

إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
**Time management for managers of Algerian economic  
institutions**

الأستاذ: دحاك عبد النور

أستاذ محاضر بجامعة مولود معمري – تيزي وزو

البريد الإلكتروني: [abdenourdahak@yahoo.fr](mailto:abdenourdahak@yahoo.fr)

**ملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة غير عشوائية تتكون من 75 مديرا، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة ينظرون بنظرة إيجابية نحو أهمية إدارة الوقت، ويعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، ولا يقتصر اعتمادهم على أساسيات إدارة الوقت في تحديد الأهداف والأولويات، وأن المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تؤثر بدرجة كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة.  
**الكلمات الدالة:** الإدارة، الوقت، إدارة الوقت، المدير، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**Abstract**

This study aims to identify how time management of Algerian economic institutions is managed. The study was carried out at the level of the managers of economic societies in Blida State. The descriptive approach was followed by designing a questionnaire and distributing it to a non-random sample of 75 managers, after which we analyzed the study data using appropriate statistical methods. We have reached a number of conclusions: The managers of the Algerian economic institutions are looking at a positive view of the importance of time management, and rely on delegation as a management method that helps in time management, and not only rely on the basics of time management in setting goals and priorities, Personal and functional factors do not significantly affect the time management of the study sample.

**Keywords:** Management, time, time management, manager, Algerian economic institutions.

## تمهيد

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تأخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير في المؤسسات الاقتصادية، وإدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله، بل من منطلق كيفية إدارته بفعالية، وكيفية التحكم في مضيعاته، ذلك أن الوقت من الموارد التي يجب أن يستفاد منها بأقصى درجة ممكنة. لذا يعتبر موضوع إدارة الوقت، وحسن استغلاله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من الموضوعات التي تكتسي أهمية بالغة في إدارة جميع المؤسسات عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، فالوقت نصف الإدارة، وهو جدير بالدراسة والبحث، فما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه. وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بكيفية إدارة المدير لوقته، كما أن فعالية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق أهدافه. فمن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعليه تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يتم إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

### I- المنهجية المتبعة في الدراسة

#### I-1: أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية على المستوى العلمي، لكونها تمثل استمراراً لما يبذله الباحثون لتأكيد أهمية إدارة الوقت، وتزود الباحثين والمهتمين بإدارة الوقت بمعلومات عن اتجاهات المديرين في المؤسسات الاقتصادية حول إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيها، والمساهمة في توفير بعض المعلومات التي من شأنها مساعدة المدير في مجال إدارة الوقت.  
**I-2: أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تهدف إلى دراسة ما يفعله المدير حقيقة في الواقع، وتصيبو إلى تطوير حقل المعرفة في مجال إدارة الوقت وتوسعي أيضاً إلى معرفة مدى اعتماد مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الطرق والأساليب العلمية في إدارتهم للوقت، وتندرج في إطار الدراسات الكمية الاستكشافية التي تصف وتنتكشف الظاهرة كما هي في الواقع. وبناء على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تهدف إلى دراسة كيفية تفعيل دور المدير في إدارته للوقت، ولا تشير أيضاً إلى ما يجب على المدير فعله، كما لا تهدف إلى التحسين من كفاءة وفعالية إدارة الوقت عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولا تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات التوجيهية، ولا تندرج ضمن الدراسات المعيارية التي تهدف أساساً إلى تقديم اقتراحات، توصيات وحلول، أي تقديم اقتراح استخدام نموذج أو أسلوب لمساعدة المديرين في إدارة وقتهم.

**I-3: المنهج، العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، وتندرج ضمن البحوث الوصفية والاستكشافية، وإبستمولوجياً تندرج الدراسة ضمن البراديجم التفسيري. وقد تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة القائم على استبيان. وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان الذي تم تصميمه لهذا الغرض، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية من طرف أفراد عينة الدراسة. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري المؤسسات الاقتصادية بولاية البليلة، أين تم توزيع الاستبيان على عينة غير عشوائية تتكون من 75

مديرا ، وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لجداول البيانات وتحليلها للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

**I-4: أداة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، واختيارنا للاستبيان كأداة لجمع المعلومات، يرجع لملائمته لمثل هذه الدراسات التي تستهدف فئة المديرين، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالهم، ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتا طويلا مقارنة بالاستبيان.

## II- أدبيات الدراسة

**II-1: الوقت وعلاقته بالإدارة:** يعتبر الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج. فما هو إذن مفهوم الوقت؟ وما علاقته بالإدارة والمدير؟ وهي الأسئلة التي سنحاول الإجابة عنها فيما سيأتي.

