

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال



جامعة التحدي

كلية الاقتصاد

العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى

(دراسة تطبيقية على الأمانات العامة في ليبيا)

إعداد الطالبة

نجوى رمضان مهني أحمد

إشراف الأستاذ المساعد الدكتور

قاسم نايف علوان الحياوي

قلّمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلوبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)
بتاريخ 15 . 11 . 2006 ف، بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد - جامعة التحدي .

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

جامعة التحدي - سرت

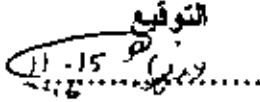

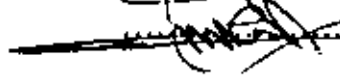
كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في وحدات القطاع العام
(دراسة تطبيقية على الأمانات العامة في ليبيا)

إعداد : نجوى رمضان مهني أحمد

لجنة الإشراف والمناقشة تتكون من :

الاسم	الصفة	التوقيع
1. د. قاسم نايف علوان	مشرفاً رئيساً	
2. د. غالب محمود الطويل	ممتحناً داخلياً عضواً	
3. د. علي محمد منصور	ممتحناً خارجياً عضواً	

أ. علي محمد عبد السلام

أمين مكتب الدراسات العليا بالكلية



يعتمد

أ. محمد عبد الحميد عبد الرحمن

أمين اللجنة الشعبية لكلية الاقتصاد



الشمس

إلى الشمس التي ملأ حياي وقتاً وضياءً ..

أمي

إلى القمر الذي أنار وروبي ..

أبي

إلى النجوم التي زينت سماء حياي ..

إخوتي وأخواتي

الباحثة

ب

شكر وتقدير

وأنا أودع العمل في هذا البحث يتبادر إلى ذهني جميع أولئك الذين ساعدوني في إنجازه منذ أن كان فكرة إلى أن أصبح بالشكل الذي عليه الآن ، وفي مقدمتهم الدكتور المشرف قاسم نايف علوان ، صاحب الفضل في تشجيعي وتزويدي بكل ما يقيني من نصح وإرشاد حيث كان لتوجيهاته ومتابعته المحفز للعمل دوماً محاولة لإظهار هذا البحث بأفضل صورة ممكنة ، فله مني جزيل الشكر التقدير ، وجزاه الله كل الخير .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لتقبلهم مشكورين مناقشة الرسالة ، وما سيبدونه من ملاحظات علمية ستكون محل تقدير الباحثة . كما لا يمكنني أن أغفل عن تقديم جزيل الشكر للأخوة أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة التحدي ، كما أخص بالشكر أمين المكتبة المركزية الأستاذ مصطفى الشريف ، الذي كان خير عوناً لي ولزملائي في حصولنا على ما نحتاج إليه من مصادر .

وأخيراً أشكر زملائي وزميلاتي في قسم إدارة الأعمال على تشجيعهم الدائم لي وعلى روح الأخوة السائد بينهم الذي كان له أثر نفسي عميق ساعدني على السير بثبات حتى وصلت إلى ما كنت أهدف إليه .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
م	مستخلص الدراسة.....
1	المقدمة.....
3	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
3	1-1 : منهجية الدراسة.....
3	1-1-1 : مشكلة الدراسة.....
5	1-1-2 : أهمية الدراسة وأهدافها.....
7	1-1-3 : فرضيات الدراسة.....
9	1-2 : الدراسات السابقة.....
22	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة.....
24	1-2 : المفاهيم الأساسية للوقت.....
24	1-1-2 : مفهوم الوقت.....
27	2-1-2 : خصائص الوقت.....
29	3-1-2 : مفهوم إدارة الوقت.....
32	4-1-2 : أنواع الوقت.....

يتبع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
35	2-1-5 : الوقت في الفكر الإداري
35	أولاً : نظرية الإدارة العلمية.....
37	ثانياً : نظرية العلاقات الإنسانية
38	ثالثاً : النظريات الحديثة للمنظمة
39	2-1-6 : أهمية الوقت
42	2-2 : إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
42	2-2-1 : تخطيط الوقت
51	2-2-2 : تنظيم الوقت
55	2-2-3 : توجيه الوقت
57	2-2-4 : الرقابة على الوقت
62	2-3 : العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت
62	2-3-1 : مفهوم مضيعات الوقت
65	2-3-2 : أسباب مضيعات الوقت.....
71	2-3-3 : أنواع مضيعات الوقت
75	2-4 : كيفية السيطرة على مضيعات الوقت
76	2-5 : الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت
85	الفصل الثالث : أسلوب الدراسة
85	3-1 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
85	3-1-1 : المتغيرات المستقلة
87	3-1-2 : المتغير التابع.....
90	3-2 : قياس متغيرات الدراسة
92	3-3 : مجتمع الدراسة وعينته

يتبع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
92	1-3-3 : مجتمع الدراسة
92	2-3-3 : عينة الدراسة
94	4-3 : اختبار مقياس الدراسة
94	1-4-3 : صدق الأداة
94	2-4-3 : ثبات أداة الدراسة
94	أولاً : الثبات الخارجي
95	ثانياً : الثبات الداخلي
95	5-3 : جمع ومراجعة البيانات
96	6-3 : إدخال البيانات للحاسب
97	7-3 : أدوات التحليل
97	8-3 : منهج الدراسة
97	9-3 : مصادر جمع البيانات
97	1-9-3 : المصادر الثانوية
97	2-9-3 : المصادر الأولية
98	10-3 : محددات الدراسة
99	الفصل الرابع : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
100	1-4 : خصائص عينة الدراسة
102	2-4 : تحليل نتائج متغيرات الدراسة
102	1-2-4 : المتغيرات الاجتماعية
109	2-2-4 : المتغيرات التنظيمية
114	3-2-4 : إدارة الوقت
120	4-2-4 : أهمية إدارة الوقت

يتبع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
123	2-4 : نتائج اختبار الفرضيات
148	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
148	1-5 : الاستنتاجات
156	2-5 : التوصيات
159	المصادر
167	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	رقم الصفحة
1	مجالات قضاء وقت الدوام الرسمي	11
2	مضيعات الوقت	12
3	توزيع عناصر الاستبانة على متغيرات الدراسة	91
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل	93
5	قيم معامل الثبات الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة وللأداة ككل	95
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية .	100
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد وعناصر المتغيرات الاجتماعية مرتبة ترتيبياً تنازلياً	104
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد المتغيرات الاجتماعية مرتبة تنازلياً	108
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد وعناصر المتغيرات التنظيمية مرتبة ترتيبياً تنازلياً	109
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد المتغيرات التنظيمية مرتبة تنازلياً.	113

يتبع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول مؤشرات وعناصر إدارة الوقت مرتبة تنازلياً	11
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول مؤشرات إدارة الوقت مرتبة تنازلياً ...	12
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول عناصر إدارة الوقت واستغلاله مرتبة تنازلياً	13
123	نتائج اختبار (one-sample T-test) لانجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً سلبياً نحو إدارة الوقت واستغلاله ..	14
124	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير العمر ..	15
127	نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات ، مضيعات الوقت) تعزى لمتغير العمر	16

يتبع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	17
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	18
134	نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في إدارة الوقت (مجال مضيعات الوقت) تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	19
135	نتائج اختبار (ت) لإدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	20
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير نطاق الإشراف	21
141	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (المتغيرات الاجتماعية) على فاعلية إدارة الوقت	22

يُتبع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان	رقم الجدول
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية إدارة الوقت	23
143	من خلال (المتغيرات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة	
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات	24
144	المستقلة (المتغيرات التنظيمية) على فاعلية إدارة الوقت	
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية إدارة الوقت	25
146	من خلال (المتغيرات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة	
	أهم عشرة مقترحات قدمها أفراد العينة للتغلب على ما	26
147	يواجههم من مشكلات في إدارة الوقت	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	رقم الصفحة
1	تخطيط الوقت بشكل جيد	49
2	جوانب عملية - إدارة الوقت	61
3	مضيعات الوقت الرئيسية	74
4	نموذج الدراسة المقترح	89

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة ، نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله ، والكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارته ضمن مجالات الدراسة الرئيسية المستقلة (الشخصية ، الاجتماعية ، التنظيمية) ، والعامل التابع إدارة الوقت الذي يحتوي على خمسة مؤشرات تعكس فاعلية المدير في إدارته لوقت العمل الرسمي (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضيات التالية :

1. تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً سلبياً نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا (المتغير التابع) بمجالاته المتعددة (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) .

وتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية ست فرضيات فرعية هدفت

لدراسة تأثير كل متغير شخصي على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة .

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلققات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية . سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور ، تفويض السلطة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) على

فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

وقد تم تطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة لتحقيق أهدافها والتعرف على صحة فرضياتها ، وتكونت عينة الدراسة من (85) مدير إدارة وسطى باللجان الشعبية العامة ، من مجتمع مقداره (135) مدير إدارة ، وهذا يمثل ما نسبته (63%) من مجتمع الدراسة الكلي .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

1. تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية الوقت واستغلاله .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل، تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف والأولويات) تعزى للعمر . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات، مضيعات الوقت) تعزى للعمر .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للمؤهل العلمي .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات) تعزى للخبرة الإدارية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى للخبرة الإدارية .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للحالة الاجتماعية .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لنطاق الإشراف .
7. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية،

الوساطة والمحسوبية ، سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ، بينما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

8. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ، بينما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها :

1. زيادة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية وقت الدوام والعمل على معرفة كيفية توظيفه، وذلك من خلال تسجيل الوقت الممنوح للمدير بالكامل وفيما يقضيه.
2. عدم تبني سياسة الباب المفتوح في كل الأوقات ، والحد من الزيارات الشخصية ، والعمل على تفويض السلطة للمرؤوسين في المهام الروتينية وتفريغ المدراء للمهام الصعبة .
3. تحديث أساليب العمل والتكنولوجيا ، و نظم المعلومات وذلك بعمل دورات تدريبية بهدف تنمية المهارات والقدرات في هذا المجال .
4. غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل وحدات القطاع العام ، والاهتمام بالتدريب والتثقيف الأخلاقي للموظف ، وذلك من خلال إعداد وتنظيم البرامج التدريبية في هذا المجال ، والتي تؤكد على مجموعة من القيم اللازمة لممارسة الأعمال داخل المنظمة .

5. وأخيراً ضرورة إجراء الدراسات والبحوث الميدانية حول الوقت وأهميته وكيفية إدارته والعوامل التي تؤثر في فاعليته ، وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية لذلك، بهدف التعرف على المزيد من العوامل التي تؤدي إلى هدره ، وضرورة إدخال مفهوم إدارة الوقت في المناهج المدرسية والجامعية لإنشاء جيل واع بأهمية الوقت وحسن استغلاله .

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات العالمية المتسارعة ، وعلى كافة الصعد عملت المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء جاهدة من أجل إيجاد موطئ قدم لها في السوق العالمي الذي يشهد ثورة معلوماتية قوية ، مصاحبة للتقدم التكنولوجي ، ذي الأثر الكبير على زيادة حدة المنافسة وتقديم فلسفات وتقنيات متعددة .

إن هذه التطورات والتغيرات العالمية والمحلية بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، خلقت ظروفاً جديدة على منظمات الأعمال في البيئات الإدارية ، خاصة المتطورة منها ، وهذه الظروف الجديدة تتطلب قدرة إدارية عالية، وتفرض أدوار جديدة لمواكبة التطور والتكيف من أجل النمو والمنافسة .

لقد أبرزت هذه التطورات المتسارعة ضرورة تمتع المدراء بمهارات وقدرات متنوعة وأدوار جديدة للعمل من خلالها ، وأحد أهم هذه المهارات قدرة المدير على إدارة وقته بكفاءة ووفق العملية الإدارية ، فمما لا شك فيه أن مهارة إدارة الوقت تعتبر موازية لغيرها من المهارات ، بل إنها قد تتحكم وتحد من طريقة استخدامنا للمهارات والموارد الأخرى .

ولقد حظيت إدارة الوقت باهتمام علماء الإدارة والباحثين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمات الحديثة ، وقد تزايد هذا الاهتمام في نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي ، (تحسين وأحمد ، 1996 ، 91) .

حيث أن دراسة إدارة الوقت ومعرفة العوامل المؤثرة فيه ، لا تسأتي من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره ، بل من منطلق كيفية إستغلاله بشكل فعال ، وكذلك تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج ، (محمود ، 1995 ، 2) . وقد أصبحت إدارة الوقت من الاعتبارات التي تحدد نجاح الإداري وفعاليتها، فالموظف والمدير كل يحاول استغلال الوقت المتاح له ، الاستغلال الكفء بترتيب المهام حسب أولوياتها للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل لأن سوء استغلاله سيؤثر سلباً على المنظمة ككل .

وتتعاظم مشكلة إدارة الوقت وكيفية إستغلاله ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه في الدول النامية التي تسعى إلى تطوير مجتمعاتها وتنميتها وتحديثها مقارنة بالدول

المتقدمة ، حيث تواجه هذه المجتمعات بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين ، إذ تختلف نظرة الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات التي قدموا منها ، (علي ، 2002 ، 50) .

وتبرز مشكلة إدارة الوقت في مختلف المستويات الإدارية وخصوصاً في الدول النامية التي تواجه مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد أو المتاح للموظفين ، فعدم تخطيط عملية التعامل مع الوقت يؤدي إلى اضطراب في العمل ينحس على إنتاجية الموظف ، نتيجة تكديس الأعمال وتراكمها ، أما في المجتمعات المتقدمة فمعظم المديرين يعملون على تنظيم أعمالهم بطريقة توفر لهم الوقت للتفكير والبحث والدراسة في المشكلات الإستراتيجية الهامة التي يكون لها التأثير الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها .

إن أسباب نجاحهم تعود في معظمها إلى عدم الخوض في تفاصيل العمل وتركها إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا ، فلا تنكس الأوراق على مكاتبهم ولا يوجلون النظر فيها لإنجازها في البيت ، (مروة ، 159 ، 2001) .

إذ أن الوقت مورد نادر ويختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو شراؤه أو توفيره أو مضاعفته ، ولذلك يفترض أن يُستغل بشكل فعال ، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك .

وإدارة الوقت تمثل منهجاً شاملاً ومتكاملاً لا يقبل أي تجزئة أو تقسيم ، وبالتالي فإن استغلاله يعني الاستغلال الكامل وليس الاستغلال الجزئي ، (مأمون ، 2002 ، 164) .

ولقد أشتملت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المقدمة ، احتوى الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ، والفصل الثاني يعطى توضيح لمفهوم الوقت ومفهوم إدارة الوقت وأنواع الوقت ، وتم التعرف على أكثر المضيعات هدراً للوقت، وبعض من الأساليب التي تساعد في إدارة الوقت ، وتناول الفصل الثالث أسلوب الدراسة المتبع ، أما الفصل الرابع فهو يشتمل على تحليل ومناقشة النتائج ، وأخيراً الفصل الخامس الذي يقدم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 : منهجية الدراسة

تتمثل منهجية الدراسة التي اعتمدها الباحثة في الخطوات التالية :

1-1-1 : مشكلة الدراسة

تختلف إدارة الوقت عن باقي إدارة الموارد المتاحة للمنظمة ، حيث إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات (Time Management is self Management) ، لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين وإدارة الذات تشبه إدارة أي شيء آخر ، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة .

وتعد ظاهرة هدر الوقت وإضاعته وعدم استغلاله في أوقات العمل الرسمي في وحدات القطاع العام من الظواهر التي يمكن ملاحظتها من خلال تدمير بعض المواطنين من صعوبة الحصول على الخدمات ، وقد تكون ظاهرة التأخر ناتجة عن الروتين وطول الإجراءات والمركزية الشديدة وعدم تخصيص الوقت الكافي من المديرين لدراسة هذه الصعوبات ووضع الحلول المناسبة لها .

ولسوء الحظ فإن بعض المديرين لا يحرصون على الوقت والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً ، في الوقت الذي يعتقد فيه أنهم ناجحون في أعمالهم أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين .

كما أن الكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه ، فتجدهم يؤدون أعمالاً في الواقع ليست مهمة ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المتحققة ، (تحسين وسليمان ، 1996 ، 91) .

ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم لا يدركون واجباتهم ولا يعرفون كيف يحددون الأولويات ، ويشكوا بعض المديرين من ضيق الوقت المحدد لإنجاز أعمالهم ويحاولون إقناع الآخرين أنه لو توفر الوقت الكافي لعملوا أكثر ، وبعض المديرين ينجزون أعمالهم بعد الدوام المحدد لهم ، وعلى الرغم من دلالة ذلك على

الإخلاص للعمل ، فإن الأمر قد يعني شيئاً آخر ، سيما وأن الجميع يتمتعون بالفرصة نفسها ، والمدة الزمنية نفسها لكن البعض يحسن استغلالها ، والبعض الآخر يعجز عن ذلك لسبب أو لآخر .

وفي الدول النامية لا يُعطى الوقت الأهمية اللازمة ، ففي كثير من المؤسسات يهدر الكثير منه دون استغلال كامل ، ويُصرف من غير حساب في مجالات لا تتصل بالعمل الرسمي وهذا بدوره يمثل عبئاً على الإنتاجية والتكاليف .

لهذا ينبغي أن تأخذ قضية الإدارة الفعالة لمورد الوقت اهتماماً خاصاً ، وبسبب افتقار البيئة الليبية إلى الدراسات والأبحاث حول كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى ، فمن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على اتجاهات مديري الإدارات الوسطى في وحدات القطاع العام نحو الوقت وكيفية استغلاله ، والعوامل المؤثرة على إدارته من وجهة نظرهم .

وأخيراً يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التفصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة عنها وهذه التساؤلات هي :

1. ماهي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية : (العمر ، الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ، الحالة الاجتماعية ، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا (المتغير التابع) بمجالاته المتعددة : (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) ؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية ، سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ؟

4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور ، تفويض السلطة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ؟

1-1-2: أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً : أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الوقت باعتباره مورداً فريداً من نوعه، غير قابل للبيع أو الشراء أو التخزين ، وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج لأية مؤسسة ، محدود ومتوفر بالتساوي للجميع ، الأمر الذي يؤدي إلى وجوب حسن استثماره واستغلاله ، فكفاءة المؤسسة تعتمد على حسن إدارتها لوقت الدوام الرسمي لتحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن .

كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الوقت ، خاصة في المنظمات الحديثة، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد نجاح وفاعلية الإداري في مختلف المستويات الإدارية .

وتتمثل خصوصية هذه الدراسة في أنها تناولت إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في اللجان الشعبية العامة في ليبيا والتي تشكل أحد أهم الركائز الأساسية المكونة للدولة ، كما وتشكل الإدارة الوسطى فيها العمود الفقري لأي منظمة لما لها من دور بارز في الإشراف المباشر على إنجاز المهام والأنشطة وتطبيق القرارات والسياسات العامة ، وتشكل حلقة الوصل بين المرؤوسين في الإدارة الدنيا والرؤساء في الإدارة العليا .

وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية على المستويين العلمي والعملي ، تتبع أهميتها على المستوى العلمي لأنها من الناحية النظرية تمثل إستمراراً لما يبذله الباحثون من جهود لتأكيد أهمية الوقت ، وتزود الباحثين والمهتمين بإدارة الوقت بمعلومات عن اتجاهات المديرين في الجهاز الإداري حول الوقت والعوامل المؤثرة فيه ، مما يفيد في تطوير أبحاث جديدة ودراسات ميدانية مماثلة ، والمساهمة في توفير

المعلومات التي يمكن أن تساعد المدير في مجال تنظيم وقته ، واستغلاله الاستغلال الأمثل .

أما على المستوى العملي ، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في عملية التطوير الإداري وأغراض التدريب ، والكشف عن مشكلات إدارة الوقت في الأجهزة الإدارية إن وجدت ، لتقليصها قدر الإمكان ، والحد منها إن أمكن ، وصولاً لتحقيق مستوى أفضل من الأداء وتحقيق الاقتصاد في الموارد البشرية والمادية ، حيث أضحى قضية تأهيل وتطوير الكوادر الإدارية تحتل مكانة بارزة في سلم أولويات العمل الإداري باعتبارها ركيزة أساسية لمواكبة هذه التطورات ، وضرورة حتمية اقتضتها تداعيات العولمة والانفتاح الاقتصادي .

ثانياً : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى دراسة فاعلية إدارة الوقت من خلال التعرف على العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية ، وإدراك أهمية الوقت واستخدام الأساليب الجيدة لتحقيق ذلك ، كما يهدف إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت التنظيمية والاجتماعية ، وهذا الهدف يمكن تفصيله من خلال الآتي :

1. محاولة التعرف على اتجاهات مديري الإدارات الوسطى لأهمية إدارة الوقت واستغلاله .
2. إمكانية التعرف على أثر العوامل (الشخصية ، الاجتماعية ، التنظيمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .
3. التعرف على أهم مشكلات ومعوقات إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في اللجان الشعبية العامة في ليبيا .
4. اقتراح الحلول المناسبة التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع في مجالات العمل الرسمي لعينة الدراسة .

1-3: فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية على مديري الإدارات الوسطى ، والتي يمكن أن تؤثر على كيفية إدارة الوقت وفاعليته ، حيث بُني هذا البحث على مجموعة من الفروض تمثل اعتقادات تقع داخل الاختبار رفضاً أو قبولاً وتلك الفروض هي :

الفرضية الأولى :

" تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً سلبياً نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله " .

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ، الحالة الاجتماعية ، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا (المتغير التابع) بمجالاته المتعددة (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) .

وينفرد من الفرضية الرئيسية الثانية ست فرضيات فرعية أخرى وهي :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للعمر .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للجنس .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للحالة الاجتماعية .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للمؤهل العلمي .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لعدد سنوات الخبرة الإدارية .

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لنطاق الإشراف .

الفرضية الثالثة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية ، سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

الفرضية الرابعة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور ، تفويض السلطة ، نظام الاتصال . نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

2-1 : الدراسات السابقة

لقد كانت أول محاولة للكتابة المتخصصة في مجال إدارة الوقت في عام 1958، للباحث جيمس ماكي (James Mucky) حيث وضع كتابه إدارة الوقت (The Management Of Time) ومن أشهر أقواله كما جاء في كتاب (سهيل، 1988، 20) " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عمالك فإن هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم " .

وبعد هذه الفترة بالتحديد ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير ، وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال ، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت ، وفيما يلي سيتم استعراض بعض من هذه الدراسات والأبحاث السابقة :

أجرى (Mintzberg , 1973) دراسة كان من أهم أهدافها التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته ، من خلال عينة تتكون من خمسة مديرين تنفيذيين في خمس شركات أمريكية ، حيث تبين من نتائج هذه الدراسة أن المدير يعمل (40) ساعة عمل كمتوسط أسبوعي ، بينما كان توزيع وقت العمل على بعض الأنشطة المختلفة بالنسبة المئوية كالتالي :

اجتماعات 69% ، الأعمال المكتبية 22% ، مكالمات هاتفية 6% .

ويتضح من نتائج هذه الدراسة أن المدير يقضي تقريباً أكثر من نصف وقته في الاجتماعات ، ويقضي ربع من وقته في الأعمال المكتبية ، وقد اتفقت نتائج دراسة كل من (Kurke and Aldrich , 1979) ، ودراسة (Stewart , 1988) ، ودراسة (Titus , 1995) ، مع هذه النتائج ، ففي دراسة (Kurke and Aldrich , 1979) التي شملت عينة مكونة من أربعة مدراء تنفيذيين في أربع شركات أمريكية ، وكان من أهم أهدافها التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته ، وتوصلت الدراسة إلى أن المدير يعمل (44) ساعة عمل كمتوسط أسبوعي ، كما أشارت الدراسة إلى أن المدير الأمريكي يصرف (62%) من وقت العمل في الاجتماعات ، و (26%) في أعمال مكتبه ، و (8%) في المكالمات الهاتفية .

أما دراسة (Stewart , 1988) ، والتي هدفت أيضاً إلى التعرف على كيفية توزيع المدير لوقته ، من خلال عينة تكونت من 160 مدير إدارة عليا ووسطى في بريطانيا ، فقد كان من أهم نتائجها أن المدير يصرف (44%) من وقت العمل في الاجتماعات ، و (36%) في الأعمال المكتبية ، و(6%) في المكالمات الهاتفية . كما توصلت إلى أن المدير يعمل (42) ساعة عمل كمتوسط أسبوعي .

وفي دراسة قام بها (Titus , 1995) هدفت إلى التعرف على كيفية قضاء المدير لوقته ، وذلك من خلال مقارنة عدد من الدراسات المختارة بعضها ببعض ، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيفية قضاء المدير لوقته ، وقد أتفق الباحثون في هذه الدراسات بدراسة عوامل متشابهة وهي : الأعمال المكتبية ، الاجتماعات ، المكالمات الهاتفية وغيرها ، ومن نتائج هذه الدراسة :

1. أن المدير يقضي تقريباً 50% من وقته في الاجتماعات ، سواء كان الاجتماع طارئاً أو محدد موعده مسبقاً .
2. أن المدير يقضي تقريباً 25% من وقته في الأعمال الورقية مثل القراءة وكتابة الرسائل .
3. يقضي المدير 6% من وقته في المكالمات الهاتفية ، سواء في استقبال أو إجراء هذه المكالمات .

إن نتائج الدراسات الأربعة السابقة تقودنا للقول أن الاجتماعات هي النشاط الذي يأخذ الوقت الأكبر من المدير ، بينما تأخذ الأعمال المكتبية الربع من وقت المدير تقريباً ، و أن المدير يعمل (45) ساعة عمل كمعدل أسبوعي . ويمكننا أن نخلص أن الإجابة على سؤال كيفية قضاء المدير لوقته نعتبر من الإجابات ذات الأهمية والضرورة وذلك لعدة أسباب كإمكانية توضيح طبيعة العمل الإداري وخصائصه من خلال التعرف على الأنشطة المختلفة التي يتم فيها قضاء وقت العمل الرسمي ، والتعرف على الأدوار المختلفة التي يقوم بها المدير ، إضافة إلى معرفة مدى نجاح وإنتاجية المدير ، كما أن التعرف على كيفية توزيع المدير لوقته على الأنشطة المختلفة يمكن أن يقودنا لمعرفة الأهمية النسبية التي تتعلق بهذه الأنشطة المختلفة .

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الدراسات العربية أيضاً التي تعرضت لدراسة الوقت ، ومنها دراسة (محمد ، 1980) حيث هدفت إلى معرفة كيفية إشغال الإداري بوقت العمل الرسمي على مستوى الأجهزة الحكومية في السعودية وتوصلت الدراسة جملة من النتائج موضحة بالجدول رقم (1) :

جدول رقم (1)

مجالات قضاء وقت الدوام الرسمي

النسبة المئوية	مجال قضاء وقت الدوام الرسمي
48.83 %	إنجاز المعاملات الرسمية
8.15 %	الاجتماعات والإعداد لها
5.76 %	الأعمال المساعدة (عند مهندس مرشد)
7.57 %	مقابلة المراجعين
3.67 %	التفكير في العمل والتخطيط له
21.11 %	أعمال ذات طابع شخصي
4.71 %	أعمال أخرى متفرقة

يوضح الجدول السابق أن 48.83 % من وقت العمل الرسمي وهي النسبة الأكبر، تُصرف في إنجاز المعاملات الرسمية ، بينما تأخذ عملية التفكير في العمل والتخطيط له النسبة الأقل وهي 3.67 % من وقت العمل الرسمي .
ويلاحظ هنا أن دراسة (محمد، 1980)، جاءت نتائجها مختلفة عن نتائج دراسة كل من (Kurke and Aldrich, 1979; Stewart, 1988; Titus, 1995; Mintzberg, 1973) ، من حيث الاجتماعات ، وانفقت معها من حيث المكالمات الهاتفية ، رغم أن الوقت الذي يستهلكه المدير في المكالمات ليس كبير ولكن الإزعاج الذي تسببه المكالمات الهاتفية في الواقع يفقد المدير تركيزه في العمل ، فتكرار المقاطعات الهاتفية في فترات زمنية مختلفة مقارنة بالوقت الذي يستغرقه المدير في المكالمات الهاتفية بالإمكان اعتباره أكبر بكثير .

كما كان من أهم نتائج دراسة (محمد ، 1980) ، بيان لأهم مضيعات الوقت والنسب المئوية للمديرين اللذين تتوفر لديهم هذه المضيعات ، ومعدل الوقت الضائع أسبوعياً ، كما موضح بالجدول رقم (2) :

جدول رقم (2)

مضيعات الوقت

معدل الوقت الضائع أسبوعياً	النسبة المئوية من عينة الدراسة	مضيعات الوقت
36.4 دقيقة	46 %	مكالمات هاتفية لأغراض خاصة
42.5 دقيقة	32 %	مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام
46.6 دقيقة	76 %	شرب الشاي والقهوة
58.7 دقيقة	38 %	قراءة الجرائد اليومية
61.8 دقيقة	64 %	تأخر في الصباح عن العمل الرسمي
75.5 دقيقة	38 %	مراجعة المستشفى له ولعائلته
132.5 دقيقة	32 %	مضيعات أخرى (مجاملات مرافقة الضيوف ، الخ)

يتضح من الجدول السابق أن 64% من المدراء يتأخرون في الصباح ، وهذا يعمل على ضياع 61.8 دقيقة أسبوعياً ، كما أن 32% من المدراء يقومون بمغادرة المكتب قبل نهاية الدوام ، فهذا يؤدي إلى ضياع 42.5 دقيقة أسبوعياً ، بينما كانت أكثر المضيعات هدراً للوقت هي المجاملات ومرافقة الضيوف الخ ، حيث أشارت الدراسة إلى أن 132.5 دقيقة أسبوعياً تضيع على مثل هذه الأمور .
ومن الدراسات العربية والأجنبية التي تعرضت لموضوع مضيعات الوقت ما يلي :

دراسة (Lebeuf , 1986) التي هدفت للتعرف على كيفية استخدام ممثلي مبيعات ومديري الإدارة الهندسية لوقتهم ، والتعرف على أهم مضيعات الوقت ، وتكونت عينة الدراسة من أربعين ممثل مبيعات وخمسين مدير إدارة هندسية من (14) دولة ، وأشارت النتائج إلى أن أهم مضيعات الوقت مرتبة تنازلياً هي :

1. المعوقات الهاتفية .
2. الزوار غير المتوقعين .
3. الإجتماعات المجدولة وغير المجدولة .
4. الأزمات .
5. أهداف وأولويات ومواعيد إنجاز غير محددة .
6. مكاتب مزدحمة .
7. تفويض غير فعال .
8. وضوح غير جيد في الاتصالات والإشارات .
9. معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة .
10. التردد والتأجيل .
11. مسؤولية وسلطة مضطربة .
12. نقص الانضباط الذاتي .

كما أجرى (مصطفى ، 1990) ، دراسة حول تكلفة الوقت الضائع في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان ، وكانت من أهم أهداف الدراسة الوصول إلى مؤشرات عامة حول تكلفة الوقت الضائع أثناء الدوام الرسمي للموظفين العمانيين بالأجهزة الحكومية ، وتوصلت هذه الدراسة لعدة مجالات يضيع بها وقت العمل وكانت كالتالي :

1. الحاجة لبعض الوقت للاستعداد في بداية الدوام .
2. تناول الفطور أو بعض المأكولات .
3. شرب الشاي والقهوة والمرطبات وغيرها .
4. قراءة الجرائد والمجلات التي لا تتعلق بالعمل .
5. أداء الصلاة أثناء ساعات الدوام .
6. قراءة أو كتابة رسائل خاصة أثناء الدوام .
7. المكالمات الهاتفية الخاصة التي يطلبها الموظف .
8. المكالمات الهاتفية التي يتلقاها الموظف .
9. الزيارات الشخصية داخل جهات العمل .

وقد أظهرت هذه الدراسة أن إجمالي الوقت الضائع (17) مليون ساعة عمل سنوياً ، وبلغت تكلفتها حوالي (111) مليون ريال عماني .

وفي دراسة أخرى أجراها (محمود ، 1995) ، هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من (135) فرداً يعملون كمديرين ، ومساعدتي مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك معوقات إجتماعية وتنظيمية تحول دون الاستفادة أفرد العينة من وقتهم الاستفادة المثلى ، وقد تلخصت هذه المعوقات بالحلقات الإجتماعية ، الوساطة والمحسوبية ، تقديم الخدمات والعون للآخرين ، الزيارات الشخصية ، سياسة الباب المفتوح ، غموض الدور ، ضعف التفويض ، ضعف نظام المعلومات ونظام الاتصالات السائدين في المؤسسة ، والطرق المتبعة في عملية المتابعة والإشراف .

كما أشارت الدراسة إلى وجود تبديد أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي ، يتمثل بصرف وقت ليس بقليل على نشاطات خاصة ليست ذات صلة بالعمل الرسمي ، كإنجاز أعمال ذات طابع شخصي تتعلق بالأسرة والأولاد ، وتصفح الجرائد ، شرب الشاي والقهوة ، استقبال الأصدقاء والزوار ، قراءة الرسائل الخاصة .

وأظهرت الدراسة أن المدير يصرف ساعتين يومياً على أقل تقدير في أعمال خاصة ، ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي ، ورغم التكلفة المادية الاقتصادية البسيطة لهاتين الساعتين (243000 دينار أردني سنوياً) فإن الخسارة التي تلحق بالمنظمة من جراء التعامل اللامسؤول مع الوقت الرسمي (حسب رأي الباحثة) لا تتجلى فقط بالمبالغ النقدية والكلفة الاقتصادية ، ذلك أن الأضرار التي يحدثها هذا التسبب أكبر بمفعولها على المؤسسة ، إذا علمنا أن هذا الهدر يؤدي إلى ضياع الإنتاج وسوء تخطيطه ، وعدم تنفيذ الخطط المرسومة ، مما يؤثر على إنتاجية المنظمة ككل ومستقبلها على الأمد البعيد .

لوحظ من استعراض بعض من الدراسات التي تعرضت لموضوع مضيعات الوقت ، أن الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت عديدة ومتنوعة ، وقد يكون هناك بعض الاختلاف في هذه المضيعات بين الدراسات المختلفة ، سواء عددها أو نوعها أو أهميتها النسبية ، فقد لوحظ على سبيل المثال أن مرافقة الضيوف والمجاملات في دراسة (محمد، 1980) ، تشكل المضيع الذي يهدر الوقت الأكبر ، بينما في دراسة (Lebeuf , 1986) ، كانت المعوقات الهاتفية هي المضيع الأهم ، وفي دراسة (مصطفى ، 1990) ظهر مضيع للوقت من وجهة نظره ، وهو أداء الصلاة أثناء ساعات الدوام الرسمي لم يظهر في باقي الدراسات ، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحثة لعدة أسباب منها اختلاف البيانات التي أُجريت فيها هذه الدراسات ، مما يعني اختلافاً في الأبعاد الثقافية ، والاجتماعية ، والدينية ، والاقتصادية ، إضافة إلى اختلاف المستويات الإدارية ، وهذا بدوره يعني طبيعة عمل مختلفة ، ومهام ومسؤوليات غير متشابهة ، وهذه الأسباب تؤدي بدورها إلى نظرة مختلفة من قبل الفرد للاهتمام بالوقت وإدارته .

