

محددات فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين

دراسة ميدانية: لبعض المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية سكيكدة

Determinants of the Effectiveness of Time Management from the Point of View of Managers A Field Study: For Some Economic Institutions Operating in Skikda State

فريدة بوغازي^{1*}، (جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة)، faridaboughazi@yahoo.fr

حبيبة بلحاج²، (جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة)، habibahsmhm@yahoo.com

2020-12-17	تاريخ القبول	2020-03-28	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل محددات فعالية إدارة الوقت بمجموعة من المؤسسات العاملة بولاية سكيكدة، وعن طريق تطوير استمارة معلومات قيست من خلالها عوامل مضيعات الوقت ببعدين رئيسيين (التنظيمي، الشخصي والبيئي)، من أجل اكتشاف تأثيرها في عدم فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة، تم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من (30) مدير مؤسسة، وباستخدام برنامج (SPSS) تم تحليل هذه الاستمارة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن الإدارة الفعالة للوقت من شأنها المساهمة في تفادي عرقلة إنجاز الأهداف، واقترحت الدراسة ضرورة تفعيل إدارة واستغلال الوقت من أجل تحسين أداء المدراء بالمؤسسات محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: وقت؛ إدارة الوقت؛ مؤسسات اقتصادية؛ فعالية إدارة الوقت.

تصنيف JEL: O15؛ P17

Abstract

The study aimed to analyze the determinants of the effectiveness of time management in a group of institutions operating in Skikda state, and by developing an information form through which time-wasting factors were measured in two main dimensions (organizational, personal and environmental), in order to discover their impact on the ineffectiveness of time management in the institutions under study. Based on a random sample consisting of (30) institution directors, using the SPSS program, this form was analyzed to answer the study's questions and test its hypotheses. The most important result that this study concluded is that effective time management would contribute to avoiding obstructing the achievement of goals. The study suggested the need to activate time management and utilization in order to improve the performance of managers in the institutions under study.

Keywords: Time; Time Management; Economic Company; Effective time management. Jel Classification Codes: O15; P17

* المؤلف المرسل

مقدمة

تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتعقيد والسرعة في التغيير، نظرا لأسباب متعددة ومتشابكة فيما بينها، كعولمة الأسواق واتساع نطاق المنافسة، وزيادة مستويات الإبداع والابتكار، إضافة إلى تعدد حاجات ورغبات الزبائن وتطورها، وكذا التغيرات في القوانين والتشريعات على المستويين المحلي والدولي. الشيء الذي جعل إدارة المؤسسات أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، مما دل على قصور النماذج التقليدية في الإدارة في إيجاد الحلول للكثير من المشكلات التي تواجهها المؤسسات، ما أدى إلى اكتشاف وتطبيق نماذج جديدة تركز أكثر على الجوانب غير الملموسة في المؤسسة: كالمعرفة، والثقافة التنظيمية، والإبداع، وإدارة الوقت. ومنه أصبح للبعد الزمني للعمل أهمية بالغة في مختلف المجالات، ويبرز ذلك بشكل كبير في العملية الإدارية. ففي ظل التسارع الكبير الذي يشهده العالم، أدركت مؤسسات الأعمال أهمية إدارة الوقت والبحث عن السبل التي من شأنها تحقيق فعاليته والتغلب على مضيعاته.

إشكالية الدراسة

تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تغيرات بيئية في كل المجالات حيث أصبحت تواجه ضغوطا اقتصادية واجتماعية، خاصة في ظل محاولة التوجه نحو اقتصاد السوق، وما تبع ذلك من تحرير للتجارة الخارجية وخصخصة المؤسسات الاقتصادية، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية، وهو ما جعل المنتج / الخدمة الجزائري في مواجهة سيل عارم من المنتجات / الخدمات الأجنبية الأكثر أداء وكفاءة منه. في ظل هذه الظروف بات من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحقيق مستويات عالية من الجودة، حتى تستطيع الصمود في وجه هذه التحديات. وبفضل التسارع الكبير الذي يشهده العالم، أصبح لعامل الوقت أهمية بالغة من أجل اقتناص الفرص. ففاعلية الأنشطة تعتمد على مدى إدراك أهمية الوقت والقدرة على التغلب على مضيعاته بشكل فعال. ولمعرفة التأثيرات التي تفرزها إدارة الوقت في مؤسساتنا، نطرح الإشكالية التالية:

ما هي محددات فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة العاملة بولاية سكيكدة من وجهة نظر مديرها؟

ولإجابة على التساؤل الرئيس، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى العوامل التي تحد من فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة؟
- ما هي مزايا تطبيق إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين بالمؤسسات محل الدراسة؟

فرضية الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بصياغة الفرضية التالية:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.
تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لمضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.
2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الشخصي والبيئي لمضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية الدراسة، من خلال إبراز أهم الأسباب المؤدية لمضيعات الوقت من وجهة نظر المديرين بالمؤسسات العاملة بولاية سكيكدة، إضافة إلى الخروج ببعض النتائج والمقترحات التي من شأنها تنمية تطبيق ثقافة إدارة الوقت لدى المؤسسات الجزائرية.

منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المسح المكتبي في الجانب النظري، من خلال الاطلاع على بعض المراجع ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى تطوير استبيان تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة كأداة لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري والمنهج الإحصائي لتحليل نتائج الاستبيان.

الدراسات السابقة

في ظل غياب الدراسات -على حد علمنا- التي تتناول إشكالية مضيعات الوقت وطرق تفعيل إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين، نقدم بعض الدراسات التي ركزت على متغيرين وربطها بالأداء على اعتبار أن إدارة الوقت لها أهمية بالغة في تحسين أداء المديرين والعمال، لذلك فدراستنا كانت مختلفة على أساس أنها مطبقة على متخذي القرار مباشرة، بمعنى المسؤول الأول في المؤسسة، إضافة إلى أنها كانت في مجموعة من المؤسسات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

دراسة (عرايبي وبن حميدة، 2019) بعنوان: "دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين للدهن بالأخضرية"، هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لإدارة الوقت بالأداء الوظيفي، حيث تعد هذه الأخيرة أحد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

دراسة (دحاك، 2017) بعنوان: " إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية البليدة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك نظرة إيجابية لأهمية إدارة الوقت واعتمادهم على التفويض كأحد أساليبها، إضافة إلى عدم وجود أثر كبير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على كيفية إدارة الوقت.

دراسة (زعزع وتفرقنيت، 2017) بعنوان: " دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز"، هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز دراسة (قاسمي وبلخير، 2012) بعنوان: "علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية-دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين عمال المركبات الرياضية من حيث مستويات أدائهم للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية من جهة، ومدى تعرضهم لأثار الضغوط المهنية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين إدارة الوقت وتحديد الطرق للتغلب على الإحساس بالضغط لدى عمال المركبات الرياضية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة أثار ضغوط العمل، كما أن للإدارة الفعالة للوقت دورا هاما في التقليل من أثار ضغوط العمل.

أولا: الجانب النظري للدراسة

1. إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا. وقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وكانت أول محاولة للكاتب "جيمس ماكاي" "James Makay" عام 1958 حيث وضع كتابه "إدارة الوقت"، ثم بدأت تظهر عشرات الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات تتناول هذا الموضوع وتتعلم في دراسته وتحليله. ويعود ذلك إلى التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وكذا دور وأهمية إيصال البيانات والمعلومات المطلوبة بالسرعة القصوى.

1.1. تعريف إدارة الوقت

يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها "السيطرة بشكل أكبر على طريقة استغلال الوقت" (عرايبي وحميدة، 2016، ص.91).

كما تعرف أيضا بأنها: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة" (الخصيري، 2000، ص.159).
عرفت بأنها "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل" (لونيس، وجغبوب، 2013، ص.22).

ويعرفها البعض الآخر بأنها "تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، أو هي الاستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المؤسسة خلال إطار زمني محدد" (برباخ، 2013، ص.106).
ومن خلال هذه التعريفات نستخلص أن إدارة الوقت حالة ذهنية تشمل كل الجهود المتعلقة بتخطيط وتنظيم استخدام الوقت، والاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق الأهداف المرغوبة.

2.1. مبادئ إدارة الوقت

- تتمثل مبادئ إدارة الوقت فيما يلي (ربابعة، 2015، ص، ص 5، 6):
- إدراك أهمية الوقت: يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، فهي عملية مهمة جدا ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح، حيث يصبح لدى الفرد القدرة على فحص العمليات التي من خلالها يمكن تحسين العادات التي تهدر الوقت.
 - تحليل الوقت: يساعد على استخدام الفرد لعنصر الوقت بطريقة فعالة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير هامة، كما يساعد على التعرف على أهداف الفرد وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة، بحيث يمكن ترتيب هذه المراحل وتحديد الزمن أو الوقت المناسب لكل مرحلة وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف.
 - تخطيط وتحديد الأهداف: تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتفق فيها الوقت بما يحقق الاستغلال الفعال للوقت، وما قد يتطلب ذلك من إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حاليا، أو تخفيض وقت بعضها أو التخلص منها، أو إضافة أنشطة جديدة، وهذا لا يتم دون تحديد الأهداف وترتيبها.
 - ترتيب الأولويات: ينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات المرتبة تنازليا والالتزام بها من أجل تحقيق نتائج أكثر فعالية.
 - مبدأ المرونة: إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي يعد ضروريا لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة الفرد، كما ينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