**II-1-1: مفهوم الوقت:** قدمت أعمال كثيرة حول مفهوم الوقت في الفلسفة والفيزياء الكلاسيكية والحديثة والعلوم البيولوجية، والبعض منها قدمت في علم الاجتماع وعلم الأجناس البشرية. فيما يخص الرياضيات وعلم الفيزياء الكلاسيكي يعتقد فيها أن للوقت بعد تجريدي. حيث عرف Newtonien الوقت بأنه: " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية"<sup>1</sup>. أما البحوث Psychophysical لنظرة وفكرة الأشخاص حول الوقت، بينت بأن الوقت ينظر إليه كتركيب عقلي يقارن فكرة الوقت إلى "ساعة" الوقت. أما بحوث علم الاجتماع تنظر إلى الوقت كتركيب اجتماعي تعارفت واتفقت عليه الثقافات<sup>2</sup>.

أما Kant يرى بأن: "الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل"، وهو ما ذهب إليه أيضا Joly henry حيث يقول: "ليس هناك طريقة واحدة خاصة بقياس الوقت أكثر صدقا عن بقية الطرق"، حتى جاء Einstein والذي أعطى تعريفا خاصا للوقت حيث قال: " لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه"<sup>3</sup>.

و عرف الوقت على أنه: "عبارة عن كمية أو مقدار محدد من الزمن، قدر لأمر ما، وهذا الأمر يحدث في مدة معينة من الزمن، مهما كان هذا الزمن قصيرا أو طويلا كالدهر"<sup>4</sup>. والوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديما وحديثا. غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين: بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية. وينصب هذا الإدراك غالبا على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها، وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات. ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي هي واحدة في العالم كله، إلا أن البعد الثقافي للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت<sup>5</sup>. ونظرا لأنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، قد تم اللجوء إلى التعريف المقدم من طرف قاموس Webster's new world college (dictionnary) الذي يقول بأن: "الوقت هو سلسلة متصلة من أحداث يتبع أهداها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل"، وهو ما اختاره وهو ما يعتمد عليه الكثير من الباحثين

في مجال إدارة الوقت<sup>6</sup>. وهو التعريف الذي تعتمده الدراسة الحالية، وحينما نتكلم عن حدث ما، فإننا نعني حصول عمل أو شيء ما خلال وقت معين. وبناء على هذا، فإن المقصود بالوقت في هذه الدراسة هو وقت عمل المدير في المؤسسة الاقتصادية.

**II-1-2: ماهية إدارة الوقت وعلاقتها بالوظائف الإدارية :** إذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، حيث إن العملية الإدارية لا تنجح إن لم يستطع المدير إدارة وقته بفعالية التي تمكنه أو تساعد على تحقيق أهدافه. فما مفهوم إدارة الوقت وفيما تكمن أهميتها؟ وما علاقة الوقت بالوظائف الإدارية؟ هذه هي الأسئلة التي سنحاول الإجابة عنها في هذا المحور.

**II-1-2-1: مفهوم وأهمية إدارة الوقت:** سنتناول في هذا العنصر التعريفات المقدمة لإدارة الوقت، وفي مجموعة من النقاط أهمية إدارة الوقت.

**أولاً: مفهوم إدارة الوقت:** إن العبارة الإنجليزية "Time Management" هي عبارة غير دقيقة في التسمية، لكون المدير لا يستطيع إدارة وقته، بل يستطيع فقط إدارة نفسه حسب الوقت، ولا يستطيع التحكم على كم من الوقت عنده، ولكن يستطيع فقط التحكم في كيفية استعماله<sup>7</sup>. وبعبارة أخرى المدير لا يستطيع التحكم بالوقت ذاته، بل بما يقوم به خلاله<sup>8</sup>. وحتى في اللغة الفرنسية الترجمة الحقيقية لعبارة "Time management" هي "La gestion de son emploi du temps" وليست "La gestion du temps"<sup>9</sup>، ومن أجل الإلمام بمفهوم إدارة الوقت سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف المقدمة لها فيما يلي:

فقد عرفت جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية إدارة الوقت بالقول أنها عبارة عن: "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أهداف معينة تخدم المنظمة والأفراد على حد سواء"<sup>10</sup>. وعرف Simon Rogerson إدارة الوقت على أنها: "طريقة لاستغلال الوقت بشكل فعال"<sup>11</sup>.