وهنا تجدر الإشارة إلى توجه بعض الباحثين لدراسة اتجاهات وأراء كل من الموظفين والمديرين حيال أهمية الوقت وإدارته ، منها :

دراسة (محمد ونادر، 1991) ، التي هدفت إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظريته تجاه الوقت ، من خلال التعرف على كيفية قضائه لوقت العمل الرسمي ، ومدى فاعليته في إدارته . وكشفت الدراسة عن وجود أنماط سلوكية غير مرغوب فيها تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفاعليته ، وأن وقتاً غير قليل يهدر في غير ما خصص له أصلاً ، وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود خلل ظاهر في توزيع وقت العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسيرة التطوير الإداري المنشود .

كذلك أجرى (تحسين وسليمان ، 1996) ، دراسة تحت عنوان إدارة الوقت ، هدفت إلى استطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية حول تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية ، وشملت عينة الدراسة (131) مديراً حكومياً ، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي :

1. يخصص المدير 42.34% من وقته للأعمال المهمة و 38.99% منه للأعمال الروتينية ، والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع .
 2. تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت وكل من الدرجة الوظيفية ، والمستوى التعليمي ، مدة الخدمة ، وعمر المدير .
 3. تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني (6.60%) من وقت المدير المخصص للنشاطات الروتينية ، ويستوعب التعامل مع المراجعين لأعمال رسمية 6.92% من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة .
 4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المستقلة التي تشمل الدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والعمر، إذا دخلت هذه المتغيرات مجتمعة ، وتبين عند فحص أهمية كل متغير أن متغيرات الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة غير مهمة ، وتبين أن أهم متغير يفسر إدارة الوقت هو المستوى التعليمي ويليه في الأهمية عمر المدير .
 5. وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات روتينية تحتاج إلى أكثر نسبة من وقت المدير المخصص لهذه النشاطات مرتبة حسب الأهمية هي :
 - نشاط الجولات التفتيشية وتحتاج إلى 6.60% من وقت المدير .
 - نشاط تدقيق المعاملات والسجلات وتحتاج إلى 6.23% من وقت المدير .
 - نشاط الانتقال بين الدائرة ومواقع العمل الأخرى وتحتاج إلى 5.45% من وقت المدير .
 6. وجد أن أكثر ثلاثة نشاطات هامة مرتبة حسب الأهمية وتحتاج أكثر من غيرها من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة هي :
 - نشاط المراجعين بأعمال رسمية ويحتاج إلى 6.92% من وقت المدير .
 - نشاط التخطيط وتنفيذ البرامج ويحتاج إلى 6.34% من وقت المدير .
 - نشاط الاجتماعات الداخلية والخارجية وتحتاج إلى 5.63% من وقت المدير .
- وفي دراسة (فاطمة ، 1997) ، التي هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى (مديري مديريات ورؤساء أقسام) في القطاع العام الأردني

(اللوزارات والمؤسسات الحكومية) في العاصمة عمان ، وذلك من خلال الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المديرين أو استغلالهم لهذا الوقت أثناء ساعات العمل الرسمي ،ضمن مجالات إدارة الوقت الخمسة الرئيسية وهي:

1. المجال المكتبي .
2. المجال التنظيمي .
3. المجال المعلوماتي .
4. المجال الشخصي .
5. المجال الاجتماعي .

وتناولت الدراسة أثر العوامل المستقلة التالية (المجال المعلوماتي ، والشخصي والمكتبي و الاجتماعي) على العامل التابع وهو (المجال التنظيمي) .

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية ،نطاق الإشراف) على هذه المجالات .

تكونت عينة الدراسة من (461) مدير مديرية ورئيس قسم في (13) وزارة و (9) مؤسسات حكومية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

1. اهتمام أفراد العينة بالاجتماعات الرسمية وتحسين إدارتها.
2. إتباع معظم أفراد العينة سياسة الباب المفتوح ، حيث يقوم المرؤوسين بمراجعة مكاتب المدراء دون مواعيد مسبقة .
3. ينجز معظم أفراد العينة بعض الأعمال عن طريق الهاتف فهو يوفر كثيراً من الوقت و الجهد ، وكذلك فإن معظم أفراد العينة يرون أن بعض المكالمات الهاتفية تفقد جزءاً من التركيز في العمل .
4. يرى معظم أفراد العينة أن الحاسوب ونظم المعلومات توفر المعلومات اللازمة وتوفر كثيراً من الوقت والجهد .
5. إن معظم أفراد العينة لا يتعاملون بالوساطة ، ويرون أن الوساطة تؤدي إلى تأجيل وتعطيل أعمال أهم من التي تم إنجازها، وأنها تؤدي إلى عدم العدالة .

6. ميل أفراد العينة إلى عدم التردد قبل اتخاذ القرار ، إلا أنهم لا يتخذون القرار إلا بعد التمحيص والتدقيق خوفاً من الوقوع في الخطأ .

7. ميل أفراد العينة إلى تفويض السلطة للمرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منهم .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت واستغلاله (من خلال العوامل المؤثرة على إدارة الوقت) تمثل اتجاهها إيجابياً ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة والمتغيرات الشخصية .

كما أشارت الدراسة أن هناك إسهام دال إحصائياً للعوامل المستقلة الثانية (المجال الشخصي والمعلوماتي والاجتماعي) في شرح التباين في العامل التابع (المجال التنظيمي) أو قدرة المدير التنظيمية .

لقد أجريت الدراسات الثلاثة السابقة التي هدفت إلى استطلاع اتجاهات الأفراد حول الوقت وإدارته في البيئة الأردنية ، ويوضح محتوى دراسة (محمد ونادر ، 1991) ، على ضعف وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت وما يترتب على سوء إدارته من إهدار للموارد الأخرى، وتتفق دراسة (تحسين وسليمان ، 1996) ، مع ذلك حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك سوء في إدارة الوقت من قبل المديرين في الدوائر الحكومية من خلال صرف 39% تقريباً من وقت العمل في أعمال روتينية عوضاً عن تفويضها واستغلال الوقت في الأعمال الهامة .

أما دراسة (فاطمة ، 1997) ، فقد اختلفت نتائجها بعض الشيء عن كلا الدراستين ، حيث أوضحت نتائجها أن اتجاهات الأفراد نحو إدارة الوقت تمثل اتجاهات إيجابية ، وتمثل ذلك من خلال ميل أفراد العينة للتفويض واهتمامهم بتحسين إدارة الاجتماعات الرسمية ، ولكن أظهرت النتائج أيضاً إقبال معظم أفراد العينة لسياسة الباب المفتوح ، وهذا قد يعني إهداراً للوقت إذا ما أسيء استخدام هذه السياسة .

كما قام بعض الباحثين والمهتمين بعرض عدد من الأفكار والمبادئ التي تساعد

في عملية إدارة الوقت الفعالة ومنهم :

قدمت (Thibeault , 1990) دراسة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الوقت الفعالة" أشارت فيها الباحثة إلى الإستراتيجيات التالية لتحقيق إدارة الوقت بصورة فعالة ، وهذه الإستراتيجيات هي :

• تحديد الأهداف (صياغتها) .

• تحديد أولويات المهام .

• تفويض الصلاحيات .

• توفير المعلومات في الوقت المحدد .

هذا وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات لتعزيز استخدام الوقت من قبل العاملين

وتمثلت هذه التوصيات بالآتي :

• ترتيب المهام وفقاً للأولويات .

• تفويض الصلاحيات .

• المتابعة المستمرة ، والإطلاع المستمر على أوراق العمل التي تساهم في الإنجاز .

• التنظيم والتنسيق اللذان يرفعان من مستوي الإنجاز .

• يمكن للخبراء تخفيف مشكلات إدارة الوقت بإشراك الإداريين في وضع حلول لها ، وتدريبهم على حلها أثناء الخدمة في المنظمة .

إن الأساليب الجديدة لتنظيم الوقت التي بيّنها بعض الباحثين مثل التفويض الفعال والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية ، من الأساليب التي على المدير الأخذ بها ، ذلك أن صفات مدير المستقبل تشمل القدرات الإدارية والسلوكية على التكيف مع تحديات ومتغيرات الوقت الحاضر ، بما في ذلك القدرة على تخصيص الوقت وفقاً لأهميته وقيمه وتوزيعه على الاستخدامات المتنافسة ، بما يضمن استغلاله بفاعلية .

أما (Khadra and Faouri , 1993) فقد أجريا دراسة مقارنة بين مديري

الإدارات الوسطى في كلٍ من القطاعين العام والخاص في الأردن ، هدفت إلى التعرف على كيفية استخدام الوقت من قبل عينة الدراسة المكونة من (385) مديراً ، والمقارنة بينهما من حيث أيهما أكثر فاعلية في إدارة الوقت ، ومحاولة التعرف على العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ، وإذا كان هنالك فرق بين

القطاعين من حيث هذه العوامل ، وفحص تأثير المتغيرات الشخصية على كيفية استغلالها للوقت ، ومن نتائج هذه الدراسة :

1. أن مديري الإدارات الوسطى في القطاع الخاص يعملون ساعات أطول من ساعات العمل الرسمي ، بينما مديري الإدارات الوسطى في القطاع العام يعملون ساعات أقل من ساعات العمل الرسمي .

2. أن مديري الإدارات الوسطى في القطاع الخاص لديهم القدرة على استغلال الوقت في النشاطات الإنتاجية أكثر من منراء الإدارات الوسطى في القطاع العام .

3. مديري الإدارات الوسطى في كلا القطاعين ، يتأثرون تقريباً بنفس العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل ، ومن هذه العوامل المشتركة بين كلا القطاعين : زيارات المراجعين ، قلة التفويض ، وقلة الأولويات في العمل .

4. أن العوامل الشخصية والاجتماعية مضيعات هامة لوقت مديري الإدارات الوسطى في كل من القطاعين . وأشارت الدراسة إلى أن هذه العوامل تستهلك من (10% - 15%) من وقتهم .

يتضح من نتائج دراسة (Khadra and Faouri , 1993) أن إدارة الوقت أكثر فعالية في القطاع الخاص عنه في القطاع العام ، بينما تشكل عوامل ضياع وقت العمل ، عوامل مشتركة بين كلا القطاعين .

من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية نجد أن البعض منها تناول جانب كيفية قضاء الوقت ، بهدف دراسة خصائص وطبيعة العمل الإداري للمدير والتأكيد على أهمية إدارة الوقت (Mintzberg , 1973 ; Stewart , 1988) ، في حسين تناول البعض الآخر الآراء والاتجاهات الفردية نحو استغلال الوقت (محمد ونادر، 1991) ، (تحسين وسليمان ، 1996) ، كما قام البعض بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة الوقت والتي تؤدي إلى ضياع الوقت ، مع حساب تكلفة هذا الوقت الضائع (فاطمة، 1997)، (Lebeuf, 1986)، والبعض الآخر أجرى دراسات مقارنة بين دراسة وأخرى أو بين قطاع وآخر (Titus , 1995 ; Khadra and Faouri , 1993) ، وأضاف بعض الباحثين والمهتمين أفكاراً ومبادئ تساعد في إدارة الوقت

واستغلاله الاستغلال الأمثل (Thibeault , 1990) ، كما احتوت الدراسات السابقة على أنواع مختلفة من المدراء والموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، وفي بيئات مختلفة ، وفي مختلف القطاعات ، وهذا يقودنا للقول أن إدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ، فالكل مطالب بإدارة وقته في مختلف الأزمنة والأمكنة وصولاً لاستغلال هذا المورد الثمين بفاعلية .

لقد بينت الدراسات السابقة مجتمعة اهتمام الباحثين بموضوع إدارة الوقت ، كما لوحظ إجماع الباحثين على أن الوقت مورد هام وثمين ولا يمكن تعويضه ، وأن تكلفة الوقت الضائع باهظة جداً ، حيث قدرت بمئات الملايين ، فالوقت هو المال ، وكما نفكر بالقيمة الوقتية للنقود ، علينا أن نفكر بالقيمة النقدية للوقت ، ونحن للأسف مع حرص أغلبية المنظمات على توفير نظام لحساب كل ما يصرف من النقود ، فإن الحاجة لإدارة الوقت تكاد تكون معدومة الاهتمام في هذه المنظمات مع أن إدارة الوقت تعتبر أمراً حاسماً في نجاح المدير وفعاليتها .

يتضح مما سبق أن دراسة إدارة الوقت حظيت باهتمام علماء الإدارة والباحثين ، نظراً لأهميته في إدارة المنظمات الحديثة ، وتحقيق التنمية الإدارية ، وقد تزايد هذا الاهتمام في الثمانينات من هذا القرن .

ورغم الأهمية البالغة لعامل الوقت فقد بقي مهملًا في الكثير من الكتابات الإدارية العربية ، وعلى الرغم من بداية استجابة بعض الباحثين والمهتمين بدراسة إدارة الوقت في البيئات العربية ، ومنها الدراسات التي تم عرضها سابقاً ، فإن السؤال ما زال قائماً حول كيفية استخدام واستغلال الوقت في منظمات الأعمال باندول التنمية ومدى فاعليتها في إدارته .

وجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت ودرجة تأثيرها على مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا، والتي تعتبر من أهم القطاعات في الجماهيرية .

الفصل الثاني الإطار النظري

مقدمة :

جرت سنة الله في خلقه ، ولا مبدل لها ، أن تكون علاقة الإنسان بالوقت ، علاقة ارتباط خاص ووثيق ، فكان مولده ، وحياته ومماته كلها أحداث مرتبطة بالأوقات ، وتقاس بالأزمان .

وكانت عباداته ونسكه وطقوسه منذ الخليقة بأوان ، وجاءت رسالات الهدى من السماء فألزمت الإنسان بالصلاة لوقتها ، والزكاة لأجلها .

ودارت الحياة بالإنسان منذ ارتباطه بالوقت ، فبدأ زراعته في وقت الأمطار وخاف أوان الفيضان ، وأهتدى بالشمس والقمر ، والليل والنهار ، فكان النهار معاشاً ، والليل سكناً .

ويتطور حياة الإنسان ورسوخ أقدامه في الأرض ، بدأ يتطور علاقته بالوقت أكثر فعرف نظام التقويم وربطه بالظواهر الطبيعية التي تناسبه .

ثم تطورت به الحياة أكثر فطور معرفته بالوقت أكثر ، فعرف الأشير ، والأيام ، والساعات ، وبزيادة مدارك الإنسان زاد حجم تقديره للوقت ، فأدرك أن الوقت متى فقد ، لا يسترد أبداً .

وحاول أن يبحث عن جوهر ثابت وخالص للتحكم في الوقت ، وبدأت تظهر الدراسات والأبحاث التي حاولت أن تخلق إطاراً لينظم علاقة الإنسان بالوقت بما يحقق له أفضل استفادة من هذا الوقت ، فظهرت شلالات من المعرفة التي تدور حول الوقت ، ومئات من الكتب والأبحاث والدراسات والأفكار الجديدة عن كيفية استخدام الوقت بطريقة أفضل .

وتبلورت فكرة إدارة الوقت ، ولم تكن في الحقيقة بالفكرة الجديدة على الإنسان ، فقد حاول من البداية إدارة وقته ولكن بالأسلوب الذي تواكب مع نمط حياته ، وتطور معها ، إلى أن بلورها في نهج علمي يُعرف بإدارة الوقت .

وعبرت أفكار ومناهج وأساليب إدارة الوقت عن أحدث الطرق والوسائل
المثالية في حينها التي تمكن من التعامل مع الوقت بكفاءة عالية لتحقيق الاستفادة
الكاملة منه ، بدلاً من أن يتبخر ويتسرب من الإنسان ولا يحقق شيئاً .
وتبلورت مناهج متعددة لإدارة الوقت ، أدت دورها وفق حال زمانها ،
وأكدت للإنسان مآثر القول ، الوقت كالسيف ، إن لم تقطعه قطعك .
ومع تطور الحياة ، وزيادة تشعبها وتشابكها وتداخل مجالاتها ،
وتضاعف معدلات حركتها ، بدأ الإنسان يكتشف أوجه قصور في مناهج إدارة
الوقت ، بل وعجزها عن تحقيق ما كان يرجوه منها .
وإستبان للإنسان أسباب قصور هذه المناهج لإدارة الوقت عن تحقيق
أهدافها، فبدأ يبحث عن تطويرها للتلافي عجزها وقصورها ، وكمادة التطوير ،
يأتي حاملاً الجديد ، فظهرت أهمية تقدير عناصر جديدة في تنظيم علاقة الإنسان
بالوقت ، ومنها التعرف على العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة الوقت لكي يتسنى
له ، وكسنة للتطور ، أن يعالج القصور سعياً وراء تحقيق المأمول .
ويتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للوقت ، ومفهوم إدارة الوقت ،
والوقت في الفكر الإداري ، وإبراز أهمية إدارة الوقت ، وكذلك تحديد أنواع الوقت
وفق وجهات نظر عدد من الباحثين المختصين في هذا المجال .

2-1 : المفاهيم الأساسية للوقت

ويمكن تناولها كالتالي :

2-1-1 : ماهية الوقت

يعتبر الوقت من أعلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة ، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل .

حيث أن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور ، فقبل الميلاد وصف " أرسطو طاليس " (384-322 ق م) الوقت بأنه تعداد الحركة ، وفي القرون الوسطى جاء " إسحق نيوتن " (1642-1727 م) وعرف الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه ، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية " ، في حين في العصور الحديثة رأى " كسانط " (1724-1804 م) أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته ، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل ، (محسن ، 2000 ، 15) .

فالوقت كان ولا يزال وسيبقى العامل الأهم في حياة الإنسان ، وقد أدرك الإنسان ذلك على مر العصور والأزمان ، وليس أدل على ذلك من إنجازاته العظيمة التي حققها ، فقد أستغل وقته في البناء والعمران والبحث والاستقصاء فعمس الأرض وتناول في البنين وسن القوانين والشرائع وتقدم في مجالات العلوم التي تركت أثراً في تقدم البلاد .

فالوقت عنصر نادر غالي القيمة ، ورغم أنه متاح ومتوفر للجميع ، فإنه غير قابل للعودة من جديد ، فعندما يذهب الوقت فإنه يمضي إلى غير عودة ويذهب إلى غير رجعه ... ورغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له .

فالوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص ، لكنه يصعب عليه تحديدها ، ورغم أن مفهوم الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص له .

ومن الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت ، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه ، فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة ثابتة ، وأنه يسير إلى الأمام بشكل متتابع ، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن

إيقافه، كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم مبتدئ من ماضي بعيد ومتجه إلى مستقبل غير معلوم ، إلى ما شاء الله .

حيث يعتبر الوقت من أهم العناصر لأي حدث ، فمن غيره ، لا يحدث أي تغيير أو تقدم ، إذ اعتبره الباحث (Stark) من أهم عناصر المنافسة على أعتاب الألفية الثالثة وعلى مستوى السوق العالمية ، (Stark , 1989 , 41) .

ويتفق معه في ذلك الباحثين (Potricia and Pual) في قولهم إن مفتاح الحصول على الميزة التنافسية يقع تحت الإدارة الجيدة والفعالة للوقت ، (Potricia and Pual, 1995, 45) .

فالوقت كما وصفه الباحث (Robert) شيء كالمعجون ، يشكل لخدمة أهدافنا ، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع ، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك ، (Robert , 1997 , 3) .

أما الباحثة (سحر) فقد عرفت الوقت على أنه " فرصة ، إذا ما استخدمناها بعقلانية ونكاه فإننا سنحصل على ما نريد ، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل " ، (سحر ، 2000 ، 16) .

في حين عرفه الباحث (وليام) ، بأنه " المادة التي صنعت منها الحياة " ، (William , 1991 , 55) .

ويلاحظ من المفاهيم السابقة للوقت أن مختلف الباحثين اجمعوا على أن الوقت مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا، لذا علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق ما نصبو إليه .

وهنا يجدر بنا التنويه إلى أن هناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض إختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم ، فالوقت في الظواهر المادية يختلف عنه في الظواهر البيولوجية ، وقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة على النحو التالي ، (محمود ، 1995 ، 23) :

أ - الظواهر المادية : وتشمل الهياكل الساكنة كجغرافية الأرض ، والمتحركة كالنظام الشمسي ، والظواهر المنضبطة الحركة كالترموستات .

ب - الظواهر النباتية والحيوانية : وتبدأ بالخلية ثم عالم النبات وتنتهي بعالم الحيوان .

ج - الإنسان الفرد : وهو ظاهرة فريدة تمتاز بالتفكير المنطقي والقدرة على استخدام الرموز .

د - المؤسسات الاجتماعية : وتتميز بوجود أعراف وتقاليد وعادات .

هـ - الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة) : وتشمل الظواهر التي لا نعرف عنها شيئاً سوى ما ورد في بعض الكتب السماوية .

ووفقاً لهذا التصنيف لظواهر الكون ، فإن هناك خمسة مفاهيم مختلفة للوقت وهي ، (محمد ، 1995 ، 13) ، (فاروق ، 1995 ، 13-14) ، (عماد ، 1991 ، 16-18) :

1- الوقت المادي الميكانيكي : وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر ، كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس أو التي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض ، ووحدات هذا الوقت متعددة كالثانية والساعة واليوم والشهر والسنة والعقد والقرن وغيرها .

2- الوقت البيولوجي : وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها ، وهو ساعة الجسم نفسه ، فهو يقيس مدى التضج الجسدي للأجسام الحية ، ويختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في أنه يقاس بمعيان داخلي (معدل نمو الجسم بيولوجياً) وليس بمقياس خارجي كما هو الحال في الوقت الميكانيكي (حركة جسم مادي بالنسبة لجسم آخر خارجي) .

3- الوقت النفسي : وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي ، وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك حالته النفسية .

4- الوقت الاجتماعي : وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييره هي الأحداث الاجتماعية الهامة للفرد ، ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة ، بمعنى أن لكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تعتبر مراجع زمنية بالنسبة له ، وأنه لا ينساب بشكل منظم أو موحد .

فسرعة التغير الاجتماعي تختلف مثلاً من مجتمع إلى آخر ، ولا يمكن تقسيمه إلى وحدات مطلقة كالساعة أو اليوم ، ومفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس مفهوم كمي .

5- الوقت الميتافيزيقي : وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة . فالوقت من المفاهيم الأكثر صلابة ومرونة في نفس الوقت ، وكلاً منا يستخدم عبارات تختلف عن الأخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت ، فالعلاقة بين الإنسان والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية ، تتباين من شخص لآخر من حيث الإدراك والاستجابة ، ومن الصعب أن تصل إلى أسس واحد لفهم واستخدام الوقت .

2-1-2 : خصائص الوقت

الوقت والموج لا ينتظران أحداً ، الوقت هو الأساس ، الوقت مال ، هذا غيظ من فيض مما قبل في الوقت ، وهو في مجمله يعكس طبيعة الوقت وخصائصه والتي يمكن بلورتها على النحو التالي، (يوسف، بدون تاريخ، 8-12) ، (نادر، 1991، 22-24) ، (بسيوني ، 2004 ، 23) :

أ. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء ، ولا شيء (في شعورنا) أطول منه لمن ينتظر ، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومنتعة ، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية ، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود ، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت ، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن يأسفون على ضياعه .

ب. الوقت لا يحترم أحد ، فلا يمكن لأحد (كائنًا من كان) تغييره أو تحويله ، بغض النظر عما يريد تحقيقه ، أنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح ، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

ج. الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب ، ويجري جريان الرياح ، واستعادته شيء مستحيل (ألا ليت الشباب يعود يوماً ، فأخبره بما فعل المشيب) .

د. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه ، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء ، فهو أنفوس ما يملك الإنسان ، وهذا ما عبر عنه " الحسن البصري " بقوله : " ما من يوم ينشق فجره ، إلا وينادي : يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزودوا بي ، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة " .

هـ. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية ، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات . لأنه :

- لا يمكن تخزينه .
- لا يمكن إحلاله .
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .
- لا يمكن شراؤه ، أو بيعه ، أو تأجيله ، أو سرقة ، أو استعارته ، أو اقتراضه ، أو توفيره ، أو مضاعفته ، أو تصنيعه ، أو تغييره ، وكل ما يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدن ثابت ، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة .
- إنه 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 .

وأخيراً يتبين للباحث أن الوقت يتميز بخاصية فريدة عن بقية الموارد الأخرى حيث أنه لا يمكن إداره للاستخدام في المستقبل ، وبغض النظر عن الطريقة التي نصرف فيها حياتنا فإن الله يهبنا يومياً نفس القدر من الوقت وهو 24 ساعة ، ويوزع هذا القدر على الجميع بالتساوي ، لا فرق بين مدير وموظف ، على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته ، ويمكن القول أيضاً أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً ، ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة ، بينما نجد في الدول الأقل تقدماً أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى ، والقول بأن الوقت له خاصية فريدة

يعني أنه ذو قيمة عالية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور ولكن كيف يمكن قياس قيمته ؟ هذا هو بيت القصيد .

عموماً ، فإنه يمكن قياس الوقت بحجم الإنجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أو في حياته الشخصية ، وتمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو الوظيفية .

2-1-3 : مفهوم إدارة الوقت

سبق وأن ذكرنا أن هناك مفاهيم مختلفة للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً ، تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم .

وبالتالي فإن مفهوم إدارة الوقت هو مزيج من هذه المفاهيم جميعها ، لأن الظواهر الإدارية نفسها مزيج من الظواهر المختلفة ، والظاهرة الإدارية لها عدة جوانب ، (جبر ، 2005 ، 13-14) :

أ- الجانب المادي الميكانيكي الآلي : فالعدد والآلات ينطبق عليها مفهوم الوقت الميكانيكي ، كأوقات الصيانة ، وساعات الإنتاج وغيرها .

ب- الجانب البشري البيولوجي : ويتضمن تحديد فترات الراحة والعمل على أساس قدرات الجسد البيولوجية ، فالإنسان (من الناحية البيولوجية البحتة) لا يستطيع أن يعمل أكثر من فترة محددة .

ج- الجانب البشري النفسي : ويشير إلى الحالة النفسية للأفراد ، فهناك أوقات يستحسن فيها عدم إزعاج المدير مثلاً أو تقديم إقتراحات له لأن الوقت لا يكون مناسباً .

د- الجانب الاجتماعي : ويتضمن الجماعات الصغيرة في التنظيم وعلاقات الإدارة بالمجتمع ، وينبثق عنه تعطيل العمل في أيام الأعياد الرسمية ، ومراعاة أعياد الطوائف المختلفة ، وكذلك اختيار الوقت المناسب للبدء بمشروع اقتصادي وغير ذلك .

ومن هنا يتبين أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان ، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر على مكان أو زمان دون آخر ، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل ، أي الوقت المتبقي من ساعات اليوم بعد إنتهاء فترة العمل المحددة ، إذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل

والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة ، (محمد ، 2002 ، 64) .

حيث أن الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان ، لأن الإدارة عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك ، وواحد من الإمكانيات المتاحة للمنظمة كالموارد الأخرى التي يفترض أن تستثمر الاستثمار الأمثل ، لا بل إن في عدم استثماره تكلفة اقتصادية ربما تفوق أي توقع . فالوقت وفاعلية إدارته يعتبر من أهم المهام التي تقع على عاتق المديرين ، سواء في القطاع العام أو الخاص ، إذ تتضمن إدارة الوقت القدرة على التحكم والسيطرة على وقت الفرد المتاح ، ولقد أصبحت من الاعتبارات التي تحدد نجاح الإداري وفاعليته ، فالموظف والمدير كلاً يحاول استغلال الوقت المتاح الاستغلال الكفء بترتيب المهام حسب أولوياتها مثلاً للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل ، (محمد ، 2002 ، 50) .

ويختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد ودوافعهم وإحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم ، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى ، ويعد سلوك الإنسان تجاه الوقت سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديهم عن قيمة الوقت في الحياة وأهميته .

حيث يعرف كل من الباحثين (Lebeuf) ، (Stewart) إدارة الوقت بأنها عبارة عن ' توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها ، ووفقاً للزمن والوقت المحدد ' ، (Lebeuf , 1986 , 41-42) ، (Stewart , 1988 , 2) .

في حين يعرفها الباحث (Massie) بأنها " فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية " ، (Massie , 1987 , 95) .

أيضاً يعرفها الباحث (زهير) بأنها " عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل ، قد تكون ليوم أو لإسبوع أو شهر ، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل " ، (زهير ، 1993 ، 7) .

حيث ترى الباحثة أن إدارة الوقت تمثل إخبار للوقت ، وموازنة له بعد أن يتم تحديد أولويات العمل وكيفية استخدام الوقت للقيام بهذه الأعمال .

ويعرفها الباحث (موسى) بأنها " إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام والأهداف التي يمكنك من أن تكون فعالاً في عملك " ، (موسى ، 1999 ، 128) .

بينما تعرف إدارة الوقت بأنها " تطبيق مبادئ الإدارة المتمثلة بـ : التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت من قبل الإداريين بما يحقق الاستثمار الأفضل للوقت و يحقق النتائج المطلوبة " ، (هدى ، 2000 ، 2) .

والمركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق يعرف إدارة الوقت بأنها " القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير ، بحسب أهميتها وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة " ، (المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري ، 1993 ، 8) .

وتعرف إدارة الوقت بأنها " مجموعة الإجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الإداري بواجبات وظيفته ، (جبر ، 2005 ، 9) .

في حين تعرفها الباحثة (زهرة) بأنها " تعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً ، واستثمار كل لحظة فيه ، في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها ، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها ، (زهرة ، 1999 ، 6) .

إذ تعتمد مدخلات ومخرجات أي عمل (من أجل تحقيق إنجاز ما) بشكل كبير على هذا العنصر الثمين (الوقت) ، وفي حالة عدم إدارة الوقت بشكل جيد فإن جميع الأمور الأخرى سوف لن تتم إدارتها بشكل جيد .

ويؤكد على ذلك الباحث (محمد) حيث يعرف إدارة الوقت بأنها عبارة عن " عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من إختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير " ، (محمد ، 2003 ، 120) .

في حين يعرفها الباحث (Ferner) بأنها " عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتفويج المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية " ، (Ferner , 1980 , 12) .

وباستعراضنا للتعريف السابقة ترى الباحثة أن التعريف الأخير هو الأشمل ، إذ يبين أن هناك علاقة وثيقة وارتباط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة ، حيث أن وجود كلمة الإدارة وكلمة الوقت متلازمين معاً لتصبح إدارة الوقت ، لم تأت بشكل عفوي ، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، والتي يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف المادية والبشرية وهو واحداً من هذه الموارد البشرية والمادية والتي يجب أن تستغل بشكل فعال ، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت ، والوقت وعاء لكل عمل نقوم به .

2-1-4 : أنواع الوقت : Types of time

الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود ، فالمكان هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء ، والوقت هو الذي يجعل التغيير ممكناً بحيث لا نستطيع أن ندرك الوقت بدون التغيير .

وفي الواقع فإن مفهوم المكان من المفاهيم الساكنة (Static Concept) ، أما مفهوم الوقت فهو من المفاهيم الديناميكية (Dynamic Concept) التي لا غنى عنها في دراسة التغير والنمو والتطور .

ويصنف كل من (Labovitz and Baird , 1991 , 129) ، (سامي ، 2002 ، 17-18) ، (زياد ، 2004 ، 19-20) ، الوقت في الإدارة إلى أربعة أنواع تشمل الآتي :

أ- الوقت الإبداعي : (Creparatory time)

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت ، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم ، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

فحين يوجه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت ، فإن هذه الأمور لن تزدهر إلا بالرعاية الدقيقة ، وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتاً للتفكير المبدع ، وتركيزاً على الأهداف المتعلقة بالوقت ، ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر ، (ليستر ، 1999، 170) .

ب- الوقت التحضيري : (Preparatory time)

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل . ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية .

ج- الوقت الإنتاجي : (Productive time)

يمثل هذا النوع من الوقت ، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي ، والتحضير في الوقت التحضيري . ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل ، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع .

فالمعروف أن الوقت المئاح للجمع محدود بحد معين ، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة ، فإن ذلك يعنى أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً .

ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية ، لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة ، بما فيها عنصر الوقت .

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

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

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

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي ، مع التحكم والرقابة على الإنتاج غير العادي ، فهي في وضع جيد ، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير ، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة الإنتاج الطارئ .

ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزء قليل من وقته المخصص للإنتاج العادي ، لمواجهة الإنتاج غير العادي ، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي .

د- الوقت غير المباشر أو العام (Over head time)

يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة ، وعلى علاقتها بالغير ، كمسئولية المنظمة الاجتماعية ، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع ، وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات ومنظمات معينة ، حيث أن هذه النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري .

ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات ، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه ، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين

النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له ، وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة .

وبالإضافة إلى الأنواع الرئيسية التي ذكرت سابقاً هنالك نوعان آخران من الوقت هما ، (سحر ، 2000 ، 20) :

أ- الوقت المسيطر عليه : ويمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري عمله دون أي مقاطعة من أي شخص .

ب- وقت الاستجابة (الوقت غير المسيطر عليه) : وهو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقاطعات الآخرين واستفساراتهم ، التي تعيق العمل وتؤخر إنجازهم .

ومن هنا يتضح أن جميع المدراء يهدفون إلى إيجاد الطرق الكفيلة لزيادة الوقت المسيطر عليه ، على وقت الاستجابة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في وقتها المناسب .

فالتعامل مع الوقت يعد من أصعب الأمور ، فمع إمكانية توقع مقدار الوقت فإنه يصعب التحكم فيه ، ومع أنه لا يمكن استرجاعه فإننا نعتقد أننا قادرون على تعويضه ومع أن سرعته ثابتة ومحددة فإنه يبدو عادة أنه يطير منا حيناً ، ونجده بطيئاً جداً أحياناً أخرى ، وأكثر ما يحيرنا هو أنه برغم أن كل شخص يشكو من قلة الوقت ، فإننا جميعاً نملك كل الوقت الموجود معنا .

2-1-5 : الوقت في الفكر الإداري

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت ، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه ، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد .

وإنطلاقاً من هذا المفهوم برزت وبشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، وسنتناول هذا الموضوع على الشكل التالي :

أولاً : نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عني بها فريدريك تيلر Frederick (Taylor) بدراسة الحركة والوقت ، وقد قام بدراسته للوقت في عام 1881 م في

شركة ميدفيل للفولاذ ، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي ، (عادل ، 1986 ، 351) .

حيث تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية :

- أ- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة .
- ب- التخلص من الحركات غير الضرورية .
- ج- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية (معيارية) ونمطية بالنسبة لتكوين الأفراد .
- د- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات ، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .
- هـ- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للألات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي .
- و- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي .
- ز- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي .

وفي الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي ما يلي :

- أ- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة .
- ب- 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 .
- ج- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ، ونوع وطاقة الألات المستخدمة وموقعها ، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية وغير ذلك ، (سامي ، 2002 ، 19-20) .

