

ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل استراتيجية إدارة الوقت - دراسة ميدانية في محطة الضخ مؤسسة سوناطراك -
*Human resource management practices under a time management strategy -
A field study at the Sonatrach pumping station*

د. بن عمر فاطمة¹

Fatna.benamor@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2026/03/15
Received: 20/09/2025

تاريخ الاستلام: 2025/09/20
published: 15/03/2026

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو دور استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية؟ حيث تم اختيار عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ جامعة، اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع 40 استمارة، كانت 30 منها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج تقرر أن إدارة الوقت تعد من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة وذلك لارتباطها الوثيق بمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية حيث لا يمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال ونتائج الدراسة ستوضح ذلك.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوقت

Abstract:

This study sought to define the role of time management strategy in enhancing the speed of implementation of human resources management, by posing the following problem: What is the role of time management strategy in enhancing the speed of implementation of human resources management? Where the workers of the Sonatrach djaama Pumping Station were selected, the researcher relied on the questionnaire method as the main tool for collecting data, as 40 forms were distributed, 30 of which were valid for analysis conducted using SPSS software The results indicate that time management is one of the important topics that has occupied the attention of many pioneers of modern management, due to its close connection to various human resources management functions, as it cannot be overlooked in any way, and the results of the study will clarify this.

Keywords: Strategy, human resources management, time management

Keywords: time management, strategy, human resources management

¹ - جامعة محمد خيضر بسكرة.

مقدمة:

برزت أهمية إدارة الوقت في الجانب النظري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيكيين، كما ركز أيضا النيوكلاسيكيين في أبحاثهم على عامل الزمن و الدقة، حيث تعد استراتيجية إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين كفاءة الافراد والمؤسسات من خلال التخطيط الجيد وتحديد الأولويات واستغلال الموارد المتاحة بفعالية، وقد أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل متزايد باعتبارها احد العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والوصول الى الأهداف المحددة بغض النظر عن طبيعة نشاطها او حجمها وتزداد أهمية إدارة الوقت في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة سواء من حيث التقدم التكنولوجي أو التوسع في المهام والمسؤوليات، مما يجعل التحكم في الوقت لا يؤثر فقط على أداء العاملين بشكل فردي، بل ينعكس على مستوى المؤسسة ككل، ويضعف من قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ووفقا لما أشار إليه قاسم نايف علوان 2020، ص 11 : فإن مشكلة إدارة الوقت تتعاضد في مجتمعاتنا العربية، إذ غالبا ما تصطدم محاولات تحديث وتطوير استراتيجيات إدارة الوقت بمجموعة من القيم الاجتماعية السائدة التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين داخل المؤسسات، ويلاحظ أن أهمية الوقت تختلف من موظف لآخر و من مستوى اداري لآخر ، مما يعكس غياب ثقافة تنظيمية موحدة تدعم استغلال الوقت بشكل فعال، تظهر هذه الإشكالية في مختلف المستويات الإدارية حيث يجد الموظفون صعوبة في إنجاز المهام في الوقت المحدد أو في الاستفادة المثلى من الوقت المتاح، وذلك نتيجة لغياب التخطيط المسبق، أو ضعف الوعي بأهمية الوقت كعنصر إنتاجي يجب استثماره بذكاء. كما أن ضعف مهارات إدارة الوقت وغياب البرامج التدريبية المخصصة لهذا المجال؛ و يسهم في تعقيد المشكلة ويجعل منها عائقا حقيقيا أمام تطور الأداء المؤسسي؛ ما يستدعي دراسة استراتيجية إدارة الوقت بشكل معمق، لفهم كيفية تطبيقها بطريقة تساهم في تسريع عمليات إدارة الموارد البشرية، وعلى ضوء ما تم تقديمه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بطرح التساؤل التالي : ما هو دور استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية ؟

التساؤلات الجزئية:

1. هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية التخطيط ؟
 2. هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية الاستقطاب و الاختيار ؟
 3. هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية تقييم الأداء ؟
 4. هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية التدريب ؟
- و انطلاقا من الفرض البديل الإيجابي الذي يقر بوجود علاقة طردية إيجابية بين استراتيجية إدارة الوقت و سرعة تنفيذ وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية، اعتمادا على نتائج الدراسات السابقة الذكر في مقدمة هاته الورقة البحثية التي تقر بوجود التأكيد و التوافق و التزامن بين متغيري الدراسة الحالية.

3-أهمية الدراسة : تبيان أهمية عنصر الوقت ومتغيراته الأساسية، محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تقديم مجموعة من التوصيات المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

4-أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- استخلاص دور إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ.

- معرفة مهدرات الوقت داخل المؤسسة

- محاولة تحديد ابعاد إدارة الوقت.

تعريف الاستراتيجية

وكما جاء به (خالد رجم، 2017، صفحة 03) " أن الإستراتيجية كلمة يونانية تعني فن الحرب ، تعني الخطة الشاملة لتحديد كيف ستحقق المنظمة مهمتها وتواجه التحديات التي تحيط بها ، بهدف الاستمرار في بقائها وتطورها".