وترى Licette أن إدارة الوقت هي: "تطبيق تقنيات العمل من أجل تنظيم نشاطك من خلال الاستغلال الأقصى للوقت، بغية تحقيق أهداف محددة"<sup>12</sup>. أما حسب Mortemard وNicolas فإن إدارة الوقت هي: "عملية ذهنية ومجموعة من التقنيات التي تأخذ في الحسبان أربع عناصر أساسية: الإرادة، الالتحام، الطاقة والوقت"<sup>13</sup>.

ويعرفها Helmer بأنها: " تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام أقل أهمية"<sup>14</sup>. ويعرفها Mantha بأنها: " التحكم في استعمال الوقت، وهي إدارة نفسك حسب الوقت، وهي وضع الأولويات وهي أيضا الوسائل التي تغير عاداتك أو نشاطاتك المسببة لضياح الوقت والإرادة والرغبة في تبني العادات والأساليب المساعدة لاستغلال الأقصى للوقت"<sup>15</sup>. ويعرفها العجمي على أنها: " تعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"<sup>16</sup>. أما نادر أبوشخة فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة: " استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح"<sup>17</sup>.

وبما أننا ذكرنا فيما سبق بأن المدير لا يستطيع التحكم في كم من الوقت يملكه، وأنه يستطيع فقط التحكم في كيفية استعماله، وبالإضافة إلى كوننا أخذنا بوجهة النظر التي تقول بأن الإدارة ليست علما، فإننا نعتد في هذه الدراسة في تعريف إدارة الوقت على التعريف الذي قدمه Macan وآخرون، في قولهم بأن إدارة الوقت هي: " محاولة للتحكم الذاتي في استعمال الوقت بأسلوب كفاء، من أجل تحقيق الأهداف المحددة"<sup>18</sup>.

يبدو مما سبق ذكره وجود علاقة ترابط بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

**ثانيا: أهمية إدارة الوقت:** يقول Drucker بأن "الوقت هو مورد نادر، فإن لم تقم بإدارته، فلا يمكنك إدارة أي شيء"<sup>19</sup>. لذا، فإن إدارة الوقت لا بد وأن تصبح إحدى المفاهيم الإدارية الأساسية للمدير في المؤسسة<sup>20</sup>، لكون إدارته للوقت توفر له عدة منافع وفوائد، ومن بينها ما يلي:  
- تؤثر على كفاءة وفعالية المدير، وهذا وحده يكفي لجعل موقف المدير تجاه الوقت يتغير نحو الإيجاب؛

- تعتبر العامل المهم الذي يمكن أن يميز بين المديرين المتساويين في المواهب والقدرات؛  
- إدارة الوقت تساعد المدير على التكيف مع ضغوط العمل<sup>21</sup>، وعدم الاهتمام بالوقت قد يؤدي إلى نقص فعالية المدير، وزيادة درجة قلقه<sup>22</sup>؛  
- تساعد المدير على تحديد أهداف وأولويات عمله؛  
- تقلل من مضيعات وقت المدير وتساعد في التحكم فيها<sup>23</sup>؛  
- تمكن المدير من كسب عادة الانضباط<sup>24</sup>؛  
- إرساء القدوة للآخرين؛  
- زيادة إنتاجية المدير في العمل وتقوية الاعتزاز بالذات؛  
- الحصول على الرضا التام الذي يسود كافة العاملين بالمؤسسة وأيضا مع المتعاملين أو المستفيدين منها داخليا أو خارجيا<sup>25</sup>.

**II-2-1-2: إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية:** ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من وظائف التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، لكافة الأنشطة الإدارية، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق أقصى فعالية لاستغلال الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ونظرا لأهمية تلك الوظائف فإنه لا بد من الإشارة إليها بشيء من التفصيل لضرورة أهميتها تجاه استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل وانجاز متطلباته. ويمكن تناول إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية كما يأتي:

**أولا: إدارة الوقت والتخطيط:** إن هدف وظيفة التخطيط هو إعطاء المدير فكرة واضحة عن الأشياء التي سيفعلها، ولن تكون فعالة إلا في حالة ما جلبت له هذه الصورة الذهنية الواضحة لأعماله<sup>26</sup>. إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب 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 للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له<sup>27</sup>.

فمن مقومات الخطة الفعالة، أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل. ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة، التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>28</sup>. ورغم أن التخطيط يستغرق وقتا طويلا أول الأمر، فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد، حيث إنه يقدم نتائج أفضل ويوفر وقتا في الأداء الحقيقي للأنشطة، ولكي يخطط المدير بشكل فعال ويحدد الأولويات، يجب عليه ابتداء توضيح الأهداف جيدا وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة<sup>29</sup>. من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة

متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة. بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى البعيد أو القريب<sup>30</sup>.