مما سبق يتضح أن تيلر استخدم جزء من دراسة الحركة ، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت ، وتتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي ، مع تحديد أوقات للعطل والأعياد ، وأوقات للراحة ، والأوقات الضائعة أيضاً .
إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقاً ، فأى عمل يقوم به لا بد وأن ينتج عنه وقت ضائع ، كما أنه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه ، ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية ، وإذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدراً في الوقت .

ثانياً : نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relation Theory)

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي أهتم بها التون مايو (Elton Mayo) على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية ، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ، ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة ، (سامي ، 2002 ، 20) .

وقد تجلّى اهتمام في هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة ، وأخرى للعمل ، مما ينعكس إيجابياً على روحه المعنوية ، وبالتالي على إنتاجيته ، وذلك من خلال إشعار الأفراد بمسئوليتهم وأهمية الدور الذي يؤدونه لتحقيق أهداف المنظمة ، مهما قل شأن ذلك العمل ، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة ، 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 أوقاتاً للراحة والعطل الأسبوعية ، فسوف يشعر أنه كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المنظمة وهذا الأمر ينعكس على نفسيته وارتفاع إنتاجيته ، هذا ما توصل إليه التون مايو بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن اليكتريك بمصانع هاوثورن بأمريكا .

وهنا نستطيع أن نستخلص أن أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية تتجلى في أن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج

وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز .

ثالثاً : النظرية الحديثة للمنظمة (Modern Theory Organization)

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة ، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ، ومن أهم هذه النظريات ، (محمد ، 1995 ، 21-22) :

1- نظرية اتخاذ القرارات Decisions Making Theory :

من أشهر رواد هذه النظرية هربرت سايمون (Herbert Simon) ، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها . واحتلت إدارة الوقت فيها مكاناً بارزاً ، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج ، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة .

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية ، وبذلك يمكن القول : أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً .

2- النظرية الرياضية Mathematical Theory :

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها ، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت ، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ، اعتبار المنظمة نظاماً يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك .

وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت ، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب .

وبهذا نلاحظ أن علم إدارة الوقت بدأ ينمو ويتسع مع نمو واتساع علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة .

ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم واتخذت صفة العولمة والتدويل ، ولا شك أن هذا التطور سوف يليه مراحل تطور أخرى أيضاً .

2-1-6 : أهمية الوقت

إن للوقت أهمية كبيرة في حياة كل فرد فينا ، إذ أن مفهوم الوقت متغلغل في حياة الفرد ، فتطور الإنسان منذ أن يكون جنيناً في بطن أمه إلى أن يولد ، فيصبح طفلاً شاباً فكيف ، ثم يتوفاه الله ، يمكن فهمه في ضوء الوقت ، وحركة الإنسان أو الأبناء حوله يمكن قياسها بالزمن أو الوقت ، والمناسبات القومية والاجتماعية والشخصية ذات الأهمية الخاصة للمجتمع والفرد يمكن تأريخها بوقت محدد .

فالوقت يعني أكثر بكثير من ستين دقيقة في الساعة الواحدة ، وفي الحقيقة أن الاستفادة من كل دقيقة شئ مهم لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح ، (جيمس ، 1991 ، 305) .

فالوقت هو أضمن كنز نملكه ، ذلك لأنه بعكس المال ما أن نصرفه فإنه لا يعود أبداً ، فقد تظن أن المال أيضاً ما إن ينصرف ، فإنه لا يعود أبداً ، الفرق هنا أننا لا يمكننا استعادة الأوس ، بينما يمكنك دائماً أن تكسب المزيد من المال ، (يورك ، 2002 ، 9) .

فهو بعد من بعدي وجود الإنسان وهما المكان والزمان ، ويتغلغل مفهومه أيضاً في كل مجال من مجالات الحياة ، كالمجال المهني والروحي والمجال الفكري والتروحي ، وفي المجال الاجتماعي والمجال الاقتصادي أيضاً .

فهو أحد محددات العملية الإنتاجية وفي جميع المجالات ، فالوقت المقاس بالدقائق والثواني هو المتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها ، ويقدر الوعي بأهميته ومحدودية هذا المحدد في العملية الإنتاجية يكون الاهتمام بالاستفادة القصوى منه وتنميته وتضحيته ، وذلك بالإقلال قدر الإمكان من هادر الوقت وفاقده في كل عملية بل وفي كل جزئية صغيرة من جزئياته ، (صلاح، 2004، 3) .

وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية ، (يوسف ، 1994 ، 7) :

أ- الظروف الاجتماعية : وتشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود مجتمع ما ، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المتوفرة وما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمر الفرد ونظيره إلى الحياة .

ب- الظروف الاقتصادية : وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معياراً عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد ، والمجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة يلقى فيها الوقت اهتماماً أكبر .

ج- المستوى التعليمي : ويشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة ، ونسبة حملة الشهادات العليا وغيرها .

د- وبشكل عام فإن الأفراد والمجتمعات ذوي المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماماً للوقت أكبر من غيرهم .

هـ- التطور التكنولوجي : ويتناول درجة التكنولوجيا الموجودة والمستخدم من قبل الفرد والمجتمع ، ويزيد مستوى التكنولوجيا من اهتمام الأفراد والمجتمعات بعامل الوقت ، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت .

فهو يعتبر من أهم وأندر الموارد في الإدارة ، ففي بعض الأحيان يكون هو العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها ، (محمد، 1995 ، 17) .

وترجع أهمية إدارة الوقت في أنها ، (محمد ، 2002 ، 17) :

1. تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم .
2. تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة .
3. تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع .
4. تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة .
5. تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة .

إذ تكمن أهمية الوقت في كونه ذو علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات ، إذ يعتبر من أهم عناصر الإنتاج إضافة إلى الجهد والتكلفة ، فهو العنصر المؤثر والمحرك لاستخدامات العناصر الأخرى المتمثلة بالموارد المادية والبشرية ، والذي بدونها لا نستطيع عمل أي شيء .

حيث إن هناك ارتباط وثيق بين إدارة الوقت بصورة مباشرة والنتائج الرئيسية لهذه المجالات ، ويكون الوقت هو سبب النجاح في تحقيق أفضل النتائج .

فالوقت يختلف عن جميع الموارد في أنه لا يمكن إحلاله أو تخزينه أو مضاعفته ، وبالرغم من ذلك كثيراً ما يعامل الوقت وكأنه لا قيمة له أبداً ، وبالتالي فإن من أهم سمات المدير الناجح طريقة استعماله للوقت ومحافظته عليه وحرصه في استخدامه ، إذ يعتبر هذا المفتاح الحقيقي لإدارة فاعلة للوقت .

ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو أحد السبل التي تؤدي إلى تقدم المجتمعات الإنسانية ، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت ، وليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدماً ، حيث إن هناك ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما ، وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه بعض الأفراد أو سوء اهتمامهم واستخدامهم لهذا المورد الثمين .

وبلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الدول نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله .

2-2 : إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية :

يعبر عن العملية الإدارية بأنها " عملية التفاعل بين جزئيات ومكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة " ، (سمر، 1992 ، 32) .

وهذا يعني أن تتطلب أي إدارة كانت وظائف ثلاثة وهي : التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، وذلك لضمان استغلال الموارد واستخدامها بكفاءة وفاعلية ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد عناصر الإنجاز الرئيسية ، وأحد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات ، (نادر و محمد ، 1993 ، 99) ، (هدى ، 2000 ، 40) .

وعليه فإن إدارته تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه ، وتنظيمه ، والرقابة عليه ، وبذلك فإن العمليات الإدارية الثلاثة وما تتضمنها من نشاطات يمكن استخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت ، بحيث يمكن من خلال تطبيقها توفير جزء من الوقت وتحسين استخدامه ، (Patten , 1981 , 189) .

حيث لا ينكر أحد أن إدارة الوقت الفعالة تنعكس على نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها ، وإدارة الوقت من أهم موارد الإدارة ، فإذا استخدم هذا الوقت بفاعلية فإنه رأس مال حقيقي للفرد والمنظمة .

وتظهر أهمية الوقت في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ونظراً لأهمية تلك الوظائف فإنه لا بد من الإشارة إليها بشيء من التفصيل لضرورة أهميتها تجاه استغلال الوقت و استثماره في تحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته .

ويمكن تناول إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية كما يأتي :

2-2-1 : تخطيط الوقت

قليلاً منا ، يخصص وقتاً كافياً للتخطيط بالرغم من أهميته ، وتزداد أهمية التخطيط كلما صعدنا في السلم الإداري ، والمدير في أي مستوى إداري كان ، لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط ، ولأننا نخفق في التخطيط فنحن نعتقد بأنه ليس هناك عمل سهل ، وإن كل عمل يأخذ وقتاً أطول مما يجب ، وعلى أية حال ،

فالأشخاص الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون ،
(حنا، 2006، 91) .

فالتخطيط يعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال ،
وتخطيط شخص ما لوقته يتضمن أولاً معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل
المناسب ، (سهيل ، 2004 ، 42) ، وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين هما :

أ . تسجيل الوقت : Recording Time

بالرغم من أن معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير تؤكد على أن
التخطيط هو المهمة الأولى له ، فإن " دركر Drucker " يرى أن
الخطوة ليست إلا مجرد مقاصد وغايات ، وبالتالي فإن مهام المدير لا
تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية إنقضاء وقته ، (Druckr , 1966 , 21) .

حيث إن مشكلة المدير مع وقته لا تحتاج إلى عناء لإثباتها ، فكثيراً ما نسمعه
يردد القول المعروف " ليس لدي الوقت الكافي " وأنه لديه ضغط عمل كبير ، مع
كل مرة يطلب منه مثلاً المشاركة في برنامج يستهدف تنمية قدراته في موضوع
معين ، أو عند محاولة تحقيق رغبته في الحصول على إجازة لبضعة أيام ، فما
سبب ذلك ؟ بالرغم من أن هذا المدير ربما يمتلك نفس مقدار ساعات العمل التي
يمتلكها غيره ولا يعاني مثل هذه المشاكل .

الكثير من هؤلاء المدراء يعتقد بأن المشكلة مشكلة وقت ، وأنه لو أتيج له
وقت أكبر لأمكن حل كل المشكلات . وهذا اعتقاد خاطيء ، فالمشكلة الحقيقية
ليست عدم توافر الوقت ، وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف
الوقت ، (نادر، 1999، 72) .

وبدون الخوض في التفاصيل غير المجدية ، فإن علاج ما يشكوا منه هذا
المدير وغيره من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت ، والتسجيل ليس بدعة ولا هو
إختراع معقد ، بل هو أسلوب سهل ومقنع في كثير من المجتمعات الإدارية ، فالذين
لا يستطيعون تذكر الماضي محكوم عليهم بتكراره .

ويتطلب ذلك قيام المدير بتسجيل كافة النشاطات التي يمارسها في فترة زمنية
محددة ، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة كالأُسبوع أو الشهر

مثلاً ، ثم استخراج معدل الوقت الذي يقضيه المدير في كل نشاط ، وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية ، حيث تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح ، (محمد ، 1995 ، 19) .

إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين أساسيين : يتمثل الركن الأول: في أن المديرين يجهلون عادة طبيعة مشكلات وقتهم ، فلو طلبت من أحدهم أن يصف وظيفته وأن يحدد الوقت الذي ينفقه لتنفيذ واجباتها وتحمل مسؤولياتها ، وقارنت ما وصفه وحدده بما يتم فعلاً على أرض الواقع لأنصح وجود فرق شاسع بين القول والفعل ، (نادر ، 1999 ، 73) .

حيث إن تصرفات المديرين هي من أهم أسباب مشكلات الوقت ، وبالتالي فإن الحلول يجب أن تأتي منهم لا من غيرهم ، (Merrill , 1980 , 54) .

إن المعلومات الدقيقة عن كيفية إنقضاء وقت العمل تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ، وهذا يقود إلى حل علمي لها ، كما يقود إلى نتيجة مفادها أن هذه المشكلات ليست جميعها بنفس مستوى الحدة المتوقعة .

ويتمثل الركن الآخر: في أن التكلفة المالية التي تتحملها المنظمة للوقت كبيرة بأي معيار، ولكن كثيراً من المديرين لا يعون التكلفة الحقيقية لأوقاتهم ، (نادر، 1999، 73) .

وبالتالي ، فإننا نقول لأولئك الذين يودون أن يديروا أوقاتهم بفعالية ، أن تكلفة أوقاتهم عالية وعالية جداً .

إن الأساليب التي يمكن استخدامها في تسجيل الوقت متنوعة فقد يقوم المدير بنفسه بتسجيل وقته ، وقد يقوم بذلك شخص آخر ، ومن مزايا قيام المدير بتسجيل وقته ما يلي ، (محمد ، 1995 ، 19) :

أ- إن المدير يعرف ما يفعله ، ولذلك فإن بياناته تكون أكثر دقة من أي شخص آخر .

ب- إن المدير يسجل كل وقته بما فيه المناقشات السرية والنشاطات الخاصة والتي غالباً لا يستطيع أي شخص آخر أن يعرفها أو يحصرها .

وفي كل الأحوال فإن هنالك شروط يجب مراعاتها في تسجيل وقت المدير ، ومنها ، (محمد ، 1995 ، 20) :

1. يجب أن يوضح نوع العمل الذي يقوم به المدير في كل جزء من أجزاء وقته : شؤون مالية ، إدارة أفراد ، علاقات عامة ... إلى غير ذلك .
 2. يجب أن يوضح الشكل الذي يقضي فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته : لجان ، اجتماعات ، مكالمات هاتفية ، مجاملة زوار أو ضيوف وغير ذلك .
 3. يجب أن يوضح المكان الذي يقضي فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته : في مكتبه ، في مكتب شخص آخر ، في دائرة أخرى ، خارج البلاد ، وغير ذلك .
 4. يجب أن يوضح الأشخاص الذين يقضي المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته : الرؤساء ، المرؤوسين ، الزملاء ، العملاء ، رجال الصحافة ، وغير ذلك .
 5. يجب تمييز الاتصالات العارضة التي تقل عن خمس دقائق مثلاً ووضعها في فئة مستقلة .
 6. يجب أن تغطي الفترة الزمنية التي يتم تسجيل الوقت فيها مدة أسبوعين أو ثلاثة مرات في السنة ، كي تعطي صورة حقيقية عن كيفية قضاء المدير لوقته .
- ومن هنا يتضح أن الهدف من تسجيل الوقت هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط ، وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة ، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى ، وزيادة الوقت المخصص للأخرى ، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت ، وما يخضع منها لسيطرة المدير أو أي شخص آخر .
- ويستهدف التسجيل كذلك تخطيط وقت المدير وإعادة توزيعه على الأنشطة حسب أهميتها وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف .

ب. تحليل الوقت : Time Analyses

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح (كما سبق أن ذكرنا) كيفية استخدام الوقت ليصار إلى إعادة تنظيمه ، وعلى ذلك ، بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله وهي الخطوة الأولى لإدارته ، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها ، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً أن تحقيق الفعالية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر

الاقتناع لديه بأنه بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت ، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية .

حيث يتم اختبار المعلومات والبيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة ، وذلك لمعرفة المتغيرات الضرورية واستبعاد المتغيرات غير الضرورية ، وذلك لتبسيط العمل وتقليل التكاليف والتخطيط لذلك في المستقبل ، (موسى، 2002، 201) .
وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدام لوقته وإعادة توزيعه ، فإن هذه المراجعة لن تجدي فتيلاً إن لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت ، سواءً على صعيد تحديد الأهداف والأولويات ، أو على صعيد السيطرة على الوقت .

وبناءً على ذلك يتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى ما يلي ، (Drucker , 1980 , 29-52) :

1. التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها ، ولا ينجم عنها أية نتيجة مفيدة ، وي طرح السؤال التالي نفسه في هذا السياق : ماهي 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 عن أداء هذا النشاط لأنه يمثل مضيعة للوقت ، وسيكتشف بعد ذلك أن هناك كثيراً من الأنشطة يمكنه أن يتخلص منها .

2. ماهي المهام التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويضها للآخرين ؟

3. ماهي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها ؟

وما هي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المرؤوسين ؟

إذ لا بد للمدير أن يعي أنه قد يكون أكبر مضيع للوقت ، بخاصة إذا كان غير منظم ، وكان غير قادر على تحديد الأهداف والأولويات ، أو كان من النمط الذي لا يحترم وقت المرؤوسين .

حيث يجب على المدير أن يحترم وقته ، وأن يحترم أوقات الآخرين ، وأن تأتي كلماته وتصرفاته منسجمة مع ذلك ومؤكد له .

وبعد أن تعرفنا على عمليتي تسجيل الوقت وتحليله ، أمكن لنا التعرف على كيفية التخطيط للوقت .

حيث يقترن التخطيط بالزمن في كل عملياته ، كما أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية ويحدد لكل منها الوقت المناسب لبدئها ونهايتها وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية المحددة . فالتخطيط هو من أهم تقنيات إدارة الوقت ، إذ لا معنى لحياة بدون هدف ، ومن لا يرى هدفه أمامه بوضوح يضيع في محاولات تلبية طلبات الآخرين ، والتي ربما قد تكون قصيرة المدى ولكن تبعده عن الهدف الأساسي الذي هو النجاح ، والنجاح لا يأتي صدفة إلا في ما ندر ، (كلير ، 1998 ، 43) .

ويعرف التخطيط بأنه " العملية التي يمكن للمديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف ، ويقدرُوا المستقبل ويطوروا اتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف " ، (Boone and David , 1992 , 119) ، (سهيل ، 2003 ، 31) .

وتأتي أهمية التخطيط من إعتبار أساسي مفاده: أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير بهدف إنقاء الأزمات والحيلولة دون الاستسلام إزاءها ، والتخطيط يعمل على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً وبين ما يستهدف تحقيقه ، (عبد الفتاح ، 1999 ، 111) .

فالإدارة الفاعلة للوقت تعتمد على تخطيط جيد للوقت ، وهذا يمكن ترجمته بالمعادلة التالية ، (مروة ، 2001 ، 160) :

تخطيط جيد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت = إدارة فاعلة للوقت
أي أنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر ، ومع ذلك فنحن لا نحيدّه ، لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة ، وتنبؤاً بالأحداث المتوقعة واستشرافاً للمستقبل .

وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو ، فإن تخطيط الوقت 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 دائماً . وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل ، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل ، (نادر ، 1999 ، 113) .

وبالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط ، فإننا لا نخصص وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم ، فالناس يسعون إلي إشباع حاجاتهم ، ومنها حاجة الشعور بالإنجاز أو الانتهاء من المهام ، ولسوء الحظ فإن التخطيط لا يشبع مثل هذه الحاجة في التو واللحظة ، فننتج التخطيط لا نلتمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لا نلتمسها أبداً ، وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يدلف بنا إلى نتائج سريعة .

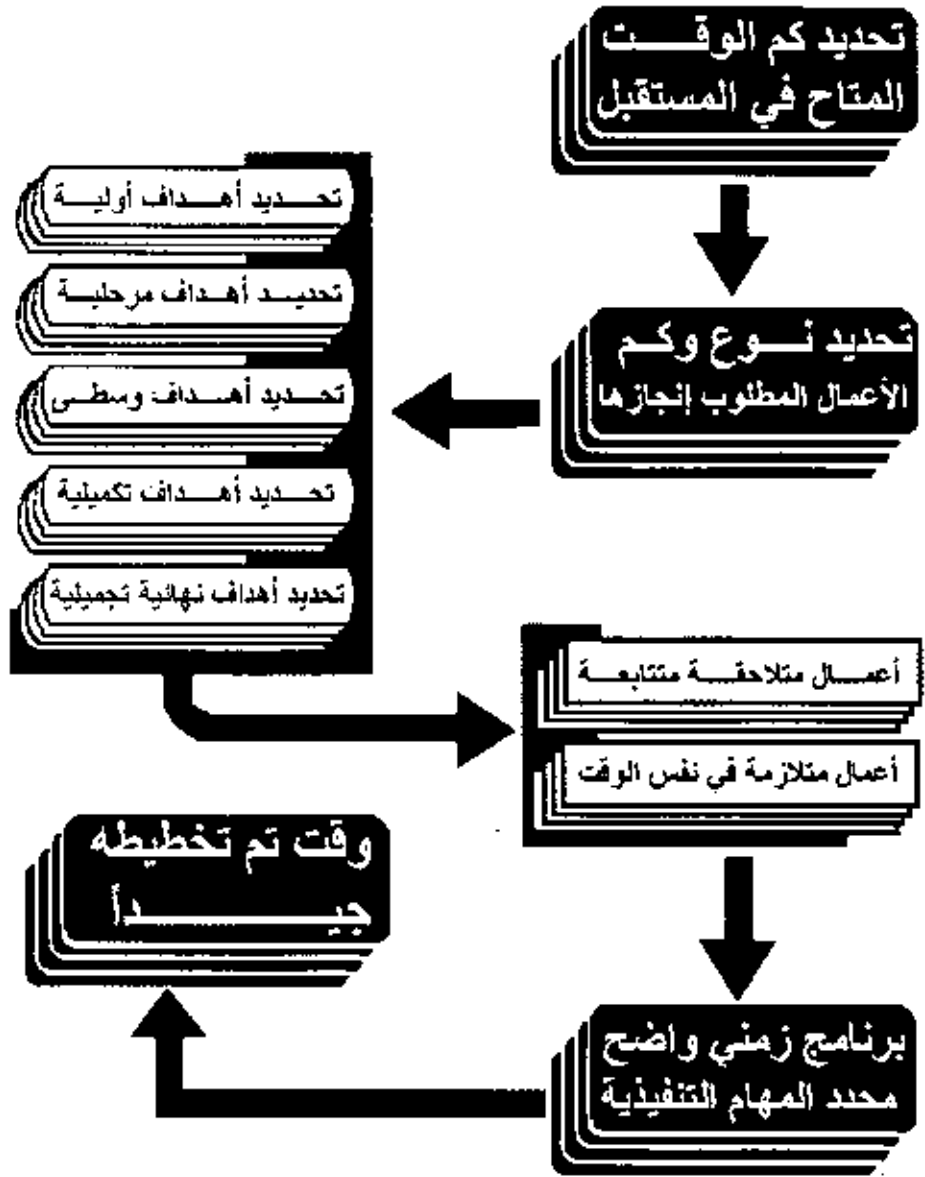
فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية ، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدئها ونهايتها ، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية ، (مروة ، 2001 ، 160) .

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 مساوياً للزمن الكلي . وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له ، (نادر ، 1999 ، 113) .

ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال ، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه ، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى القريب والبعيد .

وتتحدد الأهداف عادةً بشكل هرمي بدايةً من الأهداف الأولية ثم الأهداف المرحلية ، والأهداف الوسطى ، ثم الأهداف التكميلية وأخيراً الأهداف النهائية .

والشكل رقم (1) يوضح كيفية تخطيط الوقت بشكل جيد .



الشكل رقم (1)

تخطيط الوقت

المصدر: محسن أحمد الخضيري ، (2000) ، الإدارة التنافسية للوقت إيترك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 123 .

ومن الشكل (1) يتضح أن نقطة البدء تتمثل في تحديد كم الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ولزيادة فعالية الإداري في وضع الأهداف الجيدة ، نورد المقترحات التالية ، (نادر ، 1999 ، 35-36) :

1. أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين .
2. أن تكون الأهداف مكتوبة ، فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها ، فضلاً عن أن كتابتها تساعد في تقييم الإداري لها باستمرار ، وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معاً وتحقيقها بصورة مشتركة أو تعديلها أو حذفها إذا ما تطلب الأمر ذلك .
3. أن تتميز الأهداف بواقعيته وقابليتها للتحقيق ، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة ، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع .
4. أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن ، حتى يمكن تقييم درجة تحققها في نهاية فترة الخطة .
5. أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة ، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم ، كي يشعروا بالارتباط بها ، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها .
6. وضع جدول زمني للأهداف ، إبتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة المحددة .
7. وأخيراً ، أن تكون الأهداف منسجمة بعضها مع بعض ، بحيث لا يعيق أو يعرقل أحدها تحقيق الأهداف الأخرى ، علاوة على أهمية مراعاة الإنسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها .

وبما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل ، فإن الباحثة ترى أنه يمكن إعطاء أهمية كافية للتنبؤ بالمستقبل عبر الزمن القادم ، واختيار الوقت المناسب من بين الأوقات المستقبلية القادمة ، وبما أن الوقت المستقبلي هو امتداد للوقت الحالي ، وأن الوقت الحالي هو امتداد للوقت الماضي ، وبما أن التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن ،

لذلك يجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة ، وأن تضع سياساتها واستراتيجياتها لفترة زمنية بعيدة المدى ، فلا حياة للمنظمة بدون تخطيط ورسم للإستراتيجيات والسياسات والأهداف المتعلقة بالوقت والزمن .

وهذا لا يتم إلا باستخدام منهج منظم لتخطيط الوقت ويجب أن يتم فيه تحديد الأهداف بدقة ووضوح ، وأثناء تحديد هذه الأهداف لابد أن يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية ، (نادر ، 1999 ، 114-115) ، (ربحي ، 2005 ، 50-51) :

- ماذا يجب أن يعمل ؟
- متى يجب أن يعمل ؟
- أين يجب أن يعمل ؟
- من الذي يجب أن يفعل ؟
- ما هي الأولويات ؟
- ما هو مقدار الوقت المستغرق ؟

والإجابة على هذه الأسئلة تكون بمثابة خطة للمدير ، تمكنه من التعرف على المشكلات مقدماً ، بحيث يعمل على مواجهتها ، وذلك بإعادة مراجعة الخطة وتأجيل تنفيذ بعض الأنشطة ، أو بتفويض بعض المهام ، أو العمل لساعات أطول ، أو باستخدام قوة عمل أكبر ، أو إضافة قوة عمل مؤقتة .

2-2-2 : تنظيم الوقت

لقد جرى تقدير عمر الإنسان العادي الذي يقضيه على وجه هذه الأرض فتيين أنه يناهز السبعين عاماً ، فإذا قسمت هذه الأعوام إلى أشهر ، يكون هذا الإنسان قد أمضى على الأرض حوالي ثمانمئة شهر ، أو ثلاثة آلاف أسبوع ، أو ما يزيد على مائتي ألف يوم ، أو ما يفوق الأربعة ملايين ساعة ، أو ما ينوف على مائتي وخمسين مليون دقيقة ، أو ما يتجاوز خمسة عشر بليون ثانية .

ولئن كان كل هذا الوقت موضوعاً تحت تصرفنا ، فلماذا ينجز بعض الناس أشياء كثيرة في حياتهم ، بينما ما ينجزه آخرون هو قليل جداً نسبياً .

ليس ثمة فرق بين القدرات العقلية ، لكي يقوم هذا التباين في مدى الإنجازات البشرية ، وإنما السبب الصحيح مرده إلى أن القلائل من الناس هم الذين تعلموا

كيف ينظمون هذا الوقت، ويجعلونه منتجاً ، بينما يسمح الآخرون لأنفسهم بأن يضيعوا وقتهم في غير فائدة ، (فوزي وآخرون ، 1993 ، 117) .

وتنظيم الوقت يعني " ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة " ، (Boone and David, 1992 , 219) .

وبذلك يشمل التنظيم عدداً من الأسس واثمبادئ ، كتصميم الهيكل التنظيمي ، وتحديد السلطات والمسئوليات ، والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي ، وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية ، ورعاية مصالح العاملين والإدارة ، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة ، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً ، (رعد ، 2000 ، 57-58) .

ومن هنا نستطيع القول بأن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت ، وتأخير في التنفيذ ، وبالتالي فإن التنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة ، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الوقت المطلوب للإنتاج ، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم ، مثل ، (نادر ، 1991 ، 36) :

- أ- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- ب- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة .
- ج- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .
- د- توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
- هـ- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .
- و- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .
- ز- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة ... الخ .

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها ، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث

وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري ، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة ، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحاببة للعمل ، (نادر ، 1991 ، 38) .

ويبين بعض الباحثين أن هناك أساليب جديدة لتنظيم الوقت مثل التفويض والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية ، وأن صفات مدير المستقبل تشمل القدرات الفنية والإدارية والسلوكية والقدرة على التكيف مع تحديات ومتغيرات الوقت الحاضر ، بما في ذلك القدرة على تخصيص الوقت وفقاً لأهميته وقيمه وتوزيعه على الاستخدامات المتنافسة .

حيث إن التنظيم الجيد يساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء ، والاتجاه نحو تفويض السلطة ، حيث أن عملية التفويض هذه تكون لازمة للمدير لأنها تقلل الوقت الضائع وإن كانت تزيد وقت غيره من المرؤوسين .

فمبرر التفويض هو توفير وقت إضافي للمدير ليفكر في مستقبل التنظيم بدل أن ينغمس في الأمور البسيطة ، (محمد ، 1998 ، 36) .

كما أن التنظيم الجيد يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل ، وتسهيل قيام المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقاً للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية ، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى إداري على حدة ، (محمد ، 2004 ، 88) .

ومن هنا يتبين لنا أن التنظيم يقوم بدور حيوي متعاظم في تعظيم الاستفادة من الوقت ، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة ، فضلاً عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ، ويتم العمل الجماعي في إطار المنظمة ، وبالتالي فإن الإدارة الجيدة للوقت لا يمكن أن تتم بدون تنظيم فعال ، ويقوم التنظيم الفعال على تحديد جيد ودقيق للإجابة عن الأسئلة التالية ، (محسن، 2000، 138-139) :

• من ... ؟

• يقوم بماذا ... ؟

• أين ... ؟

• كيف ... ؟

• متى ... ؟

• وما علاقته بالآخرين ... ؟

وهو ما يطلق عليه توصيف الوظائف ، أي أن التنظيم يحدد من سيقوم بالنشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ؟ ومن سيتولى مساعدته ؟ ومن سيشرّف عليه ؟ ولمن سيقدم تقارير الإنجاز والعمل ؟ وما هي صلاحياته وحدود سلطته ومسئوليّاته ؟ وما هو الإطار الكلي التنظيمي الذي سيعمل في نطاقه ، وموقفه من هذا الإطار .

وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة ، وحدودها ، وعلاقة شاغلها برئيسه ومرؤوسيه والمجموعة التي تعمل معه ، فإنه أيضاً يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي ، والتنظيم بذلك مسئول عن التنسيق والتناسق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المنظمة ، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به ، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فاعلية في إدارة الوقت .

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما ، (محسن ، 2000 ، 139) :

العنصر الأول : تحديد الأفراد ، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية ، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد .

العنصر الثاني : العلاقات التبادلية التفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض ، والناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر .

ومن هنا فإن تنظيم الوقت عملية بالغة الأهمية ، وهي عملية محورية لازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات عصر العولمة ، ليس فقط من أجل تحسين استغلال الطاقات المتاحة ، ولكن (وهو الأهم) الانتقال من هذا كله إلى مراحل الإبداع الحيوي ، والابتكار الفاعل ، والذي يجعل من المنظمة خلية نحل فاعلة ومتفاعلة .

2-2-3 : توجيه الوقت

بعد التوجيه وظيفة مركبة ، تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الأجل ، ويعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الصعبة والأساسية للمدير .

ويعود السبب في ذلك إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل ، كما لا يمكنه السيطرة والرقابة على الكثير منها، (جميل، 1986، 359) . وتظهر أهمية الوقت في التوجيه ، باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه ، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة ، وبذلك فإن إطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر ، وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف ، وبعد التوجيه ملازماً للتخطيط ، إذ لا بد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه .

ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة وفي جميع مستوياتها الإدارية ، ويتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في النقاط التالية . (رعد ، 2000 ، 61-62) :

أ- يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين في المستويات الدنيا الاحتكاك المباشر مع مرؤوسيه ، ومع المنفذين ، ليتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها، وإذا تقاعس المدراء في التوجيه فإن وقت الانجاز قد يتأخر عن الوقت المحدد .

ب- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية الدنيا أن تكون دقيقة في عملها طبقاً لما وضعته المستويات العليا ، وإلا فإن المنظمة ستعرض إلى تشويه في التنفيذ وتأخير زمن الانجاز .

ج- يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن توصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب ، كما أنه يجب على المستويات الدنيا أن تعرض مشاكلها دون تعظيم لها ، وإلا فقد هدر الوقت وفقدت المعلومات أهميتها وقيمتها .

د- يتطلب الوقت من جميع المستويات العمل المشترك من أجل إزالة كافة الحواجز النفسية بين المنفذين وبين مدرائهم ، لأن هذه الحواجز تقلل طاقة العمل ، كما تقلل بنورها من كمية الإنتاج ، وكلما انخفضت كمية الإنتاج تتطلب الأمر وقتاً ، أي أنه كلما زادت إنتاجية العمل قل الوقت المطلوب ، وكلما انخفضت كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتاً أطول ، وهذا يعني أن وقت العمل يتناسب عكسياً مع نمو الإنتاج .

هـ- يتطلب الوقت الفعال أن تسود روح المحبة والتعاون والانسجام بين المشرفين في المستويات العليا وبين المنفذين ، أو بين المشرفين في المستويات الوسطى والعليا ، وهذه الصفة تخفض من الوقت وتجعل العامل يبذل جهد وطاقة معينة لتحقيق ذلك .

و- إن مراعاة الوقت يعني مراعاة الحالات الإدارية والاجتماعية والنفسية ، وأن أي خطأ أو انحراف أو تفسير خاطئ لمضمون التوجيهات سيؤدي إلى إعادة توجيهه من جديد ، هذا بالإضافة إلى أن التفسير الخاطئ يقود إلى تنفيذ خاطئ، وقد يربك الإنتاج والإدارة معاً .

وللحصول على نتائج جيدة من عملية التوجيه يجب تحقيق الشروط التالية :

1- اختيار الوسيلة التوجيهية المناسبة ، وعند القيام بذلك يجب دراسة وتحليل الوسائل التوجيهية جميعها ، ثم اختيار الأفضل والمناسب منها .

وهذا يعني أنه لا يكفي تحليل الوسائل التوجيهية فقط ، بل يجب دراسة ردود الأفعال التي يولدها العاملون في المنظمة ، وكذلك شخصية واتجاهات وقيم وأفكار الأفراد الموجهين .

2- اختيار المدراء والمشرفين والموجهين الذين تنطبق عليهم الصفات القيادية من التأهيل والممارسة والسلوك والصراحة والصدق والاستقامة والحزم والمرونة والاستمرار .

3- إيجاد علاقة قائمة على المحبة والانسجام والتعاون بين الموجهين والعاملين، وتعزيز الثقة بينهم ، وإزالة كافة التناقضات والخلافات التي يمكن أن تظهر .

4- إبراك المرؤوسين لوسائل التوجيه ، وهذا يتوقف على المهارة و الخبرة
والممارسة لهؤلاء المرؤوسين .

5- إزالة كافة الخلافات والمشاكل التي تعترض سير العملية التوجيهية .

6- التخطيط الجيد للتوجيه ، ويجب أن يتناول هذا التخطيط جميع الخطوات
السابقة .