كما أشار (جاهمي و بوطغان ، 2020، صفحة 11) على لسان Alfred chandler "بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الاجل المؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية و أن الإستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المؤسسة ففي المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، وعليه فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا".

1.2 أنواع الإستراتيجية:

تتنفق الاستراتيجيات رغم تعددها وتعدد أنماطها مع أهمية الأهداف الموضوعية من أجلها ومدى توافر الإمكانيات المستخدمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1. **الاستراتيجية العقلانية:** تعتمد على دراسة علمية، كما يفترض استعداد الأشخاص المراد إقناعهم بمتطلباتها بسبب موضوعيتها واستنادها الى التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذا النوع من الاستراتيجية يعتمد على البحث العلمي وعلى توالي الكفاءات العمية لوضعها، والنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المراد القيام بها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في إدارتها وتنظيمها.
2. **الاستراتيجية التوجيهية:** يعتمد هذا النوع من الاستراتيجية على جذب اهتمام المعنيين بها وتحفيزهم وكسب ثقتهم مع شحذ إرادتهم وتعديل مواقفهم تعديلا يدفعهم إلى القيام بالأعمال المراد قيامهم بها مع عدم إغفال ما يملكه الإنسان من ذكاء وعقلانية. وهي تهدف إلى إقناع وكسب ثقة الأشخاص المعنيين بها، ويترتب عليه مشاركتهم في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها كما تراعي هذه الاستراتيجية الخصائص الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها.
3. **الاستراتيجية السياسية والإدارية:** تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتهم ومتابعاتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضا على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات. قد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضيع ملائمة لكل تطبيق دون غيره ومن الأفضل أن تكون الاستراتيجية المعتمدة للتنفيذ متكاملة فيها الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات والاستفادة من مزاياها وتجميعها في الاستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه ، وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الاستراتيجية حسب الغرض الموضوعية من أجله الاستراتيجية وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود . (دليو و كلاغ، 2017)

2.2 وظائف الاستراتيجية:

- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة والغير مباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.
- تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملائمة بينها.
- تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
- استغلال العوامل الإيجابية، وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- تحديد العوامل السلبية، ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.

- مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية. (هاني محمد، 2014)

الإدارة

1.3 تعريف الإدارة: الإدارة تعتبر من العلوم المهمة لإنجاز الأعمال ويوجد نظريات مختلفة بالإدارة وسنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة:

عرفها فريدريك تايلور Frederick Taylor : "الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق" .
عرفتها دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية: "الإدارة هي العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والإشراف على تحقيقه ، وبأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني ،الذي يبذل في هذه العملية" .
كذلك ويليام وايت William White عرف الإدارة على أنها: "الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم". (بوجلال، 2024).

2.3 وظائف الإدارة: وحسب (عبد المجيد، 2021، صفحة 48-49) "بأن الوظائف الإدارية مهام رئيسية في أي منظمة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وهي تتم من قبل المدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو التالي:
التخطيط: حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها ، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط يعتمد على خبرة المخطط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

- **التنظيم:** وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة ، بالإضافة إلى تحديد المهام ، والموارد المختلفة ، حيث تتضمن هذه العملية عدة عناصر ، مثل : تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصة بالعمل ، والتنسيق بين الأفراد ، و الأقسام ، وإدارة الاجتماعات، و إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة وغيرها الكثير
- **اتخاذ القرار:** وفي هذه العملية يتم الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير محددة، ومن الجدير بالذكر أنه لا بد من المتابعة المستمرة في هذه العملية ؛ وذلك لمعرفة مدى صحة القرار الذي تم اتخاذه ، ومستوى إسهامه في حل المشكلة.
- **القيادة:** حيث تعد هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية ، إذ إنه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين مما يؤدي إلى أدائهم للأعمال التي يكلفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنبا إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة ؛ علما بأن هذه الوظيفة تتكون من عدة أنشطة ، مثل : التحفيز ، والاتصال، وزيادة الدافعية ، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.
- **الرقابة:** وهي تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة؛ إذ إن الهدف منها هو متابعة مستوى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة حيث تتضمن خطوات أربع هي:

-تحديد معايير الأداء، ومستوياته.

-قياس الأداء الفعلي، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تم تحديده مسبقا.

-تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها.

-اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المخطط، والمنفذ، وتصحيح الأداء".

