

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات  
الاقتصادية ذات طابع عمومي

**Delegating Authority and its impact on the efficiency of senior  
management's time management A case study of a sample of economic  
institutions of a public nature**

كحلوش فلة<sup>1</sup>، العقريب كمال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مرسلې عبد الله تيبازة، kahlouchefella2017@gmail.com

<sup>2</sup> المركز الجامعي مرسلې عبد الله تيبازة، lakribkamal@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/01

تاريخ القبول: 2021 /10/12

تاريخ الاستلام: 2021/08/ 01

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفويض السلطة على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 80 موظف من الإدارة العليا (مدراء، رؤساء الأقسام، إطارات) في أربعة مؤسسات اقتصادية مختلفة ذات طابع عمومي. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات و قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة مرتفع كما يوجد أثر لتفويض السلطة على كفاءة إدارة الوقت حيث أن المستوى المرتفع لتفويض السلطة أثر إيجابا على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية العمومية.

**كلمات مفتاحية:** تفويض، السلطة، كفاءة، إدارة الوقت.

تصنيف JEL : M54، J22.

**Abstract:**

This study aims to identify the impact of delegation of authority on the efficiency of senior management's time management, as this study targeted a sample of 80 senior management employees (managers, department heads, frameworks) in four different economic institutions of a

public nature. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for the purpose of data collection and we used the statistical package for social sciences (SPSS) to analyze the questionnaire data, and the study concluded that the level of delegation of authority is high and there is an impact of delegation of authority on the efficiency of time management, as the high level of delegation of authority has an impact Positively on the efficiency of senior management's time management in public economic institutions.

**Keywords:** Delegation; Authority; Efficiency; Time Management.

**Jel Classification Codes:** M54, J22

## 1. مقدمة

لقد أدى اتساع التنظيمات الإدارية و تعقدتها باختلاف أنواعها و أهدافها إلى ضرورة مواجهة المنظمات لهذه التغيرات و التعقيدات في بيئتها الخارجية، و وجب عليها ضرورة التحول من نمط إدارتها التقليدية التي تتسم بمركزية السلطة إلى نمط الإدارة الحديثة المرنة التي تركز على الأساليب الحديثة في الإدارة و التي من أهمها تفويض السلطة الذي يقوم على فكرة منح المورد البشري الثقة و السلطة و المسؤولية لأداء أعماله و كذلك دعم مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، و بهذا يتم تحقيق فوائد تدريبية و سرعة انجاز العمل. و من ناحية أخرى التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من الوقت الذي يعتبر من الموارد الهامة و الثمينة لأي تنظيم لأنه يمثل أحد الابعاد الرئيسية التي تحدد كفاءته و فعاليته، و رغم توفر هذا المورد بالقدر نفسه للجميع إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة و كفؤة لإدارته و منع هدره، و لهذا يتوجب على المدراء و المسؤولين إعطاء أهمية قصوى في استغلال الوقت و اعتباره أحد الموارد التي بها تحقق المنظمة أهدافها.

### 1.1 الإشكالية:

إن نجاح أي مؤسسة و تميزها عن غيرها ناتج عن العديد من الأمور من أهمها الاهتمام الكبير بالموظفين بشكل عام و الإدارة بشكل خاص و تهيئة الظروف لهم لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية عالية، و ذلك لتحسين الأداء الخاص بالموظفين من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة و المختلفة و الاهتمام بالوقت من خلال حسن استغلاله و حسن إدارته. و من هذا المنطلق تم طرح الإشكالية التالية:

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي  
ما أثر تفويض السلطة على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية ذات طابع  
عمومي؟

## 2.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** أفراد الإدارة العليا يركزون بدرجة منخفضة على عملية تفويض السلطة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية عينة الدراسة.

**الفرضية الثانية:** تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسات الاقتصادية العمومية عينة الدراسة على تطبيق إدارة الوقت و تركز اهتمامها على ضرورة تبني هذه المهارة بكفاءة.

**الفرضية الثالثة:** مستوى تأثير تفويض السلطة على إدارة وقت الإدارة العليا منخفض بالمؤسسات الاقتصادية العمومية عينة الدراسة.

