكذا الآلية التي تم من خلالها تصميم الاستبيان وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً مفهوم الاستبيان : من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية, فهو سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة , وفي الغالب يستخدم الاستبيان للتعرف على توجهات العينة الدراسية واكتشاف معلومات دقيقة ومهمة لا يمكن للباحث الوصول إليها بنفسه, وكونها معلومات لا يملكها إلا أصحاب العينة المدروسة فهم مؤهلون لتقديمها بشكل دقيق و سليم .

وقد عرف الاستبيان بأنه : " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة, تحتوي على عدد من الأسئلة, مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " ¹.

ثانياً : تصميم استبيان الدراسة : في هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة واضحة وبسيطة بحيث تكون قابلة للفهم من قبل المستجوبين, حيث تساعدنا هذه الأسئلة في الإجابة عن فرضيات الدراسة.

وتمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات من الواقع والمتمثلة في آراء ووجهات نظر عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين حول موضوع الدراسة.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان على ثلاثة مراحل واضحة المضمون, حيث تعتبر هذه الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة انطلاقاً النظري بصياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية, مع مراعاتنا في إعداد الأسئلة ما يلي :

- استعمال لغة سليمة؛

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

- ترتيب الأسئلة حسب الأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

¹ أحمد سلمان العودة, فتحي حسن ملكاوي, أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية, الطبعة 2, دار الأمل, جامعة اليرموك, العراق, 1992, ص 189.

ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية، المتمثلة في اسم المؤسسة، قطاع النشاط، حجمها ومدة سنوات النشاط وكذا تحديد وظيفة المستجوب.

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور متغيرات الدراسة و المتكونة من محورين يتضمنان 49 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم (1) (الاستمارة).

المحور الأول : يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وهو إدارة الوقت والمتمثلة في : التخطيط لإدارة الوقت، التنظيم لإدارة الوقت، التوجيه لإدارة الوقت، الرقابة على إدارة الوقت.

البعد الأول : التخطيط لإدارة الوقت : والذي يتكون من خمس (05) فقرات حيث تضمن محتوى فقراته التخطيط للأعمال قبل تنفيذها وكذا تحديد الجداول الزمنية لتوزيع الوقت حسب المهام، وأيضا كيف للخطط المعتمدة لإدارة الوقت أن تجعل من الوضع تحت السيطرة، وأيضا مساهمة التخطيط اليومي للوقت في انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، وتنفيذ الأعمال في أقل وقت ممكن.

البعد الثاني : التنظيم لإدارة الوقت : والذي تضمن أربع (04) فقرات، حيث تضمنت الحديث عن التنظيم اليومي للوقت ومرونة تنفيذ الخطط اليومية ودورها في تقديم الأعمال وتأخيرها وتعويضها، وكذا انجاز الأعمال دون أخطاء متكررة وترتيب أماكن العمل قبل استئناف الأعمال.

البعد الثالث : التوجيه لإدارة الوقت : والذي تضمن ثلاث (03) فقرات، حيث تمحورت حول ترتيب الأعمال وتصنيفها حسب أهميتها، وتجميع الأعمال المشابهة قصد ربح الوقت، والموازنة بين المهام المطلوبة والوقت المطلوب لأدائها.

البعد الرابع : الرقابة على إدارة الوقت : والذي تضمن أربع (04) فقرات، حيث تضمنت الحديث عن الاحتفاظ بالمذكرات اليومية لمتابعة المهام المطلوبة، والمقارنة بين العمل المنجز والمتوقع انجازه، وتحليل الوقت المستغرق لتصحيح العادات غير الصحيحة وتحديد مسببات ضياع الوقت في حالة عدم انجاز الأعمال.

المحور الثاني : يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع وهو أنشطة إدارة الإمداد المتمثلة في الشراء، التخزين، الإنتاج و التوزيع.

البعد الأول : الشراء : والذي تضمن ثمانية (08) فقرات، تمحورت حول المورد في تحديدهم والمفاضلة بينهم عن طريق خطة إستراتيجية ووجود دفتر شروط للاختيار بينهم، وإمكانية إقامة علاقات شراكة مع معظمهم، وقدرة المؤسسة على القيام بطلبات استثنائية في أقل وقت وبأقل تكلفة، والقدرة على التوريد من مصادر متعددة، وكذا الجودة للمواد الأولية في مطابقتها للمواصفات ومواعيد التسليم وبالكميات المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار

الأعباء الناجمة عن عدم مطابقة المواد الأولية المشتراة للمواصفات المطلوبة، وعملية الرقابة على السلع كما وكيفا قبل تحويلها إلى المخازن.

البعد الثاني : التخزين : والذي تضمن ثمانية (08) فقرات تضمنت الحديث عن ظروف التخزين من حيث الشروط الملائمة لعملية التخزين وكذا عمل إدارة التخزين المتمثل في طرق تصنيف المخزونات وجردتها وسهولة الحركة المادية للمخزونات النظام الرقابي الدوري على المخزونات، واعتمادها على مبدأ تخفيض تكاليف التخزين، والمشاكل الناجمة عن عدم كفاية المخازن، ووجود مشاكل فائض في المخزونات، وقرب المخازن من مناطق الإنتاج.

البعد الثالث : الإنتاج : كان محتوى فقراته ثمانية (08) تتضمن التركيز على وسائل الإنتاج المتمثل في كفاءة العنصر البشري والمعدات والآلات في العملية الإنتاجية إلى جانب جودة المنتج حيث الوقوف على جميع مراحل المخرجات إلى انعدام العيوب التصنيعية وتحقيق الكمية المستهدفة دون تذبذب في العملية الإنتاجية ووجود صيانة لآلات الإنتاج.

البعد الرابع : التوزيع : وكان محتوى فقراته عشرة (10) تتضمن التركيز على عمل إدارة التوزيع في ما يخص القدرة على تصريف الكميات المخطط لها من المنتجات واستخدام وسائل نقل متعددة والاستعانة بالغير من أجل نقل المنتجات، ومعالجة طلبات الزبائن من مراكز متعددة، والقدرة على توزيع الطلبات الاستثنائية، ووجود نظام لتتبع المنتج من وقت خروجه إلى غاية تسليمه وفي الوقت المتفق عليه مع الزبون، ووجود مراجعة دورية لأداء عملية التوزيع والتصحيح المستمر للأخطاء، ووجود مرتجعات من عدمها نتيجة حدوث عيوب أثناء التوزيع مع انعدام الشكوى الناجمة من العملاء نتيجة تأخر وصول المنتجات.

الجدول رقم (02-03) : محاور الاستبانة، عدد ونسبة فقرات كل محور

النسبة	عدد العبارات	رقم الفقرة	البعد	المحور
10.21 %	05	5-1	التخطيط	المحور الأول إدارة الوقت
8.16 %	04	9-6	التنظيم	
6.12 %	03	12-10	التوجيه	
8.16 %	04	16-13	الرقابة	
16.33 %	08	24-17	الشراء	المحور الأول إدارة الإمداد
16.33 %	08	32-25	التخزين	
14.28 %	07	39-33	الإنتاج	
20.41 %	10	49-40	التوزيع	
100 %	49		المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

صيغت أسئلة الاستبانة من محورين كما تم توضيح ذلك سابقا على شكل فقرات, وقد تم الاعتماد على مقياس (ليكرت خماسي الأبعاد) (المقياس : أبدا - نادرا - أحيانا - غالبا - دائما) كمقياس للإجابة على الفقرات الأساسية المتعلقة بالمحور الأول والثاني كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04) : توزيع درجات فقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا مقياس ليكرت (Likert Scale)

❖ " مقياس ليكرت " : يعود أساسا ظهور هذا المقياس إلى الباحث pesisLikert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات, وهو الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية, وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على البنود التي تضمنها الاستبيان .. ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها رؤيته المسبقة حل ذلك, وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس, وغالبا يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها.²

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم جمع البيانات عن طريق إرسال الاستبيان لعينة الدراسة المتكونة من 18 مؤسسة مسجلة لدى مديرية الصناعة لولاية الوادي حيث شمل فئة الإدارة العليا لأقسام الشراء, التخزين, الإنتاج والتوزيع, بعد عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول الدراسة تم ترميزها وإدخالها لاستخراج النتائج حيث تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science الإصدار 26 وبرنامج Excel 2010 وتحديد الأساليب الإحصائية التالية :

1- معامل ألفا كرونباخ : " وهو معامل لقياس الثبات الداخلي لقائمة الأسئلة, حيث يعمل على قياس ارتباط بين أسئلة الاستبيان التي تقيس الخاصية".³

2- معامل بيرسون : " يحدد مقدار العلاقة واتجاهها بين متغيرين"⁴, أي يحدد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين.

² طويطي مصطفى, عيل ميلود, مطبوعة جامعية موسومة ب: "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي-", معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية, التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة, بتاريخ : 30 جوان 2014, متوفر على الرابط : <http://dSPACEancien.univ-3327/123456789> . bouira.dz:8080/jsui/handle, ص 51 .

³ نفس المرجع السابق, ص 60.

⁴ دليل مبادئ التحليل الإحصائي أدلة المنهجية و الجودة دليل رقم (10) مركز الإحصاء الإمارات العربية المتحدة, متوفر على :

3- المتوسط الحسابي: "من أكثر المقاييس النزعة المركزية استخداما وهو متوسط المجموعة من القيم وتلك القيمة التي لو اتخذتها كل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة هي نفس مجموع القيم الأصلية"⁵ وتكون محصورة من (01-05) درجات حسب ما هو معطى لبدائي المقاييس ليكارت في الإستبانة.

4- الانحراف المعياري : " وهو أدق مقاييس التشتت و هو مبني على أساس أن متوسط مجموع انحرافات قيم المتغير عن المتوسط الحسابي و هو قيمة صالحة لقياس مدى تشتت هذه القيمة كما أنه لا يهمل إشارات الانحرافات بل يتخلص من وجودها بشكل منطقي"⁶, وهذا الانحراف من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور كما أنه يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها .

5- معامل الاختلاف : " للمقارنة بين المجموعات المختلفة أو بين العينات فإننا لا نستطيع إجراء مقارنة بناء على الانحراف المعياري لكل مجموعة وذلك لأننا بحاجة إلى توحيد القياس بالنسبة للمجموعتين, لذلك يتم استخدام ما يسمى بمعامل الاختلاف"⁷.

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova), Anova

8- اختبار (F - test) : "يفيد هذا الاختبار في اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج المستخدم" " وهذا يفيد في الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين وهو يشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير لتابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة .

الفرع الثالث صدق وثبات الاستمارة:

يعبر صدق أو ثبات الاستمارة عن قدرة أداة البحث على قياس ما يراد قياسه، حيث يعني الصدق بصفة عامة أن العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، فيما يعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات وسلوك واتجاهات المستقصي، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصي منهم وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار Test Retest.

الرابط <https://www.scad.gov.ac/MethodologyDocumentLib/GPSA%20AR%202017MAR13.pdf> ص 33.

⁵ طويطي مصطفى, عيل ميلود, مرجع سابق, ص 64.

⁶ طويطي مصطفى, عيل ميلود, نفس المرجع, ص 67.

⁷ طويطي مصطفى, عيل ميلود, مرجع سبق ذكره, ص 88.