2.4 مجالات الإدارة: توجد مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية الى مجالين رئيسيين هما الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسوف نقوم بعرض طبيعة كل منهما:

- **الإدارة العامة:** تعبر عن الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة، بحيث يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة المتمثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس الحكومية، فهي تتكون من جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة.
- **إدارة الأعمال:** وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية. (بدر اوي، 2022)

4. تعريف الوقت: يعرف الوقت حسب (عجيلات، 2017، صفحة 63) بأنه "مورد في غاية الأهمية، فهو أثمن ما يملك الإنسان لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، ورأس المال الحقيقي للمورد البشري"؛ حيث كان يعد بمثابة مقياس للأعمال والنشاطات، بالإضافة إلى كونه محددًا لها، ومن أبرز سماته ما يلي:

- 1- الوقت شيء عام لا قيمة له ما لم يتم استثماره لتحقيق هدف معين.
- 2- الوقت عنصر يتسم بالاستهلاكية، أي أن وجوده يعتمد على قدرتنا على استثماره في لحظته، وليس بعد حين؛ لأنه لا يمكن تخزين الوقت أو تغييره أو تحويله.
- 3- الوقت مورد محدود للغاية، لا يمكن تعويضه إذا ما مضى؛ وعليه، فإن الوقت مورد زائل، غير متجدد.
- 4- الوقت يمثل مالا، لأن استثماره بالشكل الملائم يزيد من قيمته، وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح في حالة عدم القدرة على استثماره في الاتجاه الصحيح.
- 5- الوقت يمثل باروميترًا للسلوك الإنساني، فهو ينظم السلوك ويدير الذات ويعطي الإنسان مجالًا رحبًا للتفكير والتأمل والتخطيط قبل الإقدام على عمل ما.
- 6- الوقت يمثل عاملاً من عوامل نجاح التخطيط. فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي، ولا يؤشر فقط الحاضر، وإنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به، وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل. (العلاق، 2009)

1.4 أنواع الوقت: توجد عدة تقسيمات للوقت أبرزها التقسيم الذي اقترحه "ألفريد غودلو وزملاءه، حيث قسموا الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية هي: الوقت الإبداعي و الوقت التحضيري و الوقت الإنتاجي و الوقت غير المباشر أو العام.

2.4 دوافع دراسة الوقت: حسب (نايف علوان و رمضان إحميد، 2009، صفحة 52-54) "بما أن الوقت يعتبر أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، فإن من الواجب العمل على إعداد الخطط التنظيمية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل له، خاصة بالنسبة للأفراد في مختلف إدارات وأقسام المنظمة، ومن أهم الدوافع التي تجعل المنظمات سواء الإنتاجية منها أم الخدمية تسعى لدراسة الوقت ما يلي:

- 1- **تكاليف الوقت:** تختلف تكلفة الوقت من عمل إلى آخر، وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها، كما تختلف هذه التكلفة باختلاف الفرد العامل الذي يؤدي العمل.
- 2- **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:**

إن الإدارة تعد برامج وخطط مواقع العمل والعمال والنشاطات كافة خلال الساعات الرسمية للعمل، وبالتالي فإن العامل الإداري يجب أن يلتزم بتنفيذ هذه البرامج والخطط، وأن يكونا قادرين على ذلك، إذ يجب أن توضع الخطة بصورة موضوعية تراعي مختلف الفئات

3- **تحديد نوعية العاملين:** تعتمد الإدارة في أي منظمة إلى تحديد احتياجاتها من العاملين في سائر الأقسام وبشكل واضح ودقيق، بحيث تنسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني.

4_ تحديد الأجهزة المساعدة: إن المنظمات في العصر الحالي أصبحت تعتمد وبشكل كبير على الأجهزة والوسائل التقنية في سبيل تحقيق أهدافها ، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحواسيب الإلكترونية ، ونظم الاتصال والأدوات والتجهيزات المكتبية ، وأتمتة المكاتب ، ونظم معلوماتها التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفاعلية كبيرة".

وتعرف استراتيجية إدارة الوقت بمفهوم (فوزي الخطيب، 2009، صفحة 29-30) الواسع بأنها: "الادراك الواعي بفن استخدام الوقت والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الافراد ، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها".

و حسب أبو النصر 2012 صفحة 62-63 "فإن إدارة الوقت هي قدر الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد. كما يعرف فريق آخر إدارة الوقت بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة".

4.3 نظريات إدارة الوقت:

1- نظرية الإدارة المدرسة الكلاسيكية: من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية:

- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين.
- الاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطويرهم ، بدلا من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه.
- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال ، وفقا للمبادئ العملية التي تم تطويرها.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بنسب متساوية بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط.
- التخلص من الحركات الغير الضرورية.
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية وغطية بالنسبة لتكوين الأفراد.
- تسجيل وصف كامل لحركة من هذه الحركات ، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل المهام.

2- نظرية العلاقات الإنسانية المدرسة السلوكية: ركزت نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو على بناء المنظمة، من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الافراد مع بعضهم البعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة على مايلي:

أ- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائف وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل الإنجاز.

ب - إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات ، وزيادة حجم المشروعات الكبيرة ، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.

ج - إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، و يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج ، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في العمل والإنجاز .

3 -نظرية الإدارة الحديثة : جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، ومن أهم هذه النظريات:

- بيتر دروكر "اعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة ، في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره أحد الموارد الهامة والنادرة والثرية".
- وايت مور "اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات. " أ -

نظرية اتخاذ القرارات: من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا ، استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج.