- مبدأ باريتو (التركيز): في القرن 19 اكتشف باريتو أحد الاقتصاديين الإيطاليين أن الأشياء المهمة من مجموعة معينة من الأشياء تؤلف عادة نسبة ضئيلة منها، بمعنى آخر يؤدي تركيز الجهد الأكبر على العشرين بالمائة المهمة من النشاطات إلى تحقيق 80% من النتائج.
- مبدأ التفويض: إن قدرة المدير أو متخذ القرار على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة موظفيه، أي على الجهود الجماعية لمؤوسيه، فكلما كان المدير يميل إلى العمل بنفسه، فلن يستطيع أن يستخدم وقته الاستخدام السليم.

3.1. أسباب مضيعات الوقت وأثارها

تعود أسباب مضيعات الوقت إلى عدة عوامل مما أدى إلى انعكاسات سلبية عديدة (رابعة). (2018).

1.3.1 أسباب مضيعات الوقت

تتعدد الأسباب التي تكمن وراء انتشار هذه الظاهرة منها ما يعود إلى الموظف نفسه، ومنها ما يكون مصدره الآخرون سواء أكانوا من داخل التنظيم أم من خارجه، ومنها ما هو ناتج عن ظروف بيئية طارئة. وفيما يلي عرض لهذه الأسباب:

➤ أسباب مصدرها التنظيم

- تدني الأجور: بحيث لا تتناسب مع المجهود المبذول، مما يترتب عليه بعض الانحرافات الإدارية كالتكاسل في العمل والحضور المتأخر والتهرب من المسؤولية بالتأجيل والمماطلة.
- ازدواجية الجهود والمهام: أي تعدد الأشخاص الذين يمارسون العمل نفسه إلى درجة أن يسود الاتكال والتكاسل وتزيد فرص الاحتكاك.
- البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات وتداخلها بطريقة تؤدي إلى بقاء الإنجاز وإطالة فترته.

- ضعف روح الفريق بين الموظفين مما يؤدي إلى سيادة جو من اللامبالاة والإهمال ونقص الإحساس بالانتماء للمؤسسة.

- ضعف أجهزة الرقابة والمساءلة، حيث إن العقوبات المطبقة لا تشكل رادعا عن ممارسة الانحراف الإداري.

- غياب قواعد العمل المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العامة.
- نقص كفاءة الاختيار وتعيين أفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم ما يجعلهم غير قادرين على إنجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن، ونقص عدد العاملين وعدم تناسبهم مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها.

- قصور في نظم الحوافز والمكافآت والمزايا الوظيفية التي تساعد الموظفين على بذل المزيد من العطاء والتمسك بأخلاقيات الوظيفة ومتطلبات العمل.

- أسباب مصدرها الموظف نفسه (شخصية)
- سوء التنظيم الشخصي: حيث يكون الموظف غير منظم وغير منضبط، لا يعطي قيمة لوقته ويميل للمزاح واللَّهو، ولا يلتزم بإتمام الأعمال في الوقت المحدد.
 - المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة للآخرين حتى يخفف العبء عليه.
 - التركيز على إنجاز الأعمال الثانوية أولاً، بحيث تتبعثر طاقة الموظف وحيويته، وعندما يهتم بإنجاز المهام الكبرى يكون التعب قد تملكه فلا يحقق الأداء الجيد.
 - تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت سواء كان بالزيادة مما يؤدي إلى الإسراف والتبذير في استخدام الوقت، أو بالتقصان وينجم عنه الإحباط لعدم القدرة على استكمال المهام في الوقت المطلوب.
 - التنظيم الداخلي: حيث تتكدس أكوام من الأوراق وتتداخل الملفات نظراً لعدم ترتيبها أو فهرستها، ويصبح العثور على ورقة أو ملف ضروري عملية صعبة تستغرق وقتاً طويلاً وتؤدي إلى تعطيل مصالح الناس.
- أسباب مصدرها الآخرون (من داخل التنظيم أو خارجه): تتمثل في (آل سيف، 2005، ص. 30):