ومن هنا نخلص أن للتوجيه دور هام في إدارة الوقت ، دور يتعدى نطاق
استخدام الوقت إلى أفاق التنفيع الاستثماري للوقت ، باعتبار أن الزمن والوقت في
سباق وتلاحق مستمر ، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود .

2-2-4 : الرقابة على الوقت

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم
والمتابعة ، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء
مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنياً بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة
الإنحرافات في : إعادة التحليل للوقت بما تم إنجازه ، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء
وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة ، والتي تستنزف الكثير من الوقت ، وهذا
يتطلب القيام به بشكل دوري ، (عبد الفتاح،1999،40)، (نادر ، 1991 ، 38) .
وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناتج عن هذا
الاستغلال ، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام ، وللتحقق من تفعيل
الوقت (Time Effective) وبشكل عملي وعلمي سليم .

فالرقابة تعني * العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية ، بحيث تطابق الأداء
الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة * (Bartol and David, 1994,501) .

حيث إن عملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها بجلاء عند اكتشاف الأخطاء
ومنع وقوعها في الوقت المناسب ، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة
على الثقة والمحبة ، أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف
العمل ، والحماس في إنجاز الوظائف والمهام الوظيفية ، ومحاولة الارتقاء بخدمات
المنظمة ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في
إجراءاتها وتمارس من خلال التهديد والوعيد ، أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام

والأعمال والتذمر من العمل وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، ومن ثم يقلل الولاء والانتماء إلى المنظمة ، (Mackenzie , 1990 , 5) .
ولكي يتم المحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة يجب إتباع القواعد التالية ،
(رعد ، 2000 ، 66-67) :

1- إتباع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة وأوضاع المنظمة ، مع ضرورة مراعاة الربط والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية ، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة ، وبذلك يجب على المراقبين فهم الظروف المحيطة والمتغيرات الجديدة ، ودراسة العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية بين العاملين ، وتحليلها وتطبيق ما قد يلائم العمل وتحقيق الأهداف .

2- إن إتباع الطرق الرقابية الناجحة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية ، سواء بالنسبة للرقابة الداخلية أو الخارجية ، وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت ، لذلك يجب إتباع نظام معلومات رقابية ناجحة لتحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك .

3- استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل العمل ، وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد وبذلك يمكن التعرف على أعمال المنظمة وفي أي وقت ، ومعرفة التقدم الذي تحرزه ، ومقدار العمل الذي أنجزته في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة .

4- إن تنوع العمل وزيادة التخصص يتطلب زيادة عدد المراقبين وتخصيصهم ، وتوسيع عملية الرقابة ، فكلما زاد التخصص وجب زيادة الرقابة ، وإن لم تزد الرقابة لا تتحقق المحافظة على الوقت .

5- إن إتباع أسلوب مركزية الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت ، لأن الرقابة عبر تسلسل قيادي متعدد يؤخرها ، ولا تؤدي دورها ضمن الوقت المحدد .
حيث إن الرقابة المركزية تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال ، ومن المناسب جداً للمحافظة على الوقت التفرغ لوظيفة الرقابة ،

وتوزيعها على عدد من المتخصصين ، وعدم تركها في أيدي أشخاص محددين .

6- التنبؤ الرقابي ، حيث أن أهم نقطة في الرقابة هي الكشف عن الأخطاء والانحرافات ، وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد .

لذلك فإن التنبؤ بوقوع هذه الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها قد يحقق نتيجة مفيدة ، فإذا تم ذلك تكون الرقابة فعالة ومجدية ، وبهذا فإن المعلومات يجب أن تصل إلى المدير في الوقت المناسب ، وكذلك تقديم البيانات الضرورية واللازمة ، وتحديد التصرفات المستقبلية على ضوء التصرفات والأخطاء التي حصلت في الوقت الماضي .

إن هذه العمليات والأنشطة تؤكد على أن عملية إدارة الوقت ينبغي أن تدرس وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية ، وصولاً إلى زيادة كم ونوع الجهد الذي يملأ به وحدة من الزمن بأعلى مستوى ممكن ، وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة، (Al-Araji , 1989 , 296) .

فالمدير الناجح في إدارة وقته قد أفلح في أن يضع جميع نشاطات المنظمة تحت السيطرة والرقابة ، (لوثر ، 2002 ، 65) .

ومن هنا نستطيع القول أن الرقابة جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت ، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية ، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت ، ولكن الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه وبشكل علمي وعملي سليم ، (محسن ، 2000 ، 142) .

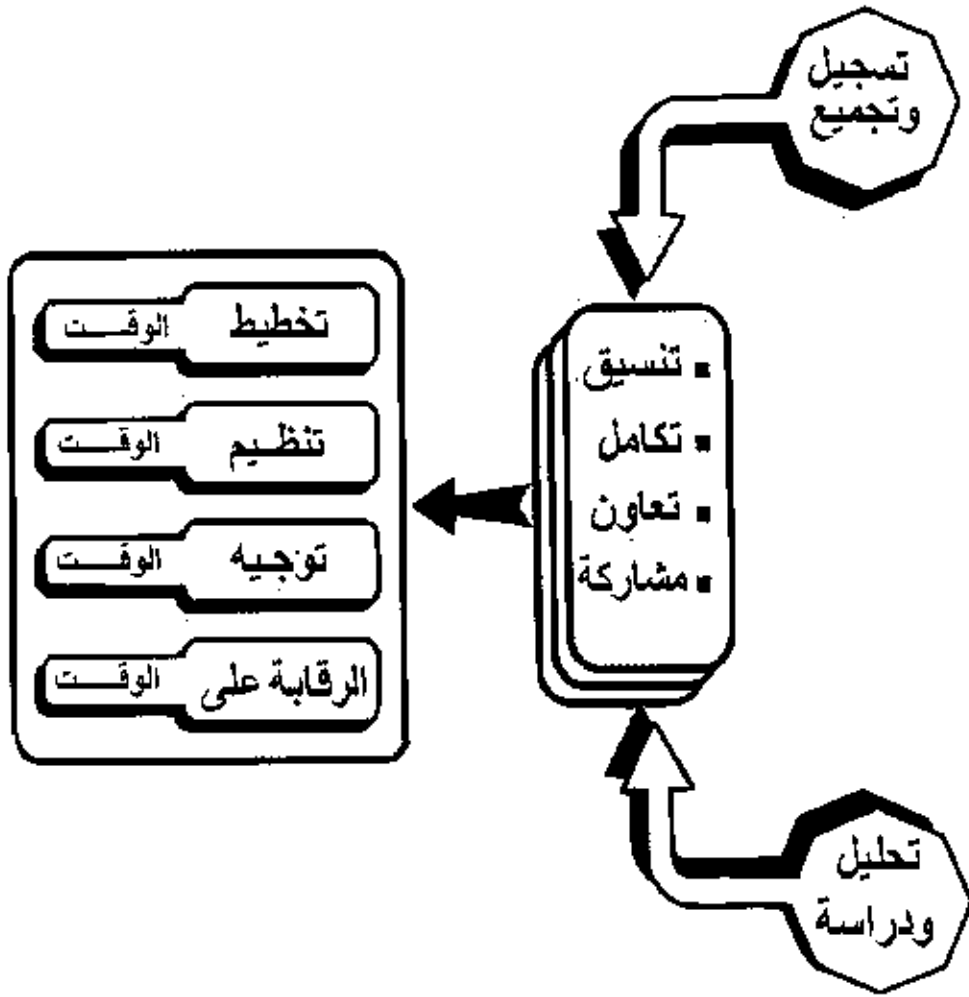
حيث إن الهدف من إدارة الوقت هو التفكير في كيفية استغلال الوقت الحالي والمستقبلي أفضل استغلال ممكن ، فمن خلال استغلال الوقت الحالي يحقق الفرد أهداف عمله ويقلل من مناعب هذا العمل ، أما التفكير في كيفية استغلال الأوقات القادمة أي المستقبلية فهذا في حد ذاته يقلل من المفاجآت والأزمات والأضرار ،

ويساعد في حل المشكلات المتوقعة ، وينتهي لمجابهة الظروف الطارئة والمواقف الحرجة والمفاجئة ، (سيد ، 2005 ، 556) .

وفي ضوء ما تقدم فإن إدارة الوقت بجوانبها الأربعة السابقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، تصبح عملية فعالة ، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة ، ولا يوجد تنظيم بدون تخطيط ، ولا يوجد توجيه بدون تنظيم ، ولا يوجد رقابة بدون توجيه .

فعملية إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة الجوانب والأبعاد ، ولا يجب إغفال أي جانب منها أو الاهتمام بجانب منها أكثر على حساب الجوانب الأخرى .

والشكل رقم (2) يوضح كيفية إدارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد .



الشكل رقم (2)

جوانب عملية إدارة الوقت

المصدر: محسن أحمد الخضيرى ، (2000) ، الإدارة التنافسية للوقت ، إيترك

للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 115

2-3 : العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت

هناك مجموعة من العوامل تمثل عقبات تقف حاجزاً دون الوصول لتحقيق الأهداف ، هذه العوامل تقع تحت مسمى مضيعات الوقت ، ويمكن تناولها كما يأتي :

2-3-1 : مفهوم مضيعات الوقت

إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يمكن أن يلجأ إليه ويستخدمه المديرون في مختلف المستويات الإدارية (وحتى غير المديرين) ، حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة ، وبشكل يمكنهم من استغلاله واستثماره في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه .

ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت ، فالكثير من المديرين وخاصة في المستويات الإدارية العليا يشكون دائماً من مشكلة ضياع الوقت لديهم ، وأن وقت أو ساعات العمل الرسمية لا تكفيهم لإنجاز أعمالهم ، مما يضطرهم إلى إنجازها في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة ، وراحتهم الشخصية وعائلاتهم ، وهذا الأمر يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب المستمر ، مما يؤثر على حالتهم الصحية ومستوى أدائهم للعمل وعلاقتهم مع الآخرين ، (رضا وآخرون ، 2002 ، 233) .

فالمدير (أو أي فرد آخر يعمل في المنظمة) المرهق المتوتر يكون دائماً في حالة عصبية تنعكس سلباً على أدائه وسلوكه وما أكثر الصياح الذي يسمعه بعض الرؤساء أو العاملين تجاه الجمهور أثناء العمل في زيارتنا لبعض المنظمات بسبب ضغط العمل وعدم وجود الوقت الكافي لديهم لإنجازه وإتخاذ القرارات المناسبة .

يتضح مما تقدم أن الآفة التي يعاني منها العاملون بوجه عام والمديرون وأصحاب سلطة إتخاذ القرارات بوجه خاص هي ضياع الوقت ، وعدم استخدامه واستثماره بوجه حسن عن طريق التخطيط والتنظيم السليمين له والقضاء على المواقف التي تسبب هذا الضياع ، (رضا وآخرون ، 2002 ، 233) .

فكما يغري منظر الغاية نوي النظر القصير إلى أعماقها ... لكنها المغامرة ، قد يبدو تعريف مضيعات الوقت (Time Wasters) سهلاً للوهلة الأولى ،

فالهواتف ، والعمل الورقي ، وتوقف آلة النسخ ، والحديث الاجتماعي ، تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت ، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية لمن يعتبر هذا النشاط مضيعاً للوقت . لك أو للشخص الآخر ، ثم متى يكون مضيعة للوقت ؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين ، كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح توظيفاً جيداً للوقت ، والعكس صحيح ، (نادر ، 1991 ، 131) .

وعنى هذا الأساس يعرف الباحث (رضا) 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 المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه " ، (رضا ، 2002 ، 134) .

في حين يعرفها الباحث (Mackenzie) بأنها أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة " ، (Mackenzie , 1990 , 44) . وتعرف مضيعات الوقت بأنها " عبارة عن الفاعليات المختلفة التي تشعر بأنها تضيق وقتك وجهدك وتشعر بالحاجة للتخلص منها ، أو على الأقل تلافي الأثر السلبي الذي تسببه " ، (محمود ، 1995 ، 45) .

ويعرفها الباحث (عبد الحميد) بأنها " كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق إنجاز فعال أو اقتصادي ، أي دون عمل أو إنتاج " ، (عبد الحميد ، 1998 ، 20) .

وتعرف بأنها " تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً " ، (محمد ، 2000 ، 69) .

ومن هنا يتضح لنا بأن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والامكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله .

حيث إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الإنفقات إلى

ما يلي ، (Robert , 1981 , 4 -7) :

- أ- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك .
- ب- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك ، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية ، والأهمية مقاسه بأنشطة المدير تجاه أهدافه .
- ج- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون ، أو أنت والآخرون ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه .
- د- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كقول " إن الأمر ليس من مسؤوليتي " أو " أن المجتمع يفرض هذا " ، أو " أن زيدا هو السبب في ذلك " ... وهكذا ، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة ، وبالتالي ، فأنت المسؤول عنها ويبقى الحل في يدك ، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ، حيث إن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة .

مما تقدم يمكن للباحثة القول أن مضيعات الوقت تعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزء كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف ، ويتفاوت هذا الوقت الذي تم استنفاده دون جدوى من بيئة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر ، فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي (كما سبق أن ذكرنا) يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص ، لذلك على الفرد أن يتعرف ، (من خلال عمليات التحليل للوقت) على الأنشطة التي تستنفذ أوقاتاً غير ضرورية أو تعطي عائداً لا يتناسب مع ما أعطى لها من وقت ، أو الأنشطة التي تعتبر ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة .

2-3-2 : أسباب مضيعات الوقت

إن المدير الفعال هو الذي يشعر بأهمية الوقت ، وبالتالي يحسن استخدامه واستثماره من خلال إدارته له بطريقة جيدة ، فالوقت هو مورد اقتصادي يجب أن نسعى إلى تعظيم الاستفادة منه ، (ثابت ، 2005 ، 436) .

وفي الوقت الحالي وأمام التطور الهائل الذي تشهده المنظمات الحديثة ، ولتضخم حجم المنظمات وتنوع أشكالها ، كان لا بد للإداري من أن يبذل معظم وقته في الرد على المكالمات المستمرة ، والمناقشات ، والاجتماعات ، وقراءة التقارير المتعددة ، وغيرها من الأعمال ، مما جعل الإداري يواجه صعوبات كبرى في تنظيم وإدارة وقته ، وما يترتب على ذلك من سلبيات ومشكلات على المستوى الشخصي والجماعي ، ومرد ذلك إلى أن وقت العمل الرسمي لا يستثمر بالشكل الأمثل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وإنما يستثمر في جوانب أخرى عديدة يمكن اعتبارها وقتاً ضائعاً ، لأنها تأخذ وقتاً غير ضروري أو تستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو تعطى عائداً لا يتناسب والوقت المبذول من أجله .

وعند التدقيق في آفاق الحياة ومجالاتها المختلفة ، ومدى تداخل تلك الآفاق والمجالات مع طبائع الأنفس والأشياء يمكن الوصول إلى أسباب وعوامل عدة تعمل على إعاقة ترتيب الزمان وإدارة الوقت ، (عبد الله ، 2005 ، 45) .

إذ تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقت المديرين والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، ونظراً لطبيعة عمل هؤلاء المديرين والتي تقتضي القيام بالاتصالات الداخلية والخارجية فهم يعانون بشكل كبير من مشكلة ضياع الوقت ، رغم أن هذه المشكلة لا تخصهم وحدهم ، ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى أسباب تنظيمية وأخرى ذاتية،(محمد،1998،24-31)،(ماريون ، 1991،61-62) :

أولاً : الأسباب التنظيمية :

وهذه يمكن تحديدها بالآتي :

1- المكالمات الهاتفية :

حيث يعتبر الهاتف كباقي التطورات التكنولوجية أحد الوسائل التي توفر الوقت لأنه ييسر سبل الاتصال المباشر دون تكبد مشقة أو إرسال الرسائل بحثاً عن معلومة ، أو بهدف الاتصال بشخص أو بجهة ، ولكن وكأي إختراع فإنه قد يساء استخدام الهاتف ، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدلاً من توفيره .

ومن هنا يجب أن لا يتبدد وقت المدير في الاتصالات الشخصية والتي لا علاقة لها بالعمل .

2- الزيارات المفاجئة :

حيث يعتبر مكتب العمل مكاناً يتم فيه تصريف الأعمال ، وليس صالوناً أو مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء ، بل إن الزيارات الرسمية والتي هي من أجل العمل يجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت المدير وبالتالي تكون فرص قضاء مصالح الأفراد عرضة للتغيير والتأخير ، وهو أمر تظهر أهميته في مكاتب المديرين حيث يظهر دور السكرتير أو مدير المكتب في جدولة المواعيد .
إذ إن الزيارات المفاجئة تشكل واحدة من أكبر مضيعات الوقت لأنها شائعة جداً، كما أنه من الصعب جداً مقاومتها ، مما يدفع المدير إلى تحويل انتباهه إليها والتوقف عما يقوم به من أعمال ، (إليك ، 1990 ، 151) .

3- الاجتماعات الطويلة :

حيث يقضي المديرين جزءاً كبيراً من أوقاتهم في الاجتماعات ، فالاجتماعات ضرورية وتعتبر وسيلة مهمة من وسائل إتخاذ القرارات ، ولذا يجب أن يتم الإنتباه إلى ضرورة تنظيم هذه الاجتماعات بحيث تكون مفيدة ولا تخرج عن الموضوع، وتحقق الأهداف المتوخاة منها ، ويكون ذلك من خلال تحضير مسبق لجدول الأعمال وتحديد إجراءات العمل ووضع نظام النقاش في الاجتماعات والتلخيص الجيد ، وغيرها من التقنيات .

وحيثما يصبح من السهل إجراء اجتماعات فعالة وذات كفاءة بالنسبة للوقت ،
(لاري ، 2001 ، 86) .

4- الأزمات :

حيث يضيع وقت كبير من المدراء والموظفين . نتيجة المرور بالأزمات
مما يوقعهم بقلق دائم يجعل من المتعذر عليهم الاستفادة من الوقت بشكل جيد ، إذ
كثيراً ما يتوتر الفرد في مثل هذه انحالات ويشعر بالإرتباك والتباطؤ عن العمل
وترك أعمال غير منتهية ، مما يعني إهدار الوقت .

وقد يكون سبب الأزمة ذاتياً أو تنظيمياً مما يعني أنه يدخل ضمن الأسباب
التنظيمية والأسباب الذاتية لتضييع الوقت .

5- عدم وضوح الأهداف :

حيث يضيع وقت كثير من المدراء والموظفين نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب
إنجازه ، إذ لا تكون لهم أهداف واضحة يعملون على جدولتها وبالتالي تنظيم البدء
بتنفيذها خطوة بخطوة .

لذلك من الضروري أن يحدد الأفراد لأنفسهم موظفين كانوا أو مدراء أهدافاً
تبرر الأعمال التي يقومون بها ، وبالتالي يسهل عليهم محاسبة أنفسهم ومراجعة
نظام صرفهم أو استخدامهم لأوقاتهم .

6- سوء التنظيم :

حيث يعتبر التنظيم آلية لتيسير سبل العمل ، وبما يضمن أن يكون استثمار
الوقت استثماراً مجدياً ، فإذا كان التنظيم سيئاً فإن إدارة الوقت تكون سيئة .

7- عدم تفويض الصلاحيات :

حيث يتم تضييع الكثير من الوقت نتيجة المركزية المتمثلة بالحرص الزائد
على إتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري ، بدل من توزيعها حسب أهميتها على
العديد من المستويات الإدارية ، وإن هذا يسبب الكثير من الإرباك والتأخير للوقت ،
ويكون الحل في مثل هذه الحالة بتفويض الصلاحيات ، الأمر الذي يضمن إدارة
أفضل للوقت .

8- عدم وضوح أو عدم كفاية التعليمات أو المعلومات :

إن من أحد أسباب سوء إدارة الوقت هو عدم توفر المعلومات أو التعليمات الكافية والواضحة للموظف ، إذ من الصعب على الموظف أن يتصرف بوقته بكفاية في ظل التكنم والسرية الزائدة غير المبررة ، أو عدم وضوح التعليمات ويتصل بذلك عدم وضوح سلطة الموظف القانونية وعدم وضوح خطوط التبعية الإدارية أو المرجع الإداري صاحب السلطة عليه .

ثانياً : الأسباب الذاتية لضیاع الوقت

إن مضيعات الوقت المشار إليها ليست إلا أعراضاً للمرض الحقيقي وهو القلق والتوتر ، أكثر منه كون المهام المعهودة إليه كثيرة ، فمن المعروف أن الوظائف الإدارية مزيج من نشاطات معتادة وأخرى إبداعية ، وهذه هي التي تثير قلق المديرين ، ولذا يتجاوز الكثير من المديرين النشاطات المعتادة مما يؤثر سلبياً في استعمال الوقت ويؤدي إلى تضييعه في أمور هامشية بدل من صرفه في الأمور الإستراتيجية والتخطيطية ، ومن هذه الأسباب : (محمد ، 1998 ، 24-31)

1- القلق :

يمكن تفسير ذلك نفسياً ، بأنه وأحياناً ولإدراك المديرين لهامشية الأعمال التي يؤدونها على حساب دورهم في التخطيط ورسم السياسات وإتخاذ القرارات ، يتولد لديهم نوع من القلق والإحباط ، مما يؤدي بهم مرة أخرى إلى الدخول في حلقات جديدة من الإنشغال في الأمور الهامشية واليومية المعتادة .

2- عدم القدرة على إغضاب الآخرين :

حيث يحرص كثير من المديرين والعاملين ذوي النزعة الإنسانية على إحترام الناس وعدم إغضابهم ، ولكنهم يواجهون في الغالب أناساً يطالبون بما هو ليس حقاً لهم ، أو بما هو غير قانوني ، أو يتصرفون بشكل يخلو من الكياسة ، ويؤدي هذا الوضع بالمديرين إلى أن يضيعوا وقتاً كثيراً في محاولة لحل الأمور دون إتخاذ قرارات حازمة بحق هذه النوعية من الناس وهو أمر يؤدي في نهاية الأمر إلى تضييع الوقت .

حيث إن المدير الذي يعجز عن إيقاف هذه الأمور ، يبدو وكأنه ينكمش باستمرار ويزداد تضاول حجمه أكثر فأكثر وراء جبل الأعمال الدائم النمو بصورة أكبر وأكبر ، (إريك ، 1990 ، 199) .

3- وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف :

تمتاز المنظمات الحديثة (الحكومية منها خاصة) بالضخامة والتعقيد ، إذ ليس من المستغرب أن نجد أشخاصاً على مختلف المستويات الوظيفية دون وجود أعمال حقيقية تأخذ كل وقتهم ، وقد يكون ذلك بسبب عوامل تنظيمية كثيرة مثل وجود فائض من الأيدي العاملة على مختلف المستويات ، أو تركيز السلطات في قمة الهرم الإداري ، وفي مثل هذه الظروف يسلك كثير من الموظفين أو المديرين طريقاً يستنزف الوقت دون أن يكون ذلك لصالح العمل . إذ قد يقود ذلك إلى تدخل المدير أو الموظف بشؤون موظفيه وزملائه ومبائغته برود فعله على التصرفات البسيطة ، ومن مظاهر التثاغل التي نجدها بين كثير من الموظفين حل الكلمات المتقاطعة والألغاز التي تظهر يومياً في الصحف المحلية ، واستخدام المكاتب الحكومية كمراكز اتصال مع جهات خارجية لعقد صفقات أو الاتفاق على المواعيد لأمر خاصة ، أو استضافة المحاسيب والأقرباء ، والدعوات الرسمية بحجة مناقشة الأعمال ، والاهتمام الزائد بشكليات كتابة التقارير ، وجهود إعادة التنظيم دون مبررات ، والمقابلات الطويلة ، إلى غير ذلك من مظاهر ضياع الوقت .

4- السرية الزائدة :

إن التكتّم على المعلومات والسرية الزائدة يؤدي إلى استنزاف وقت كبير من قبل الموظف أو المدير أو المواطن في محاولته للحصول على ما يلزم من مثل تلك المعلومات ، أما أسباب إخفاء بعض الموظفين للمعلومات فيعود إلى حقيقة أساسية وهي أن من يمتلك المعلومات يمتلك القوة والسلطة والعكس صحيح ، فكلما قلت المعلومات عند العاملين وانحصرت لدى المدير زاد اعتمادهم عليه مما يعطيه شعوراً بالأهمية والسلطة ، أما السبب الافتراضي الآخر فهو أن بعض الموظفين يلجأون إلى التكتّم والسرية لإخفاء عشوائية بعض ما يصدرونه من قرارات ،

وافتنقارها إلى الأسس الموضوعية والمنطقية ، ذلك لأن توضيح موجبات مثل هذه القرارات وإظهار وجاهتها محرج ومريرك لهم .

5- الخوف على ضياع السلطة :

حيث يسهم الخوف أيضاً في تضيق وقت الموظفين الذين يخشون فقدان المنصب أو المركز وما يرافقه من سلطة ومزايا يعرفونها جيداً ، وقد يؤدي مثل هذا الشعور بالقلق إلى تصرفات مضيعة للوقت هدفها تأمين الشخص ضد ما يراوده من مخاوف ، كأن يدأب على مدح نفسه والتقليل من شأن الآخرين ممن يتصورهم من المنافسين ، ويتضح أثر هذا الشعور في تركيز السلطات وتشديد الرقابة على الموظفين ، وصرف كثير من الوقت في الرقابة عليهم ، وعدم إعطاء أهمية لتدريب المؤهلين منهم على تحمل مسؤوليات الإدارة في حالة غياب المدير ، مما يعني استمرار وجوده ومباشرته لأعمال تدخل ضمن نطاق اختصاص غيره من الموظفين أو المرؤوسين .

وأخيراً نستطيع القول أن أسباب ضياع وهدر الوقت كثيرة ومتعددة وتتباين عند كل واحد منا ، وعموماً يمكن تلخيصها في : المعوقات الهاتفية ، والزوار غير المتوقعين ، والاجتماعات المجدولة وغير المجدولة ، والأزمات المتوقعة والطارئة ، وعدم وجود أهداف ومواعيد لإنجازها ، ووجود مكاتب عمل مزدحمة بالموظفين والمراجعين ، وضعف التنظيم الشخصي ، والتفويض الوظيفي غير الفعال ، والروتين والغرق في التفاصيل العمومية ، وعدم وجود نظام واضح للاتصالات ، وورود معلومات غير صحيحة أو متأخرة زمنياً ، والتردد والتأجيل ، وعدم القدرة على قول " لا " وترك المهام قبل إنجازها ، ونقص الانضباط الذاتي ، وعدم التعامل بروح إيجابية ، (عمر ، 1998 ، 39-40) .

ولذلك ينصحنا "Bond" بأن نحسن التعامل مع مضيعات الوقت التنظيمية أو الخارجية ، لأنها عادةً تدخل إلينا دون أن نحسب حساباً لها ، (محمد ، 1998 ، 16) . أيضاً نجد أن عاداتنا وتقاليدينا وكذلك العلاقات الشخصية والعائلية تمثل في الكثير من الأحيان ضغوطاً لا يمكن التقليل من أثارها على الوقت المتاح للعمل .

وتزداد حدة هذه المشكلة خاصة في المجتمعات العاطفية التي يكثر فيها السؤال والاطمئنان على الصحة وأحوال الأسرة حتى في مكان العمل ، أو طول فترة الدردشة وإجراء أصول الضيافة في مكان العمل ، أو عدم القدرة على قول "متأسف" أو "لا" للزيارات المفاجئة غير المخططة أو الهواتف العارضة ، (ثابت، 2005، 437).

ويتضح من هذا أن كل هذه الأسباب تكاد تكون أعراض (أكثر منها أسباب) للمرض الحقيقي وهو القلق والتوتر الذي يصاحب الفرد في حال كانت واجبات عمله أكبر من طاقاته ، أيضاً في حال كان هناك أوقات فراغ كبيرة ، وعند محاولة قيام الفرد الارتقاء إلى مكانة أعلى عن طريق التقليل بالآخرين ومهاجمتهم .

2-3-3 : أنواع مضيعات الوقت

إن مضيعات الوقت تشمل جميع الأنشطة التي تأخذ وقتاً غير ضروري أو الأنشطة التي لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله . وإن العملية الإدارية تتكون من وظائف متعاقبة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القرارات ، ويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية أو عناصرها مضيعات للوقت ، وفيما يلي عرض موجز لكل منها ، (ربحي ، 2005 ، 164-166) ، (محمد ، 1995 ، 33-35) ، (فاطمة ، 1997 ، 22-24) :

أولاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط :

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية .
- اختلاف الأولويات .
- إتباع فلسفة إطفاء الحرائق أو الإدارة بالأزمات .
- عدم وجود مواعيد محددة لانتهاء المهام .
- أحلام اليقظة .
- القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير .

ثانياً : مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم :

- الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي .
- وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات .
- تكرار الجهود .
- وجود أكثر من رئيس .
- الخلط في المسؤوليات والسلطات .

ثالثاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف :

- وجود مرؤوسين غير مدربين وغير أكفاء .
- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم .
- وجود موظفين يثيرون المشاكل والصعوبات .

رابعاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه :

- النزعة السلطوية لدى المدير .
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة الدقيقة .
- تفويض للسلطة غير فعال .
- انعدام روح الفريق بين الموظفين وإضعافها بينهم .
- ضعف في حل الخلافات .
- ضعف القدرة على التكيف .

خامساً : مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة :

- كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية .
- نقص في المعلومات .
- عدم وجود تقارير متابعة .
- الميل إلى السيطرة المفرطة .
- وجود أخطاء وأداء هابط .
- عدم معالجة الأداء الضعيف .
- عدم القدرة على قول " لا " .

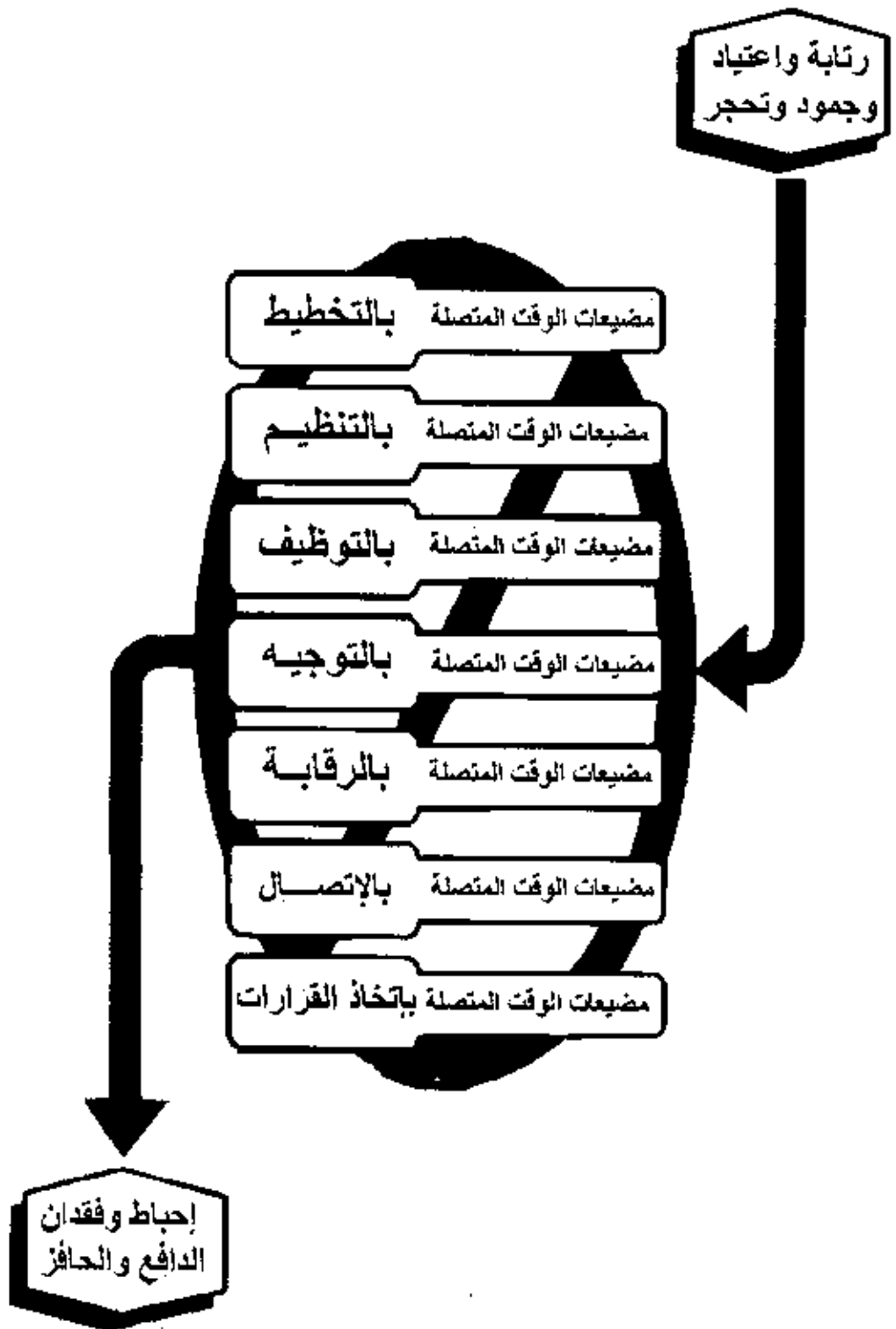
سادساً : مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال :

- كثرة الاجتماعات واللجان .
- نظام اتصالات غير كافي أو غير واضح أو مزدحم .
- ضعف حسن الإصغاء .
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين .

سابعاً : مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرارات :

- إتخاذ قرارات متسرعة .
- التردد .
- التسويف .
- الحرص على جمع جميع المعلومات .
- إتباع أسلوب إتخاذ القرارات بواسطة اللجان .

ولما كانت هناك العديد من مضيعات الوقت فقد قمنا بتجميعها وتصنيفها فسي سبغ حزم متكاملة تتصل جميعها بالوظائف الإدارية المختلفة ، كما يوضحها الشكل رقم (3) ، حيث يظهر فيه أن الرتابة ، والاعتیاد ، والجمود ، والتحجر توكد العديد من مضيعات الوقت التي تلتهم الزمن ، وتحدث الإحباط وفقدان الدافع والحافز على الإنجاز أو التحسين أو التطوير .



الشكل رقم (3)

مضيعات الوقت الرئيسية

المصدر: ربحي مصطفى عليان ، (2005) ، إدارة الوقت : النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 165.

2-4 : السيطرة على مضيعات الوقت

إن الحديث عن العيوب الإدارية في أي جهاز إداري أمر مألوف في النظم الإدارية المختلفة فمن الصعب توفر نظام يخلو من العيوب ، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها ، وبالرغم من إمكانية تبرير مضيعات الوقت كالقول " أن الأمر ليس من مسؤوليتي " ، أو " أن المجتمع يفرض هذا " ، وهكذا ، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ، ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة.

فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ، وهنا لا بد من الإشارة للمنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت ويقوم هذا المنهج على ست خطوات أساسية ، (سحر ، 2000 ، 23-24) :

أ- جمع البيانات :

إن فهم طبيعة العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت (مضيعات الوقت) يتطلب جمع المعلومات اللازمة ، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف على عددهم ، وعلى أسباب الزيارة وظروفها وذلك بقصد التعرف على حجم المشكلة وأبعادها .

