

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة عينة من المديرين بولاية البليدة -

من طرف
دحاك عبدالنور

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	مسدور فارس
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	عمورة جمال
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ" ، جامعة البليدة	ونادي رشيد

البليدة، سبتمبر 2011

ملخص

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تأخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير. حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقا لأولويات محددة تساعده على تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة. لذا جاءت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري الإدارة الوسطى في 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 من مديري الإدارة الوسطى، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- _ ينظر مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بنظرة إيجابية نحو أهمية إدارة الوقت.
 - _ لا يقتصر مديري الإدارة الوسطى في اعتمادهم على أساسيات إدارة الوقت في تحديد الأهداف والأولويات.
 - _ يعتمد مديري الإدارة الوسطى على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.
 - _ لا تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.
 - _ لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى، نطاق الإشراف ومنطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية) بدرجة كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة، الوقت، إدارة الوقت، مديري الإدارة الوسطى، المؤسسات الاقتصادية.

Résumé

La gestion du temps est devenue l'un des critères les plus importants, prise en considération lors de la détermination de l'efficacité d'un manager. L'efficacité d'un processus managérial dépend de l'efficacité de la gestion du temps d'un manager, et l'efficacité de ce dernier découle de sa capacité de distribuer son temps selon les priorités de son travail dont le but de l'aider à atteindre les différents objectifs de l'entreprise.

C'est pour cela, l'objectif de cette étude, est de contribuer à la connaissance de la gestion du temps chez les managers fonctionnels des entreprises économiques algériennes.

Cette étude est effectuée auprès des managers fonctionnels des entreprises économiques au niveau de la wilaya de Blida, pour la réaliser, nous avons suivi une méthodologie descriptive, par la distribution des questionnaires d'une façon arbitraire à un échantillon non probabiliste de 75 managers fonctionnels, ensuite, nous avons analysé ses données par l'utilisation des outils statistiques.

Enfin, on résulte que:

La conception des managers fonctionnels des entreprises économiques au niveau de la wilaya de Blida autour de l'importance de la gestion du temps est positive.

Ils ne se basent pas seulement sur la détermination des objectifs et des priorités dans la gestion de leur temps.

Ils utilisent la délégation de pouvoir comme un procédé managérial aidant dans la gestion de leur temps.

Les facteurs personnels ne sont pas les facteurs les plus importants de gaspillage du temps chez les managers fonctionnels des entreprises économiques.

Les variables personnels et fonctionnels n'ont pas une grande influence sur la gestion du temps des managers fonctionnels des entreprises économiques.

Les mots clés : Management, Temps, Gestion du temps, Managers fonctionnels, Entreprises économiques.

شكر

أحمد الله عزوجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث راجيا منه التوفيق و السداد. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ رابح كشاد على كل ما قدم من نصائح وإرشادات طيلة مدة إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر للأستاذ حسان أعشرين من المعهد الوطني للتجارة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة .

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل، من عمال المكتبة و الأساتذة والزملاء اللذين أعانوني ولم يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

14	مقدمة
23	1. الإدارة وإدارة الوقت
24	1.1. ما هية الإدارة وطبيعة عمل المدير
24	1.1.1. لمحة عن تطور الفكر الإداري
24	1.1.1.1. بدايات الفكر الإداري
25	2.1.1.1. المدرسة الكلاسيكية للإدارة
26	3.1.1.1. مدرسة العلاقات الإنسانية
27	4.1.1.1. المدرسة العلمية للإدارة
27	5.1.1.1. نظرية النظم
28	6.1.1.1. النظرية الموقفية
29	2.1.1. مفهوم الإدارة، أهميتها، طبيعتها
29	1.2.1.1. مفهوم الإدارة
30	2.2.1.1. أهمية الإدارة
31	3.2.1.1. طبيعة الإدارة
34	3.1.1. المدير وطبيعة عمله
34	1.3.1.1. مفهوم المدير
35	2.3.1.1. المستويات الإدارية للمدير
35	1.2.3.1.1. الإدارة العليا
36	2.2.3.1.1. الإدارة الوسطى
36	3.2.3.1.1. الإدارة التنفيذية
36	3.3.1.1. مهارات المديرين
37	1.3.3.1.1. المهارات الإدراكية
37	2.3.3.1.1. المهارات الإنسانية
38	3.3.3.1.1. المهارات التقنية
38	4.3.1.1. وظائف المدير
42	2.1. الوقت وعلاقته بالإدارة

42.....	1.2.1. مفهوم وخصائص الوقت
42.....	1.1.2.1. مفهوم الوقت
43.....	2.1.2.1. خصائص الوقت
44.....	2.2.1. أنواع الوقت في الإدارة
44.....	1.2.2.1. التقسيم الأول
46.....	2.2.2.1. التقسيم الثاني
47.....	3.2.2.1. التقسيم الثالث
47.....	3.2.1. الوقت في الفكر الإداري
47.....	1.3.2.1. نظرية الإدارة العلمية
48.....	2.3.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية
50.....	3.1. ماهية إدارة الوقت وعلاقتها بالوظائف الإدارية والأنماط القيادية للمدير
50.....	1.3.1. مفهوم وأهمية إدارة الوقت
50.....	1.1.3.1. الجذور التاريخية لإدارة الوقت
51.....	2.1.3.1. مفهوم إدارة الوقت
53.....	3.1.3.1. أهمية إدارة الوقت
54.....	2.3.1. إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
54.....	1.2.3.1. إدارة الوقت والتخطيط
55.....	2.2.3.1. إدارة الوقت والتنظيم
57.....	3.2.3.1. إدارة الوقت والتوجيه
57.....	4.2.3.1. إدارة الوقت والرقابة
59.....	3.3.1. الأنماط القيادية للمدير وإدارة الوقت
59.....	1.3.3.1. نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال
60.....	2.3.3.1. نمط المدير المهتم بالعمال
60.....	3.3.3.1. نمط المدير قليل الاهتمام بالعمل والعاملين
61.....	4.3.3.1. نمط المدير الذي يوازن في الاهتمام بين العمل والعاملين
61.....	5.3.3.1. المدير الذي يبين اهتماما عاليا بالعاملين والعمل
63.....	2. المبادئ الأساسية لإدارة الوقت
64.....	1.2. أساسيات إدارة الوقت
64.....	1.1.2. تسجيل وتحليل الوقت
65.....	1.1.1.2. تسجيل الوقت
67.....	2.1.1.2. تحليل الوقت
69.....	2.1.2. تحديد الأهداف والأولويات
69.....	1.2.1.2. مفهوم وخصائص الأهداف
70.....	1.1.2.1.2. مفهوم الأهداف
71.....	2.1.2.1.2. خصائص الأهداف
72.....	2.2.1.2. مفهوم وطرق تحديد الأولويات
72.....	1.2.2.1.2. مفهوم الأولويات

73.....	2.2.2.1.2 طرق تحديد الأولويات
76.....	3.1.2 تخطيط الوقت
77.....	1.3.1.2 مدخل منظم لتخطيط الوقت
78.....	2.3.1.2 جدولة الأنشطة
81.....	2.2 التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
81.....	1.2.2 مفهوم وأهمية وخطوات التفويض
81.....	1.1.2.2 مفهوم التفويض
82.....	2.1.2.2 أهمية التفويض في إدارة الوقت
83.....	3.1.2.2 خطوات التفويض
86.....	2.2.2 مجالات التفويض
86.....	1.2.2.2 قواعد التفويض
89.....	2.2.2.2 مصفوفة Eisenhower والتفويض
90.....	3.2.2 معوقات التفويض وطرق علاجها
90.....	1.3.2.2 معوقات تتعلق بشخصية المفوض
91.....	2.3.2.2 معوقات تتعلق بالمرؤوسين
92.....	3.3.2.2 معوقات تتعلق بالمؤسسة
93.....	3.2 العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت وكيفية التحكم فيها
93.....	1.3.2 مفهوم مضيعات الوقت
94.....	2.3.2 عوامل ضياع الوقت
94.....	1.2.3.2 العوامل العامة
95.....	2.2.3.2 مضيعات الوقت الداخلية (الشخصية) والخارجية كما أوضحها Barker
96.....	3.2.3.2 العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت حسب Schilit
96.....	4.2.3.2 مضيعات الوقت المتصلة بالوظائف الإدارية
97.....	1.4.2.3.2 مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط
99.....	2.4.2.3.2 مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم
101.....	3.4.2.3.2 مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه
103.....	4.4.2.3.2 مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة
105.....	3.3.2 منهج التحكم في مضيعات الوقت
107.....	3 دراسة ميدانية لكيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بولاية البليدة
108.....	1.3 الإطار المنهجي للدراسة
108.....	1.1.3 منهج ومجتمع وعينة الدراسة:
110.....	2.1.3 أداة الدراسة
112.....	3.1.3 صدق أداة الدراسة
112.....	4.1.3 ثبات أداة الدراسة
113.....	5.1.3 توزيع أداة الدراسة
114.....	6.1.3 خصائص أفراد عينة الدراسة
119.....	7.1.3 الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

120	2.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الأربعة الأولى واختبار الفرضيات الخاصة بها
120	1.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول
123	2.2.3. اختبار الفرضية الأولى
124	3.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني
124	1.3.2.3. تسجيل وتحليل الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى
127	2.3.2.3. تحديد الأهداف والأولويات لدى مديري الإدارة الوسطى
131	3.3.2.3. تخطيط الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى
135	4.2.3. اختبار الفرضية الثانية
135	5.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث
139	6.2.3. اختبار الفرضية الثالثة
140	7.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع
145	8.2.3. اختبار الفرضية الرابعة
145	3.3. اختبار الفرضية الخامسة للدراسة
146	1.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
148	2.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية
151	3.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
153	4.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
157	5.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
160	6.3.3. اختبار الفرضية الفرعية السادسة
165	خاتمة
170	قائمة المراجع
179	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
67	السجل اليومي للوقت (نموذج إرشادي)	01
68	سجل ملخص الوقت (نموذج إرشادي)	02
78	الخطة الأسبوعية	03
79	قائمة الأشياء التي في تعمل اليوم (نموذج إرشادي رقم 1)	04
96	مضيعات الوقت الداخلية والخارجية	05
109	عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى حسب المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدية	06
111	مقياس Likert الخماسي	07
111	المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها	08
112	نتائج اختبار ثبات محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (α)	09
113	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والصالحة وغير الصالحة للمعالجة الإحصائية	10
114	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	11
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	12
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى	14
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	15
121	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظرهم لأهمية إدارة الوقت	16
123	نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الأولى	17
124	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تسجيل وتحليل الوقت	18

127	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحديد الأهداف والأولويات	19
132	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخطيط الوقت	20
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساسيات إدارة الوقت	21
136	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت	22
139	نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الثالثة	23
140	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أهم مضيعات الوقت	24
147	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بمحاوره المختلفة بالنسبة لمتغير الجنس	25
149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بمحاوره المختلفة بالنسبة لمتغير العمر	26
151	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بمحاوره المختلفة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	27
153	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بمحاوره المختلفة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى	28
155	نتائج اختبار (LSD) للفروق في كيفية إدارة الوقت لمحور (التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى	29
157	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بمحاوره المختلفة بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف	30

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإدارة كفن وحرفة وعلم	33
02	المستويات الإدارية	35
03	المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية	37
04	وظائف الإدارة وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية	40
05	أدوار المديرين	41
06	خصائص الإدارة الفعالة للوقت	53
07	توزيع وقت مديري الإدارة العليا و الإدارة الوسطى وفق الوظائف الإدارية	58
08	الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton	59
09	الأهداف حسب المستوى الإداري	70
10	تطبيق مبدأ Pareto على الأولويات	73
11	وضع الأولويات حسب طريقة A.B.C	74
12	مصفوفة إدارة الوقت حسب Stephen R.covey	75
13	مصفوفة إدارة الوقت حسب Ken Blanchard	76
14	قائمة الأشياء التي في تعمل اليوم (نموذج إرشادي رقم 2)	80
15	محاور تفويض السلطة في إدارة الوقت	82
16	مخطط التفويض	84
17	مصفوفة Eisenhower في التفويض	89
18	مضيعات الوقت والوظائف الإدارية	97
19	مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط	99
20	مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم	101
21	مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه	103
22	مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة	104

115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	23
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	24
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	25
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى	26
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف	27

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر، تسعى مختلف المؤسسات الاقتصادية جاهدة من أجل إيجاد موطئ قدم لها في السوق العالمي الذي يشهد ثورة معلوماتية وانفجار معرفي وتكنولوجي أدى إلى زيادة حدة المنافسة الدولية، مما فرض على مديري المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة أوجبت ضرورة تبني فلسفات وأساليب إدارية جديدة تضمن البقاء والاستمرار لمؤسساتهم.

ولقد فرضت هذه التطورات ضرورة تنمية المديرين لمهارات وقدرات متنوعة، وأدوارا جديدة للعمل من خلالها، ومن أهم هذه المهارات، قدرة المدير على إدارة وقته بفعالية، إذ أن مهارة إدارة الوقت تعتبر موازية لغيرها من المهارات الإدارية، بل إنها قد تتحكم وتحد من طريقة استخدام المدير للمهارات والموارد الأخرى.

وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، حيث أن نجاح العملية الإدارية يفترن بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقا لأولويات محددة تساعده على تحقيق أهدافه.

وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة، لذلك يؤكد الاقتصاديون على ضرورة استغلال هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام. والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة.

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تأخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير، 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.

الإشكالية الرئيسية

وإذا علمنا أن الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا صانعة السياسة والقرار وبين المنفذين لها، فإن إدارتها للوقت تكون هي الفاصلة في حسن أو سوء إدارته. فمن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية، وعليه تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يدير مديري الإدارة الوسطى الوقت في المؤسسات الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية

ويتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما نظرة مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية إدارة الوقت؟
- 2- هل يعتمد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت)؟
- 3- هل يعتمد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت؟
- 4- ما أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية؟

5- ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى، نطاق الإشراف، منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية) على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: ينظر مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة سلبية.

الفرضية الثانية: تقتصر أساسيات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على تحديد الأهداف والأولويات.

الفرضية الثالثة: يعتمد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

الفرضية الرابعة: تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الخامسة: تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية بدرجة كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- محاولة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة التعرف على أهمية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى.
- محاولة التعرف على أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

- محاولة التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطي، نطاق الإشراف ومنطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية) على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

- محاولة إبراز أهمية عنصر الوقت بصفته موردا نادرا وثمينا ويتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدية بصفة خاصة وفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة.

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية على المستوى العلمي، لكونها تمثل استمرارا 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.

- يمكن لهذه الدراسة أن تقدم صورة شاملة عن كيفية إدارة المديرين لوقتهم داخل المؤسسات الاقتصادية.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت لدى المديرين على المستوى المحلي وهذا حسب علمنا.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

يمكن تقسيم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وموضوعية، كالآتي:

الأسباب الذاتية

- اهتمامنا بطبيعة عمل المدير لكونه يدخل في صلب تخصص إدارة الأعمال.

- الرغبة في التعرف على واقع وكيفية إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومعرفة اتجاهاتهم نحو أهمية إدارة الوقت.

الأسباب الموضوعية

- محاولة تعميق الفهم بموضوع الدراسة، وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه.
- أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمدير في ظل المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية.
- نقص الدراسات على المستوى المحلي فيما يخص موضوع إدارة الوقت لدى المديرين بشكل عام ولدى مديري الإدارة الوسطى بصفة خاصة.

منهجية الدراسة

استخدمنا لغرض الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، حيث قمنا بإجراء مسح عن طريق العينة العمدية، الذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج الوصفي، وذلك لإجراء دراسة ميدانية لمحاولة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدية.

المصادر المستعملة في الدراسة

لقد اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على نوعين من المصادر وهما:

المصادر الأولية: اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

المصادر الثانوية: اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على مصادر أخرى منشورة وغير منشورة، باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية والمتمثلة في: الكتب، المقالات والملتقيات العلمية، الدراسات السابقة المتمثلة في الرسائل الجامعية وبعض من المصادر الإلكترونية.

حدود الدراسة

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالمنطقتين الصناعيتين بن بولعيد وأولاد يعيش وبعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة البلدية.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارة الوسطى (مديري الإدارات، مديري وظائف المؤسسة [الموارد البشرية، التسويق أو التجارية، المحاسبة، المالية، الأمن، الصيانة، الجودة والنوعية، ووظيفة الإنتاج...]، مديري الفروع، مديري المشاريع ورؤساء الأقسام) في المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدة.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من 3 مارس 2011 إلى غاية 25 أبريل من نفس السنة.

الدراسات السابقة

نقتصر في عرض الدراسات السابقة لموضوع إدارة الوقت، على الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية، والدراسات التي مست مديري الإدارة الوسطى، والتي هي كالآتي:

1- دراسة بعنوان: " العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني " قدمتها الباحثة فاطمة طه مراد ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك في سنة 1997. وقد هدفت هذه الدراسة بعد عرض الإطار النظري لإدارة الوقت بإيجاز والدراسات السابقة للموضوع، إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني، كما هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الوقت، واكتفت هذه الدراسة بالكشف عن العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المديرين وتوضيح مدى تأثير المتغيرات الشخصية لهؤلاء المديرين على مجالات إدارة الوقت.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الوقت والمتغيرات الشخصية.
- وجود إسهام ذو دلالة إحصائية للعوامل المستقلة التالية: (المجال الشخصي، المجال المعلوماتي، المجال الاجتماعي) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية.
- وجود إسهام ذو دلالة إحصائية للعوامل المستقلة التالية: (نظام الاتصال، التأجيل، التردد في اتخاذ القرارات، ضعف الانضباط الذاتي، نظام المعلومات) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية.

2- دراسة بعنوان: " كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية: الاتجاهات والعوامل المؤثرة " قدمتها الباحثة سحر جبر عودة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك في سنة 2000. وقد تناولت مفهوم إدارة الوقت والأساليب الجيدة لإدارته بشكل فعال، وعرض الدراسات السابقة للموضوع.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية، عن طريق توضيح مدى تأثير المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية لمديري فروع البنوك الأردنية على مجالات إدارة الوقت، واكتفت هذه الدراسة بمحاولة التعرف على مدى وجود اختلافات إحصائية بين هذه المتغيرات ومجالات إدارة الوقت، ومناقشة العلاقة فيما بينها.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لم يكن للمتغيرات الشخصية بشكل عام تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة.
- يوجد للمتغيرات الاجتماعية والمتغيرات التنظيمية تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول كيفية استخدام الوقت وإدارته، إضافة إلى عقد الدورات والبرامج التدريبية الخاصة بمهارة إدارة الوقت لمختلف المستويات الإدارية.

3- دراسة بعنوان: " إدارة الوقت والميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين مؤسسة TAK PVC و مؤسسة BKL" قدمتها الباحثة أسية سايج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة في سنة 2006. وقد هدفت إلى التعرف على أهمية إدارة الوقت في تدعيم تنافسية المؤسسة الجزائرية، ولم تختص هذه الدراسة في التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى المديرين في المؤسستين قيد الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية عن طريق إدارة الوقت يتم من خلال:

- الاهتمام بالوقت في العملية الإنتاجية.

- المتابعة المستمرة للأعمال في المؤسسة.

- التعاون الكبير بين العمال والإدارة في المؤسسة.

4- دراسة بعنوان: " دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته : حالة الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بالجزائر العاصمة " قدمها الباحث لعور عبد الحفيظ ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر في سنة 2007. وقد تطرقت الدراسة لعرض أدبيات إدارة الوقت مع التركيز على الأساليب الإدارية المساعدة لإدارة الوقت والعوامل المضيفة للوقت. حيث اكتفت هذه الدراسة بالكشف عن مضيعات الوقت لدى مديري الوكالة الوطنية لمسح الأراضي وتبيان أهم الأساليب الإدارية المساعدة لهم في إدارة وقت عملهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أهم مضيعات الوقت لدى المديرين بالوكالة الوطنية لمسح الأراضي مصدرها ضعف وسوء التنظيم.
- أن أهم أساليب إدارة الوقت التي يستخدمها المديرين بالوكالة الوطنية لمسح الأراضي هي: الإدارة بالتفويض، الإدارة بالأهداف وإدارة الاجتماعات.

5- دراسة بعنوان: " نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت: دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط ". رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من طرف الباحث محمد السعيد جوال، إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المدية في سنة 2010. وقد تناولت الإطار النظري العام لإدارة الوقت، وباعتبار أن الدراسة قد أخذت بوجهة النظر القائلة بأن الإدارة علم وفن، فقد تضمنت اقتراح منهجية للإدارة الفعالة للوقت، حيث قام الباحث بتقدير ما ينبغي أن تكون عليه إدارة وقت أفراد عينة الدراسة في ضوء هذه المنهجية، بهدف تفعيل دورهم في إدارة الوقت، وخلصت في جانبها التطبيقي إلى أن المديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية بمنظمات ولاية الأغواط واعون بأهمية الوقت وضرورة إدارته، لكنهم يفتقرون إلى الوسائل والأساليب التي تساعدهم على تحقيق الإدارة الفعالة له، لذا اقترح الباحث على هؤلاء المديرين الحرص على المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الوقت.

وتأتي دراستنا هذه معتمدة على وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ممارسة، وبناء على ذلك هدفنا من خلالها إلى محاولة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات عند إجراء الدراسة الميدانية، أبرزها المشاكل التي تلقيناها أثناء عملية توزيع الاستبيانات، وذلك بسبب الإجراءات البيروقراطية المتبعة في بعض المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى رفض أغلب المؤسسات الاقتصادية التعاون معنا، خصوصا المؤسسات الخاصة منها، صف إلى ذلك تماطل الكثير من المديرين في تعبئة الاستبيانات مما دفعنا إلى الاتصال ببعض المؤسسات عدة مرات، وهذا ما أدى إلى التفاوت الكبير بين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة كما يلي:

الفصل الأول جاء بعنوان: الإدارة وإدارة الوقت، ونتعرض في محوره الأول إلى ماهية الإدارة وطبيعة عمل المدير ويتضمن مفهوم الإدارة وطبيعتها، ومفهوم المدير ومستوياته ومهارته الإدارية. أما المحور الثاني فتطرقنا فيه للوقت، مفهومه، وخصائصه وأنواعه وأهميته في الإدارة، وعلاقته بالفكر الإداري. أما المحور الثالث فتم تخصيصه لمفهوم إدارة الوقت، وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الإدارية، وعلاقتها بالأنماط القيادية للمدير.

الفصل الثاني جاء بعنوان: المبادئ الأساسية لإدارة الوقت، ونتعرض في محوره الأول إلى أساسيات إدارة الوقت، ويتضمن تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، وتخطيط الوقت. أما المحور الثاني فتطرقنا فيه إلى التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، حيث يتضمن مفهوم التفويض وخطوات التفويض الفعال مع تبيان معوقات التفويض المختلفة. أما المحور الثالث فتم تخصيصه للعوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت والمتمثلة في مضيعات الوقت، ويتضمن مفهوم مضيعات الوقت وأنواعها وأسبابها، مع محاولة عرض منهجية لكيفية التحكم فيها.

الفصل الثالث جاء بعنوان: دراسة ميدانية لكيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بولاية البليدة، ونتعرض في محوره الأول إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة، حيث يشمل هذا المحور على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية. أما المحور الثاني فتطرقنا فيه لتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الأربعة الأولى للدراسة مع اختبار الفرضيات التابعة لها. أما المحور الثالث فتم تخصيصه لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة.

الفصل 1

الإدارة وإدارة الوقت

إن المهمة الأساسية للإدارة هي كيفية التنسيق الفعال للموارد المختلفة والمتاحة للمؤسسة، وهو ما يميز الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة، ويشار إلى ذلك بالفعالية أو الرقي في الأداء. فيتوافر لأي مؤسسة مزيج من الموارد: مالية، طبيعية، بشرية، المعلومات ومورد الوقت.

وهذه الموارد ليست متوافرة بشكل مطلق، ولكنها محدودة بطبيعتها. ومهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم من خلال الوصول إلى الاستخدام الفعال لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

فبالرغم من أن مورد الوقت بدون ثمن عكس باقي الموارد الأخرى، إلا أن أهميته إدارته بالنسبة للمدير قد تفوق أهمية هذه الموارد، حيث أن عمل المدير لا ينجح إن لم يدير وقته بفعالية. في إطار هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

هل توجد نظرية إدارية عامة متفق عليها من طرف الباحثين والمختصين في المجال الإداري؟ وما هو مفهوم الإدارة؟ وما طبيعتها؟ وما مفهوم الوقت؟ وما علاقته بالفكر الإداري؟ وما هو مفهوم إدارة الوقت؟ وكذا علاقتها بالوظائف الإدارية؟ وما علاقة الأنماط القيادية للمدير بإدارة الوقت؟

وسنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة وفقا للمحاور التالية:

1.1. ماهية الإدارة وطبيعة عمل المدير

2.1. الوقت وعلاقته بالإدارة

3.1. ماهية إدارة الوقت وعلاقتها بالوظائف الإدارية والأنماط القيادية للمدير.

1.1.1. ما هية الإدارة وطبيعة عمل المدير

تحظى دراسة الإدارة (Management) في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة من قبل الدارسين والممارسين لها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ويرجع السبب في تعاضم أهمية دراسة الإدارة وما يتعلق بها في مجتمعنا الحديث، إلى تزايد تأثير التغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية، اقتصادية وتكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، مما استدعى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المؤسسات.

ويعتمد نجاح هذه المؤسسات على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمدير والمؤسسة يعتبران وجهين لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر. فالحاجة إلى طبقة المديرين ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، وبدون وجود المدير الكفاء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها.

1.1.1.1. لمحة عن تطور الفكر الإداري

من واقع المحاولات التي قدمت لتنظيم وتبسيط تطور الفكر الإداري بنظرياته المختلفة وفي ضوء إسهامات عدد من الكتاب والباحثين، يمكن تصنيف مدارس أو مداخل الإدارة كالاتي [1] ص38: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة العلمية للإدارة، مدخل النظم، ومدخل متغيرات الموقف، و قبل استعراض هذه المدارس، سنتطرق إلى الجذور التاريخية للفكر الإداري.

1.1.1.1.1. بدايات الفكر الإداري

لقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري وممارسته كلياً أو جزئياً، فلو تعرضنا لأهم الحضارات الإنسانية، لوجدنا أن الحضارة السومرية (5000 ق.م) اهتمت بحفظ السجلات والوثائق. أما إنجازات الحضارة المصرية القديمة (4000-2000 ق.م) في مجال البناء، كما تدل على ذلك الأهرامات. أما البابليون (2000-1700 ق.م) فقد اهتموا بوضع المعايير للعمل و تحديد المسؤوليات، إذ حدد حمورابي معايير تحديد الأجور والسن القانوني وعدد ساعات العمل يوميا. أما في الحضارة الصينية (500 ق.م) فقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد (سور الصين العظيم). أما الحضارة اليونانية (5000-3500 ق.م) فقد كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها واضحا، والعلم هو أساس التقدم الإداري. أما الحضارة الرومانية (300 ق.م، 300 ب.م) فقد أرست أهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري.

وقد عرف عن الفينيقيين (1300 بعد الميلاد) اهتمامهم بالتجارة عبر البحار، مما استلزم أشكالاً تنظيمية قانونية وهي أساس العمل الإداري السليم [2] ص.ص 23-26.

ومع ظهور الإسلام – أي ما يزيد عن 1400 سنة- بدأت المرحلة الأكثر نضجاً وتقدماً في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، كما بدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن [1] ص 35.

ومع التطور البشري والمعاملات الاقتصادية، وظهرت الشركات التجارية، خاصة في إيطاليا، في القرن الخامس عشر، وانتشارها بعد ذلك في أوروبا، كانت هناك نظرة أكثر تطوراً، بعد استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال، والقواعد المالية في البنوك [3] ص 204.

وتأتي بعد ذلك إسهامات الاقتصاديين التقليديين في الفكر الإداري، بطرح بعض المفاهيم التي تستعمل في تنظيم المؤسسات، وكان ذلك عن طريق Adam Smith (1776) الذي أكد على ضرورة تقسيم العمل وDavid Ricardo (1817) الذي أوصى بتخصيص المهام [4] ص 6. وتستمر هذه المحاولة بأعمال Taylor وFayol بعد ذلك في بداية القرن العشرين.

2.1.1.1. المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تنقسم هذه المدرسة إلى جزأين: الإدارة العلمية (Management scientifique) من جهة والنظرية الإدارية العامة (La théorie administrative générale) من جهة أخرى.

اهتم منظرو الإدارة العلمية (Taylor، Gilberth، Gantt) بالإدارة من زاوية رفع إنتاجية العامل، أما منظري النظرية الإدارية العامة وهم (Fayol، Weber) قد اهتموا بالتنظيم العام للمؤسسة وعلى الوسائل التي تجعلها أكثر فعالية [5] ص 3.

وقد اهتم Taylor بنشر أفكاره من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية «The principles of scientific management» ولقد تضمن هذا الكتاب أهم الأفكار والمبادئ التي استخلصها خلال عمله ودراساته وإدارته لمصانع الصلب [6] ص 58.

وقدم أربعة مبادئ رئيسية للإدارة العلمية والتي تتمثل في: "دراسة كل المعارف التقليدية ثم تحويلها إلى مبادئ علمية. اختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة على أسس علمية. تطبيق الأسس العلمية في العمل من طرف العمال المدربين وفقاً للطريقة العلمية. تقسيم العمل في المؤسسة بأنصبة تقريبا متساوية بين العمال وأعضاء الإدارة" [7] ص 70.

ثم جاء كل من Henry Gantt و Frank و Lilliam Gilberth الذين قاموا بتطوير مناهج خاصة للإدارة العلمية [5] ص6.

أما Henry Fayol فقد قام في 1916 بإصدار كتاب « L'administration industrielle et générale » الذي عرض فيه الوظائف الإدارية التالية: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة. ووضع عددا من المبادئ الإدارية لكونه كان يعتقد بإمكانية تعليم الإدارة [8] ص368. وبالتوازي مع أعمال Fayol، قام كل من Gulick و Uruick و Follett بتطوير النظرية الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية و Weber في ألمانيا [9] ص.ص258-270.

إلا أن هناك انتقادات توجه إلى هذه المدرسة، فبالإضافة إلى كونها تسبب التعب والملل في تنظيم العمل، ولا تضمن أي تأمين للعمال، وتلحقهم بالآلة فيعاب عليها [3] ص206:

- التقليل إلى أدنى حد من أثر الصراعات في المؤسسة.

- جهل ميكانيزمات الإدراك.

3.1.1.1. مدرسة العلاقات الإنسانية

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها Elton Mayo، والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة.

وبالرغم من أن الدراسات التي قام بها Mayo كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية، إلا أنها خرجت بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية [10] ص51.

ومجموعة من هذه الدراسات تمت في الفترة من 1924 إلى 1932 في مصانع الهاوثورن الخاصة بشركة جنرال إلكتريك. واستخلص الباحثون من هذه الدراسات أن هناك عوامل أخرى هامة خلاف الظروف المادية لها دور في التأثير على أداء العمال، وقد سميت هذه العوامل بـ "أثر الهاوثورن" (L'effet de hawthorne) وهي تشير إلى دور سلوك الإدارة وأسلوب القيادة في التأثير على أداء العاملين [11] ص.ص76-77.

وقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الإنسانية، سواء أن كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية

الإنتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية في إطار العملية المذكورة [12] ص 63. وفي تطور لاحق ظهر عدد من المحاولات الأخرى لبعض الباحثين والكتاب لتطوير مفاهيم هذه النظرية يجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد، ومن أمثلة هؤلاء: Argyris، Mcgrigor، Likert، Maslow، Herzberg، Munsterberg وآخرون [1] ص 45.

أما ما يعاب على هذه المدرسة أنها تفادت مشاكل السلطة، فلم تعط أهمية للنظام الهرمي الرسمي في المؤسسة، ولطريقة التحكم أو المراقبة الاجتماعية، والتي بها يتم التحكم في العامل البشري في المؤسسة. واعتبر روادها كل المجموعة البشرية في المؤسسة كأنها هرم من العلاقات غير الرسمية فقط، وفشلوا في كل مرة أرادوا ترجمة عمل مجموع المؤسسة [3] ص 207.

4.1.1.1. المدرسة العلمية للإدارة

لقد سمح تطور المؤسسات والأعمال إلى دخول مجموعة من الوسائل التقنية الكمية من طرف رواد هذه المدرسة، وعلى رأسهم Morgenstern [3] ص 207. وترى هذه المدرسة أن أية وظيفة إدارية مبنية على المنطق، يمكن أن يتم وضعها في شكل معادلات رياضية، وتركز هذه المدرسة على استخدام النماذج في تبيان علاقاتها [13] ص 22. ولعل أهم الجماعات في هذه المدرسة وأكثرها شهرة هي جماعة القائمين ببحوث العمليات [14] ص 60. ومن أهم أدوات بحوث العمليات: البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلسلة ماركوف، المحاكاة ونقطة التعادل [2] ص ص 119-121.

وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل، وكثير من العوامل الأخرى [1] ص 47.

5.1.1.1. نظرية النظم

هذه النظرية تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن الماضي، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة [15] ص 59. وعلى رأسهم Chuchlane، وأهم أفكار هذه النظرية أن المؤسسة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية، متفاعلة فيما بينها، يؤثر كل منها في الآخر، وتتفاعل هذه الأنظمة بدورها مع محيط المؤسسة، وتتأثر به

وتؤثر فيه [3] ص 208. كما ساهمت هذه النظرية في تقديم فكرة العمل المشترك Synergie يعني أن شخصين أو وحدتين يمكنهما إنجاز الكثير من الأعمال معا، أكثر مما ينجزان هذا العمل كل على حدة أو بمفردهما [6] ص 111.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، أنها لم تقدم علاجا شافيا لحل مشاكل المؤسسات، لكون هذا المنهج لم يقدم "عشر خطوات سهلة للنجاح في الإدارة" [16] ص 94.

6.1.1.1. النظرية الموقفية

كان هدف الباحثين في هذه النظرية هو إيجاد العلاقة بين الهيكل (Structure) والموقف (Situation)، حيث قاموا بإلغاء الفكرة التي تقول بأنه يمكن أن يوجد هيكل أفضل لكل الحالات.

وقاموا بدورهم بالبحث لتحديد الهيكل الأفضل للمؤسسة التي تعمل تحت شروط أو ظروف خاصة. وكانت الأعمال الأولى للباحث Woodward والتي تعود لسنوات الخمسينات، ثم تتابعت البحوث في هذا المجال من طرف كل من Paul Lawrence و Jay Lorsh في 1967 ثم من فرقة بحث من جامعة اسطون (Université d'Aston) بانجلترا وباحثين آخرين [17] ص.ص 119-121.

واتسمت هذه النظرية - وخاصة بالصياغة التي قدمها Lawrence و Lorsch - بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على "ما ينبغي أن يكون" إلى الحالة الواقعية التي تبحث في "ما هو كائن فعلا" وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها [12] ص 96.

ويضيف Kast أن هذا المدخل يمثل اتجاها وسطا بين اتجاهين، الأول يرى بوجود مبادئ عامة للتنظيم والإدارة، والثاني يرى أن كل تنظيم هو حالة فريدة من نوعه، ولذلك ينبغي تحليل كل موقف على حدة [18] ص 66.

وبالرغم من جاذبية ومنطقية هذا المدخل فان البعض يرى أن الاعتماد عليه بصورة كلية قد يعيق التوصل إلى محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية، ولا يعطي دفعة للفكر الإداري إلى الأمام بل يعود به إلى نقطة البداية من جديد [10] ص 71.

بالإضافة إلى النظريات سابقة الذكر، توجد بعض المحاولات لبناء نظريات أخرى في الإدارة، ويمكن ذكر بعض من هذه المحاولات باختصار كالاتي: نظرية Z والإدارة بالمشاركة [1] ص.ص 54-55، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والميزة التنافسية، وإدارة الوقت... وغيرها [15] ص 47-

نستنتج من استعراضنا لهذه النظريات الإدارية، أنه لا توجد نظرية عامة للإدارة متفق عليها عند جميع المنظرين والباحثين في المجال الإداري، وهذا ما يدعم وجهة النظر التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة فيما يخص طبيعة الإدارة، والتي سوف نتطرق إليها في العنصر الآتي.

2.1.1. مفهوم الإدارة، أهميتها، طبيعتها

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى عرض بعض تعاريف الإدارة وأهميتها، وسناقش في الأخير طبيعة الإدارة من حيث هي علم أم فن؟ وهل هي مهنة؟

1.2.1.1. مفهوم الإدارة:

على الرغم من أهمية الإدارة (Management) في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو شامل أو متفق عليه. فمصطلح الإدارة غير محدد بدقة، ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة، وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة تشكل مفهومًا معنويًا معقدًا، فضلًا على أن الدراسات والبحوث في المجال الإداري قد جاءت متأخرة إلى حد ما. ولهذا فإن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء وجهة نظر الباحث لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وفي ضوء خبراته الإدارية وقناعاته ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة [19] ص.ص 11-14. لذلك كان من المناسب عرض بعض هذه التعاريف لاستخلاص أهم خصائص الإدارة.

ولقد عرف Fredrick Taylor الإدارة على أنها: " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة " [7] ص 20.

أما Henry Fayol فقد عرف الإدارة من خلال تعريفه لوظيفة المدير حيث يقول معنى أن تدير هو: " أن تتنبأ وتنظم وتقود وتنسق وتراقب " [20] ص 9.

وتعرف Follett الإدارة بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " [7] ص 11.

أما لدى Peter Drucker فإن الإدارة هي: " فن تنظيم الموارد من أجل تحقيق أداء مرضي للمؤسسة " [21] ص 87.

أما حسب Pierre Baranger فإن الإدارة هي: " فن تحريك الجهود من أجل تحقيق الأهداف، وبأنها تركز على قيم ثقافية وتقنيات خاصة وعلى استعمال العلوم " [22] ص 25.

ومن التعاريف السابقة للإدارة يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الإدارة تحتوي على مجموعة من الوظائف؛
- أن الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد؛
- أن الهدف ضروري ولازم للإدارة؛
- أن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين؛
- أن الإدارة ليست علما وإنما تستعمل العلم؛
- معظم هذه التعاريف تشير إلى الإدارة على أنها فن.

2.2.1.1. أهمية الإدارة

يؤكد Mintzberg على أنه لا يوجد أي عمل حيوي في المجتمع غير عمل المدير، لكونه هو الذي يوجه مؤسستنا لتخدمنا كما ينبغي أو عكس ذلك تبدد مواردنا البشرية والمادية [21] ص204.

ويمكن بلورة أهمية الإدارة في النقاط التالية:

- تبرز أهمية الإدارة في قدرتها على المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث تتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع، وتلبية شروط الدولة والاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام بتوفير السلع والخدمات بأسعار منافسة، وشمول المواطنين بمضلة الضمان والتأمين الصحي، وعدم الإضرار بالبيئة والمشاركة في معالجة مشكلات الفقر والبطالة [15] ص30.

- تؤدي الإدارة إلى استخدام فعال وإيجابي ومثمر للمصادر المتوفرة، وللموارد المالية المخصصة للمؤسسة، وللقوى البشرية العاملة فيها. كما تؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وإلى غياب أقل عن العمل، وإلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وتغييرات أقل في التنظيم، وبدون الإدارة تعم الفوضى ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج [19] ص16.

- إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر، ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي التي تعمل على جمع البيانات وتحليلها وتصويرها، وهي التي تنتبأ بالأحداث، وهي التي تخطط استراتيجيا. وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شيء. وهي التي تحاول جاهدة لإيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد [23] ص.ص20-21.

- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المؤسسات، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بين هذه التحديات [1] ص.ص 18-19: التغيير في القوانين الاقتصادية والاجتماعية، التطور التكنولوجي السريع، الندرة في مقومات وموارد الإنتاج، وزيادة نفوذ جماعات الضغط (النقابات والأحزاب السياسية... الخ).

3.2.1.1. طبيعة الإدارة

باعتبار أن موضوع إدارة الوقت يدخل في إطار عمل المدير فمن الضروري أولاً تحديد طبيعة عمل المدير وطبيعة الإدارة بشكل عام، قبل التطرق لموضوع إدارة الوقت. وذلك عن طريق محاولة الإجابة على السؤال الآتي: هل الإدارة علم أم فن [24] ص 2051؟ وهل هي مهنة؟ وذلك باستعراض وجهات النظر المختلفة لبعض الباحثين ومنظري الإدارة في الموضوع.

حيث تبني Henry Fayol وجهة النظر القائلة بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها، حيث يقول في كتابه « Administration industrielle et générale » " في الحقيقة، فإن القدرات الإدارية يمكن الحصول عليها مثل القدرات التقنية (Les capacités techniques) في المدرسة أولاً ثم في الورشة" [20] ص 24.

أما Oliver Sheldon [16] ص 30 فيقول: "بشكل عام، تهتم الإدارة بعنصرين اثنين: الأشياء والأشخاص. وفي حين أن العنصر الأول قابل للمعالجة العلمية، فإن الثاني غير قابل لذلك" ويقول أيضاً: "حين يتعلق الأمر بالكائنات البشرية، فإن المبادئ العلمية مجرد هدر للورق".

ويرى الباحث Jack Duncan أن الإدارة هي: "منهج معترف به منذ حوالي قرن، ولكن الإدارة لم تنضج بعد لكي تصبح علم نظري أو تجريبي وعدم نضجها يعتبر من الأسباب الرئيسية في بقائها فن تطبيقي" [25] ص 55.

أما Peter Drucker فيقول في كتابه « The essential » بأن الإدارة هي: "فن (Art Libéral) لكونها تعتمد على المعرفة الذاتية، والحكمة والقيادة وأيضاً لكونها تهتم بالممارسة والتطبيق" [26] ص.ص 15-16. وأضاف في كتاب آخر الخصائص التالية للفن: الموهبة، التجربة، الرؤية، الشجاعة والشخصية [27] ص 180. ويضيف Drucker في كتابه « A propos du management » على أنه قد وجهت عدة انتقادات للنظام الحالي لتعليم الإدارة، ومعظمها في محلها،

وهذا يرجع إلى أن الأشياء المضبوطة في نظم تعليم الإدارة، لم تساعد المديرين على مواجهة التحديات الحالية [28] ص11.

ومن الإسهامات الحديثة في الموضوع، نجد كتاب Henry Mintzberg بعنوان: « Des managers des vrais! Pas des MBA » والذي انتقد فيه الإدارة ونظام تعليمها. حيث يقول فيه، أن الإدارة ليست علما، لأن العلم يعمل على تطوير المعرفة بالاعتماد على البحث وهذا ليس بموضوع الإدارة، وهذه الأخيرة لا تعتبر حتى علما تطبيقيا (Science appliquée) لكون العلم التطبيقي يعتبر أيضا علما. ويقول أيضا أن الإدارة تستعين بالعلم من جهة ولكن الجانب أو القسم المهم في الإدارة يحتوي على الخصائص التالية: بعد النظر والرؤية والحدس والتي هي من خصائص الفن [29] ص6.