**ثانياً: إدارة الوقت والتنظيم:** تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات. ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم في نواح عديدة منها<sup>31</sup>.

**أ- تحديد المهام والاختصاصات:** يقوم المدير بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة. ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة أو سجل الوقت والنشاط<sup>(\*)</sup> لزيادة فاعلية استغلاله للوقت.

**ب- تفويض السلطة:** يمكن للمدير أن يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة، كما يمكنه تفويض جزء منها لأشخاص مناسبين دونه في السلطة لإنجاز بعض المهام الثانوية الأخرى. ومما لا شك فيه، أن طبيعة التنظيم المركزي واللامركزي يؤثر في إدارة الوقت، فالتنظيم المركزي يغرق في تفاصيل جزئية عديدة، نظراً لاحتفاظه بكافة السلطات، وبالتالي فهو المصدر الأول والأخير في حل المشكلات وإصدار التعليمات، وهو كذلك مقر وصول المعلومات من كافة الجهات المختلفة. أما في التنظيم اللامركزي فإن مصادر السلطة تتعدد، نظراً لتفويض جزء من السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وإتاحة المجال أمامها لاتخاذ القرارات المناسبة في حدود السلطة التي فوضت فيها. فتفويض السلطة يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، حيث يقوم كل فرد بمهامه ومسؤولياته على أتم وجه، فيصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مستوى<sup>32</sup>.

**ج- اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الهامة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق. وتعتمد هذه العملية على أنها مهارة ذهنية أو فكرية، وقدرة إبداعية يفترض توفرها في المدير، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها، ووضع اقتراحات معينة لحلها، وتقييم هذه المقترحات واختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة.

وقد ركزت الإدارة على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها وتقييمها، ومن ثم اختيار المناسب منها، وتنفيذه ومتابعة نتائجه. وقد جاء هذا التركيز من منطلق زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك. ومما لا شك فيه، أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة يفترض أن المدير قد وصل خلالها إلى القرار المناسب لحل المشكلة. والحقيقة أن ذلك يختلف باختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المدير فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات على المستويات الإدارية (القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية-التشغيلية والقرارات التنفيذية)<sup>33</sup>.

**ثالثاً: إدارة الوقت والتوجيه:** تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالمدير يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت.

فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة. إن التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يكون فعالاً<sup>34</sup>.

يشكل التوجيه جزءاً كبيراً من وقت المدير. ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية.

ولا بد أن يقوم المدير قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد، بتحضير المعلومات اللازمة، والهدف منها، فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال، خاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل المدير. وهذا يتطلب بالطبع من هذا الأخير مزيدا من الوقت والجهد، في حالة عدم وجود لغة مشتركة وتفاهم سابق لعملية الاتصالات التي تتم بين المدير ومروؤسية<sup>35</sup>. ويمكن للمدير الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب المدير، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص، وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمات الهاتفية ما أمكن<sup>36</sup>.

**رابعا: إدارة الوقت والرقابة:** تلازم الرقابة وظيفية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمدير أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها، ووقت حصول ذلك<sup>37</sup>. وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف 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 والحرص على تحقيق الأهداف<sup>38</sup>.

ولتوضيح علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية، سندرج الدراسة التي قام بها كل من الباحثين Alec Mackenzie و Pat Nickerson<sup>39</sup> مع حوالي 200 ألف مدير حول كيفية توزيع وقتهم على الوظائف الإدارية، حيث توصلوا إلى أن مديري الإدارة العليا يوزعون أكبر وقتهم في وظيفتي التخطيط والتنظيم، أما مديري الإدارة الوسطى فوقتهم الأكبر يوزع على وظيفة الرقابة. أما فيما يخص الوقت المخصص لوظيفة التوجيه والمعبر عنه بالاتصالات، فإن الإدارة العليا تخصص لها من 20 إلى 30% من وقتهم. أما مديري الإدارة الوسطى يخصصون لذلك من 40 إلى 50% من وقتهم.

### III- عرض نتائج الإطار الميداني للدراسة

**III-1: خصائص أفراد عينة الدراسة:** سنتعرض من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في الجنس، والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة ونطاق الإشراف.