## 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في زيادة اهتمام القيادات الإدارية في المؤسسات بتفويض السلطة من أجل تطوير و تحسين أدائهم و التفرغ لإنجاز المهام الإدارية الأكثر أهمية، أيضا تحفيز المسؤولين في الإدارات على تدريب الإداريين على عملية التفويض و تشجيعهم عليها لما لها دور كبير في إدارة و تنظيم الوقت، كما تساعد النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في وضع السياسات و القرارات المتعلقة بتعزيز نظام تفويض السلطة بالمؤسسات الاقتصادية قصد استثمار الوقت و حسن استغلاله.

## 4.1 منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في تفويض السلطة و إدارة الوقت، و وصف بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع. ثم استعمال أسلوب التحليل لتحليل الجداول و نتائج الاختبارات الإحصائية.

## 5.1 دراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي عاجلت موضوعي تفويض السلطة و إدارة الوقت من زوايا مختلفة، و فيما يلي عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة:

- دراسة (الغامدي هالة، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر التفويض و إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الجرش، اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للإجابة على الإشكالية و اقتصرت على عينة من مديرات المدارس التي بلغ عددها 40 مديرة و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية و قوية بين عناصر التفويض و إدارة الوقت لدى افراد عينة الدراسة.

- دراسة (لخنش فريد، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، و قد توصلت الدراسة إلى صدق الفرضية العامة التي مفادها أن عملية التفويض تؤثر على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية، و بناءا عليه فإن التأثير الذي تحدثه هذه العملية يعتبر تأثير ايجابيا بالنظر للنتائج المتوصل اليها من خلال الفرضيات الجزئية.

- دراسة (العواده عاطف، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية (الهيكلي التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، ثقافة المنظمة) المؤثرة في تصورات الموظفين للتفويض الإداري، و تم تطبيق الدراسة على جميع مديري المديرية في مراكز الوزارات الأردنية و البالغ عددهم 333، و توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين للعوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الإداري في مراكز الوزارات الأردنية بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية و تصورات المدراء للتفويض الإداري.

- دراسة (الظفيري ممدوح، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية و العمل بمدينة الكويت، و لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة بلغ قوامها 174 موظف و موظفة بالاعتماد على استبيانين، استبانة تفويض السلطة و استبانة فعالية الأداء، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي  
و فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض (الإداري، الفني، المالي) على فاعلية الأداء لدى العاملين.

- دراسة (الحلو عبد العزيز، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفين الوظائف الاشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و قد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات و وجود تنظيم اداري مناسب بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعات و مستوى تفويض الصلاحيات.

- دراسة (وصفية ابو معمر، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها من وجهة نظر موظفيهم تم الاعتماد على استبيان مكون من 27 فقرة و كذلك سؤال مفتوح في نهاية الاستبيان حول سبل تفعيل تفويض السلطة، و تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 265 موظف من الجامعات الفلسطينية و توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة كانت متوسطة من وجهة نظر موظفيهم.

## 2. الاطار المفاهيمي للدراسة

### 1.2 ماهية تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأساليب المهمة و الحديثة في علم الإدارة و الذي ينصح بانتهاجه

لتحقيق التطور التنظيمي، و سنتطرق إلى مفهوم، عناصر و مبادئ تفويض السلطة

#### 1.1.2 مفهوم تفويض السلطة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتفويض في علم الإدارة، إلا أنها تصب في نفس المفهوم تقريبا، في هذا السياق نذكر بعض التعاريف: يقصد بتفويض السلطة "أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصاته إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع اليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة" (ليلي ابو العلا، 2013، ص95) و يعرف تفويض السلطة " قيام الرئيس

بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض مرؤوسيه لينوبوا عنه في القيام ببعض الاعمال و يبقى مسؤولا عنها أمام الجهات العليا، إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض على النتيجة النهائية لهذا التفويض" (القيروني، 2006، ص 241) كما يعرف أيضا "توزيع حق التصرف و اتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى و ضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة و بالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة" (الصيرفي، 2006، ص 53) من خلال التعاريف السابقة لتفويض السلطة يمكن القول بأنها عملية اسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام المفوضة اليه على أن يتحمل كلا الطرفين مسؤولية ما تم التفويض فيه.