إن معامل ألفا كرونباخ كلما كان 5.0 فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، كما تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية محاور الاستبيان وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (02-05) يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.729	49

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية هي 0.729 أي بنسبة 73 % تقريبا من العينة من يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة تعبر عن درجة كبيرة من الثبات ومدى مصداقية المستجوبين ، وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة:

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين المتمثلين في إدارة الوقت وإدارة الإمداد، واللذين يمثلان عنصرين مهمين في المؤسسات محل الدراسة ، حيث تم التطرق لهذه النتائج من خلال جداول و دوائر نسبية وأعمدة بيانية مع فرضيات البحث.

المطلب الأول:البيانات الشخصية لأفراد العينة

من خلال نتائج الاستقصاء وبناء على معلومات الاستمارة وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص نوضحها كما يلي :

الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسة: نوضحها في الجدول التالي :

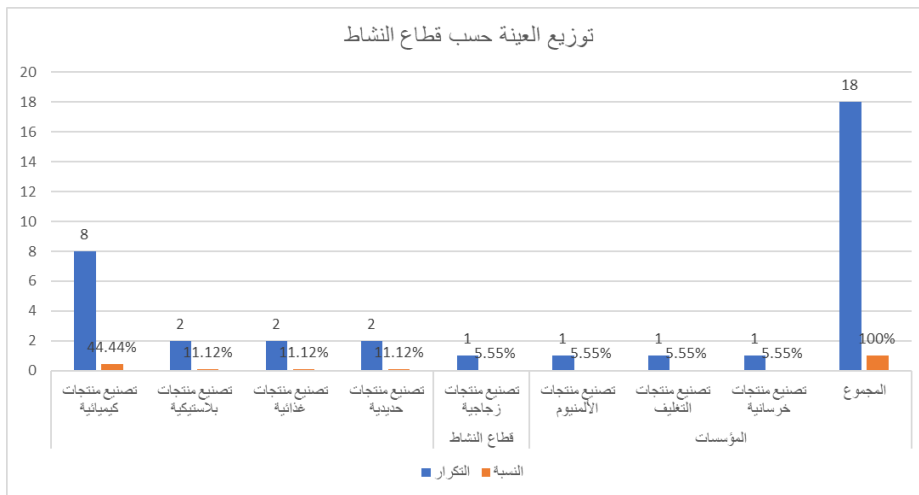
الجدول رقم (02-06) : توزيع أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسات

المتغير	قطاع النشاط	التكرار	النسبة
قطاع النشاط	تصنيع منتجات	8	% 44.44
	تصنيع منتجات	2	% 11.12
	تصنيع منتجات	2	% 11.12
	تصنيع منتجات	2	% 11.12
	تصنيع منتجات	1	% 5.55
	تصنيع منتجات	1	% 5.55
	تصنيع منتجات	1	% 5.55
	تصنيع منتجات	1	% 5.55
	المجموع	18	% 100

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

يبين الجدول التوزيع حسب قطاع النشاط المؤسسات فنجد أن تصنيع منتجات كيميائية قد بلغ عددها 8 مؤسسات بنسبة تقدر ب 44.44%، وكذلك بالنسبة للمؤسسات الخاصة بتصنيع منتجات بلاستيكية والغذائية والحديدية فقد انفرد كل قطاع بمؤسستين بنسبة 11.12%، وأما باقي القطاعات من تصنيع المنتجات الزجاجية ومنتجات الألمنيوم ومنتجات التغليف والمنتجات الخرسانية فقد تفرد كل قطاع بمؤسسة واحدة بنسبة 5.55% لكل قطاع، وتم تمثيل التوزيع في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (1-2): توزيع العينة حسب قطاع النشاط



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الثاني : توزيع العينة حسب حجم المؤسسة : نوضحها في الجدول التالي :

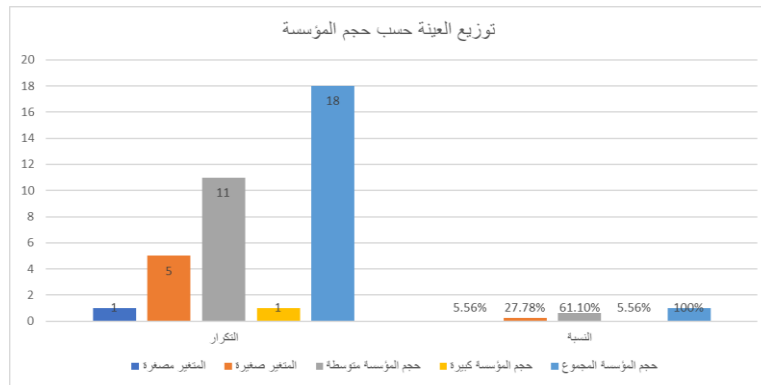
الجدول رقم (02-07) : توزيع العينة حسب حجم المؤسسات

المتغير	حجم المؤسسة	التكرار	النسبة
حجم المؤسسة	مصغرة	1	5.56%
	صغيرة	5	27.78%
	متوسطة	11	61.10%
	كبيرة	01	5.56%
	المجموع	18	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

من خلال ما هو موضح في الجدول نجد أنه فيما يخص حجم المؤسسة فقد كانت أكبر عدد من المؤسسات التي حوتها عينة الدراسة هي المؤسسات المتوسطة ب 11 مؤسسة وبنسبة قدرت ب 61.10%، ثم حلت المؤسسات الصغيرة 5 مؤسسات وبنسبة قدرت ب 27,78%، أما باقي المؤسسات المصغرة والكبيرة فكانت مؤسسة لكل منهما بنسبة 5.56%، وتم تمثيل التوزيع في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (2-2): توزيع العينة حسب حجم المؤسسات



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الثالث : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة : نوضحها في الجدول التالي :

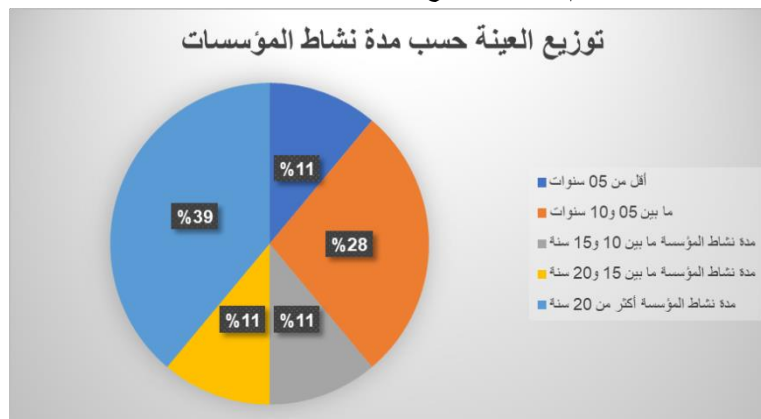
الجدول رقم (02-08) : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسة

النسبة	التكرار	مدة النشاط	المتغير
% 11.11	2	أقل من 05 سنوات	مدة نشاط المؤسسة
% 27.78	5	ما بين 05 و 10 سنوات	
% 11.11	2	ما بين 10 و 15 سنة	
% 11.11	2	ما بين 15 و 20 سنة	
% 38.89	7	أكثر من 20 سنة	
% 100	18	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

ما يوضحه الجدول من التوزيع حسب مدة النشاط المؤسسات فنجد أن هنالك مؤسسات كانت خبرتها أكثر من 20 سنة وعددها 7 مؤسسات بنسبة %38.89 وتليها المؤسسات التي كانت خبرتها بين 5 و 10 سنوات وعددها 5 مؤسسات بنسبة %27.78، وكانت باقي مؤسسات التي كانت خبرتها اقل من 5 سنوات والتي كانت تتراوح خبرتها بين 10 و 15 سنة وبين 15 و 20 سنة كان عددهم مؤسستان لكل منهما بنسبة %11.11، وتم تمثيل التوزيع في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-3) : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسات



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الرابع : توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المستجوب : نوضحها في الجدول التالي :

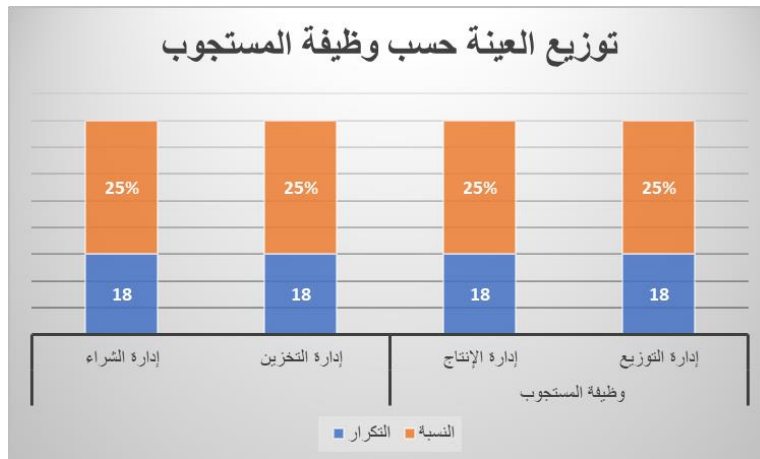
الجدول رقم (02-09) : توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المستجوب

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
وظيفة المستجوب في المؤسسة	إدارة الشراء	18	25 %
	إدارة التخزين	18	25 %
	إدارة الإنتاج	18	25 %
	إدارة التوزيع	18	25 %
	المجموع	72	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

من خلال ما يوضحه الجدول نجد أنه عدد المستجوبين في كل إدارة من إدارات الإمداد كان متساوي حيث بلغ 18 مستجوب لكل إدارة بنسبة متساوية تقدر 25% لكل مستجوب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3) : توزيع العينة حسب مدة نشاط المؤسسات



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفرع الثالث: اتجاه إجابات العينة حول أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي

سنتناول في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي وقد بوبت الإجابات حسب التسلسل العبارات المدرجة في الاستبيان وقد تم حساب النسب المئوية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم ترتيب العبارات حسب أكبر متوسط حسابي وفي حالة تساوي نتجه للعبارات التي تملك أقل انحراف معياري.

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول والمتمثل في أبعاد إدارة الوقت

لدينا في المحور الأول أربعة أبعاد وسوف نفصل كل بعد على حدا لمعرفة اتجاه الإجابات فيه كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة لبعده التخطيط

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده التخطيط كما يلي :

الجدول رقم (2-10) يبين اتجاهات العينة حول بعده التخطيط لإدارة الوقت

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
1	دائما	0.88	4.23	33	27	09	02	01	X11
5	غالبا	0.99	3.83	21	26	18	06	01	X12
4	غالبا	0.75	4.00	17	41	11	03	00	X13
3	غالبا	0.78	4.08	24	31	16	01	00	X14
2	غالبا	0.64	4.15	21	41	10	00	00	X15
غالبا		0.590	4.06	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26 .

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول إجابة واحدة وهي غالبا إلا في العبارة الأولى كانت إجابتها دائما, حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 4.06 وإجمالي انحراف معياري قدره 0.590, وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (3.83_4.23) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

وقد احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.88 وهذا يشير إلى أنه دائما ما يتم التخطيط لكل الأعمال المطلوبة قبل البدء في تنفيذها, وتلتها في المرتبة الثانية العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.15 وانحراف معياري قدره 0.64, مما يعني أنه غالبا ما يتم التركيز على تنفيذ الأعمال المطلوبة في أقل وقت ممكن. وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري 0.78 مما يدل على أن التخطيط اليومي للوقت غالبا ما يساعد على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة. بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.75 مما يشير إلى أن الخطط المعتمدة في إدارة الوقت غالبا ما تجعل من الوضع تحت السيطرة. بينما احتلت العبارة الثانية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري 0.99 مما يشير إلى أنه غالبا ما يتم تحديد جدول الزمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة لكل مستجوب.

2. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة لبعء التنظيم :

الجدول رقم (2-11) يبين اتجاهات العينة حول بعء التنظيم لإدارة الوقت

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					
				دائما التكرار	غالبا التكرار	أحيانا التكرار	نادرا التكرار	أبدا التكرار	
2	غالبا	0.81	4.13	28	27	16	01	00	X21
4	غالبا	0.85	3.90	21	25	24	02	00	X22
3	غالبا	0.45	4.01	08	57	07	00	00	X23
1	دائما	0.74	4.40	39	24	08	1	00	X24
غالبا		0.50	4.11	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حوله إجابة واحدة وهي غالبا, حيث بلغ إجمالي متوسط الحسابي 4.11 وإجمالي انحراف معياري قدره 0.50, ويعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (3.90_4.40) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

وقد جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.40 وانحراف معياري بلغ 0.74 مما يعني أن أفراد العينة دائما ما يرتبون أماكن عملهم يوميا قبل الشروع في أداء مهامهم. تليها في الترتيب العبارة الأولى حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري بلغ 0.81 مما يعني أن أفراد العينة غالبا ما ينظمون أوقاتهم على أساس خطة يومية. وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة ذات متوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري بلغ 0.45 مما يعني أن أفراد العينة غالبا ما يتفقدون على أنه يتم إنجاز الأعمال اليومية دون أخطاء متكررة. وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي قدر 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.85 مما يعني أن أفراد العينة قد وافقوا على أنه غالبا ما تتصف خططهم اليومية بالمرونة في التنفيذ بما يسمح التقديم والتأخير في الأنشطة والتبادل والتعويض في المهام.

3. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة لبعء التوجيه :

الجدول رقم (2-12) يبين اتجاهات العينة حول بعء التوجيه لإدارة الوقت

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					
				دائما التكرار	غالبا التكرار	أحيانا التكرار	نادرا التكرار	أبدا التكرار	
3	غالبا	1.01	3.43	12	20	30	07	03	X31
2	غالبا	1.03	3.52	12	28	21	08	03	X32
1	غالبا	1.05	3.65	17	25	20	08	02	X33
غالبا		0.94	3.54	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول إجابة واحدة وهي غالبا، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.54 وإجمالي إنحراف معياري قدره 0.94، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (3.90_4.40) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

حيث جاءت العبارة الأخيرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ب 3.65 وانحراف معياري بلغ 1.05 مما يعني أن أفراد العينة غالبا ما يعملون على الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها. وتليها في الترتيب العبارة الثانية احتلت المرتبة الثانية يقدر متوسط حسابي قدر ب 3.52 وانحراف معياري ب 1.03 مما يعني أن أفراد العينة غالبا ما يقومون بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها مع بعضها من أجل الاستغلال الأمثل للوقت. وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي قدر 3.43 وانحراف معياري بلغ 1.01 مما يعني أن أفراد العينة غالبا ما يقومون بتصنيف المهام والأنشطة إلى أنشطة ومهام استعجاليه وأخرى روتينية عادية .

4. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة لبعء الرقابة :

الجدول رقم (2-13) يبين اتجاهات العينة حول بعء الرقابة لإدارة الوقت

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
1	أحيانا	1.29	3.34	15	24	11	15	07	X41
2	أحيانا	1.11	3.08	09	14	29	14	06	X42
4	أحيانا	1.14	2.84	06	16	19	23	08	X43
3	أحيانا	1.30	2.93	10	16	17	17	12	X44
أحيانا		1.05	3.05	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حوله إجابة واحدة وهي أحيانا، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.05 وإجمالي الانحراف المعياري قدره 1.05، ويعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.84_3.34) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4 .

جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 3.34 وانحراف معياري بلغ 1.29 مما يعني أن أفراد العينة أحيانا ما يقومون بالاحتفاظ بمذكرات يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب إنجازها. أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر 3.08 وانحراف معياري بلغ 1.11 مما يعني أن أفراد العينة أحيانا ما يقارنون بين العمل المنجز والعمل المتوقع إنجازه من حيث الوقت. أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 2.93 وانحراف معياري بلغ 1.30 مما يعني أن أفراد العينة أحيانا ما يقومون بتحديد

أسباب ضياع الوقت في حالة عدم إنجاز الأعمال في الوقت المناسب. أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري قدر ب 1.14 مما يعني أن أفراد العينة أحيانا ما يحللون الوقت الذي يستغرقونه في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة.

ثانيا: دراسات اتجاهات إجابات العينة حول المحور الثاني والمتمثل في أنشطة إدارة الإمداد

1. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة حول نشاط الشراء لإدارة الإمداد

الجدول رقم (2-14) يبين اتجاهات العينة حول نشاط الشراء لإدارة الإمداد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجدول رقم (2-14) يبين اتجاهات العينة حول نشاط الشراء لإدارة الإمداد					العبارة	
				دائما التكرار	غالبا التكرار	أحيانا التكرار	نادرا التكرار	أبدا التكرار		
2	غالبا	1.26	3.56	23	19	07	22	01	Y11	
7	أحيانا	0.96	3.09	04	18	38	05	07	Y12	
3	غالبا	1.17	3.47	14	31	03	23	01	Y13	
6	أحيانا	1.06	3.11	11	11	26	23	01	Y14	
8	أحيانا	1.27	2.93	09	17	17	18	11	Y15	
1	دائما	1.26	3.82	16	14	15	15	12	Y16	
4	أحيانا	1.23	3.33	12	27	13	13	07	Y17	
5	أحيانا	1.24	3.16	09	26	14	14	09	Y18	
أحيانا		0.82	3.30	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول إجابة واحدة وهي أحيانا، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.30 وإجمالي الانحراف المعياري 0.82، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.93_3.82) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4 .

وقد جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.82 وانحراف معياري 1.26 وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى مما يعني بأنه دائما ما تتوافق كمية ونوعية المواد المستلمة مع كمية ونوعية المواد المطلوبة من طرف المؤسسة، وتليها العبارة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.56 وانحراف معياري 1.26 مما يعني أنه غالبا ما تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية في البحث وتحديد والمفاضلة بين الموردين المتاحين. وتليها في الترتيب العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.47 وانحراف معياري 1.17، مما يعني بأنه غالبا ما تكون المؤسسة قادرة على إقامة علاقة شراكة توريد مع معظم الموردين. بينما كانت في الترتيب الرابع العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.33 وانحراف معياري 1.23 مما يعني بأنه أحيانا ما يتحمل المورد الأعباء الناجمة عن عدم مطابقة المواصفات المستلمة مع المطلوبة. وكانت العبارة الأخيرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.16 وانحراف معياري 1.24 مما يعني بأن أحيانا ما تقوم المؤسسة بمراقبة كمية

ونوعية للمشتريات قبل تحويلها للمخازن. وتليها العبارة الرابعة في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدر ب 3.11 وانحراف معياري 1.06 مما يعني بأنه أحيانا ما تكون المؤسسة قادرة على القيام بطلبات استثنائية في أقل وقت ممكن وبنفس التكلفة. ثم جاءت العبارة الثانية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي قدر ب 3.09 وانحراف معياري 0.96 مما يعني بأنه أحيانا ما تعتمد المؤسسة دفتر شروط لاختيار وتقييم الموردين, وجاءت في الترتيب الأخير العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 2.93 وانحراف معياري 1.27 مما يعني بأنه أحيانا ما تستطيع المؤسسة الشراء من مصادر متعددة.

2. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة حول نشاط التخزين لإدارة الإمداد

الجدول رقم (2-15) يبين اتجاهات العينة حول نشاط التخزين لإدارة الإمداد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
3	أحيانا	1.29	3.02	13	10	27	10	12	Y21
5	أحيانا	1.30	2.76	07	20	07	25	13	Y22
6	أحيانا	1.04	2.66	01	16	25	18	12	Y23
4	أحيانا	1.35	3.02	13	12	26	06	15	Y24
7	نادرا	1.27	2.59	05	16	14	19	18	Y25
8	نادرا	1.21	2.58	06	08	26	14	18	Y26
2	أحيانا	1.16	3.36	10	28	20	06	08	Y27
1	غالبا	1.09	3.44	06	41	11	07	07	Y28
أحيانا		0.52	2.93	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول اتجاه واحد وهو أحيانا, حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 2.93 وإجمالي الانحراف المعياري قدره 0.52 وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.58_3.44) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الثامنة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.44 وانحراف معياري بلغ 1.09 مما يعني أنه غالبا ما تقوم المؤسسة بنظام رقابي دوري على المخزونات. أما العبارة السابعة فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.36 وانحراف معياري بلغ 1.16 مما يعني أنه أحيانا ما تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من مناطق الإنتاج لتفادي مخاطر الانتظار. أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة الأولى وهي ذات متوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري 1.29 مما يعني بأنه أحيانا ما تتوفر لدى مؤسساتهم الشروط اللازمة لحفظ المخزونات، بينما جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.35 مما يعني بأنه دائما ما تكون هنالك سهولة في حركة المادية للمخزونات. وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.76 وانحراف معياري قدره 1.30 مما يعني أنه

أحيانا ما تقوم المؤسسة بجرد مادي للمخازن بشكل دوري. أما العبارة الثالثة احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر 2.66 وانحراف معياري 1.04 مما يعني أنه أحيانا ما تكون المؤسسة قادرة على القيام بطلبات استثنائية في أقل وقت ممكن وبنفس التكلفة. أما المرتبة السابعة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر 2.59 وذات انحراف معياري 1.27 مما يعني أنه نادرا ما تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن عدم كفاية المخازن. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة السادسة بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 2.11 مما يعني بأنه أحيانا ما تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن فائض في المخزون .

2. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة حول نشاط الإنتاج لإدارة الإمداد

الجدول رقم (2-16) يبين اتجاهات العينة حول نشاط الإنتاج لإدارة الإمداد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
4	غالبا	1.34	3.73	31	12	13	11	05	Y31
6	أحيانا	1.11	2.97	08	15	20	25	04	Y32
7	أحيانا	1.16	2.72	07	14	09	36	06	Y33
5	غالبا	1.04	3.58	11	35	15	07	04	Y34
1	دائما	1.09	4.30	43	18	05	02	04	Y35
3	غالبا	0.87	3.81	12	43	11	04	02	Y36
2	دائما	0.89	4.25	34	27	07	03	01	Y37
غالبا		0.57	3.63	الإجمالي					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول اتجاه واحد وهو غالبا، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.63 وإجمالي الانحراف المعياري قدره 0.57 وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.72 – 4.30) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الخامسة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.30 وانحراف معياري بلغ 1.09 مما يعني أن المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج غالبا ما تتناسب بشكل فعال مع ما هو مطلوب منها. أما في العبارة السابعة جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.25 وانحراف معياري بلغ 0.89 مما يعني أن عملية الإنتاج دائما ما تكون مخرجاتها دون عيوب تصنيعية في جميع مراحلها. أما في المرتبة الثالثة كانت للعبارة السادسة والمتعلقة بمتوسط حسابي قدر ب 3.81 وانحراف معياري 0.87 مما يعني أنه دائما ما تقوم المؤسسة بصيانة دورية لآلات الإنتاج. وجاء في المرتبة الرابعة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.73 وانحراف معياري 1.34 مما يعني أنه دائما ما يوظف العنصر البشري حسب كفاءته وفعالته في عملية الإنتاج. أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.58 وانحراف معياري 1.04 مما يعني أنه غالبا ما تحقق إدارة الإنتاج الكمية المستهدفة منها بالكم والكيف. أما في المرتبة السادسة

جاءت العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.97 وذات انحراف معياري أدنى 1.11 مما يعني أنه أحيانا ما تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن عدم كفاية المخازن. أما المرتبة السابعة العبارة الثالثة بأدنى متوسط حسابي قدر ب 2.72 وانحراف معياري 1.16 مما يعني أنه أحيانا ما تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن فائض في المخزون .