ووجهة نظر Mintzberg السابقة، هي نفسها التي ذكرها قبل ذلك في كتابه بعنوان: « Le management : voyage au centre des organisations » [30] ص34، والتي قال فيها بأن: " أي نظرة خاطفة لعمل المدير تؤدي إلى الرفض السريع بأن نشاطاته يمكن أن تكون علمية، ومنه إثبات خطأ الفرضية التي تقول بأن الإدارة علم".

أما حسب موسوعة الإدارة « Encyclopédia of management » فإن: "معظم البحوث الإدارية التي أجريت في المؤسسات الأكاديمية تمزج بين فن وعلم الإدارة " [31] ص16.

أما فيما يخص الإجابة عن الجزء الثاني من السؤال المطروح في هذا الموضوع وهو: هل الإدارة مهنة؟

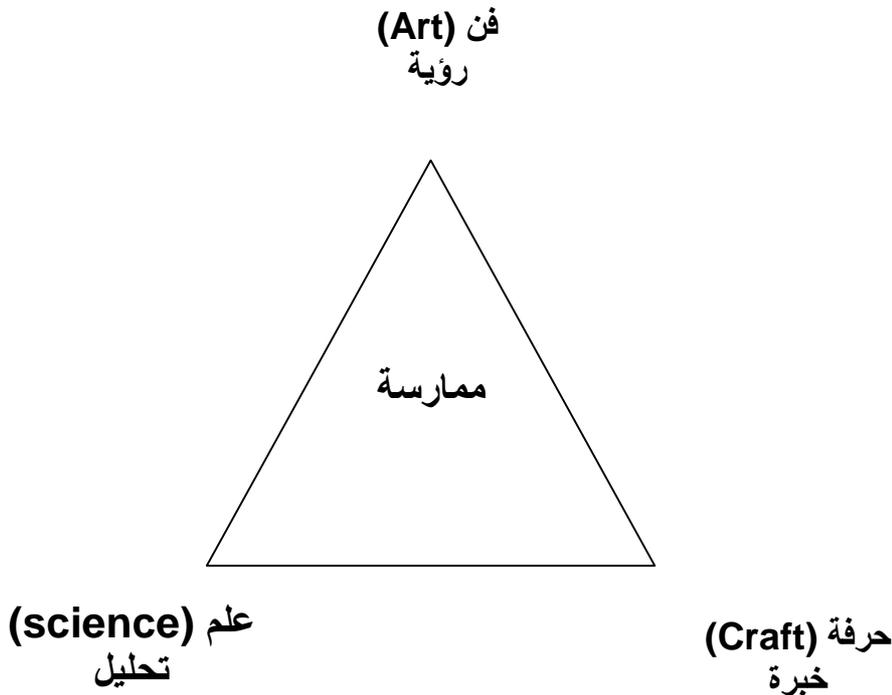
فيقول Mintzberg بأن الإدارة ليست مهنة، لكون هذه الأخيرة تتطلب علما ضببطت قواعده ومبادئه ومتفق عليها، وهذا ليس واقع الإدارة، ورغم مرور حوالي قرن على المحاولات الساعية للوصول إلى ذلك، إلا أنه لم يضبط من عناصر الإدارة في الممارسة إلا العدد القليل، ومنه لا يمكن القول بأن الإدارة مهنة [29] ص.ص7-8.

وقد تطرق كل من الباحثين Rakesh Khurana و Nitin Nohria لهذا الموضوع في مقال لهما بعنوان: « It's time to make management a true profession » [32] ص.ص70-77، فحسب رأيهما تتخذ المهن الحقيقية قوانين تعاملات يتم تدريسها كجزء أساسي في المقرر الرسمي لأفرادها، وعلى عكس الأطباء والمحامين، لا يخضع المديرون لقانون تعاملات عالمي

ملزم. ويضيفان بأنه لو ينظر إلى الإدارة كمهنة حقيقية فإن ما نتوقعه ونأمله من المديرين في أخلاقهم المهنية سترتفع جدا.

وفي مقال حديث تحت عنوان: « No, management is not a profession » [33] ص.ص 52-60، أكد فيه صاحبه Richard Barker بأن الإدارة ليست بمهنة بالرغم من أنه يمكن تأهيل وتكوين المديرين، وبالرغم أن وضعهم الاجتماعي شبيه بوضع الأطباء والمحامين. وهذا راجع لكون الإدارة ليس لها قانون أخلاقيات وتعاملات خاص بها، ولا حتى آلية تدعمه إلا أنه سار مبدئياً، ولكنه في تحدٍ كبير أمام رحابة الإدارة (اتساع نطاقها وآفاقها غير المحدودة).

وللجمع بين وجهات النظر السابقة سندرج ما توصل إليه Mintzberg حول هذا الموضوع، الذي خصص له جزءا كبيرا في كتابه « Managing » [34] ص.ص 9-10، الصادر في سنة 2009، حيث أكد فيه بأن الإدارة ليست علما وليست بمهنة، وإنما - أي الإدارة - " تجمع بين مقدار كبير من الحرفة (Craft) مع لمسة حقيقية للفن (Art) إلى جانب استعمال شيء من العلم (Science)، وتنتهي بالعمل الذي هو قبل كل شيء ممارسة (Practice) "، كما هو موضح في الشكل رقم 01.



الشكل رقم 01: الإدارة كفن وحرفة وعلم [34] ص 11

ويقول بكلمات أخرى "الإدارة قد لا تكون علما، لكنها تحتاج بعضا من نظام العلوم، فهي تتجذر عمليا كحرفة تكسوها لمسة فنية " [34] ص. 127

3.1.1. المدير و طبيعة عمله

سنتناول في هذا العنصر بعد مفهوم المدير، مختلف مهارات ومستويات المدير ووظائفه الإدارية.

1.3.1.1. مفهوم المدير

إن كلمة Manager لا يمكن ترجمتها إلى أي لغة أخرى، ففي انجلترا نجد أنها لا تحمل نفس المعنى مثل الولايات المتحدة الأمريكية. وحتى في الاستخدام الأمريكي نجد أن معناها غير واضح تماما. وكلمة Manager لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية أو الفرنسية أو الإسبانية أو الإيطالية أو الروسية، ومع ذلك فالكلمات المناظرة لها في هذه اللغات غير دقيقة تماما ككلمة Manager في اللغة الأمريكية [34] ص 21. وقد قدمت تعريفات عديدة في أدبيات الإدارة للمدير نذكر البعض منها فيما يلي:

يعرف كل من Decenzo و Robbins المدير بأنه: " الشخص الذي يقوم بتنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين داخل منظمة ما، وهذا إما أفقيا أو عموديا " [5] ص 28.

أما Stonner فيرى المدير على أنه: "أي شخص مسؤول عن المرؤوسين والموارد الأخرى في المنظمة، وهو المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي" [1] ص 71.

ويعرفه كل من Schermerchorn و Chappell بأنه: "الشخص الذي يتحمل مسؤولية إنتاجية الآخرين" [8] ص 8.

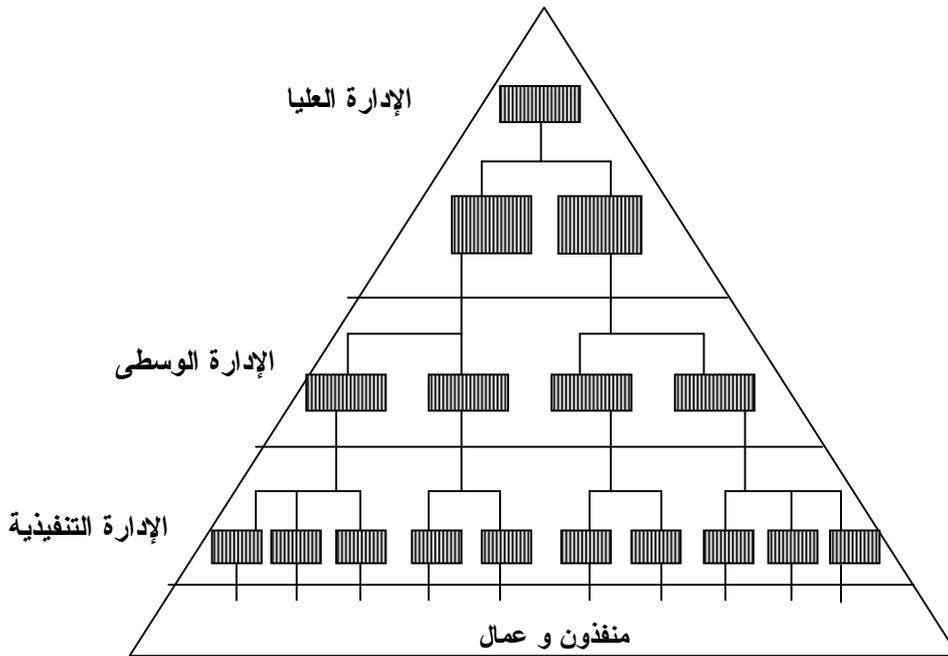
إن كل التعاريف السابقة تعرف المدير على أنه: " ذلك الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين" [35] ص 22. إن هذا التعريف كان مناسباً في زمانه. إلا أنه غير كاف، ولم يكن كافياً على الإطلاق، فمنذ البداية، كان هناك أناس في المنظمات الكبرى وفي مراكز مهمة ذات مسؤولية، وذات إدارة واضحة، إلا أنهم لم يديروا، أي أنهم لم يكونوا مسؤولين عن عمل أفراد آخرين. فمدير التمويل للشركة، مثلاً، وهو الرجل المسؤول عن إيجاد المال واستخدامه في المؤسسة، قد يكون لديه عدد من المرؤوسين ويعد مديراً باعتبار التعريف التقليدي، إلا أن مدير التمويل يقوم بنفسه بأغلب الأعمال المالية، ويعمل مع شركات التأمين... الخ. ومن ثم فإنه: "مسهم فردي" وليس مديراً، إلا أنه عضو في الإدارة العليا [35] ص 22.

لقد أصبح التعريف التقليدي غير مناسب بالمرّة وعائق للإدارة الفعالة، والأداء الحقيقي، ومن الضروري والعاجل العمل على تقديم التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينات، والتي أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو: "محترف له إسهامات فردية في الإدارة"، لقد مكن ذلك من القيام بدفع مرتب الرجل كما ينبغي مقابل عمل احترافي، بدلاً من

الاعتماد على الترقي لدرجة مدير لكي يدفع له مرتب أكبر، أي الترقي إلى مركز مسؤولية عن أعمال الآخرين [35] ص.ص 23-24. ويمكن أن يعمل في مؤسسة خاصة أو عمومية، في مؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم، وعمله يمكن أن يكون في كل المستويات الإدارية إلا في المستوى الأدنى جدا [36] ص.113

2.3.1.1. المستويات الإدارية للمدير

هناك اعتقاد خاطئ بين بعض الدارسين والممارسين بأن فئة المديرين هي تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، وأن الرئيس الأعلى للمؤسسة أو من ينوب عنه هو من يمارس مهام الإدارة، ولكن في الواقع نجد أن المديرين يشغلون مناصب في كافة المستويات الإدارية. فالمدير يمارس وظائفه عند كل مستوى وإن اختلفت الأهمية النسبية لهذه الوظائف والوقت المستغرق في تنفيذها [10] ص.75. ويمكن تصنيف هذه المستويات إلى ثلاثة أنواع [34] ص.109: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة التنفيذية، كما يوضحها الشكل رقم 02.



شكل رقم 02: المستويات الإدارية [37] ص.75

1.2.3.1.1. الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا من عدد قليل من المديرين، يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، معاون المدير العام، أو نائب الرئيس، وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة [38] ص 27. وتنشعب أعمال المديرين في الإدارة العليا من عقد الاجتماعات إلى

حل المشاكل إلى تناول القضايا الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، مثل تحديد المنتجات الجديدة، التطويرات التكنولوجية والبدائل المختلفة للاستثمار... الخ. وعادة ما يكون الأفق الزمني الذي يتعامل معه مديري الإدارة العليا طويلا وبالتالي تتميز قراراتهم بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المؤسسة [10] ص.ص 76-75.

2.2.3.1.1. الإدارة الوسطى

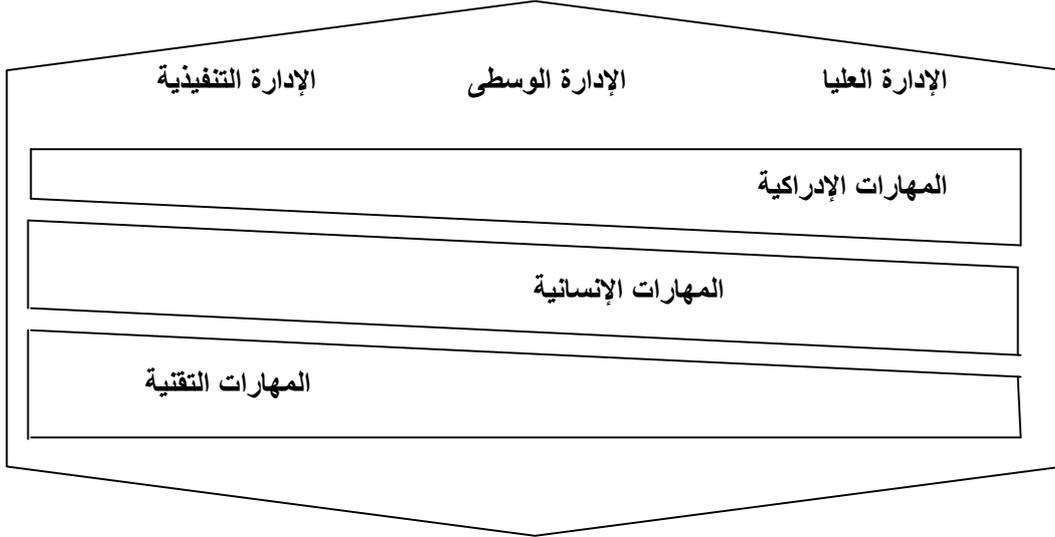
تتكون هذه الإدارة من مديري المؤسسة، المتمثلة في مديري الإدارات [37] ص33، والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية والمالية) والمساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة والخدمات المساعدة)، كما تشمل مديري فروع المؤسسة، أو مديري مصانعها والمنتشرة جغرافيا [38] ص28، كما تشمل كذلك رؤساء الأقسام في المؤسسات صغيرة الحجم [1] ص73. وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقا من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا [38] ص28.

3.2.3.1.1. الإدارة التنفيذية

المديرون في هذا المستوى الإداري هم رؤساء الوحدات الصغيرة (المنمطية)، رؤساء العمال، رؤساء الأقسام في المؤسسات الكبيرة، مشرفوا الإنتاج، وهؤلاء المديرين مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة [1] ص74. وتتركز مهامهم في [18] ص39: ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية، وضع برامج التنفيذ وإجراءات وقواعد العمل... الخ. وقيام هذه الفئة بالعملية الإدارية أمر ضروري وإن كان نطاقها محدود من حيث الوقت والأهمية حيث تتميز بأن قراراتها تؤثر في العمل يوم بيوم وتختص بأعمال محددة [10] ص76.

3.3.1.1. مهارات المديرين

لقد قام خبير الإدارة Robert Katz [39] ص.ص 33-42 بتصنيف المهارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع: مهارات تقنية، مهارات إنسانية ومهارات إدراكية. وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، كما هو موضح في الشكل رقم 03.



شكل رقم 03: المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية [8] ص 17

1.3.3.1.1. المهارات الإدراكية

تتطلب المهارات الإدراكية توافر القدرة على الرؤية الإجمالية لأنشطة وعمليات المؤسسة في الحاضر والمستقبل وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، ولا بد على المديرين من دراسة التدخلات في عناصر البيئة المحيطة وأثرها على المؤسسة [40] ص 107.

وتزداد الحاجة إلى المهارات الإدراكية كلما اتجهنا صعوداً إلى أعلى المستويات الإدارية، ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناءً على الكفاءة وتوافر هذه المهارات [10] ص 77.

2.3.3.1.1. المهارات الإنسانية

تنطوي هذه المهارات على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات. فهذا النوع من المهارات يعني القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو مجموعات. وهذا يتطلب أيضاً من المدير أن يكون قادراً على إجادة الاتصال الفعال [1] ص 106.

ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساو على أساس أن المدير بغض النظر عن مستواه الإداري يتعامل مع رؤوسيه ومسؤول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة علي تصرفاتهم [10] ص78.

3.3.3.1.1. المهارات التقنية

وهذا النوع من المهارات يرتبط في أساسه بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات. وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... الخ، والخاصة بإنجاز العمل [1] ص106. ومن أجل أن يكون المدير فعالا فإن نسبة المهارة التقنية الواجبة تقل كلما ارتفع الشخص في المستوى الإداري في المؤسسة [41] ص23.

4.3.1.1. وظائف المدير

لقد ألمح Miner في العامين 1981-1982 بأن معظم الكتب المدرسية عن الإدارة نظمت على أساس وظائف الإدارة الكلاسيكية الأصلية التي طرحها Fayol، والمتمثلة في: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة [16] ص99.

وقد استفاد Gulick وزميله Urwick من أفكار Fayol وغيره، ووضعوا كتابا عام 1937م بعنوان: أبحاث في علم الإدارة « Papers on the science of administration » ، حددا فيه عناصر الإدارة بسبعة وظائف أطلقا عليها اختصارا كلمة (POSDCoRB) وهي الحروف الأولى لهذه الوظائف [36] ص23.

أما Drucker لخص عمل المدير في خمسة عمليات أساسية وهي: تحديد الأهداف والتنظيم والتحفيز والتقييم وتكوين العمال [42] ص358.

وتبدأ معظم كتب دراسة الإدارة بمناقشة طبيعة العمل الإداري مما يشير إلى أن هذا الموضوع هو المسألة الأساسية في الإدارة كما أشار Fayol بالضبط قبل سنوات عديدة. إلا أن فائدة الوظائف الكلاسيكية لتصنيف أنشطة العمل الإداري أصبحت موضع شك خلال السنوات العشر الماضية من قبل عدد من الكتاب خاصة Mintzberg (1970-1971-1973-1975)، الذي طور علم نماذج خاص به لوصف العمل الإداري [16] ص100.

كما طور Kotter (1982-1912) مفاهيم عن عمل المدير كما فعل Stewart (1974-1976-1982). وأورد Mahoney و Jerdee و Karol (1963-1965) [16] صص 102-

103 أنه يمكن توزيع وقت الإدارة على ثماني وظائف إدارية أساسية، أطلق عليها اسم عوامل برنيسيس (PRINCESS) . وبصفة عامة يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين في عرض وظائف المدير [10] ص79:

المدخل الأول: يعتمد هذا المدخل على عرض الوظائف الكلاسيكية للإدارة التي يباشرها المديرون وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة [10] ص79.

ومن الملاحظ أن وظائف Fayol الخمسة للإدارة متشابهة مع هذه الوظائف الأربعة، حيث أن وظيفة التخطيط تشمل التنبؤ (وفق تصنيف Fayol) وأن وظيفة التنسيق موجودة في كافة الوظائف الإدارية [10] ص17. وستعرض بإيجاز لهذه الوظائف الأربعة فيما يلي:

- التخطيط: ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، تصميم البرامج، تفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد، وكل ذلك في إطار زمني وبيئي معين.

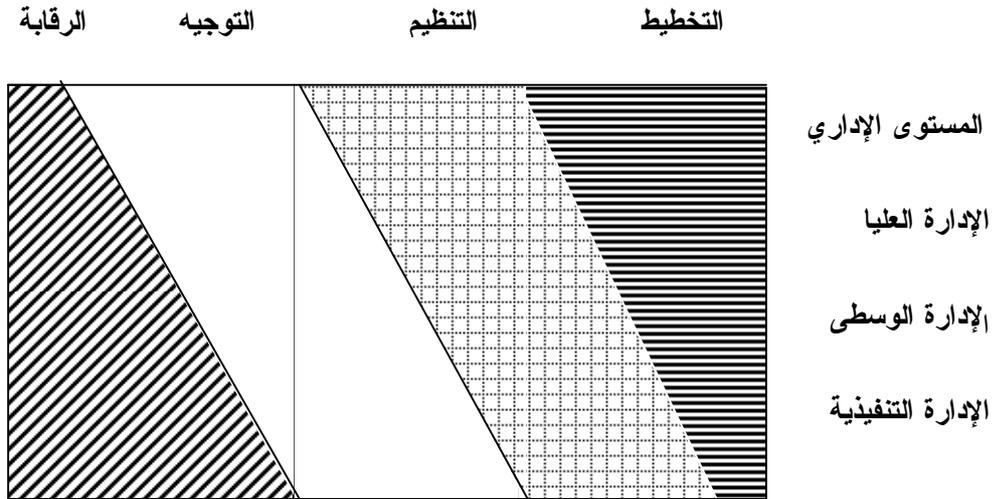
وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها [43] ص196.

- التنظيم: ويعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف [37] ص18.

- التوجيه: ويختص بالقدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة [44] ص166. وينطوي التوجيه على قيام المديرين برسم رؤيا واضحة لدى العاملين بماهية المؤسسة ومساعدتهم على تكوين فهم جيد لدور كل منهم في تحقيق هذه الرؤية [11] ص25.

- الرقابة: يعرف Fayol الرقابة بأنها تعني: "التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها. وهي تمارس على كل شيء، على الأشياء وعلى الأفراد وعلى الأفعال" [20] ص174.

ويقوم كل المديرين في كل المستويات بأداء الوظائف الإدارية. ولكن يلاحظ – بصفة عامة- أن وظيفتي التخطيط والتنظيم تكون ذات أهمية نسبية أكبر في مستوى الإدارة العليا بينما تسود وظيفتي التوجيه والرقابة في مستوى الإدارة التنفيذية [10] ص.ص 80-81، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 04.



الشكل رقم: 04 وظائف الإدارة وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية [10] ص.ص 80-81

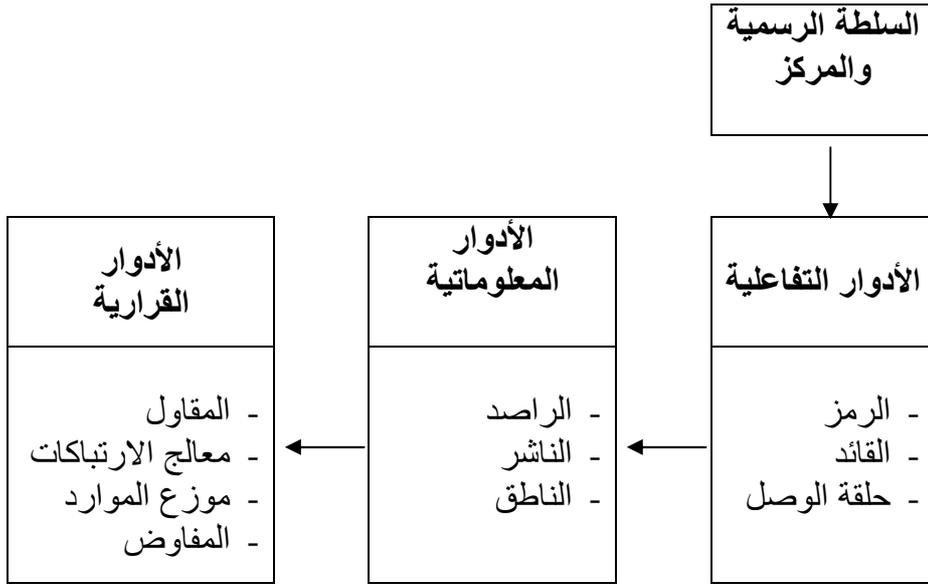
المدخل الثاني: يعتمد هذا المدخل في عرض وظائف المديرين على الأدوار المختلفة التي يقوم بها المدير خلال ساعات العمل اليومي. وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله ويقدم Mintzberg مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المدير أثناء عمله، كالاتي [45] ص176: أدوار المواجهة الشخصية أو التفاعلية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية.

وفيما يلي عرض موجز لهذه الأدوار، الموضحة في الشكل رقم 05.

أولاً: أدوار المواجهة الشخصية أو التفاعلية:

وهي ثلاثة أدوار تشمل المدير كرمز، وكقائد، وكحلقة الوصل في المؤسسة.

- الدور الرمزي: ويتمثل في قيام المدير ببعض الواجبات المرتبطة باستقبال الزائرين وحضور حفلات العاملين وتوقيع القرارات... الخ.
- الدور القيادي: حيث يقوم المدير بتشجيع وتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- دور حلقة الوصل: حيث يكون المدير حلقة الوصل بين المؤسسة وبين أطراف التعامل الخارجي معها مثل الموردين والعملاء، والمؤسسات الحكومية... الخ.



الشكل رقم 05: أدوار المديرين [45] ص 167

ثانياً: الأدوار المعلوماتية: وبدورها تنقسم إلى: دور الراصد للمعلومات ودور الناشر للمعلومات والناطق باسم المؤسسة.

- دور الراصد: حيث يبحث المدير عن المعلومات من خلال العاملين أو من خلال علاقاته الشخصية مع أطراف التعامل الخارجي مع المؤسسة.

- دور الناشر: حيث يقوم المدير بإرسال المعلومات المستلمة إلى أفراد المؤسسة (مثلاً: نقل المعلومات إليهم بعد جولاته، ثم عقده اجتماعاً معهم).

- دور الناطق: فهو يتكلم باسم المؤسسة، وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة عن طريق المؤتمرات والندوات أو المحافل واللقاءات الهامة.

ثالثاً: الأدوار القرارية: وتتضمن أربع أدوار هي: دور المقاول، دور معالج الارتباكات، وموزع الموارد، والمفاوض.

- دور المقاول: وذلك من خلال إدخال أفكار أو مشروعات أو تغييرات جديدة في المؤسسة.

- دور معالج الارتباكات: فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع منها، مثل المشكلات بين العاملين، أو مع الزبائن.

- دور موزع الموارد: فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة أو للجزء الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال، والمعدات.
- دور المفاوض: فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المؤسسة أو للجزء (القسم) الذي يديره فيها.

2.1. 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 والخصائص التي يتميز بها؟ وما هي أنواعه؟ وما علاقته بالإدارة والمدير؟ وهي الأسئلة التي سنحاول الإجابة عنها فيما سيأتي.

1.2.1. مفهوم وخصائص الوقت

سننطلق من خلال هذا العنصر إلى تحديد مفهوم الوقت وتبيان الخصائص التي يقوم عليها.

1.1.2.1. 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 (Dimension abstraite).

حيث عرف Newtonien الوقت بأنه: " شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية" [46] ص2.

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 [47] ص.ص 409-428.

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" [48] ص.ص 15-16.

وعرف 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" [49] ص15.

والوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها. 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 [50] ص7.

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 أحدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر إلى المستقبل"، وهو ما اختاره وهو ما يعتمد عليه الكثير من الباحثين في مجال إدارة الوقت [51] ص110.

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 مدير الإدارة الوسطى في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل توضيح مفهوم هذا المورد المهم من موارد المؤسسة، فإننا سنقوم بتحديد خصائصه وأنواعه فيما يأتي.

2.1.2.1. خصائص الوقت

يشير العديد إلى الوقت كمصدر من المصادر، والمصدر هو الشيء الذي يبقى معدا للاستخدام أو الشيء الذي يمكن الاعتماد عليه لتقديم الدعم [52] ص19. حيث يعتبر الوقت موردا من موارد المؤسسة، المتمثلة في: رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، المعلومات والوقت. فيما يخص

الموارد الأربعة الأولى يمكن معالجتها وتجميعها والزيادة فيها والإنقاص منها، ويمكن نقلها وبيعها أو شرائها.

ولكن المورد الخامس المتمثل في الوقت، يبقى المورد الأقل خضوعا لسيطرة الإنسان [53] ص26. حيث لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو اقتراضه أو إقراضه أو تخزينه أو توفيره أو تصنيعه أو تغييره. ولا نستطيع الاختيار في استعماله أم لا، ولكن لنا الاختيار فقط في كيفية استعماله [52] ص20.

ويعتبر الوقت مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و (168) ساعة في الأسبوع و(8766) ساعة في السنة [54] ص27. ويوزع هذا القدر على الجميع بالتساوي، لا فرق بين مدير وموظف، على أنه الطريقة التي ينفق بها من هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته، ويمكن القول أيضا أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجد في الدول الأقل تقدما أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور [55] ص8. والوقت قابل للهدر والضياع لكن أيضا قابل للتعظيم ومن ثم الإنجاز الوظيفي وممارسة الأنشطة الشخصية الأخرى [56] ص31.

ومن خصائص الوقت أنه لا شيء أطول منه لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده الإنسان، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا شيء أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت [50] ص8. وحسب Drucker فإن الوقت يعتبر لدى المديرين الفعالين العامل المحدد، والمصدر الفريد مقارنة بالمصادر الرئيسية الأخرى كالمال والناس... الخ، لأنه ليس له منحنى المنفعة الحدية (L'utilité marginale) وليس له بديل، وكل شيء يتطلب وقتا، حيث يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية [57] ص26، ويعتبر الوقت من أكثر الموارد التي يفتقر إليها المديرون في عملهم [58] ص1 .

2.2.1. أنواع الوقت في الإدارة

هناك عدة تقسيمات لأنواع الوقت، ونذكر أهمها فيما يلي:

1.2.2.1. التقسيم الأول

يقسم Goodloe وزملاؤه الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي [59] ص.ص 19-20:

- الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فعالية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها [59] ص 19.

فحين يوجه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، فإن هذه الأمور لن تتأتى إلا بالرعاية الدقيقة، وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتا للتفكير المبدع، وتركيزا على الأهداف المتعلقة بالوقت، ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر [55] ص 44.

- الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي المدير هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

- الوقت الإنتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فعالية استغلال الوقت يجب على المدير أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين.

فإذا تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا. من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت. ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

- وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

ومادامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المؤسسة. ويفترض أن يكون الإنتاج في

مثل هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المؤسسة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ. ولنجاح المدير في ذلك، يفترض أن يخصص جزءا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بانجاز الإنتاج العادي.

- الوقت غير المباشر أو العام: يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور المدير لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل المدير، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة [59] ص20.

إن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته بفعالية، ويوزعه على تخطيط الأنشطة المستقبلية للمؤسسة (الوقت الإبداعي)، ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة والمراد تنفيذها (الوقت التحضيري). وكمية الوقت اللازمة للقيام بمهام العمل التي تساعد على إنجاز الأنشطة (الوقت الإنتاجي). وأخيرا لا بد من القيام بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة تجاه المجتمع المحيط بها [60] ص30.

2.2.2.1. التقسيم الثاني

يقسم Jonathan الوقت إلى نوعين [61] ص20:

- الوقت المسيطر عليه: ويمثل الوقت الذي يمارس فيه المدير عمله دون أي مقاطعة من أي شخص.
- وقت الاستجابة (الوقت غير المسيطر عليه): وهو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقاطعات الآخرين واستفساراتهم التي بالتالي تعيق العمل وتؤخر انجازه.

ومن هنا يتضح أن جميع المديرين يهدفون إلى إيجاد الطرق الكفيلة بزيادة الوقت المسيطر عليه، على وقت الاستجابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في وقتها المناسب [55] ص45.

3.2.2.1. التقسيم الثالث

يقسم Schermerlorn [62] ص.ص 89-119 وقت المدير إلى الوقت الذي يفرضه مدير المستوى الأعلى والوقت الذي تفرضه المؤسسة والوقت الذي يفرضه المدير نفسه. ويعتقد أن المدير يستطيع أن يتحكم في القسم الثالث (الوقت الذي يفرضه المدير نفسه) من خلال جدولة الوقت.

3.2.1. الوقت في الفكر الإداري

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى توضيح علاقة الوقت بالفكر الإداري وذلك عن طريق بعض النظريات الإدارية.

1.3.2.1. نظرية الإدارة العلمية

برزت بشكل واضح في أوائل القرن الماضي أهمية الوقت في نظريات الإدارة [63] ص55، حيث ترجع جذوره إلى جهود Fredrick Taylor، إذ حاول زيادة إنتاج المصانع من خلال دراسته للأداء الحركي والزمن، لغايات تحديد أفضل أداء بأقل وقت، وذلك بتطويره لقدرات ومهارات العاملين، وتقليل الوقت الضائع، وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

وقد قام بدراسته للوقت في عام 1881م في شركة ميدفيل للفلوآد، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل : عمل تحليلي وآخر إنشائي، حيث تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة؛

- التخلص من الحركات غير الضرورية؛

- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية (معيارية) ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد؛

- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل

منها؛

- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات

وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

وفي الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي ما يلي:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في العمل، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.

- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية، من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.

كما سعى Henry Gant [63] ص.ص 55-56 إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد له في وقت أقل فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي اختصره.

وقد قاما الزوجين [64] Frank و Liliam Gilberth ص17 بتطوير المفاهيم الأساسية في مجال الحركة والزمن بعد البحث الطويل والمتعمق ووضع أسس جديدة في مجال الإنتاج- الصناعي منه والزراعي والخدمي- على حد سواء بهدف رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الزمان المتاح لإنجاز الأعمال وذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المكلف به. ووضع تعريفًا يكاد يكون مطابقًا وموضحًا لأهداف ورسالة هذه الدراسة وهو أن دراسة الزمن/ الحركة هي الأسلوب المستخدم لتحديد أفضل الطرق لأداء الأعمال وإنجاز المهام في أكثر وقت ممكن مع عدم الإخلال بشروط الجودة.

من الملاحظ أن محاولات Taylor وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تركز على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج ومن ثم مقدار الأرباح، من خلال الإلحاح على فعالية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل.

وبذلك هدفت نظرية الإدارة العلمية- من خلال مفهوم إدارة الوقت- إلى زيادة قدرة المؤسسات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال أخرى لا ترتبط بحركات قياسية تم مسبقًا تحديد زمن كل حركة منها [63] ص.57

2.3.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية

أعقبت نظرية الإدارة العلمية في المدرسة الكلاسيكية نظرية أطلق عليها نظرية العلاقات الإنسانية، وقد اهتمت هذه الأخيرة بالوقت بشكل ملحوظ، وذلك من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته، وذلك من خلال

إشعار الأفراد بمسئولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المؤسسة، مهما قل شأن ذلك العمل، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة، وأنهم هم الجزء الأساسي فيها.

وبذلك يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، بمعنى إذا أعطى الفرد أوقتا للراحة والعطل الأسبوعية، فسوف يشعر أنه كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المؤسسة وهذا الأمر ينعكس على نفسيته وارتفاع إنتاجيته، هذا ما توصل إليه Elton Mayo بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن اليكترونيك بمصانع Hawthorne بأمریکا.

وأكدت هذه التجارب أن الإنتاجية تعتمد إلى حد كبير على عمل العاملين كفريق متعاون ملخص وبشكل طبيعي، وإن اندفاع الأفراد يرتبط بمدى الاهتمام بهم من قبل مشرفيهم ورؤسائهم وبعدم الإكراه والإجبار في التعامل معهم، وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم [55] ص.ص 48-47.

وتتجلى أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية [65] ص.ص 79-80:

- يؤدي الوقت إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر في العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والانجاز وزيادة الإنتاج.

- يؤثر الوقت في أعمال العاملين، والملاحظ أن العامل عندما يبدأ عمله في المؤسسة فإنه يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، ثم يسعى بعد مرور مدة من الزمن إلى جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر ببيئته تدريجيا عبر الزمن، ويتسع خياله وتزداد مداركه، ويتكيف بصورة أكبر مع المواقف، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لأفاق المستقبل. فالعامل المبتدئ يفكر في حاضره، وعندما يتقدم به الوقت ويكتسب خبرة أكثر وينضج تفكيره فإنه يفكر في المستقبل ويتخذ من الماضي قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي، فالوقت ينظم الفرد ويزيد من مداركه ويشعره بالمسؤولية ويجعله قادرا على التكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية أو مع طرق وأساليب العمل والإنتاج الحديثة، فالإنسان يتطور حتى يصبح قادرا على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادرا على العطاء ورفع مستوى الأداء.

ثم ما لبثت أن ظهرت النظريات الحديثة للإدارة، فاستفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الزمن مكانا بارزا [54] ص.36.

ومن الملاحظ وكما ذكرنا سابقا أن اهتمام هذه النظريات بالوقت كان في الجانب الإنتاجي للمؤسسة، إذ كانت تلح على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والاهتمام بالعاملين، وذلك من خلال التركيز على فعالية وكفاءة الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل ولم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت المتعلق بإدارة وقت المدير وهو ما سوف نتطرق إليه في المحور الآتي.

3.1. ماهية إدارة الوقت وعلاقتها بالوظائف الإدارية والأنماط القيادية للمدير

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؟ وما هي علاقة الأنماط القيادية بإدارة الوقت؟ هذه هي الأسئلة التي سنحاول الإجابة عنها في هذا المحور.

1.3.1. مفهوم وأهمية إدارة الوقت

سنتناول في هذا العنصر التعريفات المقدمة لإدارة الوقت، وفي مجموعة من النقاط أهمية إدارة الوقت وقبل كل ذلك سنتطرق إلى الجذور التاريخية لإدارة الوقت.

1.1.3.1. الجذور التاريخية لإدارة الوقت

قد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل، والمتعارف عليه حاليا، في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين [66] ص26. وقد تزايد هذا الاهتمام في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي [62] ص91. وقد كانت أول محاولة في هذا المجال، للكاتب James Mackay في عام 1958م، حيث وضع كتابه "إدارة الوقت" « The management of time » ، ثم قدم Peter Drucker كتابه "المدير الفعال" « The effective executive » عام 1967، والباحث R. Alec Mackenzie كتابه "مصيدة الوقت" عام 1972م. وأسهمت في هذا المجال الباحثة Stewart بدراساتها "المديرون ونشاطاتهم" « Managers and their jobs » عام 1967م، والباحث Henry Mantzberg في كتابه "طبيعة العمل الإداري" « The nature of managerial work » عام 1973م. علاوة على المساهمة التي قدمت من طرف Ross Welber عام 1972م، بكتابه "الوقت والإدارة" (Time and management) [66] صص26-27.

وتبع ذلك إسهامات Austin في كتابه "الوقت هو الأساس" « Time the essence » في عام 1979م، و Carl في كتابه "احصل على النتائج من خلال إدارة الوقت" « Getting results with time management » في عام 1979م، ثم جاءت إسهامات Douglass وآخرين في كتابهم "إدارة وقتك، إدارة عملك، إدارة ذاتك" « Manage your time, manage your work, manage yourself » في عام 1984م.

وإسهامات Jane Allen في كتابه "ماذا وراء إدارة الوقت" « Beyond time management » في 1986م [67] ص.ص 106-107. وفي 1989م ظهر كتاب Stephen R.Covy [68] ص 19 بعنوان "العادات السبعة لأكثر الناس إنتاجية" «The seven habits of effective people ».

أما في العالم العربي فقد أسهم سيد الهواري في هذا المجال بكتابه "المدير الفعال" عام 1976م، ومحمد شاكر عصفور بدراسته "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" عام 1982م، وبدراسة أخرى تتعلق بكيفية إشغال المدير لوقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1980م [59] ص 16. وفي عام 1988م صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان "إدارة الوقت" لسهيل فهد سلامة، ثم تتابع صدور الكتب العربية المترجمة والمؤلفة في هذا المجال كما أعدت رسائل جامعية كثيرة في مجال إدارة الوقت [59] ص 17.

2.1.3.1. 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 [69] ص.ص 100-109 حسب الوقت، ولا يستطيع التحكم على كم من الوقت عنده، ولكن يستطيع فقط التحكم في كيفية استعماله [70] ص 13. وبعبارة أخرى المدير لا يستطيع التحكم بالوقت ذاته، بل بما يقوم به خلاله [51] ص 110.

وحتى في اللغة الفرنسية الترجمة الحقيقية لعبارة "Time management" هي "La gestion de son emploi du temps" وليست "La gestion du temps" [71] ص 05، 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" [72] ص 7.

و عرف Simon Rogerson إدارة الوقت على أنها: "طريقة لاستغلال الوقت بشكل فعال" [73] ص24.

وترى Licette أن إدارة الوقت هي : "تطبيق تقنيات العمل من أجل تنظيم نشاطك من خلال الاستغلال الأقصى للوقت، بغية تحقيق أهداف محددة" [74] ص3.

أما حسب Nicolas و Mortemard فإن إدارة الوقت هي: "عملية ذهنية ومجموعة من التقنيات التي تأخذ في الحسبان أربع عناصر أساسية: الإرادة، الالتحام، الطاقة والوقت" [75] ص3.

ويعرفها Helmer بأنها : " تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام أقل أهمية" [60] ص109.

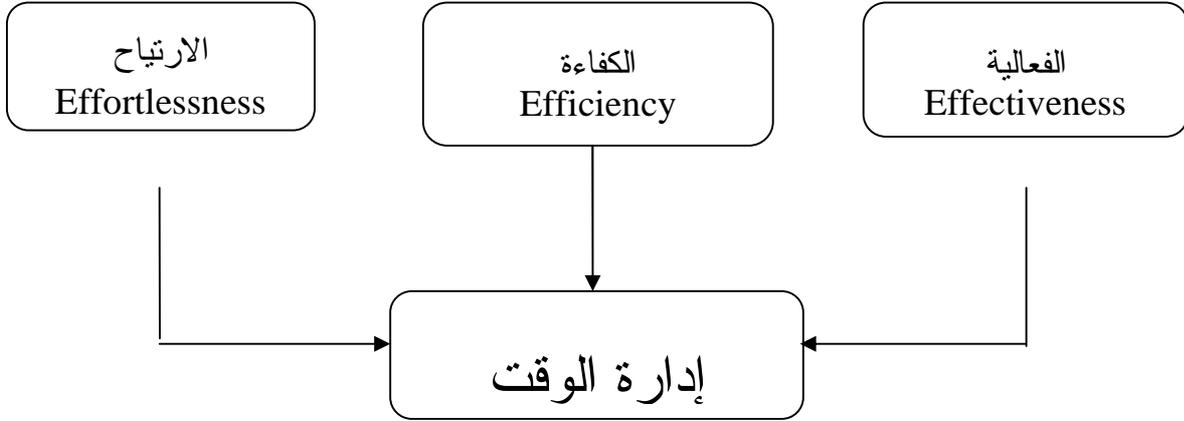
ويعرفها Mantha بأنها : " التحكم في استعمال الوقت، وهي إدارة نفسك حسب الوقت، وهي وضع الأولويات وهي أيضا الوسائل التي تغير عاداتك أو نشاطاتك المسببة لضياع الوقت والإرادة والرغبة في تبني العادات والأساليب المساعدة لاستغلال الأقصى للوقت" [76] ص1.

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" [77] ص298.

أما نادر أبوشيخة فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة : " استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح" [54] ص60.