- الزيارات المفاجئة والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
 - تفويض غير كفاء في القيام بالأعمال، وهو ما يعرف بالتفويض غير الفعال.
 - الاتصالات الهاتفية الزائدة عن الحد واللقاءات والاجتماعات غير المفيدة.
- كما يمكن توضيح أهم الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت، انطلاقاً من الوظائف المرتبطة بإدارة الوقت. وذلك كما يلي (تركي وآخرون، 2015، ص. 7.8):
- أسباب مضيعات الوقت في التخطيط: تتضمن ما يلي:
- عدم وجود أهداف واضحة وترتيب للأولويات.
 - اعتماد الإدارة العشوائية والارتجالية ووضع تقديرات غير واقعية للوقت.
 - طول فترات الانتظار وعدم التقيد بالمواعيد.
- أسباب مضيعات الوقت في التنظيم: تتضمن ما يلي:
- عدم وضوح الاختصاصات وازدواجية المهام والجهد.
 - الخلط بين السلطة والمسؤولية وكثرة عدد الرؤساء والمشرفين.
 - سيطرة المهام الروتينية وعدم التنظيم الشخصي.
- أسباب مضيعات الوقت في التوجيه: تتضمن ما يلي:
- الدخول في تفاصيل وجزئيات لا مبرر لها.
 - فقدان الدافعية والحوافز وشيوع حالة اللامبالاة.
 - عدم توفر روح المشاركة في العمل.

➤ أسباب مضيعات الوقت في الرقابة: تتضمن ما يلي:

- تغلب الدوافع الشخصية على المصلحة العامة.
- قلة المعلومات عن الموضوع الذي سوف يتخذ بصده القرار.
- الضعف والاضطراب في نظام المعلومات في المؤسسة.
- نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل، واستغلالهم وقتا أطول لأداء العمل.
- سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وتقدمها، وبالتالي فقدان فاعليتها في تصحيحها للأخطاء في العمل.
- تعدد أجهزة المتابعة والرقابة.
- عدم قدرة المستويات التنفيذية على اتخاذ القرار.

2.3.1. الآثار السلبية لمضيعات الوقت

إن عدم التقدير الكافي للوقت كعنصر حيوي من عناصر العملية الإدارية يؤدي إلى (أحمد، 2005، ص. 37):

- عرقلة أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف (عدم الكفاءة الإدارية) مما يؤدي إلى تعثر النشاط الإداري في مجالات التنمية والبناء والتقدم.
- تدني إنتاجية العامل وتأخير إنجاز الأعمال وانخفاض جودة الخدمات المقدمة.
- إهدار مصالح المواطنين وزيادة غضبهم ونفورهم من الأجهزة الإدارية وعدم ثقتهم بها مما يدفعهم إلى اللجوء إلى الوساطة أو الرشوة لإنهاء الإجراءات المتعلقة بخدمتهم في أسرع وقت ممكن.
- إعطاء القدوة الانحرافية للموظفين الجدد ولأبناء الموظفين، فالطفل يتعلم بطريقة عفوية الإهمال واللامبالاة من مشاهدته لسلوك أبيه وهو يتهرب من أداء عمله بدافع التزاماته تجاه أسرته.

2. فعالية إدارة الوقت بالمؤسسة الاقتصادية

يعد الوقت أحد معايير قياس الأداء الذي يدلنا على تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرضية، فالتأخر في التخطيط والاستثمار والتنفيذ لا ينجر عنه فقط خسارة في الوقت، وإنما يتعداه إلى فقدان الربح والمنفعة كما يزيد معها الإنفاق، كما يعتبر الوقت أحد المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم كفاءة وفعالية الرئيس الإداري، فنجاح المدير أو فشله مرتبط بتحقيق الأهداف في المدى الزمني المحدد (مرقع، 2017/2016، ص، ص17، 18).

كما أن الاستغلال الجيد للوقت يساهم في ارتفاع مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف، فالاستغلال الأمثل للوقت يعني الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمالية ضمن هذا الوقت والتقليل من هدرها، وفي ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسة

الرائدة ليست القوية ماليا وإنما هي المؤسسة السريعة التي تتأقلم بسرعة مع التغيرات المفاجئة للمحيط، فقد أصبح التحدي الأكبر للمؤسسة هو السرعة.

ثانيا/ الدراسة الميدانية/ 1. منهجية الدراسة

1.1. مجتمع وعينة الدراسة

لقياس فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة، قمنا بتوزيع استبيان على عينة من المؤسسات العاملة بولاية سكيكدة وشملت 45 مؤسسة في مختلف الصناعات والخدمات: كالصناعات الغذائية والمشروبات والحبوب وصناعة الصابون وغيرها. بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (45) استبيانا، تم استرجاع (41) استبيانا منها (30) استبيانا فقط صالحة للدراسة، وذلك بعد استبعاد (11) استبيانا، في ظل رفض بعض المديرين التجاوب معنا.