2. النتائج المتعلقة بمعرفة اتجاهات العينة حول نشاط التوزيع لإدارة الإمداد

الجدول رقم (2-17) يبين اتجاهات العينة حول نشاط التوزيع لإدارة الإمداد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
3	غالبا	0.65	4.04	16	44	11	1	00	Y41	
1	دائما	0.79	4.40	42	18	11	1	00	Y42	
7	غالبا	1.25	3.45	19	22	5	25	01	Y43	
8	غالبا	1.20	3.42	17	20	11	23	1	Y44	
4	غالبا	0.47	3.97	7	56	09	00	00	Y45	
2	دائما	1.13	4.25	43	14	9	2	4	Y46	
6	غالبا	1.01	3.61	11	35	17	5	4	Y47	
5	غالبا	1.15	3.90	29	19	15	6	3	Y48	
9	أحيانا	1.29	3.07	15	11	16	25	5	Y49	
10	أحيانا	1.15	2.90	7	20	8	33	4	Y50	
	غالبا	0.50	3.70	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss 26

من خلال ما يوضحه الجدول من البيانات المتحصل عليها نجد أن الإجابات أغلبها تتمحور حول اتجاه واحد وهو غالبا، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 3.7 وإجمالي الانحراف المعياري قدره 0.5 وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع في المجال (2.90 – 4.40) الذي يشير إلى المتوسط الحسابي النظري 4.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري بلغ 0.79 مما يعني أن المؤسسة دائما ما تستخدم وسائل نقل متعددة في توزيع منتجاتها. وتليها العبارة السادسة في المرتبة الثانية ذات متوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري بلغ 1.13 مما يعني أنه دائما ما تعتمد المؤسسة نظام رقابي لتتبع المنتج من وقت خروجه إلى لحظة تسليمه. أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.65 مما يعني أن تحقق إدارة التوزيع تصريف الكميات المخططة من الإنتاج، وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الرابع ذات متوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.47 مما يعني أنه غالبا ما يكون لدى المؤسسة القدرة على توزيع الطلبات الاستثنائية في الوقت المناسب، أما في المرتبة الخامسة فكانت للعبارة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري بلغ 1.15 مما يعني أنه في الغالب تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لأداء عملية التوزيع وتطبيق التغييرات اللازمة بشكل مستمر.

أما في المرتبة السادسة أتت العبارة السابعة ذات متوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري بلغ 1.01 مما يعني أنه غالبا ما يتم تسليم المنتج في الوقت المتفق عليه مع الزبون. أما في المرتبة السابعة كانت للعبارة الثالثة ذات متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري بلغ 1.25 مما يعني أنه غالبا ما يمكن تلبية طلب الزبون من مراكز مختلفة. أما في المرتبة الثامنة العبارة الرابعة ذات متوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.20 مما يعني أنه غالبا ما تستعين المؤسسة بوسائل نقل غير تابعة لها لتوزيع منتوجاتها. أما في المرتبة التاسعة العبارة التاسعة ذات متوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري بلغ 1.29 مما يعني أن المؤسسة في بعض الأحيان تعاني من مرتجعات نتيجة حدوث عيوب أثناء عملية التوزيع. أما في المرتبة العشرة العبارة العاشرة ذات متوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري بلغ 1.15 مما يعني أنه أحيانا ما تتلقى المؤسسة شكاوي من عملائها تتعلق بتأخر وصول منتوجاتها.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سنعرض في هذا المطلب العلاقة بين متغيرات الدراسة الكلية، وبين أبعاد إدارة الوقت وأنشطة إدارة الإمداد وكذا سنناقش نتائج أهمية إدارة الوقت على أنشطة إدارة الإمداد، انطلاقا من عرض الفرضيات ثم مناقشة إجابات عينة الدراسة المتوصل إليها والتي ذكرناها في المطلب السابق، مع اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سننتقل إلى تحديد ودراسة العلاقة بين المتغيرات وبين أبعاد المتغيرات مع عرض الفرضيات واختبارها، ستكون البداية مع عرض الفروض ثم تفسير النتائج وتحليلها لاختبار صحة أو نفي الفرضيات.

أولا: العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد

1. اختبار معنوية العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد:

من خلال بحثنا حول العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا صياغة الفرضيات التالية:

1. H_0 ليس هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد بمستوى معنوي 5%.

2. H_1 هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد بمستوى معنوي 5%.

وانطلاقا من الفرضيات ومن خلال استطلاع العينة من رؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة عن تقييمهم لمستويات إدارة الوقت وإدارة الإمداد، مكننا من اختبار العلاقة بين المتغيرات المذكورة بواسطة الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-18) : معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد

Correlations			
المتغيرات		إدارة الوقت	إدارة الإمداد
إدارة الوقت	Pearson Correlation	1	.178
	Sig. (2-tailed)		.134
	N	72	72
إدارة الإمداد	Pearson Correlation	.178	1
	Sig. (2-tailed)	.134	
	N	72	72

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط $R=0.178$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية (علاقة طردية ضعيفة) بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد، أي أنه كلما ارتفع أداء إدارة الوقت بقيمة واحدة انعكس إيجابا على أداء إدارة الإمداد بنسبة 17.80% .

كما نلاحظ أن $Sig=0.134$ وهي أكبر من 0.05 كما هو مبين في نتائج الجدول أعلاه، لذا يمكن القول بأن ليس هناك ارتباط معنوي بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية عند مستوى معنوية 5%، ومنه نتأكد من أنه ليس هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإدارة الإمداد مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وتعليقا على النتائج المتحصل عليها فإن وجود علاقة ارتباط بين إدارة الإمداد أمر طبيعي وضروري للمؤسسة الصناعية لضمان سير الحسن للإدارة الإمداد في المؤسسة.

ثانيا: العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد

2. إختبار العلاقة والمعنوية بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد

من خلال بحثنا حول العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- H_0 ليس هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد بمستوى معنوي 5%.
- H_1 هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد بمستوى معنوي 5%.

انطلاقا من الفرضيات ومن خلال استطلاع عينة من رؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة عن تقييمهم لمستويات إدارة الوقت وإدارة الإمداد، تمكنا من إختبار العلاقة بين المتغيرات المذكورة بواسطة الجدول أدناه :

الجدول رقم(2-19) معامل ارتباط بيرسون أبعاد إدارة الوقت وأبعاد إدارة الإمداد

Correlations									
		التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	الشراء	التخزين	الإنتاج	التوزيع
التخطيط	Pearson Correlation	1	.587**	.353**	.309**	-.115-	-.027-	.424**	-.060-
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.008	.336	.823	.000	.614
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
التنظيم	Pearson Correlation	.587**	1	.475**	.390**	-.095-	.028	.246*	-.119-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.425	.817	.037	.320
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
التوجيه	Pearson Correlation	.353**	.475**	1	.467**	.113	-.034-	.210	-.110-
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.347	.779	.077	.357
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
الرقابة	Pearson Correlation	.309**	.390**	.467**	1	.247*	.149	.184	-.046-
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.000		.036	.212	.122	.704
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
الشراء	Pearson Correlation	-.115-	-.095-	.113	.247*	1	.106	.078	-.279-*
	Sig. (2-tailed)	.336	.425	.347	.036		.376	.516	.018
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
التخزين	Pearson Correlation	-.027-	.028	-.034-	.149	.106	1	-.047-	-.202-
	Sig. (2-tailed)	.823	.817	.779	.212	.376		.693	.089
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
الإنتاج	Pearson Correlation	.424**	.246*	.210	.184	.078	-.047-	1	.156
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.077	.122	.516	.693		.190
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
التوزيع	Pearson Correlation	-.060-	-.119-	-.110-	-.046-	-.279-*	-.202-	.156	1
	Sig. (2-tailed)	.614	.320	.357	.704	.018	.089	.190	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72

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

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

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

✓ التحليل:

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التخطيط وبعد الشراء قدر بـ $R = -0.115$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة بين بعد التخطيط وبعد الشراء، أي كلما ارتفع الأداء بعد التخطيط ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل سلبي على بعد الشراء بنسبة 11.50%، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر بـ $Sig = 0.336$ وهي أكبر من 0.05 كما هو مبين في الجدول فيمكن القول بأن ليس هناك ارتباط معنوي بين بعد التخطيط وبعد نشاط الإنتاج عند مستوى معنوية 5%.

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التخطيط وبعد التخزين قدر بـ $R=-0.027$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة بين بعد التخطيط وبعد التخزين ، أي كلما ارتفع الأداء بعد التخطيط ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل سلبي على بعد التخزين بنسبة 2.70% ، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر بـ $Sig=0.823$ وهي أكبر من 0.05 كما هو مبين في الجدول فيمكن القول بأن ليس هناك ارتباط معنوي بين بعد التخطيط وبعد نشاط الإنتاج عند مستوى معنوية 5%.

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التخطيط وبعد التوزيع قدر بـ $R=-0.060$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة بين بعد التخطيط وبعد التوزيع ، أي كلما ارتفع الأداء بعد التخطيط ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل سلبي على بعد التوزيع بنسبة 2.70% ، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر بـ $Sig=0.614$ وهي أكبر من 0.05 كما هو مبين في الجدول فيمكن القول بأن ليس هناك ارتباط معنوي بين بعد التخطيط وبعد نشاط الإنتاج عند مستوى معنوية 5%.