ب- التعرف على الأسباب المحتملة :

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت ، لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها ، فهل هو المدير نفسه ، أم الآخرون ، أم البيئة ، أم ماذا ؟ وإذا كان المدير هو المسؤول عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين فما هو سبب ذلك ؟

ج- وضع الحلول الممكنة :

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة ، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها ، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لإبتكار الحلول .

د- اختيار أكثر الحلول الممكنة :

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيق من مضيقات الوقت ،
لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية .

هـ- تنفيذ الحل المختار :

وهنا عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ .

و- متابعة التنفيذ :

هذا يتطلب تقييم الحل ، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل
المشكلة ، فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالت قائمة ، لابد من إعادة العملية بأكملها ،
بدءً بجمع البيانات وانتهاءً بمتابعة التنفيذ .

إن هذا المنهج المقدم للسيطرة على مضيقات الوقت يتطلب توفر الرغبة لدى
المدير في التعرف على مضيقات الوقت بهدف التخلص منها ، لأن مثل هذا الأمر
يتطلب التغيير ، والتغيير لا يتم بسهولة ، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية
والوظيفية ، وهو عمل شاق يتطلب قوة الإرادة ، والصدق مع النفس ، والالتزام
الجاد من جانب المدير بمواجهة هذه المضيقات ، وإلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته
وبطبيعة وظيفته ، وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن
يسيطر على كل وقته ، فمما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير
منها(مضيقات الوقت) إذا كانت لديه القدرة والإصرار على مواصلة دفع نفسه اتجاه
الإدارة الفعالة للوقت .

2-5 : الأساليب المقترحة لزيادة فاعلية إدارة الوقت

يوجد جانب واحد من عمل المدير يتفق بشأنه معظم المديرين ، (لا يوجد دائماً
الوقت الكافي لإنهاء كل المهام الضرورية والمتوقعة) ، فاليوم العادي لدى كل
المديرين يكون مضطرباً ، إذ يقوم المديرين باستمرار باتخاذ قرارات تتعلق بأمر
متفرقة في وقت قصير ، (ورن ، 1991 ، 315) .

ولا يوجد أيضاً صيغة أو معادلة سحرية للاستغلال الأمثل للوقت ، فهي مهارة
تنمو من خلال الدراسة والممارسة ، وبالرغم من أن عملية التعلم فردية الطابع ،
فإن هناك بعض الأساليب والمفاهيم الأساسية المفيدة ، والتي تتجح بنسب مختلفة

حسب اختلاف الأشخاص ، إذ ما ينفع أحد الأشخاص ربما لا ينفع شخصاً آخر . وتكون مهمة الإداري هنا هي أن يقوم باختيار الأساليب التي تناسب طبيعة عمله ، وعليه أن يتذكر أيضاً أن المشكلة ليست في عدم وجود الوقت ، بل في الطريقة التي يستخدم بها هذا الوقت ، (روبرت ، 1991 ، 473) .

ولقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من المقترحات لإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها ، (عماد ، 1991 ، 38-42) ، (سحر ، 2002 ، 27-34) :

أ- التخطيط الجيد للعمل :

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية والإدارية ، فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب ، وكيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح ، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت ، لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه (مضيعات الوقت) .

ب- التنظيم الفعال :

إن للتنظيم الفعال دوراً كبيراً في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال ، والمقصود بالتنظيم هنا هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير ، كتنظيم مكان العمل ، مكتب السكرتيرة ، التخلص من أكداص المعاملات ، أنظمة حفظ الملفات ، إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي قد يقوم بها المدير ، كمفكرة العمل اليومية والمراسلات .

ج- إحياء المقاطعات أو التقليل منها :

كالزيارات ، والمكالمات الهاتفية ، والاجتماعات غير الضرورية ، وفيما يلي بعض الأمور التي تساعد في التغلب على هذه العوائق وتحديد عملها :

1- الزيارات :

إن بعض الأفراد يشكلون لصوماً للوقت ، ويأتون للزيارة في أوقات الدوام الرسمي للتسلية والدراسة غير الهادفة ، ولكن بالطبع ليس كل الزوار غير المتوقعين يودون هدر الوقت .

ويمكن لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار والمراجعين والموظفين إتباع التالي ،
(Janet and Landrum , 1978 , 32-39) :

- التخلص من سياسة الباب المفتوح .
- إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد وغريلة الزوار .
- تعلم قول (آسف لا وقت لدي) لأي شخص يأتي دون موعد مسبق أو عندما تكون مشغولاً .
- عدم تقديم مشروب للزائر وقابله وأنت واقف حتى لا يمتد الحديث أكثر مما ينبغي .
- قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه .
- استقبال الزائر خارج المكتب ، أو المشي معه خارج المكتب وعدم السماح له بالاستقرار .

إن النقاط السابقة التي وضعها كل من جانيت ولاندرم ستساعد المدير على تطوير كفاءته في التعامل مع الزوار غير المتوقعين ، وبالتالي توفير الكثير من الوقت ، حيث أن كثير من المدراء يعانون من هذه المقاطعات والتي تفقدهم تركيزهم وتسلسل أفكارهم ، مما يجعلهم يصرفون خمسة دقائق على الأقل ليسترجعوا تركيزهم في العمل ، وهذا ما يفسر كيف أن الزائر غير المتوقع الذي يهدر بضعة دقائق من وقت المدير يتسبب في ضياع وقت أكثر من ذلك .

2- المكالمات الهاتفية :

يعتبر الهاتف سلاح ذي حدين ، بإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت ، وبإمكانه أن يضيع الكثير منه أيضاً ، هذا ويمكن إدارة الهاتف على النحو التالي :

- تحديد زمن المكالمة قبل البدء بها .
- التخطيط وتحديد الأفكار للرسالة المرغوب نقلها قبل البدء .
- الدخول في صلب الموضوع مباشرة .
- تنمية مهارات الاستماع والتحدث .
- توفير دليل خاص بأرقام الهواتف .
- تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية .

- إنهاء المكالمة بعد استيفاء أبعادها الأساسية .
- تقديم أجوبة مختصرة نفي بالغرض .
- القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر ، ورفض استلام أية مكالمة في أوقات معينة .
- استخدام الهاتف عند الضرورة فقط .

3- الاجتماعات :

يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر ، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ، ولزيادة فعالية الاجتماعات هناك ضرورة لإتباع ما يلي ، (سحر ، 2002 ، 29) :

- تحديد هدف الاجتماع .
- تحديد المشاركين في الاجتماع ، مساهمتهم وخبراتهم .
- التحضير للاجتماع بتحديد وقته ، مكانه ، الفترة الزمنية التي تلزمه ، وإعداد خطة عمل لهذا الاجتماع بتحديد الوقت المخصص لمناقشة كل فكرة في الاجتماع .
- اختيار رئيس للاجتماع .
- إتاحة الفرصة لجميع المشتركين لإبداء آرائهم للوصول إلى الحلول المنشودة .
- تسجيل النتائج وتقييمها .
- تحديد القرارات المطلوب تنفيذها .

إن النقاط الثلاثة السابقة وهي الاجتماعات ، و الزيارات ، والمكالمات الهاتفية، تأخذ جزء كبير من وقت المدير ، حيث يقضي المديرون جزء كبير من وقتهم في الاتصال ، سواء في القراءة والكتابة أو المحادثة والاستماع ، كما أن معظم مشكلات المديرين مع مرؤوسيهم تعود إلى الاتصال ، أما بسبب ضعف في فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين ، أو بسبب ضعف توصيل المعلومات بطريقة صحيحة ، (عبد الرحمن ، 1993 ، 7) .

حيث إن الاتصال يعد الوسيلة التي من خلالها يقوم المديرون بوظائف الإدارة المتمثلة في : التخطيط والتنظيم والرقابة ، كما أن الاتصال يعد أمراً أساسياً في

نجاح أداء المدير ، والمدير الناجح هو الذي يقدر أهمية الاتصال ، ويعمل على استخدام اللغة الملائمة في التعبير عن أفكاره ، والاتصال المبني على الحوار الهادف والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ، والتوقيت الجيد والهادف لهذا الاتصال بحيث يستغل الوقت المستخدم في عملية الاتصال استخداماً هادفاً وفعالاً.

4- اتخاذ القرارات الصحيحة في حينها:

يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين (حل مشكلة ما) ومن ثم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فنختاره (قرار) ليتم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

يقول تشارلس فلوري (Charles Flory) إن عدم اتخاذ القرار في حينه يعتبر من أكبر مسببات ضياع الوقت ، فكثيراً من أصحاب القرار لسبب أو لآخر يماطلون في اتخاذ القرارات ، حتى أنهم بمعنى أوضح يرفضون اتخاذ القرار ، وإجراؤهم هذا لا يضيع الوقت فحسب بل يخلق لهم إزعاجات كثيرة تؤدي إلى الإرهاق المستمر طيلة اليوم ، ولا يفوت الباحث أن يذكر كتاب (بلانشر وهيرسي) الذي بعنوان " مدير الدقيقة الواحدة " والذي يطرح ثلاثة مفاتيح يعالج من خلالها عملية اتخاذ القرارات بشكل جيد وهذه المفاتيح الثلاثة هي ، (عماد ، 1991 ، 69) :

أ- على المدير أن يحدد أهدافه بدقة واحدة .

ب- على المدير أن يمدح بدقة واحدة .

ج- وعلى المدير أن يوبخ بدقة واحدة .

إن كل قرار هو محاولة للتوازن بين الربحية والكلفة والمجازفة ، والنقطة التي يجب ذكرها من خلال التخطيط قبل اتخاذ القرار هي عامل الطوارئ وإدخاله في كل حساباتنا تحسباً لأي طارئ خلال عملية التنفيذ لذلك القرار .

وتأسيساً على ما تقدم علينا أن ننظر إلى عملية التطوير الإداري بدءاً من القرار ذاته ، فالقرار بذاته عبارة عن هدف يراد تحقيقه . وكما كانت الوسيلة مناسبة بجوانبها النوعية والكمية والزمنية ، كان القرار متطوراً . بمعنى أن القرار يكون أكثر ضماناً في تحقيق الهدف المطلوب وبأقل قدر من التكاليف والوقت .

5- التفويض الفعال للسلطات :

وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية والمهارات الإدارية ، وذلك بتنفيذ العمل من خلال آخرين ، مما يساعد على توفير وقت المدير ، وزيادة خبرة الأفراد ونموهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين وذلك بإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار ، (نادر ، 1991 ، 52) .

حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت وتخصيصه للأمور الاستثنائية ، وترك الأمور الروتينية للمرؤوسين .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التفويض كما هو وسيلة مهمة يمكن أن يلجأ إليها المدير لإدارة وقته بفعالية ، يمكن أن يصبح سبباً في ضياع الوقت وربما يؤدي إلى عواقب أكثر خطورة من الوقت الضائع إذا ما أسيء استخدامه وهذه الإساءة في التفويض يمكن أن تحدث لثلاثة أسباب رئيسية وهي ، (سحر ، 2002 ، 31) :

- أ- اختيار غير مناسب للمرؤوسين .
- ب- اتصالات غير فعالة .
- ج- مراقبة غير فعالة للنتائج .

ولتجنب هذه العواقب على المدير أن يتبع بعض المبادئ الأساسية للتفويض حتى يكون تفويضاً فعالاً وهي ، (عماد ، 1991 ، 77) :

- أ- تحديد الواجبات والمهام المراد تفويضها ، على أن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق النتائج المرغوبة من التطبيق .
- ب- فعالية وسائل الاتصال بين المدير ومرؤوسيه .
- ج- الاختيار السليم للمرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة .
- د- شجاعة المدير وثقته بنفسه ، ورغبته بالتفويض ، فبعض المديرين يتخوفون من التفويض لعدم الثقة أو للعجز عن متابعة المرؤوسين .
- إن القيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعالة ، ومع هذا فإن عدداً لا بأس به من المديرين قد يكون لديهم إحجام أو ضعف في القدرة على التفويض ، قد يكون ناتجاً عن قلق بعضهم في أن القيام بالتفويض قد يضعف من موقفهم أو يجعلهم في موقع غير مرئي ، وهذا يحصل عندما لا تتوفر لديهم الثقة الكاملة بأنفسهم ، مع أن التفويض الفعال يمكن المدير من القيام بأهم مسؤولياته الإشرافية الأساسية ، والمتمثلة في تدريب مرؤوسيه وتمييزهم ، ليكونوا مستعدين لملء أي وظيفة حينما تشغر ، فالتفويض هو بداية الطريق إلى الإفادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم . إذ أن له جانب تحفيزي ، فالشخص الذي يشعر بأنه يقوم بعمل له معنى وأهمية ويترك له القيام به ، يكون حافزاً له على مضاعفة جهوده .

6- إدارة وقت المرؤوسين :

يحتاج المرؤوسون إلى إرشادات مديرهم لتطوير وقتهم بشكل جيد ، فكثيراً ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت " المدير " من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه ، أو عدم وضوح أوامره وتعليماته ، وفيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته ووقتهم ، (Mackenzie, 1975, 150-151) :

- أ- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسئولياتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به وذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسئولياتهم ، وطريقة التعامل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام ، والتنسيق بين وقت المدير وأوقانهم .

ب- وضع مقياس للأداء وإعلامهم به وبطريقة قياسه ، وهذا سيحد كثيراً من الوقت المستغرق في حل مشاكل العمل ومراقبته .

ج- تعليم وتدريب العاملين على الاستقلالية ، وتجنب المشكلات من البداية، وإيجاد الحلول المناسبة ، واستخدام الأخطاء التي يقعون فيها كفرصة للتعلم ، فالتدريب الجيد هو هدف من أهداف الإدارة الجيدة .

د- جعل إدارة الوقت بفاعلية أحد أهداف التنظيم الهامة ، وعدم القيام بأي تعديل أو تعديل بدون تباحث والوصول إلى اتفاق ، ومن المهم أن يكون هنالك جهد الفريق لأن نتيجة التباحث تتأني عادةً من التباحث ذي المعنى .

إن النقاط السابقة تؤكد على ضرورة تقديم الدعم والتشجيع للمرؤوسين ، إضافة إلى توجيهاتهم إلى كيفية استغلال وقت العمل الرسمي الاستغلال الفعال من خلال معرفة متطلبات الوظيفة وطرق قياس الأداء ، وهذا بدوره سيعمل على إدارة المرؤوس لوقته إدارة فعالة لأنه يدرك مسؤوليات وصلاحيات وظيفته، وسيساعد أيضاً في تنمية وتطوير مهارات المرؤوس من خلال تزويده بالتدريب اللازم على الاستقلالية ، وذلك سيعمل على توفير وقت كل من الرئيس والمرؤوس ، وسيساهم في عملية التطوير الإداري ، وهذا يدل على أن إدارة الوقت لا تقتصر على الرئيس الإداري دون المرؤوس ، فالكل مطالب بإدارة وقته لتحقيق أهداف المنظمة .

وفي نهاية هذا الفصل نستطيع أن نقول أن الوقت هو أثمن الموارد المتاحة للمدير ، لتحقيق أهدافه ولإنجاز المهام والتواجبات الملقاة على عاتقه ، ونقدم تلخيصاً لأهم مبادئ إدارة الوقت كما جاءت في كتاب (The New Time Management) وهي ، (عبد القادر ، 1999 ، 7) :

1. الأهم يأتي أولاً : أي أن يترك المدير ترتيب أعماله حسب الأولويات والأهمية.

2. التنظيم : وهو أن يتم إتباع أسلوب تنظيمي مناسب لشخصية المدير وطبيعة عمله .
3. الاتصال : وهو أن يتقن المدير مهارة التحدث بإيجاز والدخول في صلب الموضوع واستخدام التعبيرات الدقيقة .
4. الثناء على العاملين : إن الثناء على العاملين وتقدير جهودهم يؤدي بهم إلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بوقت أقل وفاعلية أكبر .
5. التغذية الراجعة البناءة : يجب إرشاد العاملين وتوجيههم ومتابعتهم أولاً بأول مما سيوفر الوقت المصروف على مراجعة الأعمال بعد إنجازها وتخفف احتمالات إعادة إنجازها .
6. الاجتماعات : كأحد أساليب إدارة الوقت الفعالة فإن الاجتماعات القصيرة المنروسة والمعدة مسبقاً تؤدي إلى توفير وتوصيل الرسالة بطريقة صحيحة .
7. الاستماع : إن المدير الذي يتقن مهارة الاستماع هو المدير الأقدر على معالجة المشاكل التي يواجهها والأقدر على إدارة الوقت بفعالية .
8. وضع حدود للأمور : أي عدم الخضوع للأعباء المرهقة المفروضة على المدير .
9. التفويض : أي أن يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته ومهامه إلى معاونيه وخصوصاً تلك المهام التي تتطلب وقت طويل لإنجازها وبحيث يتولى المدير الإشراف عليها فقط .
10. التوازن : وهو أن يوفق المدير بين عمله من جهة وبين حياته الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى .
11. تجنب الإجهاد والمحافظة على روح الحماس : وذلك بدوره يؤدي إلى إنجاز الأعمال بفاعلية أكبر وبوقت أقل .

الفصل الثالث

أسلوب الدراسة

هذا الفصل يبين الأسلوب الذي تم إتباعه لإجراء الدراسة الميدانية ، والذي تم الاعتماد عليه في الحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفروض ، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة ، ويتناول هذا الفصل النقاط الآتية :

3-1 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

وهي تتكون من نوعين رئيسيين من المتغيرات هما :

3-1-1 : المتغيرات المستقلة

وتتضمن الآتي :

أ- المتغيرات الشخصية :

تشتمل هذه المتغيرات على الاختلافات من الناحية البيولوجية ، العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ، نطاق الإشراف ، وغيرها ، ومن الطبيعي أن يترتب على هذه الاختلافات الشخصية اختلاف في الأهداف والسلوكيات والاهتمامات والطموحات ، (سهيل ، 1988) .

ب- المتغيرات الاجتماعية :

وتشتمل هذه المتغيرات على الاختلافات الجوهرية في العادات والتقاليد والمعتقدات التي تسود المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات إلى الأبعاد التالية :

1. الحلقات الاجتماعية : والمقصود هنا حلقات التدرسة ، وهي أحد المظاهر التي تمارس أثناء العمل ، وتناقش فيها أحياناً قضايا تخص العمل نفسه . ولكنها في الغالب تناقش مواضيع لا تخص العمل إطلاقاً ولكنها تهم مصالح المجتمعين ، (محمود ، 1995) .

2. الوساطة والمحسوبية : نتائج ختمية للعلاقات الأسرية والاجتماعية ، واعتماد أفراد الأسرة والأصدقاء بعضهم على بعض في تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم ، ويجد المدير نفسه أمام الالتزامات العائلية وعلاقات الصداقة

مضطراً لممارسة الوساطة سواء لخدمة أقربائه أو معارفه ، (فاطمة ، 1997) .

3. سياسة الباب المفتوح : المقصود أن باب المدير مفتوح للعاملين أو المراجعين ولكل من له طلب يتعلق أو لا يتعلق بدور هذا المدير ، وللمن يرغب بالزيارة والتحدث في أمور لا علاقة لها بالعمل وأهدافه ، (محمود ، 1995) .

وبناءً على التعريف السابق لسياسة الباب المفتوح تم تضمينه على أنه متغير اجتماعي علماً بأنه متغير إداري .

4. المكالمات الهاتفية غير الرسمية (الشخصية) : المكالمات الخاصة الواردة أو الصادرة التي لا تخص العمل ، وإنما الهدف منها مناقشة أمور شخصية.

5. الزيارات الشخصية : كزيارة الأصدقاء والأقارب والتي تهدف للتسامر والتسلية مع المدير ، والتحدث في أمور لا تخص العمل .

6. الأعمال غير الرسمية : المقصود بها قراءة الجرائد والمجلات والرسائل التي لا تخص العمل ، والعمل بهدف تقديم الخدمات والعون للأقارب والمعارف وللمن أمكن مساعدته وذلك لكسب رضا الناس ومن ثم احترام هذا المجتمع له.

ج- المتغيرات التنظيمية :

وهي المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد فيها وتشمل :

1. غموض الدور : الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته ، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد العمل ، وطرق تقييم الأداء وغيرها ، (سمير ، 1988) .

2. تفويض السلطة : وهو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص لآخر، وإعطاء الحق له باتخاذ القرارات في نطاق محدود ، وبالقدر اللازم لإنجاز هذه المهمة ، (ناصر ، 1994) .
3. نظام الاتصال : يعني القدرة على تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس بشكل واضح ومدرك جيداً من قبل جميع أطراف الاتصال ، (محمود ، 1995) .
4. نظام المعلومات : وهو نظام يعد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات ، (أميمة ، 1992) .
5. المتابعة والإشراف : وتعني مراجعة المدير المستمرة للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بشكل عام ، وأهداف القسم بشكل خاص ، وتقييم النشاطات اليومية والأسبوعية أو الشهرية ، ومدى ملامتها ، والمشكلات التي تعترض تحقيق هذه الأهداف ، وتؤثر سلباً على فاعلية الإدارة والمنظمة، ومحاولة معالجتها وتلافيها إذا كان ذلك ممكناً ، (محمود ، 1995) .

3-1-2 : المتغير التابع

- تمثل إدارة الوقت المتغير التابع وتعني مجموعة المهارات التي يتطلب توفرها في المدير لإدارة عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، (Druker , 1967) .
- ويحوي المتغير التابع (إدارة الوقت) خمسة مؤشرات تعكس فاعلية المدير في إدارته لوقت العمل الرسمي وهي ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت ، ويمكن تعريفها كما يأتي :
1. ضغط العمل : وتشير كلمة ضغط إلى مجموعة من المتغيرات الجسمانية والنفسية ، التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له ، ويحدث الضغط في المواقف التي يدرك فيها الشخص أن طاقاته وقدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئاً كبيراً عليه .

2. تخطيط الوقت : إن نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي ، ولأكثر من ذلك ، بوضع إطار مسبق للوقت من خلال تحديد العمل الذي يجب القيام به ، وجدولة الأنشطة ، متى وأين ، ما الذي يجب فعله ، وما هو الوقت المستغرق لهذا العمل،(نادر ، 1991) .

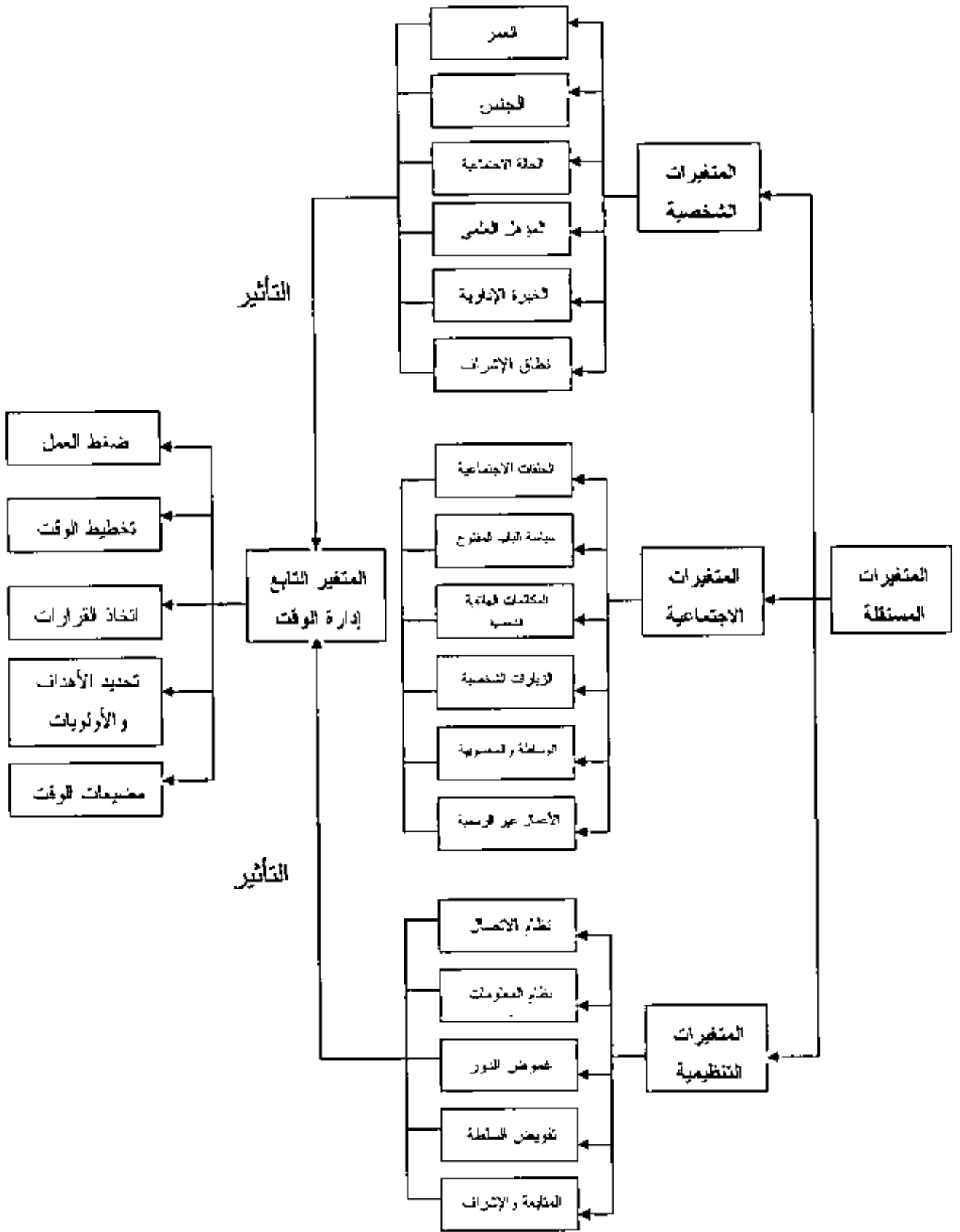
3. اتخاذ القرارات : وهي عبارة عن القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة الكاملة ، التي تأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل والظروف ، وتؤدي في الغالب إلى نتائج جيدة .

4. تحديد الأهداف والأولويات : هي تحديد الغايات والنهايات المرجوة التي تتوجه جهود المنظمة نحوها ، بحيث تكون أهدافاً واقعية وممكنة التحقيق ، ومن ثم تحديد الأولوية لهذه الأهداف ، والأولوية هنا تدل على شيء يتطلب إهتماماً قبل غيره ، أو أنها بديل يتقدم على غيره من البدائل ، وينفذ قبل غيره ، ووضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت ، والحديث عن الأولويات يعني الحديث عن التخصيص ، (نادر ، 1991) .

5. مضيعات الوقت : إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمة والأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ، ويمكن تقسيم مضيعات الوقت لقسمين : مضيعات خارجية : (مصدرها الأسرة أو العملاء أو الأشياء مثل : القراءة وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير) ، ومضيعات داخلية: (مصدرها داخلي وتتضمن عادة الاجتماعات وضعف التخطيط ، وعدم القدرة على قول لا ، والتردد في اتخاذ القرارات) ، (نادر ، 1991) .

والسيطرة عليها تبدأ بالتحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير ، كيف يسهم كل نشاط في الأهداف التي يحاول المدير أن يحققها ، وأي من الأنشطة يعتبر مضيعاً للوقت ، وأي منها أكثر أهمية من الأخر .

والشكل رقم (4) يوضح نموذج الدراسة الذي تقترحه الباحثة .



شكل (4)
نموذج الدراسة المقترح

3-2 : قياس متغيرات الدراسة

تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة (إدارة الوقت) وعلى الأبحاث والدراسات السابقة وعلى سبيل المثال الدراسة التي قام بها الباحث (محمود ، 1995) ، والباحثة (فاطمة ، 1997) ، والباحثة (سحر ، 2000) ، وقد تم وضع فقرات تتضمن متغيرات تم ترتيبها عشوائياً وليس حسب مجالات الدراسة التي تم تقييمها ، وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة وموضوعية.

وتكونت الاستبانة بشكلها النهائي من ثلاثة أجزاء وهي كالآتي :

الجزء الأول : ويتضمن الأسئلة من (1-6) والتي تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث : العمر، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإدارية . نطاق الإشراف .

الجزء الثاني : يحتوي على (49) عنصر من العناصر المتعلقة بمتغيرات الدراسة المختلفة لاختبار فرضيات الدراسة ، وقد تم وضع هذه العناصر من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث السابقة ، حيث تم أخذ البعض من هذه العناصر كما جاءت في الدراسات والأبحاث السابقة ، وتعديل البعض الآخر وإضافة عناصر أخرى جديدة من قبل الباحثة ، كما هو موضح بالجدول رقم (3) :

جدول رقم (3)

توزيع عناصر الاستبانة على متغيرات الدراسة

ر.م	المتغير	رقم العنصر	المجموع
أولاً : المتغيرات الاجتماعية			
1	الحفلات الاجتماعية	46,24	2
2	الوساطة والمحسوبية	37,30,2	3
3	سياسة الباب المفتوح	47,23	2
4	المكالمات الهاتفية الشخصية	31,25	2
5	الزيارات الشخصية	35,5	2
6	الأعمال غير الرسمية	45,38	2
ثانياً : المتغيرات التنظيمية			
1	غموض الدور	39,16,12	3
2	تفويض السلطة	40,6	2
3	نظام الاتصال	11,7	2
4	نظام المعلومات	41,36,8	3
5	المتابعة والإشراف	10,44	2
ثالثاً : إدارة الوقت			
1	ضغط العمل	21,4	2
2	تخطيط الوقت	34,18	2
3	اتخاذ القرارات	42,32,22,15	4
4	تحديد الأهداف والأولويات	20,19,14,3	4
5	مضيعات الوقت	49,48,43,33,28,27,26,13	8
رابعاً : أهمية الوقت			
		29,17,9,1	4
49	المجموع		

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مكون من درجات الموافقة التالية :

(كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) ، وقد ترجمت استجابات أفراد العينة على النحو التالي :

كبيرة جداً : 5 درجات .

كبيرة : 4 درجات .

متوسطة : 3 درجات .

قليلة : درجتان .

قليلة جداً : درجة واحدة .

الجزء الثالث : فقد تضمن سؤال مفتوح تم تطويره من قبل الباحثة للإجابة عليه من قبل أفراد العينة ، ويتعلق بالافتراحات والحلول التي يروها مناسبة وضرورية للتغلب على مشكلاتهم في إدارة الوقت .

3-3 : مجتمع الدراسة وعينته

يمكن تناول هذا الموضوع كما يلي :

3-3-1 : مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مديري الإدارات الوسطى في اللجان الشعبية العامة في ليبيا كمجتمع للدراسة ، والبالغ عددهم (135) مدير إدارة وسطى ، وقد تم اختيار هذه القطاعات لما تشكله من دور بارز على المستوى الوطني وفي كل المجالات الاقتصادية المختلفة .

3-3-2 : عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة، حيث بلغ عدد الأمانات التي شملتها العينة (19) أمانة ، وقد تم تحديد عينة الدراسة بـ (85) مدير إدارة وسطى من أصل (135) مدير ، وهذا يمثل ما نسبته (63%) من مجتمع الدراسة الكلي ، كما مبين ذلك في الجدول رقم (4) .

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل

ر.م	جهة العمل	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة %
1.	أمانة مؤتمر الشعب العام	11	7	8.14
2.	اللجنة الشعبية العامة	5	3	3.70
3.	اللجنة الشعبية العامة للقرى العامة والتدريب والتشغيل	7	4	5.18
4.	اللجنة الشعبية العامة للاتصال الخارجي والتعاون الدولي	10	6	7.40
5.	اللجنة الشعبية العامة للمالية	10	7	7.40
6.	اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام	7	4	5.18
7.	اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار	8	5	5.92
8.	اللجنة الشعبية العامة للتخطيط	4	3	2.96
9.	اللجنة الشعبية العامة للصناعة والكهرباء والمعادن	5	3	3.8
10.	اللجنة الشعبية العامة للزراعة والثروة الحيوانية والمائية	4	3	2.96
11.	اللجنة الشعبية العامة للأمن العام	7	4	5.18
12.	اللجنة الشعبية العامة لنموصلات والاتصالات والنقل	5	3	3.70
13.	اللجنة الشعبية العامة للتفتيش والرقابة الشعبية	5	3	3.70
14.	اللجنة الشعبية العامة للسياحة	4	3	2.96
15.	اللجنة الشعبية العامة للشباب والرياضة	6	4	4.4
16.	اللجنة الشعبية العامة للشئون الاجتماعية	9	6	6.67
17.	اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي	10	5	7.41
18.	اللجنة الشعبية العامة للصحة والبيئة	9	6	6.67
19.	اللجنة الشعبية العامة للعدل	9	6	6.67
	الكلي	135	85	100

المصدر : أعدتها الباحثة من واقع السجلات الإدارية للجان الشعبية العامة في الجماهيرية ، وفقاً للحالة في 2006/3/1 ف .

3-4 : اختبار مقاييس الدراسة

3-4-1 : صدق الأداة

للتأكد من صدق المقياس المستخدم في هذه الدراسة ، لكي يقيس فعلاً ما ينبغي قياسه ، تم تصميم الاستبانة ، وعرضت على الأستاذ المشرف لإبداء ملاحظاته وإجراء التعديلات اللازمة ، ثم عرضت بعد ذلك على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد في جامعة التحدي ، لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل عنصر للمجال الذي يقيسه ، وحسن الصياغة ، ووضوح العناصر ، مما أدى إلى تعديل بعض العبارات أو إعادة صياغة بعضها وإخراج القائمة بشكلها النهائي .

3-4-2 : ثبات أداة الدراسة

أولاً : الثبات الخارجي

جرى تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (15) فرد من خارج أفراد عينة الدراسة ، وذلك لاختبار مدى وضوح ما ورد في العناصر من حيث مقرونياتها ، ووضوح صياغتها اللغوية، وشمولها لجميع الأبعاد ، وتطبيقها وتصحيحها، وللتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test, Re-test) وبفارق ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني بهدف استخراج معامل ارتباط بيرسون فبلغ (0.952) للمتغيرات الاجتماعية، كما بلغ (0.986) للمتغيرات التنظيمية، كما بلغ (0.966) لمتغير إدارة الوقت، وأخيراً بلغ (0.961) لأهمية الوقت ، وأكدت هذه النتائج إلى ثبات أداة الدراسة .

ثانياً : الثبات الداخلي

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (85) فرد ، بالاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة وللأداة ككل وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه المقاييس للحصول على بيانات تتسم بالثبات ، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي بدلالة معامل الثبات وذلك لبيان صدق

هذه المقاييس في قياس ما صممت من أجله ، ويقاس معامل الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول رقم (5) يوضح نتائج الاختبار لعينة الدراسة .

جدول (5)

قيم معامل الثبات الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة وللأداة ككل

عدد العناصر	المتغير	كرونباخ ألفا	معاملات الصدق الذاتي
13	المتغيرات الاجتماعية	0.74	%86
12	المتغيرات التنظيمية	0.80	%89
20	إدارة الوقت	0.75	%86
4	أهمية الوقت	0.71	%84

يتضح من الجدول رقم (5) مايلي :

أ- أن قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 0.71 إلى 0.80 ، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على هذه المقاييس في الحصول على بيانات تنسجم بالثبات إلى حد كبير .