أما فيما يخص الحدود الزمانية للدراسة، كانت خلال الفترة من شهر سبتمبر 2019 إلى فيفري من سنة 2020 على عينة من المؤسسات الاقتصادية (إنتاجية وخدمية) بولاية سكيكدة، تم التعامل مباشرة باستخدام توزيع الاستبيان على المديرين في المؤسسات محل الدراسة.

2.1. أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان قسم إلى ثلاثة محاور كما يلي:
المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس والسن والأقدمية).
المحور الثاني: تتمحور أسئلته حول أسباب مضيعات الوقت في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال (17) فقرة.

المحور الثالث: تتمحور أسئلته حول فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال (05) فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق ق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

3.1. مقاييس المعالجة الإحصائية المستخدمة

- النسب المئوية والتكرارات لتوصيف البيانات الديمغرافية.
- المتوسط الحسابي ويستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

وقد تم تحديد معيار نعتمد عليه في عملية تفسير النتائج المتحصل عليها، وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام لها، وطول الفئة، وذلك بناء على المعادلة التالية:

المدى العام = القيمة الأكبر لفئات الإجابة - القيمة الأقل لفئات الإجابة

$$\text{المدى العام} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.8$$

وبذلك يمكن اعتماد الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي

الوسط الحسابي	1.8 فأقل	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	4.2 فأكثر
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

- الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

ولاختبار ثبات الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات، وللتأكد من مصداقية النتائج، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية إجابة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، حيث قدر معامل الثبات الكلي 0.784 وهو ما يدل على وجود درجة ثبات عالية، والنتائج موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد مضيعات الوقت	17	0.735
فعالية إدارة الوقت	5	0.773
جميع عبارات الاستبيان	36	0.784

المصدر: من إعداد الباحثين

2. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

قبل التطرق إلى التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، سيتم تحديد خصائص أفراد العينة التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: خصائص أفراد العينة

النسبة %	العدد		
100	100	ذكر	الجنس
0	0	أنثى	
6.7	2	أقل من 35 سنة	العمر
80	34	من 35 إلى أقل 45 سنة	
13.3	4	أكبر من 45	
6.7	2	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
60	18	من 5 إلى 10 سنة	
33.3	10	أكبر من 10 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه المتعلق بخصائص العينة المدروسة أن كل نسبة الإجابات هي من فئة الذكور 100٪، وأن نسبة أفراد العينة البالغ أعمارهم ما بين 35 إلى أقل من 45 بلغت 80٪، في حين بلغت نسبة الأقدمية التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات نسبة 60٪، وهذا يدل على أنهم من ذوي معرفة واسعة، وهذا ما يعطي مصداقية أكبر لإجابات عينة الدراسة حول الظاهرة المدروسة.

بعد تحديد خصائص العينة وتحليلها، قمنا بتحليل فقرات الاستبيان بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى الانحدار البسيط والمتعدد لفقرات الاستبيان كما يلي:

1.2. تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محور أسباب مضيعات الوقت

الجدول رقم 05: تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني "أسباب مضيعات الوقت