**III-1-1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:** تتشكل أفراد عينة الدراسة في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (67.5%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (32.5%)، ويستنتج من ذلك أن فئة الإناث تتولى وظائف المسؤولية المتمثلة في الإدارة الوسطى بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، حتى وإن كان ذلك بنسبة قليلة مقارنة بفئة الذكور.

**III-1-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:** يوضح التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب العمر، أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 و40 سنة بنسبة بلغت (35%)، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و50 سنة بنسبة بلغت (32.5%)، ثم تأتي بعدها فئة من أعمارهم أقل من 30 سنة متساويين مع الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 51 و60 سنة بنسبة بلغت (15%) لكل فئة، وأخيرا من أعمارهم أكثر من 61 سنة بنسبة بلغت (2.5%)، ويستنتج من ذلك أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم متوسطة.

**III-1-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، أن معظم أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريا فأكثر بنسبة بلغت (82.5%)، ثم تليها الشهادات الأقل من البكالوريا بنسبة

بلغت (17.5%)، وهذه النسبة عادية نظرا لما تتطلبه هذه الوظيفة من مستوى تعليمي، حتى وإن كان من الممكن الوصول إليها عن طريق الترقية بالأقدمية أو بالخبرة.

**III-1-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين:** يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (30%)، ثم تليها بنفس الترتيب الفئتين اللتين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 و 10 سنوات) و (11 و 15 سنة) بنسبة بلغت (27.5%) لكل فئة، وأخيرا تأتي الفئة التي من مدة خبرتهم تتجاوز 16 سنة بنسبة بلغت (15%)، ويستنتج من ذلك أن ما نسبته 70% من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة تتجاوز 5 سنوات وهي خبرة معتبرة كمديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**III-1-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف:** يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب نطاق الإشراف، أن معظم أفراد عينة الدراسة يشرفون على أقل من 5 أشخاص بنسبة بلغت (45%)، ثم يأتي من لا يشرف على أحد بنسبة بلغت (20%)، تليها الفئة التي تشرف بين 5 و 10 أشخاص بنسبة بلغت (15%)، ثم من يشرفون على أكثر من 16 شخص بنسبة بلغت (12.5%)، وأخيرا تأتي الفئة التي تشرف بين 11 و 15 شخص بنسبة بلغت (7.5%)، ونستنتج أن ما نسبته 80% من المديرين يشرفون على عدد أقل من 10 أشخاص، وهو عدد متوسط حسب طبيعة عمل المديرين في الإدارة الوسطى وهو ما قد يمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية.

**III-2: التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة:** يلخص الجدول رقم 1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظرة أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة الوقت.

**الجدول رقم 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية إدارة الوقت**

المحور	بيان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	نظرة أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة الوقت	4.16	0.488
<b>الاتجاه الكلي</b>			
		<b>4.16</b>	<b>0.488</b>

يوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة الوقت كانت دائما في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (4.16) بانحراف معياري قدره (0.488)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة دائما ما ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية.

يلخص الجدول رقم 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت).

**الجدول رقم 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساسيات إدارة الوقت**

البعد	بيان البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول	تسجيل وتحليل الوقت	2.9	0.477
البعد الثاني	تحديد الأهداف والأولويات	3.74	0.484
البعد الثالث	تخطيط الوقت	3.32	0.404
<b>الاتجاه الكلي</b>			
		<b>3.38</b>	<b>0.356</b>

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان



يوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو تسجيل وتحليل الوقت كانت **أحيانا** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2.9) بانحراف معياري قدره (0.477) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة **أحيانا** ما يعتمدون على تسجيل وتحليل الوقت في إدارة وقتهم، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أنهم يرون أن القيام بذلك يعتبر من الأنشطة الصعبة والمعقدة أو غير مفيدة.

ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الأهداف والأولويات كانت **غالبا** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.74) بانحراف معياري قدره (0.484) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة **غالبا** ما يعتمدون على تحديد الأهداف والأولويات في إدارة وقتهم. كما يوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول تخطيط الوقت كانت **أحيانا** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.32) بانحراف معياري قدره (0.404) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة **أحيانا** ما يعتمدون على تخطيط الوقت في إدارة وقتهم.

يلخص الجدول رقم 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

**الجدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت**

المحور	بيان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الثالث	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت	3.44	0.462
<b>الاتجاه الكلي</b>		<b>3.44</b>	<b>0.462</b>

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

يوضح تحليل بيانات الدراسة أن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت كانت **غالبا** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.44) بانحراف معياري قدره (0.462) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

يلخص الجدول رقم 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهم مضيعات الوقت.