ب- وأن معاملات الصدق الذاتي كانت مرتفعة أيضاً ، حيث تراوحت بين 0.84 إلى 0.89 ، مما يشير إلى صدق المقاييس المستخدمة في قياس ما صممت من أجله ، وهي نسب ثبات جيدة في البحوث والدراسات الاجتماعية .

3-5 : جمع ومراجعة البيانات

تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، باستخدام استمارة استبانة تم تصميمها لهذا الغرض ، وقد اعتمدت الباحثة في توجيه قوائم الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية مع المدراء الذين شملتهم الدراسة .

وقد تم جمع البيانات من (100) مفردة ، ومراجعة البيانات التي تم جمعها لتأكد من صلاحيتها للاستخدام ، تم استبعاد (15) استمارة لأسباب منها عدم التناسق في الإجابات ، وعدم جدية المستجيبين ، كأن يقوموا بالتركيز على الخانة الأولى لجميع الأسئلة ، أو ترك أسئلة كثيرة دون إجابات وبالتالي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للاستخدام (85) استمارة وهي تمثل (85%) من العينة المخططة (100 استمارة) والتي أخضعت للتحليل .

3-6 : إدخال البيانات على الحاسب

قامت الباحثة بعد جمع قوائم الاستبانة ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي ، بترميز الأسئلة الواردة في الاستبيان وإدخالها في ذاكرة الحاسوب ، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) تم تحليل هذه البيانات .

3-7 : أدوات التحليل

تم إجراء التحليل الإحصائي على الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ومع الاستعانة بالأساليب التالية في التحليل :

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percents) للتعرف على خصائص عينة الدراسة .

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviation) لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية .

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

4. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالحالة الاجتماعية .

5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضية الثانية .
6. اختبار الانحدار المتعدد التريجي (Stepwise Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الثالثة والرابعة .
7. اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً من أجل تحديد اتجاه الفروق الإحصائية .

3-8 : منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، ففيما يتعلق بالجانب الوصفي التحليلي تم الاعتماد على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي ، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فتم الاعتماد على جمع البيانات بواسطة استمارة تم تصميمها لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

3-9 : مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الثانوية والبيانات الأولية ، وكان ذلك على النحو التالي :

3-9-1 : المصادر الثانوية

وكان بالاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والتي تم الحصول عليها من الكتب ، والمجلات العلمية المتخصصة التي أتاحت للباحثة .

3-9-2 : المصادر الأولية

وكان بالاعتماد على أسلوب الإستبانة في جمع البيانات المعدة في ضوء المقاييس السابق الإشارة إليها ، والتي طورت خصيصاً لتحقيق أهداف هذه الدراسة .

3-10 : محددات الدراسة

- تتلخص الصعوبات التي واجهتها الباحثة خلال إنجاز هذه الدراسة بما يلي :
- أ- الندرة النسبية للمراجع والدراسات ، التي تبحث في موضوع إدارة الوقت في بيئة الأعمال الليبية .
 - ب- وجود عدد من الإجراءات والحواجز شكلت بدورها صعوبة في الوصول إلى أفراد عينة الدراسة .
 - ج- بعد فترة توزيع الاستبانة وتجميعها كان هناك تغيير في بعض الهياكل التنظيمية للجان الشعبية العامة ، حيث تم تشكيل واستحداث إدارات جديدة ، وضم مجموعة من الإدارات مع بعضها وإلغاء البعض الآخر ، مما شكل صعوبة كبيرة في حصر العدد الفعلي للإدارات الموجودة بعد تلك الفترة .

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ، من خلال الكشف عن اتجاهات مديري هذه الإدارات نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله . والكشف عن العوامل التي تؤثر في إدارة الوقت من خلال مجالات الدراسة (الثلاث) الشخصية ، والاجتماعية ، والتنظيمية) ، وقد تم وضع عدد من الفرضيات واختبارها محاولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة .

وفي بداية التحليل الإحصائي وقبل التعرض لمناقشة فرضيات الدراسة ، سنعمل على تقديم وصفاً لخصائص عينة الدراسة إضافة لتقديم وصفاً شاملاً للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على الفقرات التي تغطي المتغيرات (مجال الدراسة) والتي تؤثر على فاعلية إدارة الوقت .

إذ تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة ، وقد تم ترتيبها تصاعدياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيم المتوسطات الحسابية ، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، حيث سيتم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير البيانات ، إذ تم تقسيم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية ، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة هي :

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1 - 2.33	منخفض
2.34 - 3.67	متوسط
3.68 - 5	مرتفع

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) درجة فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34 - 3.67) درجة فإن تقدير المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.33) درجة فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً .

4-1 : خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (المديرين) حيث تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للخصائص موزعة حسب الفئات المصنفة لها في الاستبانة ومنه يتضح ما يلي:

جدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

النسبة %	التكرار	فئات المتغير	المتغير
25.9	22	40 سنة فأقل	العمر
28.2	24	من 41-50 سنة	
45.9	39	51 سنة فأكثر	
100	85	نكر	الجنس
4.7	4	أعزب	الحالة الاجتماعية
95.3	81	متزوج	
8.2	7	دبلوم عالي	المؤهل العلمي
67.1	57	بكالوريوس	
15.3	13	ماجستير	
9.4	8	دكتوراه	

يتبع جدول رقم (6)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة الإدارية	6-10 سنوات	5	5.9
	11-15 سنة	20	23.5
	16 سنة فأكثر	60	70.6
نطاق الإشراف	5 موظفين فأقل	3	3.5
	من 6-10 موظفين	14	16.5
	من 11-15 موظف	17	20
	16 موظف فأكثر	51	60

- العمر : يلاحظ من الجدول (6) فيما يتعلق بالفئة العمرية أن توزيع البيانات للعيننة المدروسة يشير إلى أن الأفراد الذين كانت أعمارهم 51 سنة فأكثر شكلوا ما نسبته (45.9%) وهذا يعادل نصف عينة الدراسة تقريباً، مقابل (28.2%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 41-50 سنة، وأخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين كانت أعمارهم 40 سنة فأقل في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (25.9%).

- الجنس : كما لوحظ أيضاً أن جميع أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وبنسبة مقدارها (100%) ، وهذا يدل على عدم وجود الإناث في المراكز الإدارية الوسطى .

- الحالة الاجتماعية : تشير النتائج إلى أن نسبة الأفراد المتزوجين هي النسبة الأكبر إذ بلغت (95.3%) ، مقابل (4.7%) من الأفراد غير المتزوجين .

- للمؤهل العلمي : يشير توزيع البيانات للعينة المدروسة إلى أن أعلى نسبة كانت لصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (67.1%) ، يليها نسبة الأفراد الحاصلين على درجة الماجستير حيث بلغت (15.3%)، يليها نسبة الأفراد الحاصلين على درجة الدكتوراه حيث بلغت (9.4%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على الدبلوم العالي في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (8.2%) .

- الخبرة الإدارية : فقد تميز أفراد عينة الدراسة بالخبرة الطويلة إذ كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر حيث بلغت (70.6%) ، يليها نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 11-15 سنة حيث بلغت (23.5%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 6-10 سنوات في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (5.9%) .

- نطاق الإشراف : يشير توزيع البيانات للعينة المدروسة إلى أن أعلى نسبة لصالح نطاق الإشراف من 16 موظف فأكثر حيث بلغت (60%) وهي تشكل ثلثي عينة الدراسة تقريبا، يليها جاءت نسبة نطاق الإشراف من 11-15 موظف إذ بلغت (20%)، يليها جاءت نسبة نطاق الإشراف من 6-10 موظفين إذ بلغت (16.5%) . وأخيرا جاءت نسبة نطاق الإشراف من 5 موظفين فأقل في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (3.5%) .

4-2 : تحليل نتائج متغيرات الدراسة

ويمكن تحليل نتائج متغيرات الدراسة حسب المتغيرات المستقلة وكما يأتي :

4-2-1 : المتغيرات الاجتماعية

يظهر الجدول (7) تحليل المتغيرات الاجتماعية بالنسبة للأبعاد والعناصر حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد وعناصر المتغيرات الاجتماعية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى
		للنصر	للبعد	للنصر	للبعد	للنصر	للبعد	
أولاً : سياسة الباب المفتوح								
			3.71		1.048		1	مرتفع
23	أعتمد على سياسة الباب المفتوح لإعطاء المجال للمرؤوسين لعرض مشكلاتهم ومتطلباتهم ومقترحاتهم في أي وقت .	3.85		1.160		1		مرتفع
47	يراجعني المرؤوسين والزملاء دون تحديد مواعيد مسبقاً .	3.85		1.219		2		مرتفع
ثانياً : الزيارات الشخصية								
			3.13		1.116		2	متوسط
5	أعجز عن قول "لاقيما يتعلق بالزيارات الشخصية والمفاجئة .	3.31		1.380		1		متوسط
35	إذ زلوني صديق أو قريب في أثناء ساعات العمل الرسمي فإني أعمل على الجلوس معه دون إبداء أي استياء لوجوده .	2.95		1.164		2		متوسط
ثالثاً : الوساطة والمحسوبية								
			2.62		0.939		3	متوسط
30	أجد صعوبة في رفض طلب صديق يتعلق بحل مشكلة شخص آخر .	3.08		1.284		1		متوسط
37	فجاز الأعمال عن طريق الوساطة يؤدي عادةً إلى توفير الوقت واختصار الروتين .	2.46		1.410		2		متوسط
2	أعمل على تقديم العون والمساعدة لمن تربطني بهم صلة قريبي في العمل .	2.31		1.354		3		منخفض

يتبع جدول رقم (7)

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى	
		تتغير	الثبت	تتغير	الثبت	تتغير	الثبت	تتغير	الثبت
رابعاً : الأعمال غير الرسمية									
38	أجنب قراءة الصحف اليومية ، وتناول المرطبات أثناء ساعات الدوام الرسمي.	2.91		1.333	0.673	1	4	متوسط	متوسط
45	ابداً يوم العمل عادةً بقراءة للصحف اليومية أو شرب القهوة أو الشاي .	2.24		1.250		2		منخفض	
خامساً : المكالمات الهاتفية غير الرسمية									
31	معظم المكالمات الهاتفية التي تردني تحول عن طريق السكرتيرة، حيث يمكن فرز غير المرغوب منها والتي لا تخص العمل نون إجراج الطرف الآخر .	2.48		1.151		1		متوسط	
25	عادةً ما تردني مكالمات هاتفية تهدف إلى مناقشة أمور شخصية .	2.46		1.108		2		متوسط	
سادساً : الحلقات الاجتماعية									
24	عادةً ما يتم تبادل الزيارات داخل المنظمة لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل وأثناء وقت العمل الرسمي.	2.66		1.171		1		متوسط	
46	أجتمع في بعض الأحيان مع المرؤوسين أو زملائي في العمل بهدف مناقشة أمور لا تخص العمل .	2.16		1.223		2		منخفض	
		2.82		0.597				متوسط	
الكأبي									

أولاً : سياسة الباب المفتوح

إنّ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد سياسة الباب المفتوح قد بلغ (3.71) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (مرتفع) وبانحراف (1.048) .

كما ويبين الجدول أعلاه أن العناصر (23 ، 47) قد جاءت بالمراتب العليا وبلغ متوسط الآراء (3.85 ، 3.58) وبانحراف معياري (1.219 ، 1.160) على التوالي ، كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (مرتفع) حول هذه العناصر ، وهذا يدل على ميل أفراد العينة وبشكل عام إلى انتهاج سياسة الباب المفتوح للإطلاع على سير العمل أو حل مشكلات الموظفين أو حتى لسماع اقتراحاتهم ، وقد يعزى إتباع المديرين لسياسة الباب المفتوح أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي غير الرسمي ، وقد يعزى ذلك أيضاً لطبيعة العمل بمثل هذه المنظمات ، والذي يتطلب متابعة مستمرة بين المدير والموظف نتيجة للدقة التي يتطلبها هذا العمل .

ثانياً : الزيارات الشخصية

إنّ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد قد بلغ (3.13) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف معياري مقداره (1.116) .

كما جاءت كل من العناصر (5 ، 35) والخاصة بالبعد بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء فيها ما بين (3.31 ، 2.95) وبانحراف معياري (1.380) ، على التوالي ، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة لديهم القدرة على رفض الزيارات الشخصية وتشير هذه النتيجة إلى مدى وعي وإدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية الوقت ولتناسب فترة الدوام الرسمي مع حجم العمل مما لا يوفر وقتاً كافياً لزيارة الأصدقاء والأقارب ، مع أنه يعتبر من غير اللائق في مجتمعنا العربي الرفض أو الامتناع عن مقابلة الزائر ، وهذا قد يفسر عدم قدرة بعض أفراد العينة على قول "لا" فيما يتعلق بالزيارات الشخصية المفاجأة .

ثالثاً : الوساطة والمحسوبية

كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الوساطة والمحسوبية قد بلغ (2.62) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبتباخراف (0.939) .

أيضاً يشير الجنون رقم (7) إلى أن العناصر (37،30،2) والمتعلقة ببعد الوساطة والمحسوبية قد حصلت على متوسط آراء بلغ (3.08،2.46،2.31) درجة وبتباخراف (1.410،1.284،1.354) على التوالي ، كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (منخفض) حول العنصر (2) ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يعملون على تقديم العون والمساعدة لمن تربطهم بهم صلة قربية في العمل .

رابعاً : الأعمال غير الرسمية

إن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الأعمال غير الرسمية قد بلغ (2.57) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبتباخراف (0.673) .

كما أن العناصر (45،38) والخاصة ببعد الأعمال غير الرسمية قد حصلت على متوسط آراء بلغ (2.24،2،91) درجة وبتباخراف معياري (1.250،1.333) كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (منخفض) حول العنصر (45) ، وهذا يدل على تجنب أفراد عينة الدراسة بدء يوم العمل عادةً بقراءة الصحف اليومية وشرب الشاي أو القهوة .

خامساً : المكالمات الهاتفية غير الرسمية

كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد المكالمات الهاتفية غير الرسمية قد بلغ (2.47) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبتباخراف (0.696) .

وبلغ متوسط الآراء (2.48،2.46) للعناصر (25،31) الخاصة ببعد المكالمات الهاتفية غير الرسمية وبانحراف (1.108،1.151) ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى استخدام الهاتف في مناقشة أمور شخصية . كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه العناصر .

سادساً : الحلقات الاجتماعية

إن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحلقات الاجتماعية قد بلغ (2.41) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف (0.081) .

كما يبين الجدول أن العناصر (24،46) والخاصة ببعد الحلقات الاجتماعية بلغ متوسط آرائها (2.66،2.16) بانحراف (1.171،1.223) على التوالي كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (منخفض) حول العنصر رقم (46) ، وهذا يدل على أن غالبية المديرين لا يحبذون الاجتماع لمناقشة أمور لا تخص العمل ، وهذه النتيجة تبين إن أفراد عينة الدراسة يسعون إلى استغلال وقت الاجتماعات للتحدث عن المواضيع التي يرونها ضرورية وتتعلق بأنشطة المنظمة ، وهذه ظاهرة حميدة تدل على حسن إدارة الاجتماعات ، وعلى الاهتمام باستغلال الوقت بكل ما هو مفيد وهادف .

كما يبين الجدول رقم (7) أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو المتغيرات الاجتماعية قد بلغ (2.82) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات وبمستوى (متوسط) ، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً على جميع العناصر مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد فيما يتعلق بالمتغيرات الاجتماعية .

وأخيراً نخلص إلى أن المتغيرات الاجتماعية في مختلف مجالاتها وبشكل كلي كانت على درجة متوسطة من الأهمية ، حيث كان متوسطها الحسابي ضمن المستوى (2.34-3.67)، باستثناء سياسة الباب المفتوح فقد كانت على درجة مرتفعة من الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي (3.71) درجة ضمن المستوى (3.68-5)

وقد جاءت بالمرتبة الأولى ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الزيارات الشخصية قد جاءت بالمرتبة الثانية وكان متوسط الآراء (3.13) درجة ، يليه في المرتبة الواسطة والمحسوبة حيث بلغ متوسط الآراء (2.62)، يليه في المرتبة الأعمال غير الرسمية حيث بلغ متوسط الآراء (2.57)، يليه في المرتبة المكالمات الهاتفية غير الرسمية حيث بلغ متوسط الآراء (2.47)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الحلقات الاجتماعية حيث بلغ متوسط الآراء (2.41)، كما بلغ المتوسط العام للمتغيرات الاجتماعية (2.82) ، كما موضح في الجدول رقم (8) .

جدول (8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين حول أبعاد المتغيرات الاجتماعية

المتغيرات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
سياسة الباب المفتوح	3.71	1.048	1	مرتفع
الزيارات الشخصية	3.13	1.116	2	متوسط
الواسطة والمحسوبة	2.62	0.939	3	متوسط
الأعمال غير الرسمية	2.57	0.673	4	متوسط
المكالمات الهاتفية غير الرسمية	2.47	0.696	5	متوسط
الحلقات الاجتماعية	2.41	1.081	6	متوسط
الكلي	2.82	0.597	-	متوسط

4-2-2 : المتغيرات التنظيمية

يظهر الجدول (9) تحليل المتغيرات التنظيمية بالنسبة للأبعاد والعناصر المكونة لها ، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد وعناصر المتغيرات التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى	
		للنقص	للبعد	للنقص	للبعد	للنقص	للبعد	للنقص	للبعد
أولاً : نظام الاتصال									
			3.52		0.937	1			متوسط
11	أصل على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليقات الضرورية لسير العمل بشكل واضح ولتجنب الأخطاء.		4.12		0.878	1			مرتفع
7	أحاول باستمرار الحصول على معلومات عكسية (تغذية راجعه) من مصادر مختلفة للاطلاع على سير العمل.		2.92		1.347	2			متوسط
ثانياً : نظام المعلومات									
			3.32		0.680	2			متوسط
36	أعمل على تخصيص وقت ليس بقليل من أجل انتظار معلومة أو البحث عن معلومة قد تكون هامة من أجل اتخاذ قرار يمس العمل .		3.58		1.073	1			متوسط
41	في بعض الأحيان تكون المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرار لدي غير كافية أو قديمة لو لا تمال الواقع بدقة .		3.27		1.189	2			متوسط
8	نقوم باستخدام الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة في المؤسسة وذلك لمعالجة البيانات الواردة وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة.		3.11		0.913	3			متوسط

يتبع جدول رقم (9)

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى
		العنصر	العدد	العنصر	العدد	العنصر	العدد	
			3.31		0.834		3	متوسط
41	أراجع الخطط الموضوعة باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المخطط له .		3.47		0.867		1	متوسط
10	أقوم بزيارة المروضين في أماكن عملهم للإطلاع على سير العمل بنفسى ، والتعريف على مشكلاتهم وطرق علاجها.		3.15		1.107		2	متوسط
			2.91		0.806		4	متوسط
40	أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من المروضين وأفوض لهم السلطة اللازمة لتقييم بما هو مناط بهم تون الرجوع إلى .		3.13		1.378		1	متوسط
6	أفضل تفهام بكل عمل تون تفويضه إلى بحري.		2.69		1.423		2	متوسط
			2.63		0.743		5	متوسط
12	أراجع المسئولين بخصوص تفسير بعض الأمور في خطة العمل .		3.92		1.115		1	مرتفع
16	المهام الموكلة إلى معقدة وغير واضحة.		2.13		1.423		2	منخفض
39	لما غير متأكد من حدود ومهام ومسؤوليات وظيفتي الحالية.		1.84		1.010		3	منخفض
			3.14		0.486			متوسط

أولاً : نظام الاتصال

لقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام الاتصال (3.52) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وانحراف (0.937) .

كما وتشير النتائج في الجدول أعلاه أن العناصر (11 ، 7) والمتعلقة بهذا البعد قد بلغ متوسط آرائها (4.12 ، 2.92) بانحراف معياري (1.347،0.878) على التوالي . كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (مرتفع) بالنسبة للعنصر (11) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليقات الضرورية لسير العمل بشكل واضح وبما يجنب الازدواجية في العمل ، والمحاولة المستمرة للحصول على معلومات عن سير العمل في بيئة التنظيم ، وهذا بدوره يعمل على توفير الوقت والجهد لكل من الرئيس والمرؤوس ويؤكد على أهمية العمل الذي يحتاج إلى نظام اتصال يتمتع بالقوة والوضوح لتجنب الوقوع في خطأ قد يكون صغير لكن يؤدي للوقوع في مخاطر أكبر ، كما يدل على وضوح أهداف وأولويات العمل لدى أفراد العينة .

ثانياً : نظام المعلومات

لقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام المعلومات (3.32) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف (0.680) .

كما حصلت العناصر (8،41،36) والخاصة بهذا البعد على متوسط آراء بلغ (3.11،3.27،3.58) وبانحراف معياري بلغ (0.913،1.189،1.073) على التوالي وبمستوى (متوسط) ، وقد يشير هذا إلى عدم قوة نظام المعلومات، إذ يعتقد أفراد العينة بنقص في المعلومات التي تخص العمل ، من حيث كميتها ونوعيتها وتوفرها في الوقت المناسب مما يتطلب ضرورة البحث عنها وباستمرار .

ثالثاً : المتابعة والإشراف

بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد المتابعة والإشراف (3.31) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف (0.834) .

ويشير الجدول أيضاً إلى أن العناصر الخاصة بهذا البعد وهي (10،41) بلغ متوسط آرائها (3.15،3.47) وبانحراف (1.107،0.867) على التوالي .

رابعاً : تفويض السلطة

بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة (2.91) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف (0.806) .

كما كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه العناصر ، ولقد بلغ متوسط الآراء بالنسبة للعناصر الخاصة ببعد تفويض السلطة (6،40) بلغ (2.69،3.13) وبانحراف (1.423،1.378) ، وهذا قد يدل على ضعف الوعي بأهمية التفويض ، وحرص المدراء على الإطلاع على تفاصيل العمل كافة ، وهذا يعني أنهم يقضون معظم وقتهم في أعمال كان يمكن تفويضها ، وربما يرجع هذا لأسباب في شخصية المدير نفسه كاعتقاده أن تفويض السلطة يقلل من شأنه وأهميته ، وهذا يضعف من توفير الفرص لتدريب وتطوير مهارات المرؤوسين وإعطائهم الفرصة للإبداع واتخاذ القرار .

خامساً : غموض الدور

لقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد غموض الدور (2.63) درجة من مقياس حده الأعلى (5) درجات ، وبمستوى إجابات (متوسط) وبانحراف معياري مقداره (0.743) .

كما أن العناصر (12،16،39) والخاصة بهذا البعد حصلت على متوسط آراء (3.92،2.13،1.84) وبانحراف (1.115،1.423،1.010) على التوالي ، ولقد حصل العنصر (2) على مستوى (مرتفع) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يراجعون المسؤولين بخصوص تفسير بعض الأمور في خطة العمل إذ تقتضي طبيعة العمل اليومي ضرورة مراجعة أفراد العينة للمسؤولين لتفسير بعض أمور خطة العمل ، كذلك حصلت العناصر (16،39) على مستوى (منخفض) وهذا يدل على أن أفراد

عينة الدراسة يرون أن المهام الموكلة إليهم واضحة وغير معقدة ، ويؤكدون على معرفتهم لحدود مهام ومسئوليات وظيفتهم الحالية ، وهذه تشير إلى توفر نظام خاص في هذه المنظمات لوصف الوظائف وتحديد طبيعة المهام والمسئوليات .

كما يبين الجدول (9) أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو المتغيرات التنظيمية قد بلغ (3.14) وبمستوى (متوسط) ، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً على جميع العناصر مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية .

وأخيراً نخلص إلى أن المتغيرات التنظيمية في مختلف مجالاتها وبشكل كلي كانت على درجة متوسطة من الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي ضمن المستوى (2.34-3.67) ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن نظام الاتصال قد جاء بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (3.52) ، يليه في المرتبة نظام المعلومات حيث بلغ متوسط الآراء (3.32) ، يليه في المرتبة المتابعة والإشراف حيث بلغ متوسط الآراء (3.31) ، يليه في المرتبة تفويض السلطة حيث بلغ متوسط الآراء (2.91)، وفي المرتبة الأخيرة جاء غموض الدور حيث بلغ متوسط الآراء (2.63) ، كما بلغ المتوسط العام للمتغيرات التنظيمية (3.14) ، كما هو موضح بالجدول رقم (10) :

جدول (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول المتغيرات التنظيمية

المتغيرات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
نظام الاتصال	3.52	0.937	1	متوسط
نظام المعلومات	3.32	0.680	2	متوسط
المتابعة والإشراف	3.31	0.834	3	متوسط
تفويض السلطة	2.91	0.806	4	متوسط
غموض الدور	2.63	0.743	5	متوسط
الكلّي	3.14	0.486	-	متوسط

4-2-3 : إدارة الوقت

يظهر الجدول (11) تحليل المتغيرات الخاصة بإدارة الوقت والعناصر حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول أبعاد وعناصر إدارة الوقت مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى	
		للغصن	للبعد	للغصن	للبعد	للغصن	للبعد	للغصن	للبعد
	أولاً : تحديد الأهداف والأولويات		3.42		0.672	1		متوسط	
3	توضع أهداف المؤسسة بحيث تكون واقعية وممكنة التحقيق .	3.91		0.868		1		مرتفع	
20	أقوم بتحديد الأولويات للأهداف الموضوعية بحيث يتطلب متابعة أحدها توفير الاهتمام الكافي له قبل غيره .	3.35		0.882		2		متوسط	
14	المؤسسة التي أعمل بها حالياً تتضمن وجود أهداف ذات جداول زمنية محددة لتحقيقها .	3.26		1.226		3		متوسط	
19	توضع الأهداف بحيث تكون متسجمة مع بعضها، أي لا يؤثر تحقيق أحدها على الآخر .	3.18		0.953		4		متوسط	
	ثانياً : تخطيط الوقت		3.28		0.898	2		متوسط	
18	أقوم بجدولة الأنشطة وذلك من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة المناطة بتأديتها .	3.39		1.124		1		متوسط	

يتبع جدول رقم (11)

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى	
		تبعد	تتصغر	تبعد	تتصغر	تبعد	تتصغر	تبعد	تتصغر
34	أقوم بوضع خطة يومية ممثلة بقائمة من المسائل التي سأقوم بعملها اليوم .	3.18	0.941		2		متوسط		
ثالثاً : ضغط العمل									
4	هنالك ضغط دائم في العمل كأن توكل إلي مهام كثيرة لكي أؤديها دون توفر الوقت الكافي لإتمامها .	4.24	1.008		1		مرتفع		
21	إن وقت العمل الرسمي كافي لإنجاز جميع أعمال اليوم .	2.08	1.329		2		منخفض		
رابعاً : اتخاذ القرارات									
22	إن فترة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاج إليه لحل المشكلات التنظيمية المعقدة .	4.27	0.746		1		مرتفع		
15	إن الوقت اللازم لتحديد مشكلة تتعلق بالعمل وجمع المعلومات والتفكير فيها من أجل اتخاذ القرار بشأنها عادة ما يكون غير كافي، مما يضطرنني لتأجيل اتخاذ بعض القرارات .	3.00	1.263		2		متوسط		
32	أقوم بتأجيل القرارات الصعبة وأتخذ القرارات السهلة .	2.98	1.091		3		متوسط		
42	أتردد كثيراً قبل اتخاذ القرار .	2.32	1.060		4		منخفض		
خامساً : مضيعات الوقت									
48	أقوم بترتيب الأوراق وتبويبها في ملفات مع مراعاة مستوى الأهمية للأوراق التي تصل إلى المكتب .	3.98	0.859		1		مرتفع		

يتبع جدول رقم (11)

رقم التسلسل	الأبعاد وعناصرها	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الترتيب		المستوى	
		تتوسط	تبعد	تتوسط	تبعد	تتوسط	تبعد	تتوسط	تبعد
49	أحاول باستمرار إتباع مبدأ الانتقائية في كتابة التقارير .	3.40	1.465	2	متوسط				
43	أعمل على تحديد الأسباب التي تسودي إلى هدر الوقت في العمل، وأحاول إيجاد الطرق المناسبة لعلاجها .	3.38	0.651	3	متوسط				
33	عادة ما أعمل على تحليل الأنشطة التي أقوم بها ، وكيف يسهم كل نشاط منها في الأهداف التي أحاول تحقيقها .	3.28	0.895	4	متوسط				
26	أحرص دائماً على تحديد أي من الأنشطة الذي يعتبر مضيعة للوقت وكذلك تحديد النشاط الأكثر أهمية من الآخر .	2.91	1.087	5	متوسط				
28	أعمل على تحضير ملخص بالخطوط العريضة للموضوعات التي ستغطيها المكالمات الهاتفية التي سأجريها .	2.59	1.083	6	متوسط				
13	ينم في بعض الأحيان عقد اجتماعات لا مبرر لها ولا فائدة منها .	2.48	1.211	7	متوسط				
27	أعمل على تخصيص وقت معين لمقابلة المرووسين الذين يرغبون في مقابلي خلال ساعات الدوام الرسمي .	2.18	1.347	8	منخفض				
الكلبي		3.21	0.420		متوسط				

أولاً : تحديد الأهداف والأولويات

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مؤشر تحديد الأهداف والأولويات قد بلغ (3.42) وبمستوى (متوسط) وبانحراف (0.647) .

كما أن العناصر (3،20،14،19) والخاصة بهذا المؤشر بلغ متوسط أرائها (3.91،3.35،3.26،3.18) وبانحراف (0.868،0.882،1.226،0.953) على التوالي ، وكان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (مرتفع) بالنسبة للعنصر رقم (3) ، وهذا دليل على أن المدراء يدأبون على ترتيب أعمالهم والتخطيط لها وتنفيذها حسب أهميتها إن أمكن ذلك ، للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بواقعية وفي جداول زمنية محددة بحيث تكون منسجمة ولا يؤثر تحقيق أحدها على الآخر .

ثانياً : تخطيط الوقت

بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مؤشر تخطيط الوقت (3.28) وبمستوى (متوسط) وبانحراف معياري مقداره (0.898) .

كما حصلت العناصر المتعلقة بمؤشر تخطيط الوقت (34،18) على متوسط آراء مقداره (3.39،3.18) وبانحراف معياري بلغ (0.941،1.124) على التوالي .

ثالثاً : ضغط العمل

بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مؤشر ضغط العمل (3.16) وبمستوى (متوسط) وبانحراف (0.578) .

ومن الجدول نلاحظ أن العناصر الخاصة بهذا المؤشر (4،21) بلغ متوسط أرائها (4.24،2.08) وانحراف (1.008،1.329) على التوالي ، حيث أن انخفاض متوسط الآراء على العنصر (21) يمكن اعتباره دليل على واضح على وجود ضغط في العمل أعمالهم إذ يشكو المديرين من الضغط الدائم في العمل وهذا ما توصلنا إليه

من العنصر رقم (4) حيث كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (مرتفع) على هذا العنصر .

رابعاً : اتخاذ القرارات

بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مؤشر اتخاذ القرارات (3.14) وبمستوى (متوسط) وبانحراف (0.706) .

كما أن العناصر الخاصة بهذا المؤشر وهي (22،15،32،42) حصلت على متوسط آراء (4.27،3.00،2.98،2.32) وبانحراف (1.060،1.091،1.263،0.746) على التوالي ، حيث كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (مرتفع) على الفقرة (22) ، وهذا يدل على فاعلية اتخاذ القرارات عند أفراد العينة ، وهذه الفاعلية قد تعود إلى السلطة الواضحة لدى أفراد العينة ووضوح المهام والمسئوليات الموكلة إليهم وتوفر نظام خاص بوصف الوظائف وسبق أن تم إثبات هذه النتيجة في الجدول رقم (9) والخاص بالمتغيرات التنظيمية ، وكان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (منخفض) على العنصر (42) ، ويدل هذا على أن أفراد عينة الدراسة لا يحبذون التردد كثيراً في اتخاذ القرار ، وربما يعود ذلك لطبيعة العمل والتي تقتضي في بعض الأحيان السرعة في اتخاذ القرار ، وهذا يعني ضرورة توفر الثقة لديهم وعدم خوفهم من الوقوع في الخطأ ، وأيضاً قدرة المدير على الإلمام بكافة جوانب المشكلة موضوع القرار .

خامساً : مضيعات الوقت

بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مؤشر مضيعات الوقت (3.02) وبمستوى (متوسط) وبانحراف معياري مقداره (0.600) .

والعناصر الخاصة بهذا المؤشر (48،49،43،33،26،28،13،27) حصلت على متوسط آراء (3.98،3.40،3.38،3.28،2.91،2.59،2.48،2.18) وبانحراف معياري مقداره (0.859،1.465،0.951،0.895،1.087،1.083،1.211،1.347)

على التوالي ، وحصل العنصر (48) على مستوى (مرتفع) ، أما باقي العناصر فكان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (متوسط) .

أيضاً العنصر (27) جاء بالمرتبة الدنيا حيث كان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى (منخفض) على هذا العنصر ، والمتعلق بتخصيص وقت لمقابلة المرؤوسين خلال ساعات الدوام الرسمي وهذا يؤكد ما توصلنا له في الجدول رقم (7) والخاص بالمتغيرات الاجتماعية ، في العنصر رقم (23) .

كما بين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو إدارة الوقت قد بلغ (3.21) وبمستوى (متوسط) ، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً على جميع العناصر مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد فيما يتعلق بإدارة الوقت .

ومن هنا نخلص إلى أن إدارة الوقت في مختلف مجالاتها وبشكل كلي كانت على درجة متوسطة من الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي ضمن المستوى (2.34-3.67) ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحديد الأهداف والأولويات قد جاء بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (3.42) ، يليه في المرتبة تخطيط الوقت حيث بلغ متوسط الآراء (3.28) ، يليه في المرتبة ضغط العمل حيث بلغ متوسط الآراء (3.16) ، يليه في المرتبة اتخاذ القرارات حيث بلغ متوسط الآراء (3.14) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مضيعات الوقت حيث بلغ متوسط الآراء (3.05) ، كما بلغ المتوسط العام لإدارة الوقت (3.21) ، كما هو موضح بالجدول رقم (12) :

جدول (12)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول مؤشرات إدارة الوقت

إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تحديد الأهداف والأولويات	3.42	0.672	1	متوسط
تخطيط الوقت	3.28	0.898	2	متوسط
ضغط العمل	3.16	0.578	3	متوسط
اتخاذ القرارات	3.14	0.706	4	متوسط
مضيعات الوقت	3.02	0.600	5	متوسط
الكلية	3.21	0.420	-	متوسط

4-2-4 : تحليل أهمية إدارة الوقت

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تغطي مجال أهمية إدارة الوقت واستغلاله وهي العناصر ذوات الأرقام (1 ، 9 ، 17 ، 29) ، حيث يظهر الجدول (13) تحليل إدارة الوقت واستغلاله بالنسبة للعناصر الواردة في الاستبيان حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستجيبين وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء المستجيبين حول عناصر إدارة الوقت واستغلاله مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
29	أهتم كثيراً بالانضباط في الحضور والانصراف والمواظبة في العمل.	4.45	0.716	1	مرتفع
1	إن الوقت مورد من موارد الإدارة الهامة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر على الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى.	4.42	0.807	2	مرتفع
9	إن حسن استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي تنقص العديد من المديرين في القطاع المؤسسي.	4.31	0.939	3	مرتفع
17	إن إدارة الوقت هي إدارة الذات، والمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر.	4.16	0.998	4	مرتفع
	الكلي	4.34	0.636	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن جميع فقرات إدارة الوقت واستغلاله كانت على درجة مرتفعة من الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي ضمن المستوى (3.68-5)، كما تراوح متوسط الآراء ما بين (4.45) للعنصر (29) في حده الأعلى و(4.16)

للعنصر (17) في حده الأدنى، وكان اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة يميل لمستوى مرتفع) حول هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو إدارة الوقت واستغلاله قد بلغ (4.34) وهو أعلى من (3) مما يبين الاتجاه الإيجابي لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية الوقت واستغلاله ، وبمستوى مرتفع) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أن الوقت من موارد الإدارة الهامة والذي يؤثر في طريقة استخدامنا للموارد الإدارية الأخرى ويؤكدون على أن حسن استخدام الوقت مهارة من المهارات الأساسية للمدير وأن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر ، وكما اتضح من الجدول نفسه اهتمام المديرين وبدرجة كبيرة بالانضباط في الحضور والانصراف ، كما يهتمون بالمواظبة في العمل ، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً على عناصر استغلال الوقت مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد فيما يتعلق بإدارة الوقت واستغلاله باستثناء قيمة الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العنصر (29) فقد كانت معتدلة نسبياً مما يشير إلى التقارب في إجابات الأفراد حول هذا العنصر .