(جودي، 2020)

و للتحقق مما جاء في التنظير حول مصطلح استراتيجية إدارة الوقت و علاقتها بسرعة التنفيذ و جودة الأداء لوظائف إدارة تسيير الموارد البشرية، قدمت الباحثة دراسة ميدانية لتأكيد أو نفي ما جاد به الجانب النظري لاستكشاف واقع تطبيق استراتيجية إدارة الوقت و مدى فاعليتها في تفعيل و تحسين جودة وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية من حيث الوقت و الدقة.

- **المنهج:** بما أن موضوع دراستنا يتناول موضوع دور استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، ذلك لأنه يعد الأنسب من بين باقي مناهج البحث ، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، و يعبر عنها كفيها وكميا. (مليح، 2020)

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 - جامعة.

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من 23 /03/ 2025 الى 27/03/ 2025.

- **عينة الدراسة:** بلغ إجمالي عمال المؤسسة سوناطراك 60 عاملا، على اختلاف مسؤولياتهم، وقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، وتتكون هذه العينة من 40 عامل، وقد تم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة، وقد تمت استرجاع 30 استبيانا صالحا للتحليل

جدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	25	83.3%
أنثى	5	16.7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 01 توزيع العينة حسب متغير الجنس حيث بلغت فئة الذكور 25 فردا بنسبة 83.3%، بينما بلغ عدد الإناث ونسبتهن 5 أفراد و 16.7%.

جدول رقم 02 : يوضح خصائص العينة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	2	6.7%
من 30 إلى 39 سنة	14	46.7%
من 40 إلى 49 سنة	5	16.7%
فوق 50 سنة	9	30%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 02 خصائص العينة حسب متغير الفئة العمرية حيث يتوزع أفراد العينة على ثلاث فئات عمرية:

أقل من 30 سنة: بعدد 2 فردا وبنسبة 6.7 % - من 30 إلى 39 سنة: بعدد 14 وبنسبة 46.7 % - من 40 إلى 49 سنة: بعدد 5 وبنسبة 16.7 % - من 50 سنة فما أكثر: 9 وبنسبة 30 %.

جدول رقم 03 يوضح خصائص العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	7	23.3%
متزوج	23	76.7%
مطلق (ة)	00	00
أرمل (ة)	00	00
مجموع	30	100%

جدول رقم 04 يوضح خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
أمي	00	00%
ابتدائي	00	00%
متوسط	1	3.3%
ثانوي	11	36.7%
جامعي	18	60%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي حيث يتوزع أفراد العينة على خمس فئات: أمي: 00% ابتدائي: 00% متوسط: 3.3% ثانوي: 36.7% جامعي: 60%.

الجدول رقم 05 يوضح خصائص العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3.3
من 5 إلى 9 سنوات	10	33.3
من 10 إلى 14 سنة	4	13.3
من 15 إلى 19 سنة	6	20.0
من 20 إلى 24 سنة	2	6.7
من 25 سنة فما فوق	7	23.3
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة حيث يتوزع أفراد العينة على ستة فئات:

- أقل من 5 سنوات: 3.3%

- من 5 إلى 9 سنوات: 33.3 %
- من 10 إلى 14 سنة: 13.3 %
- من 15 إلى 19 سنة: 20.0 %
- من 20 إلى 24 سنة: 6.7 %
- من 25 سنة فما فوق: 23.3 %

الجدول رقم 06 يوضح خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	الفئة الوظيفية
23.3 %	7	عامل
36.7 %	11	عامل مؤهل
33.3 %	10	إطار
6.7 %	2	إطار سامي
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 خصائص العينة حسب الفئة الوظيفية حيث يتوزع أفراد العينة على أربع فئات:

عامل: بعدد 7 أفراد بنسبة 23.3 % - عامل مؤهل: ب عدد 11 فرد بنسبة 36.7 % - إطار: بعدد 10 أفراد وبنسبة 33.3 % - إطار سامي: بعدد 2 أفراد بنسبة 6.7 %

3- أدوات الدراسة:

مقياس إدارة الوقت: يتكون استبيان إدارة الوقت من 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

- بعد تخطيط الوقت: يتكون من 5 فقرات (1,2,3,4,5)
 - بعد مساهمة إدارة الوقت في عملية الاستقطاب والاختيار: يتكون من 5 فقرات (6,7,8,9,10)
 - بعد مساهمة إدارة الوقت في عملية تقييم الأداء: يتكون من 5 فقرات (11,12,13,14,15)
 - بعد مساهمة إدارة الوقت في عملية التدريب: يتكون من 5 فقرات (16,17,18,19,20)
- طريقة تصحيح المقياس: وزعت درجات الاستبانة على النحو التالي: 01: نعم - 02: لا

الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة الوقت:

1- الثبات:

جدول رقم 07 يوضح ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	20
قيمة معامل ألفا كرونباخ	62,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدرت ب 0.62 وهذا يدل على أن مقياس إدارة الوقت يتمتع بثبات مقبول و مناسب للدراسة.