### 2.1.2 عناصر تفويض السلطة:

حتى تصح عملية تفويض السلطة لابد من توافر عناصر متلازمة و متكاملة لا يمكن تجزئتها (درويش و الشمري، 2010، ص 66)

- **الواجبات:** تعني أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه بالقيام بواجبات معينة، و تختلف الواجبات في مضمونها فقد تكون نشاط يكلف به، أو أهداف و نتائج ينبغي على المرؤوس تحقيقها. (لعياضي و لعياضي، 2020، ص 181)

- **الصلاحيات:** هي مجموع القدرات اللازمة التي بمقتضاها يستطيع الفرد اتخاذ القرارات لإنجاز المهام و الاعمال الموكلة إليه، كذلك هي الحق المكتسب لإصدار الأوامر و التعليمات. (العثمان، 2003، ص 46)

- **المسؤولية:** التزام المفوض إليه بتنفيذ كافة الأعمال و الأنشطة المسندة إليه و يكون مسؤولا أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بمقتضى علاقة تعاقدية و لقاء تعويض محدد. (عبوي، 2007، ص 73)

### 2.2 عموميات حول إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت سبب نجاح المؤسسات الرائدة و ذلك من خلال استنادهم على مبادئ و أسس متينة و انتهاجهم لأساليب و مهارات فعالة مع مرؤوسيه

### 1.2.2 مفهوم إدارة الوقت

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي  
إن إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة و المهمة في بيئة الاعمال الحالية، فيما يلي بعض تعاريف إدارة الوقت: حيث يرى عابدين أن إدارة الوقت هي " الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته واتجاهاته في العمل و مدى ادراكه لقدرته على التأثير و الرقابة على البيئة المحيطة به لكن لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، بل أن كل فرد يستعمل الوقت وفقا لأولوياته و خططه و اجراءاته" (سليمان المزين، 2012، ص 375)  
و يعرف الصيرفي إدارة الوقت على أنها "عملية تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (يرقي و جوال، 2010، ص 06)

أما العجمي عرف بدوره إدارة الوقت بأنها " هي الاستخدام الأمثل للوقت و الإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة و تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية الوقت في الزمن الحاضر و تحليلها و التخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل" (برباخ رابح، 2018، ص 13)  
انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الوقت هي فن يستخدمه المدير من أجل الاستغلال الفعال لوقته و وقت العاملين معه، معتمدا في ذلك على منهجية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط التنظيم، التوجيه و الرقابة، و هي عملية هادفة تسعى إلى تحقيق الاستخدام الفعال للوقت داخل المؤسسة.

## 2.2.2 أهمية إدارة الوقت

تمكن إدارة الوقت من المساعدة في تحقيق الأهداف من خلال وضع و تحديد الأولويات من أجل انجاز الأهداف و المهام في الأوقات المحددة و منح الحرية في العمل و السيطرة عليه (محمود ملحم، 2010، ص 49) كما تجنب إدارة الوقت التعب و الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الالتزامات أو ضعف مستوى الأداء (Hélène Boulay, 2007, p 03) و تظهر أهمية إدارة الوقت في العملية الإدارية من خلال وظائفها المختلفة فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، و كذلك بين العمليات المتسلسلة المتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري من خلال وظيفة التخطيط، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم و التوجيه، التنسيق و الرقابة زمنا لبدايتها و نهايتها. (وفيق الآغا، 2009، ص 412)

### 3. الدراسة الميدانية

#### 1.3 مجتمع و عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة في اختيار مجتمع الدراسة و المتمثل في مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمكنا من الوصول إليها بسهولة و جمع المعلومات منها، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار (المدرء، رؤساء الأقسام و الإطارات) من الإدارة العليا من أجل الإجابة على الاستبيان. وزعت 100 استمارة على أفراد الإدارة العليا في 4 مؤسسات عمومية اقتصادية مختلفة و تم استرجاع 91 استمارة، و كان عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 80 استمارة كما هو مفصل في الجدول رقم (1)

الجدول رقم(01): قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة:

المدرء و رؤساء الأقسام و الاطارات			
اسم المؤسسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للدراسة
مؤسسة باتيميتال Batimétal	40	40	38
تعاونية الحبوب و البقول الجافة CCLS	15	13	12
ديوان الوطني للسقي و صرف المياه ONID	20	15	10
شركة ديفندوس للاثاث و البناء المعدني Divindus	25	23	20
المجموع	100	91	80