ببعض المؤسسات العاملة بولاية سكيكدة محل الدراسة"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
مضيعات الوقت التنظيمية					
01	غياب قواعد العمل المكتوبة ومدونات سلوك الموظفين.	4.43	0.728	1	موافق بشدة
02	قصور في نظم الحوافز والمكافآت والمزايا الوظيفية التي تساعد الموظفين على بذل المزيد من العمل.	4.23	0.568	3	موافق بشدة
03	نقص عدد العاملين وعدم تناسبهم مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها.	4.13	0.776	5	موافق
04	نقص كفاءة الاختيار وتعيين الأفراد في الوظائف المناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم ما يجعلهم غير قادرين على إنجازها.	4.23	0.858	3	موافق بشدة
05	ضعف أجهزة الرقابة والمساءلة.	4.27	0.640	2	موافق بشدة
06	ضعف روح الفريق بين الموظفين ونقص الإحساس بالانتماء للمؤسسة.	3.80	0.997	8	موافق
07	البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات وتداخلها بطريقة تؤدي إلى بطء الإنجاز وإطالة فترته.	4.23	0.679	3	موافق بشدة
08	سوء التنظيم والتوزيع للمهام والمسؤوليات مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود والمهام.	4.20	0.610	4	موافق بشدة
09	تدني مستويات الأجور وعدم تناسبها مع الجهد المبذول.	3.87	0.776	7	موافق
10	عدم فاعلية وسائل الاتصال بين وحدات المؤسسة.	4.23	0.728	3	موافق بشدة
11	سوء التخطيط وعدم التحديد الواضح للأهداف والأعمال.	3.93	0.980	6	موافق
12	عدم توفر الإمكانيات اللازمة التي تساعد في تسهيل أداء العمل بسرعة.	3.93	0.907	6	موافق
	البعد التنظيمي.	4.12	0.409	-	موافق
مضيعات الوقت الشخصية والبيئية					
13	سوء التنظيم الشخصي.	4.80	0.551	1	موافق بشدة
14	الانشغال بقرأة الصحف والحديث الجانبي في أثناء العمل.	2.47	0.629	5	متوسط
15	المقاطعات الهاتفية.	4.60	0.621	3	موافق بشدة
16	الزوار المفاجئون.	4.70	0.596	2	موافق بشدة
17	سوء التقدير الفعلي للوقت اللازم لأداء العمل.	2.63	0.669	4	متوسط
	البعد الشخصي والبيئي.	4.10	0.537	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة حول أسباب مضيعات الوقت بالمؤسسات محل الدراسة إيجابي، حيث إن الوسط الحسابي لأغلب فقرات المحور يفوق الوسط الحياضي 3 وبتشتت ضعيف، تتفق النتائج مع نتائج كل الدراسات وأكثر اتفاق مع نتائج (فيصل قلبي وعبد القادر بلخير 2012، ودحاك عبد النور 2017).

ومما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- البعد التنظيمي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي يساوي (4.12) وانحراف معياري يساوي (0.4094)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.728)، مما يدل على غياب قواعد العمل المكتوبة التي تحدد سلوك ونشاط المديرين، وربما غياب قواعد تنظيمية تضبط سلوكهم في الأداء والعمل، بينما العبارة رقم 6 فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.997)، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة لا تعمل بشكل واضح على تشجيع العمل الجماعي ضمن روح الفريق مما يؤثر على الأداء والأهداف معا.

- البعد الشخصي والبيئي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري يساوي (0.537)، وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.80) وانحراف معياري (0.551)، مما يدل على عدم قدرة المؤسسة محل الدراسة بتنظيم المهام المنوطة بهم بشكل جيد، وتأجيل أعمال اليوم إلى الغد، مما يؤثر على الاستخدام الأمثل والاستثمار في الوقت، بينما العبارة رقم (14) فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.47) وانحراف معياري (0.629)، وهذا يدل على أن مديري المؤسسات محل الدراسة لا ينشغلون بشكل كبير في قراءة الصحف وهدر الوقت في الحديث الجانبي الذي لا معنى له بالنسبة للعمل وأدائهم.

- الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة إيجابي في كل الفقرات، حيث قدرت قيمة الوسط الحسابي بين (3.80 - 4.43)، بانحراف معياري (0.728 - 0.997)، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يوافقون على أن هناك معوقات تنظيمية وشخصية وبيئية تؤدي إلى إعاقة تطبيق مفهوم إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة.

2.2. تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محور فعالية إدارة الوقت

الجدول رقم 06: تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث "فعالية إدارة الوقت بالمؤسسات محل الدراسة"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تفادي عرقلة أداء المسؤولين وإنجاز الوظائف.	4.80	0.551	1	موافق بشدة
02	تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.	4.47	0.629	5	موافق بشدة
03	زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها.	4.60	0.621	4	موافق بشدة
04	تساهم في إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.	4.70	0.596	2	موافق بشدة
05	تساهم في تقليل الأعباء الوظيفية.	4.63	0.669	3	موافق بشدة
	المجموع الكلي	4.64	0.485	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (6) يبين آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث المتعلق بفعالية الوقت وإدارته بشكل صحيح يؤدي إلى تحسين أداء المديرين بالمؤسسات محل الدراسة، حيث كان الاتجاه العام لهذه الآراء إيجابيا، وذلك بمتوسط حسابي يفوق درجة الحياد 3، مع عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- الوسط الحسابي لكل فقرات المحور الثالث (1،2،3،4،5) تقع ضمن المجال (4.47- 4.80) بانحراف معياري (0.629- 0.551)، و الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحيادي 3، و حسب مقياس ليكارت الخماسي، فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه إذا ما استغل الوقت بشكل جيد يسمح بظهور فعاليته من خلال مخرجات المديرين اتجاه أهداف مؤسستهم، وبالتالي فيوجد دور كبير لتطبيق مفهوم إدارة الوقت في تحسين أداء المديرين، وتعد المساهمة في تفادي عرقلة أداء المسؤولين وإنجاز الوظائف أهمها بمتوسط (4.80) وانحراف (0.551). (تتفق مع دراسة دحاك 2017)، في حين عادت الفقرة رقم (02) التي تمثل أقل تأثير بالنسبة للمستجوبين بمتوسط (4.74) وانحراف (0.629)، وهذا يدل على تحسين استغلال الوقت وإدارته، ما يؤدي لا محالة إلى خدمة المواطنين بتوفير كل الخدمات اللازمة في الوقت المحدد.