**الجدول رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهم مضيعات الوقت**

المحور	بيان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الرابع	أهم مضيعات الوقت	3.48	0.773
<b>الاتجاه الكلي</b>		<b>3.48</b>	<b>0.773</b>

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

يوضح تحليل بيانات الدراسة أن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى حول أهم مضيعات الوقت كانت **غالبا** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.48) بانحراف معياري قدره (0.773) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

### III-3: نتائج اختبار الفرضيات: لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بالاختبارات التالية:

- لاختبار الفرضية الأولى والفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار (ت) One Sample T-test، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- لاختبار الفرضية الثانية، والرابعة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- لاختبار الفرضية الخامسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA (ف) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لكون هذه الفرضية متعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية والمتغير التابع المتمثل في محاور إدارة الوقت.

III-3-1: اختبار الفرضية الأولى للدراسة: تنص الفرضية الأولى على أن: مديري الإدارة الوسطى ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة سلبية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة دائماً ما ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية، ونستنتج من ذلك بأن هنالك وعي وإدراك لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بأهمية إدارة الوقت، بالإضافة إلى قناعتهم بأهمية إدارة الوقت كمهارة لمدير الإدارة الوسطى، وأهميتها في العملية الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة. ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت)، One Sample T-test - حتى وإن كانت عينة الدراسة غير عشوائية، إلا أن عدد مفرداتها يفوق 30 مفردة - وذلك لمعرفة إن كان هناك اختلافات لها دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية إدارة الوقت، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويبين ذلك الجدول رقم 5.

#### الجدول رقم 5: نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
4.16	35.489	39	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

يبين الجدول 5 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية إدارة الوقت، حيث بلغت قيمة  $T = 35.489$  وهي موجبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية.

III-3-2: اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن: أساسيات إدارة الوقت لدي أفراد عينة الدراسة تقتصر على تحديد الأهداف والأولويات.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يعتمدون على تحديد الأهداف والأولويات في إدارة وقتهم، وبالإضافة إلى ذلك بينت نتائج الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يعتمدون على تسجيل وتحليل وتخطيط الوقت في إدارة وقتهم، ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى نحو أساسيات إدارة الوقت كانت أحياناً في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.38) بانحراف معياري قدره (0.356) مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يعتمدون على أساسيات إدارة الوقت، وبالتالي يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على تحديد الأهداف والأولويات في إدارة وقتهم أكثر من اعتمادهم في ذلك على تسجيل وتحليل وتخطيط الوقت،

ونستنتج من ذلك أن اعتماد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة على أساسيات إدارة الوقت لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف والأولويات، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة.

**III-3-3: اختبار الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية الثالثة على أن: مديري المؤسسات الاقتصادية يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، وبالتالي الفرضية الثالثة للدراسة صحيحة، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة وقتهم. ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت)، One Sample T-test - حتى وإن كانت عينة الدراسة غير عشوائية، إلا أن عدد مفرداتها يفوق 30 مفردة - لمعرفة إن كان هناك اختلافات لها دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الاعتماد على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويبين ذلك الجدول رقم 6.

**الجدول رقم 6: نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الثالثة**

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
3.44	23.488	39	0.000

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

يبين الجدول 6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الاعتماد على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، حيث بلغت قيمة  $T = 23.488$  وهي قيمة موجبة، بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي الفرضية الثالثة للدراسة صحيحة.

**III-3-4: اختبار الفرضية الرابعة:** تنص الفرضية الرابعة على أن: مضيعات الوقت الشخصية تعتبر من أهم مضيعات الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية.

وبينت نتائج الدراسة بأن الفقرات التالية: عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال، وسوء نظام الحفظ والسجلات، وزيادة الاجتماعات عن الحد المعقول، تعتبر من مضيعات الوقت غير الشخصية، جاءت من بين المراتب الأربعة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أنها من أهم مضيعات وقتهم، وجاءت فقرة واحدة فقط تمثل مضيعات الوقت الشخصية من بين المراتب الأربعة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في: عدم تحديد أولويات للعمل، وجاءت الفقرات الأخرى التي تمثل مضيعات الوقت الشخصية في المراتب الأخيرة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة للدراسة، وعليه فإن مضيعات الوقت الشخصية لا تعتبر أهم مضيعات الوقت لدى المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

**III-3-5: اختبار الفرضية الخامسة للدراسة:** تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات لها دلالات إحصائية بين اتجاهات مديري الإدارة الوسطى نحو كيفية إدارة الوقت،

بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية بينهم، وذلك من أجل اختبار الفرضية الخامسة لهذه الدراسة، التي تنص على أن: المتغيرات الشخصية والوظيفية تؤثر بدرجة كبير على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية.