2-الصدق: يعد قياس صدق المقياس عاملا رئيسيا في تقدير صلاحيته لقياس ما وضع من أجله، وقد تم التأكد من صدق مقياس إدارة الوقت في الدراسة الحالية بطريقتين هما: الصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب درجات المقياس تنازليا وتم اختيار 33% من الفئة العليا و 33% من الفئة الدنيا وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار T وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم 08 يوضح صدق المقياس عن طريق الصدق التمييزي

الانحراف المعياري	فرق المتوسط	Sig 2 tailed	Ddl	قيمة T	الدلالة SIG	قيمة F	
0.66	-6.50	0.000	18	-9.78	0.91	12.0	الدرجات العليا الدرجات الدنيا

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig 0.91 أكبر من 0.05 وبالتالي هناك تجانس بين المجموعتين. حيث يمثل المتوسط الحسابي للفئتين على مقياس إدارة الوقت -6.50، أما الانحراف المعياري يساوي 0.66 وفيما يلي قيمة T لمعرفة الفروق بين المجموعتين بلغت -9.78 ومنه نلاحظ أنه يوجد فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، وذلك لأن الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 ومنه فإن مقياس إدارة الوقت يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

أولا: عرض ومناقشة النتائج

1.1 عرض نتائج التساؤل الرئيسي والذي كان نصه " ما هو دور استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية؟".
وللكشف عن نتائج هذا التساؤل قمنا بحساب كل من المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات للفقرات وأبعاد مقياس إدارة الوقت ؛ و إجابة على الفرض الذي يقر بوجود علاقة أكيدة بين استراتيجية إدارة الوقت و سرعة تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجداول أدناه:

جدول رقم 09 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لبعء تخطيط الوقت

مساهمة استراتيجية إدارة الوقت في عملية تخطيط الوقت						
الرقم	البدائل			متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
	نعم	لا				
1	ت	25	5	1.16	0.37	مرتفع
	%	83.3	16.7			
2	ت	21	9	1.30	0.46	مرتفع
	%	70	30			
3	ت	22	8	1.26	0.44	مرتفع
	%	73.3	26.7			
4	ت	22	8	1.26	0.34	مرتفع
	%	73.3	26.7			
5	ت	26	4	1.13	0.34	مرتفع
	%	86.7	13.3			
المستوى الكلي للبعد			6.13	1.07	مرتفع	

يتضح من خلال الجدول أن بعد تخطيط الوقت كان مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 6.13 بانحراف معياري مقدّر ب 1.07، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن أفراد العينة اتفقوا بشكل قوي على تأثير تخطيط الوقت في تعزيز السرعة التنفيذية.

الجدول رقم 10 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لبعد الاستقطاب والاختيار

الوقت في عملية الاستقطاب و الاختيار.					
مساهمة إستراتيجية إدارة					
الرقم	البدائل		متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى
	نعم	لا			
6	ت	26	13,1	34,0	مرتفع
	%	7,86			
7	ت	26	13,1	34,0	مرتفع
	%	7,86			
8	ت	24	20,1	40,0	مرتفع
	%	80			
9	ت	18	40,1	49,0	مرتفع
	%	60			
10	ت	23	23,1	34,0	مرتفع
	%	7,76			
المستوى الكلي للبعد			10,6	26,1	مرتفع ع

يتضح من خلال الجدول أن بعد الاستقطاب والاختيار جاء مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد 10,6، بانحراف معياري 1,26، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن أفراد العينة اتفقوا بشكل قوي على أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطا إيجابيا بالاستقطاب والاختيار.

الجدول رقم 11 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لبعده تقييم الأداء

مساهمة إستراتيجية إدارة الوقت في عملية تقييم الأداء					
الرقم	البدائل	متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	
	نعم	لا			
1	ت	27	3	مرتفع	0.30
	%	90	10		1.10
2	ت	22	8	مرتفع	0.44
	%	73.3	26.7		1.26
3	ت	21	9	مرتفع	0.46
	%	70	30		1.30
4	ت	13	17	منخفض	0.50
	%	43.3	56.7		1.56
5	ت	20	10	مرتفع	0.47
	%	66.7	33.3		1.33
المستوى الكلي للبعد					1.07
			6.56	مرتفع	

يتضح من خلال الجدول أن بعد إدارة الوقت جاء مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 6.56 بانحراف معياري 1.07 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن أفراد العينة اتفقوا بشكل قوي على ارتباط إدارة الوقت بتقييم الأداء

الجدول رقم 12 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لبعده عملية التدريب

مساهمة إستراتيجية إدارة الوقت في عملية التدريب					
الرقم	البدائل	متوسط حسابي	انحراف معياري	المستوى	
	نعم	لا			
1	ت	28	2	مرتفع	25, 0
	%	93	7, 6		
2	ت	20	10	مرتفع	47, 0
	%	7, 66	3, 33		
3	ت	10	20	مرتفع	47, 0
	%	3, 33	7, 66		
4	ت	22	8	منخفض	44, 0
	%	3, 73	7, 26		
5	ت	23	7	مرتفع	43, 0
	%	7, 76	3, 23		
المستوى الكلي للبعد		56, 6	72, 1	مرتفع	

يتضح من خلال الجدول أن بعد التدريب جاء مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 6.56 بانحراف معياري 1.72، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، أي أن أفراد العينة اتفقوا بشكل قوي على مساهمة استراتيجية إدارة الوقت في عملية التدريب.