المصدر: إعداد الباحثين

#### 2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة و الحصول على الحقائق المرتبطة بواقع الدراسة حيث تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع و تحديد متغيرات الدراسة (تفويض السلطة



تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي كمتغير مستقل و إدارة الوقت كمتغير تابع) و قد جاء الاستبيان في شكله النهائي مكون من 4 محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: تفويض السلطة

المحور الثالث: إدارة الوقت

المحور الرابع: أثر تفويض السلطة على إدارة الوقت

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لصياغة أسئلة الاستبانة و لقياس اتجاهات الإجابات المحصل عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث تم وضع أمام كل عبارة سلم متدرج من 1 يعبر عن : أبدا الى 5 يعبر عن : دائما حسب الجدول رقم (2)

الجدول رقم(02): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (عبد الفتاح، 2006، ص 540)

عادة ما يتم توضيح درجات موافقة المبحوثين المناسبة لفئة المتوسطات المرجحة لكل عبارة، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

درجة التقدير في الدراسة	تقييم ليكرت الخماسي	فئة المتوسط الحسابي المرجح
أبدا	موافقة ضعيفة جدا	[1.8-1]
نادرا	موافقة ضعيفة	[2.60-1.8]
أحيانا	موافقة متوسطة	[3.40-2.60]
غالبا	موافقة عالية	[4.20-3.40]
دائما	موافقة عالية جدا	[5-4.20]

المصدر: إعداد الباحثين

3.3 اختبار ثبات أداة الدراسة: (طريقة ألفا كرونباخ)

## كحلوش فلة والعقريب كمال

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، و تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 و كلما اقتربت من 1 دل هذا على درجة ثبات أداة الدراسة. و للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور و للاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول رقم (04)

### الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور 2	12	0.80
المحور 3	12	0.86
المحور 4	10	0.91
الكلية	34	0.93

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، و بلغت قيمة ألفا كرونباخ الاجمالية 0.93، و هذا مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بفرض تحقيق أهدافها، و ذلك من خلال الإجابة على أسئلتها مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تظهر عند تطبيقها.

### 4.3 نتائج الدراسة

#### 1.4.3 وصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

#### الجدول رقم (05): البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	العبارة	التكرار	النسبة مئوية
العمر	من 20 إلى 25 سنة	1	1.3%
	من 26 إلى 30 سنة	21	26.3%
	من 31 إلى 35 سنة	33	41.3%
	من 36 سنة فأكثر	25	31.1%
المستوى الدراسي	ثانوي	12	15%
	جامعي	49	61.3%
	دراسات عليا	19	23.7%
الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	13	16.3%
	من 6 إلى 10 سنوات	28	35.0%

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي

25.0%	20	من 11 إلى 15 سنة	
23.7%	19	من 16 سنة فأكثر	
36.3%	29	نعم	دورة تكوينية في
63.7%	51	لا	إدارة الوقت

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة بنسبة 41.3% في حين بلغت الفئة العمرية الثانية أكثر من 36 سنة نسبة 31.3% و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم فئة شابة قادرة على العطاء.

أما بالنسبة إلى المستوى التعليمي فكانت النتائج كالاتي:

15% ثانوي، 61.3% جامعي، 23.7% دراسات عليا، و هذا يدل أن المؤسسات المبحوثة تحتوي طبقة مثقفة و واعية من الإطارات و رؤساء الأقسام و المدراء. كما تبين أيضا أن 35% من أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، بينما قدرت نسبة الافراد الذين يملكون سنوات خبرة من 1 إلى 5 سنوات ب 16.3%، أما نسبة الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بلغت 25% أما الفئة التي تفوق سنوات خبرتهم 16 سنة فبلغت 23.7%. و فيما يخص الدورة التكوينية في إدارة الوقت فإن 63.7% من أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على دورة تكوينية في إدارة الوقت.