ومن أجل اختبارها سننعمد على الاختلافات أو الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تقول الفرضية بأن المتغيرات الشخصية والوظيفية لها تأثير كبير على كيفية إدارة الوقت، ويعني ذلك وجود اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية توضح ذلك، وبالتالي يتفرع من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية، كالآتي:

**H1-1:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير للجنس.  
**H1-2:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير العمر.  
**H1-3:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير المستوى العلمي.

**H1-4:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمديرين.

**H1-5:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف.

**H1-6:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

لقد أشارت نتائج الدراسة لعدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحاور (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، مضيعات الوقت) بالنسبة لمتغير الجنس. كما أشارت أيضا لعدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لنفس المحاور السابقة بالنسبة لمتغير العمر. ولقد أشارت نتائج الدراسة لعدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لنفس المحاور السابقة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. ولقد أشارت نتائج الدراسة لعدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لنفس المحاور السابقة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى. ولقد أشارت نتائج الدراسة لصحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحور (التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير. لقد أشارت نتائج الدراسة لعدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لنفس المحاور السابقة بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف. و في الأخير أشارت نتائج الدراسة لصحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحور (مضيعات الوقت) بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف.

**III-4: استنتاجات الدراسة:** قد خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها:

- أن مديري قيد الدراسة ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية. إذ أنهم دائما ما يعتبرون الوقت مورد من موارد الإدارة الهامة، كما أنهم دائما ما يعتبرون أن مهارة إدارة الوقت مهمة للمدير وأن تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية، وهذا ما يدل على أن مديري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة لديهم تصور إيجابي نحو أهمية إدارة الوقت.

- يعتمد مديري قيد الدراسة نسبيا على أساسيات إدارة الوقت، الشيء الذي يمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية. إذ أنهم غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة، كما أنهم غالبا ما يقومون بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال

التي قاموا بها للتأكد من حسن استغلالهم للوقت، كما أنهم أحيانا ما يستطيعون تذكر الأعمال التي قاموا بها في اليوم دون الحاجة إلى كتابتها.

كما أن مديري محل الدراسة أحيانا ما يقومون بأشياء كثيرة في أن واحد، وأنهم دائما ما يقومون بتقسيم أهدافهم إلى أولويات حسب أهميتها، ويبدؤون بالمهام المستعجلة، ويقومون بتأخير باقي المهام الأخرى، بالإضافة إلى أنهم غالبا ما يجمعون المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معا، وهذا ما يدل على تركيز مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة على تحديد الأولويات للأهداف المحددة، وهذا مؤشر لإدارة الوقت بفعالية. كما أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتمدون في تحديد الأولويات على بعض الطرق والأدوات المساعدة في ذلك مثل (طريقة ABC ومصفوفة تحديد الأولويات وأخرى)، وغالبا ما يقومون بإعداد خطط تفصيلية وإعداد قوائم المهام اليومية أو الأسبوعية، وجدولة الأنشطة الواجب تأديتها، وهذا ما يدل على أن مديري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة غالبا ما يهتمون بتخطيط الوقت المخصص للعمل.

كما أنهم نادرا ما يرون أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه، ونادرا ما يستطيعون تأدية عملهم وإدارة وقتهم دون الحاجة إلى ذلك، وأنهم نادرا ما يبرمجون الأعمال التي يجب أن يقومون بها في ذهنهم دون كتابتها.

- إن مديري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة وقتهم، حيث أنهم نادرا ما يفضلون القيام بكل أعمالهم دون تفويضها إلى المرؤوسين، وغالبا ما يفوضون بعض أعمالهم إلى المرؤوسين، وغالبا ما يسمح لهم التفويض بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية.

- تعتبر مضيعات الوقت الخارجية أهم مضيعات الوقت لدى مديري محل الدراسة، ثم تأتي بعدها بدرجة أقل مضيعات الوقت الشخصية (الداخلية).

#### خلاصة

حولنا من خلال هذا البحث عرض الإطار المنهجي وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة، وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- ينظر مديري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بنظرة إيجابية نحو أهمية إدارة الوقت.  
- لا يقتصر مديري قيد الدراسة في اعتمادهم على أساسيات إدارة الوقت في تحديد الأهداف والأولويات.