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 نعتمد 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" [78] ص.ص725-730. 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. ومن أجل تحقيق ذلك يتطلب توافر ثلاثة

خصائص التي سميت بـ (The 3Efs) والتي ينبغي للمدير مراعاتها في إدارة وقته [50] ص.ص 9-8، كما يوضحها الشكل رقم 06.



الشكل رقم 06 : خصائص الإدارة الفعالة للوقت [50] ص9

ويتضح من الشكل رقم 06 أن هناك ثلاثة خصائص تميز الإدارة الفعالة للوقت والتي تحدد كيف يستطيع المدير أن يتحكم في استعمال وقته، وهذه العناصر هي [50] ص.ص 9-8:

- كون التعامل مع الوقت فعالا **Effective** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه؛
- كون التعامل مع الوقت كفئا **Efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع؛
- كون التعامل مع الوقت مريحا أو غير مجهد **Effortless** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل ومريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية (ضغط العمل).

3.1.3.1. أهمية إدارة الوقت

يقول Drucker بأن "الوقت هو مورد نادر، فإن لم تقم بإدارته، فلا يمكنك إدارة أي شيء" [79] ص1. لذا، فإن إدارة الوقت لا بد وأن تصبح إحدى المفاهيم الإدارية الأساسية للمدير في المؤسسة [80] ص 248، 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 [81] ص3، وعدم الاهتمام بالوقت قد يؤدي إلى نقص فعالية المدير، وزيادة درجة قلقه [82] ص 8؛

- تساعد المدير على تحديد أهداف وأولويات عمله؛

- تقلل من مضيعات وقت المدير وتساعد في التحكم فيها [83] ص2؛

- تمكن المدير من كسب عادة الانضباط [84] ؛

- 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 [85] ص.ص89-91.

2.3.1. إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من وظائف: التخطيط، التنظيم التوجيه 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:

1.2.3.1. 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 [86] ص121. فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبداياتها ونهاياتها، وعلى العاملين في المؤسسات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية.

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 [87] ص30.

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 تساعدها بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية [66] ص79.

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 [63] ص62.

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 [66] ص79.

2.2.3.1. إدارة الوقت والتنظيم

بدو 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 [66] صص82-87:

- تحديد المهام والاختصاصات:

يقوم المدير بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة. ويمكن الاستعانة بطريقة قائمة أو سجل الوقت والنشاط لزيادة فاعلية استغلاله للوقت.

- 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 تفصيلات وجزئيات عديدة، نظرا 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، نظرا 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 متناسبا مع أهمية الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مستوى [66] ص.ص 83-84.

- 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 وتحديدتها، 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 فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات على المستويات الإدارية (القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية (التشغيلية) والقرارات التنفيذية) [65] ص 85.

3.2.3.1. إدارة الوقت والتوجيه

تظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالمدير يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت.

فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة. إن التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يكون فعالا [54] ص 40.

يشكل التوجيه جزءا كبيرا 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 ومروؤسيه [66] ص.ص 88-89.

ولكي تتحقق الفائدة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية الموجودة في المؤسسة، حيث إن نجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة الحافزة الفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل (التنظيم غير الرسمي) وأثره في إنجاز العمل، وعلى إيجاد علاقات اجتماعية جيدة وتعاون وثقة متبادلة بين العاملين، وعلى توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية.

وبدون شك فإن هذه الأساسيات في العمل تتيح فرصا جيدة لزيادة التفاهم، وتدعيم الثقة بين العاملين، وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية. ويمكن للمدير الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعتها 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 [63] ص.ص 65-66.

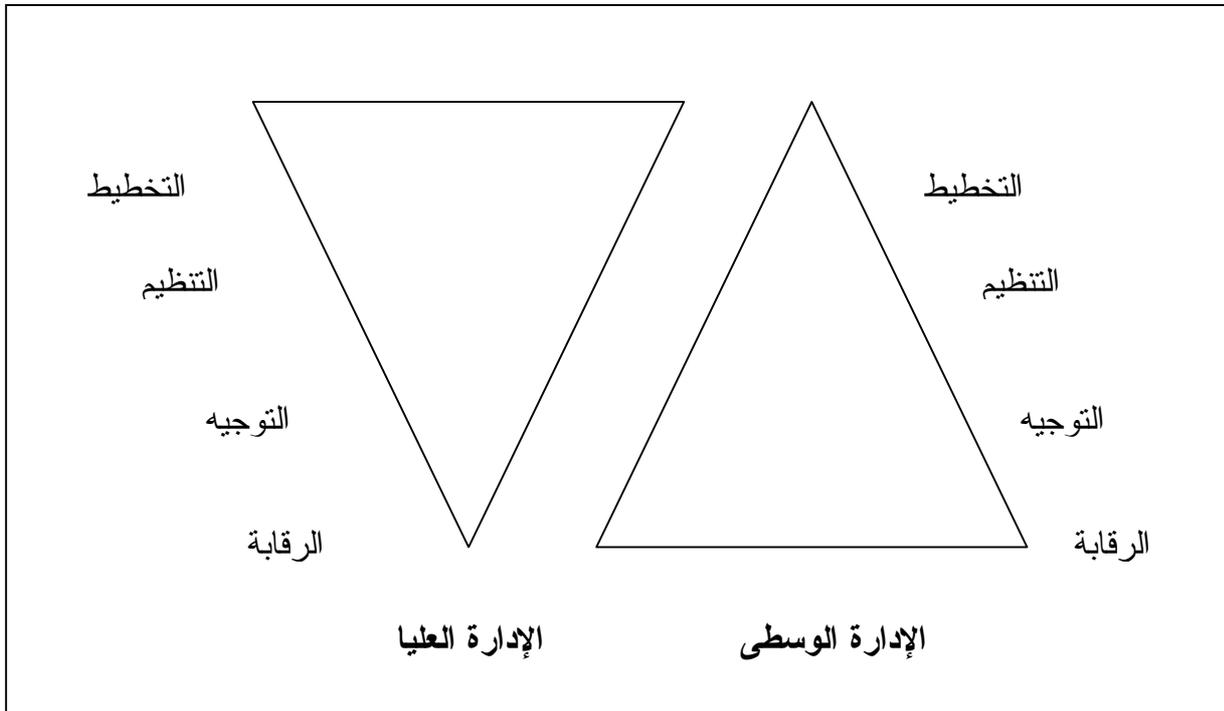
4.2.3.1. إدارة الوقت والرقابة

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 [63] ص66. 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، ومعمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف [87] ص33.

ولتوضيح علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية، سندرج الدراسة التي قام بها كل من الباحثين Alec Mackenzie و Pat Nickerson [53] ص.ص 82- 84 مع حوالي 200 ألف مدير حول كيفية توزيع وقتهم على الوظائف الإدارية، حيث توصلنا 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. كما هو موضح في الشكل رقم 07.



الشكل رقم 07: توزيع وقت مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفق الوظائف الإدارية [53]

3.3.1. الأنماط القيادية للمدير وإدارة الوقت

يحتوي الفكر الإداري في أدبياته على عدة نظريات التي يمكن أن تفسر الأنماط القيادية للمدير، وأهمها [88] ص.ص 20-22 الشبكة الإدارية للباحثين Black و Mouton في 1969 اللذين قسما الأنماط القيادية إلى خمس أنماط رئيسية انطلقا من بعدين أساسيين هما: بعد الاهتمام بالإنتاج (العمل)، والاهتمام بالبعد الإنساني [88] ص 20، كما يوضحها الشكل رقم 08.

الاهتمام بالعمال	9	9.1							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الاهتمام بالعمل								

الشكل رقم 08: الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton [89] ص 272

وفيما يلي عرض نظرة هذه الأنماط القيادية للوقت وكيفية إدارته :

1.3.3.1. نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعمال

والمتمثل بـ (1.9) في الشبكة الإدارية، والمدير الذي يعتمد على هذا النمط، نظرته في تعامله مع المرؤوسين تفترض أن معظم المرؤوسين غير طموحين، وقدرتهم على الابتكار قليلة لعدم رغبتهم في العمل وتحمل المسؤولية [90] ص 34.

نظرة هذا المدير للزمن بأن "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" لا يميل إلى التأجيل، فالوقت بالنسبة له هو "الآن" تتسم مواعيده بالدقة، لا يميل إلى تفويض السلطة، فيقضي وقتا طويلا في تصريف الأمور بنفسه [54] ص 43. وهذا النمط من القادة يدرك أهمية الزمن وينعكس ذلك على سلوكه الإداري، بحيث تكون:

- أهدافه محددة بالساعة والدقيقة؛

- برامجه الزمنية محددة بالدقة؛

- تعليماته مختصرة لا يحب التكلم كثيرا ولا يسمع كثيرا [90] ص 35.

2.3.3.1. نمط المدير المهتم بالعمال

والمتمثل بـ (9.1) في الشبكة الإدارية، هذا النمط من القادة يهتم بالمرؤوسين بدرجة أكبر من العمل، ويفترض بأن الأفراد لديهم قدرة على تحمل المسؤولية والعمل ولديهم حاجات ودوافع وهذه تختلف باختلاف الزمن والناس، يرى أن عليه مساعدتهم وحل مشاكلهم وإرضائهم لأن في ذلك تحقيق لأهداف العمل بكفاءة [90] ص 35. وهذا النمط من المديرين عادة ما [54] ص.ص 43-44:

- ينظر إلى الوقت بأنه " الأمس أو الماضي"؛

- يؤمن بأن أحسن صور استغلال الوقت هو إقامة علاقات جيدة مع الآخرين بهدف إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، فالإنسان في نظره أهم من الوقت؛

- يقضي وقتا طويلا في إقامة علاقات ودية وأحاديث طويلة مع العاملين، ويرى أن سلطته مستمدة من رضاهم.

3.3.3.1. نمط المدير قليل الاهتمام بالعمل والعاملين

والمتمثل بـ (1.1) في الشبكة الإدارية، هذا النمط من المديرين يعتبر البقاء على قيد الحياة الأولوية الأولى عنده، ينظر للعمل على أنه لا فائدة فيه [54] ص.ص 43-44. وهذا النمط من المديرين عادة لا ينظر إلى الوقت باحترام، إذ لا قيمة له عنده، وينظر إلى الحياة بروح تشاؤمية، ولا يعتقد بجدوى أي نشاط أو عمل، والوقت في نظره غير كاف، ولذا فهو يستخدمه لتبرير عدم إنجازهِ للأعمال، ولا يقيم وزنا للتخطيط أو لتطوير العمل أو مواجهة المشاكل. ولا يحب الارتباط بمواعيد، فالوقت بالنسبة له هو الماضي الذي يتحسر عليه [54] ص 44. وهذا النمط من المديرين لا يتواجد غالبا في المؤسسة [90] ص 36.

4.3.3.1. نمط المدير الذي يوازن في الاهتمام بين العمل والعاملين

والمتمثل بـ (5.5) في الشبكة الإدارية، وهو القائد الذي يكون اهتمامه متوسطا بكلى البعدين: العمل والمرؤوسين في نفس الوقت، أي أن اهتمامه متوازن بالعمل والناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات إنسانية معقولة، يفترض القادة من هذا النمط بأن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين، إلا أنه بالعلاقات الإنسانية فإنه من الممكن استخدامهم لأداء عمل مقبول، وأن التحفيز يمكن أن يكون على المستوى المادي، ومستوى الأمان لمعظم الناس، وأنه من الضروري الرقابة على معظم الناس بشكل مقبول [90] ص36. وهذا النمط من المديرين عادة ما [54] ص44:

- يؤمن بأهمية الوقت بهدف الإنجاز، وهو يعتقد أنه كلما ازداد إمعانا في الماضي ازداد بصيرة في المستقبل.

- ينظر إلى الوقت نظرة اعتدال وتوازن، فهو يستغله لتحقيق أهداف العمل ولإقامة علاقات إنسانية متساندة مع الآخرين كذلك.

5.3.3.1. المدير الذي يبين اهتماما عاليا بالعاملين والعمل

والمتمثل بـ (9.9) في الشبكة الإدارية لـ Mouton و Black، وينطلق هذا النمط من المديرين في سلوكه من الافتراضات الأساسية، كما في نظرية McGregor في نظرية (Y) والتي تفترض بأن العمل طبيعي، وأن التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن الممكن جدا أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وأن يكونوا مبتكرين، والجميع في المؤسسة يعمل بروح الفريق، وبمعنويات مرتفعة، وأن مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع، فأهداف المؤسسة هي أهدافهم [90] ص37.

نظرتة للوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، لا يمكن إحلاله أو شراؤه أو استنجاهه فهو فهم الوقت على أنه مورد يجب استثماره في المستقبل على عكس المدير المتمثل بـ (1.9) في شبكة Black و Mouton الذي يركز اهتمامه على الوقت الحاضر. الوقت الذي يبذله مع مرؤوسيه في وضع الأهداف والتفكير بالمشكلات، والتفكير في الحلول أكبر بكثير من الوقت الذي يبذله في التوجيه، فالوقت الذي يحدده للتخطيط أكبر من أي وقت من عناصر العملية الإدارية [90] ص.ص37-38.

كما أنه لا يهتم أبدا بممارسة الأعمال الروتينية، إذ يسعى دوما إلى تفويضها للمرؤوسين من أجل قيامهم بها بدلا عنه، وذلك كي يتفرغ هو للأعمال المهمة، كما أنه لا يضيع وقته في قراءة التقارير

التفصيلية اليومية بل يترك هذه المهمة للمشرفين على العمل، ويركز هو على التقارير الشهرية والسنوية. إن الأنماط القيادية الأربعة الأولى تعاني من مشكلة في إدارة الوقت [52] ص 86، وبالتالي فهي لا تصلح للمدير المطالب بإدارة الوقت بأكبر فعالية ممكنة، وعليه فأى مدير تبرز فيه الصفات القيادية السابقة فهو مطالب بالتغيير ليصبح قائد فريق يقدر العمل ويهتم بالعاملين لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت [91] ص 47.

ورغم مرور حوالي قرن على المحاولات التي قدمت لتطوير الإدارة والتي تهدف إلى إعطائها الصبغة العلمية، إلا أنها لم تستطع التوصل إليها بعد، حيث بقيت الإدارة ممارسة وليست علما، إلا أنها تستعين أحيانا بالعلم عند ممارستها. وهذا لا يعني إطلاقا أن المدير يستغني عن اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين المهارات التي يتمتع بها عن طريق العلم والمعرفة.

ومن بين أهم هذه المهارات، قدرة المدير على إدارة وقته بفعالية، إذ أن الوقت يعتبر موردا نادرا لا يمكن إحلاله، ولا شراؤه ولا بيعه ولا استئجاره، ويتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

وعليه فإن المدير ينبغي عليه تغيير رؤيته السلبية اتجاه الوقت واستبدالها برؤى إيجابية تمكنه من إدارة وقته بفعالية، والعمل أيضا على تغيير نمطه القيادي الذي قد يعيقه في إدارة وقته بفعالية، وتبنى النمط الذي يساعده في استغلال وقته بفعالية.

كما أنه توجد عدة مناهج اقترحت مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة وقت المدير بفعالية، وسنتطرق لأحد هذه المناهج في الفصل التالي.

الفصل 2

المبادئ الأساسية لإدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة، والتي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية. وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للمدير باعتباره أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، وقد لا يتأتى له ذلك إلا بإدارته لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا.

وستنطلق في هذا الفصل إلى الجانب النظري لهذه المبادئ، اعتمادا على اثني عشر مبدأ لإدارة الوقت، التي قام بصياغتها الباحثان Lee و Adcock [92] ص.ص 65-86 في 1991 من خلال مراجعتهم لبعض الأفكار والاقتراحات والتوصيات والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت.

وتتمثل هذه المبادئ في: مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة، مبدأ التخطيط اليومي، مبدأ تحديد الأهداف، مبدأ تحديد الأولويات، مبدأ تحريك الأوراق، مبدأ المزج بين المهام المتشابهة، مبدأ المرونة، مبدأ تفنيت المهام، مبدأ التفويض، مبدأ ذروة النشاط الذهني، مبدأ الساعة الهادئة و مبدأ مضيعات الوقت.

ويرى الباحثان أن الأخذ بهذه المبادئ وتطبيقها يعتبر مدخلا منهجيا ومنظما لإدارة وقت المدير بفعالية. وباعتبارنا أخذنا بالرأي الذي يرى بأن الإدارة ليست علما، فإن تطبيق هذه المبادئ يتوقف بالدرجة الأولى على الخبرة والتجربة والمهارة الشخصية للمدير.

و الاعتماد على هذه المبادئ يعود لعدة أسباب منها:

- اعتماد الباحثين Lee و Adcock على عدة مصادر في صياغتهم لهذه المبادئ؛

- اعتبارها واضحة مقارنة بالمبادئ المقترحة من طرف الباحثين الآخرين؛
 - اعتماد هذه المبادئ في معظم الدراسات السابقة لموضوع إدارة الوقت؛
 - معظم هذه المبادئ قد حظيت بمعالجة نظرية في أدبيات الإدارة وإدارة الوقت.
- والتطرق إلى هذه المبادئ يكون على النحو الآتي:

سنتعرض في المحور الثالث لمبدأ مضيعات الوقت والذي يمثل العوامل المؤثرة في إدارة الوقت بفعالية، وسنخصص المحور الثاني لمبدأ التفويض والذي يعتبر كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، وفي المحور الأول نتعرض فيه إلى باقي المبادئ والتي تتداخل فيما بينها، وتعتبر كأساسيات لإدارة الوقت، وذلك كما يلي:

1.2. أساسيات إدارة الوقت.

2.2. التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

3.2. العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت وكيفية التحكم فيها.

1.2. أساسيات إدارة الوقت

سنتطرق في هذا المحور إلى كيفية تسجيل وقت المدير وكيفية تحليله للوقت مع تقديم بعض نماذج لسجلات الوقت، ومن خلال ذلك نكون قد تطرقنا إلى بعض مبادئ إدارة الوقت، وسنتطرق أيضا بعد تحديد مفهوم الأهداف إلى كيفية تحديد الأهداف مع التركيز على الشروط المطلوبة في ذلك، ثم نتعرض إلى مختلف طرق تحديد الأولويات، وبعد ذلك نتطرق في العنصر الأخير إلى كيفية تخطيط وقت أنشطة المدير عن طريق جدولة الوقت.

1.1.2. تسجيل وتحليل الوقت

بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن التخطيط هو المهمة الأولى له، فإن Drucker يرى أن الخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات، وبالتالي فإن المهمة الأولى للمدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته [57] ص25.

1.1.1.2. تسجيل الوقت

إن مشكلة المدير في التعامل مع وقته لا تحتاج إلى عناء لإثباتها، فكثيرا ما نسمعه يردد القول المعروف " ليس لدي الوقت الكافي"، فإن علاج ما يشكو منه هذا المدير يبدأ من تسجيل الوقت، والتسجيل هو أسلوب سهل، يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف التصويب، إنه يقوم على تزويد المدير بحقائق ومعلومات عن وقته. وإذا كان المدير لا يستطيع إدارة أي مورد بدون حقائق ومعلومات عن ذلك المورد، فإن هذا يصدق تماما على مورد الوقت.

إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تتمثل في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم.

فلو طلب من أحدهم أن يصف وظيفته وأن يحدد الوقت الذي ينفقه لتنفيذ واجباتها وتحمل مسؤولياتها، وقرن ما وصفه وحدده بما يتم فعلا على أرض الواقع لاتضح وجود فرق شاسع بين القول والفعل [54] ص.ص 81-82.

لقد أوضحت الكثير من الدراسات عدم الاهتمام بالوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة، بسبب الاعتقاد بخروج ذلك عن الإرادة والسيطرة، صحيح أن بعض الأنشطة التي يمارسها المديرون لا يملكون لها خيارا، ولكن يبقى كثيرا منها قابلا للسيطرة والرقابة. ولا شك أن الخطوة الأولى للسيطرة على الوقت تكمن في التعرف على طرق انقضائه، وأن تقبل حقيقة أساسية مفادها أن المديرين من أهم مشكلات الوقت، وبالتالي فإن الحل يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم [54] ص 83.

ويتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر من المفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتا، ويمكن الاستغناء عنها ليصل المدير في النهاية إلى إعادة توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف [55] ص 63.

وكائنا ما كان الأمر، فإن التسجيل يتطلب من المدير الصبر كي يرتفع به إلى مستوى العادة، كما يتطلب أمانة في تحليل النتائج، واستعدادا حقيقيا لاستخدام طرق مختلفة عن الطرق التي ألفها المدير في العمل.

وإذا ما اعتقد المدير بأهمية التسجيل، فإنه سوف يجد نفسه أمام عدد من الأسئلة منها: ما هو النموذج الذي يمكن استخدامه بحيث يفي بهدف عرض المعلومات والحقائق عن يوم العمل؟ وما هو الهدف من التسجيل؟ وما هي مدة التسجيل المناسبة؟ ومن الذي يقوم بالتسجيل؟

إن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للثانية، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت، وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر. ويستهدف التسجيل كذلك تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف [87] ص.ص 62-63.

تتعدد سجلات الوقت وفقا للهدف ونوع النشاط المزمع السيطرة عليه، ونورد فيما يلي بعض من هذه السجلات [54] ص86:

- السجل اليومي للوقت:

إن إعداد سجل يومي للوقت يمكن أن يساعد المدير في التعرف على كيفية توظيفه لوقته. وبالرغم من أهمية هذا السجل فإن كثيرا من المديرين لا يستخدمونه لأنهم يعتقدون أن ذلك يحتاج إلى وقت وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت. بالإضافة إلى أنهم لا يقرون بفائدته، لاعتقادهم أنهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم، وبالتالي، فإن استخدام مثل هذا السجل يضيف عبئا جديدا دونما فائدة مناسبة [54] ص86.

وبالرغم من أن المعلومات التي يعتمزم المدير الحصول عليها تظل الموجه الأساسي في تصميم نموذج سجل الوقت، فإن الصيغة أو النموذج المعبر عنه بالجدول رقم 01 الآتي يمثل نموذج إرشادي لسجلات الوقت (للإطلاع على نموذج إرشادي رقم 2 أنظر الملحق رقم 1) .

الجدول رقم 01 : السجل اليومي للوقت (نموذج إرشادي) [54] ص 87

التاريخ:			اليوم:					الاسم:	
ما يحدث من مقاطعات			الأهمية	النشاط					الوقت
طبيعة المقاطعة	آخرون	هاتف		5	4	3	2	1	
								8:00	
								8:30	
								9:00	
								9:30	
								10:00	
								10:30	
								11:00	
								11:30	
								12:00	
								12:30	

يتطلب استخدام النموذج رقم 01 كل نشاط يقوم به المدير ومتى يقوم به، وما هو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط وليبين أهمية النشاط بوضع دائرة حول الرقم الذي يمثل ذلك. وتقاس الأهمية عادة بمدى إسهام النشاط في تحقيق الأهداف. ولا شك أن عمود (الأهمية) يزود المدير بصورة كاملة عن مدى فعاليته في توظيف وقته. وفي عمود المقاطعات ليسجل المدير ما يحدث له فيها، وليوضح مصدر هذه المقاطعات وطبيعتها والمتسبب فيها [54] ص 87.

- سجلات الوقت الخاصة:

بالإضافة إلى سجل الوقت العادي هناك العديد من السجلات الخاصة. وتشمل هذه السجلات سجل الهاتف وسجل المقاطعات وسجل الاجتماعات (للإطلاع على نماذج هذه السجلات أنظر رقم 2) ، وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يزوده بها السجل العادي [52] ص 132.

2.1.1.2. تحليل الوقت

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح، كما سبق أن ذكرنا، كيفية استخدام الوقت، ليصل إلى إعادة تنظيمه، وبعد تسجيله لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

غير أنه ينبغي أن يكون واضحاً، أن تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر الإقناع لديه أن بإمكانه زيادة فعالية إدارته للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية [52] ص132. وبعد المرحلة الأولى المتمثلة في تسجيل الوقت، يقوم المدير بتلخيص ذلك وفق الجدول رقم 02 [52] ص128.

الجدول رقم 02: سجل ملخص الوقت (نموذج إرشادي) [59] ص125

ملاحظات	النسبة المئوية	الوقت المخصص له		النشاط
		ساعة	دقيقة	

ولتحليل نتائج سجل ملخص الوقت، يمكن طرح الأسئلة التالية [52] ص.ص 128-129:

- في أي وقت بدأ أهم عمل أو نشاط لديك؟ لماذا؟
- هل قضيت أول ساعة في اليوم بشكل جيد تقوم بشيء هام؟
- ما هي أفضل ساعاتك إنتاجية خلال اليوم؟ ولماذا؟
- ما هي أهم المقاطعات التي حدثت لعمالك؟
- ما هي أسباب المقاطعات؟
- كيف يمكن التحكم في المقاطعات أو تقليلها أو التخلص منها؟
- كم من الوقت أنفقته على أنشطة عالية القيمة؟
- كم من الوقت أنفقته على أنشطة منخفضة القيمة؟
- ما هي الأشياء التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟
- ما هي أهم ثلاثة أشياء أضاعت وقتك اليوم؟
- كيف يمكنك التخلص من أهم ثلاثة أشياء مضيعة للوقت؟

وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي نفعا إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الإدارة الفعال للوقت [52] ص93.

وبناء على ذلك يتوقع Drucker الوصول من تحليل الوقت إلى ما يلي [57] ص.ص 36-39 :

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها، ولا تنجم عنها أية نتيجة مفيدة. ويطرح السؤال التالي نفسه في هذا السياق: ما هي الأضرار التي قد تترتب على عدم قيام المدير بنشاط ما؟ فإذا ما أظهرت الإجابة أنه لا ضرر يمكن أن يحدث، فإن على المدير أن يتوقف على أداء هذا النشاط لأنه يمثل مضيعة للوقت. وسيكتشف بعد ذلك أن هناك كثيرا من الأنشطة يمكنه أن يتخلص منها.

- ما هي المهام التي يقوم بها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين؟

- ما هي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، وما هي الأنشطة التي

يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين؟

ولكن المدير في تحليله للوقت - من أجل التعرف على مسبق ذكره - يحتاج في ذلك إلى التحديد الدقيق لأهدافه، وإلى طرق تحديد أهمية نشاطاته أي طرق تحديده للأولويات، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر التالي.

2.1.2. تحديد الأهداف والأولويات

سنحاول في هذا العنصر الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو مفهوم الأهداف وما خصائصها؟ وما هو مفهوم الأولوية؟ وما هي الطرق التي تسمح للمدير بتحديدتها؟

1.2.1.2. مفهوم وخصائص الأهداف

تعتبر الأهداف مفتاح إدارة الوقت، فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك.

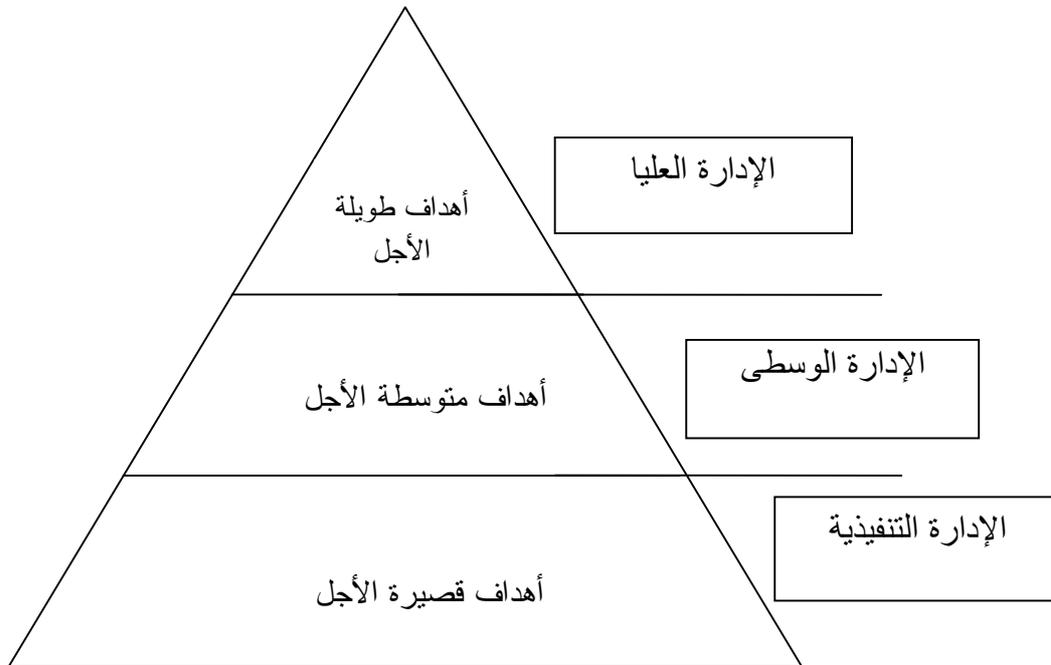
1.1.2.1.2. مفهوم الأهداف

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن إدارة الوقت المتاح. ومن خلال الأهداف يمكن للمدير أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة [52] ص 116.

ويعرف Moulinier الأهداف على أنها " النتائج التي نسعى إلى تحقيقها" [71] ص 29.

أما حسب سيد الهواري فإن الأهداف هي "النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وهي نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل. فإذا كانت النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف إستراتيجية وإذا كانت أهدافاً في الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية وعلى ذلك فإن الأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل الطويل".

وطبيعي أن الاهتمام بأهداف طويل الأجل يتوقف على المستوى الإداري الذي يشغله المدير فالأولويات الأولى للإدارة العليا هي الأهداف الإستراتيجية (خمس سنوات مثلاً) والأولويات الأولى للإدارة الوسطى هي أهداف متوسطة الأجل أو سنوية والأولويات الأولى للإدارة التنفيذية هي أهداف قصيرة الأجل (الشهر الحالي) [41] ص 29 ، كما يوضحها الشكل رقم 09.



الشكل رقم 09: الأهداف حسب المستوى الإداري [93] ص 178

2.1.2.1.2. خصائص الأهداف

من أجل تحديد الأهداف بشكل فعال يجب أن تتميز هذه الأخيرة ببعض الخصائص والتي يمكن أن تختصر في كلمة "SMART" [53] ص40 ومنتظر إلى شرح معانيها فيما يلي [52] ص.ص 161-169:

- أن يتم وضع الأهداف من قبل الفرد المعني (Specifics): فالفرد يميل عادة إلى تحقيق أهداف قام بوضعها بنفسه ويكون التزامه بتحقيقها أكبر. قد يقبل الفرد أهدافا وضعها رئيسه أو زميله في العمل ولكن تبقى حافزيتها لتحقيقها ضعيفة.

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس (Measurables) : ويجب أن توضع الأهداف بشكل كمي كلما كان ذلك ممكنا، وإذا ما كان من الصعب على المدير وضع أرقام أمام الأهداف فإن عليه محاولة ذلك بشكل غير مباشر. وإذا لم يستطيع أن يضع أهدافا كمية بشكل مباشر أو غير مباشر، فإنه سوف لن يصدر سوى أحكاما شخصية على تقدمه، وأفضل الطرق هو إعادة صياغة الأهداف بشكل يمكن قياسه كلما كان ذلك ممكنا.

- أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق (Attainables): إن وضع الأهداف يمثل الخطوة الأولى لتحقيقها، والهدف غير القابل للتحقيق ليس هدفا على الإطلاق. إن الأهداف يجب أن تتضمن قدرا من التحدي ولكنها يجب أن تكون في نفس الوقت قابلة للتحقيق ويجب وضعها في المستوى الذي يكون فيه المدير قادرا وراغبا في العمل عليها [52] ص.ص 162-164.

- تخصيص الموارد (Resources): ويعني ذلك توفير الموارد البشرية والموارد المادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف [53] ص41.

- أن تتضمن الأهداف جداول زمنية (Time) : إن وضع تواريخ لإنجاز الأهداف يمكن أن يزيد من الدافع والالتزام بتحقيقها. إن وضع الأهداف دون تحديد تواريخ لإنجازها يصعب تحقيقها تحت ضغوط العمل اليومي، وبالنسبة لكل خطوة على الطريق فإن على المدير أن يضع تاريخا واقعا ويجب عليه تعديله إذا ما تغيرت الظروف، وكلما أنجز هدفا ما زاد إحساسه بالإنجاز وزادت ثقته في قدرته على إنجاز أهداف أخرى أكبر منها [52] ص164.

وما زالت أهمية وضع الأهداف تحتاج إلى مزيد من التأكيد ونضرب فيما يلي مثلا : قامت إحدى الشركات الأمريكية بإدخال نظام لمعالجة الكلمات WP4، لتخليص وظائف السكرتيرات التنفيذيات في

الشركة من مهمة الطباعة التي كانت تستحوذ على ساعتين يوميا من أوقاتهن، ولكن اتضح من خلال الدراسة أن هذا النظام قد أخفق في توفير هاتين الساعتين، إذ وجد قانون " Parkinson " المعروف فرصته للتطبيق بأن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه، مما يدل على أن السكرتيرات قد سمحن لأنفسهن بالقيام بالمهام المتبقية من وظائفهن خلال وقت العمل الرسمي بأكمله. وقد اتضح من الدراسة كذلك، أن هذه المؤسسات قد أخفقت في توفير الساعتين بسبب إخفاقها في توضيح الأهداف التي ترغب في تحقيقها من ذلك مرة أخرى [54] ص119.

2.2.1.2. مفهوم وطرق تحديد الأولويات

بعد تحديد الأهداف، يقوم المدير بتحديد الأولويات التي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف.

1.2.2.1.2. مفهوم الأولويات

إن وضع الأولويات يعتبر أساس إدارة الوقت، وإن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت [54] ص120.

ومن بين الأدوار الرئيسية للمدير نجد تحديد الأولويات [94] ص292. حيث يقول Drucker بأنه: "إذا كان هناك سر واحد للفعالية، فهو التركيز وأن المديرين الفعالين يقومون بفعل الأهم قبل المهم ولا يقومون بأشياء كثيرة في نفس الوقت بل يركزون على شيء واحد" [57] ص104.

ويقول أيضا أنه لم يصادف أبدا مديرا يبقى فعالا بينما يعالج أكثر من مهمتين في آن واحد، وإنما المدير الفعال يضع الأولويات ويعود إليها في كل مرة [95] ص3.

ويمكن تعريف الأولوية، بكلمات مختصرة وسهلة، على أنها: " شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيره، أو أنها تقدم على غيرها من البدائل" [54] ص120.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "النشاطات التي لها قيمة أكثر من النشاطات الأخرى" [96] ص32.

ويعبر عنها ميريل و دونا إن دوجلاس: " بشيء يتم عمله قبل كل شيء آخر " [52] ص167.

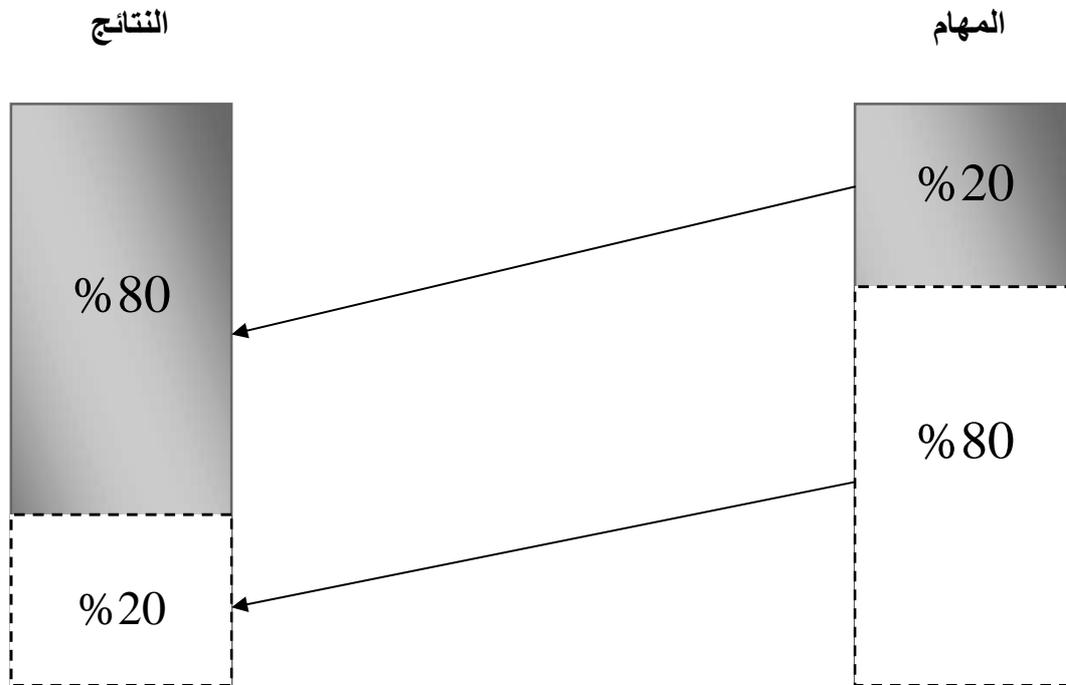
2.2.2.1.2. طرق تحديد الأولويات

إن المدير مطالب بوضع الأولويات، ووضعها لا يكون يوميا فقط، بل في كل ساعة نظرا لسرعة التغيير، حيث مئات الرسائل يمكن أن تعرقل البريد الإلكتروني للمدير، والبريد الصوتي، والجانب التنظيمي في المؤسسة... الخ. ولذلك فالمدير يحتاج إلى طريقة واحدة أو إلى عدة طرق التي تساعد في تحديد الأولويات [53] ص 44. وحسب Nick Staffieri ليس هناك طريقة أو قاعدة معينة لتنسيق ووضع الأولويات، وأن ذلك يرجع للمدير بحيث يضعها ويصنفها كما يريد [97] ص 1-3. إلا أن الباحثين الآخرين يرون عكس رأي هذا الباحث حيث حددوا طرق معينة تساعد المدير في تحديد وتصنيف ووضع أولوياته، ونذكر أهمها مع بعض من الشرح فيما سيأتي.

- مبدأ 80/20 Pareto [98] ص 32:

يمكن استعمال مبدأ 80/20 Pareto في مجال تحديد الأولويات على النحو التالي:

يقوم المدير بتحديد 20% من المهام التي سوف تحقق له 80% من النتائج، ويجب أن تكون هذه الـ 20% من المهام ذات أهمية كبيرة مقارنة بالمهام الأخرى، ويقوم بالتركيز عليها [99] ص 46. ويمكن توضيح ذلك أكثر بالشكل رقم 10.



الشكل رقم 10: تطبيق مبدأ Pareto على الأولويات [100] ص 97

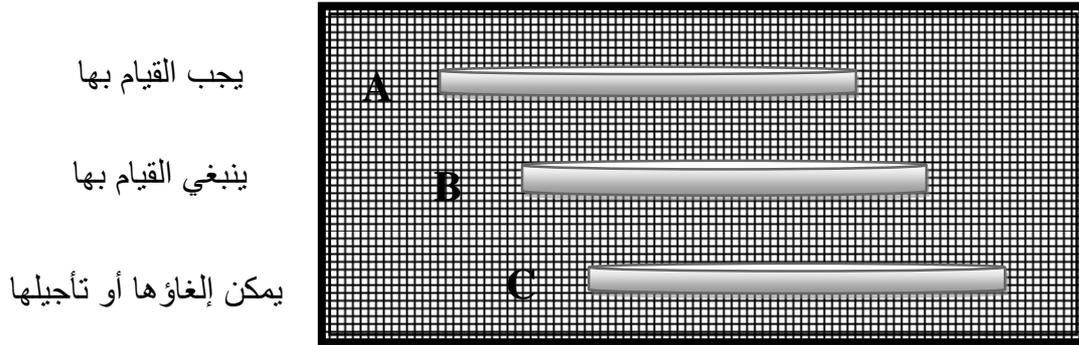
- طريقة A.B.C :

تساعد هذه الطريقة المدير في تحديد أولوياته وذلك بتصنيفها إلى ثلاثة مجموعات A.B.C كما يلي [101] ص19:

المجموعة A: تتمثل في المهام التي (يجب القيام بها) وتلك هي المهام الضرورية مثل المهام اللازمة لتطور العمل أو ذات الأهمية المحددة.

المجموعة B: تتضمن المهام التي (ينبغي القيام بها) وهذه هي المهام ذات الأهمية المتوسطة التي تؤدي إلى تحسين الأداء ولكنها ليست مفيدة لوقت معين.

المجموعة C: المهام التي (تجد متعة في القيام بها) وهذه هي الفئة الدنيا من حيث الأهمية، فهي بالرغم من أنها مسلية وممتعة إلا أنه يمكن إلغاؤها أو تأجيلها أو جدولتها. كما هو موضح في الشكل رقم 11.



الشكل رقم 11: وضع الأولويات حسب طريقة A.B.C [53] ص36

- مصفوفة المهم/ المستعجل (مصفوفة إدارة الوقت):

للتمييز بين المهام الضرورية (Tâches importantes) والمهام المستعجلة (Tâches urgentes)، فإن المديرين يمكنهم الاستعانة بالمصفوفة التي وضعها Stephen R. Covey [102] ص76 والتي يعود أصلها إلى الجنرال الأمريكي Dwight Eisenhower، الذي حدد الأولويات حسب البعد الضروري والمستعجل أثناء الحرب العالمية الثانية [74] ص126، كما يوضحها الشكل رقم 12.

غير عاجل	عاجل	
<p>II. أنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> - استعدادات للمستقبل - بناء علاقات قوية - البحث على الفرص الجديدة - التخطيط 	<p>I. أنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> - أزمات - مشكلات ضاغطة - مشروعات لها وقت محدد 	هام
<p>IV. أنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنشطة غير مجدية - بريد - بعض مكالمات هاتفية " مضيعة للوقت" - وقت المتعة 	<p>III. أنشطة</p> <ul style="list-style-type: none"> - مقاطعات، مكالمات هاتفية - بريد وتقارير - بعض الاجتماعات - أمور عادية عاجلة - أنشطة بسيطة مرغوبة 	غير هام

الشكل رقم 12: مصفوفة إدارة الوقت حسب Stephen R. Covey [103] ص 155

وفيما يلي تعريف بهذه المربعات [104] ص 23-29:

المربع I: هو مربع الأنشطة الهامة والعاجلة، وهذه الأمور الهامة قد أصبحت أمورا ملحة ومستعجلة بسبب تأجيلها أو إهمالها. ونجد فيها حالة الأزمات أو الأزمات والتي تتطلب الأولوية المطلقة.

المربع II: يحتوي هذا المربع على الأمور الهامة والتي ليست ملحة أو طارئة. يمكن هذا المربع من التخطيط الطويل الأجل.

المربع III: هو مربع الأنشطة العاجلة وغير الهامة، العجلة في هذا المربع توحى بأهمية هذه الأمور في حين أنها في الحقيقة غير ذلك. ويقول Stephen R. Covey بأن المديرين يصرفون نصف وقتهم أو أكثر في هذا المربع أي في النشاطات المستعجلة ولكنها ليست مهمة [105] ص 6.