3-4 : اختبار فرضيات الدراسة

يمكن التحقق من صحة فرضيات الدراسة كما يلي :

أ- الفرضية الأولى :

وتنص هذه الفرضية على أنه :

تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً سلبياً نحو إدارة الوقت واستغلاله*
للإجابة على هذه الفرضية قد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة
(one-sample T-test) بالنسبة للوسط الفرضي (3) ، لمعرفة إن كان هناك فروق
ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت واستغلاله ، عند
مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وبين الجدول (14) ذلك .

الجدول (14)

نتائج اختبار (One-Sample T-test) لاتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً
سلبياً نحو إدارة الوقت واستغلاله

المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
4.34	1.34	19.366	84	0.000

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت
واستغلاله ، حيث بلغت قيمة $T = 19.366$ بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من
القيمة المحددة (0.05) ، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة ، وعليه فإن اتجاهات
أفراد عينة الدراسة تمثل اتجاهاً إيجابياً نحو إدارة الوقت واستغلاله .

ب- الفرضية الثانية : وتنص هذه الفرضية على أنه :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية : (العمر ، المؤهل
العلمي ، الخبرة الإدارية ، الحالة الاجتماعية ، نطاق الإشراف) على فاعلية
إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا
بمجالاته المتعددة : (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد
الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) ، وتنطبق منها الفرضيات الفرعية
التالية :

- 1- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للجنس " ، إن جميع أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور ، وعليه لا مبرر لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها .
- 2- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للعمر "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمُتغير العمر على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، ويشير الجدول (15) إلى نتائج الاختبار ، وذلك على النحو التالي :

جدول (15)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمُتغير العمر

مجال إدارة الوقت	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
ضغط العمل	40 فأقل	22	3.00	0.535	بين المجموعات	1.058	2	0.529	1.603	0.207
	من 41-50	24	3.13	0.557	داخل المجموعات	27.048	82	0.330		
	51 فأكثر	39	3.27	0.605	المجموع	28.106	84			
	المجموع	85	3.16	0.578						
تخطيط الوقت	40 فأقل	22	3.41	0.854	بين المجموعات	0.691	2	0.346	0.423	0.657
	من 41-50	24	3.31	0.857	داخل المجموعات	67.032	82	0.817		
	51 فأكثر	39	3.19	0.957	المجموع	67.724	84			
	المجموع	85	3.28	0.898						

يتبع جدول رقم (15)

مستوى اندالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصنر القبابن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	العمر	مجالات إدارة الوقت
0.003	6.154	2.728	2	5.456	بين المجموعات	0.673	2.93	22	40 فأقل	اتخاذ القرارات
		0.443	82	36.350	داخل المجموعات	0.550	3.54	24	من 50 - 41	
			84	41.806	المجموع	0.723	3.01	39	51 فأكثر	
						0.705	3.14	85	المجموع	
0.268	1.338	0.598	2	1.197	بين المجموعات	0.685	3.52	22	40 فأقل	تحديد الأهداف والأولويات
		0.447	82	36.681	داخل المجموعات	0.504	3.54	24	من 50 - 41	
			84	37.878	المجموع	0.743	3.29	39	51 فأكثر	
						0.672	3.42	85	المجموع	
0.011	4.730	1.564	2	3.127	بين المجموعات	0.654	3.05	22	40 فأقل	مضيمعات الوقت
		0.331	82	27.107	داخل المجموعات	0.377	3.30	24	من 50 - 41	
			84	30.234	المجموع	0.625	2.84	39	51 فأكثر	
						0.600	3.02	85	المجموع	
0.080	2.603	0.442	2	0.884	بين المجموعات	0.475	3.18	22	40 فأقل	الكلبي
		0.170	82	13.922	داخل المجموعات	0.296	3.36	24	من 50 - 41	
			84	14.806	المجموع	0.434	3.12	39	51 فأكثر	
						0.420	3.21	85	المجموع	

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت بمجالاته المتعددة وفقاً للعمر .

وقد بلغت قيم (ف) للمجالات: (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف والأولويات) ، (1.603 ، 0.423 ، 1.338) على التوالي بقيم احتمالية (0.207 ، 0.657 ، 0.268) على التوالي ، وبلغت قيمة (ف) للمجموع (الكلية) (0.080) وبقيمة احتمالية (2.603) ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير العمر في هذه المجالات . وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، تحديد الأهداف والأولويات) . تعزى للعمر .

كما بلغت قيم (ف) للمجالات: (اتخاذ القرارات ، مضيعات الوقت) (6.154 ، 4.730) على التوالي بقيم احتمالية (0.003 ، 0.011) على التوالي ، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير العمر في هذه المجالات . وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات ، مضيعات الوقت) تعزى للعمر " ، وعليه فإنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات ، مضيعات الوقت) تعزى للعمر " .

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً، ويبين الجدول (16) ذلك.

جدول (16)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات، مضيعات الوقت) تعزى لمتغير العمر

مجال إدارة الوقت	المتوسطات	40 سنة فأقل	من 41-50 سنة	51 سنة فأكثر
اتخاذ القرارات	40 سنة فأقل (2.93)	-	*0.61 (0.007)	0.08 (0.892)
	من 41-50 سنة (3.54)	-	-	*0.53 (0.008)
مضيعات الوقت	المتوسطات	40 سنة فأقل (3.05)	من 41-50 سنة (3.30)	50 سنة فأكثر (2.84)
	40 سنة فأقل (3.05)	-	0.25 (0.321)	0.21 (0.357)
	من 41-50 سنة (3.30)	-	-	*0.46 (0.008)

يشير الجدول (16) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت في مجال اتخاذ القرارات، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (40 سنة فأقل) ومجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة)، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.61). كما أشارت كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة) ومجموعة الأفراد الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر) وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة)، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.53).

كما لوحظ من الجدول أن اختبار توكي للمقارنات البعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت في مجال مضيعات الوقت، أظهرت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة) ومجموعة الأفراد الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر) وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد الذين أعمارهم (من 41-50 سنة) ، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.46) .

3- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته

المتعددة تعزى للمؤهل العلمي "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، ويشير الجدول (17) إلى نتائج الاختبار ، وذلك على النحو التالي :

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي	مجالات إدارة الوقت
0.548	0.712	0.241	3	0.722	بين المجموعات	0.675	3.22	57	بكالوريوس	ضبط العمل
		0.338	81	27.384	داخل المجموعات	0.000	3.00	7	دبلوم عالي	
			84	28.106	المجموع	0.289	3.00	13	ماجستير	
						0.354	3.13	8	دكتوراه	
						0.578	3.16	85	المجموع	
0.543	0.720	0.586	3	1.759	بين المجموعات	0.950	3.25	57	بكالوريوس	تخطيط الوقت
		0.814	81	65.961	داخل المجموعات	1.069	3.36	7	دبلوم عالي	
			84	67.724	المجموع	0.416	3.12	13	ماجستير	
						0.961	3.69	8	دكتوراه	
						0.898	3.28	85	المجموع	

ينبع جدول رقم (17)

مستوى شهادة	ف	متوسط المرحلات	درجات الحرية	مجموع المرحلات	مصدر قنين	الاحرف العماري	المتوسط الحسلي	تكرار	المؤهل العلمي	مجالات فترة الوقت
0.314	1.203	0.595	3	1.784	بين المجموعات	0.755	3.13	57	بكالوريوس	اتخاذ القرارات
					داخل المجموعات	0.540	3.25	7	دبلوم عالي	
					المجموع	0.536	3.37	13	ماجستير	
						0.647	2.78	8	دكتوراه	
						0.705	3.14	85	المجموع	
0.269	1.333	0.594	3	1.783	بين المجموعات	0.715	3.37	57	بكالوريوس	تحديد الأهداف والأولويات
					داخل المجموعات	0.466	3.21	7	دبلوم عالي	
					المجموع	0.401	3.52	13	ماجستير	
						0.776	3.81	8	دكتوراه	
						0.672	3.42	85	المجموع	
0.524	0.753	0.273	3	0.820	بين المجموعات	0.683	2.96	57	بكالوريوس	مضامين الوقت
					داخل المجموعات	0.460	3.16	7	دبلوم عالي	
					المجموع	0.287	3.19	13	ماجستير	
						0.381	3.11	8	دكتوراه	
						0.600	3.02	85	المجموع	
0.891	0.207	0.038	3	0.113	بين المجموعات	0.469	3.19	57	بكالوريوس	الكلية
					داخل المجموعات	0.441	3.20	7	دبلوم عالي	
					المجموع	0.224	3.24	13	ماجستير	
						0.290	3.30	8	دكتوراه	
						0.420	3.21	85	المجموع	

يلاحظ من الجدول (17) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت بمجالاته المتعددة وفقاً للمؤهل العلمي.

وقد بلغت قيم (ف) للمجالات: (ضغط العمل تخطيط الوقت، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف والأولويات مضيعات الوقت)، 0.720 ، 0.712 ، 1.203 ، 1.333 ، 0.753) على التوالي بقيمة احتمالية (0.548، 0.543 ، 0.314 ، 0.269 ، 0.524) على التوالي، وبلغت قيمة (ف) للمجموع (الكل) (0.207) بقيمة احتمالية (0.891) ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمؤهل العلمي " .

4- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لسنوات الخبرة الإدارية "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، ويشير الجدول (18) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي :

جدول (18)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة الإدارية	مجالات إدارة الوقت
0.182	1.739	0.572	2	1.143	بين المجموعات	0.908	2.80	5	من 6-10	ضبط العمل
		0.329	82	26.963	داخل المجموعات	0.359	3.05	20	من 11-15	
			84	28.106	المجموع	0.600	3.23	60	16 سنة فأكثر	
						0.578	3.16	85	المجموع	
0.212	1.579	1.256	2	2.511	بين المجموعات	0.671	3.70	5	من 6-10	تخطيط الوقت
		0.795	82	65.212	داخل المجموعات	0.649	3.50	20	من 11-15	
			84	67.724	المجموع	0.969	3.18	60	16 سنة فأكثر	
						0.898	3.28	85	المجموع	
0.212	1.579	0.775	2	1.551	بين المجموعات	0.627	2.85	5	من 6-10	اتخاذ القرارات
		0.491	82	40.255	داخل المجموعات	0.490	3.36	20	من 11-15	
			84	41.806	المجموع	0.760	3.09	60	16 سنة فأكثر	
						0.705	3.14	85	المجموع	

يُتبع جدول رقم (18)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة الإدارية	مجالات إدارة الوقت
0.104	2.323	1.016	2	2.031	بين المجموعات	0.750	3.75	5	من 10-6	تحديد الأهداف والأولويات
		0.437	82	35.847	داخل المجموعات	0.490	3.64	20	من 15-11	
			84	37.878	المجموع	0.702	3.33	60	16 سنة فأكثر	
						0.672	3.42	85	المجموع	
0.046	3.198	1.094	2	2.188	بين المجموعات	0.250	3.13	5	من 10-6	مضيق الوقت
		0.342	82	28.047	داخل المجموعات	0.400	3.30	20	من 15-11	
			84	30.234	المجموع	0.648	2.92	60	16 سنة فأكثر	
						0.600	3.02	85	المجموع	
0.119	2.181	0.374	2	0.748	بين المجموعات	0.327	3.24	5	من 10-6	الكلية
		0.171	82	14.058	داخل المجموعات	0.230	3.37	20	من 11-15	
			84	14.806	المجموع	0.463	3.15	60	16 سنة فأكثر	
						0.420	3.21	85	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت بمجالاته المتعددة وفقاً للخبرة الإدارية.

وقد بلغت قيم (ف) للمجالات : (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات) ، (1.739 ، 1.579 ، 1.579 ، 2.323) على التوالي بقيم احتمالية (0.182 ، 0.212 ، 0.212 ، 0.104) على التوالي ، وبلغت قيمة (ف) للمجموع (الكلية) (2.181) بقيمة احتمالية (0.119) ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في هذه المجالات . وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، الكلية) تعزى للخبرة الإدارية " .

كما بلغت قيمة (ف) لمجال: (مضيعات الوقت) (3.198) بقيمة احتمالية (0.046) ، وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في هذا المجال ، وبالتالي فإننا نرفض فرضية الدراسة والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى للخبرة الإدارية ، وعليه فإنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى للخبرة الإدارية " .

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً ويبين الجدول (19) ذلك.

جدول (19)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للفروق في إدارة الوقت (مجال مضيعات الوقت)
تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المتوسطات	من 6-10	من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
	(3.13)	(3.30)	(2.92)
من 6-10 سنوات	-	0.17 (0.821)	0.21 (0.739)
من 11-15 سنة		-	*0.38 (0.038)

يشير الجدول (19) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت في مجال مضيعات الوقت ، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأفراد الذين خبرتهم الإدارية (من 11-15 سنة) ومجموعة الأفراد الذين خبرتهم الإدارية (16 سنة فأكثر) وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد الذين خبرتهم (من 11-15 سنة) ، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.38) .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة
تعزى للحالة الاجتماعية *

تم استخدام اختبار (Independent Sample T-test) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ويشير الجدول (20) إلى نتائج الاختبار :

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لإدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

اختبار (ت)			اختبار تيغز تتجانس في التباين			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار	فئة الاجتثاث	مخالفات درجة الوقت
مستوى دلالة	درجات الحرية	ت	مستوى دلالة	ف						
0.905	83	0.119	0.842	0.040	تجانس في التباين	0.629	3.13	4	أعرب	ضبط عمل
0.918	3.257	0.111			عدم التجانس في التباين	0.580	3.16	81	متزوج	
0.102	83	1.651	0.906	0.014	تجانس في التباين	1.000	4.00	4	أعرب	تخطيط الوقت
0.230	3.236	1.478			عدم التجانس في التباين	0.884	3.25	81	متزوج	
0.300	83	1.043	0.798	0.066	تجانس في التباين	0.866	3.50	4	أعرب	ملا الوقت
0.451	3.196	0.856			عدم التجانس في التباين	0.698	3.12	81	متزوج	
0.170	83	1.385	0.911	0.013	تجانس في التباين	0.750	3.88	4	أعرب	تعويض الأوقات والطوارئ
0.297	3.237	1.240			عدم التجانس في التباين	0.665	3.40	81	متزوج	

يتبع جدول رقم (20)

اختبار (ت)		اختبار نيزن للتجانس في التباين			الاحتمال لصغير	المتوسط الحسابي	التكرار	نوعية الاحتمالية	مجالات إدارة الوقت
مستوى الدلالة	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة	ف					
0.382	83	0.879	0.377	0.789	التجانس في التباين	0.277	3.28	4	أعزب
0.145	4.504	1.753			عدم التجانس في التباين	0.610	3.01	81	متزوج
0.087	83	1.730	0.314	1.026	التجانس في التباين	0.210	3.56	4	أعزب
0.029	4.507	3.205			عدم التجانس في التباين	0.421	3.19	81	متزوج

يلاحظ من الجدول (20) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة الوقت في جميع مجالاتها تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد كانت الفروق الظاهرية في مجالات: (تخطيط الوقت) ، (اتخاذ القرارات) ، (تحديد الأهداف والأولويات) ، (مضيعات الوقت) ، (الكلية) لصالح الأفراد الغير متزوجين حيث بلغ فرق المتوسطات (0.75 ، 0.38 ، 0.48 ، 0.27 ، 0.37) على التوالي. في حين كانت الفروق الظاهرية في مجال: (ضغط العمل) لصالح الأفراد المتزوجين حيث بلغ فرق المتوسطات (0.03) .

كما لوحظ من نتائج اختبار ليفين أن قيم (ف) للمجالات : (ضغط العمل) ، (تخطيط الوقت) ، (اتخاذ القرارات) ، (تحديد الأهداف والأولويات) ، (مضيعات الوقت) ، (الكلية) بلغت (0.040 ، 0.014 ، 0.066 ، 0.013 ، 0.789 ، 1.026) على التوالي بقيم احتمالية (0.842 ، 0.906 ، 0.798 ، 0.911 ، 0.377 ، 0.314) على التوالي ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة (يوجد تباين في التباين) ، وبناءً على ذلك نختار نتائج اختبار (ت) للتجانس في التباين .

وقد بلغت قيم (ت) لهذه المجالات (0.119 ، 1.654 ، 1.043 ، 1.385 ، 0.879 ، 1.730) على التوالي بقيم احتمالية (0.905 ، 0.102 ، 0.300 ، 0.170 ، 0.382 ، 0.087) على التوالي ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للحالة الاجتماعية " .

6- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة

تعزى لنطاق الإشراف "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير نطاق الإشراف على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويشير الجدول (21) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي :

جدول (21)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير نطاق الإشراف

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	نطاق الإشراف	مجالات إدارة الوقت
0.947	0.121	0.042	3	0.126	بين المجموعات	0.577	3.33	3	5 موظفين فأقل	ضغط العمل
		0.345	81	27.980	داخل المجموعات	0.639	3.18	14	من 6-10 موظفين	
			84	28.106	المجموع	0.865	3.18	17	من 11-15 موظف	
						0.448	3.14	51	16 موظف فأكثر	
						0.578	3.16	85	المجموع	
0.588	0.645	0.527	3	1.580	بين المجموعات	0.764	2.83	3	5 موظفين فأقل	تخطيط الوقت
		0.817	81	66.144	داخل المجموعات	0.692	3.46	14	من 6-10 موظفين	
			84	67.724	المجموع	0.781	3.12	17	من 11-15 موظف	
						0.990	3.31	51	16 موظف فأكثر	
						0.898	3.28	85	المجموع	
0.424	0.943	0.470	3	1.410	بين المجموعات	0.289	2.67	3	5 موظفين فأقل	اتخاذ القرارات
		0.499	81	40.396	داخل المجموعات	0.413	3.36	14	من 6-10 موظفين	
			84	41.806	المجموع	0.980	3.16	17	من 11-15 موظف	
						0.673	3.10	51	16 موظف فأكثر	
						0.705	3.14	85	المجموع	

يتبع جدول رقم (21)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	نطاق الإشراف	مجالات إدارة الوقت
0.161	1.763	0.774	3	2.322	بين المجموعات	0.500	4.25	3	5 موظفين فأقل	تحديد الأهداف والأولويات
		0.439	81	35.556	داخل المجموعات	0.387	3.34	14	من 6-10 موظفين	
			84	37.878	المجموع	0.654	3.32	17	من 11-15 موظف	
						0.725	3.43	51	16 موظف فأكثر	
						0.672	3.42	85	المجموع	
0.295	1.256	0.448	3	1.344	بين المجموعات	0.289	3.04	3	5 موظفين فأقل	مضمومات الوقت
		0.357	81	28.890	داخل المجموعات	0.382	3.30	14	من 6-10 موظفين	
			84	30.234	المجموع	0.628	2.94	17	من 11-15 موظف	
						0.640	2.97	51	16 موظف فأكثر	
						0.600	3.02	85	المجموع	
0.660	0.534	0.096	3	0.287	بين المجموعات	0.100	3.23	3	5 موظفين فأقل	التنسيق
		0.179	81	14.519	داخل المجموعات	0.242	3.33	14	من 6-10 موظفين	
			84	14.806	المجموع	0.503	3.14	17	من 11-15 موظف	
						0.440	3.19	51	16 موظف فأكثر	
						0.420	3.21	85	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت بمجالاته المتعددة وفقاً لنطاق الإشراف.

وقد بلغت قيم (ف) للمجالات : (ضغط العمل) ، (تخطيط الوقت) ، (اتخاذ القرارات) ، (تحديد الأهداف والأولويات) ، (مضيعات الوقت) ، (الكلية) (0.121) ، (0.645 ، 0.943 ، 1.763 ، 1.256 ، 0.534) على التوالي بقيم احتمالية (0.947، 0.588 ، 0.424 ، 0.161 ، 0.295 ، 0.660) على التوالي ، وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لمتغير نطاق الإشراف . وبالتالي فإننا نقبل فرضية الدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لنطاق الإشراف " .

ج- الفرضية الثالثة :

وتنص هذه الفرضية على أنه:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية، الزيارات الشخصية، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا "

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية، الزيارات الشخصية، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت ، كما هو موضح بالجدول رقم (22) .

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية، الزيارات الشخصية، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
الحلقات الاجتماعية	0.109	0.056	-0.279	-1.951	0.055
الوساطة والمحسوبية	0.00057	0.065	0.001	0.009	0.993
سياسة الباب المفتوح	0.144	0.039	0.359	3.676	*0.000
المكالمات الهاتفية غير الرسمية	0.335	0.069	0.555	4.843	*0.000
الزيارات الشخصية	0.0537	0.049	0.143	1.100	0.275
الأعمال غير الرسمية	0.0750	0.067	0.120	1.125	0.264

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ، ومن متابعة معاملات (Beta) ، واختبار (t) أن أبعاد المتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) لها تأثير في فاعلية إدارة الوقت ، وهو تأثير إيجابي طردي ، وربما يعود السبب في ذلك إلى اعتقاد المدراء بأن سياسة الباب المفتوح والمكالمات الهاتفية معاً تمكنهم من الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.359 ، 0.555) وبلغت قيم (t) المحسوبة (3.676 ، 4.843) بقيم احتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

ويلاحظ أن أبعاد المتغيرات الاجتماعية (الوساطة والمحسوبية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) ليس لها تأثير في فاعلية إدارة الوقت ، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.001 ، 0.143 ، 0.120) وبلغت قيم (t) المحسوبة (0.009 ، 1.100 ، 1.125) بقيم احتمالية (0.993 ، 0.275 ،

0.264) وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية .

في حين ظهر معامل (Beta) سالباً في بعد الحلقات الاجتماعية حيث بلغ (-0.279) وبلغت قيمة (t) المحسوبة ليذا البعد (-1.951) بقيمة احتمالية (0.055) ، وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين بعد الحلقات الاجتماعية وإدارة الوقت ، أي أنه كلما أصر المدير على الاستمرار في الاجتماعات غير الضرورية قلت فاعلية إدارة الوقت .

مما سبق يتضح ما يلي :

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على أنه : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا" ، وعليه فإنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

2. قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية ، الوساطة والمحسوبية ، سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا " .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي ، يتبين من الجدول (23) ، وجود تأثير معنوي لسياسة الباب المفتوح على فاعلية إدارة الوقت ، ولكن تأثير سياسة الباب المفتوح أكبر من تأثير المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، حيث أن متغير (سياسة الباب المفتوح) مسئول عن تفسير ما مقداره (30%) فقط من التباين في فاعلية إدارة الوقت ، والباقي يعود لعوامل أخرى ، بينما متغير

(المكالمات الهاتفية غير الرسمية) مسئول عن تفسير (18.1%) من التباين في فاعلية إدارة الوقت ، وترى الباحثة أنه يمكن إرجاع ذلك إلى اعتقاد المدير بأهمية الحصول على المعلومات والاتصال عن طريق هذه السياسة ، في حين لم تظهر متغيرات (الحلقات الاجتماعية ، الوساطة والمحسوبية ، الزيارات الشخصية ، الزيارات الشخصية) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (فاعلية إدارة الوقت) ، وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (23) .

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتيجة بفاعلية إدارة الوقت من خلال (المتغيرات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
سياسة الباب المفتوح	0.300	17.534	*0.000
المكالمات الهاتفية غير الرسمية	0.181	18.339	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار متغيرات (الحلقات الاجتماعية ، الوساطة والمحسوبية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) .
د- الفرضية الرابعة :

وتنص هذه الفرضية على أنه :

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (عموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا " .
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت ، كما هو موضح بالجدول رقم (24) .

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
غموض الدور	-0.044	0.057	-0.078	-0.784	0.435
تفويض السلطة	0.0764	0.056	0.147	1.361	0.178
نظام الاتصال	0.0752	0.042	0.169	1.796	0.076
نظام المعلومات	0.213	0.072	0.345	2.958	*0.004
المتابعة والإشراف	0.165	0.046	0.328	3.558	*0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) إن المتغيرات المستقلة (نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) لها تأثير إيجابي طردي في فاعلية إدارة الوقت، وهذا يعني أنه كلما زادت فاعلية نظام المعلومات والمتابعة الفاعلة زادت قدرة المدير وفاعليته في إدارة وقته، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.328، 0.345) وبلغت قيم (t) المحسوبة (2.958، 3.558) بقيم احتمالية (0.001، 0.004) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

ويلاحظ أن المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، نظام الاتصال) ليس لها تأثير في فاعلية إدارة الوقت، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.147، 0.169) وبلغت قيم (t) المحسوبة (1.361، 1.769) بقيم احتمالية (0.076، 0.178) وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05) مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية.

في حين ظهر معامل (Beta) سالباً في بعد غموض الدور حيث بلغ (-0.078) وبلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد (-0.784) بقيم احتمالية

(0.435) ، وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين بعد غموض الدور وإدارة الوقت ، أي أنه كلما كان هناك غموض في مهام المدير أدى إلى قلت فاعليته في إدارة وقته .

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض فرضية الدراسة التي تنص على أنه : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا" ، وعليه فإنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

2. قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple

Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي ، يتبين من الجدول (25) ، وجود تأثير معنوي للمتابعة والإشراف على فاعلية إدارة الوقت ، ولكن تأثير المتابعة والإشراف أكبر من تأثير نظام المعلومات ، حيث أن متغير (المتابعة والإشراف) مسئول عن تفسير ما مقداره (38.7%) فقط من التباين في فاعلية إدارة الوقت ، والباقي يعود لعوامل أخرى ، بينما متغير (نظام المعلومات) مسئول عن تفسير (28.5%) من التباين في فاعلية إدارة الوقت ، في حين لم تظهر متغيرات (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (فاعلية إدارة الوقت) ، وذلك على النحو المبين في الجدول (25) .

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية إدارة الوقت من خلال (المتغيرات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
*0.000	25.891	0.387	المتابعة والإشراف
*0.000	33.153	0.285	نظام المعلومات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- خرج من معادلة الانحدار متغيرات (عروض دور، تفويض السلطة، نظام الاتصال).

4-4 : اقتراحات أفراد عينة الدراسة

من أجل التعرف على اقتراحات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بحل ما يواجههم من مشكلات في إدارة الوقت ، فقد تم طرح السؤال المفتوح التالي عليهم :
ما هي الاقتراحات والحلول التي تراها مناسبة وضرورية للتغلب على ما يواجهك من مشكلات في إدارة الوقت في بيئة عملك ؟

وباستعراض النتائج التي تم الحصول عليها ، يمكننا تلخيص أهم عشرة من هذه الاقتراحات والحلول مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب تكرار إجابات أفراد العينة اللذين أجابوا على هذا السؤال المفتوح والبالغ عددهم (50) من أصل (85) مدير إدارة وسطى ، وكانت كما في الجدول رقم (26) .

جدول (26)

أهم عشرة مقترحات قدمها أفراد العينة للتغلب على ما يواجههم من مشكلات في إدارة الوقت

ر.م	المقترح	التكرار	النسبة %
1.	منح المدير صلاحيات أكبر من قبل الإدارة العليا بحيث يتم اتخاذ القرار دون الرجوع إليها .	10	20
2.	تحديد الأنشطة المهمة وجدولتها يوماً بيوم .	8	16
3.	تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات مع المتابعة في التنفيذ .	6	12
4.	توفير نظام معلوماتي كافي لاتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب .	6	12
5.	عمل دورات تدريبية للمدراء والموظفين للتدريب على إدارة الوقت وتطوير مهاراتهم في العمل بمرونة وسرعة ودقة .	5	10
6.	عدم الخوض في تفاصيل العمل الصغيرة والتي تأخذ الكثير من الوقت .	5	10
7.	التقليل من الزيارات الشخصية والمكالمات الهاتفية أثناء وقت الدوام الرسمي .	3	6
8.	مواكبة انتظورات من خلال التحديث في أساليب العمل والتكنولوجيا ، وتوفير التقنيات العالية التي تضمن تسهيل العمل .	3	6
9.	العمل على رفع الروح المعنوية للمدراء وتشجيعهم من خلال منح المكافآت والحوافز التشجيعية .	2	4
10.	توفير الوعي لدى المدراء ، وتعميق ثقافة احترام الوقت في حياتهم ويمكن تحقيق ذلك بتوزيع نشرات وعمل نوات تهدف لذلك .	2	4

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 : النتائج

يهدف هذا الموضوع إلى تقديم إيجاز لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن كيفية إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيه لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا، من خلال متغيرات الدراسة الثلاث (الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية)، وأثرها على كيفية إدارة الوقت ممثلاً بمؤشراته الخمسة وهي : ضغط العمل، تخطيط الوقت، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف والأولويات، مضيعات الوقت.

ويمكن تناول أهم هذه الاستنتاجات وكما يأتي :

1-1-5 : النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة على العناصر التي تغطي متغيرات الدراسة

يهدف هذا الموضوع إلى تقديم وصفاً شاملاً للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الإستبانة التي تغطي المتغيرات مجال الدراسة، والتي تؤثر على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى في اللجان الشعبية العامة في ليبيا، ووفق الآتي :

أولاً : المتغيرات الاجتماعية

تكون هذا المتغير من ستة أبعاد وهي (الحلقات الاجتماعية، الوساطة والمحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية، الزيارات الشخصية، الأعمال غير الرسمية)، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

البعد الأول : الحلقات الاجتماعية

أشارت نتائج الدراسة بالجدول (7) أن أفراد العينة وبمستوى متوسط، لا يميلون إلى تبادل الزيارات أثناء ساعات الدوام الرسمي، أو الاجتماع لمناقشة أمور شخصية خارجة عن نطاق العمل، وهذا مؤشر إيجابي يدل على احترامهم للوقت.

وحرصهم على استغلاله ، وكذلك يدل على تناسب حجم العمل مع المهام المطلوب أداؤها خلال فترة النوام الرسمي .

البعد الثاني : سياسة الباب المفتوح

يتبين من نتائج الدراسة في الجدول (7) ميل أفراد العينة وبتقدير (مرتفع) إلى انتهاج سياسة الباب المفتوح للإطلاع على سير العمل ، أو لحل مشكلات الموظفين وسماع اقتراحاتهم ، وهذا مؤشر على أن سياسة الباب المفتوح أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي غير الرسمي في التنظيمات الليبية ، ويشير ذلك إلى طبيعة العمل نفسه والذي يتطلب متابعة مستمرة ودقيقة .

البعد الثالث : المكالمات الهاتفية غير الرسمية

تشير النتائج إلى ميل المديرين وبمستوى (متوسط) إلى استخدام الهاتف لمناقشة أمور شخصية لا تخص العمل ، وأنهم يقومون باستقبال المكالمات الهاتفية بأنفسهم ، أي لا يتم تحويلها عن طريق السكرتيرة ، وقد يعود السبب في ذلك إلى النقص في المهارات الواجب توفرها في من يشغل هذه الوظيفة ، أو قيام المدير باستخدام الهاتف المحمول عند استقبال أو إجراء المكالمات .

البعد الرابع : الزيارات الشخصية

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى أن المديرين وبتقدير متوسط ، لا يحبون زيارة الأصدقاء أثناء ساعات النوام الرسمي ، وأن نسبة متوسطة من أفراد العينة لديهم القدرة على رفض هذه الزيارات الشخصية ، مع أنه من غير اللائق في مجتمعنا العربي الرفض أو الامتناع عن مقابلة الزائر ، وهذه النتيجة تقودنا للاستنتاج أن هنالك وعي وإدراك لدى أفراد العينة بأهمية الوقت ، وتشير إلى تناسب حجم العمل مع فترة النوام الرسمي مما لا يوفر وقتاً كافياً لزيارات الأقارب والأصدقاء .

البعد الخامس : الوساطة والمحسوبية

أشارت النتائج في الجدول (7) ، أنه وبمستوى متوسط لا يميل أفراد العينة إلى استخدام الوساطة لتقديم العون والمساعدة لأقربائهم في العمل ، بالرغم من أنهم يجدون صعوبة في رفض طلب صديق بتقديم خدمة له ، وربما السبب في ذلك هو

طبيعة المجتمع الليبي الذي تعيش فيه كونه مجتمعاً تقليدياً تحكمه العادات والتقاليد .
مما يضطر بعض المديرين إلى تقديم بعض الخدمات لبعض الأصدقاء .

البعد السادس : الأعمال غير الرسمية

تبين من نتائج الدراسة بالجدول (7) تجنب أفراد العينة لبدء يوم العمل بقراءة الصحف اليومية وشرب الشاي أو القهوة ، ويعملون على تجنب ذلك أثناء ساعات الدوام الرسمي ، وهذا يشير إلى تكون هذه العادة لديهم بحيث أصبحت عادة يقوم بها يوماً معظم المدراء وفي كل الأعمال ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع تكوين عادات عمل إيجابية والتخلص مما هو غير إيجابي .

ثانياً : المتغيرات التنظيمية

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد وهي (غموض الدور ، تفويض السلطة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

البعد الأول : نظام الاتصال

تبين من نتائج الدراسة بالجدول (9) وبتقدير متوسط ، أن أفراد العينة يحاولون الحصول على معلومات عكسية (تغذية راجعه) للإطلاع على سير العمل ، كما أن الغالبية منهم يعمل على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات الضرورية لسير العمل وبشكل واضح لتجنب الازدواجية ، وهذا بدوره يوفر الوقت والجهد ، ويدل على فاعلية عملية الاتصال ووضوح أهداف وألويات العمل لدى أفراد عينة الدراسة .

البعد الثاني : نظام المعلومات

أشارت نتائج الدراسة بالجدول (9) إلى أن أفراد العينة وبتقدير متوسط ، يقومون باستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة لمعالجة البيانات الواردة وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة ، والأغلبية منهم ذكروا بأنهم اختصروا كل إمكانيات الحاسب في عمليات الطباعة فقط .