### 2.4.3 التحليل الوصفي لبيانات محور تفويض السلطة

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لحوار تفويض السلطة

رقم الفقرة في الاستبيان	ترتيب الفقرة حسب المتوسط	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	1	تقوم باختيار المفوض إليه بعناية عند تفويضك العمل	4.36	0.87
5	2	تقوم بالتفويض لموظفك كل حسب قدراته و إمكانياته	4.33	0.82
2	3	تعتبر أن تفويض السلطة يساهم في تطوير وتنمية مهارات العاملين	4.14	0.79

## كحلوش فلة والعقريب كمال

0.82	3.95	تمنح المفوض إليه كل الصلاحيات والموارد اللازمة لإتمام مهمته	4	4
0.98	3.90	تشارك العاملين في وضع الأهداف وحل المشاكل ونشاطات تطوير الإنتاجية	5	8
0.90	3.89	تعطي للمرؤوسين كامل المسؤولية عند تفويضهم بعض المهام	6	3
0.94	3.69	تحمل العاملين معك مسؤولية النتائج المحققة	7	10
1.09	3.69	هل تسمح للمفوض إليهم بحرية العمل	7	11
0.79	3.65	يساهم التفويض في تقليل عبء العمل	8	1
0.95	3.50	تركز اهتمامك على تنفيذ الأعمال التي يمكن أن ينجزها الآخرون	9	7
0.90	3.31	يبدو الموظفون سعداء ومهتمين عندما تطلب منهم القيام بأي مهام أخرى	10	12
0.99	2.95	تخشى من عملية التفويض في تأخير إنجاز الأعمال	11	9
<b>0.096</b>	<b>3.78</b>	<b>اجمالي المحور</b>		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

يعرض الجدول رقم (06) نتائج تحليل محور تفويض السلطة بالمؤسسات عينة الدراسة و الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي (12) سؤال تمثلت في الأسئلة من (1-12) كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.78 و انحراف معياري ضعيف 0.096 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية وفق سلم ليكرت و هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا غالبا ما يقومون بتفويض السلطة لمرؤوسيهـم.

حيث احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.36 و انحراف معياري 0.87، في حين جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.33 و انحراف معياري 0.82، و جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 4.14 و انحراف معياري 0.79، كما حلت العبارة رقم (4) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.82، احتلت العبارة رقم (8) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.98، أما المرتبة السادسة فكانت من نصيب العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 0.90، و جاءت في المرتبة السابعة العبارتان رقم

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي (10) و (11) بمتوسط حسابي 3.69 و انحرافات معيارية 0.94 و 1.09 على التوالي، و جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.65 و انحراف معياري 0.79 بينما جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 0.95 و العبارة رقم (12) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.31 و انحراف معياري 0.90 و أخيرا احتلت العبارة رقم (9) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 2.95 و انحراف معياري 0.99.

### 3.4.3 التحليل الوصفي لبيانات محور إدارة الوقت

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور إدارة الوقت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة في الاستبيان	البعد
0.88	3.91	تساعدك إدارتك لمورد الوقت على تنظيم العمل و توفير لك الراحة عند أدائه.	13	
0.96	3.54	الشخص المشغول دائما يعني انه شخص منظم يستثمر وقته بكفاءة .	14	أهمية الوقت و ادارته
0.83	4.18	تعتبر بأن الرغبة في توفير الوقت هي سر نجاح إدارة الوقت .	15	
<b>0.064</b>	<b>3.87</b>	<b>اجمالي بعد أهمية الوقت و ادارته</b>		
0.87	3.80	تخصص بعض الوقت للتخطيط والتفكير في عملك اليومي	16	
1.006	3.73	تضع أهداف مكتوبة و محددة ،وتحدد مواعيد تحقيقها	17	بعد تخطيط الوقت
1.04	3.83	تعمل بوجود قائمة يومية و ترتب الاعمال حسب أهميتها ، وتعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة أولا	18	
<b>0.086</b>	<b>3.87</b>	<b>اجمالي بعد تخطيط</b>		
1.11	3.66	تقوم بتسجيل كافة الأعمال والأنشطة التي قمت بها اثناء عملك في ملفات خاصة	19	بعد تسجيل و تحليل الوقت
1.06	3.38	تقوم بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قمت بها لتتأكد من حسن استغلالك للوقت	20	

## كحلوش فلة والعقريب كمال

0.37	3.52	اجمالي بعد تسجيل و تحليل الوقت		
1.005	3.95	غياب الأهداف و الأولويات لديك في العمل يتسبب في تضيق للوقت	21	
1.05	3.85	ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضيق وقتك	22	بعد
1.27	3.23	روتين العمل مع الأوراق المكتبية وقراءتها يعمل على تضيق وقتك	23	مضيعات
1.09	3.79	تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية	24	الوقت
<b>0.116</b>	<b>3.70</b>	<b>اجمالي بعد مضيعات الوقت</b>		
<b>0.119</b>	<b>3.73</b>	<b>اجمالي المحور</b>		

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

يعرض الجدول رقم (07) نتائج تحليل محور إدارة الوقت و الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه (12) سؤال مقسمة إلى أربعة أبعاد كالاتي: الأسئلة (13-14-15) تمثل بعد أهمية إدارة الوقت، الأسئلة (16-17-18) تمثل بعد تخطيط الوقت، أما الأسئلة (19-20) تمثل بعد تسجيل و تحليل الوقت و الأسئلة (21-22-23-24) تمثل بعد مضيعات الوقت، كما جاء في أداة الدراسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.73 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و انحراف معياري 0.119 مما يعني أن الالتزام بإدارة الوقت في المؤسسات عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، و تدل هذه النتيجة على أن المدراء و رؤساء الأقسام و الإطارات في المؤسسات لديهم الوعي الكافي بأهمية الوقت و حسن إدارته.

و يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للبعدين أهمية إدارة الوقت و تخطيط الوقت بلغ 3.87 و انحراف معياري (0.064) و(0.086) على التوالي، ما يدل على أن المدراء و رؤساء الأقسام و الإطارات يوافقون بدرجة عالية على أهمية الوقت و التخطيط لحسن ادارته.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعده تسجيل و تحليل الوقت 3.52 و انحراف معياري 0.037، تبين هذه النتيجة أن أفراد الإدارة العليا في المؤسسات غالبا ما يعتمدون على تسجيل أعمالهم و أنشطتهم في

تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي  
السجل اليومي للوقت و الهدف منه التزود بصورة واضحة على مدى فعالية إدارة و تخطيط الوقت  
و توضيح الوقت المستغرق لإنجاز الأنشطة و المهام.

و بلغ المتوسط الحسابي لبعده مضيعة الوقت 3.70 و انحراف معياري 0.116 و يتضح من النتائج أن  
أفراد الإدارة العليا غالبا ما يتجنبون مضيعة الوقت و يعتبرون أن غياب الأهداف و الأولويات من أهم  
مضيعة الوقت، و هذا ما يبرر اهتمامهم بإدارة و تخطيط و تحليل الوقت.

#### 4.4.3 التحليل الوصفي لبيانات محور أثر تفويض السلطة على إدارة الوقت

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور أثر تفويض السلطة على إدارة  
الوقت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة حسب المتوسط	رقم العبرة في الاستبيان
0.68	4.33	التفويض يسمح بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية	1	30
0.79	4.24	يزيد التفويض من إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	2	29
0.96	4.15	تفويض المرؤوسين يمكن من تحمل المسؤولية و اكتساب خبرة مما يؤدي الى توفير الوقت لك و وضعك لمعايير رقابية لمتابعة عملية التفويض	3	32
0.91	4.12	تحسن من سيرورة الوقت يعمل التفويض على زيادة درجة الانضباط ما يساهم في حسن استغلال الوقت	4	34
0.76	4.11	يساهم التفويض في توفير الوقت لابتكار أفكار جديدة لتأدية المهام	5	25
0.73	4.09	تفويض العاملين مهمة اتخاذ القرارات يساهم في زيادة كفاءة إدارة الوقت	6	26
0.83	4.06	تفويضك جزء من العمليات الإدارية يزيد من فعالية إدارتك لوقتك	7	31
0.93	4.04	يعمل التفويض على حفز العاملين على تخطيط أوقاتهم لإنجاز المهام بشكل أفضل	8	33

## كحلوش فلة والعقريب كمال

0.80	3.93	يساعد التفويض على استغلال كافة أوقات العاملين	9	28
0.78	3.85		10	27
<b>0.091</b>	<b>4.09</b>	اجمالي المحور		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

يعرض الجدول رقم (08) نتائج تحليل محور أثر تفويض السلطة على كفاءة إدارة الوقت و الذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي (10) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (25-34) كما هو مبين في أداة الدراسة. حيث تظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور بلغ درجة عالية 4.09 و انحراف معياري ضعيف 0.091، و هذا ما يدل على أن المدراء و رؤساء الأقسام و الإطارات غالبا ما يرون أن لتفويض السلطة أثر على إدارة و حسن استغلال وقتهم.

حيث جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.33 و انحراف معياري 0.68، تليها العبارة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.24 و انحراف معياري 0.79، في حين جاءت العبارتين رقم (32) و رقم (34) في المرحلتين الثالثة و الرابعة بمتوسط حسابي 4.15، 4.12 و انحراف معياري 0.96، 0.91 على التوالي اما المرتبة الخامسة كانت من نصيب العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي 4.11 و انحراف معياري 0.76 و جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.09 و انحراف معياري 0.73، كما احتلت العبارة رقم (31) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.83، أما العبارة رقم (33) فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.01 و انحراف معياري 0.93، و حلت العبارة رقم (28) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.80، و أخيرا جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.78.

و لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل تفويض السلطة و المتغير التابع إدارة الوقت في المؤسسات عينة الدراسة بصورة واضحة سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون حسب ما هو موضح في الجدول رقم (09).



جدول رقم (09):معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

معامل الارتباط	محاور الدراسة
0.67	تفويض السلطة/ إدارة الوقت

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss اصدار 26

تبين من خلال النتائج أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.67 و هذا يعني أن تفويض السلطة يؤثر بنسبة 67 % على كفاءة إدارة الوقت.

### 5.3 اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم من نتائج يمكننا الإجابة على فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** نصت على " أفراد الإدارة العليا يركزون بدرجة منخفضة على عملية تفويض السلطة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة "

نرفض هذه الفرضية؛ فحسب نتائج الجدول رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمحور تفويض السلطة 3.78 مع انحراف معياري ضعيف بلغ 0.096 يبين تجانس إجابات أفراد العينة، حيث أن هذه النتيجة تعكس مستوى تفويض السلطة عالي (مرتفع) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

**الفرضية الثانية:** نصت على " تعتمد الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة على تطبيق إدارة الوقت و تركز اهتمامها على ضرورة تبني هذه المهارة بكفاءة "

نقبل هذه الفرضية؛ فحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمحور إدارة الوقت 3.73 و انحراف معياري 0.119 يبين تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تعزى هذه النتيجة أن مدراء و رؤساء الأقسام و إطارات المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ملتزمون بإدارة الوقت بدرجة عالية و يركزون اهتمامهم على زيادة الكفاءة في تنظيم و تخطيط و تحليل و رقابة عنصر الوقت و بالتالي الحصول على الكفاءة في إدارة الوقت.

**الفرضية الثالثة:** نصت على " مستوى تأثير تفويض السلطة على إدارة الوقت منخفض في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة "

نرفض هذه الفرضية؛ فحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) بلغ المتوسط الحسابي المرجح محور أثر تفويض السلطة على إدارة الوقت 4.09 و انحراف معياري 0.91، تبين هذه النتيجة أن مدراء و رؤساء الأقسام و إطارات المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة يؤكدون أن استخدام تفويض السلطة يؤثر في إدارة وقتهم بدرجة عالية، باعتبار أن تفويض السلطة يساهم في تخفيف عبء و ضغوط العمل من جهة الإدارة العليا و تحسين أداء المرؤوسين و تنمية الابداع و ابتكار طرق و تقنيات جديدة تساعد في إدارة الوقت.

### خاتمة

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تفويض السلطة على كفاءة إدارة الوقت من وجهة نظر الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية، و من خلال اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تفويض السلطة منها السرعة في انجاز الاعمال الإدارية، و تعزيز بروز القيادات المستقبلية، الاعتماد على النفس في حل المشكلات و دعم التجديد و الابتكار و الابداع.

- فن إدارة الوقت من الأساسيات التي يسعى المديرين لاكتسابها و تعليمها للعاملين معهم، و ذلك باعتبارها مهارة موازية للعديد من المهارات الأخرى التي من خلالها تظهر كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- القيام بتفويض السلطة للعاملين و كفاءة المدراء في إدارة اوقاتهم ينتج عنه رضا الموظفين، الامر الذي يمكن أن يتولد عنه الشعور بالالتزام التنظيمي.

- التكافؤ بين الحوافز و عملية تفويض المرؤوسين يساهم في زيادة الرغبة في تحمل المسؤولية و الابتعاد عن اللامبالاة، و هذا ما يساهم في توفير الوقت.

- متابعة مراقبة عملية تفويض السلطة من قبل الرئيس تؤدي إلى قيام المرؤوسين بالمهام المفوضة اليهم بإتقان و في أقل وقت.

- يتم تدريب العاملين على المهام و الوظائف الجديدة و تحمل المسؤولية أي اعداد القيادات المستقبلية من خلال عملية تفويض السلطة.

في ضوء هذه النتائج توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي
- تشجيع إطارات المؤسسة أكثر على ممارسة التفويض من خلال تعزيز الثقة بالعاملين، و العمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية التفويض.
  - تنظيم دورات تدريبية للمدراء و رؤساء الأقسام و الإطارات لتعليمهم مهارة التفويض و إدارة الوقت.
  - ربط الكفاءة في ممارسة المهام و الاعمال المفوضة بحوافز مادية و معنوية.
  - ضرورة إيجاد معايير رقابية و تقارير لمتابعة سيرورة الاعمال لضمان انجاز الاعمال في الأوقات المحددة و بالكيفية الملائمة
  - توعية الموظفين أن تفويض السلطة ينتج عنه الاستغلال الأمثل للوقت الذي يؤدي بدوره إلى الكفاءة و الفعالية في الأداء و هذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

### قائمة المراجع:

- الخلو عبد العزيز, م. (2010). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كلية التجارة, قسم إدارة الاعمال. الجامعة الاسلامية.
- الصيرفي, م. (2006). إدارة الذات من منظور تدريبي. مصر: دار حورس الدولية.
- الظفيري ممدوح, س. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل. كلية الاعمال, قسم إدارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط.
- العثمان, م. (2003). تفويض السلطة و أثره على كفاءة الاداء. رسالة ماجستير, العلوم الادارية, قسم العلوم الادارية.
- العواودة عاطف. (2014). العوامل التنظيمية المؤثرة في التفويض الاداري : تصورات الموظفين (المديرين) في مراكز الوزارات الاردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية, المجلد 41. العدد 01. ص 91 - 72.
- الغامدي هالة, د. (2015). التفويض و علاقته بإدارة الوقت دراسة تطبيقية على مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جرش. رسالة ماجستير.

- القريوتي , م . (2006). مبادئ الادارة ، النظريات و العمليات و الوظائف الطبعة الثالثة .الاردن: دار وائل للنشر .
- برباخ رابع . (2018). أساليب إدارة الوقت و أثرها على الابداع الاداري لدى مدراء و رؤساء أقسام معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر . كلية علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية . جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- درويش, م & ., الشمري, ا . (2010). تفويض السلطو الاسلوب الامثل لرفع كفاءة الاداء الوظيفي ( دراسة عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الوسطى الكوفة .مجلة الادارة و الاقتصاد. العدد 82. ص51- ص 96.
- سليمان المزين, ح . (2012). فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الاسلامية و علاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات .مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية و النفسية , المجلد 20. العدد 01. ص369- ص 404.
- عبد الفتاح . (2006). مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss. خوارزم علمية.
- عبوي, م . (2007). الادارة و اتجاهاتها المعاصرة . الطبعة الاولى . الاردن: دار الدجلة.
- لحنش فريد . (2015). تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية الجلفة . كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية, قسم علم الاجتماع . جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- لعياضي, ع & ., لعياضي, ع . (2020). علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس .مجلة التمكين الاجتماعي, المجلد 02. العدد 01. ص 189- ص176.
- ليلي ابو العلام, م . (2013). مفاهيم و رؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الاصالو و الحداثة . طبعة الاولى . الاردن: دار يافا.
- محمود ملحم, ا . (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين . كلية التجارة, قسم إدارة الاعمال . جامعة القاهرة.
- وصفية ابو معمر, س. م . (2009). درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة و سبل تفعيلها . كلية الادارة التربوية, قسم أصول التربية . الجامعة الاسلامية.

- تفويض السلطة و أثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي
- وفيق الآغا, ح. (2009). واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لأراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة. تنمية الرافدين, المجلد 31. العدد 95. ص 403- ص 441.
- يريقي, ح & ., جوال, م. (2010). المدير و ضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت. الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة.
- Hélène Boulay. (2007). pour apprendre   gérer son temps. cégep .de Saint-Laurent