المربع IV: يحتوي على الأنشطة التي لا تتمتع بالأهمية ولا بالإلحاح ويمكن أن يسمى هذا المربع، بمربع تضييع الوقت.

ولقد قام Ken Blanchard [102] ص 76 في كتابه: "The on-time, on Target

manager : how a conquered procrastination" بتطوير مصفوفة Stephen

R. Covey لإدارة الوقت، كما يوضحها الشكل رقم 13.

يجب أن أعمله لا أريد أن أعمله (B)	يجب أن أعمله أريد أن أعمله (A)
ليس من الواجب أن أعمله لا أريد أن أعمله (D)	ليس من الواجب أن أعمله أريد أن أعمله (C)

الشكل رقم 13: مصفوفة إدارة الوقت حسب Ken Blanchard [102] ص77

في حالة ما اعتمد المدير على هذه المصفوفة في تقييم نشاطاته فإنه يسهل عليه التحكم في أعماله اليومية، إلا أنه يحتاج في ذلك إلى تعويد نفسه على عدة مقاطعات في اليوم، وأثناء تلك المقاطعات أو التوقفات، يطرح المدير على نفسه السؤال الآتي: هل هذا الشيء (يعني الذي كان السبب في المقاطعة) يجب أن أعمله أو أريد أن أعمله الآن؟ والجواب بالطبع يكون حسب الموقف أو الظروف الخاصة به [76] ص88. إن الأهداف والأولويات تقود إلى الإنجاز، وعندما يحقق المدير الأنشطة المهمة فإنه يصبح قد حقق ما ينبغي، إذ صح القول.

إن وضع أهداف يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية لا بد أن يصبح عادة مؤسسية ونمطا من أنماط الحياة، إن الوصول إلى الأهداف التخطيطية يشجع على المضي لتحقيق أهداف أخرى قد ينظر إليها أحيانا بأنها غير قابلة للتحقيق [54] ص125. إلا أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى تخطيط للوقت، وهو العنصر الذي سنتطرق إليه في العنصر الآتي.

3.1.2. تخطيط الوقت

ما لا شك فيه أن النشاطات الرئيسية لأغلب المديرين تتصف بالتنوع والتشتت والتعددية [80] ص254. فعلى سبيل المثال وجد من خلال الدراسة التي أجراها Mintzberg في سنة 1968 على خمسة مديري الإدارة العليا (Directeurs généraux) أن (50%) من أعمالهم تتطلب أقل من 9

دقائق و (10%) فقط من النشاطات تأخذ من وقتهم ساعة في اليوم. كما أنهم يصرفون على المحادثات بالهاتف 6 دقائق، أما الأعمال المكتبية والاجتماعات غير المبرمجة تتطلب نادرا أكثر من نصف ساعة. وأن الاجتماعات المبرمجة بصفة عامة تتطلب غالبا أكثر من ساعة... الخ [36] ص46.

إن التخطيط للوقت يتطلب في المرحلة الأولى تحليل كيفية توزيع المدير لوقته الحالي وبالتالي إعادة النظر بهذا التوزيع لزيادة كفاءة استغلال الوقت من خلال عملية التخطيط له [80] ص254. فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف، وإن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ.

وفي مسح أجراه Daniel Howard على مجموعة من المديرين التنفيذيين، اتضح أن (72%) من مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من أهم واجبات وظائفهم. فإن التخطيط للوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة، لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له. ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية، هي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما [54] ص.ص134-135.

وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل [54] ص135. وسنتناول فيما سيأتي مدخل منظم لتخطيط الوقت وكيفية جدولة الأنشطة.

1.3.1.2. مدخل منظم لتخطيط الوقت

يخطط المديرين غالبا الأنشطة ويفشلون في تخطيط الوقت، وتخطيط الوقت يعني " وضع إطار زمني أو وقتا محددًا للمهمة المخططة" [52] ص.ص180-181. إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي، وأن يتم ذلك في نهاية الأسبوع الذي سبقه. وكما يتم وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد من وضع الأهداف لشهر ولثلاثة أشهر ولسنة. وإن المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن يجرأ المدير الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة،

وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية ويومية، ويتم بناء الخطة الأسبوعية وفق الجدول رقم 03 [54] ص.ص135-137.

الجدول رقم 03: الخطة الأسبوعية [54] ص 137

الأهداف (ما أعتزم تحقيقه مع نهاية الأسبوع التالي)
-
-
-

اليوم	مقدار الوقت المطلوب	الأولوية	الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف
			-
			-
			-

ولدى إعداد الخطة الأسبوعية، لا بد من التذكير بما كشفت عنه بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة، إذ أوضحت أن هذا الوقت يتراوح بين (25%) و(50%) من إجمالي الوقت. وهذا يعني أن المدير الذي يعمل 36 ساعة في الأسبوع يتراوح الوقت الخاضع لسيطرته بين (9) و (18) ساعة في الأسبوع. والوقت غير الخاضع للسيطرة يتمثل في النشاطات التالية: المقاطعات والأهداف غير المتوقعة والأزمات والزوار والهاتف وغياب بعض الموظفين، ونحوها [54] ص.ص 137-138.

إن الهدف من وجود خطة يكمن في أن يتم التعرف على المشكلات مقدما، وأن يعمل المدير على مواجهتها، وأن الخطة الأسبوعية هي حجر الأساس لأية إستراتيجية للسيطرة على الوقت. وبمجرد الانتهاء من إعداد الخطة الأسبوعية، يبدأ المدير بإعداد الخطة اليومية، والأسلوب الأفضل لإعداد قائمة العمل اليومي هو إعدادها على أساس الخطة الأسبوعية [52] ص.ص 190-192.

2.3.1.2. جدولة الأنشطة

تأتي جدولة الأنشطة لتجيب عن سؤال "متى"، وعند الجدولة لا يستطيع المدير أن يتجاهل قانونين أساسيين في هذا المجال. قانون "Parkinson" الذي يقضي، كما سبق أن ذكرنا، بأن العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه. وهذا يعني أن المدير إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به. أما القانون الثاني فهو قانون "Murphy" الذي يقضي بأن كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر مما نظن. وهذا يعني أن المدير إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج إليه [87] ص.ص 97-98.

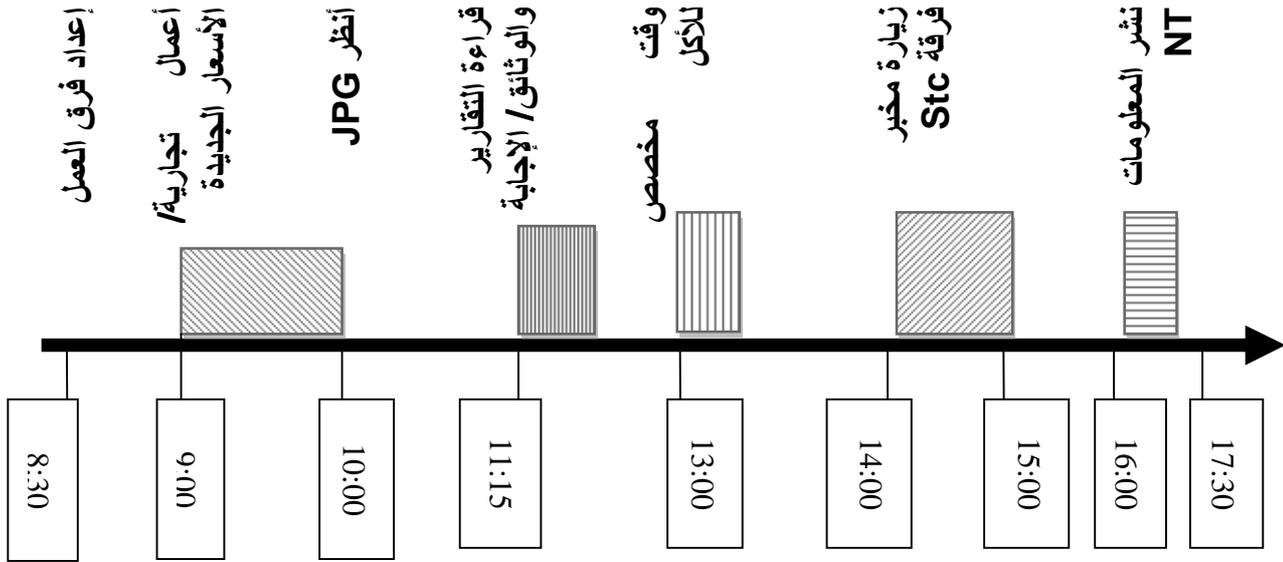
تقوم الجدولة على اعتقاد أساسي مفاده أن هناك وقتاً ومكاناً لكل شيء، وإنما - أي الجدولة - تسمح باختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة. إنما نتيج للمدير أن يعمل بصورة هادفة وليس بصورة

عشوائية، وتتيح له بالتالي، تحقيق انجازات أكبر في وقت أقل، مما يعمل على توفير جزء من الوقت يمكن استثماره للقيام بأنشطة أخرى مهمة أيضا [52] ص210، وهذا يفرض ما يلي [87] ص98:

- إعداد الجدول الزمني: مع أن الكثير من المديرين يعتقدون أن الجدول الزمني مرادف لقائمة الأشياء التي يجب أن تعمل، والتي أتينا على ذكرها في موضوع سابق، فإنها ليست كذلك. فالقائمة تتضمن بنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات مناسبة، ووقتا محددا لإنجاز العمل. أي أنها لم تعرض لتدفق الأنشطة وتوقيتها، وهنا يأتي دور الجدولة. ويوضح الجدول رقم 04 هذه العلاقة، فالجانب الأيمن منه يتضمن القائمة، بينما يتضمن الجانب الأيسر الأحداث.

الجدول رقم 04: قائمة الأشياء التي تعمل في اليوم (نموذج إرشادي رقم 1) [87] ص99

العنصر	الأولوية	مقدار الوقت	ما تم القيام به	الأحداث المجدولة
-				8:00
-	2			↓
-	3			8:30
-	1			9:00
-	2			9:30
-	3			10:00
-	1			10:30
-				↓
-	2			
-	3			
				14:00



الشكل رقم 14: قائمة الأشياء التي تعمل في اليوم (نموذج إرشادي رقم 2) [106] ص 154

يوضح الشكل رقم 14 نموذج عن جدولة الأنشطة التي يجب أن تنجز في اليوم مع أولويات مناسبة ووقتها محددًا لتنفيذها.

- المرونة:

إن أهم ما يجب أن تتصف به الجدولة عامل المرونة، وبالرغم من أهمية هذا العامل، فإن توزيع العمل الرسمي بكامله على الأنشطة دون مراعاة عامل المرونة، يؤدي إلى الفشل المؤكد للجدولة. لأن المدير لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته.

وحتى لو أمكنه ذلك في يوم من الأيام فإنه لن يستطيع ذلك دائماً. إذ كثيراً ما يقابل المدير بمقاطعات وبطلبات غير متوقعة على وقته. وبالرغم من أن المقاطعات هي جزء من وظيفة المدير، فإن كثيراً من المديرين لا يخططون لها [87] ص 99.

وبتطرقنا لمبدأ المرونة في آخر هذا المحور، نكون قد تطرقنا في عنصر تحليل الوقت لمبدأ ذروة النشاط الذهني ومبدأ الساعة الهادئة ومبدأ تحريك الأوراق، وفي تطرقنا لمبدأ تحديد الأهداف ولمبدأ تحديد الأولويات نكون قد أشرنا إلى مبدأ تفتيت المهام ومبدأ المزج بين المهام المتشابهة. وتطرقنا لمبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة ولمبدأ التخطيط اليومي في عنصر تخطيط الوقت، وفيما سيأتي سنتعرض لمبدأ التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

2.2. التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت

سنتطرق في هذا المحور بعد تحديد مفهوم التفويض إلى توضيح أهمية التفويض في إدارة الوقت بفعالية مع الإشارة إلى بعض تفاصيل خطوات التفويض، وسنتعرض أيضا إلى الأشياء التي يمكن تفويضها والأشياء التي لا يمكن تفويضها، وفي الأخير نبين معوقات التفويض مع تقديم بعض الطرق التي تمكن من علاجها.

1.2.2. مفهوم وأهمية وخطوات التفويض

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد مفهوم التفويض بشكل عام وإلى مفهوم التفويض من زاوية إدارة الوقت، مع تبيان أهمية وخطوات التفويض، فيما يلي:

1.1.2.2. مفهوم التفويض

لقد تعددت تعريفات التفويض في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بتعدد اتجاهات الباحثين.

حيث عرفه Roy و Dobson على أنه: " منح السلطة للآخرين لتنفيذ مهام معينة تحت الإشراف العام للمفوض " [79] ص.ص 69-70.

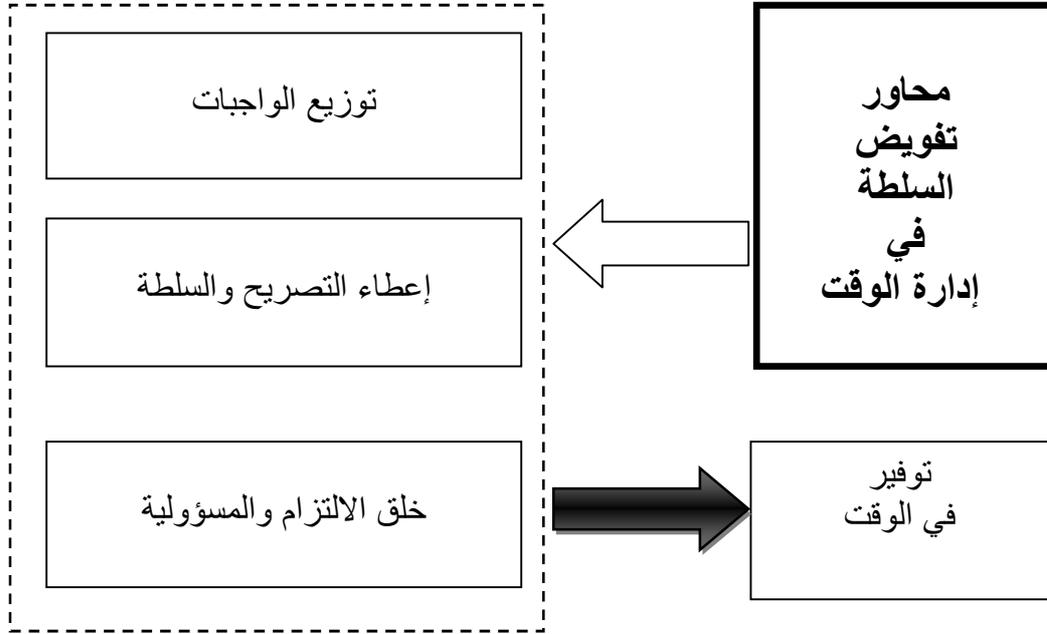
ويعرفه Annick على أنه: " عقد رسمي، غرضه التحويل المؤقت لسلطة اتخاذ القرار لمهمة أو جزء منها، من المدير إلى المرؤوس " [107] ص 39.

وعرف Moulinier التفويض على أنه: "يعهد المدير ببعض مهامه لإنجازها من طرف شخص آخر في إطار محدد وتحت مراقبة " [108] ص 83.

أما جولي أن أموس يعرف التفويض على أنه: " يعني في حقيقة الأمر إعطاء موظف ما إحدى المهام التي هي جزء من الأعمال التي تقع في نطاق مسؤوليات المدير " [109] ص 7.

وحاول أحمد نادر أبوشیخة إعطاء تعريف لتفويض السلطة من زاوية إدارة الوقت، معتمدا في ذلك على أبسط تعريف للإدارة الذي هو تنفيذ المهام أو تحقيق النتائج من خلال الآخرين. فإن التفويض أساسا يقوم على تحفيز الآخرين لتحقيق هذه النتائج. وبالتالي فإن الشخص الذي لا يستطيع التفويض بفعالية لا يستطيع أن يدير وقته بفعالية، فالتفويض إذن، أسلوب من أساليب إدارة الوقت. ومن لا يستطيع إدارة وقته، كما ذكر Drucker لا يستطيع إدارة شيء ما [54] ص 263.

وتفويض السلطة من جانب المدير لمروسيه لا يعني تفويضه للمسؤولية أو تخليه عنها، بل إن كل المسؤولية تظل بين يديه، مطلع بها، فالقادة دائماً مسؤولون عما يقومون به، وعما يقوم به، أيضاً معاونيهم ومرؤوسيه. وفي واقع الأمر فإن تفويض السلطة يدور حول ثلاثة محاور رئيسية يظهرها لنا الشكل رقم 15 [48] ص 263.



الشكل رقم 15: محاور تفويض السلطة في إدارة الوقت [48] ص 162

فالتفويض يعمل على توزيع الواجبات والاختصاصات التي يجب على الفرد القيام بها، وتحديد النتائج المتوقع الحصول عليها منهم، وأن يعطي لهم السلطة والصلاحيات وحقوق استخدام الأدوات والمواد والعوامل اللازمة واتخاذ الخطوات الضرورية التي من شأنها تنفيذ الأعمال، وفي الوقت ذاته خلق الالتزام والشعور الكامل بالمسؤولية نحو القيام بالإنجاز كما هو مطلوب ومحدد ولذلك يتعين أن يكون التفويض مكتوباً ومحدداً [48] ص.ص 162-163.

2.1.2.2. أهمية التفويض في إدارة الوقت

التفويض يحقق مجموعة من المزايا الرئيسية التي سنلخصها في النقاط التالية:

- يتيح التفويض وقتاً أكبر للمديرين وبالتالي يمكن تخصيصه للتفكير الإستراتيجي ورسم الخطط والسيناريوهات، وإجراء المبادرات التي يتم من خلالها زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، والدخول إلى أسواق جديدة... الخ [59] ص 214.

- التدريب العملي للمرؤوسين: المدير الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس أن يقوم بها لا يدير وقته جيدا. فهو يسرق من مرؤوسيه تلك المهام التي كان ينبغي أن تسند إليهم ويحول تبعاً لذلك دون تطوير مهاراتهم. وهو يسرق من وظيفته لأنه اعتدى على الوقت المخصص لمهام أخرى أكثر أهمية، وهو يسرق من مؤسسته لأنه لا يقوم بالمهام التي دفع له عنها أجرا [54] ص 264.

- يقلل من الوقت الذي يستغرقه صنع القرار، حيث لا يتطلب القرار رفع توصيات المرؤوسين، بل إن المرؤوسين هم الذين يتخذونه، فضلا عن توفير وقت الاتصالات والحوارات والمناقشات المختلفة... الخ [59] ص 214. لكون المديرين يحتاجون إلى كثير من الوقت لأداء أعمالهم، والحل الوحيد في ذلك هو حفظ الوقت الذي يصرف في معالجة مشاكل المرؤوسين [105] ص 1. لذلك تعتبر عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين، وتحسين النتائج واستغلال وقت المدير، وذلك من خلال التركيز على النشاطات الهامة والرئيسية، وتفويض النشاطات الثانوية، التي يمكن للآخرين أو المرؤوسين القيام بها بفعالية [66] ص 157.

3.1.2.2. خطوات التفويض

هناك 12 خطوة للتفويض الفعال، وسنتعرض لها بشيء من التفصيل فيما يلي [110] ص.ص 74-80:

- تحديد المهمة التي سوف يتم تفويضها: يقوم المدير بتحليل نشاطاته وأعماله، والتعرف على الأهداف والنتائج التي يتوقع تحقيقها، ومن ثم يحدد الأعمال التي يمكن أن يفوضها لمساعديه [66] ص 159.

- رسم مخطط التفويض: تعتبر الخطوة السهلة والبسيطة مقارنة بالخطوات الأخرى، حيث يقوم المدير برسم مخطط التفويض الذي يلخص خطوات التفويض بدءاً من تحديد المهمة التي سوف يتم تفويضها إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في مكافأة الشخص المفوض إليه واقتراح التحسينات، كما هو موضح في الشكل رقم 16.

- اختيار الشخص المناسب للمهمة: يحصل المفوض على أفضل النتائج، حينما يكلف الشخص المناسب بالمهمة المناسبة، واضعاً العوامل الآتية في الاعتبار عند الشخص [111] ص.ص 145-146:

- حمل العمل المكلف به أساساً، بحيث يسمح بإضافة المهمة المفوضة إليه؛

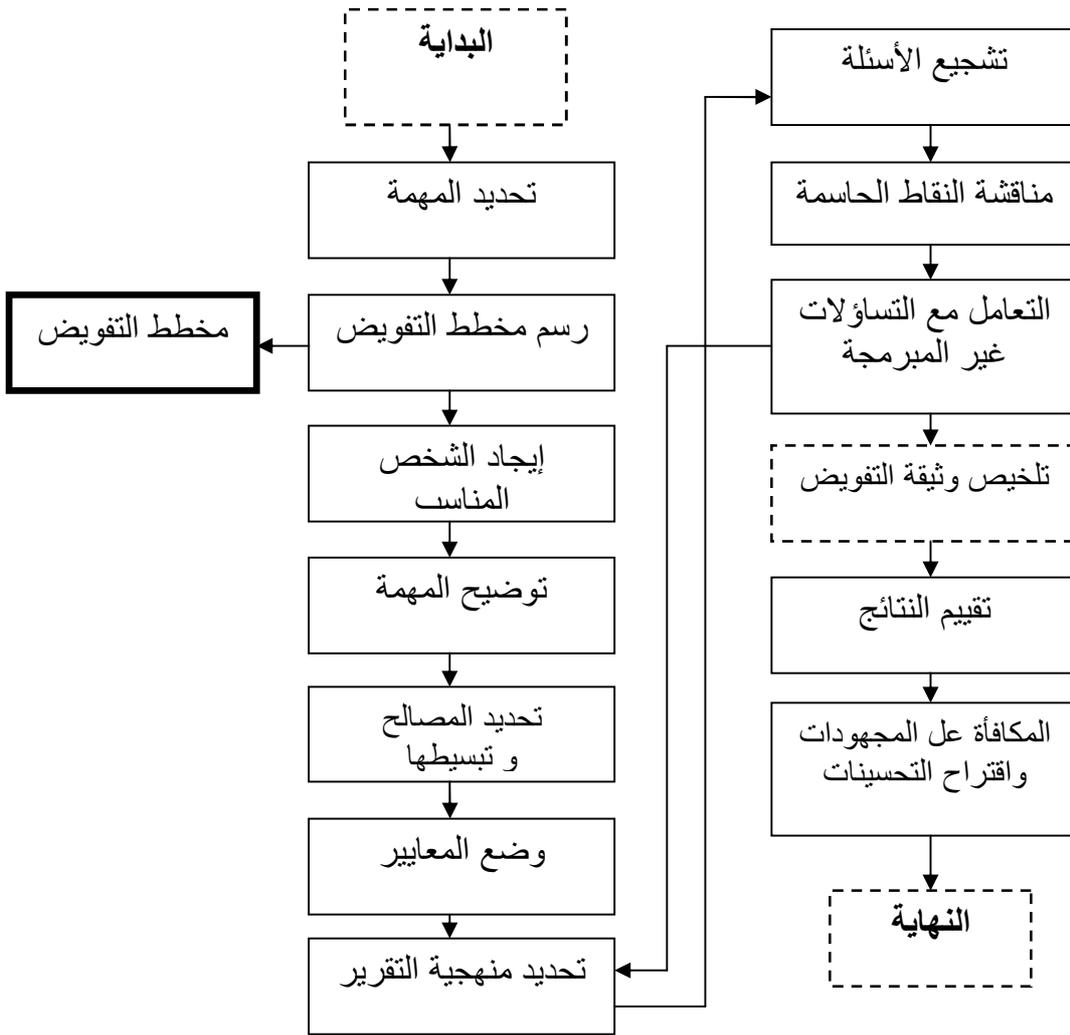
- أن تكون عنده المؤهلات والمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء المهمة؛

- الالتزام بمواعيد انجاز المهمة؛

- له صفات شخصية تمكنه من التعامل الجيد مع الزملاء و المديرين ويجبر الآخرين على احترامه؛

- مراعاة القيم السائدة في المؤسسة.

- شرح وتوضيح المهمة والنشاطات التي يتم تفويضها لشخص المفوض إليه : ويجب أن يقوم المدير بتوضيح وشرح كامل لتلك المهمة، حتى يتفادى عدم الوضوح والغموض في أدائها أو نقص الفعالية في أدائها.



الشكل رقم 16: مخطط التفويض [110] ص 76

- تحديد المصالح وتبسيطها: إن الجميع يهتم كثيرا بفكرة الفائدة المرجوة قبل الخوض في أي معاملة. فإذا أراد المدير أن يتفادى الرفض والإعراض في المهمة التي يعمل على تفويضها، وتكتسب الإقبال فعليه أن يحسن استعمال لغة المصلحة والفائدة.

- وضع المعايير: وتتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام المدير عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، إن عدم وجود المعايير يجعل من الصعب على المرؤوس أن يقرر ما إذا كان أداءه للمهام المفوضة إليه تسير على النحو المطلوب والمتوقع أم لا [13] ص 101.

- تحديد منهجية أو طريقة تقديم التقارير حول المهمة: حيث تتطلب هذه الخطوة من المدير أن يحدد منهجية أو طريقة معينة في تلقيه لتقارير المفوض إليه حول المهمة، هل تكون مكتوبة؟ أو بطريقة شفوية؟ وهل تكون ملخصة أو مفصلة؟

- تشجيع الشخص المفوض إليه لطلب توضيحات أكثر حول المهمة: بعد أن يقدم المدير التوضيحات والشروح حول المهمة، ينبغي عليه أن يشجع الشخص المفوض إليه المهمة أن يطرح أسئلة كثيرة لطلب توضيحات أكثر حول المهمة، الشيء الذي يسمح للمدير أن يتأكد من أن ذلك الشخص قد ألم بكل تفاصيل الخاصة بالمهمة.

- مناقشة النقاط الحاسمة: تساعد النقاط الحاسمة على تحديد الأولويات، فعندما يقوم المدير بتفويض مهمة ما عليه أن يعرض النقاط الحاسمة، بما فيها جدولة المواعيد ويحاول أيضا مشاركة المفوض إليه في موضوع المهمة التي سوف يكلف بها.

وإن كان بالإمكان منح المفوض إليه شيئا من السلطة من البداية بمشاركة بعض المسؤوليات، فذلك سوف يدعم فرص الاتفاق.

- التعامل مع التساؤلات غير المبرمجة: إن اعتماد المدير على البرنامج الرسمي فقط قد يحد من مرونة النقاش حول المهمة، ينبغي عليه أن يسمع للطرف الآخر ويعمل على كسبه بحنكة، وأيضا ينبغي على المدير أن يكون مستعدا لإحداث تعديلات في الإجراءات والأهداف بما تقتضيه الحاجة.

- تقييم النتائج: يقوم المدير في هذه الخطوة بطرح الأسئلة الآتية على نفسه:

- هل التزم الشخص المفوض إليه المهمة بالموعد النهائي؟ إن لم يكن كذلك، هل كان عذره معقولا؟

- هل حقق كل الأهداف المرسومة؟

- هل كانت هناك بعض المفاجآت؟

- هل كان التقرير النهائي شاملا؟

- هل يمكن أن تقدم لهذا الشخص الأنشطة ثانية؟

- هل أدرك الشخص المفوض إليه المهمة كل المنافع والفوائد الموعودة؟

- الثناء على الجهودات واقتراح التحسينات: إن التفويض يعتبر انجازا بالنسبة للمدير فإذا نجح في ذلك فله أن يثني على مجهوداته، ولكن عليه بالمقابل أن يثني على جهود الطرف الآخر (المفوض إليه) فإن نجاح الآخرين لا ينقص من نجاح المدير بل يرفعه.

ولكن، إذا سارت الأمور على غير ما أراد المدير، فعلى الأقل يقوم باقتراح إضافات وتحسينات في المرات المقبلة. وأن يجعل من هذه المحاولة تجربة للمستقبل، فالتفويض يحتاج إلى فن وفكر واع وحكمة بالغة.

2.2.2. مجالات التفويض

يحتاج المدير في عملية التفويض إلى مجموعة من القواعد والمبادئ التي ينبغي عليه أن يراعيها فيما يخص تحديد ما يفوض وما لا يفوض حتى تتم عملية التفويض بشكل فعال، وسنتطرق إلى ذلك من خلال هذا العنصر.

1.2.2.2. قواعد التفويض

هناك عدد من القواعد الأساسية التي لا بد من مراعاتها في مسألة تحديد الخط الفاصل بين ما يفوضه وما لا يفوضه المدير والمتمثلة فيما يلي [87] ص.ص 211-212:

القاعدة الأولى:

تقتضي أن يحتفظ المفوض بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات، والتنظيم العام، والرقابة العامة على تحقيق الأهداف، وتقييم أداء المؤسسة بالإضافة إلى مسائل المالية والتعيين في المناصب الإدارية العليا [87] ص112. يبين Peter Drucker في كتابه (ممارسة الإدارة)، الجوانب المتعلقة بالمدير نفسه، وهي تشكل مسؤوليات إدارية لا يجب تفويضها، وهي تعطي دليلاً مفيداً وفعالاً للمديرين الذين يريدون تقديم المساعدة في هذا المجال، وهذه الجوانب هي [59] ص217:

- تحديد أهداف القسم؛

- تنظيم الموظفين ضمن فرق فعالة؛

- التحفيز والاتصالات؛

- فحص وتحليل النتائج؛

- تنمية مهارات العمل للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الروتينية.

القاعدة الثانية:

تقوم هذه القاعدة على عدم تفويض المهام السهلة والمملة والروتينية.

القاعدة الثالثة:

تجيء هذه القاعدة لتؤكد على أن التفويض يأتي أساسا استجابة لدواعي تركيز المدير على القضايا المهمة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتدريب العملي، وتدعيم ثقته بنفسه ولسرعة البث في الأمور واتخاذ القرارات.

القاعدة الرابعة:

تأتي هذه القاعدة لتوضح أن عمل المدير هو تحقيق النتائج المتوقعة من خلال الآخرين الذين يتولون تنفيذ المهام، وعلى المدير تقع مراجعة النتائج المتحققة أولا بأول ومقارنتها بالأهداف، وذلك من خلال عمليات القياس والتقييم الموضوعي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

على المدير وانطلاقا من دوره الأساسي المتمثل في تحقيق النتائج من خلال الآخرين أن يقرر ماذا يجب أن يعمل؟ وما الذي يسند إليه من المهام؟ ولماذا يسند مهمة ما للمرؤوس دون آخر؟ وعليه أن يثبت كذلك فيما إذا كانت المهام المسندة للمرؤوسين قد نفذت أم لا، وفيما إذا تم تنفيذ شيء ما على نحو سليم. أما إذا لم تنفذ بالشكل الصحيح فلماذا؟ وما هي طرق المواجهة الممكنة؟ أخذا بنفس الاعتبار أن الأخطاء لا بد أن تحدث وبناءا على ذلك ينبغي أن لا يضيع الوقت في مجرد التعرف على من يقع عليه وزر الأخطاء، بل ينبغي أن يتم التركيز أكثر على من الذي سينال السبق في تصحيح هذه الأخطاء [87] ص 212.

على أنه بالرغم من وجود هذه القواعد المنظمة للعمل وتوزيع المهام، فإن مسألة تحديد ما يمكن تفويضه وما يمكن الاحتفاظ به تبقى مسألة صعبة وفيها قدر كبير من الاجتهاد في الوقت نفسه وتختلف درجتها ومداهما وكيفيةها باختلاف خصائص المرؤوسين والمديرين واتجاهاتهم واختلاف المواقف العملية، ولذلك فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل، منها [54] ص.ص 278-280:

- درجة نضح المرؤوسين:

فدرجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم، فدور النضح الوظيفي المنخفض مثلا قد يناسبهم التفويض على أساس ما يجب أن يعملوه وكيفية أداء العمل والنتائج المتوقعة من ذلك، على أن يعطوا هامشا من الحرية يسمح لهم بتحديد معدلات الأداء. ودور النضح الوظيفي المتوسط قد يناسبهم التفويض على أساس تحديد ما يجب أن يعملوه والنتائج المتوقعة، على أن يترك لهم حرية تقدير كيفية أداء العمل ومستوى الجودة الذي يتم به، وبأي معدل يجب أن يتم، أما دور النضح الوظيفي المرتفع من المرؤوسين فيتم تفويضهم على أساس ما ينبغي تحقيقه من نتائج، وأن تترك لهم الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وكيفية أدائه وأسلوبه ومعدله، ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وذلك بهدف الوصول بالمرؤوسين إلى الوضع الذي يمكنهم من أن يتحملوا مسؤوليات العمل اليومي من غير تدخل من المدير.

وإذا كانت درجة تفويض السلطة ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرة المفوض إليه، فإن هذا يفرض على الرئيس أن يتعرف على قدرة المرؤوس ليقرر ما يمكن تفويضه إليه من مهام وسلطات، فلا يصح مثلا أن يفوض أعلى درجات السلطة لمرؤوس لا يستطيع السيطرة على المواقف، فمثل هذا التصرف يضر بالمرؤوس ويؤذي شعوره، بل قد يعرضه لسخرية الآخرين.

- اتجاهات المديرين:

يعمل المدير عادة في ظل اعتقاد معين على دوره كمدير، وينشأ سلوكه نتيجة افتراضات محددة في نفسه وتعود تصرفه مع الآخرين، وسواء أن كان المدير واعيا أم غير واع لهذه الافتراضات فإنها تعمل كمحددات لاتجاهاته في تعامله مع المرؤوسين.

ويتوقف نمط سلوك المدير على عوامل متعددة تتفاعل معا لتولد هذا النمط، ومن هذه العوامل ما يتصل بخصائص المرؤوسين وقدراتهم، ومدى حاجاتهم إلى الاستقلال، ودرجة استعدادهم لتحمل المسؤولية. ومنها ما يتصل بالتنظيم القائم (بما فيه من قيم وتقاليدي) والمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسات التي تمر مثلا بالظروف الصعبة أو الطارئة يمارس المدير فيها أقصى درجات السيطرة والرقابة.

ويستتبع ذلك، بالتالي، أقل قدر من التفويض، ومنها أخيرا، ما يتصل بالقيم التي يؤمن بها المدير. كإيمانه مثلا بحق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى ثقته بنفسه ونظرته إلى الناس بصفة عامة.

هذه النظرة تجعل المدير يعتقد (ربما دون أن يدري) نظرية (X) و (Y) اللتين جاء بهما وأوضحهما Douglas McGregor في كتابه (الجانب الإنساني في المؤسسة) [54] ص279. ولا يتسع المجال لبيان أبعاد هاتين النظريتين، ولكن نشير بسرعة إلى بعض ما تعنيانه، فمؤدج نظرية (X) ونظرية (Y) يقارن فيه بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين (نظرية X) تجاه الفرد الذي يرونه يميل إلى الكسل وغير خلاق، وأنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل بفرضيات السلوكيين (نظرية Y) حيث يرون الإنسان خلاق بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه على العمل وأن لديه العديد من القدرات الكامنة، التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها [112] ص84.

2.2.2.2. مصفوفة Eisenhower والتفويض

يمكن أيضا للمدير أن يستعين بمصفوفة Eisenhower في تحديد النشاطات والأعمال التي يمكن أن يفوضها والتي لا يمكن تفويضها كما هو موضح في الشكل رقم 17.

	غير هام	هام	
الأولوية (B) أو (C) من الأفضل تفويضها	الأولوية (A) لا تفوض	عاجل	
الأولوية (C) يجب تفويضها	الأولوية (A) أو (B) يمكن تفويض بعضها	غير عاجل	

الشكل رقم 17: مصفوفة Eisenhower في التفويض [113] ص135

إذا قام المدير بتوزيع مهامه ونشاطاته على الأولويات الثلاثة A.B.C أي أنه يعتمد على طريقة A.B.C في تحديد أولوياته، فإن ذلك سيسهل عليه كثيرا اختيار المهام التي يمكن أن يفوضها، اعتمادا على مقياس الأهمية ومقياس الاستعجال [113] ص135.

وعلى أساس الشكل رقم 17 تنقسم المهام إلى أربعة أقسام، كالآتي [113] ص136:

- أمور هامة وعاجلة: مثل الالتزامات الطارئة والمهام التي اقترب موعدھا، وهذه تأخذ الأولوية (A) ولا يمكن تفويضها.

- أمور هامة غير عاجلة: مثل إعداد الخطط، التدريب، النشاطات الرئيسية،... الخ، وهذه تأخذ الأولوية (A) أو (B) ويمكن تفويض أجزاء منها.

- أمور غير هامة وعاجلة: مثل المكالمات الهاتفية، والزيارات... الخ وهذه تأخذ الأولوية (B) أو (C)، ومن الأفضل تفويضها.

- أمور غير هامة وغير عاجلة: وهذه تأخذ الأولوية (C)، هذه الأمور يجب تفويضها ومن أمثلتها: الأمور الروتينية، الأشياء المتكررة، القرارات السهلة أو قليلة التأثير... الخ.

3.2.2 . معوقات التفويض وطرق علاجها

وبالرغم من المزايا والإيجابيات التي يمكن أن تنعكس على النشاط الإداري وإدارة الوقت من خلال انتهاج أسلوب التفويض، إلا أنه غالبا ما تبرز معوقات تحد من تطبيق هذه العملية أو لتحول دون نجاحها إن طبقت. وسنتعرض فيما يلي إلى بعض هذه المعوقات مع محاولة ربطها مع طرق العلاج أملا في تحقيق الفائدة من الربط.

1.3.2.2 . معوقات تتعلق بشخصية المفوض

- رغبة المدير في إنجاز العمل بنفسه دون أية مساعدة [66] ص158؛

- اعتقاد المديرين أن إذا نجح الشخص الذي فوضت له المهمة قد يؤدي ذلك إلى الاستغناء عنه [110] ص73؛

- الاعتبار الخاطئ للتفويض على أنه التخلي عن المسؤولية والسيطرة؛

- عدم رغبة المدير في إضاعة الوقت في تعليم المرؤوسين؛

- عدم ثقة المديرين بالمرؤوسين [114] ص.ص 38-39 .

ومن بين المقترحات والأساليب التي من شأنها أن تقدم العلاج لهذا الصنف من المعوقات نجد [114] ص 39 :

- توعية المديرين بمفهوم التفويض ومزاياه من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات، وللجامعات ومعاهد التدريب والتكوين دورا بارزا في هذا المجال.

- تعزيز وتقوية ثقة المديرين بمرؤوسيهيم وخاصة أولئك الذين يظهرون قدرة عالية على تحمل المسؤولية. وينبغي على المديرين معرفة أن عدم إشراك العناصر الممتازة وأصحاب الكفاءة في إدارة المؤسسة، يعد خسارة كبيرة للإدارة ولهم شخصيا، وأن هذا قد يدفع هذه العناصر إلى ترك العمل والبحث عن مواقع عمل أخرى تتفق مع طموحاتهم وكفاءاتهم.

2.3.2.2. معوقات تتعلق بالمرؤوسين

- عدم توفر الخبرة والكفاءة المناسبة لدى المفوض إليه [66] ص 158؛

- خوف المرؤوسين وعدم ثقتهم بأنفسهم لتحمل المسؤولية وشعورهم بالنقص؛

- عدم الثقة بالمديرين وهو ما ينتج عنه خوف المرؤوسين من تصيد المرؤوسين لأخطائهم؛

- الخوف من النتائج المترتبة على الفشل؛

- اعتقاد المرؤوسين بأنه قد يكون من الأسهل بالنسبة إليهم الاستفسار والرجوع إلى المشرف بدلا من محاولة حل المشاكل بأنفسهم [114] ص.ص 39-40.

ويمكن أن تكون هذه المعوقات واقعية بمعنى أنها صفات تنطبق فعلا على المرؤوسين أو أن تكون مجرد تصورات يحملها المديرين عن مرؤوسيهيم متأثرين ببعض المؤثرات الداخلية (النفسية) أو الخارجية (مثل سوء عملية الاتصال).

ولعلاج هذا الصنف من المعوقات، يجب التفريق بين هذين النوعين، فإذا كانت من النوع الثاني يمكن علاجها من خلال زيارة التواصل والاحتكاك بين المدير والمرؤوسين، وتنمية الثقة المتبادلة وتوفير وسائل الرقابة الفعالة. أما إذا كانت من النوع الأول فيمكن علاجها عن طريق [114] ص 40 :

- ينبغي على المديرين توفير مناخ عمل يسوده رضا العاملين وتقبلهم للأوامر والتعليمات من جهة ولسلطة الرؤساء من جهة أخرى.

- الاعتدال في فرض الرقابة والإشراف، حيث أن مغالاة المديرين في فرض وتضييق الرقابة والإشراف، قد تؤدي إلى محاولة المرؤوسين التهرب من المساءلة عن أخطائهم بطرق مختلفة منها اختلاق زيادة في الروتين والإطالة بالإجراءات تستهدف تأخير الكشف عن الأخطاء وبالتالي تأخير المساءلة.

3.3.2.2. معوقات تتعلق بالمؤسسة

- حجم المؤسسة: حيث أن لحجم المؤسسة أثر في عملية التفويض، إذ أن المؤسسات الكبيرة تكون بحاجة أكبر للتفويض من المؤسسات الصغيرة لما لذلك من أثر في القضاء على تركيز السلطة وما يسببه من تعقيدات ومعوقات [114] ص 41؛

- الظروف المحيطة في عملية التفويض، وخاصة الأمور الطارئة أو المفاجئة، وعدم توفر أعداد كافية من الموظفين، وعدم توفر الوقت الكافي لإتمام عملية التفويض [66] ص 159؛

- عدم وجود منهج سلوكي يمكن اتباعه بخصوص التفويض؛

- عدم ثبات البيئة الخارجية والصراع داخل المؤسسة وماله من تأثير فعال على عملية التفويض [114] ص 41.

ويمكن علاج هذا الصنف من المعوقات من خلال [114] ص 41 :

- القوانين: فإن وجود قوانين تهدف إلى تحقيق العدالة وتنمية كفاءات العاملين من شأنه أن يخلق جوا متحمسا للأداء بثقة عالية، وهي بالتالي توجد منوها سلوكيا مؤسسيا يشجع المديرين على التفويض من جهة، وقبول المرؤوسين لهذا التفويض من جهة أخرى.

- أثر البيئة الخارجية: حيث أن للبيئة الخارجية أثر فاعل على البيئة الداخلية للمؤسسات، وبالتالي على الأنشطة الإدارية ومنها التفويض فإن هذا يفرض على الإدارة تكريس طاقتها وجهدها لتوفير مناخ مستقر يؤدي إلى إشاعة حالة من الأمان والثقة والذي ينعكس ايجابيا على العلاقة بين المدير والمرؤوس داخل المؤسسة.

ويعتبر تفويض السلطة وسيلة مهمة للإفادة من مواهب وقدرات المرؤوسين ولتوسيع مجال تأثير المدير بما يتجاوز قدرته الذاتية على إنجاز العمل. وإذا كان التفويض أمرا ضروريا في الحالات العادية فإنه يكون أشد ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تحتل التأخير، ولتذكير المدير أن قيامه بالعمل بنفسه خسارة للجميع، الأمر الذي يفرض عليه عدم القيام به إذا كان بالإمكان تفويضه.

وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تحقق من خلال عملية تفويض السلطة، فإن بعض المديرين يقاومونها لأسباب كثيرة. ليس أقلها الخوف بسبب الأخطاء أو ضعف الثقة بالنفس [87] ص 221.

3.2. العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت وكيفية التحكم فيها

هناك مجموعة من العوامل التي تمثل عقبات تقف حاجزا دون الوصول لتحقيق الأهداف، هذه العوامل تقع تحت مسمى مضيعات الوقت. وبالتالي ما المقصود بمضيعات الوقت؟ وما هي أهم العوامل المؤدية إلى ضياع الوقت؟ أسئلة كثيرة سيتم تناول إجاباتها من خلال هذا المحور.

1.3.2. مفهوم مضيعات الوقت

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا، فالهاتف والزيارات الشخصية وتعطل الحاسوب والأعمال الورقية وغيرها تظهر بشكل واضح أنها مضيعات الوقت. ولكن ما هو مضيع للوقت عند مدير ما قد لا يكون كذلك عند غيره. كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح اليوم توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح. إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص [59] ص 221.

وعلى هذا الأساس تعرف مضيعات الوقت بأنها: " عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام المحيطة به والواجبات الملقاة على عاتقه " [55] ص 88.

في حين يعرفها Mackenzie بأنها: " كل شيء يمنع المدير من إنجاز الأهداف بأكثر فعالية " [63] ص 110.

ويعرفها عبد الجواد بأنها: " تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدما " [113] ص 69.

وتعرف مضيعات الوقت على أنها: " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائدا مناسباً للوقت المبذول من أجله" [115] ص8. وهو التعريف الذي ستعتمده هذه الدراسة فيما يخص مضيعات الوقت، لكونه يعتبر تعريفاً شاملاً مقارنة بالتعريف السابقة.

إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي حسب Robert الالتفات إلى ما يلي [54] ص.ص 155-156:

- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبره وأدركه المدير أنه كذلك. فإذا أدرك أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً صباح يوم ما من كل أسبوع مضيعاً للوقت، فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه الآخرين على هذا النحو.

- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم للوقت، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية. والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو المدير أو الآخرون ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه.

- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول: " إن الأمر ليس من مسؤوليتي" أو "إن المجتمع يفرض هذا"، وهكذا، فإنه مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة، فالمسؤول عنها هو المدير ويبقى الحل في يده.

2.3.2. عوامل ضياع الوقت

سنتطرق لعوامل ضياع الوقت في أربعة عناصر: العوامل العامة، والعوامل الداخلية والخارجية، وفي العنصر الثالث سنتطرق إلى مضيعات الوقت حسب Schilit، وفي العنصر الأخير سنتعرض إلى عوامل ضياع الوقت المتصلة بالوظائف الإدارية.

1.2.3.2. العوامل العامة

وهي عبارة عن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام كما أوضحته بعض الدراسات، ونذكر أهمها فيما يلي:

- العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام كما أوضحها Drucker [57] ص.ص 41-48 هي:

- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

- تضخم عدد العاملين: حيث تؤدي زيادتهم عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، وذلك في تبادل الزيارات والأحاديث، لأن الناس بطبيعتهم اجتماعيين.

- زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، صف إلى ذلك أن كثرة الاجتماعات يدل على سوء التنظيم وعدم التفاهم داخل المؤسسة.

- عدم كفاية المعلومات: حيث تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي قد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

- حسب J. Thomas Willer فإن أهم مضيعات وقت المديرين هي [116] ص.ص 50-51:

الأهداف غير الواضحة، التردد والتأجيل، الحاجة إلى المعلومات، الهاتف، عدم تخطيط الوقت، الزوار، الاجتماعات المجدولة، كثرة البريد غير الضروري، الأحاديث الاجتماعية، إدارة الأزمات، المحاولات الكثيرة في وقت واحد، عدم القدرة على قول لا والأخطاء... الخ.

- حسب الباحث Alec Mackenzie عوامل ضياع الوقت هي [70] ص71:

انقطاعات الهاتف، تخطيط غير ملائم، التفويض غير الفعال، قلة الانضباط الذاتي، عدم القدرة على قول لا، التأجيل، الخلط بين المسؤولية والسلطة، الاتصالات غير الفعالة، الرقابة غير الكافية والمعلومات الناقصة.

2.2.3.2. مضيعات الوقت الداخلية (الشخصية) والخارجية كما أوضحها Barker

[117] ص21

حيث قال أنه يمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى قسمين: مضيعات خارجية ومضيعات داخلية، فأما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس والأشياء، وهي على أي حال خارجة عن سيطرة المدير، وأما المضيعات الداخلية، فمصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها، وهي ملخصة في الجدول رقم 05.

الجدول رقم 05: مضيعات الوقت الداخلية والخارجية [117] ص21

مضيعات داخلية	مضيعات خارجية
- التأجيل	- مقاطعات الهاتف
- عدم التفويض	- الاجتماعات
- الأهداف غير الواضحة	- الزوار
- عدم وضوح الأولويات	- التفاعل الاجتماعي
- إدارة الأزمات	- نقص المعلومات
- عدم التخطيط	- كثرة أوراق العمل
- سوء جدولة العمل	- تعطل الاتصالات
- ضعف الانضباط الذاتي	- نقص السياسات والإجراءات
- محاولة عمل أشياء كثيرة في وقت واحد	- الروتين

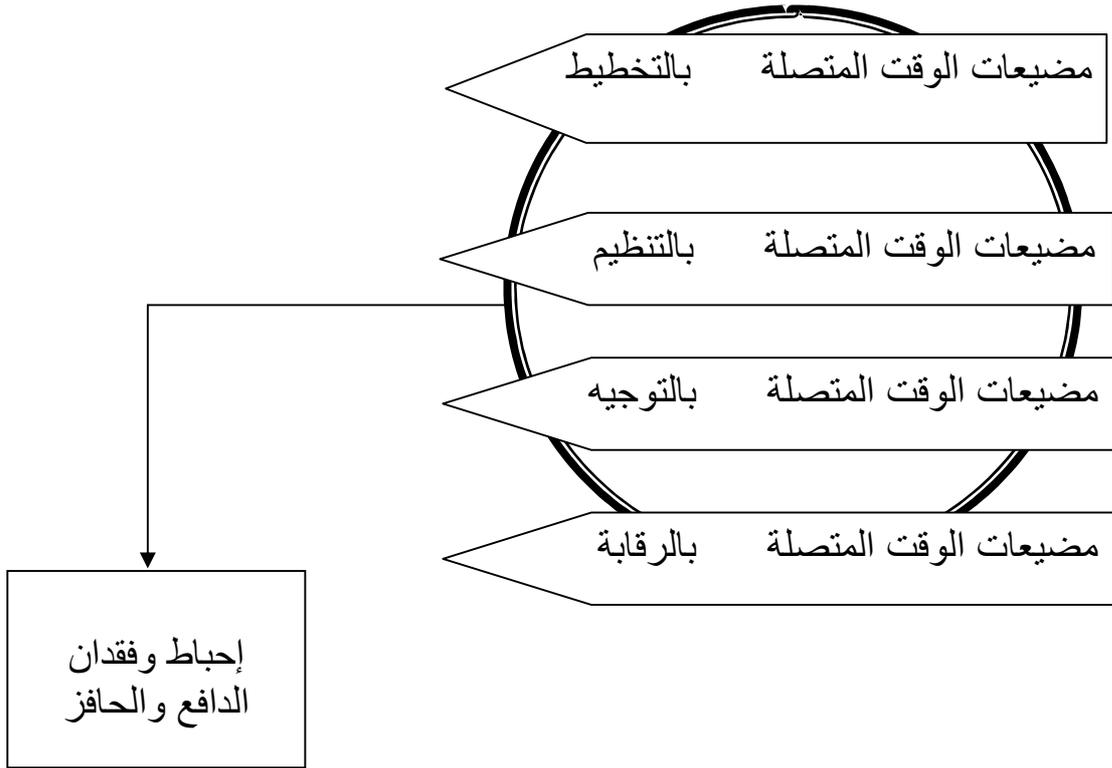
3.2.3.2. العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت حسب Schilit [117] ص24

حصر Schilit عوامل ضياع الوقت في العوامل الأربعة الآتية:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. العوامل المكتنية | 2. العوامل التنظيمية |
| _ الاجتماعات | _ عدم وضوح الأهداف |
| _ الزوار | _ سوء التنظيم الشخصي |
| _ مقاطعات الهاتف | _ غموض الدور |
| 3. العوامل المعلوماتية | 4. العوامل الشخصية |
| _ المعلومات غير الكافية | _ التسويق أو التأجيل |
| _ الاتصالات | _ التردد في اتخاذ القرار |
| | _ ضعف الانضباط الذاتي |

4.2.3.2. مضيعات الوقت المتصلة بالوظائف الإدارية

إن العملية الإدارية تتكون من وظائف متعاقبة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ويرتبط بكل وظيفة من هذه الوظائف أو بعناصرها مضيعات الوقت، كما هي موضحة في الشكل رقم 18، وسنتعرض لكل منها فيما يأتي.



الشكل رقم 18: مضيعات الوقت والوظائف الإدارية [59] ص 165

1.4.2.3.2. مضيعات الوقت المتصلة بالتحضير

إن مضيعات الوقت المتصلة بالتحضير متمثلة في [55] ص.ص 104-106:

- عدم وجود أهداف أو خطط يومية مما يجعل الجميع ينشغل في تحقيق أهداف مختلفة بطرق مختلفة وأهداف غير محددة بطرق متعددة، ووفقا لمدى فهم كل منهم لها، وقدراته وتصوراته بشأنها، الأمر الذي من شأنه أن يهدر الوقت في تنفيذ عمليات غير مطلوبة أو تكرار تنفيذ عمليات دون حاجة إلى تكرار هذا التنفيذ، وهذا يعني زيادة المفقود والمهدور من الوقت.

- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليمين مما يؤدي إلى:

- عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها، ووجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ؛

- ضياع الوقت وهدره في انتقال الأفراد والعاملين بين وحدات المؤسسة ذهابا وإيابا وتكرارا تنفيذا

لمهمة عمل واحدة.

- الإدارة بالأزمات أو إتباع فلسفة إطفاء الحرائق من أجل إحكام السيطرة والتحكم بالآخرين. واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة وبشكل يجعل كل منهم وقعا تحت ضغط وانفعال وخطر أزمة، وبالتالي فإن عدم القدرة على الاحتمال المتواصل للضغط يؤدي إلى سوء التنفيذ وإهدار للوقت.

- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، ويزداد الأمر سوءا عندما تكون متعارضة وغير متوافقة وتتم جميعا في نفس اللحظة وعلى نفس القدر من الأولوية، مما يؤدي إلى عدم تنفيذها أو تركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الوقت.

- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره وضياعه نظرا لاستغراق الأعمال وقتا أطول مما تحتاج إليه فعلا. أو تقديرات متشددة تؤدي إلى الإحباط لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب.

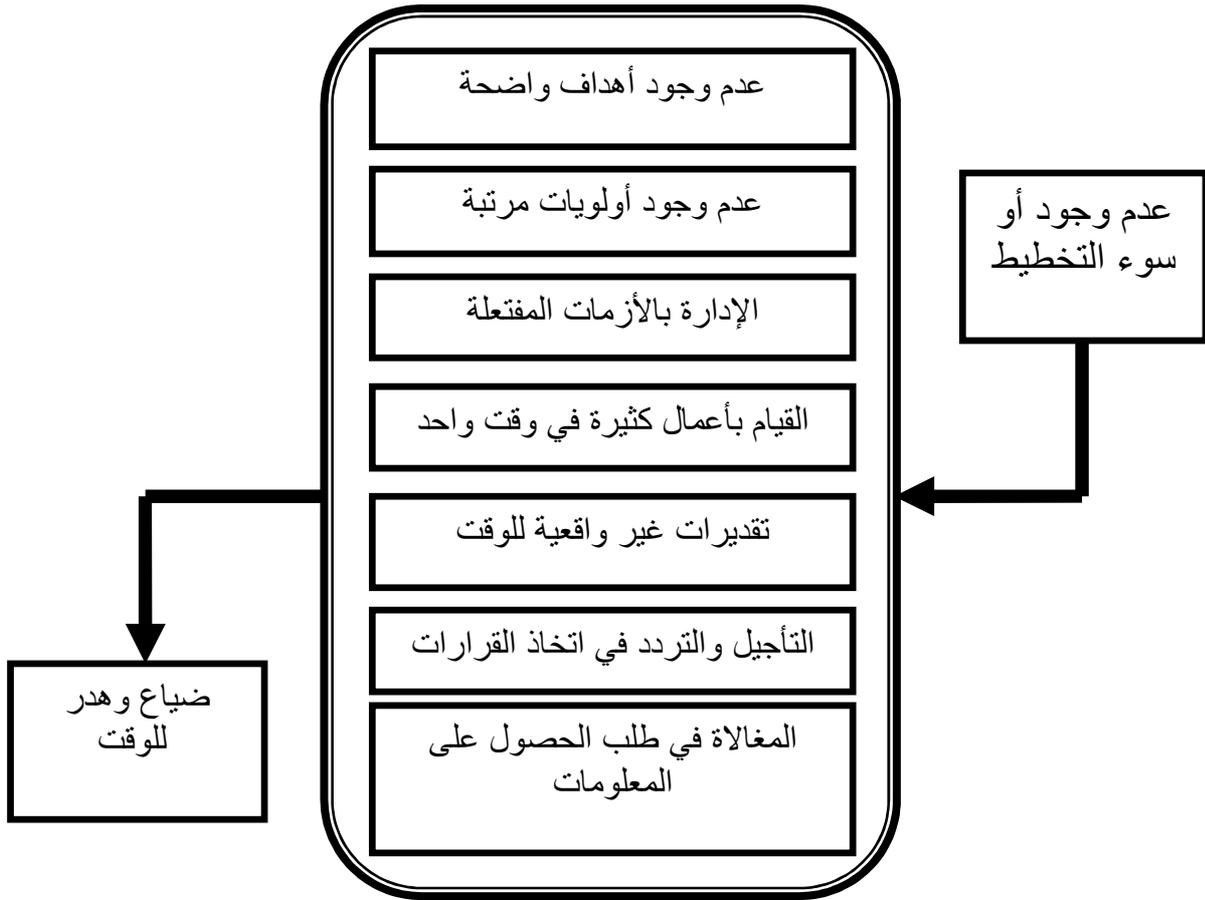
- هناك مجموعة عوامل رئيسية لفقد وهدر لوقت وضياعه تتصل بعملية اتخاذ القرار وهي [118]

:62-61

- التسويف واعتياد تأجيل اتخاذ القرارات لإحساس المدير بالخطورة، وأنه مقبل على منعه في ظل سيادة الضبابية وعدم التأكد من نتائجه، وهل سيحقق ما هو مطلوب منه أم سيؤدي إلى العكس، حيث يميل في هذه الحالة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع القرار، والأكد أن ذلك ضياعا للوقت.

- التردد في اتخاذ القرارات وعدم توفر الدافع لذلك، فضلا عن الشعور بأن القرار مصيدة لإيقاع المدير تحت المسألة القانونية وعليه يلجأ إلى إحالة الأمر إلى لجان عامة أو خاصة، أو إلى جهات بحثية تتولى دراسة جوانبه وترفع إليه تقاريرها، الأمر الذي يساهم بما لا يدعو إلى الشك في الضياع الكثير من الوقت وتعطل للعمل، خصوصا إذا كان موضوع القرار على قدر كبير من الأهمية.

- المغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات التفصيلية، والمكاملة، وذات العلاقة غير المباشرة، بل والفرعية غير الأساسية، لكسب مزيد من الوقت، هذا الأمر كثيرا ما يشكل هدرا للوقت دون جدوى. ويمكن التعبير عن أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط بالشكل رقم 19.



الشكل رقم 19: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط [48] ص58

2.4.2.3.2. مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم

حيث إن عدم كفاءة التنظيم قد يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه نتيجة عدة أسباب أهمها [55] ص.ص 107-108:

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي لمتخذ القرار، ويضفي هذا السلوك على من يعملون معه، إذ يميل كل منهم إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل، أو القيام بأعمال لا تتفق واختصاصاته أو التهرب والتنصل من القيام بأعمال وواجبات وظيفته. ويصبح هذا الانضباط الإداري المريض هو النمط الإداري السائد المتبع والمعتاد في المؤسسة. وهذا بالطبع يؤثر سلبا على فعالية وكفاءة المؤسسة.

- تركيز الجهود من جانب الكثير من الأفراد الذين يقومون بعمل واحد إلى درجة حدوث إتكالية وتعددية في تنفيذ المهام وبالشكل الذي يؤدي إلى فقدان الوقت.

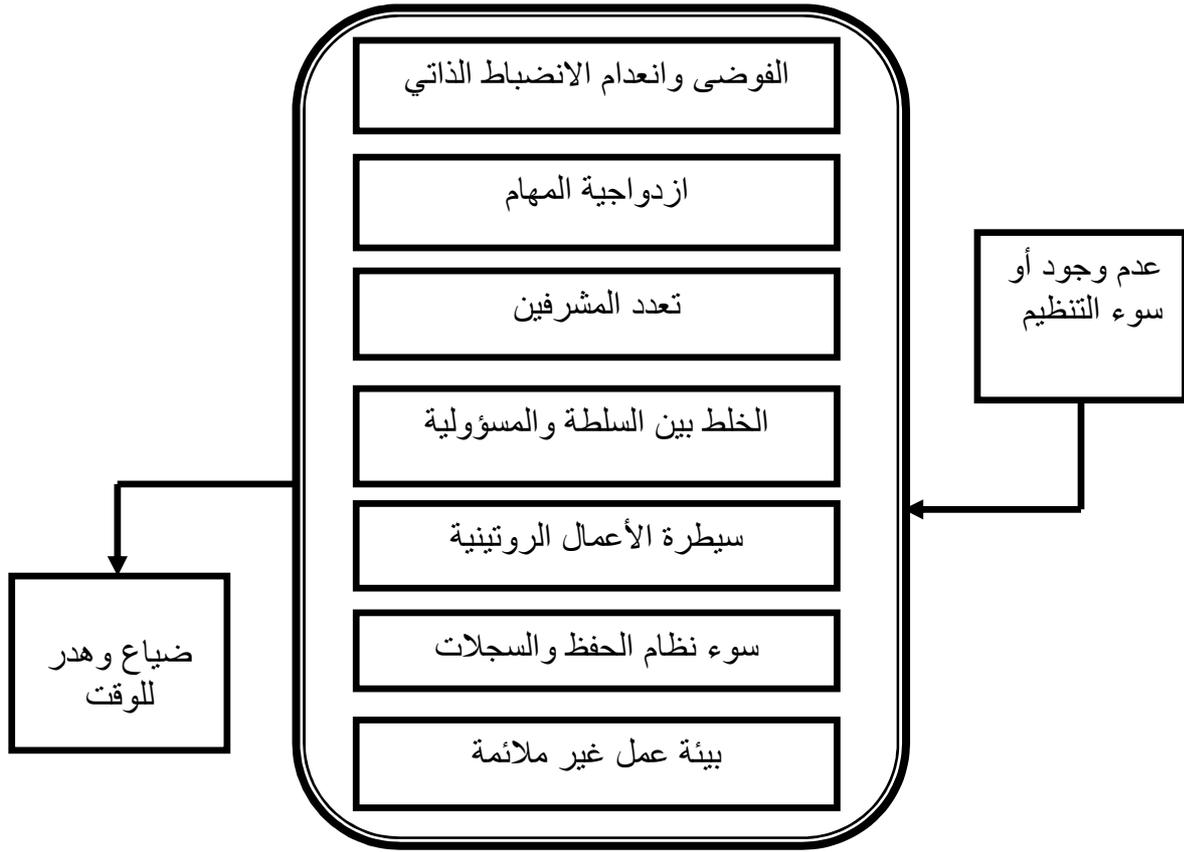
- تعدد المشرفين وإصدار كل منهم لعدد من الأوامر الإدارية المتعارضة والمتداخلة والمتناقضة، وأحيانا المتمثلة مع غياب التنسيق بين أي منهم، وبين المرؤوسين التابعين لهم معا.

- الخلط بين المسؤوليات والسلطات واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتنصل من المسؤولية. ومن ثم حدوث عدم التوازن ما بين السلطة والمسؤولية، والتحول من ديمقراطية الإدارة إلى ديكتاتورية العمل وإتباع أساليب التعسف الإداري والخروج عن قواعد العقل والمنطق.

- سيطرة الأعمال الروتينية الكثيرة التنوع والعدد، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى، أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل، أو يتخذ بشأنها قرار.

- سوء نظام الحفظ والسجلات، وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة، أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات ومن ثم تأتي تصرفات المديرين في غيبة من المعلومات، وتكون أفعالهم مجرد ردود أفعال غير مجدية، وتكون سلوكياتهم تكرارا لسلوكيات سابقة، وبالتالي تكرار الجهد والوقت [55] ص.ص 67-68.

- بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي، والضغوط الإدارية، تعمل على خلق وإيجاد تطاحن وصراع وظيفي خانق للإبداع والتحسين والتطوير، ومولد لعدم الاستقرار، والتنظيمات غير الرسمية، ووجود عمل غير صحي لا تتوافر فيه الشروط المناسبة، وبالتالي يفقد الفرد دافعيته الذاتية نحو الانطلاق إلى الآفاق الابتكارية، وتحول العمل إلى نزيف مستمر للطاقة والجهد المبدد، والوقت الضائع. ويمكن التعبير عن أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم بالشكل رقم 20.



الشكل رقم 20: مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم [48] ص 65

3.4.2.3.2. مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه

هناك مجموعة عوامل رئيسية لفقد وهدر وضياع الوقت تتصل بعملية التوجيه وهي [55] ص.ص

:111-110

- النزعة التسلطية لدى المدير والتزمت والإنفراد بالسلطة حتى في الأمور الإدارية الروتينية، يؤدي إلى ضياع وقت المدير في القيام بأعمال كان من الممكن أن تفوض لشخص آخر.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة الدقيقة وتفاصيل التفاصيل وبشكل مغالي فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية، الأمر الذي يضيع وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معا.
- التفويض غير الفعال، إذ يعتبر التفويض سلاحاً ذو حدين، وإن الخطأ أو التهاون في التفويض قد يؤديان إلى كوارث إدارية من الممكن أن تقضي على وجود المؤسسة.

- انعدام روح الفريق بين الموظفين وإضعافها بينهم، وهذا يعني غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل والمبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء ومعالجة القصور وتعديل الانحرافات التي تحدث، وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر الجسيم.

- الضعف في حل الخلافات والتي تعتبر بمثابة مرض وظيفي قاتل للعلاقات الجيدة، بحيث تتحول أجواء المؤسسة إلى ساحة قتال أو ميدان مليء بالمؤامرات والدسائس التي تلتهم وقت العمل ولا تحقق انجازا إيجابيا.

- ضعف القدرة على التكيف والتنسيق بين الأفراد بعضهم البعض وبين المشرفين بعضهم البعض أيضا، وبين المديرين، وقيام كل منهم بتكوين مجموعات للضغط وللمصالح والنفوذ.

- عدم ممارسة عملية التحفيز أو ممارستها بشكل غير فعال يؤدي إلى هدر الوقت وفقده.

- التنسيق والترتيب أمر ضروري ولازم لإنجاح عملية التوجيه، ولكن إذا ما غاب التنسيق أو تم القيام به بصورة غير لائقة فإنه قد يؤدي إلى التهام الوقت وضياعه وفقده.

- إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيرا شديدا على كفاءة العمل في المؤسسة، بل قد يؤدي إلى تبيد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات، وبصفة خاصة الوقت والزمن حيث يعمل على [48] ص.ص 83-85:

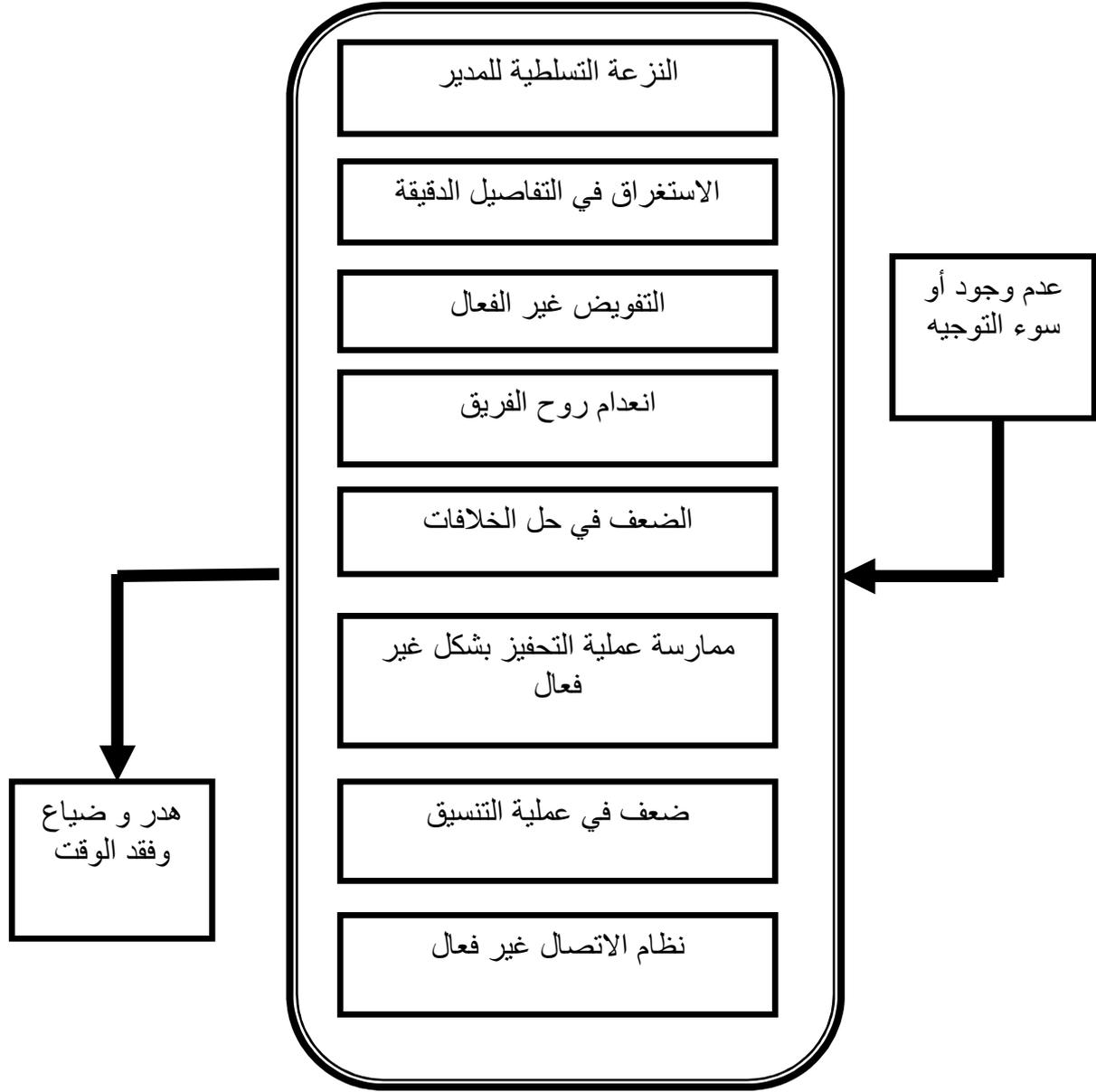
- مضاعفة الزمن والوقت الذي يحتاج إليه العمل نظرا لبطء نقل المعلومات، واحتياج الأمر إلى الانتقال إلى المواقع المختلفة وبشكل شخصي، خاصة إذا ما ثبت أن نظام المعلومات لا يقوم بعمله كما يجب، أو أن هناك تداخل وتشويش وأخطاء متعمدة أو غير متعمدة تؤدي إلى فساد المعلومات ونقلها بشكل خاطئ إلى المنفذين.

- حدوث فجوات زمنية ما بين إصدار الأوامر، وما بين إبلاغها، وما بين وصولها إلى المنفذين، وما بين تلقي تقارير المتابعة المختلفة عنها.

- تضييع الوقت في أعمال جانبية نتيجة لاتساع نطاق التحميل ولضعف نظام الاتصال،

مما يمثل إرهاقا لمتخذي القرار يؤثر على استغلال الوقت، وقدرة الاستفادة متخذ القرار من الوقت المتاح.

- عدم وضوح الاتصالات، وغموض جانب كبير منها، مما يترتب عليه سوء فهم وعدم إدراك لجوانبها وأبعادها، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ والاضطرار إلى إعادة التنفيذ ومعالجة الأخطاء التي تحدث نتيجة تنفيذ أعمال معينة بصورة غير مطلوبة، أو تنفيذ أعمال غير المطلوب تنفيذها أو القيام بها. ويمكن التعبير عن أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه بالشكل رقم 21.

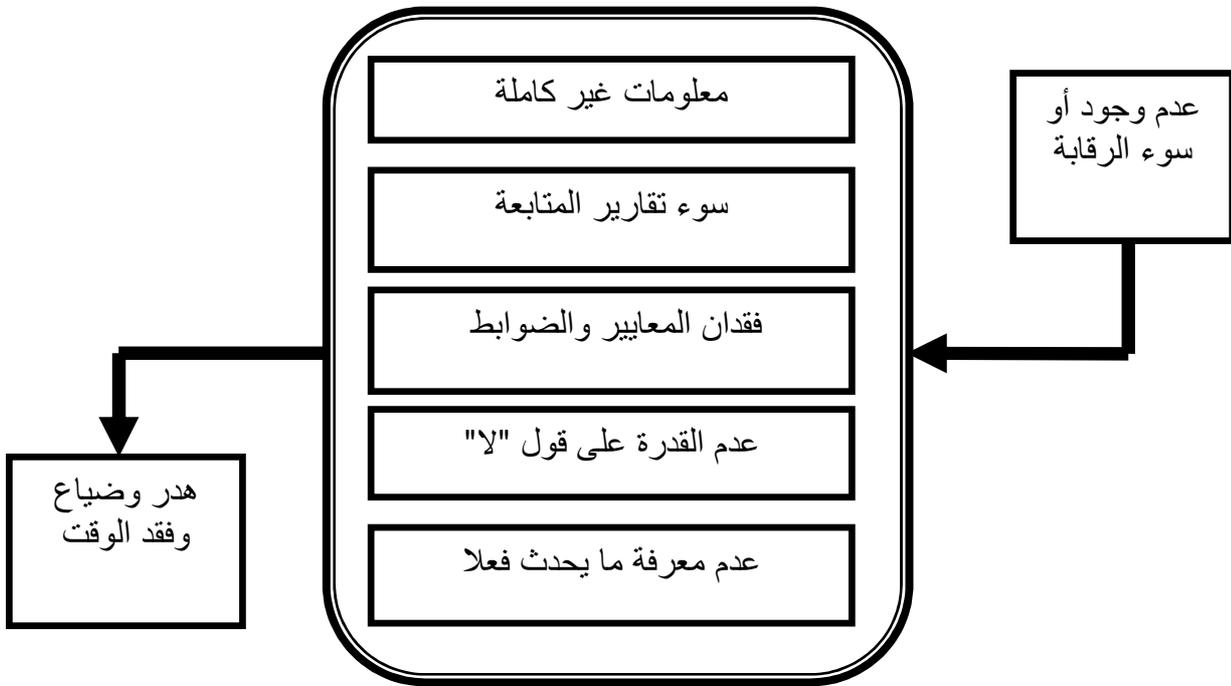


الشكل رقم 21: مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه [48] ص 71

4.4.2.3.2. مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة

هناك مجموعة عوامل رئيسية لفقد الوقت وهدره وضياعه تتصل بعملية الرقابة وهي [55]

- نقص في المعلومات التي تتعلق بقرارات المؤسسة، وهذا يعني احتياجها لجمع معلومات وبيانات شاملة وكاملة وحديثة ومنظمة، بحيث تمكنهم من استخراج مؤشرات اتجاهية عامة لمعرفة صورة المستقبل الممكنة، وبالتالي فإن هذا الأمر يستغرق وقتاً ليس بالقصير.
- عدم وجود تقارير متابعة أو سوءها وعدم جديتها وتقدمها وفقدان فاعليتها في تحفيز الانجاز وتصحيح الخطأ وكسب الوقت.
- وجود أخطاء وعدم معالجة الأداء الضعيف وانعدام المقاييس التي من خلالها يتم حث الأفراد على زيادة جهودهم، وإثابة المجد والمجتهد منهم، وعقاب البطيء المسترخي.
- عدم القدرة على قول "لا" فيما يتعلق بالعمليات التي تدخل في السلطة وتسند إلى متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما ترفض السلطة المسؤولية أن يقال لها "لا"، وتقوم بإسناد اختصاصات للأفراد حتى ولو كانت تتعارض مع مسؤولياتهم أو تدخل في نطاق مسؤوليات واختصاصات أفراد آخرين.
- عدم معرفة ما يحدث فعلا داخل المؤسسة من جانب المديرين والاعتماد على التقارير المكتتبية المملة والتي لا تعبر بصدق عن ما يحدث فعلا داخل المؤسسة [48] ص82. ويمكن التعبير عن أهم مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة بالشكل رقم 22.



الشكل رقم 22: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة [48] ص80

3.3.2. منهج التحكم في مضيعات الوقت

تعتمد إدارة الوقت على تخطيط هذا الأخير وعلى قدرة المدير في اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت. حيث تعتمد السيطرة على الوقت على شخصية المدير، وعلى البيئة التي يعمل فيها، وعلى ما يحاول تحقيقه كهدف.

إن المنهج المقترح من طرف ميريل ودونا إن دوجلاس للسيطرة في مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي [52] ص.ص 215-216:

- جمع المعلومات: إنه من الضروري على المدير جمع المعلومات حتى يتمكن من فهم مضيعات الوقت وعلى سبيل المثال فإنه ليس كافياً أن يقرر أن الزوار غير المتوقعين هم المشكلة. فقبل العمل على هذه المشكلة فإن على المدير أن يعرف عدد هؤلاء الزوار وكم مرة ولأي غرض وتحت أي ظروف. إن المعلومات الموضوعية سوف تكشف عن النمط وسوف تساعد على توضيح الأسباب الحقيقية وفي بعض الأحيان تكون نظرة المدير للمسألة غير صحيحة ولذلك فإن على المدير أن يتأكد من أن مضيعات الوقت التي يعتقد أنها هي السبب في إضاعة الوقت فعلاً وهذه المراجعة يمكن القيام بها بشكل أفضل من سجلات الوقت.

- التعرف على الأسباب المحتملة: بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من المضيعات، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا ما كان المدير مسؤولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟ أهى عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟

- وضع الحلول الممكنة: وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه. ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول.

- اختيار أفضل الحلول الممكنة: ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية

- تنفيذ الحل المختار: عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبه ومدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن يسيطر على وقته مهما ازداد حرصه، فكثير من مضيعات الوقت تشكل جزءا من الوظيفة التي يشغلها المدير، فإن مما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير من هذه المضيعات إذا ما اختار ذلك.

إن أول ما تتطلبه إدارة الوقت هو تسجيل الوقت من أجل رصد النشاطات التي يمارسها المدير خلال الفترات الزمنية المحددة له عند ممارسته لكل نشاط، ثم تحليل الوقت الذي يهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ وقته كما يعمل على تحديد أفضل الساعات الإنتاجية. ثم بعد ذلك يقوم المدير بتحديد الأهداف ومن أجل تحقيقها يقوم بتحديد الأولويات متبعا في ذلك إحدى الطرق التي تساعد في تحديدها بدقة والتي تمكنه أيضا من تفنيت المهام والمزج بين المتشابه منها. كما تأتي بعد ذلك عملية تخطيط الوقت التي تمكن المدير من ترتيب وتنظيم خطط عمل شاملة من خلال إعداد خطة يومية مستعينا في ذلك على جدولة الوقت مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المرونة.

ومن بين أهم مبادئ إدارة الوقت نجد التفويض الفعال الذي يقتضي أن يحتفظ المدير بالمسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والتنظيم العام، والرقابة العامة على تحقيق الأهداف، وتفويض النشاطات الثانوية، التي يمكن للآخرين أو المرؤوسين القيام بها بفعالية.

وأخيرا بعد كل هذا ينبغي للمدير أن يسعى جاهدا للسيطرة على الكثير من مضيعات الوقت التي تشكل جزءا من وظيفته.

وكما ذكرنا سابقا فإن إدارة الوقت بفعالية قد يتطلب تطبيق المبادئ التي قمنا باستعراضها من خلال هذا الفصل، ولعل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على مهارات وخبرات المدير في تعامله مع الوقت، وبالتالي اعتمادنا على هذه المبادئ في هذه الدراسة ليس الهدف منها تقدير ما ينبغي أن تكون عليه الظاهرة المحددة في ضوء هذه المبادئ، وإنما تهدف إلى دراسة هذه الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع استنادا على هذه الأخيرة.

وستنطلق في الفصل الموالي إلى محاولة التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدية.

الفصل 3

دراسة ميدانية لكيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بولاية البليدة

بعدما تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى عرض أدبيات إدارة الوقت والمبادئ الأساسية لإدارة الوقت، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي وعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية، التي تهدف إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة، والخاصة بالمحاور والفرضيات التالية:

- نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، (لاختبار الفرضية الأولى).

- أساسيات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى والمتمثلة في الأبعاد التالية : تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت، (لاختبار الفرضية الثانية).

- التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى، (لاختبار الفرضية الثالثة).

- أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى، (لاختبار الفرضية الرابعة).

- الفرضية الخامسة الخاصة بالمتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة) والمتغير التابع (محاور إدارة الوقت).

وسنتطرق لذلك من خلال المحاور الثلاثة التالية:

1.3. الإطار المنهجي للدراسة.

2.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الأربعة الأولى واختبار الفرضيات الخاصة بها.

3.3. اختبار الفرضية الخامسة للدراسة.

1.3. الإطار المنهجي للدراسة

يشمل هذا المحور على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد منهج ومجتمع وعينة وكيفية بناء وتوزيع أداة الدراسة، مع التحقق من صدقها وثباتها، وتقديم وصفا لخصائص أفراد عينة الدراسة، وتوضيح في الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

1.1.3. منهج ومجتمع وعينة الدراسة

- منهج الدراسة: استخدمنا لغرض الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على " دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها" [119] ص168.

- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة غير مختلفة من العناصر التي يختار منها العناصر التي تقام عليها الملاحظات" [120] ص71، وبالتالي فمجتمع هذه الدراسة هو عبارة عن جميع مديري الإدارة الوسطى بالمؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة.

- عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية الوقت والإمكانيات المتوفرة لدينا، والتي لا تسمح لنا بإجراء البحث على المجتمع الكلي أو اعتماد عينة احتمالية، تم اختيار العينة العمدية (المقصودة) لدراستنا هذه، ويندرج هذا النوع ضمن العينات غير العشوائية، حيث يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد [121] ص211، وأساس اختيار هذه العينة شخصي ولا تراعى فيه صفة العشوائية والفرص المتكافئة، ويكون الباحث متحيزاً في الاختيار [119] ص335. وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عينة من مديري الإدارة الوسطى من 14 مؤسسة اقتصادية من ولاية البليدة، كما هي موضحة في الجدول رقم 6.

ونقصد بالمؤسسة الاقتصادية كل: " تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، لغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتباعاً لحجم ونوع نشاطه" [3] ص10.

الجدول رقم 6: عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى حسب المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة

الرقم	اسم المؤسسة	المنطقة	حجم العينة
01	المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonalgaz	بن بولعيد	15
02	مؤسسة ب ك ل صناعات BKL industries	المنطقة الصناعية بأولاد يعيش	12
03	المؤسسة التجارية Family shop Hypermarché	البليدة مركز	07
04	ملبنة ترافل La laiterie Trefle	المنطقة الصناعية بين بولعيد	07
05	مؤسسة نفضال District GPL	بن بولعيد	07
06	الشركة الوطنية للهياكل المعدنية C R - METAL	البليدة مركز	06
07	المجمع الصناعي Goumidy "Okid's"	المنطقة الصناعية بأولاد يعيش	06
08	مجموعة قادري للإنارة Groupe Kadri Luminaire	المنطقة الصناعية بين بولعيد	05
09	مؤسسة Ideal mobili للأثاث	البليدة مركز	03
10	مؤسسة Traveps لصناعة الألبان	المنطقة الصناعية بأولاد يعيش	02
11	مؤسسة متينة لتحويل البلاستيك Mitedja transformation plastique	المنطقة الصناعية بأولاد يعيش	02
12	مؤسسة تحويل البلاستيك TGP ROSA-PLAST	المنطقة الصناعية بين بولعيد	01
13	مؤسسة استرجاع ورسكلة البلاستيك Recuplasted	المنطقة الصناعية بين بولعيد	01
14	مؤسسة Haute broderies Les romantiques broderies	المنطقة الصناعية بين بولعيد	01
75	المجموع		

يلاحظ من الجدول رقم 6 أن عدد المؤسسات الاقتصادية التي اخترنا منها عينة البحث من مديري الإدارة الوسطى وصل إلى 14 مؤسسة اقتصادية، معظمها مؤسسات اقتصادية خاصة، ماعدا ثلاثة مؤسسة التي تعتبر مؤسسات اقتصادية عمومية والمتمثلة في: (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، الشركة الوطنية للهياكل المعدنية ومؤسسة نفطال District GPL) ، وهذا العدد قد يعتبر قليلا مقارنة بكثرة المؤسسات التي تتوفر عليها ولاية البليدة في مناطقها الصناعية وفي الأماكن الأخرى، وباعتبارها قطب اقتصادي وصناعي على المستوى الوطني، إلا أنه قد تم الاتصال بأكثر من 25 مؤسسة اقتصادية، ولم تتقبل التعاون معنا إلا المؤسسات المدرجة في هذا الجدول، حيث قمنا بتوزيع 75 استبيان على مديري الإدارة الوسطى في هذه المؤسسات. والتفاوت في توزيع عدد الاستبيانات يرجع لحجم المؤسسات وإلى أسباب أخرى ، حيث قمنا بتوزيع استبيان واحد فقط في بعض المؤسسات الاقتصادية، كما هو موضح في الجدول رقم 6.

2.1.3. 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.

حيث اعتمدنا في تصميمه على الإطار النظري لهذه الدراسة، وعلى الاستبيان الذي صممه الباحث حسان أعشرين في دراسته بعنوان "مساهمة للتعرف على تصور وإدارة الوقت لدى المديرين: مقارنة بين المديرين الجزائريين والمديرين الفرنسيين"، [أطروحة دكتوراه في طور الإعداد بمدرسة الدراسات العليا التجارية (المعهد الوطني للتجارة سابقا) بين عكنون] ، حيث جاء العنوان الأصلي باللغة الفرنسية كالآتي: «Contribution à la connaissance de la conception et de la gestion

du temps chez les managers : comparaison entre les managers algériens et les managers français ». وعلى استبيانات أخرى للدراسات السابقة

للموضوع، ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على هذه الاستبيانات بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة، وقد جاء الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحقين رقم 3 و رقم 4) ، متكونا من جزأين رئيسيين كالآتي :

الجزء الأول:

يشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة المتمثلين في مديري الإدارة الوسطى. وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى ونطاق الإشراف.