البعد الثالث : غموض الدور

أشارت النتائج بالجدول (9) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتفقون وبمستوى مرتفع ، على وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم ، ويؤكدون على معرفتهم لحدود مهام ومسؤوليات وظيفتهم الحالية ، ونستنتج من ذلك أن هنالك نظام خاص في مثل هذه المنظمات لوصف الوظائف وتحديد طبيعة المهام المسؤوليات .

البعد الرابع : تفويض السلطة

أشارت النتائج إلى أن نسبة متوسطة من الأفراد يميلون إلى تفويض الصلاحيات والسلطات إلى مرؤوسيههم ، وهذا يدل على ثقة أفراد العينة بقدرة مرؤوسيههم على تحمل مسؤوليات العمل ، ويدل على توفر كوادر مدربة في مثل هذه المنظمات ، وأيضاً أتضح بأن نسبة متوسطة منهم يميلون إلى القيام بكل عمل دون تفويضه وهذا مؤشر على ضعف الوعي لديهم بأهمية التفويض وشدة تمسك المديرين في الإدارات الوسطى بحرفية تطبيق التعليمات البيروقراطية السائدة دون النظر إلى روحها ، وإعطاء إدارة الوقت مرونة أكبر ، وربما يرجع ذلك لأسباب في شخصية المدير واعتقاده أن تفويض السلطة يقلل من شأنه وأهميته .

وتبين أيضاً أن نسبة متوسطة من أفراد العينة يعملون على تخصيص وقت لانظار المعلومة ، ولكن في بعض الأحيان يضطرون إلى اتخاذ قرار سريع لأن في عدم اتخاذه مضار وعواقب وخيمة (فمثلاً في اللجنة الشعبية العامة للأمن العام ذكروا بأنه لو ترددوا في اتخاذ القرار لحين التأكد من المعلومة لربما سبب هذا مشاكل لم تكن في الحسبان) .

البعد الخامس : المتابعة والإشراف

أشارت نتائج الدراسة بالجدول (9) أن أفراد العينة وبتقدير متوسط ، يحرصون على زيارة المرؤوسين في أماكن عملهم للإطلاع على سير العمل ، ويعملون على مراجعة الخطط الموضوعية باستمرار وذلك لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم لها ، وهذا يشير إلى الاهتمام بمتابعة الأعمال والإشراف عليها .

ثالثاً : إدارة الوقت (المتغير التابع)

يحتوي هذا المتغير (إدارة الوقت) على خمسة مؤشرات تعكس فاعلية المدير في إدارته لوقت العمل الرسمي وهي (ضغط العمل ، تخطيط الوقت ، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات ، مضيعات الوقت) ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى التالي :

المؤشر الأول : ضغط العمل

بينت نتائج الدراسة بالجدول (11) أن غالبية أفراد العينة يرون أن وقت العمل الرسمي غير كافي لإنجاز جميع الأعمال اليومية ، وأنهم يعانون من ضغط فسي العمل وهذا بالطبع ناتج عن عدم التخطيط المسبق للوقت والبدء بتنفيذ الأعمال حسب الأولوية ، الأهم ثم المهم .. وهكذا .

المؤشر الثاني : تخطيط الوقت

أظهرت النتائج ميل أفراد العينة و بمستوى متوسط ، إلى جدولة الأنشطة من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة المناطة بهم ، وضمن خطة يومية تتضمن كافة الأعمال التي يريدون تأديتها ، وهذا بالطبع يجعل المدير يتخبط وسط أكداس الأوراق التي تحتاج إلى عمل وعمل ولكن دون جدوى ، وهذا تم الوصول إليه بالجدول (11) .

المؤشر الثالث : اتخاذ القرارات

بينت نتائج هذه الدراسة بالجدول (11) أن غالبية المديرين يرون وبمستوى مرتفع ، أن قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاج إليه لحل المشكلات التنظيمية المعقدة ، ولكن يبدو أن ما يراه هو غير ما يحدث فعلاً ، إذ تبين من النتائج أن نسبة متوسطة من المدراء يضطرون إلى تأجيل اتخاذ بعض القرارات بسبب نقص في المعلومات أو لتخوفه من اتخاذ هذا القرار الصعب والنظر في القرارات السهلة فقط .

وربما كان الضعف في نظام المعلومات هو أحد الأسباب التي توصل إلى هذه النتيجة إذ تبين فيما سبق في الجدول (9) ، أن وظائفه لا تسير على الوجه

المطلوب ، وقد يعزى هذا لتوفر ضغط في العمل مما يتسبب بإحداث ضغط على خطوط الاتصال ومن ثم يؤخر من وصول المعلومات في الوقت المناسب .

المؤشر الرابع : تحديد الأهداف والأولويات

أشارت نتائج الدراسة وبمستوى مرتفع بالجدول (11) ، إلى اهتمام المدراء وبدرجة كبيرة بوضع أهداف واقعية وممكنة التحقيق ، وذات جداول زمنية لتحقيقها ، كما أشارت النتائج إلى اهتمام أفراد العينة من المديرين بتحديد أهدافهم ، وتحديد الأولويات لهذه الأهداف الموضوعية ، وبذل هذا على الاهتمام بمواكبة التطورات والمستجدات التي يشهدها العمل في مثل هذه القطاعات ، وذلك لأن وضع الخطط والأهداف و تحديد الأولويات يعتبر ركيزة أساسية لمواكبة هذه التطورات والمستجدات .

المؤشر الخامس : مضيعات الوقت

دلّت نتائج الدراسة وبمستوى (متوسط) بالجدول (11) على اهتمام أفراد العينة بتحديد مضيعات الوقت ومحاولة السيطرة عليها من خلال تحليل الأنشطة ومدى إسهام كل نشاط في تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، والاختصار عند كتابة التقارير ، وتحديد الأنشطة التي قد تعتبر مضيعة للوقت ، وكذلك تحديد النشاط الأكثر أهمية من الآخر ، ولكن ومع كل هذا فإنه قد يتم أحياناً عقد اجتماعات لا مبرر لها ولا فائدة منها ، وقد يكون السبب في ذلك هو عدم التحضير المسبق للاجتماع ووضع خطوط عريضة للمحاور الأساسية التي سيتم النقاش فيها .

5-1-2 : النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

تمكنت الباحثة من الوصول إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى :

تم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على أنه (تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاهاً سلبياً نحو أهمية الوقت واستغلاله) ، وعليه فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تمثل اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية الوقت واستغلاله .

الفرضية الثانية :

والتي تكونت من الفرضيات الفرعية الست التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل ، تخطيط الوقت، تحديد الأهداف والأولويات) تعزى للعمر .

بينما تم رفض الفرضية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات ، مضيعات الوقت) تعزى للعمر ، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (اتخاذ القرارات، مضيعات الوقت) تعزى للعمر .

الفرضية الفرعية الثانية : تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للمؤهل العلمي).
الفرضية الفرعية الثالثة : تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالات (ضغط العمل ، تخطيط الوقت، اتخاذ القرارات ، تحديد الأهداف والأولويات) تعزى للخبرة الإدارية .

بينما تم رفض الفرضية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى للخبرة الإدارية ، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجال (مضيعات الوقت) تعزى للخبرة الإدارية .

الفرضية الفرعية الرابعة : تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى للحالة الاجتماعية .

الفرضية الفرعية الخامسة: تم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت بمجالاته المتعددة تعزى لتطاق الإشراف.
الفرضية الثالثة : تم رفض فرضية الدراسة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا ، وعليه فإنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات

الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .
وأيضاً تم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية ، الوساطة والمحسوبية ، الزيارات الشخصية ، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

الفرضية الرابعة : تم رفض فرضية الدراسة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات ، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا، وعليه فإنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

وأيضاً تم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور ، تفويض السلطة، نظام الاتصال) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا .

من الصعب توفر نظام يخلو من العيوب الإدارية ، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها ومما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن علاجها وترشيدها ، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ، ومن هذا المنطلق نوصي باستخدام المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت والقائم على ست خطوات أساسية موضحة في الفصل الثاني من هذه الدراسة ، وبهدف زيادة فاعلية إدارة الوقت يتطلب التركيز على الآتي :

1. عدم تبني سياسة الباب المفتوح بشكل واسع ، والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة إلى التركيز في العمل ، لأن الباب المغلق يعني عند الأفراد " يرجى عدم الإزعاج " ، فيما يمثل الباب المفتوح دعوة للشخص المار إلى الدخول .
2. العمل على تخصيص وقتاً معيناً لمقابلة المرؤوسين الذين يرغبون في مقابلة المدير خلال ساعات الدوام الرسمي وفي أيام محددة من الأسبوع لمناقشة مشاكل العمل ، بالإضافة إلى تحديد وقت محدد لهذه المناقشة .
3. ضرورة العمل على الحد من الزيارات الشخصية للمكاتب ، وذلك من خلال إجراءات حكومية محددة توضح إجراءات استقبال الضيوف أو الزائرين في أماكن مخصصة في الدائرة المعنية .
4. تفويض مكتب السكرتارية استلام المكالمات الهاتفية والرد عليها وتحويل المكالمات الهامة فقط للمدير ، وتحويل المكالمات الأخرى للإدارات المعنية ، ووضع خطوط عريضة للأمور التي سيتم مناقشتها على الهاتف ، وإنها المكالمة بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقق أهدافها والامتناع عن الدخول في الأحاديث الاجتماعية .
5. زيادة اهتمام مديري الإدارات بنشر الوعي بأهمية وقت العمل ، وضرورة تخصيص وقت العمل لإدارة الأعمال الرسمية والحد من إهدار الوقت والمحافظة عليه واستخدامه الاستخدام الأمثل .
6. تفويض السلطة في الأعمال الروتينية ليمسنى للمدير التركيز في الأعمال الأكثر أهمية ، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالتدريب المناسب لإنجاز هذه

المهام ، والعمل على وضع نظام للمتابعة والرقابة للتأكد من الوصول إلى النتائج المرجوة .

7. حث المدراء على الاحتفاظ ، وتنظيم مفكرة عمل والقيام بحملها معهم لتسجيل الفعاليات الواجب إنجازها والوقت المستغرق في كل فعالية ، وترتيبها حسب أهميتها ، والعمل على معرفة كيفية توظيف الوقت من خلال هذه السجلات ، بهدف التعرف على الأنشطة التي يقوم بها المدير ويمكن تفويضها للمرؤوسين .

8. عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة غير مفيدة عند زيارة شخص ما إلى مكتبه ، والعمل على عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة .

9. ضرورة القيام بالإعداد المسبق والتخطيط السليم للاجتماعات وقبيل وقت كافٍ من عقدها ، والعمل على تطوير جداول أعمال تتفق والوقت المحدد للاجتماع حتى لا يتم تأجيل بعض البنود إلى اجتماعات لاحقة .

10. إتاحة الفرصة للمدراء للمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة الوقت . يهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال والإفادة منها في الواقع العملي وتدريبهم على التحكم بجميع أنواع مضيعات الوقت أثناء الدوام الرسمي .

11. تخصيص وقت من (10-15 دقيقة) يومياً لتخطيط وجدولة الأعمال بهدف توجيه وقت العمل بصورة جيدة وصولاً لاستغلاله بشكل فعال ، والعمل على جدولة ونقسيم أعمال المدير بين فترة وأخرى ، مما يساعد في تحديد المجالات التي تستنزف أغلب وقته وتحديد الأمور الهامة .

12. محاولة المدير عدم الدخول في التزامات كثيرة ، واعتماد الواقعية في الأمور القادر على إنجازها ضمن سقف زمني محدد ، وترك مجال للمرونة في جدولة العمل اليومي للنشاطات الطارئة .

13. التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات لكل الإدارات من خلال الاهتمام بعمليات وصف الوظائف ، وذلك باعتبار أن عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات وتداخلها من مسببات ضياع الوقت .
14. العمل على تحديد الأسبقيات في الأهداف والمهام ، والبدء بالأمر الأكثر أهمية بالإضافة إلى محاولة إنجاز الأعمال الصعبة في الصباح عندما يكون المدير في قمة نشاطه .
15. إخضاع الإدارات الوسطى لدورات تدريبية حو كيفية استخدام برامج الحاسب الآلي ، وتحديث نظام التكنولوجيا المستخدمة ونظام المعلومات .
16. تدريب مديري الإدارات الوسطى على مهارة اتخاذ القرارات كونها مهارة أساسية من المهارات الإدارية ، وكيفية التصرف في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة .
17. وأخيراً إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة الوقت ومشكلات إدارته وطرق علاجها ، والتركيز على الأمور التي لم تبحث سابقاً مثل إدارة الوقت في القطاع الخاص ، وإدارة الوقت لدى الإدارات الدنيا ، بالإضافة إلى إدخال مفهوم إدارة الوقت في المناهج المدرسية والجامعية لإنشاء جيل واع بأهمية الوقت وتحسين استغلاله ، بما يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب :

1. أليك ماكنزي ، (1990) ، مصيدة الوقت : فن إدارة الوقت ، الطبعة الثالثة ، مكتبة جرير ، عمان .
2. بسيوني محمد البرادعي ، (2004) ، مهارات إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، دار التقدم العلمي ، الأردن .
3. ثابت عبد الرحمن إبريس . (2005) ، التفاوض : استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
4. جميل أحمد توفيق ، (1986) ، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية ، بيروت .
5. جيمس سترنكي . (1991) ، إدارة الوقت : سلسلة فن وعلم إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبد اللطيف هوانه ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية .
6. جورج لا بو فيتز ولويدس بيرد ، (1991) ، إدارة الوقت : النظر إلى الساعة بإيجابية ، إدارة الوقت ، ترجمة : وليد عبد اللطيف هوانه ، منشورات معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
7. حنا نصر الله ، (2006) ، مبادئ إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، دار التقدم العلمية ، الأردن .
8. ربحي مصطفى عليان ، (2005) ، إدارة الوقت : النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
9. رعد حسن الصرن ، (2000) ، فن وعلم إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا .
10. رضا صاحب ، سنان كاظم ، (2002) ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .

11. زهير الكايد ، (1993) ، إدارة الوقت والذات ، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض .
12. سهيل أحمد عبيدات ، (2004) ، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت ، عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، الأردن.
13. سيد محمد جاد الرب ، (2005) ، تنظيم وإدارة منظمات الأعمال : منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر ، مطبعة العشري ، القاهرة .
14. سهيل فهد سلامة ، (1988) ، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان .
15. صلاح عباس ، (2003) ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
16. عادل حسن ، (1986) ، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النضرة العربية ، بيروت .
17. عبد الفتاح ذياب ، (1999) ، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات ، القاهرة .
18. عماد صليبا معاينة ، (1991) ، إدارة الوقت ، الكتبة الوطنية ، الأردن .
19. عبد الله علي الشрман ، (2005) ، فن إدارة الوقت وحفظ الزمان ، الطبعة الأولى ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن .
20. فاروق السيد عثمان ، (1995) ، سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الاستراتيجي ، دار المعارف ، القاهرة .
21. فوزي عطوي ، (1993) ، الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي ، إتحاد المصارف العربية ، عمان .
22. كلير أوستن ، (1998) ، "مهارات تفعيل وتنظيم الوقت" ، الدار العربية للعلوم ، القاهرة .

23. ليستر آر.بينتل ، (1999) ، إدارة الوقت : المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت ، ترجمة : محمد نجار ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
24. لاري بيكر ، (2001) ، فن إدارة الوقت ، ترجمة محمد انس الطباع ، دار الثقافة للجميع ، سوريا ، دمشق .
25. لوثر جي سيورت ، (2002) ، إدارة الوقت ، ترجمة رعد الصرن ، الطبعة الأولى ، دار علاء الدين ، دمشق .
26. محمد عدنان النجار ، (1995) ، إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، دمشق .
27. موسى اللوزي ، (1999) ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان .
28. محسن أحمد الخضير ، (2000) ، الإدارة التنافسية للوقت : المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات . اينترناك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
29. محمد عبد الغني هلال ، (1995) ، مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
30. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، (2003) ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
31. محمد الشافعي ، (2002) ، إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، القاهرة .
32. محمد المدني البخاري ، (1995) ، أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، مطبعة الوثيقة الخضراء ، طرابلس .
33. موسى اللوزي ، (2002) ، التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
34. محمد أحمد عبد الجواد ، (2000) ، كيف تدير وقتك بفاعلية ، دار النبشير للثقافة والعلوم ، بدون مكان نشر .

35. ماريون هاينز ، (1991) ، إدارة الوقت ، ترجمة عبد الله محمد بلال ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض .
36. محمد يوسف المسليم ، (1998) ، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، مطبوعات جامعة الكويت ، الكويت .
37. محمد شاكِر عصفور ، (1980) كيفية شغل المدير لوقت الدوام الرسمي ، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، الرياض . معهد الإدارة العامة .
38. نادر أبوشيحة ، (1991) ، إدارة الوقت ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن .
39. وليام هوفر ، (1991) ، إدارة الوقت : ما هو مفهومك للوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف هواته ، الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .
40. يوسف الحمادي ، (1994) ، إدارة الوقت . جامعة اليرموك ، الأردن .
41. يورك برس ، (2002) ، توظيف الوقت ، مكتبة لبنان للنشر ، بيروت .
42. يوسف الفرضاوي ، بدون تاريخ ، الوقت في حياة المسلم ، مؤسسة الرسالة للنشر ، بيروت .

ب - الدوريات والأبحاث ورسائل الماجستير

1. تحسين الطراونة وسليمان اللوزي ، (1996) ، "إدارة الوقت : دراسة استطلاعية" ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 11 ، العدد 4 .
2. جبر محمود جبر ، (2005) ، "العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
3. زهرة بنت ناصر الزاسبي ، (1999) ، " إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط .

4. زياد محمد محمود الخلايله ، (2004) ، " إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات التربوية العليا ، عمان ، الأردن .
5. سامي عبد الكريم أحمد الرحاحلة ، (2002) ، " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
6. سهيل أحمد عبيدات ، (2003) ، " الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
7. سمر حاكم عبد الله ، (1992) ، " إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
8. سحر جبر عودة ، (2000) ، " كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية : الاتجاهات والعوامل المؤثرة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن .
9. علي محمد العضائبة ، (2002) ، " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري " ، مجلة مؤتة للبحوث ، العدد السابع .
10. عمر المقداد ، (1998) ، " إدارة الوقت " ، مجلة المعلومات ، العدد 71 .
11. عبد الرحمن هيجان ، (1993) ، تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة " ، الإدارة العامة ، العدد 77 .
12. عبد الحميد شقير ، (1998) ، " الضياع في عوامل الإنتاج " ، مجلة الاقتصاد ، سوريا ، العدد 289 .

13. عبد القادر النويك ، (1999) ، "مبادئ إدارة الوقت" ، نشرة إعلامية ، بنك الإسكان ، عمان ، الأردن ، العدد 95 .
14. فاطمة طه ، (1997) ، "العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .
15. محمد أحمد الطراونة ، (2002) ، " إدارة الوقت والأداء الوظيفي : دراسة تحليلية" ، مجلة مؤنة للبحوث ، العدد الأول .
16. محمد قاسم القريوتي ، (1998) ، "إدارة الوقت : سلسلة التثقيف الشبابي" ، تصدرها وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية ، العدد (16) .
17. محمد لطفي الجوفي ، (2004) ، "تقييم فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة أب" ، مجلة الباحث العلمي ، العدد 6 .
18. محمد عبد الفتاح ياغي ، (1989) ، "واقع تنظيم وإدارة وقت المدير" ، دراسة ميدانية تحليلية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 26 .
19. محمود محمد علي الكيلاني ، (1995) ، "كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن" ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن .
20. مصطفى عاصم البيونني ، (1990) ، "تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان" ، مجلة الإداري ، مسقط ، المجلد 12 ، العدد 41 .
21. نادر أحمد أبوشيحة ، (1991) ، إدارة الوقت ، مجلة دراسات ، المجلد (20) ، العدد الأول .
22. مروة أحمد ، (2001) ، "أسباب ضياع وقت الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عمان ، العدد 38 .
23. نادر أبوشيحة ومحمد قاسم أحمد القريوتي ، (1991) ، "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دراسات ، المجلد 20 ، العدد 1 .

A – BOOKS :

1. AL-Araji,(1989). Administrative Reform in Perspective of Time Schedling Policy , Management Research Methods Anew Perspectives ,Baghdad : Ministry of Higher Education & Scientific Research .
2. Ferner , Jole ,(1980) , Successful Time Management , John Wiley & Son , N . Y .
3. Khadra and Faouri , (1993) .Time Utilization by Public and Private Jordanian Middle Manager , Jordan , Yarmouk University , School of Economics and Administrative Sciences .
4. Massie , Josephl , (1987), Essentials Of Management , New Jersey : Prentice – Hall Inc .
5. Merrill Douglass and Danna Douglass ,(1980),Manage Your Time , manage Your Work , Manage Yours Self (AMACOM) .
6. Macknzic , Roger ,(1990) ,The Time Trap , New York (AMACOM) .
7. Macknzic , R.Alec , (1975), TheTime Trap , New York : Megrow – Hill Bok Company.
8. Peter Drucker ,(1966), The Effective Executive , N.Y : Harper and Row .
9. Patten,J.H.(1981).Organiztional Development through Teambuilding , New York: John Wiley & Sons .
10. Robert D. Rutherford ,(1981) , Just in Time , N.Y .: John Wiley & Sons.
11. Stewart ,R.,(1988), Managers and Their Jobs : A study Of The Times ,(London: Millan Press).
12. Schermerbon , John ,(1993), Management For Productivity , Forth Edition , New York : John Wiley & Sons . Inc.

B – Periodicals :

1. Hibbard, J., and Landrum, R., (1978). How to Fight Time and Win, *Personel Journal*, Vol.57, No.5 .
2. Kurke, L., and Aldrich, H., (1979) , . Mintzberg was Right: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work . *Management Science* , Vol . 29 No . 8.
3. Potricia, j., and Paul, H., (1995) , Utilization of Time Based Strategies , *International Journal of Operation and production Management* , Vol .15 ,No.2 .
4. Thibeault, V., (1990) , Effective Time Management Strategies for School Counsellor, ERIC Document Reproduction Service , No .
5. Titus, O ., (1995) , Management Development and Managers use of free Time, *Journal of Management Development* , Vol . 14 , No .8 .
6. Leboeuf, Michael ,(1986), Managine Time Managing Your self . *Business Horizon* .
7. Robert, H., (1997) , Spending Time Wisely , *Journal of Accountan* February .
8. Stark, G., (1989) , Time the Next Source of Competitive Advantage, *Harvard Business Review* , July – August .

الملاحق

استمارة الإستبانة

الأخ / مدير الإدارة الفاضل .

تحية طيبة وبعد ...

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل السلبية والإيجابية المؤثرة على فاعلية استخدام الوقت وإدارته ، مع محاولة استقصاء أهم مشكلات ومضيقات الوقت والوقوف عليها ، ودراستها ، وتحليلها ، ومحاولة وضع الحلول المناسبة للحد منها ، مما يزيد من كفاءة وحسن استغلال الإدارة الوسطى للوقت .

وللأهمية التي تتطوي عليها هذه الدراسة فإننا نأمل تعاونكم ، وتعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية وإعادتها إلينا في أقرب فرصة ممكنة ، مؤكداً لكم أن استخدام البيانات الواردة في هذه الإستبانة ستوظف لإغراض البحث العلمي فقط (كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، تحت إشراف الدكتور : قاسم نايف عنوان) .

وعليه نؤكد لكم المحافظة على سرية هذه الإستبانة

ختاماً نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

نجوى رمضان مهني

قسم الدراسات العليا - كلية الاقتصاد

جامعة التحدي

ملحوظات عامة

- يرجى عدم كتابة الاسم .
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة.

أولاً :- البيانات الشخصية :

ضع علامة " × " في المربع الذي تراه مناسباً .

1. العمر :-

35 سنة فأقل 40-36 سنة

41 - 45 سنة 50-46 سنة 51 سنة فأكثر

2. الجنس :-

ذكر أنثى

3. الحالة الاجتماعية :-

أعزب متزوج

4. المؤهل العلمي : (اذكر آخر مؤهل علمي حصلت عليه)

ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

5. عدد سنوات الخبرة الإدارية :-

5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات

11-15 سنة 16 سنة فأكثر

6- نطاق الإشراف : (عدد الموظفين الذين تشرف عليهم كمدير إدارة)

5 موظفين فأقل 6-10 موظفين

11-15 موظف 16 موظف فأكثر

ثانياً :- أسئلة الإستيعاب :

السؤال الأول :

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك فيما يخص ممارستك كمدير إدارة في

القطاع الذي تعمل به حالياً :

رقم	العبارة	درجة الموافقة	كثيراً جداً	كثيراً	بعضاً	قليلاً	شبه لا
1.	إن الوقت مورد من موارد الإدارة الهامة ، وتكمن أهميته في أنه يؤثر على الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى .						
2.	أعمل على تقديم العون والمساعدة لمن تربطني بهم صلة قرى في العمل .						
3.	توضع أهداف المؤسسة بحيث تكون واقعية وممكنة التحقيق.						
4.	هناك ضغط دائم في العمل كأن توكل إلي مهام كثيرة لكي أؤديها دون توفر الوقت الكافي لإتمامها .						
5.	اعجز عن قول "لا" فيما يتعلق بالزيارات الشخصية والمفاجئة .						
6.	أفضل القيام بكل عمل دون تفويضه إلى غيري .						
7.	أحاول باستمرار الحصول على معلومات عكسية (تغذية راجعه) من مصادر مختلفة للإطلاع على سير العمل .						
8.	نقوم باستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة في المؤسسة وذلك لمعالجة البيانات الواردة وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة .						
9.	أن حسن استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي تنقص العديد من المديرين في القطاع المؤسسي .						
10.	أقوم بزيارة المرؤوسين في أماكن عملهم للإطلاع على سير العمل بنفسي ، والتعرف على مشكلاتهم وطرق علاجها .						
11.	أعمل على تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات الضرورية لسير العمل بشكل واضح ولتجنب الازدواجية .						

رقم	العمليات	درجة الموافقة	كفاءة جداً	كفاءة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
12.	أراجع المسؤولين بخصوص تفسير بعض الأمور في خطة العمل .						
13.	يتم في بعض الأحيان عقد اجتماعات لا مبرر لها ولا فائدة منها .						
14.	المؤسسة التي أعمل بها حالياً تتضمن وجود أهداف ذات جداول زمنية محددة لتحقيقها .						
15.	إن الوقت انلازم لتحديد مشكلة تتعلق بالعمل وجمع المعلومات والتفكير فيها من أجل اتخاذ القرار بشأنها عادة ما يكون غير كافي ، مما يضطرني لتأجيل اتخاذ بعض القرارات .						
16.	المهام الموكلة إلي معقدة وغير واضحة .						
17.	إن إدارة الوقت هي إدارة الذات ، والمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر .						
18.	أقوم بجدولة الأنشطة وذلك من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأنشطة المناط بي تأديتها .						
19.	توضع الأهداف بحيث تكون منسجمة مع بعضها ، أي لا يؤثر تحقيق أحدها على الآخر .						
20.	أقوم بتحديد الأولويات للأهداف الموضوعه بحيث يتطلب متابعة أحدها توفير الاهتمام الكافي له قبل غيره .						
21.	إن وقت العمل الرسمي كافي لإنجاز جميع أعماله اليومية .						
22.	إن قدرة المدير على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاج إليه لحل المشكلات التنظيمية المعقدة .						
23.	أعتمد على سياسة الباب المفتوح لإعطاء المجال للمرؤوسين لعرض مشكلاتهم ومتطلباتهم ومقترحاتهم في أي وقت .						
24.	عادةً ما يتم تبادل الزيارات داخل المؤسسة لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل وأثناء وقت العمل الرسمي .						

رقم	العبارة	درجة الموافقة	كثيراً جداً	كثيراً	متوسطة	قليل	بند
25.	عادةً ما تردني مكالمات هاتفية تهدف إلى مناقشة أمور شخصية .						
26.	أحرص دائماً على تحديد أي من الأنشطة الذي يعتبر مضيعة للوقت وكذلك تحديد النشاط الأكثر أهمية من الآخر .						
27.	أعمل على تخصيص وقت معين لمقابلة المرؤوسين الذين يرغبون في مقابلتني خلال ساعات الدوام الرسمي .						
28.	أعمل على تحضير ملخص بالخطوط العريضة للموضوعات التي ستغطيها المكالمات الهاتفية التي سأجريها .						
29.	أهتم كثيراً بالانضباط في الحضور والانصراف والمواظبة في العمل .						
30.	أجد صعوبة في رفض طلب صديق يتعلق بحل مشكلة شخص آخر .						
31.	معظم المكالمات الهاتفية التي تردني تحول عن طريق السكرتيرة ، حيث يمكن فرز غير المرغوب منها والتي لا تخص العمل دون إحراج الطرف الآخر .						
32.	أقوم بتأجيل القرارات الصعبة واتخذ القرارات السهلة .						
33.	عادةً ما أعمل على تحليل الأنشطة التي أقوم بها ، وكيف يسهم كل نشاط منها في الأهداف التي أحاول تحقيقها .						
34.	أقوم بوضع خطة يومية ممثلة بقائمة من المسائل التي سأقوم بعملها اليوم .						
35.	إذا زارني صديق أو قريب في أثناء ساعات العمل الرسمي فإنني أعمل على الجنون معه دون إيذاء أي استياء لوجوده .						
36.	أعمل على تخصيص وقت ليس بقليل من أجل إنتظار معلومة أو البحث عن معلومة قد تكون هامة من أجل اتخاذ قرار بمن العمل .						

رقم	العبارات	درجة الموافقة	كثير جداً	كثيراً	متوسطة	قليلة	ليست جداً
37	إنجاز العمل عن طريق الوساطة يؤدي عادةً إلى توفير الوقت واختصار التروتين .						
38	أُتجنب قراءة الصحف اليومية . وتناول المرطبات أثناء ساعات انشواغ الترسيمي .						
39	أنا غير متأكد من حدود ومهام ومسؤوليات وظيفتي الحالية .						
40	أقوم بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من المرؤوسين وأفوض لهم السلطة اللازمة للقيام بما هو مناط بهم دون الرجوع إلي .						
41	في بعض الأحيان تكون المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرار لدي غير كافية أو قديمة أو لا تمثل الواقع بدقة .						
42	أتردد كثيراً قبل اتخاذ القرار .						
43	أعمل على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت في العمل ، وأحاول إيجاد الطرق المناسبة لعلاجها .						
44	أراجع الخطط الموضوعية باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المخطط لها .						
45	أبدأ يوم العمل عادةً بقراءة الصحف اليومية وشرب القهوة أو الشاي .						
46	أجتمع في بعض الأحيان مع المرؤوسين أو زملائي في العمل بهدف مناقشة أمور شخصية لا تخص العمل .						
47	يراجعني المرؤوسين والزملاء دون تحديد مواعيد مسبقة .						
48	أقوم بترتيب الأوراق وتبويبها في ملفات مع مراعاة مستوى الأهمية للأوراق التي تصل إلي المكتب .						
49	أحاول باستمرار إتباع مبدأ الانتقائية في كتابة التقارير .						

ثالثاً : الرجاء الإجابة على السؤال التالي :

ما هي الاقتراحات والحلول التي تراها مناسبة وضرورية للتغلب على ما يواجهك من مشكلات في إدارة الوقت في بيئة عملك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

5. There is no difference of statistical significant with respect to time management including its different scopes that, can be attributed to social status.
6. There is no difference of statistical significant with respect to time management including its different scopes that, can be attributed to span of control.
7. There is no effect of statistical significant of social variables such as (social cliques, mediation and favoritism, open-door policy, unofficial telephone calls, and personal visits,) on the Effectiveness of time management. While differences of statistical differences, can be estimated with respect to social variables such as, (open-door policy, unofficial telephone calls).
8. There is no effect of statistical significant with respect to organizational variables such as (role Ambiguity, delegation of authority, and communication system) on time management Effectiveness, while differences of statistical significant, can be estimated with respect to social variables such as (information system and flowing up and supervising).

Finally, the study suggested the following recommendations:

1. More attention should be paid to the importance of work time and how to utilize it, this can be done through registering the accessible full time of the manager.
2. Open-door policy, should not be adopted at all times, personal visits should be minimized, authority should be delegated to subordinates only in routine tasks, and managers should be devoted to difficult tasks.
3. To promote and develop skills and potentialities, work style and technology and information system, should be modernized through adoption of training courses in this field.
4. Positive moral values are to be cultivated within the units of public sector, as well as moral acculturation

- 4- Organizational variables including (role Ambiguity, delegation of authority, communication system, information system, following up and supervising) of middle level managers at peoples' committees have no effect of statistical significant on the Effectiveness of time management.

To realize objectives of the study and to verify hypothesis, a questionnaire based on the terms of managerial research was prepared as a main too for collect data. Semi-systematic random sampling was made to include out of (135) managers population, (85) middle level managers at General peoples' committees and this sample represent (63%) of the total population of the study

The study concluded to numbers of finding, the most important ones are:

1. The attitudes of the understudy sample are positive with respect to the importance of time managing and utilization.
2. There is no difference of statistical significant in time management including (work stress, time planning, and specification of goals and priorities,) that can be attributed to the age variable, while differences of statistical significant can be estimated in time management and time wasters) that can be attributed to age variable.
3. There is no difference of statistical significant in time management including its different scopes that, can be attributed to qualification variable.
4. There is no difference of statistical significant in time management with respect to (work stress, time planning, decision making and specification of goals and priorities,) that can be attributed to the managerial experience variable, while differences of statistical significant can be estimated in with respect to time wasters) that can be attributed to managerial experience variable.

Abstract

The study aims to understand the attitudes of middle level managers at general peoples' committees in Libya, with respect to the importance of time management and utilization.

In addition, seeking factors that may effect on time management within the main dependent scope of the study including independent variables such as (personal, social, and organizational variables) and dependent variables namely time management, which includes five indicators (work weight, time planning, decision making, allocation of goals, priorities, and time wasters).

To realize the objectives of this study, we assume the following hypothesis:

- 1- "The attitudes of the understudy sample are negative with respect to the importance of time management and utilization".
- 2- "Personal variables including (age, sex, social status, qualification, managerial experience, and number of subordinates) of middle level managers at peoples' committees has no difference of statistical significant with respect to time management Effectiveness in its different scopes (work stress, time planning, decision making, allocation of goals, priorities, and time wasters)".

To check the effect of each personal variable on time management including its different scopes, six sub hypothesis were derived from the second main hypotheses:

- 3- " Social variables such as (social cliques, favoritism, open-door policy, unofficial telephone calls, personal visits, unofficial work) of middle level managers at peoples' committees have no effect of statistical significant on the Effectiveness of time management.

Al-Tahadi University **Higher Studies**
Dep. of Business Administration **The Faculty of Economics**

**The Effecting Factors on the Effectiveness of Time
Management at Middle Management Levels**
(An Applied Study on General Secretaries in Libya)

Prepared by:

Najwa Rmadan Mohna Ahmed

Supervised by Associat prof :

Dr. Kassim Naif Alwan Almehyawy

This Research is Submitted as Complimentary Requirements
to Obtain MSc. In Business Administration