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التخطيط وبعد الإنتاج قدر بـ $R=0.424$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة أي علاقة طردية قوية بين بعد التخطيط وبعد الإنتاج ، أي كلما ارتفع الأداء بعد التخطيط ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل إيجابي على بعد الإنتاج بنسبة 42.40%، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر بـ $Sig=0.000$ وهي أصغر من 0.05 كما هو مبين في الجدول فيمكن القول بأن هناك ارتباط معنوي بين بعد التخطيط وبعد الإنتاج عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم وبعد الشراء قدر بـ $R=-0.095$ والذي يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة بين بعد التخطيط وبعد الشراء ، أي كلما ارتفع الأداء بعد التخطيط ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك بشكل إيجابي على بعد الشراء بنسبة 9.50% ، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر بـ $Sig=0.425$ وهي أكبر من 0.05 كما هو مبين في الجدول فيمكن القول بأن ليس هناك ارتباط معنوي بين بعد التخطيط وبعد نشاط الإنتاج عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم وبعد التخزين قدر بـ $R= 0.028$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة لكن ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التنظيم ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على أداء بعد التخزين بشكل إيجابي بنسبة 2.8% ، ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها $Sig= 0.817$ وهي أكبر من قيمة

المعنوية 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التنظيم وبعد الإنتاج عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم وبعد الإنتاج قدر ب $R = 0.246$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط إيجابي أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التنظيم ولو بقيمة واحدة أنعكس ذلك على بعد إدارة الإنتاج بشكل إيجابي بنسبة 24.60% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.037$ وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي بين بعد التنظيم وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التنظيم وبعد التوزيع $R = -0.119$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي كلما ارتفع أداء بعد التنظيم ولو بقيمة واحدة أنعكس ذلك على بعد إدارة الإنتاج بشكل سلبي بنسبة 11.90% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها $Sig = 0.320$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التنظيم وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التوجيه وبعد الشراء قدر ب $R = 0.113$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط إيجابي أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التوجيه ولو بقيمة واحدة أنعكس ذلك على بعد إدارة الشراء بشكل إيجابي بنسبة 11.30% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.347$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التوجيه وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التوجيه وبعد التخزين $R = -0.034$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التوجيه ولو بقيمة واحدة أنعكس ذلك على بعد إدارة التخزين بشكل سلبي بنسبة 3.40% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها $Sig = 0.779$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التنظيم وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التوجيه وبعد الإنتاج قدر ب $R = 0.210$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط إيجابي أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التوجيه ولو بقيمة واحدة أنعكس ذلك على بعد إدارة الإنتاج بشكل إيجابي بنسبة 21% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.077$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التوجيه وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5% .

✓ نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد التوجيه وبعد التوزيع $R = -0.110$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة أي علاقة عكسية ضعيفة أي كلما ارتفع أداء بعد التوجيه ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على بعد إدارة التخزين بشكل سلبي بنسبة 11% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها $Sig = 0.357$ وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي بين بعد التنظيم وبعد الشراء عند مستوى معنوية 5%.

✓ ونلاحظ أن معامل الارتباط عند بعد الرقابة وبعد إدارة الشراء بلغ $R = 0.247$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع بعد الرقابة ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على بعد إدارة الشراء بشكل إيجابي بنسبة 24.70% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.036$ وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

✓ ونلاحظ أن معامل الارتباط عند بعد الرقابة وبعد إدارة التخزين بلغ $R = 0.149$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع بعد الرقابة ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على بعد إدارة التخزين بشكل إيجابي بنسبة 14.90% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.212$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

✓ ونلاحظ أن معامل الارتباط عند بعد الرقابة وبعد إدارة الإنتاج بلغ $R = 0.184$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع بعد الرقابة ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على بعد إدارة الإنتاج بشكل إيجابي بنسبة 18.40% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.122$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

✓ ونلاحظ أن معامل الارتباط عند بعد الرقابة وبعد إدارة التوزيع بلغ $R = -0.046$ وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط سلبية أي علاقة طردية ضعيفة أي كلما ارتفع بعد الرقابة ولو بقيمة واحدة انعكس ذلك على بعد إدارة الشراء بشكل سلبي بنسبة 4.60% , ونلاحظ أن الارتباط المعنوي لها قدر ب $Sig = 0.704$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال النتائج المتحصل عليها من جدول ارتباط بيرسون والذي سجلت فيه القيم الاحتمالية لأبعاد إدارة الوقت أمام أبعاد إدارة الإمداد فقد كانت اغلب قيمها المعنوية أكبر من 0.05 ما يؤكد عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اغلب أبعاد إدارة الوقت مع أبعاد إدارة الإمداد عند مستوى معنوية 5% , كما يوجد علاقات معنوية بين أبعاد إدارة الوقت مع أبعاد إدارة الإمداد من بينها بعد التخطيط مع بعد الإنتاج, بعد

التنظيم مع بعد الإنتاج ,بعد التوجيه مع بعد الإنتاج, وبعد الرقابة مع بعد الشراء لأنها سجلت قيم معنوية اقل من 0.05 أي كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5% .

الفرع الثاني: أهمية أبعاد إدارة الوقت وإدارة الإمداد حسب خصائص العينة المدروسة

أولا: أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب خصائص العينة المدروسة

سنتناول في هذا الجزء دور أبعاد إدارة الوقت حسب خصائص العينة المدروسة, وستكون البداية مع عرض الفرضيات ثم تفسير النتائج وتحليلها لاختبار صحة أو نفي تلك الفرضيات.

1. أهمية أبعاد إدارة الوقت على حسب مؤسسات العينة المدروسة

• اختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات عينة الدراسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقا من الفرضيات ولدراسة الأهمية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الوقت بين عينة المؤسسات محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-20) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	202.778	17	11.928	1.547	.114
	Within Groups	416.500	54	7.713		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	62.125	17	3.654	.882	.597
	Within Groups	223.750	54	4.144		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	263.111	17	15.477	2.824	.002
	Within Groups	296.000	54	5.481		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	398.125	17	23.419	1.488	.135
	Within Groups	849.750	54	15.736		
	Total	1247.875	71			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة واعتمادا على برنامج SPSS 25

- من الجدول نلاحظ أن هناك فرق معنوي فقط في متغير التوجيه لأن مستوى الدلالة بلغ $Sig=0.02$ وهي قيمة أقل من 0.05 ، بينما باقي المتغيرات (التخطيط، التنظيم، الرقابة) لم تشهد فروقاً معنوية بين مؤسسات العينة المدروسة لأن مستوى الدلالة كأن على التوالي $0.135, 0.597, 0.114$ أكبر من 0.05 ، وهذا يعني أن السياسات أو العوامل المتعلقة بالتوجيه قد تكون مختلفة بين المؤسسات، بينما العوامل الأخرى تتشابه إلى حد كبير، قد يعود السبب في وجود فرق معنوي في التوجيه إلى اختلاف أساليب التوجيه المتبعة في كل مؤسسة أو إلى اختلاف البيئة التنظيمية التي تؤثر على كيفية تقديم التوجيه. بينما باقي المتغيرات لم تشهد فروقاً مما قد يشير إلى وجود استراتيجيات متقاربة بين المؤسسات فيما يتعلق بالتخطيط التنظيم والرقابة .

وقد وقفنا على تحليل التباين لأبعاد إدارة الوقت وفقاً للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-21) اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب المؤسسات الصناعية

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.099	1.593	113.735	17	1933.500	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		71.407	54	3856.000	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة واعتماداً على برنامج SPSS 26 .

- نظراً لأن القيمة الدالة $SIG=0.099$ وهي أكبر من 0.05 ، فأنا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن الفروق بين أبعاد إدارة الوقت حسب مؤسسات العينة المدروسة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% .

2. أهمية أبعاد إدارة الوقت على حسب قطاع نشاط المؤسسات عينة الدراسة

- اختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الوقت حسب قطاع نشاط المؤسسات عينة الدراسة

الجدول رقم(2-22) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	179.194	16	11.200	1.400	.176
	Within Groups	440.083	55	8.002		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	69.292	16	4.331	1.100	.378
	Within Groups	216.583	55	3.938		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	240.428	16	15.027	2.593	.005
	Within Groups	318.683	55	5.794		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	347.792	16	21.737	1.328	.214
	Within Groups	900.083	55	16.365		
	Total	1247.875	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج الإحصائي spss 26 .

- نلاحظ أن هناك فرق معنوي في بعد التوجيه حيث كأن لها مستوى دلالة $Sig=0.005$ وهي قيمة أقل من 0.05 ، بينما في باقي المتغيرات (التخطيط، التنظيم، الرقابة) اختلفت القيمة المعنوية لهم حيث بلغت على التوالي 0.176 و 0.378 و 0.214 ، حيث لم تشهد فروقا معنوية عند مستوى دلالة 0.05 .
- وتعليقا على التفسير الإحصائي نلاحظ أن الأهمية وأثر أبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط قد أولت الأهمية القصوى لبعده التوجيه لأنه يحدد كيفية تنظيم وتوزيع الوقت بفعالية، من خلال التوجيه الفعال، يمكن للقطاعات المختلفة تحسين الإنتاجية، التواصل، التفويض، واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إدارة وقت أكثر كفاءة وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. هذا يفسر لماذا قد تولي بعض القطاعات أهمية قصوى لبعده التوجيه في إدارة الوقت.

وقد وقفنا على تحليل التباين لأبعاد إدارة الوقت وفقا لقطاع النشاط محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-23) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.128	1.513	110.610	16	1769.767	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		73.086	55	4019.733	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق لأبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط لم يشهد فرق معنوي حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig=0.128$ وهي قيمة أكبر من القيمة التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

3. أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة عينة الدراسة

- إختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة عينة الدراسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ H0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة العينة بمستوى معنوية 5%.
- ✓ H1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقاً من الفرضيات ولدراسة أهمية إدارة الوقت وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الوقت بين عينة أحجام المؤسسة محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-24) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	42.396	3	14.132	1.666	.183
	Within Groups	576.882	68	8.484		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	15.380	3	5.127	1.289	.285
	Within Groups	270.495	68	3.978		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	36.084	3	12.028	1.564	.206
	Within Groups	523.027	68	7.692		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	47.943	3	15.981	.906	.443
	Within Groups	1199.932	68	17.646		
	Total	1247.875	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة لم تشهد فروق معنوية في كل أبعاد إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) حيث بلغت النسبة المعنوية لهم على التوالي 0.183 و0.285 و0.206 و0.443 .

الجدول رقم(2-25) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب حجم المؤسسة

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.403	.989	80.688	3	242.064	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		81.580	68	5547.436	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت حسب قطاع النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية Sig=0.403 وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

4. أهمية أبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط العينة المدروسة

- إختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط العينة المدروسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت حسب مدة النشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت حسب مدة النشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقا من الفرضيات ولدراسة أهمية إدارة الوقت وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الوقت بين عينة مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-26) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	21.596	4	5.399	.605	.660
	Within Groups	597.682	67	8.921		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	4.486	4	1.121	.267	.898
	Within Groups	281.389	67	4.200		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	79.329	4	19.832	2.770	.034
	Within Groups	479.782	67	7.161		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	134.996	4	33.749	2.032	.100
	Within Groups	1112.879	67	16.610		
	Total	1247.875	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط شهد فرق في بعد التوجيه حيث بلغت النسبة المعنوية لها Sig= 0.034 وهي قيمة اقل من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية، بينما في لم يشهد فروق في باقي أبعاد إدارة الوقت (التخطيط, التنظيم, الرقابة) حيث بلغت النسبة المعنوية لهم على التوالي: 0.660,0.898,0.100

الجدول رقم(2-27) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.175	1.639	129.037	4	516.146	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		78.707	67	5273.354	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت حسب مدة النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية Sig=0.175 وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

ثانيا: أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب خصائص العينة المدروسة

1. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب مؤسسات العينة المدروسة

• اختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات عينة الدراسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H_0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب المؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H_1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب المؤسسات العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقا من الفرضيات ولدراسة الأهمية وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الوقت بين عينة المؤسسات محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-28) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشراء	Between Groups	1911.444	17	112.438	5.176	.000
	Within Groups	1173.000	54	21.722		
	Total	3084.444	71			
التخزين	Between Groups	239.444	17	14.085	.773	.715
	Within Groups	984.500	54	18.231		
	Total	1223.944	71			
الإنتاج	Between Groups	192.111	17	11.301	.661	.825
	Within Groups	923.000	54	17.093		
	Total	1115.111	71			
التوزيع	Between Groups	980.463	17	57.674	3.795	.000
	Within Groups	820.670	54	15.198		
	Total	1801.133	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

• هناك فرق معنوي بين المؤسسات في بُعد الشراء. قيمة Sig.=0.000 أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الفروق بين المؤسسات معنوية. هذا يعني أن طرق الشراء تختلف بشكل كبير بين المؤسسات.