الجزء الثاني : يشمل محاور إدارة الوقت والمتمثلة في أربعة محاور، كالآتي:
المحور الأول: نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت ويتضمن الفقرات التالية:
(01,02,03,04,05).

المحور الثاني: أساسيات إدارة الوقت، ويحتوي الأبعاد التالية:

البعد الأول: تسجيل وتحليل الوقت ويتضمن الفقرات التالية: (06,07,08,09,10).

البعد الثاني: تحديد الأهداف والأولويات، ويتضمن الفقرات التالية:
(11,12,13,14,15,16,17,18).

البعد الثالث: تخطيط الوقت، ويتضمن الفقرات التالية: (19,20,21,22,23,24).

المحور الثالث: التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، ويتضمن الفقرات التالية:
(25,26,27,28,29,30,31).

المحور الرابع : أهم مضيعات الوقت لدي مديري الإدارة الوسطى ويتضمن الفقرات التالية: (33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44).

وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم وضع أمام كل فقرة الاختيارات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 07: مقياس Likert الخماسي [122] ص 540

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
الوزن	1	2	3	4	5

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها [122] ص 541

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1 - 1.79)
نادرا	(1.80 - 2.59)
أحيانا	(2.60 - 3.39)
غالباً	(3.40 - 4.19)
دائماً	(4.19 - 5)

ويلاحظ من الجدول رقم 8 أن طول الفقرة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي 0.80 وقد حسبت طول الفقرة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

3.1.3. صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى "المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان" [123] ص168.

حيث عرضنا الاستبيان في صورته الأولية على المشرف على هذه الدراسة أولاً ثم على بعض من الأساتذة الجامعيين لتحكيمه (أنظر الملحق رقم 5).

وقد اختيرت الفقرات التي أجمع عليها المحكمون، وعدلت الفقرات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها بعد إبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم المكتوبة، ثم صيغت فقرات الأداة بصورتها الجديدة.

4.1.3. ثبات أداة الدراسة

ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا باستخراج المعامل الكلي للأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha (α) وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم 9.

الجدول رقم 9: نتائج اختبار ثبات محاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's

Alpha (α)

معامل الثبات (α)	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.554	05	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
0.601	19	أساسيات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى
0.487	08	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
0.873	12	أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى
0.832	44	الاتجاه الكلي

يلاحظ من هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لجميع محاور الاستبيان بلغ (0.832) ويمثل قيمة عالية لثبات الاتساق الداخلي، وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

5.1.3. توزيع أداة الدراسة

وقد اعتمدنا في تحديد مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية على تعريف الإدارة الوسطى الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، حيث تتضمن الإدارة الوسطى حسب الهياكل التنظيمية المختلفة للمؤسسات الاقتصادية كل من الفئات التالية:

- مديري الإدارات Les directeurs des directions
- مديري وظائف المؤسسة Les directeurs des fonctions d'entreprise المتمثلة في : (الموارد البشرية، التسويق أو التجارية، المحاسبية، المالية، الإنتاج، والأمن،...).
- رؤساء الأقسام Les chefs des départements
- مديري الفروع Les directeurs des filiales
- مديري المشاريع Les directeurs des projets

وبدأنا في عملية توزيع الاستبيانات من تاريخ 03 / 03 / 2011 وأنهينا بتاريخ 04 / 04 / 2011 /25 وقد تم توزيع 75 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد وزعت تقريبا كل الاستبيانات باللغة الفرنسية. والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم 10: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والصالحة وغير الصالحة

للمعالجة الإحصائية

الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية		الاستبيانات غير الصالحة للمعالجة الإحصائية		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات غير المسترجعة		الاستبيانات الموزعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%53.34	40	%13.33	10	%66.67	50	%33.33	25	75 استبيان

يتضح من الجدول رقم 10 أن معظم الاستبيانات تم استرجاعها وعددها (50) استبيان، حيث بلغت نسبتها (%66.67) ، وبعد مراجعتها وجدنا أن (40) استبيان صالح لإجراء التحليل الإحصائي،

بنسبة تقدر بـ (53.34%)، وتم استبعاد (10) استبيانات، حيث بلغت نسبتها (13.33%) نظرا لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، ولم يتم استرجاع (25) استبيان، والتي تمثل ما نسبته (33.33%)، وذلك راجع إلى عدم الاهتمام واللامبالاة.

أما عن كيفية معالجة الأسئلة الفارغة والتعامل معها لغايات التحليل، فقد اعتمدنا في ذلك على الوسائل التي اقترحها الكاتب Sekarana Uma [124] ص ص 112-114 والتي هي:

إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل ما نسبة 25% أو أكثر من مجموع الأسئلة الكلية للاستبيان فهنا يفضل استبعاد الاستبيان كاملا من التحليل.

أما إذا كانت الأسئلة الفارغة تشكل نسبة أقل عن 25% من الأسئلة الكلية للاستبيان وكانت الأسئلة الفارغة ليست على درجة عالية من الأهمية فإن الاستبيان يتم قبوله ويدخل في عملية التحليل حيث يتم معالجة الأسئلة الفارغة بإعطائها نقطة الوسط في المقياس ("أحيانا" في مقياس Likert).

6.1.3. خصائص أفراد عينة الدراسة

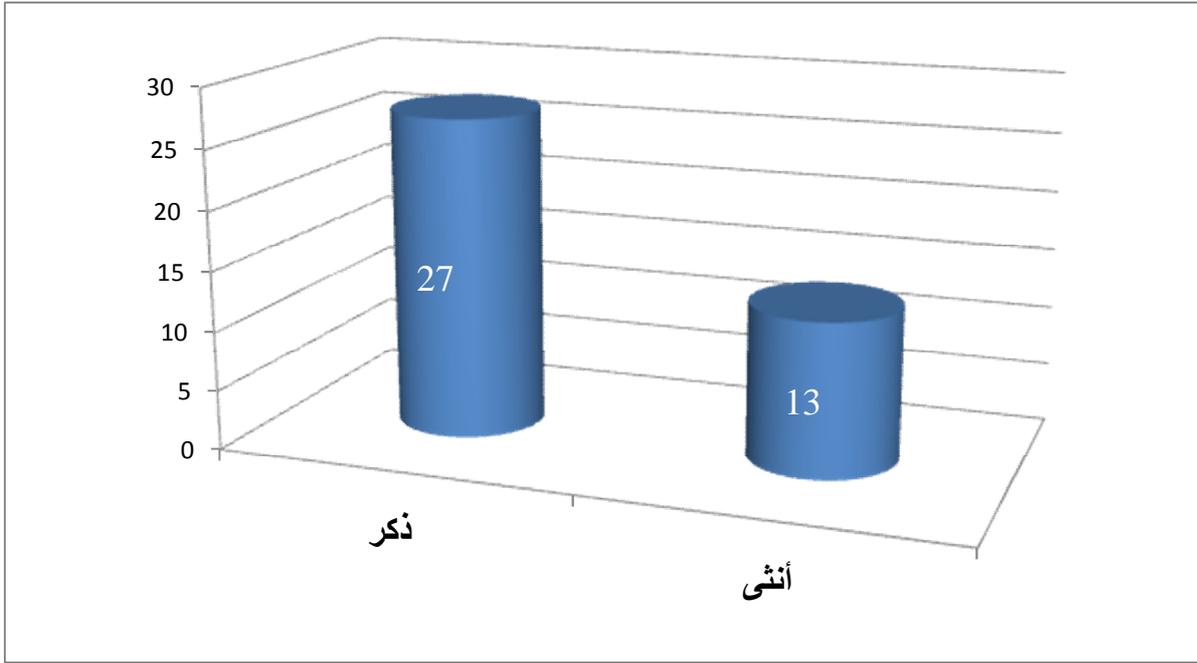
سنتعرض من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في الجنس، والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى ونطاق الإشراف، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بالأعمدة البيانية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم 11 والشكل رقم 23 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
67.5%	27	ذكر
32.5%	13	أنثى
100%	40	المجموع



الشكل رقم 23: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم 11 والشكل رقم 23 أن أفراد عينة الدراسة تتشكل 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.

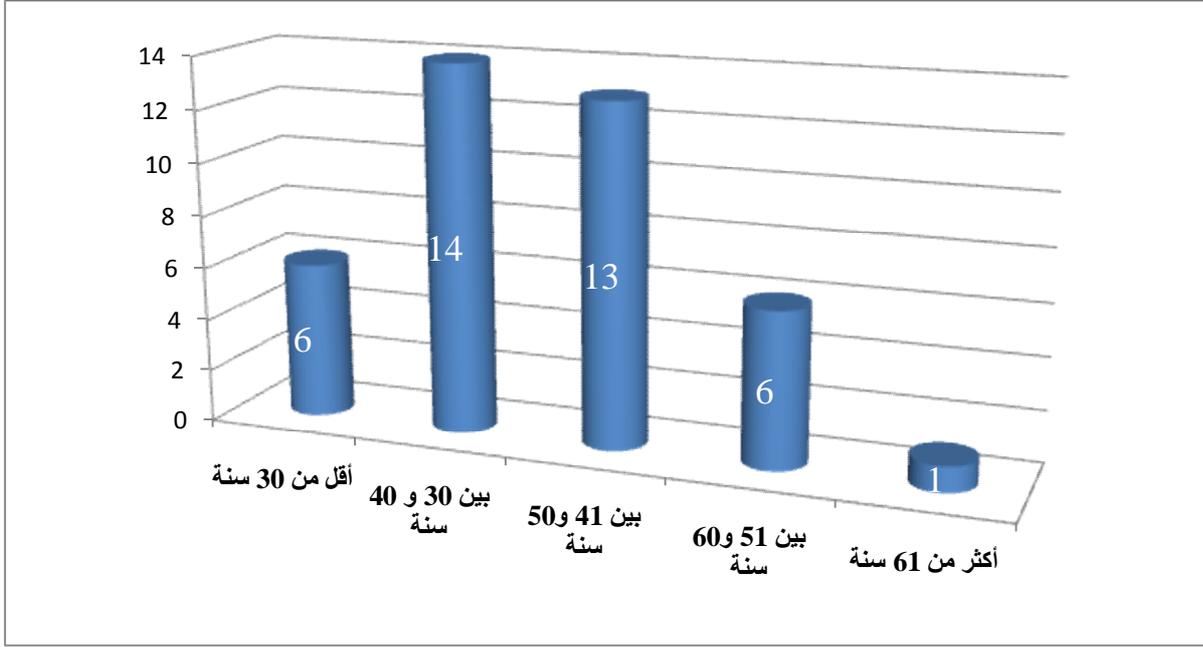
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم 12 والشكل رقم 24 تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب

العمر.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
15%	6	أقل من 30 سنة
35%	14	بين 30 و 40 سنة
32.5%	13	بين 41 و 50 سنة
15%	6	بين 51 و 60 سنة
2.5%	1	أكثر من 61 سنة
100%	40	المجموع



الشكل رقم 24: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

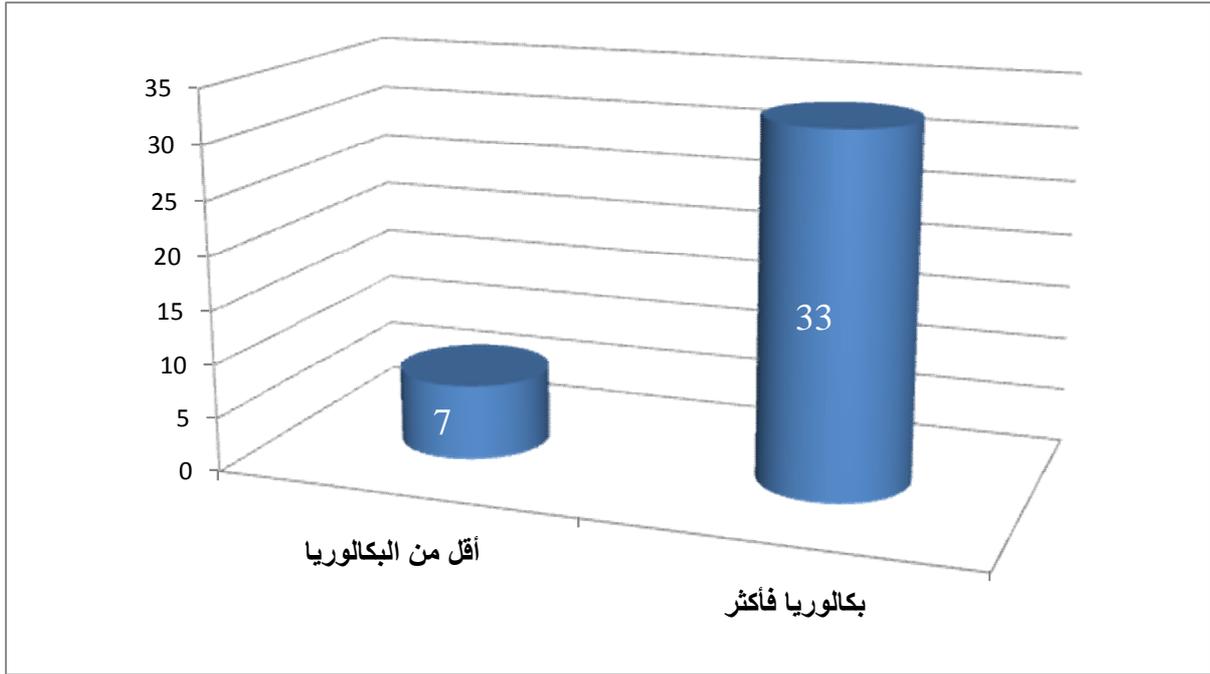
يوضح الجدول رقم 12 والشكل رقم 24 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 و 40 سنة بنسبة بلغت (35%)، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة بنسبة بلغت (32.5%)، ثم تأتي بعدها فئة من أعمارهم أقل من 30 سنة متساويين مع الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 51 و 60 سنة بنسبة بلغت (15%) لكل فئة، وأخيرا من عمرهم أكثر من 61 سنة بنسبة بلغت (2.5%)، ويستنتج من ذلك أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم متوسطة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم 13 والشكل رقم 25 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 13 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%17.5	7	أقل من البكالوريا
%82.5	33	بكالوريا فأكثر
%100	40	المجموع



الشكل رقم 25: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

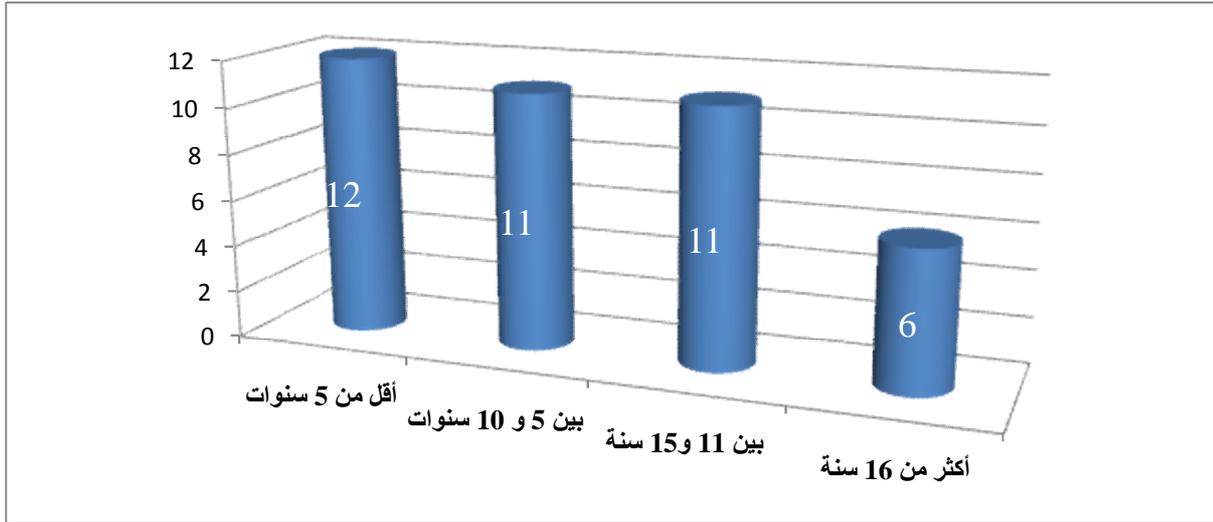
يوضح الجدول رقم 13 والشكل رقم 25 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريا فأكثر بنسبة بلغت (82.5%)، ثم تليها الشهادات الأقل من البكالوريا بنسبة بلغت (17.5%)، وهذه النسبة عادية نظرا لما تتطلبه هذه الوظيفة من مستوى تعليمي، حتى وإن كان من الممكن الوصول إليها عن طريق الترقية بالأقدمية أو بالخبرة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى:

يوضح الجدول رقم 14 والشكل رقم 26 تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى .

الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى
30%	12	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	بين 5 و 10 سنوات
27.5%	11	بين 11 و 15 سنة
15%	6	أكثر من 16 سنة
100%	40	المجموع



الشكل رقم 26 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى

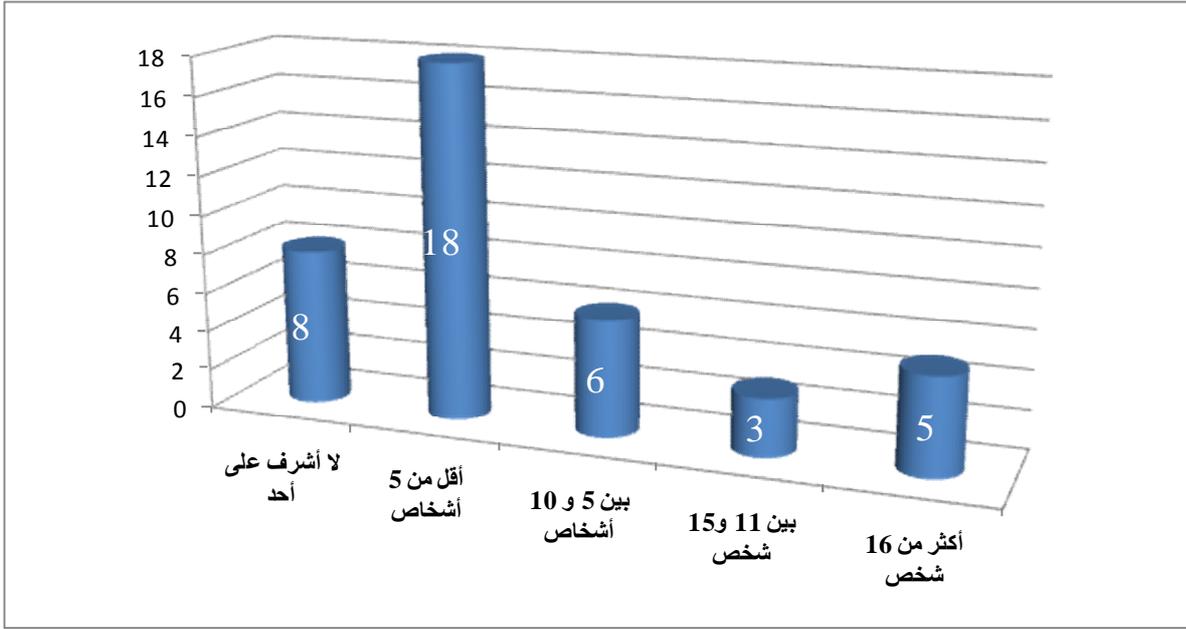
يوضح الجدول رقم 14 والشكل رقم 26 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى، واتضح من خلاله أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من مدة خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (30%)، ثم تليها بنفس الترتيب الفئتين اللتين تتراوح سنوات خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى ما بين (5 و 10 سنوات) و (11 و 15 سنة) بنسبة بلغت (27.5%) لكل فئة، وأخيرا تأتي الفئة التي من مدة خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى 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 الإدارة الوسطى.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف:

يوضح الجدول رقم 15 والشكل رقم 27 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى
20%	8	لا أشرف على أحد
45%	18	أقل من 5 أشخاص
15%	6	بين 5 و 10 أشخاص
7.5%	3	بين 11 و 15 شخص
12.5%	5	أكثر من 16 شخص
100%	40	المجموع



الشكل رقم 27: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف

يوضح الجدول رقم 15 والشكل رقم 27 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب نطاق الإشراف، واتضح من خلاله 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.

7.1.3. الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة على الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل فقرات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

- 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 (ف) One - Way ANOVA عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لكون هذه الفرضية متعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية لمديري الإدارة الوسطى والمتغير التابع المتمثل في محاور إدارة الوقت.
- اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المجالات أو المحاور الدالة إحصائياً من أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية.

2.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الأربعة الأولى واختبار الفرضيات الخاصة بها

سنتطرق في هذا المحور إلى تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بهذه الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الوصفي وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لفقرات المحاور الواردة في الاستبيان، مع اختبار الفرضيات الخاصة بكل محور في نهاية مناقشته على النحو الآتي:

- نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، (لاختبار الفرضية الأولى).

- أساسيات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى والمتمثلة في الأبعاد التالية: تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت، (لاختبار الفرضية الثانية).

- التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى، (لاختبار الفرضية الثالثة).

- أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى، (لاختبار الفرضية الرابعة).

1.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ويتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (01،02،03،04،05). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 16.

جدول رقم 16: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو نظرهم لأهمية إدارة الوقت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	الرقم
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
0.599	4.73	0	0	3	5	32	ت	1 الوقت يعتبر مورد من موارد الإدارة الهامة.
		0	0	7.5	12.5	80	%	
0.747	4.57	0	1	3	8	28	ت	2 تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية.
		0	2.5	7.5	20	70	%	
0.747	4.57	0	2	0	11	27	ت	3 إن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى.
		0	5	0	27.5	67.5	%	
0.784	4.47	0	1	4	10	25	ت	4 تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل، وتوفير لي الراحة عند أدائه.
		0	2.5	10	25	62.5	%	
1.108	2.45	9	11	16	1	3	ت	5 إدارة الوقت بمفهومها المجرّد تجعلني مبرمجا كالآلة، وتفقدني المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.
		22.5	27.5	40	2.5	7.5	%	
0.488	4.16	الاتجاه الكلي						

يشير الجدول رقم 16 إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.73) إلى (2.45)، والانحرافات المعيارية من (1.108) إلى (0.599). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى 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.

وقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: "الوقت يعتبر مورد من موارد الإدارة الهامة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.73) بانحراف معياري قدره (0.599). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائما ما يعتبرون أن الوقت مورد من موارد الإدارة الهامة، وهذه النظرة تعتبر عادية لكون مديري الإدارة الوسطى يهدفون من خلال أعمالهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مؤسساتهم وهذه الأهداف تتضمن

جداول زمنية محددة، ضف إلى ذلك أن الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية الشيء الذي يجعله يتصف بهذه الأهمية في المجال الإداري. إن هذا الاتجاه يعكس وعي وإدراك مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة بأهمية مورد الوقت في العملية الإدارية.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.57) بانحراف معياري قدره (0.747). وهذا ما يدل على أن مديري الإدارة الوسطى دائما ما يعتبرون أن تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية، وهذا ما يبرز نظرة مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة إلى الوقت على أنه العامل المحدد، والمصدر الفريد مقارنة بالمصادر الرئيسية الأخرى للمؤسسة كالموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والمعلومات... الخ، وأن إدارتهم له تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، إذ أن الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو اقتراضه أو تخزينه أو تغييره، خاصة في ظل قوة المنافسة والتطورات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسات الاقتصادية.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " إن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.57) بانحراف معياري قدره (0.747). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائما ما يعتبرون أن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى، وهذا ما يؤكد نظرهم لمهارة إدارة الوقت على أنها موازية لغيرها من المهارات الإدارية، بل أنها قد تتحكم وتحد من طريقة استخدام المديرين لمهاراتهم الإدارية الأخرى (المهارات التقنية، الإنسانية والمهارات الإدراكية).

وجاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل، وتوفير لي الراحة عند أدائه " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.47) بانحراف معياري قدره (0.784). وهذا ما يدل على أن إدارة الوقت غالبا ما تساعد مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة على تنظيم العمل، وتوفير لهم الراحة عند أدائه، حتى وإن لم يكون الاتفاق على ذلك بشكل كلي من طرف أفراد عينة الدراسة، إلا أنه يعتبر اتجاه إيجابي نحو المزايا والفوائد التي توافرها لهم إدارة الوقت، وهو الشيء الذي يفرض عليهم السعي على تنمية وتطوير مهارتهم في إدارة الوقت عن طريق إرادتهم الشخصية وأيضا عن طريق المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية في إدارة الوقت.

وجاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " إدارة الوقت بمفهومها المجرد تجعلني مبرمجا كالألة، وتفقدني المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من

طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.45) بانحراف معياري قدره (1.108). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة نادرا ما يعتبرون أن إدارة الوقت بمفهومها المجرّد تجعلهم مبرمجين كالألة، وتفقدهم المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة في المؤسسة ومحيطها الخارجي، وهذه النتيجة تظهر عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة يعتبرون إدارة الوقت جزء من وظائفهم الإدارية ولا تعيقهم في القيام بأعمالهم على أكمل وجه، بل بالعكس غالبا ما تساعدهم على تنظيم أعمالهم، وتوفر لهم الراحة عند أدائهم لها كما أكدت على ذلك نتائج الفقرة السابقة، حتى وإنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن ذلك لم يؤثر على الاتجاه العام لهذه الفقرة.

2.2.3. اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن: مديري الإدارة الوسطى ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة سلبية. وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال الجدول 3-11 إلى أن أفراد عينة الدراسة دائما 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 17.

الجدول رقم 17: نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الأولى

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

يبين الجدول 17 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 مديري الإدارة الوسطى ينظرون نحو أهمية إدارة الوقت بنظرة إيجابية.

3.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ويتضمن هذا المحور المتمثل في أساسيات إدارة الوقت، الأبعاد الثلاثة التالية : تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت.

1.3.2.3. تسجيل وتحليل الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى

ويشمل هذا البعد الفقرات ذات الأرقام التالية: (06،07،08،09،10). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات (ت)، والنسب المئوية(%)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 18.

الجدول رقم 18: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تسجيل وتحليل الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
6	أقوم يوميا بتسجيل كافة الأعمال والأنشطة التي قمت بها أثناء عملي في ملفات خاصة(جداول تسجيل الأنشطة).	4	19	13	4	0	3.58	0.813
		10	47.5	32.5	10	0		
7	أكلف أحد الأشخاص لمتابعة عملي وتسجيل مختلف الأنشطة التي أقوم بها.	2	8	12	10	8	2.65	1.167
		5	20	30	25	20		
8	أستطيع أن أتذكر الأعمال التي قمت بها خلال يوم عملي دون الحاجة إلى كتابتها.	2	8	13	6	11	2.60	1.236
		5	20	32.5	15	27.5		
9	أقوم بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قمت بها لأتأكد من حسن استغلالتي للوقت.	8	13	13	5	1	3.55	1.037
		20	32.5	32.5	12.5	2.5		

تابع للجدول رقم 18

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
10	أرى أن القيام بتسجيل وتحليل الوقت أمر لا فائدة منه بل أعتبره مضيعة للوقت.	17	10	7	3	3	ت	1.265
		42.5	25	17.5	7.5	7.5	%	
0.477	الاتجاه الكلي							2.9

يشير الجدول رقم 18 إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (3.58) إلى (2.12)، والانحرافات المعيارية من (1.265) إلى (0.813). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى 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.

وقد جاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " أقوم يوميا بتسجيل كافة الأعمال والأنشطة التي قمت بها أثناء عملي في ملفات خاصة (جداول تسجيل الأنشطة) " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.58) بانحراف معياري قدره (0.813). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة (جداول تسجيل الأنشطة)، حتى وإن كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة في المرتبة الأولى، وهو ما يدل بأن مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة يعتمدون في تسجيل أعمالهم وأنشطتهم على السجل اليومي للوقت وعلى السجلات الخاصة (سجل الهاتف وسجل المقاطعات وسجل الاجتماعات)، إلا أنه في الواقع يقتصر ذلك على كتابة بعض الأنشطة والأعمال المهمة في بعض الأوراق بغية تذكرها في وقت لاحق، وليس الهدف منه تزويد المدير بصورة كاملة على مدى فعاليته في إدارة وقته، وتبيان مدى إسهام النشاط في تحقيق الأهداف، وتوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها الآخرون، ومقدار الوقت المنفق على الاجتماعات والهاتف... الخ، ولقد استنتجنا ذلك من بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض أفراد عينة الدراسة، وهذا

راجع ربما لا اعتقادهم بأن القيام بتسجيل الوقت أمر لا فائدة منه، إلا أن النتائج التي سنتعرض لها لاحقا قد تنفي ذلك.

وجاءت الفقرة رقم (9) التي تضمنت: " أقوم بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قمت بها لتأكد من حسن استغلالي للوقت " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) بانحراف معياري قدره (1.037). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يقومون بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن استغلالهم للوقت، ويلاحظ أن هناك تشنتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، صف إلى ذلك أن هذه الفقرة مرتبطة بالفقرة السابقة وبالتالي عدم القيام بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة على الوجه المطلوب لا يمكن المدير من الإجابة على الأسئلة التالية: ما أهم المقاطعات التي حدثت لعمله؟ ما هي أسباب هذه المقاطعات؟ كيف يمكن التحكم في هذه المقاطعات أو تقليلها أو التخلص منها؟ كم من الوقت الذي أنفقه على أنشطة عالية القيمة؟ كم من الوقت أنفقه على أنشطة منخفضة القيمة؟

وقد جاءت الفقرة رقم (7) التي تضمنت: " أكلف أحد الأشخاص لنتبع عملي وتسجيل مختلف الأنشطة التي أقوم بها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) بانحراف معياري قدره (1.167). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يكلفون أحد الأشخاص لنتبع عملهم وتسجيل مختلف الأنشطة التي قاموا بها، ويلاحظ أن هناك تشنتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وهذا قد يرجع إلى عدم توافر أغلب أفراد عينة الدراسة على أحد الأشخاص المكلفين بهذا العمل أو عدم تكليفهم بهذه المهمة في حالة تواجدهم، كما ذكر لنا ذلك بعض المديرين أثناء مقابلاتنا لهم.

وجاءت الفقرة رقم (8) التي تضمنت: " أستطيع أن أتذكر الأعمال التي قمت بها خلال يوم عملي دون الحاجة إلى كتابتها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.60) بانحراف معياري قدره (1.236). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يستطيعون تذكر الأعمال التي قاموا بها في اليوم دون الحاجة إلى كتابتها، ويلاحظ أن هناك تشنتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وهذا قد يعود للتفاوت في كثافة وتعدد الأنشطة التي يقوم بها مديري الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى اختلاف قدراتهم الذهنية التي تمكنهم من تذكر هذه الأنشطة من دون كتابتها.

وقد جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: " أرى أن القيام بتسجيل وتحليل الوقت أمر لا فائدة منه بل أعتبره مضيعة للوقت " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.12) بانحراف معياري قدره (1.265). وهذا ما يدل على أن أفراد

عينة الدراسة نادرا ما يرون أن القيام بتسجيل وتحليل الوقت أمر لا فائدة منه ونادرا ما يعتبرون ذلك مضيعة للوقت، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، ومن الإجابات السابقة لأفراد عينة الدراسة يمكن التأكد من عدم تناقض هذه النتيجة مع نتائج [الفقرة رقم (6) و(9)]، ولكن المشكل ليس في الرؤية والتصوير السائدين عند مديري الإدارة الوسطى بأهمية القيام بتسجيل وتحليل الوقت وأن ذلك لا يعتبر مضيعة للوقت، وإنما المهم أو الأهم هو في كيفية القيام بتسجيل وتحليل الوقت والغاية المرجوة من القيام بذلك، إذ أن ذلك لم يظهر جليا من الإجابات السابقة لأفراد عينة الدراسة.

2.3.2.3. تحديد الأهداف والأولويات لدى مديري الإدارة الوسطى

ويشمل هذا البعد الفقرات ذات الأرقام التالية: (11،12،13،14،15،16،17،18). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 19.

الجدول رقم 19: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحديد الأهداف والأولويات

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
11	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها على أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها.	0	1	9	20	10	3.97	0.768
		0	2.5	22.5	50	25		
12	أحدد أهداف عملي بشكل مستمر.	1	0	9	17	13	4.02	0.891
		2.5	0	22.5	42.5	32.5		
13	أقوم بكتابة الأهداف التي أسعى لتحقيقها.	1	4	7	12	16	3.95	1.108
		2.5	10	17.5	30	40		
14	أجزء أهداف عملي بشكل متدرج وفق مداها الزمني.	0	3	17	11	9	3.65	0.921
		0	7.5	42.5	27.5	22.5		
15	أقوم بأشياء كثيرة في أن واحد.	5	9	13	8	5	2.98	1.209
		12.5	22.5	32.5	20	12.5		
0.484	3.74	الاتجاه الكلي						

تابع للجدول رقم 19

الرقم	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
16	أقوم بتقسيم أهدافي إلى أولويات حسب أهميتها، وأبدأ بالمهام المستعجلة، وأقوم بتأخير باقي المهام الأخرى.	1	1	7	12	19	ت	4.17
		2.5	2.5	17.5	30	47.5	%	
17	أجمع المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً.	0	2	8	23	7	ت	3.88
			5	20	57.5	17.5	%	
18	أعتمد في تحديد الأولويات على بعض الطرق والأدوات المساعدة في ذلك مثل (طريقة ABC ومصفوفة تحديد الأولويات وأخرى).	1	8	14	12	5	ت	3.30
		2.5	20	35	30	12.5	%	
0.484	3.74	الاتجاه الكلي						

يشير الجدول رقم 19 إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.17) إلى (2.98)، والانحرافات المعيارية من (1.209) إلى (0.757). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى 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.

وقد جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: "أقوم بتقسيم أهدافي إلى أولويات حسب أهميتها، وأبدأ بالمهام المستعجلة، وأقوم بتأخير باقي المهام الأخرى" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17) بانحراف معياري قدره (0.984). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائما ما يقومون بتقسيم أهدافهم إلى أولويات حسب أهميتها، ويبدؤون بالمهام المستعجلة، ويقومون بتأخير باقي المهام الأخرى، وهذه النتيجة تعتبر إيجابية في الجزء الأول من الفقرة المتمثل في: "أقوم بتقسيم أهدافي إلى أولويات حسب أهميتها" إذ أن تقسيم الأهداف إلى الأولويات حسب مقياس أو مؤشر الأهمية يعتبر أساس إدارة الوقت، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يقومون بأشياء كثيرة في نفس الوقت بل يركزون على شيء واحد في أعمالهم، بينما الجزء

المتبقي من الفقرة والمتمثل في: "وأبدأ بالمهام المستعجلة، وأقوم بتأخير باقي المهام الأخرى" قد يعتبر نتيجة إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية، حيث وبالرجوع إلى مصفوفة Stephen R.covey لإدارة الوقت، نجد أنه إذا كانت هذه المهام مستعجلة ومهمة [في هذه الحالة الأمور الهامة قد أصبحت أمورا ملحة ومستعجلة بسبب تأجيلها أو إهمالها] فهي تتطلب الأولوية المطلقة، أما إذا كانت هذه المهام مستعجلة وغير مهمة، وهي كما ذكرنا ذلك في الجانب النظري للدراسة، فإن المديرين يصرفون نصف وقتهم أو أكثر فيها، رغم أنها لا تتطلب الأولوية المطلقة، إلا أن الاتجاه العام لهذه الفقرة كان إيجابي نسبيا لكون أفراد عينة الدراسة لا يبدؤون بالمهام المستعجلة إلا بعد تقسيم أهدافهم إلى أولويات حسب أهميتها، الشيء الذي يمكنهم من البدء بالمهام المستعجلة والهامة ولا يضيعون أوقاتهم في إنجاز الأنشطة التي لا تتمتع بالأهمية ولا بالإلحاح، ولكن يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يديرون وقتهم بأكبر فعالية في حالة ما توصلوا إلى التركيز على الأمور الهامة وغير مستعجلة مثل: (استعدادات للمستقبل والبحث على الفرص الجديدة والتخطيط).

وجاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: " أحدد أهداف عملي بشكل مستمر" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.02) بانحراف معياري قدره (0.891). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائما ما يحددون أهداف عملهم بشكل مستمر. إن هذه النتيجة تعتبر جد عادية إذ أن عمل المدير بدون تحديد أهداف عمله لا يعتبر أصلا عمل إداري، لكون الأهداف تعتبر مفتاح الإدارة وإدارة الوقت، فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك.

وقد جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: " تعتمد المؤسسة التي أعمل بها أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.97) بانحراف معياري قدره (0.768). وهذا ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها أفراد عينة الدراسة غالبا ما تعتمد على أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها. إن هذه النتيجة لم يتم الموافقة عليها بشكل كلي من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا قد يرجع إلى اختلاف في طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها.

إذ أنه من غير الممكن أن لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية الخاصة على أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها، نظرا لحدة المنافسة التي قد تواجهها، وهذا ما قد أشارت إليه نتائج الجدول

رقم 19 والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحور (أساسيات إدارة الوقت)، بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

وجاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: " أقوم بكتابة الأهداف التي أسعى لتحقيقها " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95) بانحراف معياري قدره (1.108). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يقومون بكتابة الأهداف التي يسعون لتحقيقها، حتى وإن كانت كتابة الأهداف ليست بقدر من الأهمية مقارنة بالخصائص الأخرى للأهداف (قابلة للقياس وقابلة للتحقيق...الخ)، إلا أن ذلك بالتأكيد سيساعد المديرين في مراجعة أهدافهم كلما أرادوا ذلك بالإضافة إلى إمكانية تعديلها إذا ما تغيرت الظروف، وبالتالي فإن هذه النتيجة تبين أهمية ومكانة كتابة الأهداف لدى مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة، حتى وإن كان هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: "أجمع المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88) بانحراف معياري قدره (0.757). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يجمعون المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً. يلاحظ من خلال هذه النتيجة عدم وجود تشتت في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه عدم ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وهذا راجع لكون هذا العمل ليس من الصعب القيام به مقارنة بالأعمال السابقة، إذ أن المديرين يمكن أن يقوموا بالمهام والأنشطة المتشابهة معاً عفويا أي بدون ما يتطلب منهم ذلك جهدا فكريا كبيرا، إلا أن هذا لا يعني عدم مساهمتها في إدارة الوقت بفعالية، لكون الجمع بين المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً يوفر للمديرين الوقت الذي قد يصرف في المهام المختلفة الأخرى.

وجاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: " أجزاء أهداف عملي بشكل متدرج وفق مداها الزمني " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) بانحراف معياري قدره (0.921). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يجزؤون أهداف عملهم بشكل متدرج وفق مداها الزمني، وهذا يعني أن مديري الإدارة الوسطى محال الدراسة يجزؤون أهدافهم المتوسطة الأجل إلى أهداف يومية، أسبوعية، نصف شهرية وشهرية، وسنوية، وهذا ما يزيد من الدافع والالتزام بتحقيقها، الشيء الذي يمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية.

وقد جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: "أعتمد في تحديد الأولويات على بعض الطرق والأدوات المساعدة في ذلك مثل (طريقة ABC ومصفوفة تحديد الأولويات وأخرى)" في المرتبة

السابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.30) بانحراف معياري قدره (1.018).

وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتمدون في تحديد الأولويات على بعض الطرق والأدوات المساعدة في ذلك مثل (طريقة ABC ومصفوفة تحديد الأولويات و مبدأ Pareto...الخ)، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وهذه النتيجة تدل على عدم اطلاع أفراد عينة الدراسة على طرق تحديد الأولويات، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى عدم تلقيهم دورات تكوينية وتدريبية في إدارة الوقت، ماعدا مديري الشركة الوطنية للهياكل المعدنية (C R – METAL) الذين قد استفادوا من دورة تدريبية في إدارة الوقت، كما يمكن اعتبار أن هذه النتيجة عادية، إذ أنه من الصعب تطبيق هذه الطرق والأدوات في الواقع من طرف المديرين، نظرا لعدم شيوعها لديهم ولكونها تعتبر حديثة نسبيا، ضف إلى ذلك، التصور الخاطئ أو السلبي لبعض المديرين تجاه هذه الأدوات، إذ يمكن أن يعتبرونها غير مفيدة، ولا يمكن أن تساعدهم في إدارة وقتهم بفعالية، ومن الممكن أن يكون من بين هؤلاء المديرين من لا يرغب في تغيير بعض عاداته السلوكية أو لا يسعى إلى معرفة وتعلم وتطبيق هذه الطرق التي قد تساعده في تحسين وإدارة وقته بفعالية.

وجاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: " أقوم بأشياء كثيرة في أن واحد " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.98) بانحراف معياري قدره (1.209). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يقومون بأشياء كثيرة في أن واحد. ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن هذه النتيجة تدعمها نتيجة الفقرة رقم (16)، إذ أن أفراد عينة الدراسة لا يقومون بأشياء كثيرة في نفس الوقت بل يركزون على شيء واحد في أعمالهم، ويقومون بذلك فقط في بعض الأحيان، ويؤكد على ذلك التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة.

3.3.2.3. تخطيط الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى

ويشمل هذا البعد الفقرات ذات الأرقام التالية: (22،21،20،19،24،23). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات(ت)، والنسب المئوية (%)، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 20.

الجدول رقم 20: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخطيط الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
19	أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية وسنوية).	0	2	15	11	12	3.82	0.931
		0	5	37.5	27.5	30		
20	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية.	1	3	10	17	9	3.75	0.981
		2.5	7.5	25	42.5	22.5		
21	أقوم بجدولة الأنشطة المناط بي تأديتها.	1	2	12	13	12	3.82	1.010
		2.5	5	30	32.5	30		
22	عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة	0	0	12	16	12	4.00	0.784
		0	0	30	40	30		
23	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه، وأستطيع تأدية عملي وإدارة وقتي دون ذلك.	17	10	8	3	2	2.08	1.185
		42.5	25	20	7.5	5		
24	أبرمج الأعمال التي يجب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج إلى كتابة ذلك.	9	11	13	6	1	2.47	1.086
		22.5	27.5	32.5	15	2.5		
0.404	3.32	الاتجاه الكلي						

يشير الجدول رقم 20 إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.00) إلى (2.08)، والانحرافات المعيارية من (1.185) إلى (0.784). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى 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.