مناقشة نتائج التساؤل الرئيسي: أظهرت نتائج التساؤل الأول الرئيسي من خلال الجداول أعلاه مساهمة استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في عملية التخطيط، التدريب، تقييم الأداء، الاستقطاب، الاختيار، حيث بينت النتائج أن فعالية إدارة الوقت تنعكس بشكل مباشر على جودة هذه العمليات الإدارية وهذا ما جاء في دراسة "حفصة مناد" حول أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري : دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية، حيث أسفرت النتائج على أن هناك أثر إيجابي لعناصر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، و تؤكد نتائج كل بعد من أبعاد الاستبيان التي تقيس مدى مساهمة إدارة الوقت في كل من عملية التخطيط الاستراتيجي و تأثيرها في وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية التخطيط، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، أن معظم أفراد العينة اتفقوا على هذا الطرح بنسبة تفوق 86.7% و هذا ما يؤكد الطرح محل الدراسة و الذي مفاده: نعم هناك دور فعال لإستراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير وظائف الموارد البشرية، و كلما كان تركيز الفرد العامل جيد كلما تم الإنجاز في وقت زمني قصير .

1. تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي رقم 1 : الذي مفاده : هل تساهم إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية التخطيط ؟

أسفرت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة على هذا التساؤل إلى أن معظمهم يرون أن اعتماد استراتيجية فعالة في إدارة الوقت يسهم بشكل واضح في تسريع وتيرة تنفيذ عملية التخطيط داخل المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.16 و 1.13، والانحرافات المعيارية ما بين 0.37 و 0.43 و النسب المئوية 83 % - 86 %، وعليه يمكن الإجابة ب "نعم" تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية التخطيط وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة الذكر

2. تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي رقم 2: الذي مفاده: هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في سرعة تنفيذ عملية الاستقطاب والاختيار؟
أسفرت نتائج إجابات أفراد العينة المدروسة على هذا التساؤل إلى أن معظمهم يرون أن اعتماد استراتيجية فعالة في إدارة الوقت يسهم بشكل واضح في تسريع وتيرة تنفيذ عملية الاستقطاب والاختيار داخل المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.13 و 1.23 و الانحرافات المعيارية ما بين 0.34 و 0.34، و النسب المئوية 86.7 % و 76.7 %، وعليه يمكن الإجابة على التساؤل المطروح ب "نعم" تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية الاستقطاب والاختيار .

3. تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي رقم 03: الذي مفاده : هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية تقييم الأداء ؟
من خلال إجابات أفراد العينة، أظهرت النتائج أن النسبة المئوية تراوحت بين 90 % و 66.7 %، و تراوحت المتوسطات الحسابية 1.10 و 1.33، مما يشير الى درجة عالية من الموافقة على بنود الأداة، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.30 و 6.47، في حين جاء بند واحد فقط تقييمه منخفض ، حيث بلغت نسبته المئوية 43.3 %، وبمتوسط حسابي قدر ب 1.56، و انحراف معياري 0.50. وعليه يمكن الإجابة على التساؤل المطروح ب "نعم" تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية تقييم الأداء.

4. تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الجزئي رقم 04: والذي مفاده: هل تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية التدريب ؟
من خلال إجابات أفراد العينة، أظهرت النتائج أن النسبة المئوية تراوحت بين 93 % و 76.73 % و تراوحت المتوسطات الحسابية 1.06 و 1.23، مما يشير الى درجة عالية من الموافقة على بنود الأداة ، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.25 و 0.43، في حين جاء بند واحد فقط تقييمه منخفض، حيث بلغت نسبته المئوية 73.3 % و بمتوسط حسابي قدر ب 1.26 و انحراف معياري 0.44. وعليه يمكن الإجابة على التساؤل المطروح ب "نعم" تساهم استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة تنفيذ عملية التدريب.

خاتمة:

انطلاقاً مما جادت به الورقة البحثية الحالية حول موضوع استراتيجية إدارة الوقت في تعزيز سرعة التنفيذ لإدارة تسيير الموارد البشرية من خلال تناول أهم أربع وظائف لإدارة تسيير الموارد البشرية و التي هي (التخطيط - الاستقطاب - التدريب - تقييم الأداء)، نجد أن أغلب الدراسات السابقة و الأبحاث العلمية حول الموضوع تؤكد على مدى أهمية استغلال إدارة الوقت في المنظمات في الوقت الراهن الذي يشهد تغيرات تكنولوجية رقمية تسارع الزمن، و تصب في قالب الجودة الشاملة في مختلف الميادين، لذا جاءت هاته الدراسة لتستوفي حق مصطلح الوقت وما مستوى مساهمته في تفعيل كل من جودة التقديم و سرعة الخدمة لتطوير و تحديث السلوك البشري داخل المنظمة، من أجل الحصول على أرس مال بشري فكري يتمتع بمواهب و قدرات و استعدادات تؤهله لشغل المنصب المناسب لكل ذلك.