- يعتمد مديري قيد الدراسة على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.  
- لا تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري قيد الدراسة في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في عامل الخبرة بدرجة كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى مديري قيد الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### الهوامش و المراجع:

1. DEZHI, Wu. *Temporal structures in individual time management*. IGI Globzl, USA, 2010, p.2.

2. NONIS, S.A., TENG J.K, FORD C.W. A cross-cultural investigation of time management practices and job out comes. In : *international journal of intercultural relations*, Elsevier Ltd, 2005, p.409-428.

3. محسن أحمد الخضيري. الإدارة التنافسية للوقت. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص 15-16.

4. سامي محمد هشام حريز. استثمار الوقت من المنظور الاسلامي. القاهرة: درا غيداء للنشر والتوزيع ، 2005، ص 15.
5. عبد الناصر محمد حمودة. دليل المدير العربي لادارة الوقت. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص7.
6. محمد أمين شحادة. إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. الرياض: دار ابن الجوزي، 2006، ص 110
- DRUCKER, Peter. Managing Oneself. In: *HBR*, Harvard Business School Publishing, January 2005, PP.100-109
7. MACKANZIE, R. Alec. *The time trap*, AMACON. USA: Third Edition, 1997, p.13
8. محمد أمين شحادة، مرجع سبق ذكره، ص110.
9. MOULINIER, René. *Gestion du temps (Manager son travail , Manager sa vie)*. Edition Thiron, Paris, 2007, p.5
10. بشير العلق. أساسيات إدارة الوقت. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2009، ص 51
11. ROGERSON, Simon. *Time management*. USA : De Montfort University, 1998, p.7
12. LICETTE, Charline. *Apprendre à gérer son temps*. 3ème Edition. Paris : Groupe Vocatis, 2008, p.24
13. NICOLAS, P., MORTEMARD DE BOISSE, J. *La gestion du temps*. Alger : Edition Chihab, 1995, p.3
14. آل زربان الزهراني علي بن سعيد. إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، مكة المكرمة، 2005، ص 109.
15. MANTHA, Sharma. *Time Management Skills*. Andhara Pradesh: Centre for good governance, 2006, p.1
16. محمد حسين العجمي. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 298
17. نادر احمد أبو شيخة. مدخل إلى إدارة الوقت. القاهرة: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 60.
18. MACAN, Therese., GIBSON, Janet M., CUNNINGHAM, Jennifer. Will you remember to read this article later when you have time? the relationship between prospective memory and time management. In: *Personality and individual differences*, Elsevier, USA, 2010, p.725-730
19. ROY, Alexander., DOBSON, Michel S. *Real world time management* AMACOM, Second Edition, USA, 2009, P.1
20. يوسف حمامي. إدارة الوقت: المفهوم والوسائل. الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، 30-28 نوفمبر 1992، ص 248
21. FORSYTH, Patrick. *Successful time management*. 2nd Edition. USA : KOGAN PAGE, 2007, p.3
22. HARMEL, Laurent. *La gestion du temps*. Paris : Edition AFNOR, 2005, p.8
23. SPRINGER, Micheal. *Time management*. USA: Course technology, , 2002, p.2
24. [www.inforhor.com](http://www.inforhor.com), (30 /08/2010).
25. ثناء إبراهيم موسى فرحات. إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2006، ص 89-91
26. GLEESON, Kerry. *Mieux s'organiser pour gagner du temps*. Paris : Edition Maxima, 1999, p.121
27. حنا نصر الله. مبادئ إدارة الوقت. عمان: دار التقدم العلمي، 2005، ص 30
28. سهيل فهد سلامة. إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988. ص 79
29. خالد بن عبد الرحمان الجريسي. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع ، 2002، ص 62

- 
30. سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 79
31. المرجع السابق.ص82-87
32. المرجع السابق.ص83-84
33. عبد الله شوقي. إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. عمان:دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص85
34. نادر أحمد أبو شيخة. مرجع سبق ذكره، ص40
35. سهيل فهد سلامة. مرجع سبق ذكره، ص.ص88-89
36. خالد بن عبد الرحمان الجريسي. مرجع سبق ذكره، ص.ص65-66
37. المرجع السابق.ص66
38. حنا نصر الله. مرجع سبق ذكره، ص33
- 39.MACKENZIE, Alec., NIKERSON, Pat. *The time trap*. 4th edition. New York :AMACOM, 2009, p.82-84.