وقد جاءت الفقرة رقم (22) التي تضمنت: " عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) بانحراف معياري قدره (0.784). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة

الدراسة غالبا ما يأخذون بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة عندما يقومون ببرمجة وقت عملهم، وهذا يرجع لطبيعة عمل المدير الذي يعتبر مصدر القرار في المؤسسة أو في القسم أو الجزء المسؤول عنه فيها، الشيء الذي يمنعه من برمجة أوقات عمله بدون الأخذ في الحسبان الاجتماعات غير المبرمجة، والأزمات غير المتوقعة، والزيارات غير المبرمجة، بالإضافة إلى كونه مطلوب من كافة الجهات المعنية، والتي قد تتصل به في أوقات غير مبرمجة سابقا، حتى وإن كانت هذه النتيجة لصالح أفراد عينة الدراسة، إلا أنه من الصعب التحكم بنسبة كبيرة في الوقت، إذ كشفت بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة، كما ذكرنا ذلك في الجانب النظري، وأوضحت أن هذا الوقت يتراوح بين (25%) و(50%) من إجمالي الوقت. وهذا يعني أن المدير الذي يعمل 36 ساعة في الأسبوع يتراوح الوقت الخاضع لسيطرته بين (9) و (18) ساعة في الأسبوع، وبالتالي فالمدير يمكن أن يبرمج فقط الوقت الخاضع لسيطرته بدون أخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة.

وجاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت: " أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية وسنوية) " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) بانحراف معياري قدره (0.931). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث غالبا ما يقومون بإعداد خطط تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية وسنوية). إن هذه النتيجة تؤكد على أن مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة يجزؤون أهداف عملهم بشكل متدرج وفقا لمداهم الزمني، وهذا قد تدعمه نتيجة الفقرة رقم (14) من بعد تحديد الأهداف والأولويات، إذ أن وضع الخطة متصل بالأهداف التي يسعى المديرون إلى تحقيقها، فلا يمكن تصور خطة بدون أهداف. وبالتالي يمكن أن نستنتج من خلال هذه النتيجة أن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذه الأنواع من الخطط في أعمالهم، قد تساعدهم بنسبة كبيرة في إدارة وقتهم بفعالية، وتخفف من ضغوطات أعمالهم، لكون وضع الخطة التفصيلية بهذا الشكل يعتبر من بين المبادئ الأساسية لإدارة الوقت.

وجاءت الفقرة رقم (21) التي تضمنت: " أقوم بجدولة الأنشطة المناط بي تأديتها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) بانحراف معياري قدره (1.010). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يقومون بجدولة الأنشطة المناط بهم تأديتها. إن هذه النتيجة تبين بأن مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة لم يتجاهلوا القانونيين الأساسيين في مجال جدولة الأنشطة، حتى وإن كان هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. والقانون الأول هو قانون "Parkinson" الذي يقضي، كما سبق أن ذكرنا، بأن العمل يتمدد ليملا الوقت المتاح لإنجازه. وهذا يعني أن المدير إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به. أما القانون الثاني فهو قانون "Murphy"

الذي يقضي بأن كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر مما يظن المدير. وهذا يعني أن المدير إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاج إليه.

وجاءت الفقرة رقم (20) التي تضمنت: " أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75) بانحراف معياري قدره (0.981). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يقومون بإعداد قوائم المهام اليومية أو الأسبوعية. وبالنظر في إجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات السابقة لهذا البعد والتي كانت إيجابية رغم صعوباتها وتعقدها مقارنة بما تحتويه هذه الفقرة، فإن نتيجة هذه الأخيرة طبيعية، إذ أنه من السهل على المدير إعداد وتحديد قوائم المهام اليومية أو الأسبوعية لأعماله، إلا أن هذا لا يعني التقليل من أهمية ذلك في إدارة الوقت، لكون هذه الأخيرة تبدأ بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية بعد إعداد الخطة التفصيلية ثم تأتي بعد ذلك عملية جدولة الأنشطة والمهام المتعددة.

وجاءت الفقرة رقم (24) التي تضمنت: " أبرمج الأعمال التي يجب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج إلى كتابة ذلك " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.47) بانحراف معياري قدره (1.086). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة نادراً ما يبرمجون الأعمال التي يجب القيام بها في ذهنهم دون كتابتها. إن هذه الفقرة تعتبر سلبية بالنسبة لهذا البعد، إلا أن عدم الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة قد يجعلها إيجابية، حيث أن كتابة الأعمال المبرمجة قد يساعد المديرين في مراجعتها كلما أرادوا ذلك، بالإضافة إلى إمكانية تعديلها إذا ما تغيرت الظروف والمعطيات، مع إمكانية التحقق من إنجازها ومقارنتها بالبرمجة الحقيقية لهذه الأعمال، من أجل الاستفادة من نتائج هذه الأخيرة في المستقبل.

وجاءت الفقرة رقم (23) التي تضمنت: " أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه، وأستطيع تأدية عملي وإدارة وقتي دون ذلك " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.08) بانحراف معياري قدره (1.185). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة نادراً ما يرون أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه، ونادراً ما يستطيعون تأدية عملهم وإدارة وقتهم دون ذلك. إن هذه الفقرة تعتبر سلبية بالنسبة لهذا البعد، إلا أن نتائجها تجعلها إيجابية، لكون أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا عليها، وهذا ما يبين وعيهم وإدراكهم بأهمية برمجة الأنشطة وجدولتها في إدارة الوقت، وبالرغم من أنه يلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن نتيجة هذه الفقرة قد تدعمها نتائج الفقرات السابقة ذات الأرقام التالية: (21) و(24) و(22). والجدول

رقم 21 يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت).

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساسيات إدارة الوقت

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

4.2.3. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن: أساسيات إدارة الوقت لدي مديري الإدارة الوسطى تقتصر على تحديد الأهداف والأولويات.

وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم 19 إلى أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يعتمدون على تحديد الأهداف والأولويات في إدارة وقتهم، وبالإضافة إلى ذلك بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم 18 والجدول رقم 20 بأن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يعتمدون على تسجيل وتحليل وتخطيط الوقت في إدارة وقتهم، ويوضح تحليل بيانات الجدول رقم 21 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.

5.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

ويشمل هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (27، 26، 25، 28، 29، 30، 31، 32). ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب التكرارات (ت)، والنسب المئوية (%)، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 22.

الجدول رقم 22: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
25	تسمح إجراءات المؤسسة التي أعمل بها بتفويض المهام إلى المرؤوسين.	0	1	13	13	13	3.95	0.876
		0	2.5	32.5	32.5	32.5		
26	أفضل القيام بكل عمل دون تفويضه إلى غيري.	12	14	9	3	2	2.22	1.121
		30	35	22.5	7.5	5		
27	هنالك ضغط دائم في العمل كأن توكل إلي مهام كثيرة لكي أؤديها دون توفر الوقت الكافي لإتمامها.	5	4	17	8	6	3.15	1.189
		12.5	10	42.5	20	15		
28	أفوض بعض أعمالتي إلى المرؤوسين.	2	2	14	12	10	3.65	1.075
		5	5	35	30	25		
29	أقوم من وقت لآخر بعمل المهام التي ينبغي أن يقوم بها المرؤوسون.	0	2	15	16	7	3.70	0.823
		0	5	37.5	40	17.5		
30	التفويض يسمح لي بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية.	1	0	8	17	14	4.07	0.888
		2.5	0	20	42.5	35		
31	أسعى لاختيار الأفراد المناسبين لتفويض الأعمال لهم.	0	0	6	12	22	4.40	0.744
		0	0	15	30	55		
32	عندما أغيب أشعر بالقلق لأنني لا أثق في قدرة المرؤوسين على تأدية العمل المطلوب.	12	7	14	7	0	3.44	0.462
		30	17.5	35	17.5	0		
الاتجاه الكلي								

يشير الجدول رقم 22 إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (4.40) إلى (2.22)، والانحرافات المعيارية من (1.189) إلى (0.744). ويوضح تحليل بيانات الدراسة أن وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى 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 غالباً ما يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.

وقد جاءت الفقرة رقم (31) التي تضمنت: " أسعى لاختيار الأفراد المناسبين لتفويض الأعمال لهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.40) بانحراف معياري قدره (0.744). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة دائماً ما يسعون لاختيار الأفراد المناسبين لتفويض الأعمال لهم. جاءت نتيجة هذه الفقرة بالموافقة الكلية عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، الشيء الذي يعكس وعيهم بأهمية هذا الأمر في عملية التفويض، لكون درجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم، لكي تتحقق المزايا والإيجابيات التي يمكن أن تنعكس على النشاط الإداري وإدارة الوقت من خلال انتهاز أسلوب التفويض، وإلا كان ذلك يعتبر مضيعة من مضيعات الوقت.

وجاءت الفقرة رقم (30) التي تضمنت: " التفويض يسمح لي بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.07) بانحراف معياري قدره (0.888). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يسمح لهم التفويض بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية. واستناداً على نتيجة هذه الفقرة والاتجاه العام لهذا المحور يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة وقتهم، وبالتالي يسمح لهم بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية، وهذا ما قد يمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية، إذ أن التفويض يعتبر من بين أهم المبادئ الأساسية لإدارة الوقت. وقد جاءت الفقرة رقم (25) التي تضمنت: " تسمح إجراءات المؤسسة التي أعمل بها بتفويض المهام إلى المرؤوسين " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95) بانحراف معياري قدره (0.876). وهذا ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها أفراد عينة الدراسة غالباً ما تسمح بإجراءاتها بتفويض المهام إلى المرؤوسين، وهذا يعني أنها تعتمد في تنظيمها على التنظيم اللامركزي الذي يسمح للمديرين بتفويض بعض من مهامهم إلى المرؤوسين، الشيء الذي يساعدهم في إدارة وقتهم بفعالية.

وجاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت: " أقوم من وقت لآخر بعمل المهام التي ينبغي أن يقوم بها المرؤوسون" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) بانحراف معياري قدره (0.823). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يقومون بعمل المهام التي ينبغي أن يقوم بها المرؤوسون، وهذا يعتبر عادياً إذ من غير الممكن أن يفوض المدير كل المهام التي يرى بأنها ينبغي أن يقوم بها المرؤوسين، إلا أنه من الأفضل

تفويضها من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، بالإضافة إلى التدريب العملي للمرؤوسين، إذ أن المدير الذي ينفق الوقت في القيام بالأنشطة التي يستطيع المرؤوس أن يقوم بها لا يدير وقته بفعالية. وجاءت الفقرة رقم (28) التي تضمنت: " أفوض بعض أعمالهم إلى المرؤوسين " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) بانحراف معياري قدره (1.075). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يفوضون بعض أعمالهم إلى المرؤوسين، وهذا ما يدل على وعي مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بأهمية التفويض، فعن طريق قيام المدير بتفويض المهام الروتينية والمتكررة للمرؤوسين، يصبح المدير حرا ويتمكن من التركيز على المهام الأكثر أهمية، مما يساعده على توفير وقت كافي لأدائها. إلا أنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، مما يدل على أن هناك بعض من أفراد عينة الدراسة الذين نادرا أو أحيانا ما يفوضون بعض أعمالهم لمرؤوسيتهم.

وجاءت الفقرة رقم (27) التي تضمنت: " هنالك ضغط دائم في العمل كأن توكل إلي مهام كثيرة لكي أؤديها دون توفر الوقت الكافي لإتمامها " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.15) بانحراف معياري قدره (1.189). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما توجد ضغوطات في أعمالهم كأن توكل إليهم مهام كثيرة لكي يؤديها ولا يتوفر الوقت الكافي لإتمامها. إن هذه النتيجة تبين بأن أفراد عينة الدراسة ليس عندهم ضغوطات كبيرة ومهام كثيرة في أعمالهم، وتوضح أيضا بأنهم لا يعانون من مشكلة عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن نتائج الفقرات السابقة أشارت إلى قيام أفراد عينة الدراسة بتفويض بعض من مهامهم إلى المرؤوسين، ويمكن تفسير ذلك بالقول بأن مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة اعتمادهم على التفويض ليس من أجل تخفيف من ضغوطات أعمالهم، وإنما قد يكون لصالح تنمية مهارات العمل للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الروتينية وتدريبهم وتكوينهم.

وجاءت الفقرة رقم (32) التي تضمنت: " عندما أغيب أشعر بالقلق لأنني لا أثق في قدرة المرؤوسين على تأدية العمل المطلوب " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.40) بانحراف معياري قدره (1.105). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة نادرا ما يشعرون بالقلق لكونهم لا يثقون في قدرة المرؤوسين على تأدية العمل المطلوب عندما يغيبون. يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا

ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن هذه النتيجة تدعمها نتيجة الفقرة رقم (31) لهذا البعد، إذ أن عدم شعور أفراد عينة الدراسة بالقلق أثناء غيابهم عن المؤسسة، يعود إلى كونهم دائماً ما يسعون لاختيار الأفراد المناسبين لتفويض الأعمال لهم، الشيء الذي يجعلهم يثقون في قدرة رؤوسهم على تأدية العمل المطلوب. وقد جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت: " أفضل القيام بكل عمل دون تفويضه إلى غيري " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.22) بانحراف معياري قدره (1.121). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة نادراً ما يفضلون القيام بكل أعمالهم دون تفويضها إلى الرؤوسين. ويلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وهذه الفقرة تعتبر سلبية بالنسبة لهذا المحور، إلا أن عدم الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة قد يجعلها إيجابية، وهي مدعمة بنتيجة الفقرة رقم (28) والاتجاه العام لهذا المحور.

6.2.3. اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت. وقد أشارت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم 22 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 23.

الجدول رقم 23: نتائج اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الثالثة

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

يبين الجدول 23 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.

7.2.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الرابع

ويشمل هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية: (33،34) ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور، سنقوم بحساب التكرارات (ت)، والنسب المئوية (%)، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في الجدول رقم 24.

الجدول رقم 24: نتائج إجابات مديري الإدارة الوسطى حول أهم مضيعات الوقت

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
33	عدم تحديد أولويات للعمل.	ت	2	4	6	14	14	3.85	1.167
		%	5	10	15	35	35		
34	تعقد المهام الموكلة إلي وعدم وضوحها.	ت	5	7	15	10	3	2.98	1.121
		%	12.5	17.5	37.5	25	7.5		
35	غموض حدود السلطة والمسؤولية.	ت	5	6	10	11	8	3.28	1.301
		%	12.5	15	25	27.5	20		
36	المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات.	ت	4	6	10	8	12	3.45	1.339
		%	10	15	25	20	30		
37	زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول.	ت	2	3	13	12	10	3.63	1.102
		%	5	7.5	32.5	30	25		
38	عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال.	ت	2	2	10	9	17	3.92	1.163
		%	5	5	25	22.5	42.5		
39	التردد في اتخاذ القرارات.	ت	3	10	7	11	9	3.32	1.289
		%	7.5	25	17.5	27.5	22.5		
40	التأجيل والتسويف.	ت	0	5	13	15	7	3.60	0.928
		%	0	12.5	32.5	37.5	17.5		
41	ضعف الانضباط الذاتي .	ت	2	5	13	10	10	3.53	1.154
		%	5	12.5	32.5	25	25		
42	عدم القدرة على قول "لا".	ت	3	10	8	9	10	3.33	1.309
		%	7.5	25	20	22.5	25		
0.773	3.48	الاتجاه الكلي							

تابع للجدول رقم 24

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
43	سوء نظام الحفظ والسجلات.	4	4	9	8	15	3.65	1.350
		10	10	22.5	20	37.5		
44	العلاقات الاجتماعية والشخصية.	2	7	15	10	6	3.28	1.086
		5	17.5	37.5	25	15		
الاتجاه الكلي								0.773

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.

وقد جاءت الفقرة رقم (38) التي تضمنت: " عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.92) بانحراف معياري قدره (1.163). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتبرون عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال من أهم مضيعات وقتهم. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الخارجية، وقد اعتبرها Drucker من أكثر مضيعات وقت المديرين، وهذا ما أكدته نتيجة هذه الفقرة، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. ويرجع ذلك إلى عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها أفراد عينة الدراسة، وبالتالي قد يضيع وقت كبير للمديرين نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة، وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

وجاءت الفقرة رقم (33) التي تضمنت: " عدم تحديد أولويات للعمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.85) بانحراف معياري قدره (1.167). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث غالبا ما يعتبرون عدم تحديد أولويات للعمل من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية (الداخلية)، وعدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي لدى أفراد عينة الدراسة، قد يؤدي إلى عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها، ووجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ، الشيء الذي يعيقهم في إدارة وقتهم بفعالية. ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (43) التي تضمنت: " سوء نظام الحفظ والسجلات " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) بانحراف معياري قدره (1.350). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتبرون سوء نظام الحفظ والسجلات من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الخارجية ، وهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها أفراد عينة الدراسة لا توفر قاعدة البيانات والمعلومات الأساسية عن الموضوعات المهمة، وبالتالي يصعب على المدير العثور على معلومات الموضوعات المطلوبة، في ظل غياب أو سوء نظام الحفظ والسجلات في المؤسسة، ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (37) التي تضمنت: " زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63) بانحراف معياري قدره (1.102). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتبرون زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الخارجية، ونتيجتها تدل على سوء التنظيم في المؤسسات الاقتصادية – خاصة العمومية منها- التي يمثلها أفراد عينة الدراسة، الناجم عن كثرة الاجتماعات، وهذه الأخيرة تدل على عدم التفاهم داخل هذه المؤسسات، وبالتالي ضياع وهدر وقت أفراد عينة الدراسة في حضور هذه الاجتماعات. ويلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (40) التي تضمنت: " التأجيل والتسويق " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60) بانحراف معياري قدره (0.928). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتبرون التأجيل والتسويق من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية، ونتيجتها تدل على أن أفراد عينة الدراسة يعانون من الأسباب الشخصية في إدارة وقتهم، الشيء الذي قد يتطلب منهم العمل على التغلب عليها عن طريق الإرادة الشخصية.

وجاءت الفقرة رقم (41) التي تضمنت: " ضعف الانضباط الذاتي " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.53) بانحراف معياري قدره (1.154). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالبا ما يعتبرون ضعف الانضباط الذاتي من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية، ونتيجتها تدل على

أن أفراد عينة الدراسة يعرفون ويعترفون بأنهم السبب في عدم القدرة على إدارة وقتهم بفعالية، والحل بالتأكيد يجب أن يأتي منهم لكونهم السبب في ذلك، ويلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (36) التي تضمنت: " المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.45) بانحراف معياري قدره (1.339). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غالباً ما يعتبرون المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الخارجية، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة ينفقون نسبة كبيرة من وقت عملهم في المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات، إلا أنه من الملاحظ أن ذلك يدخل ضمن وظيفتهم، ولكن المقصود قد يكون الإفراط في القيام بذلك، ويمكن لمديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة التحكم في ذلك عن طريق تفويض جزء من هذه الأعمال للمرؤوسين، ويلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (42) التي تضمنت: " عدم القدرة على قول "لا" " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.33) بانحراف معياري قدره (1.309). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يعتبرون عدم القدرة على قول "لا" من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية، إلا أن هذه النتيجة لا تدل على أن " عدم القدرة على قول "لا" " من أبرز مضيعات الوقت لدى أفراد عينة الدراسة، إذ أن عدم القدرة على قول "لا" يتعلق بالعمليات التي تدخل في السلطة وتسد إلى اتخاذ القرار، وبصفة خاصة عندما ترفض السلطة المسؤولة أن يقال لها "لا"، وتقوم بإسناد اختصاصات للأفراد حتى ولو كانت تتعارض مع مسؤولياتهم أو تدخل في نطاق مسؤوليات واختصاصات أفراد آخرين، فبالتأكيد سيؤدي ذلك إلى ضياع وقت الكثير من المديرين، إلا أنه لا يعتبر ذلك من أهم مضيعات الوقت لدى أفراد عينة هذه الدراسة إلا في بعض الأحيان، ويلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (39) التي تضمنت: " التردد في اتخاذ القرارات " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32) بانحراف معياري قدره (1.289). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يعتبرون التردد في اتخاذ القرارات من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية، إذ أن التردد في

اتخاذ القرارات، يساهم بما لا يدعو إلى الشك في الضياع الكثير للوقت وتعطل للعمل لدى أفراد عينة الدراسة، خصوصا إذا كان موضوع القرار على قدر كبير من الأهمية، وقد يعود السبب في ذلك إلى نقص الخبرة والتجربة لأفراد عينة الدراسة، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى خوفهم من الآثار المترتبة عن عدم فعالية اتخاذ القرارات، إلا أنه لا يعتبر ذلك من أهم مضيعات الوقت لدى أفراد عينة هذه الدراسة إلا في بعض الأحيان، ويلاحظ أن هناك تشننا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (35) التي تضمنت: " غموض حدود السلطة والمسؤولية " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28) بانحراف معياري قدره (1.301). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتبرون غموض حدود السلطة والمسؤولية من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الخارجية، ونتيجتها تبرز وضوح حدود السلطة والمسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي لا يعتبرونها من أهم مضيعات وقتهم، ويلاحظ أن هناك تشننا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وجاءت الفقرة رقم (44) التي تضمنت: " العلاقات الاجتماعية والشخصية " في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28) بانحراف معياري قدره (1.086). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتبرون العلاقات الاجتماعية والشخصية من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات الوقت الشخصية، بالرغم من أن نتيجة هذه الفقرة توحي بأن العلاقات الاجتماعية والشخصية ليست من أهم مضيعات الوقت لدى أفراد عينة الدراسة، إلا أن ما استنتجناه من خلال ملاحظتنا لسير أعمال هؤلاء المديرين في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، أثناء توزيعنا للاستبيانات وتناولنا فيها، تبين لنا عكس هذه النتيجة، إذ أن العلاقات الاجتماعية لم تنحصر فقط لدى الموظفين العاديين، بل وصلت حتى إلى مديري الإدارة الوسطى، وهذا لا يعني أنه لا ينبغي أن يقيم هؤلاء المديرين علاقات اجتماعية مع المديرين الآخرين والموظفين، ولكن المقصود من ذلك هو الإفراط فيها، وهو الشيء الذي قد يعيق إدارة وقت المديرين. ويلاحظ أن هناك تشننا كبيرا في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وقد جاءت الفقرة رقم (34) التي تضمنت: " تعقد المهام الموكلة إلي وعدم وضوحها " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.98) بانحراف معياري قدره (1.121). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يعتبرون تعقد المهام الموكلة إليهم وعدم وضوحها من أهم مضيعات الوقت. إن هذه الفقرة تعتبر من مضيعات

الوقت الخارجية، ونتيجتها تدل على عدم تعقد المهام التي يقوم أفراد عينة الدراسة، وبالتالي لا يعتبرونها من أهم مضيعات وقتهم، ويلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

8.2.3. اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أن: مضيعات الوقت الشخصية تعتبر من أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية. وتبين نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم 24 بأن الفقرات التالية: عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال، وسوء نظام الحفظ والسجلات، وزيادة الاجتماعات عن الحد المعقول، تعتبر من مضيعات الوقت غير الشخصية (مضيعات الوقت الخارجية)، 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 مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

3.3. 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 كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية.

ومن أجل اختبارها سنعتمد 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 لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير للجنس.
- H₁-2: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير العمر.
- H₁-3: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير المستوى العلمي.
- H₁-4: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى.
- H₁-5: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف.
- H₁-6: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

ولإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية:

- الفرضية (H_0): لا يوجد اختلاف له دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المختار.
- الفرضية (H_1): يوجد اختلاف له دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المختار.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نقبل الفرضية (H_1) ونرفض الفرضية (H_0)، والنتيجة تكون وجود اختلافات معنوية لها دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار. أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية (H_0)، أي أن النتيجة تكون لا يوجد اختلاف له دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير المختار.

1.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير للجنس". ويشير الجدول رقم 25 إلى النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم 25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الجنس	محاور إدارة الوقت
0.550	0.364	0.088	1	0.088	بين المجموعات	4.19	ذكر	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
		0.242	38	9.208	داخل المجموعات	4.09	أنثى	
			39	9.296	المجموع	4.16	المجموع	
0.927	0.009	0.001	1	0.001	بين المجموعات	3.39	ذكر	أساسيات إدارة الوقت
		0.131	38	4.961	داخل المجموعات	3.38	أنثى	
			39	4.962	المجموع	3.39	المجموع	
0.730	0.121	0.026	1	0.026	بين المجموعات	3.42	ذكر	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
		0.218	38	8.285	داخل المجموعات	3.48	أنثى	
			39	8.311	المجموع	3.44	المجموع	
0.954	0.003	0.002	1	0.002	بين المجموعات	3.48	ذكر	مضيعات الوقت
		0.614	38	23.334	داخل المجموعات	3.49	أنثى	
			39	23.336	المجموع	3.48	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول رقم 25 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقاً للجنس.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، مضيعات الوقت)، (0.009، 0.364، 0.003، 0.121، 0.003) على التوالي بقيم احتمالية (0.550، 0.927، 0.730، 0.954) وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير الجنس. وهذا ما يثبت عدم 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.

لقد أشارت نتائج الجدول رقم 25 إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك بغض النظر عن هذه النتائج، بالقول أنه قد يوجد تباين أو اختلاف في كيفية إدارة الوقت لدى الجنسين، حيث أن جنس الأنثى من أفراد عينة الدراسة يفترض أن تكون إداراتهم للوقت تختلف عن إدارة جنس الذكر للوقت، ويعود ذلك لطبيعة الأنثى التي قد تكون جد منضبطة في أعمالها واهتمامها بكل صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى اعتيادها على الترتيب والتنظيم منذ الصغر في الأعمال المنزلية، الشيء الذي يمكنها من تطبيق ذلك حتى في أعمالها المهنية مقارنة بجنس الذكر، حتى وإن كان ذلك نسبياً.

إلا أن النتائج لم تظهر ذلك، والسبب يرجع ربما لاكتساب وتأثر فئة الإناث بالعادات الذكورية في كيفية وطرق العمل، وهو الشيء الذي أدى إلى عدم وجود تباين في ذلك، كما يمكن أن يرجع السبب في ذلك، وهو الأقرب إلى الصواب إلى التفاوت في عدد الإناث وعدد الذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث 32.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبالتالي هذه النسبة لم تستطع أن تؤثر على الإجابات الكلية للمديرين.

ضف إلى ذلك طبيعة العمل التي تحتاج في بعض الأحيان لجهد كبير وساعات عمل أطول إذا لزم الأمر وهذه الظروف يتكيف الرجل معها أكثر من المرأة، ولأن الطبيعة الفسيولوجية للأنثى والتي لا تمكنها من القيام بالعمل خصوصاً إذا عرفنا أن هناك إجازات طويلة تسبب الانقطاع عن العمل والتي تعطل العملية الإدارية خاصة في منصب المسؤولية، حتى وإن كان من الممكن حل ذلك بالتفويض إلا أن التفويض لا يمكن الاعتماد عليه لفترة طويلة. وكما سبق أن ذكرنا في الجانب النظري، أن من بين مزايا إدارة الوقت تخفيف ضغوط العمل، وانطلاقاً من ذلك نجد أن الرجل قد يتحمل نسبة كبيرة من ضغوط العمل المستمرة والكثيفة عكس المرأة، الشيء الذي يؤدي بالمرأة إلى السعي لإدارة وقتها بأكثر فعالية وذلك لتخفيف من ضغوطات العمل مقارنة بالرجل.

2.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير العمر". ويشير الجدول رقم 26 إلى النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	العمر	محاور إدارة الوقت
0.907	0.252	0.065	4	0.260	بين المجموعات	4.33	أقل من 30 سنة	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
			35	9.036	داخل المجموعات	4.08	بين 30 و 40 سنة	
		0.258	39	9.296	المجموع	4.15	بين 41 و 50 سنة	
						4.17	بين 51 و 60 سنة	
						4.20	أكثر من 61 سنة	
						4.16	المجموع	
0.863	0.319	0.044	4	0.175	بين المجموعات	3.41	أقل من 30 سنة	أساسيات إدارة الوقت
			35	4.788	داخل المجموعات	3.31	بين 30 و 40 سنة	
		0.137	39	4.962	المجموع	3.41	بين 41 و 50 سنة	
						3.50	بين 51 و 60 سنة	
						3.42	أكثر من 61 سنة	
						3.44	المجموع	
1.212	0.323	0.065	4	0.260	بين المجموعات	3.60	أقل من 30 سنة	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
			35	9.036	داخل المجموعات	3.31	بين 30 و 40 سنة	
		0.258	39	9.296	المجموع	3.37	بين 41 و 50 سنة	
						3.64	بين 51 و 60 سنة	
						4.00	أكثر من 61 سنة	
						3.44	المجموع	

تابع للجدول رقم 26

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	العمر	محاور إدارة الوقت
0.939	0.453	0.044	4	0.175	بين المجموعات	3.55	أقل من 30 سنة	مضيعات الوقت
			35	4.788	داخل المجموعات	3.62	بين 30 و 40 سنة	
		0.137	39	4.962	المجموع	3.26	بين 41 و 50 سنة	
						3.49	بين 51 و 60 سنة	
						4.50	أكثر من 61 سنة	
						3.48	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول رقم 26 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقاً للعمر.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، مضيعات الوقت)، (0.252، 0.319، 0.453، 0.323) على التوالي بقيم احتمالية (0.907، 0.863، 1.212، 0.939) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير العمر. وهذا ما يثبت عدم 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 العمر.

ولقد أشارت نتائج الجدول رقم 26 إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر، رغم أن هذا المتغير كان من المتوقع أن يكون له تأثير على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، لكون العمر متصل بالخبرة وهذه الأخيرة بالتأكيد تؤثر على كيفية إدارة وقت المدير، فالمدير الذي عمره 51 سنة فأكثر، فبالنظر إلى التجربة التي قضاها في الإدارة ستساعده وتمكنه من إدارة وقته بفعالية عكس المدير الذي عمره أقل من 30 سنة، فهو في هذا العمر يقوم بمحاولات وتجارب عملية حتى يستطيع استغلال وإدارة وقته بكفاءة وفعالية، وبالتالي كما ذكرنا سابقاً فالعمر والمعبر عنه بالخبرة والتجربة

يعتبر من العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار في تحديد المدير الكفاء والفعال في إدارة وقته وهذا لكون الإدارة ممارسة قبل كل شيء، إلا أن عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في هذه الحالة يرجع ربما إلى كون الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) تمثل فقط 17% من مجموع أفراد عينة الدراسة ومنه لم تستطيع هذه النسبة التأثير على الاتجاه العام للمديرين.

3.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي". ويشير الجدول رقم 27 إلى النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	محاور إدارة الوقت
0.349	0.909	0.217	1	0.217	بين المجموعات	4.00	أقل من البكالوريا	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
		0.239	38	9.079	داخل المجموعات	4.19	بكالوريا فأكثر	
			39	9.296	المجموع	4.16	المجموع	
0.384	0.775	0.099	1	0.099	بين المجموعات	3.50	أقل من البكالوريا	أساسيات إدارة الوقت
		0.128	38	4.863	داخل المجموعات	3.36	بكالوريا فأكثر	
			39	4.962	المجموع	3.39	المجموع	
0.987	0.000	0.000	1	0.000	بين المجموعات	3.45	أقل من البكالوريا	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
		0.219	38	8.311	داخل المجموعات	3.44	بكالوريا فأكثر	
			39	8.311	المجموع	3.44	المجموع	

تابع للجدول رقم 27

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	محاور إدارة الوقت
0.367	0.833	0.500	1	0.500	بين المجموعات	3.73	أقل من البكالوريا	مضيعات الوقت
		0.601	38	22.836	داخل المجموعات	3.43	بكالوريا فأكثر	
			39	23.336	المجموع	3.48	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول رقم 27 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقا للمستوى التعليمي.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة الوقت، مضيعات الوقت)، (0.775، 0.909، 0.833، 0.000) على التوالي بقيم احتمالية (0.367، 0.987، 0.384، 0.349) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. وهذا ما يثبت عدم 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 المستوى التعليمي.

ولقد أشارت نتائج الجدول رقم 27 إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، ومنه يمكن القول بأن هذه النتائج جد عادية استنادا على ما بيناه في الجانب النظري بأن الإدارة وإدارة الوقت تستعمل فقط شيء من العلم وأنها لا تعتمد بالدرجة الأولى على العلم، لكونها تعتبر ممارسة قبل كل شيء، وبالتالي لا يمكن لمتغير المستوى التعليمي أن يؤثر بدرجة كبيرة في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى، وهذا ما أظهرته النتائج المدرجة في الجدول رقم 27 ، بالرغم من أن ما نسبة 82.5% من أفراد عينة الدراسة يتجاوز مستواهم التعليمي شهادة البكالوريا، وحتى إن أثر ذلك في كيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة

الدراسة، فلن تكون نسبة التأثير دالة إحصائياً والتي توحى بوجود اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائياً عند أحد محاور إدارة الوقت.

إلا أن ذلك لا يعني أن يستغني المدير عن معرفة وتعلم الأساليب والقواعد والمبادئ التي تساعد في تحسين وإدارة وقته بفعالية، عن طريق المشاركة في الدورات والبرامج التدريبية الخاصة بمهارة إدارة الوقت.

4.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى". ويشير الجدول رقم 28 إلى النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم 28: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة في الإدارة الوسطى	محاور إدارة الوقت
0.428	0.947	0.227	3	0.680	بين المجموعات	4.25	أقل من 5 سنوات	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
		0.239	36	8.616	داخل المجموعات	4.24	بين 5 و 10 سنوات	
			39	9.296	المجموع	4.14	بين 11 و 15 سنة	
						3.87	16 سنة فأكثر	
						4.16	المجموع	
0.962	0.096	0.013	3	0.039	بين المجموعات	3.41	أقل من 5 سنوات	أساسيات إدارة الوقت
		0.137	36	4.923	داخل المجموعات	3.40	بين 5 و 10 سنوات	
			39	4.962	المجموع	3.39	بين 11 و 15 سنة	
						3.31	16 سنة فأكثر	
						3.34	المجموع	

تابع للجدول رقم 28

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة في الإدارة الوسطى	محاور إدارة الوقت
*0.002	6.285	0.952	3	2.857	بين المجموعات	3.70	أقل من 5 سنوات	التفويض كإسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
		0.152	36	5.454	داخل المجموعات	3.03	بين 5 و10 سنوات	
							بين 11 و15 سنة	
		39	8.311	المجموع	16 سنة فأكثر	3.43		
					المجموع	3.44		
0.860	0.252	0.160	3	0.479	بين المجموعات	3.44	أقل من 5 سنوات	مضيعات الوقت
		0.635	36	22.857	داخل المجموعات	3.60	بين 5 و10 سنوات	
							بين 11 و15 سنة	
		39	23.336	المجموع	16 سنة فأكثر	3.39		
					المجموع	3.48		
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)								

يلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقا لسنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت)، (0.252، 0.096، 0.947) على التوالي بقيم احتمالية (0.860، 0.962، 0.428) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لسنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى. وهذا ما يثبت عدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحاور (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى.

كما بلغت قيمة (ف) للمحور: (التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت)، (6.285) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لسنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى. وهذا ما يثبت صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحور (التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائياً، ويوضح الجدول رقم 29 اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 29: نتائج اختبار (LSD) للفروق في كيفية إدارة الوقت لمحور (التفويض

كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى

محور إدارة الوقت	المتوسطات الحسابية	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10 سنوات	بين 11 و 15 سنة	16 سنة فأكثر
التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت	أقل من 5 سنوات (3.70)	-	*0.67 (0.000)	0.14 (0.394)	0.27 (0.173)
	بين 5 و 10 سنوات (3.03)	-	-	*0.53 - (0.003)	*0.40 - (0.049)
	بين 11 و 15 سنة (3.56)	0.14 - (0.394)	*0.53 (0.003)	-	0.13 (0.512)
	16 سنة فأكثر (3.43)	0.27 - (0.173)	*0.40 (0.049)	0.13 - (0.911)	-
	* فروق المتوسطات الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)				

يشير الجدول رقم 29 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى (أقل من 5 سنوات) وفئة المديرين الذين خبرتهم (بين 5 و 10 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.67). ويشير الجدول كذلك إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد الذين سنوات خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى (بين 11 و15 سنة) و (بين 5 و10 سنوات)، إذ كانت هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم كمديرين في الإدارة الوسطى تتراوح بين (11 و15 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.53). كما يشير الجدول أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الأفراد (16 سنة فأكثر) و (بين 5 و10 سنوات)، وقد كانت هذه الفروق لصالح فئة (16 سنة فأكثر)، حيث بلغ فرق المتوسطات بينهما (0.40).

ويمكن أن نستنتج من ذلك أن المديرين الذين سنوات خبرتهم في الإدارة الوسطى (أقل من 5 سنوات) والذين سنوات خبرتهم (11 سنة فأكثر)، يعتمدون على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة وقتهم أكثر من المديرين الذين سنوات خبرتهم في الإدارة الوسطى (بين 5 و10 سنوات)، وما يصعب تفسيره في الحقيقة هو أن الفروق كانت لصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، وقد يرجع ذلك إلى أن هؤلاء المديرين يعتمدون على التفويض من أجل إشراك الأفراد الآخرين في إنجاز المهام والأنشطة التي يسهرون على إنجازها لتخفيف من ضغوطات أعمالهم، ومن أجل توفير الوقت للمهام الأخرى.

أما بالنسبة للفروق التي كانت لصالح المديرين الذين سنوات خبرتهم (11 سنة فأكثر) فاعتمادهم على التفويض في إدارة وقتهم يختلف عن الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، فبالإضافة إلى تخفيف من ضغوطات أعمالهم، يعملون كذلك على تنمية مهارات العمل للمرؤوسين في اتخاذ القرارات الروتينية وتدريبهم وتكوينهم عن طريق تفويض لهم المهام غير المملة، وتعزيز وتقوية ثقتهم بمرؤوسيههم وخاصة أولئك الذين يظهرون كفاءة عالية في تحمل المسؤولية، عكس المديرين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، الذين يفوضون لمرؤوسيههم المهام السهلة والمملة.

وفيما يخص فئة المديرين الذين سنوات خبرتهم في الإدارة الوسطى (بين 5 و10 سنوات) فعدم اعتمادهم بنسبة كبيرة على التفويض في إدارة وقتهم يمكن أن يرجع إلى عدم نضج المرؤوسين، فدرجة التفويض ومداه وكيفيته ينبغي أن تتناسب مع قدرات المرؤوسين ومستويات نضجهم، كما يمكن أن يكون السبب متصل بنوع التنظيم القائم في المؤسسة (التنظيم المركزي واللامركزي)، إلا أن ذلك مستبعد لكون تقريبا كل المؤسسات التي يمثلها أفراد عينة الدراسة تسمح بإجراءاتها بالقيام بعملية تفويض السلطة، وبالتالي يمكن أن يرجع السبب في عدم اعتماد هؤلاء الفئة من المديرين على التفويض في إدارة وقتهم إلى رغبتهم في إنجاز أعمالهم بأنفسهم دون أية مساعدة، أو اعتقادهم أن إذا ما نجح الشخص الذي

فوضت له المهمة قد يؤدي ذلك إلى الاستغناء عنهم، كما يمكن أن يعود ذلك إلى عدم رغبتهم في إضاعة الوقت في تعليم المرؤوسين أو إلى عدم ثقتهم بالمرؤوسين.

فبالإضافة إلى كل هذا يمكن أن يكون من بين هذه الفئة مديريين من المؤسسات الاقتصادية العمومية، حتى وإن كان عدد هذه المؤسسات التي يمثلها أفراد عينة الدراسة قليلة مقارنة بالمؤسسات الخاصة، إلا أن عدد الاستبيانات الموزعة عليها كانت بنسبة تقريبا متساوية، فإن هؤلاء المديرين يمكن أن يكون لديهم الوقت الكافي للقيام بكل نشاطاتهم وأعمالهم، لكون المؤسسات الاقتصادية العمومية معروفة بقلّة نشاطاتها والعمل الروتيني، وعدم وجود ضغوطات على أعمال المديرين- وذلك يختلف من مؤسسة إلى أخرى- ، وبالتالي اعتمادهم على التفويض يكون قليلا مقارنة بمديري المؤسسات الخاصة نظرا لاختلاف طبيعة هذه المؤسسات.

وفي الأخير يمكن القول بأن هذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه في الجانب النظري بأن الإدارة وإدارة الوقت هي ممارسة تعتمد أساسا على الخبرة والتجربة والرؤية والمهارة الشخصية للمديرين.

5.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف". ويشير الجدول رقم 30 إلى النتائج الخاصة باختبار هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم 30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	نطاق الإشراف	محاور إدارة الوقت
0.480 0.932	0.890 0.209	0.214	4	0.858	بين المجموعات	4.24	لا أشرف على أحد	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
		0.241	35	8.438	داخل المجموعات	3.87	أقل من 5 أشخاص	
		0.029			المجموع بين المجموعات	4.25	بين 5 و 10 أشخاص	
			39	9.296		4.20	بين 11 و 15 شخص	
			4	0.116		4.13	أكثر من 16 شخص	
						4.16	المجموع	

تابع للجدول رقم 30

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	نطاق الإشراف	محاور إدارة الوقت
0.932 0.932	0.209 0.209	0.029	4	0.116	بين المجموعات	3.39	لا أشرف على أحد	أساسيات إدارة الوقت
		0.138 0.029	35	4.846	داخل المجموعات	3.37	أقل من 5 أشخاص	
			39 4	4.962 0.116	المجموع بين المجموعات	3.42	بين 5 و 10 أشخاص	
		3.27				بين 11 و 15 شخص		
		3.46				أكثر من 16 شخص		
		3.39				المجموع		
0.844 0.844	0.347 0.347	0.079	4	3.5250	بين المجموعات	3.52	لا أشرف على أحد	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
		0.228 0.079	35	3.3906	داخل المجموعات	3.39	أقل من 5 أشخاص	
			39 4	3.4306 3.5250	المجموع بين المجموعات	3.43	بين 5 و 10 أشخاص	
		3.35				بين 11 و 15 شخص		
		3.79				أكثر من 16 شخص		
		3.44				المجموع		
*0.037 *0.037	2.868 2.868	1.440	4	5.760	بين المجموعات	2.68	لا أشرف على أحد	مضيعات الوقت
		0.502	35	17.576	داخل المجموعات	3.78	أقل من 5 أشخاص	
			39 4	23.336 5.760	المجموع بين المجموعات	3.64	بين 5 و 10 أشخاص	
		3.08				بين 11 و 15 شخص		
		3.86				أكثر من 16 شخص		
		3.48				المجموع		

* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقا لنطاق الإشراف.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة الوقت)، (0.347، 0.209، 0.890) على التوالي بقيم احتمالية (0.844، 0.932، 0.480) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف. وهذا ما يثبت عدم 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،) بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف.

كما بلغت قيمة (ف) للمحور: (مضيعات الوقت)، (2.868) بقيمة احتمالية (0.037)، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف. وهذا ما يثبت صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحور (مضيعات الوقت) بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائياً، ويوضح الجدول رقم 31 اتجاه هذه الفروق.