عليه نثمن كل الجهود التي تبذلها المنظمات الحديثة في سبيل انعاش بيئة العمل ذات جودة الحياة وصولاً إلى مستوى الرفاه الصحي و السلامة المهنية في ظل صفر خطأ و اعتماد معيار السرعة و الدقة على خط مواز للكم و الكيف بالالتزام بمعايير و مؤشرات الجودة العالمية. ونتطلع من خلال د ارستنا هاته إلى آفاق مستقبلية واعدة كتوصيات و اقتراحات تسهل على منظماتنا الوطنية ذات الصيت العالمي مثل محطة الضخ التابعة للمؤسسة سوناطراك الوطنية اتخاذها كمنهج بنوي استكشافي توكيدي، و التي أبدى أفراد عينتنا فيها بالترحيب بالموضوع

حيث أنه وفق استراتيجية التخطيط للمؤسسة لذلك كانت النتائج تفر بالتأكد و القبول المرتفع للمساهمة الواقعية و المنشودة، و عليه يمكن تلخيص هاته التوصيات في :

- اعتماد و احترام استراتيجية إدارة الوقت في المنظمات الوطنية
- الإستفادة من خبرات و خبراء المنظمات الدولية الأخرى في هذا المجال
- التركيز على التدريب المستمر لتطوير مهارات و قدرات العاملين وفق استراتيجية إدارة الوقت مع توفير كل الظروف الملائمة
- تحسين جودة الوظائف الرئيسية لإدارة تسيير الموارد البشرية لبلوغ المستوى المطلوب الذي يتماشى و إدارة الوقت ضمن التخطيط المحكم و الموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة و الابتعاد عن مهدرات الوقت .
- استغلال التكنولوجيا الحديثة و الرقمنة لاختصار الجهود و تجنب هدر الوقت و ضمان صحة و سلامة العاملين
- التوفيق بين استراتيجية إدارة الوقت و عملية تخطيط التوظيف لضمان تسيير و تحكم فعال للمورد البشري المادي و المالي و الإنتاجي في مدة زمنية قصيرة ذات جودة و اتقان
- تطبيق استراتيجية إدارة الوقت في عملية الاستقطاب و اختيار و تعيين المورد البشري لربح الوقت و تسريع عملية ممارسة المهام.
- استغلال استراتيجية إدارة الوقت في عملية تقييم الأداء للتدخل في الوقت المناسب لتحقيق احتياجات المنظمة و تلبية رغبات المورد البشري
- العمل على موازنة استراتيجية إدارة الوقت مع عملية التدريب و التكوين في أقصر مدة زمنية ذات تحصيل نوعي جيد لمخرجات العملية التدريبية.

المصادر والمراجع:

- I. أحمد منيف سيف المحرمي ونجح عبد المجيد العلوي، 2019، أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارات الحكومية اليمنية، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للكهرباء محافظة عدن، جامعة عدن، اليمن، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 01.
- I. ahmad manif sayf almuhammadi wanahj eabd almajid alealawi, 2019, 'athar 'iidarat alwaqt ealaa 'ada' almudara' fi al'iidarat alhukumiat alyamaniyat ,dirasat tatbiqiat ealaa almuasasat aleamat ilkahraba' muhafazat eadn, jamieat eadan, alyaman, majalat aldirasat almaliat walmuhasabiat wal'iidariyat , almujaaladi6, aleadad 01
- II. رافد حميد عباس الحدراوي وأمير كاظم الخفاجي، 2022، استراتيجية إدارة الوقت بوصفها إحدى استراتيجيات التواصل الفعال ودورها في الحد من الإرهاق الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة - Ghari Journal of Faculty of Adiministraton and Economis، المجلد 18، العدد 03.
- II. rafid hamid eabaas alhidrawi wa'amir kazim alkhafaji, 2022, astiratijiat 'iidarat alwaqt biwasfiha ahdaa astiratijiaat altawasul alfaaal wadawriha fi alhadi min al'iirhaq alwazifii , kuliyaat al'iidarat walaqtisad , jamieat alkufat Al -Ghari .Journal of Faculty of Adiministraton and Economis , almujaalad 18, aleudadi03
- III. سفيان جاهمي واية بوطغان، 2020، دور الإدارة الاستراتيجية في تكوين الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر LMD في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، اشراف الأستاذة راضية دغمان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945
- III. safiaan jahimi wayat butghan, 2020, dawr al'iidarat aliastratijiat fi takwin almawarid albashariat , mudhakirat muqadimat dimn mutatalibat nil shahadat almastirLMD fi aleulum alaiqtisadiat tukhasis aiqtisad watasyir almuasasati, ashraf al'ustadhat radiat daghman , kuliyaat aleulum alaiqtisadiat waltijariat waeulum altasyir , jamieat 08 may 1945
- IV. سليمان زيدان، 2017، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- IV. sulayman zidan, 2017, astiratijiaat 'iidarat alwaqt waltaghyir , dar almanahij lilnashr waltawzie eamaan al'urdunu
- V. شريف محمد شريط و بومنقار مراد، الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت في المنظمات، جامعة عنابة، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 1، العدد التسلسلي 18.

- V.shrif muhamad sharibit w buminqar muradi, aliastiratijiaat alfaealat li'iidarat alwaqt fi almunazamat , jamieat eanaabat, majalat afaq eilmiat , almujaalad 11, aleadad 1, aleadad altasalsuliu 18.
- VI. شهنواز بدرأوي، 2022، مدخل إلى إدارة الأعمال ، سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- VI.shhinaz badrawi, 2022, madkhal alaa 'iidarat alaiemal , silsilat muhadarat muqadimat litalabat alsanat al'uwlaa jidhe mushtarak lisans , kuliyyat aleulum alaiqtisadiat altijariat waeulum altasyiri, jamieat 'abi bakr bilqayid tilmisan.
- VII. صلاح الدين بوجلال، 2024، محاضرات في مقياس علم الإدارة العامة ، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص قانون عام ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف.
- VII.salah aldiyn bujlal, 2024, muhadarat fi miqyas eilm al'iidarat aleamat , muajahat litalabat alsanat al'uwlaa .mastar ,tukhassis qanun eam , kuliyyat alhuquq waeulum alsiyasiiti,jamieat muhamad limin dabaghin stif
- VIII. عبد الباقي عجيلات، 2017، إدارة الوقت -المعوقات والحلول- ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة وحدة البحث في تنمية إدارة الموارد البشرية ، المجلد 08، العدد 02.
- VIII.eabd albaqi eajilati, 2017, 'iidarat alwaqt -almueawiqat walhululi- , jamieat muhamad limin dabaghin sitif 2, .majalat wahdat albahth fi tanmiat 'iidarat almawarid albashariat , almujaalad 08, aleadad 02
- IX. عبير فوزي الخطيب، 2009، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- IX.eabir fawzi alkhatab, 2009, 'iidarat alwaqt wa'atharuha fi mustawaa 'ada' aleamilin dirasatan maydaniatan ealaa sharikat alaitisalat alkhawliyat fi al'urduni, jamieat alsharq al'awsat lildirasat aleulya.
- X. علي عبد المجيد، 2021، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات ، وكالة الصحافة العربية للنشر.
- X.eali eabd almajid,2021, al'iidarat alhadithat 'usus wamabadi waghayat , wikalat alsahafat alearabiat lilmashri
- XI. فضيل دليو وعاطف كلاع، 2017، الاستراتيجية الأمنية: أنوعها ، تقنياتها ومتطلباتها ، قسم علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة 2 و3، العدد 13.
- XI.fadil dilyu waetif kalaei, 2017, aliastiratijiati al'amniat :anwaeuha , tiqniaatuha wamutatalibatiha , qism eilm .alaijtimae , jamieat qasnutinat 2 wa3, aleadad 13
- XII. قاسم نايف علوان و نجوى رمضان إحميد، 2009، إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان.
- XII.qasim nayif eulwan w najwaa ramadan 'iihimid, 2009, 'iidarat alwaqt mafahim - eamaliaat - tatbiqat , ta1, dar althaqafat lilmashr waltawzie - eaman.
- XIII. محمد بن فوزي الغامدي، 2018، إدارة الوقت ، ط1، دار النشر الدمام.
- XIII.muhamad bn fawzi alghamidi, 2018, 'iidarat alwaqt ,ta1, dar alnashr aldamam.
- XIV. محمد هاني محمد، 2014، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، ط1، دار المعتر للنشر و التوزيع.
- XIV.muhamad hani muhamadu,2014, al'iidarat aliastiratijiati alhadithat ,ta1, dar almuetazi lilmashr w altawzie
- XV. مدحت أبو النصر، 2012، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، ط1، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر -مدينة نصر -القاهرة -مصر.
- XV.mdahat 'abu alnashr, 2012, 'iidarat alwaqt almafhum walqawaeid walmaharat , ta1, alnaashir almajmueat alearabiat liltadrib walmashr -madinat nasr -alqaharat -masir.
- XVI. وليد جودي، 2020، إدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين ،دراسة ميدانية في مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-
- XVI.wlid judi, 2020, 'iidarat alwaqt wathiruha fi tahsin al'ada' ladaa aleamilin ,dirasat maydaniat fi muasasat khazafiat aljazayir bialmasilat , kuliyyat aleulum al'iinsaniat walaijtimaeiati, jamieat muhamad biwidayaf - almasilati-
- XVII. يونس مليح وعبد الصمد العسوي، 2020، المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي ، جامعة محمد الخامس بالرباط ، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية -سلا ، مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية ، عدد 29.
- XVII.yunus malih waecabd alsamad aleasuli, 2020,almanhaj alwasfiu altahliliu fi majal albahth aleilmii , jamieat muhamad alkhamis bialribat , kuliyyat aleulum alqanuniat w alaiqtisadiat walaijtimaeiat -sala , majalat almanarat .lildirasat alqanuniat w al'iidiariat , eadad 29