3. اختبار فرضيات الدراسة

1.3. اختبار الفرضيات الفرعية

يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الوقت	البعد التنظيمي	0.912	0.674	0.803	74.541	0.000
إدارة الوقت	البعد الشخصي والبيئي	0.786	0.645	0.82	65.143	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 07 يمكن تفسير النتائج كما يلي:

1.1.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لمضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05. تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.674)، أي أن البعد التنظيمي تفسر ما قيمته 67.4% من التغيرات الحاصلة في فعالية إدارة الوقت حسب رأي المدراء المستجوبين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.912)، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تأثير هذا البعد التنظيمي يؤدي إلى التغير في مستوى فعالية إدارة الوقت بقيمة (0.912)، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير التي بلغت (74.541) عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما اهتم المديرون محل الاستجواب بمؤسساتهم بمعالجة المشكلات المتعلقة بالبعد التنظيمي وفقا لأسس عملية ورقابية، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى إدارة وقتهم، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لمضيعات الوقت على فعالية وجودة إدارة وقت المديرين المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

2.1.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الشخصي والبيئي لمضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05. تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.645)، أي أن البعد الشخصي والبيئي لمضيعات الوقت تفسر ما قيمته 64.5% من التغيرات الحاصلة في فعالية إدارة الوقت، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.786) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في

التعرض لمشكلات هذا البعد يؤدي إلى التغير في مستوى إدارة الوقت بقيمة (0.786)، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير التي بلغت (65.143) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني أنه كلما التزمت المؤسسة بوضع حد لمعالجة المشكلات المتعلقة بالبعد الشخصي والبيئي كلما تعززت إدارة وقتها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الشخصي والبيئي على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة العاملة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

2.3. اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05، يمكن توضيح نتائج تحليل الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الوقت	أبعاد مضيعات الوقت	0.779	0.882	50.838	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.779) أي أن محددات مضيعات الوقت ككل يفسر ما قيمته 77.9% من التغيرات الحاصلة في فعالية إدارة الوقت، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير التي بلغت (50.838) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بمعرفة العوامل والمحددات التي تؤدي إلى هدر الوقت والعمل على معالجتها، كلما تعززت إدارة وقتها، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات مضيعات الوقت على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة العاملة بولاية سكيكدة من وجهة نظر المديرين عند مستوى دلالة 0.05.

الخاتمة

لا تزال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعيش مركزية التخطيط الاشتراكي، وتواجه ضغوطا تنافسية شديدة. كما أن ضعف أدائها راجع في الأساس إلى أن عدم تبني عوامل النجاح المتغيرة من زمن لآخر، في حين أن تنظيماها لم تتغير بالقدر الكافي لمواكبة هذه المستجدات والضغوط. ولردم الهوة بين ما تريده البيئة الخارجية من المؤسسة، وما تعتمد هذه الأخيرة إلى تقديمه بالفعل، لا بد لها من إحداث تغييرات مناسبة وناجعة، تسمح لهذه المؤسسات بمواكبة ما يجري في بيئتها الخارجية، فالتغييرات تتطلب إحداث تغييرات مادية من الممكن إحلالها بسهولة وفي وقت وجيز نسبيا، وتغييرات غير مادية كالسلوكيات والتصرفات في العمل تتطلب وقتا، ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية لترتقي بسلوكياتها، وتخلصها من العادات السيئة، وتنمي فيها عادات التنظيم والانضباط. فهي إحدى الآليات المهمة التي تحد من انتشار الانحرافات السلوكية والأخلاقية وترفع من أداء العاملين، مما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها.