الجدول رقم 31: نتائج اختبار (LSD) للفروق في كيفية إدارة الوقت لمحور (مضيعات الوقت) بالنسبة لمتغير نطاق الإشراف

محور إدارة الوقت	المتوسطات الحسابية	لا أشرف على أحد	أقل من 5 أشخاص	بين 5 و10 أشخاص	بين 11 و15 شخص	أكثر من 16 شخص
مضيعات الوقت	لا أشرف على أحد (2.68)	-	*1.10 - (0.010)	*0.96 - (0.011)	0.40 - (0.358)	*1.18 - (0.029)
	أقل من 5 أشخاص (3.78)	*1.10 (0.010)	-	0.14 (0.650)	0.70 - (0.077)	0.08 (0.869)
	بين 5 و10 أشخاص (3.64)	*0.96 (0.011)	0.14 - (0.650)	-	0.56 (0.102)	0.22 - (0.626)
	بين 11 و15 شخص (3.08)	0.40 (0.358)	0.70 - (0.077)	0.56 (0.102)	-	0.78 - (0.130)
	أكثر من 16 شخص (3.86)	*1.18 (0.029)	0.08 (0.869)	0.22 (0.626)	0.78 (0.130)	-
	* فروق المتوسطات الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)					

أظهرت نتائج الجدول رقم 31 بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين يشرفون على (أقل من 5 أشخاص) و(بين 5 و10 أشخاص) والذين يشرفون على (أكثر من 16 شخص)

من جهة وبين الأفراد الذين (لا يشرفون على أحد) من جهة أخرى، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأفراد الذين يشرفون على (أقل من 5 أشخاص) و (بين 5 و 10 أشخاص) والذين يشرفون على (أكثر من 16 شخص)، حيث بلغت فروق المتوسطات (1.10، 0.96، 1.18) على التوالي.

وعندما نقول بأن هذه الفروق جاءت لصالح فئة من بين هذه الفئات، فهذا لا يعني أن الفئة التي جاءت لصالحها هذه الفروق هي التي تدير الوقت بفعالية عالية من الفئات الأخرى، لكون هذا المحور يعبر عن مضيعات الوقت، وهذه الأخيرة تعتبر من العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت، وبالتالي التعبير الصحيح هو أن نقول جاءت هذه الفروق لصالح أو لفائدة المديرين الذين (لا يشرفون على أحد) مقارنة بالفئات الأخرى من المديرين.

وبالرجوع إلى تعريف المدير من الجزء النظري الذي يقول بأنه: " ذلك الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين" بالإضافة إلى أنه " محترف له إسهامات فردية في الإدارة"، وانطلاقاً من هذا التعريف فإننا ارتأينا إدراج فئة المديرين الذين لا يشرفون على أحد ضمن الاستبيان، وكنا نتوقع أن لا تبلغ هذه الفئة نسبة كبيرة، إلا أنه في الحقيقة وصلت هذه النسبة إلى 20% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد جاءت الفروق التي أشارت إليها نتائج الجدول رقم 31 لفائدة المديرين الذين (لا يشرفون على أحد)، وهذا راجع لكون هؤلاء المديرين لا يضيعون أوقاتهم في المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات، عكس الفئات الأخرى التي تخصص نسبة كبيرة من أوقاتها لذلك، الشيء الذي يعيقها في إدارة وقتها بفعالية، حتى وإن كان ذلك يعتبر جزءاً من وظيفتها، إلا أن المقصود من ذلك هو الإفراط في المتابعة والرقابة.

أما فيما يخص الفئة التي تشرف (بين 11 و 15 شخص)، فلم تشير نتائج الموضحة في الجدول رقم 31 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه الفئة مقارنة بالفئات الأخرى، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن نسبة إجابات هذه الفئة تقدر بـ 7.5% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، ولقلتها لم تستطع أن تؤثر على إجابات الفئات الأخرى عن طريق اختبار المقارنات البعدية.

6.3.3. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نظرا لوجود تباين في عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 15 استبيان في أحد المؤسسات وكما لم نستطيع توزيع إلا استبيان واحد فقط في بعض المؤسسات الأخرى، ومنه لا يمكن مقارنة نتائج الدراسة بناء على عدد الاستبيانات الموزعة في هذه المؤسسات. وبالتالي قمنا بتقسيم هذه المؤسسات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تضم المؤسسات المتواجدة بالمنطقتين الصناعيتين (بن بولعيد وأولاد يعيش) ، التي تضمنت 24 إجابة من إجابات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول رقم 6، والمجموعة الثانية التي تمثل باقي الإجابات تضم المؤسسات المتواجدة خارج هاتين المنطقتين.

ويشير الجدول رقم 32 إلى النتائج الخاصة باختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "يوجد اختلاف له دلالة إحصائية في كفاءة إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية".

الجدول رقم 32: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One - Way ANOVA في كفاءة إدارة الوقت بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية	محاور إدارة الوقت
0.622	0.248	0.060	1	0.060	بين المجموعات	4.11	المجموعة الأولى	نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت
		0.243	38	9.236	داخل المجموعات	4.19	المجموعة الثانية	
			39	9.236	المجموع	4.16	المجموع	
*0.030	5.072	0.584	1	0.584	بين المجموعات	3.56	المجموعة الأولى	أساسيات إدارة الوقت
		0.115	38	4.378	داخل المجموعات	3.29	المجموعة الثانية	
			39	4.962	المجموع	3.39	المجموع	
0.292	1.141	0.242	1	0.242	بين المجموعات	3.54	المجموعة الأولى	التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت
		0.212	38	8.069	داخل المجموعات	3.38	المجموعة الثانية	
			39	8.311	المجموع	3.48	المجموع	

* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تابع للجدول رقم 32

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية	محاور إدارة الوقت
*0.005	8.888	4.424	1	4.424	بين المجموعات	3.83	المجموعة الأولى	مضيعات الوقت
		0.498	38	18.912	داخل المجموعات	3.21	المجموعة الثانية	
			39	23.336	المجموع	3.48	المجموع	
* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)								

يلاحظ من خلال الجدول رقم 32 أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور كيفية إدارة الوقت وفقا لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

وقد بلغت قيم (ف) للمحاور: (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة الوقت)، (0.248، 1.141) على التوالي بقيم احتمالية (0.292، 0.622) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية. وهذا ما يثبت عدم صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحاور (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة الوقت) بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

كما بلغت قيم (ف) للمحاور: (أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت)، (5.072، 8.888) على التوالي بقيم احتمالية (0.005، 0.030) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور كيفية إدارة الوقت بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة فرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدارة الوقت بمحاور (أساسيات إدارة الوقت، مضيعات الوقت)، بالنسبة لمتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية لا نستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على المحاور الدالة إحصائياً، لكون متغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية يتكون من عنصرين فقط وبالتالي يمكن تحديد الفروق الدالة إحصائياً بالاعتماد على فروق المتوسطات الحسابية للمجموعة الأولى والمجموعة الثانية.

ففيما يخص محور أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت) قد بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى (3.56) وللمجموعة الثانية (3.29) والفرق بين هذين المتوسطين يقدر بـ (0.27)، وقد جاء لصالح المجموعة الأولى المتمثلة في المؤسسات المتواجدة بالمنطقتين الصناعيتين (بن بولعيد وأولاد يعيش)، وقد يعود ذلك إلى نوع المؤسسات التي تضمها هذه المجموعة، إذ أن كلها أو أغلبها مؤسسات خاصة، ومن المعروف عن هذه الأخيرة الجدية والصرامة في العمل وهي تعتبر أن الساعة - وليست الآلة - هي مفتاح التقدم الصناعي، نظراً لشدة المنافسة التي تواجهها والتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية، فهذه المؤسسات بدون شك تحفز وتفرض على المديرين إدارة وقتهم بما يتفق ومتطلبات إنجاز أعمالهم، لكونها تعتبر ذلك أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءتهم وفعاليتهم، عكس المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تضمها المجموعة الثانية [حتى وإن كانت هذه المجموعة في الحقيقة تضم حتى المؤسسات الخاصة إلا أن الاستبيانات الموزعة في هذه الأخيرة قليلة مقارنة بالموزعة في المؤسسات الاقتصادية العمومية (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، والشركة الوطنية للهياكل المعدنية، ومؤسسة نفطال District GPL)] والتي تتصف بالأعمال الروتينية والإجراءات البيروقراطية والمناخ التنظيمي غير الملائم وغير المحفز للعمل، بالإضافة إلى نقص المنافسة وفي بعض الأحيان تمتلك فائض في العمالة.

أما فيما يخص محور مضيعات الوقت فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى (3.83) وللمجموعة الثانية (3.21) والفرق بين هذين المتوسطين يقدر بـ (0.62)، وقد جاء لصالح المجموعة الأولى، ومضيعات الوقت تعتبر من العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت، ويمكن تفسير ذلك بالقول بأن المديرين الذين ينتمون إلى هذه المجموعة لكونهم يسعون دائماً لاستغلال وإدارة وقتهم بفعالية عالية، فإنهم غالباً ما يرجعون السبب في عدم تحقيق ذلك إلى هذه العوامل ويعتبرونها الحاجز بينهم وبين تحقيق أهدافهم، حتى وإن كان من المفروض أن تأتي هذه العوامل لصالح المجموعة الثانية لكونها تضم مديري المؤسسات الاقتصادية العمومية الذين يعملون في محيط تسوده سوء الإدارة، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى، ضف إلى ذلك تضخم عدد العاملين وزيادة الاجتماعات عن الحد المعقول، وعدم فعالية نظام

المعلومات... الخ، حتى وإن كان ذلك يختلف نسبياً من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه حتى المجموعة الثانية تضم عدد من المؤسسات الخاصة، وربما هذا ما أثر على الاتجاه العام لهذه المجموعة.

ولقد أشارت نتائج اختبار الست فرضيات الفرعية إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمحور أساسيات إدارة الوقت حسب متغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية، وفروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور التفويض كأسلوب إداري مساعد لإدارة الوقت حسب متغير سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى. وفروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور مضيعات الوقت حسب متغير نطاق الإشراف ومتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية، ومنه نستنتج أنه بشكل عام ليس هناك اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمتغيرات الشخصية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ليس لها تأثير كبير على كيفية إدارة الوقت بمحاور (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت وأهم مضيعات الوقت) لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة لهذه الدراسة.

حولنا من خلال هذا الفصل عرض الإطار المنهجي وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بولاية البليدة، وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- _ ينظر مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بنظرة إيجابية نحو أهمية إدارة الوقت.
- _ لا يقتصر مديري الإدارة الوسطى في اعتمادهم على أساسيات إدارة الوقت في تحديد الأهداف والأولويات.
- _ يعتمد مديري الإدارة الوسطى على التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت.
- _ لا تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.
- _ لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة كمدير إدارة وسطى، نطاق الإشراف ومنطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية) بدرجة كبيرة على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة.

الخاتمة

إن إدارة الوقت بالنسبة للمديرين هي قضية شخصية، ولعل ما يميز هذا عن ذاك هو معرفة المدير لنفسه. ولا شك أن هذه المعرفة من أصعب وأدق الأمور، بحيث يتجرد المدير عن نفسه ويحاول رؤية نفسه بموضوعية، ويتعرف على حقيقة الأمور التي يمارسها، ويحاول تقييمها ويحدد إيجابيات وسلبيات كل منها، ليقوم بعد ذلك بتنمية النواحي الإيجابية وإزالة النواحي السلبية.

إن كثرة الأعمال وما يصاحبها من ضغط متراكم، تفرض على المدير معرفة لما يقوم به بشكل فعال، ويحدد الأعمال التي يمارسها بشكل غير مناسب، أو التي تؤدي بوقت أطول مما هو محدد لذلك. ومن ثم يضع خطة متكاملة وشاملة لتحسين الوضع القائم ولو بشكل تدريجي. وتهدف هذه الخطة المتكاملة والشاملة إلى تحديد أولويات النشاطات وأهميتها، وتوزيع الوقت المناسب والمنطقي لكل منها، ومحاولة الالتزام بذلك قدر الإمكان، من أجل تقليل مضيعات الوقت والحد من تأثيرها السلبي، كما تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توفر عنصر التحفيز الذاتي، والإصرار والمثابرة من أجل تحقيق ذلك، إذ أن إدارة الوقت هي محاولة للتحكم الذاتي في استعمال الوقت بأسلوب كفاء، من أجل تحقيق الأهداف. إن المسألة الجديرة بالاعتبار هنا أن الوقت ليس مسألة دقائق أو ساعات بل هي نتائج وأهداف. فالمدير الفعال هو الذي يدرك ببساطة أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، مما يحول بينه وبين بذل كثير من الوقت في أداء مهام قليلة الأهمية.

إن تحقيق الاستغلال الكامل أو المطلق للوقت هو شيء مستحيل، فلا بد من وجود بعض المعوقات أو المقاطعات أو السلبيات المؤثرة على ذلك.

وأن إدارة المدير لوقته تتحكم فيه عدة عوامل أهمها: حجم المؤسسة، وطبيعة عملها، وأسلوب المدير في التعامل مع مرؤوسيه، فحجم المؤسسة يؤثر في كيفية إدارة الوقت؛ إذ أنه كلما كان حجم المؤسسة كبيراً كلما زاد الضغط على وقت المدير فيها، فوقت المدير الذي يدير مؤسسة (أو جزء منها) تضم ألف عامل مع رأس مال كبير أثنى من وقت زميله الذي يدير مؤسسة تضم مائة عامل ورأس مالها متوسط. كما أن طبيعة نشاط المؤسسة، وما يفرضه من علاقات وأعمال، يتحكم في عنصر ومورد الوقت.

كما أن اختلاف شخصيات المديرين وأنماط سلوكهم وتفكيرهم، يؤدي إلى اختلاف إدارتهم للوقت، فقد يكون بعض المديرين يميلون بطبعهم إلى إضاعة الوقت، ولذلك يكون الوقت لديهم عديم الأهمية ولذلك يديرونه دون احترام وتقدير للأولويات.

وبالرغم من أن المدير لا يستطيع أن يتحكم في وقته مهما ازداد حرصه عليه، فكثير من مضيعات الوقت تشكل جزءاً من الوظيفة التي يشغلها المدير. فإن مما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير من هذه المضيعات إن سعى لذلك.

إن الأمر يحتاج إلى التزام من جانب المدير بمواجهة هذه المضيعات، إلى تخطيط ومعرفة طبيعة وظيفته. كما يحاول الاستفادة من تقييمه لتجاربه ومتابعته لمستوى تطوره، إذ أن الإدارة كلها تعتبر ممارسة، ويقوم بمقارنة نفسه مع المديرين الفعالين، ويحاول تغيير بعض العادات والسلوكيات والممارسات السلبية، بما يتوافق واحتياجاته في إدارة وقته.

حيث أن درجة الفعالية في إدارة الوقت تتأثر بروية المدير له. كما أن الطريقة التي ينتهجها المدير في القيام بواجباته تعتمد، إلى حد كبير، على مجموعة من الافتراضات التي يعتنقها بإدراكه وبعلمه أو بغير إدراك منه ولا علم.

ولمعرفة واقع وكيفية إدارة المدير لوقته، قمنا بدراسة حالة عينة من مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

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

- يعتمد مديري الإدارة الوسطى قيد الدراسة نسبياً على أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت)، الشيء الذي يمكنهم من إدارة وقتهم بفعالية. إذ أنهم غالباً ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في ملفات خاصة، كما أنهم غالباً ما يقومون بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن استغلالهم للوقت، كما أنهم أحياناً ما يستطيعون تذكر الأعمال التي قاموا بها في اليوم دون الحاجة إلى كتابتها.

بالإضافة إلى أنهم أحيانا ما يكلفون أحد الأشخاص لمتابعة عملهم وتسجيل مختلف الأنشطة التي قاموا بها، ونادرا ما يرون أن القيام بتسجيل وتحليل الوقت أمر لا فائدة منه ونادرا ما يعتبرون ذلك مضيعة للوقت.

كما أن المؤسسات الاقتصادية التي يمثلها أفراد عينة الدراسة غالبا ما تعتمد على أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها، وأن مديري الإدارة الوسطى دائما ما يحددون أهداف عملهم بشكل مستمر، وغالبا ما يقومون بكتابة الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنهم غالبا ما يجزؤون أهداف عملهم بشكل متدرج وفق مداها الزمني، وهذا مؤشر لإدارة الوقت بفعالية.

كما أن مديري الإدارة الوسطى محل الدراسة أحيانا ما يقومون بأشياء كثيرة في آن 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 معاً، 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 (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية وسنوية) وإعداد قوائم المهام اليومية أو الأسبوعية، وجدولة الأنشطة الواجب تأديتها، وهذا ما يدل على أن مديري الإدارة الوسطى في 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، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يهتمون ببرمجة وجدولة الوقت في إدارة وقتهم.

- إن مديري الإدارة الوسطى في 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. وهذا ما يدل على وعي مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة بأهمية التفويض في إدارة وقتهم.

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

- عدم وجود اختلافات أو فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بكيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة حسب متغير الجنس.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بكيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بكيفية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحاور إدارة الوقت التالية : (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت، أهم مضيعات الوقت) لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت حسب متغير سنوات الخبرة كمديرين في الإدارة الوسطى لدى أفراد عينة الدراسة.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحاور إدارة الوقت التالية : (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت والتفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت) لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور أساسيات إدارة الوقت (تسجيل وتحليل الوقت، تحديد الأهداف والأولويات، تخطيط الوقت) لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور أهم مضيعات الوقت حسب متغير نطاق الإشراف ومتغير منطقة تواجد المؤسسات الاقتصادية لدى أفراد عينة الدراسة.

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحاور إدارة الوقت التالية : (نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت، التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت، أساسيات إدارة الوقت) لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير نطاق الإشراف.

- لم تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية بدرجة كبير على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أفاق الدراسة

وفي الأخير يمكن اقتراح المواضيع التالية لتكون كدراسات مستقبلية لموضوع إدارة الوقت:

- إجراء دراسة حول كيفية إدارة الوقت في مستويات إدارية أخرى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

- إجراء دراسة مقارنة بين مديري المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة.

- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في قطاع الاتصالات.

- إجراء دراسة مقارنة بين المستويات الإدارية في مؤسسة اقتصادية.

قائمة المراجع

1. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، " أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف) "، دار صفاء للطباعة، عمان، 2001.
3. ناصر داداي عدون، " اقتصاد المؤسسة "، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
4. PLANE Jean- Michel, "Management des organisations", Edition DUNAD, Paris, 2003.
5. 5ROBBINS Stephen, DECENZO David, " Management (L'essentiel des concepts et des pratiques)" , Edition Pearson Education, 4^{ème} Edition, Paris, 2004.
6. عبد الكريم أبو مصطفى، " الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)" ، بدون دار النشر والبلد، 2001.
7. TAYLOR F.W, " La direction scientifique des entreprises", Edition ENAG, Alger, 1992.
8. SCHERMERHORNE John, CHAPPEL David, "Principes de management", Village Mondial, Paris, 2002.
9. CHARREAUX Gérard, PITOL-BELIN Jean-Pierre, "Les théories des Organisations", in l'Encyclopédie de gestion, tome2, Edition Vuibert, 1992.
10. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، " إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
11. علي شريف ومنال الكردي، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.

13. جمال الدين لعويصات، "مبادئ الإدارة"، دار هومه ، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009 .
14. جميل احمد توفيق، " إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
15. خيري مصطفى كتانة، " مدخل إلى إدارة الأعمال"، دار جرير، عمان، 2007.
16. مايكل تي. ماتيسون وجون ام. ايقانسيقس، "كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي"، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
17. MINTZBERG Henry, "Structure et dynamique des organisations", Edition d'organisation, Paris, 1991.
18. محمد إسماعيل بلال، "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
19. ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء، عمان، 2007.
20. FAYOL Henry, "Administration industrielle et générale", Edition ENAG, Alger, 1990.
21. KENNEDY Carol, "Toutes les théories du management (Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités)" , Edition Maxima, Paris, 1992.
22. BURLAUD Alain, MARCHESNAY Michel, HELFER Jean-Pierre, "Identités de la gestion (Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue)" , Edition Vuibert, Paris, 1991.
23. بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
24. Dictionnaire Le Robert, Paris, 1995, [Http://www.wikipédia\Épistémologie\Science.mht](http://www.wikipédia\Épistémologie\Science.mht), (15/01/2011).
25. DUNCAN Jack , "Les grandes idées du management", Edition MARE NOSTRUN, Paris, 1996.
26. DRUCKER Peter , " The essential", Harper collin publishers.Inc, California, 2001.
27. DRUCKER Peter, "Technology, management, and society", Harvard business school publishing corporation, USA, 2011.
28. DRUCKER Peter, "A propos du management", Edition Village Mondial, Paris, 2000.

29. MINTZBERG Henry, "Des managers des vrais! Pas des MBA", Edition d'organisation, Paris, 2005.
30. MINTZBERG Henry, "Le management, voyage au centre des organisations", Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2007.
31. MARILYN M.H, "Encyclopedia of management", Thomson Gale, 5th Edition, USA, 2006.
32. KHURANA Rakesh, NITIN Nohria, "It's make management a true profession", in HBR, Harvard Business School Publishing, Octobre 2008.
33. BARKER Rechard, "No, management is not a profession", in HBR, Harvard business school publishing, July-August 2010.
34. MINTZBERG Henry, "Managing", Barrett koehler publishers. Inc, California, 2009.
35. بيتر دراكر، "الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات)"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، دار الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، القاهرة، 1996.
36. MINTZBERG Henry, "Le manager au quotidien (Les 10 rôles du cadre)", Edition d'organisation, Paris, 2002.
37. أحمد ماهر، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
38. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2002.
39. KATZ Robert L., "Skills of an effective administrator", in HBR, Harvard business school publishing, January- February 1955.
40. جازية زعتر، "أصول التنظيم والإدارة"، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
41. سيد الهوارى، "الإدارة (الأصول والأسس العلمية)"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1987.
42. DRUCKER Peter, La pratique de la direction des entreprises, Edition d'organisation, Paris, 1971.
43. سعيد ليس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.

44. AKTOUF Omar, " Le management entre tradition et renouvellement", Edition Gaetan Moin, 3^{ème} édition, Montreal ,1999.
45. MINTZBERG Henry, " The manager's job, folklore and fact " , in HBR, Harvard business school publishing, March/April 1990.
46. Dezhi wu, "Temporal structures in individual time management " , IGI Globzl, USA, 2010.
47. NONIS S.A , TENG J.K , FORD C.W," A cross-cultural investigation of time management practices and job out comes " , in international jornal of intercultural relations, Elsevier Ltd, 2005.
48. محسن أحمد الخضيرى، " الإدارة التنافسية للوقت"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
49. سامي محمد هشام حريز، " استثمار الوقت من المنظور الاسلامي"، درا غيداء للنشر والتوزيع ، 2005 .
50. عبد الناصر محمد حمودة، " دليل المدير العربي لادراة الوقت"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
51. محمد أمين شحادة، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة"، دار ابن الجوزي، الرياض، 2006.
52. ميريل إن دوجلاس و دونا إن دوجلاس، "إدارة الوقت"، ترجمة محمد وحيد الطنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
53. MACKENZIE Alec, "NIKERSON Pat ,The time trap", AMACOM, 4th edition, New York , 2009.
54. نادر احمد أبو شيخة، " مدخل إلى إدارة الوقت"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
55. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان إحمد، " إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات) "، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
56. محمد بن عبد الله الفضيلة، "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الزمنية، الرياض، 2008.
57. DRUCKER Peter, "The effective executive", Harper Collins Publichers.inc, USA, 2002.
58. BRUCH Heike, GHOSHAL Sumantra, " Beware the busy manager", in HBR, Harvard business school publishing, February 2002.

59. ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)"، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
60. 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.
61. سحر جبر عودة، " كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية (الاتجاهات والعوامل المؤثرة) "، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
62. تحسين أحمد الطراونة وسلمان أحمد اللوزي، "إدارة الوقت، دراسة ميدانية استطلاعية" ، مؤسسة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 1996.
63. خالد بن عبد الرحمان الجريسي، "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، 2002.
64. صلاح عباس، " إدارة الوقت"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
65. عبد الله شوقي، " إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006
66. سهيل فهد سلامة، " إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح) "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
67. نادر أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية "، مجلة دراسات، الأردن، المجلد 20(أ)، العدد 1، 1994.
68. JAY Ros, " Time Management", Capstone publishing, USA, 2002.
69. DRUCKER Peter, "Managing Oneself ", in HBR, Harvard Business School Publishing, January 2005.
70. MACKANZIE R. Alec, "The time trap", AMACON, Third Edition, USA, 1997.
71. MOULINIER René, "Gestion du temps (Manager son travail , Manager sa vie) " , Edition Thiron, Paris, 2007.
72. بشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.
73. ROGERSON Simon , " Time management", De Montfort University, USA, 1998.
74. LICETTE Charline, "Apprendre à gérer son temps", Groupe Vocatis, 3^{ème} Edition, Paris, 2008.

75. NICOLAS Pierre, MORTEMARD DE BOISSE Jérôme, " La gestion du temps", Edition Chihab, Alger, 1995.
- 76.76 MANTHA Sharma, " Time Management Skills", Centre for good governance, Andhara Pradesh, 2006.
77. محمد حسين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
78. 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.
79. ROY Alexander, DOBSON Michel S., " Real world time management" , AMACOM, Second Edition, USA, 2009.
80. يوسف حمامي ، "إدارة الوقت: المفهوم والوسائل " ، الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
81. FORSYTH Patrick, "Successful time management", KOGAN PAGE, 2nd Edition, USA, 2007.
82. HARMEL Laurent, " La gestion du temps", Edition AFNOR, Paris, 2005.
83. SPRINGER Micheal, " Time management", Course technology, USA, 2002.
- 84.84 www.inforhor.com, (30 /08/2010).
85. ثناء إبراهيم موسى فرحات، " إدارة الوقت في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، دار الثقافة العلمية، مصر، 2006.
86. GLEESON Kerry, "Mieux s'organiser pour gagner du temps", Edition Maxima, Paris, 1999.
87. حنا نصر الله، " مبادئ إدارة الوقت"، دار التقدم العلمي، عمان، 2005.
88. MIGANI Philippe, "Les systèmes de Management", Edition d'organisation, Paris, 1993.

89. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
90. سهيل عبيدات، "إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
91. محمد السعيد جوال، "نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت (دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، جوان 2010.
92. زينب محمد إبراهيم كساب، "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة"، دراسات تربوية، السودان، العدد 19، 2009.
93. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006..
94. BARABEL Michel , " MEIER Olivier, Manageor", Edition DUNOD, Paris, 2006.
95. DRUCKER Peter , " What makes an effective executive", in HBR, Harvard business school publishing corporation, Juin 2004.
96. COUCHAERE Marie-Josée, "Manager son temps et son énergie", Edition ESF, 2^{ème} édition, Paris, 1998.
97. STAFFIERI Nick, " Time management tips for the busy manager", in supervision magazine, MCS management service, Philadelphia, August 2009.
98. MOYSON Roger, "Gérer son temps et son stress", Edition de Boeck Université, Paris, 1998.
99. DIRK Zeller, "Successful time management for dummies", Wiley publishing, Inc, Indiana, 2009.
100. STOCK Christian, "Gestion du temps et efficacité personnelle", Edition BPI, Paris 2001.
101. HAYNES Marion E., " Personal time management", Course technology, Boston, 2001.

102. WALSH Richard , "Time management", F+ publications company, Second edition, USA, 2008.
103. COVY Stephen R., "Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent ", First Editions, Paris,1996.
104. MOYSON Roger," Une nouvelle gestion du temps! Qualité de vie et efficacité personnelle", Edition de Boeck Université, Paris, 2008.
105. OUCHES. In William , WAN Donald L. ,COVY Stephen R., "Management time, who's got the monkey", in HBR, Harvard business school publishing, USA, 2000.
106. RATAUD Pierre, "S'organiser au quotidien (du temps pour vivre mieux)" , Edition d'organisation, Paris, 2000.
107. RENAND- COULON Annick," La délégation de pouvoir", Edition DUNOD, Paris, 1992.
108. MOULINIER René, "Un art de vivre professionnel (Prenez votre temps en main)", Edition Pearson éducation, Paris, 2002.
109. جولي أن أموس، "فن الإدارة بالتفويض"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
110. MANCINI Marc, "Time management", Magran-Hill companies.Inc, USA, 2003 .
111. بسيوني محمد البرادعي، "مهارات إدارة وتنظيم الوقت"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
112. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
113. محمد عبد الجواد، "كيف تدير وقتك بفعالية؟" دار النشر للثقافة والعلوم، 2000.
114. أيمن احمد برقلاوي، "التفويض في الإدارة الحكومية (دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى إدراك والمهارات والمعوقات)" ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1997.
115. إيهاب عبد الرزاق النعاس، "أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، ليبيا، 2003.

116. ناصر محمد العديلي، "إدارة الوقت"، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1994.
117. فاطمة طه مراد، "العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1997 .
118. لعور عبد الحفيظ ، "دور الأساليب الإدارية في إدارة الوقت والتحكم في مضيعاته"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007.
119. بلقاسم سلاطنية ،حسان الجيلان، "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2004.
120. AKTOUF Omar," Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations (Une introduction à la démarche classique et une critique)" , Edition Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.
121. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي،"البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)" ، دار وائل للنشر، عمان،2002.
122. عز عبد الفتاح،" مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008.
123. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة،" أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، الإسكندرية،2002.
124. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين،" منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 1999.

الملاحق

الملحق رقم 1

نموذج إرشادي رقم 2 لسجلات الوقت

ملاحظات	(4) نوع النشاط (ماذا)	(3) الجهة المبادرة في العمل (من الذي بدأ)		(2) كيفية قضاء الوقت (مع من)		(1) المكان (أين)	الوقت	
		مدير	آخرون	مع آخرين	متفردا		البدء	الانتهاء
						داخل/ خارج المكتب		

نموذج تحليل الأنشطة التي يمارسها المدير خلال يوم العمل

متوسط زمن المرة الوحدة بالدقيقة	متوسط عدد المرات في اليوم	المستغرق نسبة الوقت	الزمن ساعة	النشاط
				العمل المكتبي
				المكالمات التليفونية: الداخلية الخارجية
				المجموع
				المقابلات الشخصية: مع أطراف داخلية مع أطراف خارجية
				المجموع
				الاجتماعات: مجدولة غير مجدولة

الملحق رقم 2

نماذج إرشادية لسجلات الوقت الخاصة

سجل الهاتف

الموضوع	المتصل	مصدر المكالمة		الوقت	
		خارجي	داخلي	الانتهاء	البدء

سجل الاجتماعات

الأسباب	مدى الفعالية		المشاركون	الهدف	مكان الانعقاد	الوقت		
						الانتهاء	البدء	
								1
								2
								3
								4
								5
								6

سجل المقاطعات

المجموع	من	كيف		متى
		زيارة	هاتف	
				قبل الساعة الثامنة صباحا
				8:30 - 8:00
				9:00 - 8:30
				-- --
				-- --
				بعد الساعة الرابعة مساء

الملحق رقم 3

الاستبيان باللغة العربية

جامعة سعد دحلب-البليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

مدير الإدارة الوسطى،

نضع أمامكم استبيان يهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة التي تسمح لنا بالتحضير رسالة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول الموضوع الأتي:
"إدارة الوقت لدي مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

ولذلك يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بكل دقة وموضوعية، علما أن المعلومات التي ستدرجها تستخدم فقط لأغراض إحصائية وفي إطار البحث الجامعي. ولكم جزيل الشكر.

الطالب: دحاك عبد النور

السنة الثانية ماجستير إدارة الأعمال/ جامعة البليدة

البريد الإلكتروني: abdenourdahak@yahoo.fr

يرجى وضع إشارة (X) في أحد خانات الإجابة المناسبة.

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة بين 30 و 40 سنة
 بين 41 و 50 سنة بين 51 و 60 سنة
 أكثر من 61 سنة
- 3- المستوى التعليمي : أقل من البكالوريا بكالوريا فأكثر
- 4- سنوات الخبرة كمدير في الإدارة الوسطى : أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات
 بين 11 و 15 سنة 16 سنة فأكثر
- 5- عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم : لا أشرف على أحد أقل من 5 أشخاص
 بين 5 و 10 أشخاص بين 11 و 15 شخص
 16 شخص فأكثر

الجزء الثاني : فقرات المشكلة للاستبيان

يرجى وضع إشارة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

المحور الأول: نظرة مديري الإدارة الوسطى نحو أهمية إدارة الوقت

رقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	الوقت يعتبر مورد من موارد الإدارة الهامة.					
2	تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفعالية.					
3	إن مهارة إدارة الوقت مهمة لمدير الإدارة الوسطى.					
4	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم العمل، وتوفير لي الراحة عند أدائه.					
5	إدارة الوقت بمفهومها المجرد تجعلني مبرمجا كالألة، وتفقدني المرونة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.					

المحور الثاني: أساسيات إدارة الوقت

البعد الأول: تسجيل و تحليل الوقت

رقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
6	أقوم يوميا بتسجيل كافة الأعمال والأنشطة التي قمت بها أثناء عملي في ملفات خاصة (جداول تسجيل الأنشطة).					
7	أكلف أحد الأشخاص لتتبع عملي وتسجيل مختلف الأنشطة التي أقوم بها.					
8	أستطيع أن أتذكر الأعمال التي قمت بها خلال يوم عملي دون الحاجة إلى كتابتها.					
9	أقوم بالتحليل والتقييم اليومي للأعمال التي قمت بها لأتأكد من حسن استغلالي للوقت.					
10	أرى أن القيام بتسجيل وتحليل الوقت أمر لا فائدة بل أعتبره مضيعة للوقت.					

البعد الثاني: تحديد الأهداف والأولويات

رقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
11	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها على أهداف ممكنة التحقيق وذات جداول زمنية محددة لتحقيقها.					
12	أحدد أهداف عملي بشكل مستمر.					
13	أقوم بكتابة الأهداف التي أسعى لتحقيقها.					
14	أجزء أهداف عملي بشكل متدرج حسب مداها الزمني.					
15	أقوم بأشياء كثيرة في آن واحد.					
16	أقوم بتقسيم أهدافي إلى أولويات حسب أهميتها، وأبدأ بالمهام المستعجلة، وأقوم بتأخير باقي المهام الأخرى.					
17	أجمع المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً.					
18	أعتمد في تحديد الأولويات على بعض الطرق والأدوات المساعدة في ذلك مثل (طريقة ABC ومصفوفة تحديد الأولويات وأخرى).					

البعد الثالث: تخطيط الوقت

رقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
19	أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية، أسبوعية، شهرية، نصف سنوية، سنوية).					
20	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية.					
21	أقوم بجدولة الأنشطة المناط بي تأديتها.					
22	عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار المقاطعات المتوقعة.					
23	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه، وأستطيع تأدية عملي وإدارة وقتي دون ذلك.					
24	أبرمج الأعمال التي يجب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج إلى كتابة ذلك.					

المحور الثالث: التفويض كأسلوب إداري مساعد في إدارة الوقت

رقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
25	تسمح إجراءات المؤسسة التي أعمل بها بتفويض المهام إلى المرؤوسين.					
26	أفضل القيام بكل عمل دون تفويضه إلى غيري.					
27	هنالك ضغط دائم في العمل كأن توكل إلي مهام كثيرة لكي أؤديها دون توفر الوقت الكافي لإتمامها.					
28	أفوض بعض أعمالي إلى المرؤوسين.					
29	أقوم من وقت لآخر بعمل المهام التي ينبغي أن يقوم بها المرؤوسون.					
30	التفويض يسمح لي بتوفير الوقت للمهام الأكثر أهمية.					
31	أسعى لاختيار الأفراد المناسبين لتفويض الأعمال لهم.					
32	عندما أغيب أشعر بالقلق لأنني لا أتق في قدرة المرؤوسين على تأدية العمل المطلوب.					

المحور الرابع : أهم مضيعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى

رقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
33	عدم تحديد أولويات للعمل.					
34	تعقد المهام الموكلة إلي وعدم وضوحها.					
35	غموض حدود السلطة والمسؤولية.					
36	المتابعة والرقابة المستمرة للعاملين والعمليات.					
37	زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول.					
38	عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال.					
39	التردد في اتخاذ القرارات.					

					التأجيل والتسويق.	40
					ضعف الانضباط الذاتي.	41
					عدم القدرة على قول "لا" للآخرين.	42
					سوء نظام الحفظ والسجلات.	43
					العلاقات الاجتماعية والشخصية.	44

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا

الملحق رقم 4

الاستبيان باللغة الفرنسية

Université de Blida
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion

Objet : questionnaire

Bonjour,

Je suis étudiant en deuxième année de magistère dont je prépare une thèse en sciences de gestion (option : Management) qui traite pour thème : «La gestion du temps chez les managers fonctionnels des entreprises économiques » sous la direction de professeur KACHAD Rabah enseignant à l'école supérieure de commerce.

J'ai besoin de votre participation monsieur le directeur fonctionnel, en remplissant ce questionnaire, pour accomplir et réussir mon travail de recherche. Je vous remercie de votre collaboration.

Toutes les informations que vous donnez seront anonymes et traitées uniquement à des fins d'une recherche universitaire.

DAHAK Abdennour
Etudiant en deuxième année de magistère
Email : abdenourdahak@yahoo.fr

Première partie : informations générales1- Votre sexe :

Masculin
Féminin

2- Votre âge :

Moins de 30 ans Entre 30 et 40 ans
Entre 41 et 50 ans Entre 51 et 60 ans
61 ans et plus

3- Votre niveau de formation (d'enseignement) :

Sans BAC
BAC et plus

4- Votre nombre d'années d'ancienneté:

Dans votre poste comme un manager (directeur) fonctionnel :

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans
Entre 11 et 15 ans 16 ans et plus

5- Le nombre de vos subordonnés:

Aucune personne Moins de 5 personnes
Entre 5 et 10 personnes Entre 11 et 15 personnes
16 ans et plus

Deuxième partie : la gestion du temps

Indiquez votre choix avec les locutions qui suivent sachant que:

1 : signifie toujours

2 : signifie souvent

3 : signifie parfois

4 : signifie rarement

5 : signifie jamais

Axe N°1 : La conception des managers fonctionnels des entreprises économiques au autour de l'importance de la gestion du temps

N°	Locutions	1	2	3	4	5
1	Le temps est une ressource importante pour le management.					
2	La gestion du temps efficace permet à améliorer la performance globale de l'entreprise.					
3	La gestion du temps c'est une compétence importante pour le manager fonctionnel.					
4	La gestion du temps me permet de bien m'organiser et d'être plus à l'aise.					
5	La gestion du temps me rend programmer comme une machine, et elle ne me permet pas de m'adapter avec tous les changements.					

Axe N°2 : Les bases de la gestion du temps :

I-L'analyse et l'enregistrement du temps

N°	Locutions	1	2	3	4	5
6	Je diagnostique la gestion de mon temps du travail.					
7	Je confie à ma secrétaire la tâche de l'enregistrement du temps de mes activités.					
8	Je me souviens des activités à exécuter sans besoin de les noter.					
9	J'analyse les écarts entre le temps prévu et le temps réel.					
10	Je vois que l'enregistrement et l'analyse de mon temps sont des tâches importunes (inutiles).					

II-La détermination des objectifs et des priorités

N°	Locutions	1	2	3	4	5
11	Les objectifs de l'entreprise me paraissent clairs et bien définis dans le temps.					
12	Je fixe des objectifs professionnels à atteindre d'une manière permanente.					
13	Je fixe mes objectifs par écrit.					
14	Mes objectifs sont définis dans le temps.					
15	J'aime faire plusieurs choses en même temps.					
16	Je donne des priorités aux activités que je dois réaliser.					
17	Je rassemble les tâches et les activités qui sont similaires pour les réaliser toutes ensemble.					
18	Je détermine les priorités de mon travail sur la base de quelques outils comme (méthode ABC, Matrix de gestion du temps et autres méthodes).					

III- La planification du temps

N°	Locutions	1	2	3	4	5
19	J'élabore un planning détaillé (journalier, hebdomadaire, mensuel, semestriel, annuel).					
20	je prépare des listes d'activités journalières ou hebdomadaires.					
21	je mesure le temps nécessaire à la réalisation de chaque activité à faire.					
22	Quand je mesure le temps nécessaire à la réalisation de chaque activité à faire, je prends en considération les interruptions possibles.					
23	Je vois que la programmation et la planification du temps des activités sont des tâches importunes.					
24	Je programme des activités à faire seulement dans mon esprit sans besoin de les noter.					

Axe N°3 : La délégation de pouvoir comme un procédé managérial aidant dans la gestion du temps

N°	Locutions	1	2	3	4	5
25	Les procédures organisationnelles au sein de l'entreprise permettent de déléguer mes activités aux subordonnés.					

26	Je veux réaliser toutes mes tâches sans les déléguées.					
27	Il y a toujours de la pression sur mon travail, et le temps disponible pour réaliser toutes mes tâches n'est pas suffisant.					
28	Je délègue quelques tâches à mes subordonnés.					
29	J'effectue de temps à autre des tâches qui doivent être réalisées par mes subordonnés.					
30	La délégation me permet de gagner du temps pour des tâches les plus importantes.					
31	Je veille à choisir les personnes les plus aptes pour une délégation.					
32	Quand je suis absent, mes collaborateurs ne peuvent se débrouiller au mieux.					

Axe N°4 : Ce qui gaspille du temps chez les managers fonctionnels :

N°	Locutions	1	2	3	4	5
33	Indétermination des priorités du travail.					
34	Mes tâches sont complexes et opaques.					
35	La confusion dans le pouvoir et la responsabilité.					
36	Le contrôle et le suivi permanent des employés et des opérations.					
37	Le surplus des réunions.					
38	Le manque d'informations et la mauvaise communication.					
39	Difficulté à prendre des décisions.					
40	L'ajournement des tâches.					
41	Manque d'autodiscipline.					
42	La difficulté à dire non.					
43	Manque d'ordre et de classement.					
44	Les relations interpersonnelles.					

Je vous remercie d'avoir rempli ce questionnaire.

الملحق رقم 5

قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)

البلد	الجامعة أو المعهد	التخصص والوظيفة	الدرجة العلمية	اسم المحكم
الجزائر	المدرسة العليا للتجارة (ESC)	أستاذ إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ومنهجية البحث العلمي مستشار وخبير دولي في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية والاتصال (وهو المشرف على هذه الدراسة)	أستاذ التعليم العالي	كشاد رابح
العراق	جامعة الموصل	أستاذ إدارة الأعمال مستشار في نظام إدارة الجودة الشاملة	دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال	ميسر الجبوري
الجزائر	مدرسة الدراسات العليا التجارية eHEC (المعهد الوطني للتجارة سابقا) (INC)	أستاذ إدارة الأعمال ومنهجية البحث العلمي وباحث في مجال إدارة الوقت (وهو بصدد مناقشة أطروحة دكتوراه في مجال إدارة الوقت)	أستاذ محاضر درجة ب	أعشرين حسان