- هناك فرق معنوي بين المؤسسات في بُعد التوزيع. قيمة $Sig.=0.000$ أقل من 0.05 ، مما يعني أن الفروق بين المؤسسات معنوية. هذا يدل على أن طرق التوزيع تختلف بشكل كبير بين المؤسسات.
- لا يوجد فرق معنوي بين المؤسسات في بُعد التخزين. قيمة $Sig.=0.715$ أكبر من 0.05 ، مما يعني أن الفروق بين المؤسسات غير معنوية. هذا يشير إلى أن طرق التخزين متشابهة بين المؤسسات.
- لا يوجد فرق معنوي بين المؤسسات في بُعد الإنتاج. قيمة $Sig.=0.825$ أكبر من 0.05 ، مما يشير إلى أن الفروق بين المؤسسات غير معنوية. هذا يعني أن عمليات الإنتاج لا تختلف بشكل كبير بين المؤسسات.
- وتعليقا على التفسير الإحصائي نلاحظ أن أهمية وأثر أبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات قد أولت الأهمية القصوى لإدارة الشراء كونها الإدارة التي لها ارتباط مع البيئة الخارجية للمؤسسة وكونها تتصدر قائمة الأولويات في إدارة الإمداد بسبب تأثيرها الكبير على تكلفة الإنتاج، جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية، وإدارة المخاطر. القدرة على التفاوض على أفضل الأسعار، اختيار الموردين المناسبين، وضمان التوافر الدائم للمواد اللازمة يجعل إدارة الشراء جزءًا حيويًا من نجاح المؤسسة. والاهتمام بهذا البعد يمكن أن يحسن من الربحية، يدعم الاستدامة، ويعزز من الابتكار والتطور داخل المؤسسة.

وقد وقفنا على تحليل التباين لأبعاد إدارة الوقت وفقا للمؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29) اختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب المؤسسات الصناعية

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.281	1.221	103.576	17	1760.785	بين المجموعات	أبعاد إدارة الإمداد
		84.814	54	4579.970	داخل المجموعات	
			71	6340.755	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم مؤسسات الصناعية محل الدراسة لمتغير أبعاد إدارة الإمداد لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig=0.281$ وهي قيمة أكبر من القيمة التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية $0.05 \leq a$ ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

2. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع نشاط العينة المدروسة :

- اختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع نشاط العينة المدروسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H_0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب قطاع نشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H_1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب قطاع نشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقاً من الفرضيات ولدراسة أهمية إدارة الإمداد وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الإمداد بين عينة قطاعات النشاط محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-30) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشراء	Between Groups	1728.644	16	108.040	4.383	.000
	Within Groups	1355.800	55	24.651		
	Total	3084.444	71			
التخزين	Between Groups	241.611	16	15.101	.845	.631
	Within Groups	982.333	55	17.861		
	Total	1223.944	71			
الإنتاج	Between Groups	187.128	16	11.695	.693	.788
	Within Groups	927.983	55	16.872		
	Total	1115.111	71			
التوزيع	Between Groups	976.463	16	61.029	4.070	.000
	Within Groups	824.670	55	14.994		
	Total	1801.133	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig=0.232$ وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$).

❖ **التفسير:** يمكن أن تكون هناك اختلافات كبيرة بين القطاعات في كيفية تنفيذ عمليات الشراء، مثل استراتيجيات التوريد، معايير اختيار الموردين، أو حجم وكميات المواد المشتراة. على سبيل المثال، قد تتطلب الشركات الصناعية المختلفة أنواعاً ومواداً أولية متنوعة تعتمد على نوع المنتجات التي تصنعها، مما يفسر الفروقات الكبيرة في عمليات الشراء.

ويمكن أن تختلف استراتيجيات التوزيع بين القطاعات بناءً على طبيعة المنتجات ومتطلبات العملاء. بعض القطاعات قد تحتاج إلى توزيع سريع وفعال للوصول إلى العملاء في الوقت المناسب، بينما قد تكون هناك قطاعات أخرى تعتمد على توزيع أكثر تعقيداً يتطلب إدارة مخزون دقيقة وخدمات لوجستية متقدمة. هذه الاختلافات تبرز تأثير قطاع النشاط على عمليات التوزيع.

● لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أبعاد التخزين والإنتاج وإجمالي إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط، حيث كانت القيم الدالة أكبر من 0.05 .

❖ التفسير: عمليات التخزين قد تكون أكثر تجانسا بين القطاعات المختلفة، حيث أن التخزين يتطلب معايير محددة للحفاظ على المواد والمنتجات بغض النظر عن القطاع. على سبيل المثال، جميع الشركات تحتاج إلى ظروف تخزين معينة للحفاظ على جودة المواد، مثل درجة الحرارة والرطوبة، بغض النظر عن نوع المنتج.

عمليات الإنتاج قد تكون متشابهة بين القطاعات المختلفة من حيث العمليات الأساسية المستخدمة في التصنيع. على الرغم من وجود اختلافات في المنتجات النهائية، إلا أن العديد من القطاعات قد تتبع خطوات تصنيع متشابهة مثل التجميع، الاختبار، والتغليف، مما يؤدي إلى عدم وجود فروقات كبيرة في هذه العمليات.

الجدول رقم(2-31) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.232	1.298	108.644	16	1738.302	بين المجموعات	أبعاد إدارة الإمداد
		83.681	55	4602.453	داخل المجموعات	
			71	6340.755	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig=0.232$ وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

3. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة العينة المدروسة

- إختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة العينة المدروسة:

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقا من الفرضيات ولدراسة أهمية إدارة الإمداد وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الوقت بين عينة أحجام المؤسسة محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-32) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشراء	Between Groups	463.963	3	154.654	4.013	.011
	Within Groups	2620.482	68	38.536		
	Total	3084.444	71			
التخزين	Between Groups	18.108	3	6.036	.340	.796
	Within Groups	1205.836	68	17.733		
	Total	1223.944	71			
الإنتاج	Between Groups	20.129	3	6.710	.417	.742
	Within Groups	1094.982	68	16.103		
	Total	1115.111	71			
التوزيع	Between Groups	96.265	3	32.088	1.280	.288
	Within Groups	1704.867	68	25.072		
	Total	1801.133	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط شهدت فرق معنوي في بعد الشراء حيث بلغت النسبة المعنوية لها ب Sig= 0.011 , بينما لم يشهد فروق معنوية عند باقي أبعادها(التخزين, الإنتاج , التوزيع) حيث بلغت النسبة المعنوية لهم على التوالي 0.796 و0.742 و0.288.

الجدول رقم(2-33) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب حجم المؤسسة

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
0.420	.953	85.299	3	255.897	بين المجموعات	أبعاد إدارة الإمداد
		89.483	68	6084.858	داخل المجموعات	
			71	6340.755	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب قطاع النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية Sig=0.232 وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

4. أهمية أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط العينة المدروسة

- إختبار الفروق والتباين بين أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط العينة المدروسة

من خلال بحثنا حول الفروق والتباين بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ H0 ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب مدة النشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

✓ H1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الإمداد حسب مدة النشاط العينة بمستوى معنوية 5%.

انطلاقا من الفرضيات ولدراسة أهمية إدارة الوقت وقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم أبعاد إدارة الإمداد بين عينة مدة نشاط المؤسسات محل الدراسة، ولخصنا البيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-34) تحليل الفروق لأبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشراء	Between Groups	763.405	4	190.851	5.509	.001
	Within Groups	2321.039	67	34.642		
	Total	3084.444	71			
التخزين	Between Groups	57.137	4	14.284	.820	.517
	Within Groups	1166.807	67	17.415		
	Total	1223.944	71			
الإنتاج	Between Groups	63.436	4	15.859	1.010	.408
	Within Groups	1051.675	67	15.697		
	Total	1115.111	71			
التوزيع	Between Groups	481.378	4	120.345	6.110	.000
	Within Groups	1319.754	67	19.698		
	Total	1801.133	71			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط شهد فرق في بعدي الشراء والتوزيع حيث بلغت النسبة المعنوية لهما على التوالي : $\text{sig} = 0.000, \text{Sig} = 0.001$ وهي قيمة اقل من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ,بينما في لم يشهد فروق في باقي أبعاد إدارة الإمداد(التخزين, الإنتاج) حيث بلغت النسبة المعنوية لهما على التوالي $\text{sig} = 0.517$ و $\text{sig} = 0.408$ وهي قيم أكبر من القيمة المعنوية المعتمدة 0.05.

الجدول رقم : (2-35) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.328	1.179	104.239	4	416.958	بين المجموعات	أبعاد إدارة الإمداد
		88.415	67	5923.797	داخل المجموعات	
			71	6340.755	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية Sig=0.328 وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

الفرع الثالث: أهمية أبعاد إدارة الوقت على أبعاد إدارة الإمداد

أولاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء

● اختبار أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء

من خلال بحثنا حول دور إدارة الوقت بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

☒ H0 لا يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد الشراء عند مستوى معنوية 5%.

☒ H1 يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد الشراء عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقاً من الفرضيات ولدراسة أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء توقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم الأهمية ولخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-36) تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	193.121	22	8.778	1.009	.471
	Within Groups	426.157	49	8.697		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	91.317	22	4.151	1.045	.433
	Within Groups	194.558	49	3.971		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	152.763	22	6.944	.837	.668
	Within Groups	406.348	49	8.293		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	364.444	22	16.566	.919	.573
	Within Groups	883.431	49	18.029		
	Total	1247.875	71			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء لم يشهد فروق معنوية في كل أبعاد إدارة الوقت (التخطيط, التنظيم, التوجيه, الرقابة) حيث بلغت النسبة المعنوية لهم على التوالي 0.471, 0.433, 0.668 و 0.573 .

الجدول رقم(2-37) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد الشراء

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.676	.830	71.433	22	1571.535	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		86.081	49	4217.965	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الإمداد حسب مدة النشاط لم يشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig= 0.676$, وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية (≤ 0.05) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

ثانيا: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين

● إختبار أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين

من خلال بحثنا حول دور إدارة الوقت بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

⊗ H_0 لا يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد التخزين عند مستوى معنوية 5%.

⊗ H_1 يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد التخزين عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من الفرضيات ولدراسة أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين وقفنا على دراسة معنوية

الفروق في تقييم الأهمية ولخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-38) تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	125.047	19	6.581	.692	.809
	Within Groups	494.231	52	9.504		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	87.444	19	4.602	1.206	.289
	Within Groups	198.431	52	3.816		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	191.842	19	10.097	1.430	.154
	Within Groups	367.269	52	7.063		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	343.056	19	18.056	1.038	.438
	Within Groups	904.819	52	17.400		
	Total	1247.875	71			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين لم تشهد فروق معنوية في كل أبعاد إدارة الوقت حيث كانت النسب المعنوية لهم كلها أكبر من القيمة المعنوية المعتمدة 0.05 .

الجدول رقم (2-39) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.471	1.005	81.830	19	1554.772	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		81.437	52	4234.728	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين لم تشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig= 0.471$, وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية (≤ 0.05) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

ثالثا: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج

● إختبار أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج

من خلال بحثنا حول دور إدارة الوقت بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

☒ H_0 لا يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد الإنتاج عند مستوى معنوية 5%.

☒ H_1 يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد الإنتاج عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من الفرضيات ولدراسة أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج توقعنا على دراسة

معنوية الفروق في تقييم الأهمية ولخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-40)تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	192.936	17	11.349	1.437	.156
	Within Groups	426.342	54	7.895		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	67.317	17	3.960	.978	.495
	Within Groups	218.558	54	4.047		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	103.736	17	6.102	.724	.765
	Within Groups	455.375	54	8.433		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	182.042	17	10.708	.543	.918
	Within Groups	1065.833	54	19.738		
	Total	1247.875	71			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج لم تشهد فروق معنوية في كل أبعاد إدارة الوقت حيث كانت النسب المعنوية لهم كلها أكبر من القيمة المعنوية المعتمدة 0.05 .

الجدول رقم(2-41) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.415	1.060	85.183	17	1448.108	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		80.396	54	4341.392	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد الإنتاج لم تشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig= 0.415$, وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع

• إختبار أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع

من خلال بحثنا حول دور إدارة الوقت بين متغيرات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

☒ H_0 لا يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد التوزيع عند مستوى معنوية 5%.

☒ H_1 يوجد أهمية لأبعاد إدارة الوقت في بعد التوزيع عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقاً من الفرضيات ولدراسة أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع توقفنا على دراسة معنوية الفروق في تقييم الأهمية ولخصنا البيانات في الجدول التالي :

الجدول رقم(2-42) تحليل أهمية أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التخطيط	Between Groups	137.126	20	6.856	.725	.782
	Within Groups	482.152	51	9.454		
	Total	619.278	71			
التنظيم	Between Groups	104.436	20	5.222	1.468	.135
	Within Groups	181.439	51	3.558		
	Total	285.875	71			
التوجيه	Between Groups	178.755	20	8.938	1.198	.294
	Within Groups	380.356	51	7.458		
	Total	559.111	71			
الرقابة	Between Groups	388.867	20	19.443	1.154	.330
	Within Groups	859.008	51	16.843		
	Total	1247.875	71			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع لم تشهد فروق معنوية في كل أبعاد إدارة الوقت حيث كانت النسب المعنوية لهم كلها أكبر من القيمة المعنوية المعتمدة 0.05 .

الجدول رقم(2-43) إختبار التباين الأحادي Anova لأبعاد إدارة الوقت على بعد التوزيع

SIG	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيرات الدراسة
.307	1.183	91.712	20	1834.242	بين المجموعات	أبعاد إدارة الوقت
		77.554	51	3955.258	داخل المجموعات	
			71	5789.500	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج الإحصائي spss 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تحليل فروق أبعاد إدارة الوقت على بعد التخزين لم تشهد فروق معنوية حيث بلغت النسبة المعنوية $Sig= 0.307$, وهي قيمة أكبر من التي اعتمدت في الدراسة في مجال الاختبارات الإحصائية ($a \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث وقفنا على تشخيص واقع إدارة الوقت وأبعادها, وأهميتها في تحسين أداء إدارة الإمداد على مستوى مجموعة من المؤسسات الصناعية, و قد تعرضنا لتفسير النتائج للإجابة على فرضيات الدراسة وتحديد ثلاث نقاط أساسية في موضوع بحثنا تتمثل في :

- تحديد قوة الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت وأنشطة إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية؛
- الأهمية النسبية للمتغيرات حسب عدة اعتبارات منها المؤسسات, حجم المؤسسة قطاع النشاط, مدة نشاط المؤسسة؛
- تحديد أهمية أبعاد إدارة الوقت والمتمثلة في : التخطيط, التنظيم, التوجيه والرقابة في تحسين أداء أنشطة إدارة الإمداد المتمثلة في إدارة الشراء, التخزين.

وقد خالصنا إلى مجموعة من النتائج سنعرضها في خاتمة هذه الدراسة.

الخاتمة العامة

تمحور موضوع الدراسة حول دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد محولين إسقاط ما تم تناوله من الجانب النظري بما هو موجود على أرض الواقع لمعالجة إشكالية رئيسية تتعلق بالوقوف على مستويات مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية، وهذا ما نرجعه إلى تلك المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسات الصناعية أن تكتسبها من خلال استغلالها لمورد الوقت من جهة، وشمولية أنشطة الإمداد لمختلف وظائف المؤسسة من جهة أخرى.

1. نتائج اختبار الفرضيات:

1.1. الفرضية الأولى : التي تنص على أن مديرو المؤسسات الصناعية الجزائرية يدركون بشكل مقبول أهمية إدارة الوقت؛ قد ثبت صحتها بنسبة معنوية 5%، حيث أن مفردات العينة المدروسة اتجهت في تقييم ممارسات أنشطة وظائف إدارة الوقت إلى الدرجة غالبا، وتراوحت بين 3.05 كحد أدنى تعلقت بمتوسط تقييم نشاط الرقابة على إدارة الوقت، وحد أقصى قدره 4.11 ارتبط بنشاط تنظيم إدارة الوقت.

2.1. الفرضية الثانية : التي تنص على أن إدارة المؤسسات الصناعية الجزائرية تولي أهمية كبيرة لوظائف إدارة الإمداد، قد ثبت صحتها بنسبة معنوية 5%، حيث أن مفردات العينة المدروسة اتجهت في تقييم ممارسات أنشطة وظائف إدارة الإمداد إلى الدرجة غالبا، وتراوحت بين 2.93 كحد أدنى تعلقت بمتوسط تقييم نشاط التخزين على إدارة الإمداد، وحد أقصى قدره 3.7 ارتبط بنشاط التوزيع على إدارة الإمداد.

3.1. الفرضية الثالثة : التي تنص على أن هناك علاقة معنوية بين مستوى الاهتمام بإدارة الوقت ومستوى أداء أنشطة الإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ثبت صحتها جزئيا بنسبة معنوية 5% حيث تركزت العلاقة المعنوية بين أنشطة التخطيط وتنظيم الوقت من جهة وأنشطة إدارة الانتاج من جهة أخرى، حيث بلغت قوة العلاقة بين تخطيط الوقت وإدارة الانتاج 24.4%، بنسبة معنوية محسوبة 0.00%، أما عن العلاقة بين تنظيم الوقت وإدارة الانتاج فقدرت قوتها ب 24.6% بنسبة معنوية محسوبة 3.7%.

كما وجدنا علاقة معنوية موجبة بين الرقابة على الوقت وإدارة الشراء حيث بلغت قوة هذه العلاقة 24.7% بنسبة معنوية 3.6%.

4.1. الفرضية الرابعة : والتي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة في مستويات اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بإدارة الوقت متعلقة بخصائصها ثبت صحتها جزئيا حيث وجدنا فروقا ذات دلالة في تقييم أنشطة إدارة الوقت حسب :

✓ اختلاف المؤسسات في وظيفة التوجيه، أين بلغت احصاءة فيشر المحسوبة 2.824 بنسبة معنوية محسوبة 2%، وهي نسبة أصغر من نسبة معنوية الاختبارات.

✓ اختلاف قطاع النشاط اعتبر بمثابة متغير مهم في وظيفة التوجيه, حيث بلغت احصاءة فيشر المحسوبة 2.593 بنسبة معنوية محسوبة 0.05%, وهي تساوي نسبة معنوية الاختبارات.

✓ اختلاف مدة النشاط اعتبر بمثابة متغير مهم في وظيفة التوجيه, حيث بلغت احصاءة فيشر المحسوبة 2.770 بنسبة معنوية محسوبة 0.034%, وهي أقل من نسبة معنوية الاختبارات.

1.5 الفرضية الخامسة : والتي تنص على أنه يظهر أثر تباين الاهتمام بإدارة الامداد في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال الأهمية النسبية للنشاط الامدادى بالمؤسسة والتي ثبتت صحتها جزئيا بمستوى معنوية 5% حيث تعلقت فروق التقييم لوظيفة الشراء بالخصائص التالية : المؤسسة, قطاع النشاط, مدة النشاط وحجم المؤسسة.

أما فروق تقييم وظيفة التوزيع فقد ارتبطت بالخصائص التالية : المؤسسة, قطاع النشاط, مدة النشاط.

2. نتائج الدراسة :

✓ ظهرت أهمية إدارة الوقت بوظيفتي الشراء والإنتاج من خلال التخطيط, التنظيم والرقابة؛

✓ أهملت أهمية إدارة الوقت بوظيفتي التخزين والتوزيع؛

✓ لم تسجل فروقا في تعامل مؤسسات عينة الدراسة مع غدارة الوقت, وهذا رغم اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها؛

✓ اقتصر دور التخطيط للوقت على وظيفة الانتاج رغم ماله من أهمية على مستوى إدارات الشراء, التخزين والتوزيع؛

✓ اقتصر دور الرقابة للوقت في إدارة الشراء رغم أهمية العملية الرقابية على كل المخططات المبرمجة على مستوى مختلف وظائف إدارة الإمداد؛

✓ لم تستفد مؤسسات عينة الدراسة من استغلال أهمية إدارة الوقت عبر ادارة الامداد في خلق مزايا تنافسية.

3. التوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه في الدراسة فإننا نقترح بعض التوصيات وهي كالتالي :

✓ على المؤسسات الصناعية إدراك أهمية إدارة الوقت وماله من دور في البعد التنافسي المستقبلي؛

✓ على المؤسسات الصناعية الاهتمام بكل وظائف ادارة الامداد وعدم قصرها على وظائف الشراء والانتاج؛

✓ الاهتمام بالعملية الرقابية في ادارة الوقت لأنه لا جدوى من تخطيط دون رقابة؛

4. آفاق الدراسة :

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة الحالية وهو دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد, وجدنا أنه من الضروري التوسع في جوانب عديدة من الموضوع و تتمثل فيه :

- ✓ تحليل تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على إدارة الوقت في سلاسل الامداد بالمؤسسات الصناعية؛
- ✓ البعد التنافسي لإدارة الوقت في المؤسسات الصناعية؛
- ✓ دور إدارة الوقت في إدارة أنشطة الإنتاج بالمؤسسات بالصناعية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا : الكتب

1. إبراهيم الفقي, إدارة الوقت, دار الإبداع للإعلام والنشر, القاهرة, مصر, 2009 م.
2. أحمد حافظ فرج, حافظ محمود صبري, إدارة المؤسسات التربوية, عالم الكتب, القاهرة, مصر, 2003.
3. أحمد الحجازي, عبيد علي, اللوجستيك كبديل للميزة النسبية, منشأة المعارف, الإسكندرية, مصر, 2000.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس, مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الامداد والتوزيع المادي, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2004.
5. خالد بن عبد الرحمن الجريسي, إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.
6. صالح العلي الصالح, أمينة الشيخ سليمان الأحمد, المعجم الصافي في اللغة العربية, دون ذكر دار النشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 1401 هـ.
7. عبد الستار محمد العلي, خليل إبراهيم الكنعاني, إدارة سلاسل التوريد, دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع, الأردن, 2009.
8. عبد الصمد الأغبري, الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر-, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 2000.
9. عبد العظيم خالد نظم وآخرون, إدارة المشتريات والمخازن, جامعة القاهرة, مصر, 2008.
10. عبد القادر فتحي لاشين, المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات, مصر, 2007.
11. علي هلال تفيده, إدارة المواد والإمداد, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1998.
12. علي فلاح الزعبي, إدارة التوزيع - مدخل تطبيقي متكامل-, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2010.
13. علي فلاح الزعبي وزكرياء أحمد عزام, إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد), دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2012.
14. فادي حسن عقيلان, إدارة الوقت والذات, دار المعتر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2014.

15. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
16. محسن أحمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 م.
17. محمد أحمد حسان، إدارة الامداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
18. محمد أمين شحاده، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية، 1427 هـ.
- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
19. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
20. نihal فؤاد إسماعيل، الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات، الإسكندرية، ما وراء المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010، ص 69.
21. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا : الرسائل والأطروحات الجامعية

1. إبراهيم وصيف غدير إبراهيم، مساهمة في تفعيل استخدام الأساليب الكمية في إدارة الجودة الكلية للإمداد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
2. حازم خميس أبو سميرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
3. حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة التنموية الريفية بالعبادية - عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، 2016-2017.

4. رونق موالكية، إدارة الوقت وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -قائمة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قلمة، الجزائر، 2020-2021.
5. ريهام محمد عبد المعطي : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
6. سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
7. طارق عبد اللاوي، صادق عبد اللاوي، علي عوين، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، معهد علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018-2019.
8. عبد السلام تافني، دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018.
9. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتين العالمية، سورية، 2009-2010.
10. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
11. راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات بإقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

12. لطفية بكوش, مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص محاسبة ونظم المعلومات, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2016-2017.

13. نعيم بن عمارة , دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي, دراسة مؤسسة كوندور, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة), تخصص الإدارة الإستراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر, 2015/2014.

ثالثا : الدوريات والمجلات

1. سليمان بن عبد الله الحظيف, عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين بالمنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 8, العدد 1, 2012.
2. عبد الباقي عجيلات, إدارة الوقت- المعوقات والحلول-, مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية, المجلد 08, العدد 02, جامعة محمد لمين دباغين, سطيف, الجزائر, ديسمبر 2017.
3. عبد الله قلش, اتجاهات حديثة في الفكر الإداري, مجلة العلوم الإنسانية, السنة 5, العدد 35, 2018.
4. محمد الهلسة, أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية, مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات, المجلد 10, العدد 3, الجزء 1, يونيو 2020.

رابعا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Anna Müller, **The Impact of Information Technology on Supply Chain Management: An Empirical Study on Manufacturing Firms in Germany**", Technical University of Munich, Germany. 2017.
2. J. Mc Clain & L. Thomas, **Operation Management: Production of Goods and Services**, New Jersey: Prentice- Hall Inc, USA, 1985.
3. Shams Pervais : **The role of artificial intelligence in supply Chain management**, Vassan Ammattikorkeakoulu University of applied sciences, finland, 2020.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه الخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

الأخ الفاضل, الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد :

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تحت عنوان " دور إدارة الوقت في تحسين أداء إدارة الإمداد في المؤسسات الصناعية " يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور, ونرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية, مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف :

د. إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

الطلبة :

- بن عوده جمال الدين

- عبابه حسين

- نوري حسين

الموسم الجامعي : 2023-2024

البيانات الشخصية

- 1 - المؤسسة:
- 2- قطاع النشاط:
- 3 - حجم المؤسسة : مصغرة صغيرة متوسطة كبيرة
- 4 - مدة النشاط (بالسنة): أقل من 5 ما بين 5 و10 ما بين 10 و15 ما بين 15 و20 أكثر من 20
- 5 - وظيفة المستجوب : قسم الشراء قسم الإنتاج قسم التخزين قسم التوزيع

المحور الأول : إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
البعد الأول: التخطيط لإدارة الوقت						
01	يتم التخطيط للأعمال المطلوبة قبل البدء في تنفيذها					
02	يحدد جدول زمني لتوزيع الوقت حسب المهام الموكلة إلينا					
03	خططنا المعتمدة في إدارة الوقت جعلت من الوضع تحت السيطرة					
04.	يساعدنا التخطيط اليومي للوقت على إنجاز الخطط المجدولة زمنيا في مواعيدها المحددة					
05	نقوم بتنفيذ الأعمال المطلوبة في أقل وقت ممكن					
البعد الثاني: التنظيم لإدارة الوقت						
06	ننظم وقتنا على أساس خطة يومية					
07	تتصف خططنا اليومية بالمرونة في التنفيذ بما يسمح التقديم والتأخير في الأنشطة والتبادل والتعويض في المهام					
08	يتم إنجاز الأعمال اليومية دون أخطاء متكررة					
09	نرتب أماكن عملنا يوميا قبل الشروع في أداء مهامنا					

البعد الثالث : التوجيه لإدارة الوقت					
				10	يومية نقوم بترتيب وتصنيف المهام والأنشطة إلى أنشطة ومهام استعجاليه وأخرى روتينية عادية
				11	نقوم بتجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة لأدائها مع بعضها من اجل الاستغلال الأمثل للوقت
				12	نعمل على الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم لأدائها
البعد الرابع : الرقابة على إدارة الوقت					
				13	نحتفظ بمذكرات يومية للمتابعة الزمنية للمهام المطلوب انجازها
				14	نقارن بين العمل المنجز والعمل المتوقع انجازه من حيث الوقت
				15	نحلل الوقت الذي نستغرقه في العمل لتصحيح العادات غير الصحيحة
				16	نحدد أسباب ضياع الوقت في حالة عدم انجاز الأعمال في الوقت المحدد

المحور الثاني : أنشطة إدارة الإمداد

الرقم	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الشراء						
17	تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية في البحث وتحديد والمفاضلة بين الموردين المتاحين					
18	تعتمد المؤسسة دفتر شروط لاختيار وتقييم الموردين					
19	المؤسسة قادرة على إقامة علاقة شراكة توريد مع معظم الموردين					
20	المؤسسة قادرة على القيام بطلبات استثنائية في أقل وقت ممكن وبنفس التكلفة					

					تستطيع إدارة الشراء التوريد من مصادر متعددة	21
					تتوافق كمية ونوعية المواد المستلمة مع كمية ونوعية المواد المطلوبة	22
					يتحمل المورد الأعباء الناجمة عن عدم مطابقة المواصفات المستلمة مع المطلوبة	23
					هناك مراقبة كمية ونوعية لمشتريات المؤسسة قبل تحويلها للمخازن	24
التخزين						
					تتوفر لدى المؤسسة الشروط اللازمة لحفظ المخزونات	25
					تقوم المؤسسة بجرد مادي للمخازن بشكل دوري	26
					تعتمد المؤسسة مبدأ تخفيض تكاليف التخزين	27
					هناك سهولة في الحركة المادية للمخزونات	28
					تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن عدم كفاية المخازن	29
					تعاني المؤسسة مشاكل ناجمة عن فائض في المخزون	30
					تتم عملية التخزين في أماكن قريبة من مناطق الإنتاج لتفادي مخاطر الانتظار	31
					هناك نظام رقابي دوري على المخزونات	32
الإنتاج						
					يوظف العنصر البشري حسب كفاءته وفعاليتته في عملية الإنتاج	33
					تمتلك المؤسسة آلات إنتاجية يمكن استخدامها لإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات	34
					تحقق إدارة الإنتاج الكمية المستهدفة منها بالكم والكيف	35
					السعة الإنتاجية للمؤسسة كافية لاستيعاب الزيادة في	36

					الطلب	
					المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج تتناسب بشكل فعال مع ما هو مطلوب منها	37
					تقوم المؤسسة بصيانة دورية لآلات الإنتاج	38
					لا تصاحب عملية الإنتاج في جميع مراحلها مخرجات ذات عيوب تصنيعية	39
التوزيع						
					تحقق إدارة التوزيع تصريف الكميات المخططة من الإنتاج	40
					تستخدم المؤسسة وسائل نقل متعددة في توزيع منتجاتها	41
					يمكن تلبية طلب الزبون الواحد من مراكز مختلفة	42
					تستعين المؤسسة بوسائل نقل غير تابعة لها لتوزيع منتجاتها	43
					لدى المؤسسة القدرة على توزيع الطلبات الاستثنائية في الوقت المناسب	44
					تعتمد المؤسسة نظام رقابي لتتبع المنتج من وقت خروجه إلى لحظة تسليمه	45
					يتم تسليم المنتج في الوقت المتفق عليه مع الزبون	46
					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لأداء عملية التوزيع وتطبيق التغييرات اللازمة بشكل مستمر	47
					تعاني المؤسسة من مرتجعات نتيجة حدوث عيوب أثناء عملية التوزيع	48
					تتلقى المؤسسة شكاوي من عملائها تتعلق بتأخر وصول منتجاتها	49

الملحق رقم 02 : معامل تمييز فقرات الاستبيان

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	167.0056	192.244	.339	.719
X12	167.4083	193.312	.253	.722
X13	167.2417	196.368	.207	.725
X14	167.1583	193.050	.350	.720
X15	167.0889	193.898	.389	.720
X21	167.1028	190.315	.461	.716
X22	167.3389	190.156	.439	.716
X23	167.2278	200.203	.067	.728
X24	166.8389	200.229	.024	.730
X31	167.8111	186.411	.497	.711
X32	167.7139	189.212	.387	.716
X33	167.5889	188.563	.403	.715
X41	167.8944	180.352	.556	.704
X42	168.1583	180.650	.650	.702
X43	168.3944	183.563	.528	.708
X44	168.3111	183.082	.468	.709
Y11	167.6722	192.654	.200	.724
Y12	168.1444	192.967	.275	.721
Y13	167.7694	192.582	.225	.723
Y14	168.1306	191.154	.304	.720
Y15	168.3111	192.597	.200	.724
Y16	168.1444	190.612	.224	.723
Y17	167.9083	191.630	.238	.722
Y18	168.0750	188.743	.321	.718
Y21	168.2139	203.491	-.105-	.741
Y22	168.4778	201.050	-.040-	.737
Y23	168.5750	197.366	.096	.729
Y24	168.2139	209.097	-.247-	.749
Y25	168.6444	195.497	.117	.729
Y26	168.6583	196.597	.094	.730
Y27	167.8806	190.441	.294	.720
Y28	167.7972	194.245	.190	.725
Y31	167.5056	183.732	.433	.711
Y32	168.2694	204.889	-.152-	.740
Y33	168.5194	192.379	.233	.723
Y34	167.6583	189.154	.384	.716
Y35	166.9361	197.139	.096	.729
Y36	167.4222	191.681	.363	.718
Y37	166.9917	193.470	.280	.721
Y40	167.2000	199.145	.091	.728
Y41	166.8389	195.170	.245	.723
Y42	167.7833	208.726	-.249-	.747

Y43	167.8389	207.632	-.225-	.745
Y44	167.2694	201.351	-.022-	.730
Y45	166.9917	191.459	.272	.721
Y46	167.6306	192.622	.271	.721
Y47	167.3389	188.742	.354	.717
Y48	168.1667	206.761	-.192-	.745
Y49	168.3389	211.446	-.340-	.750