تناولت هذه الدراسة محددات مضيعات الوقت وأثره على فعالية إدارته ببعض المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية سكيكدة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى البعد التنظيمي لمضيعات الوقت بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المديرين مرتفع جدا، وذلك نتيجة عدم تطبيق أساليب موضوعية في عمليتي التخطيط والتنظيم من أهمها سوء تقدير الوقت، وعدم التنظيم لإدارة الأزمات كما يحدث الآن جراء وباء كورونا، كما أنه أحيانا يقوم المديرين بأكثر من عمل في الوقت نفسه، والأعمال الورقية والروتين في الأنشطة، إضافة إلى عدم استخدام طرق تقييم تساهم في إبراز نقاط القوة والضعف في أداء المديرين، وهذا بدوره يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق فعالية إدارة الوقت.

- مستوى البعد الشخصي والبيئي لمضيعات الوقت من وجهة نظر المديرين مرتفع جدا، وهذا نتيجة لأن قيادات المؤسسات تتصف بالبيروقراطية والاعتماد على مركزية اتخاذ القرار، كذلك عدم التشجيع على العمل الجماعي والتحاور في حل المشكلات، إضافة إلى وجود نوع من الجمود في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الذي يعيق تحقيق التكيف السريع مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى خلط المسؤوليات والسلطة ازدواجية الجهد.

- لقد كان مستوى فعالية الوقت بالمؤسسات محل الدراسة (4.64) وانحراف (0.485) بمستوى مرتفع جدا حسب نظر المديرين المستجوبين، كون أن الوقت وتحقيق فعاليته حالة ذهنية تشمل تنسيق الجهود المتعلقة بتخطيط وتنظيم واستخدام الوقت، وهذا يعني أن إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية لتصبح أكثر نضجا، وترتقي بأعمالها لتقديم الأفضل وتحقيق أكبر إشباع لطموحاتها.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مضيعات الوقت للمديرين (البعد التنظيمي والبعد الشخصي والبيئي) على فعالية إدارة الوقت في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ترسيخ ثقافة أهمية إدارة الوقت وتبنيها من طرف جميع المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة التوجه نحو تبني الأساليب الحديثة في التسيير والإدارة وأهمها إدارة الوقت التي تعمل على تطوير مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل قدرة المديرين في استغلال واحترام وقتهم من خلال تأدية مهامهم ومسؤولياتهم بالشكل المناسب وبطريقة فعالة.
- ضرورة السعي نحو محاربة أهم أسباب مضيعات الوقت بالمؤسسات محل الدراسة، مع ضرورة فرض العقوبات الصارمة للحد من مشكلة إضاعة الوقت من قبل الهيئات الوصية.
- تطوير أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية، والاعتماد على معايير موضوعية تكشف عن المستوى الحقيقي لأداء المديرين والعمال، كذلك إسناد مهمة التقييم إلى الأفراد الأكثر كفاءة وخبرة في تنفيذ هذه العملية.
- ضرورة اتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتقسيم المهام وتحديد الأهداف والأولويات لتكون متفقة مع إمكانيات المؤسسة وواقعها، وعدم إهدار الوقت.
- تطوير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، ومحاولة الحد من إجراءات العمل البيروقراطية لزيادة قدرتها في تكييف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب تغييرات بيئتها الخارجية والداخلية، والتقليل من هدر الوقت.

قائمة المراجع

- ربابعة، إبراهيم علي. (2014)، مهارة إدارة الوقت، تم استرجاعها بتاريخ (2018/12/22) من الموقع.
www.fiseb.com
- آل سيف، عبد الله بن مبارك. (2005)، فن إدارة الوقت: طريقة عملية لطلبة العلم والباحثين للاستفادة من أوقاتهم، القاهرة: دار طيبة.
- سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم، موفق صادق رسن، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، العدد 20، 2015.
- الخصري، محسن أحمد. (2000). الإدارة التنافسية للوقت (ط. 1). القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- برباخ، راجح. (2018). الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريريج. مجلة التحدي، (13)، ص ص 101-120.
- دحاك، عبد النور. (2017). إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإبداع، (8) 7، ص ص 245-259.
- زعزع، فاطمة، وتفرقنيت، زليخة. (2017). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 4(6)، ص ص 59-72.
- فارس، علي أحمد. (2005). حل الأزمات- الفساد الإداري نموذجا. عمان: مركز المستقبل للدراسات والبحوث.
- قاسمي، فيصل، وبلخير، عبد القادر. (2012). علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية-دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة" مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، (1)3، ص ص 290-309.
- عرايبي، محفوظ، وبن حميدة، هشام. (2019)، جوان). دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، مجلة التنمية الاقتصادية، 4(7)، ص ص 89-100.

محددات فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية
سكيكدة

لونيس، علي، وجغبوب، دلال. (2013). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري
الثانويات- دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 10(17)، ص
ص 9-35.

مرقع، أمال. (2016-2017). دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة
دكتوراه، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر.