

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: إدارة الأعمال

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

دور إدارة الوقت في تحسين تسيير المؤسسة
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر

من إعداد: إشراف الأستاذ(ة):

- فريد راهم

- رشيد طاهر

- محسن حويشي

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد قسم أ	بلال مسعي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم أ	فريد راهم
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد قسم أ	عبد الكريم شوكمال

السنة الجامعية: 2016/2017



الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من شجعني على مواصلة الدراسة

إلى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

رشيد طاهر

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجتي الغالية، وبناتي

إلى اخوتي واخواتي

إلى كل اصدقائي

إلى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

محسن حويشي

الشكر

الحمد لله رب العالمين، والشكر له عز وجل أن أعاننا ووفقنا لإنجاز هذا البحث
نتوجه بالشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الدكتور **راهم فريد** المشرف على هذا البحث الذي كان
خير مرشد وخبير سند
نتوجه بالشكر إلى كافة عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر على حسن تعاونهم معنا طيلة
فترة التربص ونخص بالشكر السيد **سليمي عبد الله** المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ث	المقدمة
02	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الوقت وإدارته
03	المبحث الأول: ماهية الوقت
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الوقت
04	المطلب الثاني: خصائص الوقت
05	المطلب الثالث: أنواع الوقت
06	المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت
06	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت
08	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت
12	المطلب الثالث: إدارة الوقت في النظريات الإدارية
17	الفصل الثاني: الإدارة الفعالة للوقت ودورها في تسيير المؤسسة
18	المبحث الأول: مضيعات الوقت المؤثرة على فعالية إدارة الوقت
18	المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت
19	المطلب الثاني: العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت
21	المطلب الثالث: طرق السيطرة على مضيعات الوقت

22	المبحث الثاني: طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة
22	المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستخدمة لتنظيم وقت العمل وإدارته
24	المطلب الثاني: أساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة
27	المطلب الثالث: طرق استثمار الوقت في عملية التسيير
34	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر
35	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
36	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
41	المبحث الثاني: إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر
41	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج والإحصائيات
46	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
51	الخاتمة
54	المراجع
57	الملاحق
	الفهرس
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-03)
37	توزيع أفراد العينة حسب السن	(02-03)
38	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(03-03)
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	(04-03)
40	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(05-03)
41	معاملات الثبات الفا كرونباخ لمحاوور الدراسة	(06-03)
42	طول مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	(07-03)
43	نتائج إجابات العمال حول العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت	(08-03)
45	نتائج إجابات العمال حول طرق استثمار الوقت في عملية التسيير	(09-03)
46	معامل ارتباط بيرسون بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة	(10-03)
46	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة	(11-03)
47	معامل التحديد لتأثير مضيعات الوقت على عملية التسيير	(12-03)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-03)
38	توزيع أفراد العينة حسب السن	(02-03)
39	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(03-03)
40	توزيع أفراد العينة حسب المستوى	(04-03)
40	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(05-03)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	الاستبيان	01
60	جداول برنامج SPSS	02

مقدمة

مقدمة

الوقت من الموارد الثمينة التي تتأثر بها العملية الإنتاجية لاي منظمة، ويعتبر الوقت من أهم الموارد التي يجب مراعاتها والحفاظ عليها إذ أن الوقت يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح أي عمل باعتباره موردا لا يمكن تعويضه كما لا يمكن استرجاعه وان ما يمضى منة لا يتكرر وهنا تكمن خطورة عدم الاهتمام به ومراعاته. ولذلك يجب أن يحظى الوقت بالرقابة والمتابعة الشديدة من قبل الإدارة وذلك لان أي عمل سببه أو من خلفه الإدارة، وان الإدارة الفعالة للوقت تعتبر ظاهرة حديثة وتعتبر إدارة الوقت قاعدة تقوم عليها جميع الأعمال والأنشطة وذلك لان أي عمل تخطيط به مجموعة من المحددات ومن ضمنها الوقت وهو عامل حاسم خاصة فيما يتعلق بمجال الخدمات حيث أن سرعة وزمن تقديم الخدمة يعتبر من أهم ركائز الخدمة ولذلك يجب على المؤسسات الخدمية مراعاة الوقت وإدارته وحسن التعامل معه لتمكين من تحقيق أهدافها. وفي الوقت الحالي وفي خضم التطور الهائل الذي تشهده المؤسسات الحديثة ولتضخم حجمها وتنوع أشكالها خاصة في الدول المتقدمة، تجلت قيمة الوقت كمورد أساسي من موارد المؤسسة ووجب إدارته بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيه والسيطرة على مضيعاته، من اجل تحقيقي أهدافها وتنفيذ برامجها في أحسن الظروف.

إشكالية البحث

إن الوقت لدى مدير المؤسسة يعتبر ذا أهمية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالتسريح الأمثل لمختلف الأنشطة والموارد المتعلقة بالمؤسسة وفق التحكم بإدارة الوقت من خلال تقنيات وأساليب التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، اتخاذ القرارات، التفويض الفعال، قيادة الاجتماعات والقضاء على مضيعات الوقت، وعلى ضوء ذلك يمكن طرح السؤال التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة الوقت في تحسين تسيير المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الوقت وأهميته وكذلك المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارته وتنظيمه؟
- ما هي ابرز مضيعات الوقت وما هي تصنيفاتها؟
- ما هي أساليب إدارة الوقت وما مدى الاستخدام الفعال لها؟

فرضية الدراسة:

- يوجد تحكم في العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت في المؤسسة محل الدراسة
- طرق استثمار الوقت في عملية التسيير في المؤسسة محل الدراسة فعالة
- توجد علاقة بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة.

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن معوقات إدارة الوقت لدى المؤسسة محل الدراسة ومعرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت؛
- التعرف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت من أجل تحسين تسيير المؤسسة؛
- إدراك المدير ورؤساء المصالح لأهمية إدارة الوقت واستغلاله وكيفية استثماره؛
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تنظيم وقت المدير ورؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الموضوع:

- محاولة تحسيس المسيرين في المؤسسة محل الدراسة بأهمية الوقت وضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه، والاستفادة منه؛
- تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المؤسسة، ذلك أنه من خلال توظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه النشاطات، يمكن أن نحقق أهداف المؤسسة محل الدراسة، كما نعمل في نفس الوقت على تطوير أداء القوى البشرية فيها وفق الوقت المتاح لهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمات المقدمة.

منهجية الدراسة:

سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تعريف الوقت وخصائصه، وتعرف إدارته وأسباب ضياعه وكيفية التحكم فيها، وعرض أهم الأساليب الإدارية المساعدة على إدارة الوقت.

وللتحقق من صحة الفرضيات أو بطلانها سنستعين بتحليل استمارة استبيان توزع على المستهدفين من الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية والعملية؛
- تبيان نظرة المدير الجزائري والمؤسسة الجزائرية للوقت وكيفية إدارته؛
- المساهمة بهذا الجهد في تشخيص وتقديم اقتراحات لمشاكل حقيقية تعيشها المؤسسة والتي من بينها مشاكل إدارة الوقت.

حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الإطار الموضوعي: شملت الدراسة علي عينة من المدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب إضافة إلى المدير

الإطار المكاني: تم اختيار العينة من المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر

الإطار الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2016/2017، وفي الفترة الممتدة بين 05

مارس، و05 افريل من العام 2017

صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر المتعلقة بموضوع إدارة الوقت؛
- قلة الدراسات المماثلة التي تناقش موضوع إدارة الوقت في جامعة تبسة؛
- ضيق الوقت الممنوح لإعداد هذا البحث.

هيكلة البحث:

لمعالجة إشكالية الدراسة، واختبار فرضياتها تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

تناول الفصل الأول الجوانب الأساسية لإدارة الوقت من خلال التطرق إلى مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه وأنواعه، وكذا مفهوم إدارة الوقت وأهميتها ومبادئها وعلاقتها بالنظريات الإدارية.

أما الفصل الثاني فبحث الأسباب المؤدية لضياع الوقت والسبيل للسيطرة عليها، وكذا دراسة طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت وطرق استثماره في عملية التسيير.

وفي الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، بتبيان المنهجية المستعملة وحدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية بتحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم عرض وتحليل الدراسة واختبار الفرضيات ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات الضرورية.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الوقت

وإدارته

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الوقت وإدارته

تمهيد:

إن موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، ويعتبر من الموارد القيمة والتمينة في أي منظمة، وهو أحد الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، وهو ما جعل إدارة الوقت تأثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات اليوم، التي أولته بدورها الأهمية البالغة من اجل تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من ذلك تم بناء هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الوقت

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

المبحث الأول: ماهية الوقت

في هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم الوقت وأهميته، ومنه ما يميزه من خصائص يجب التعامل معه على ضوءها، إضافة إلى أهم تقسيماته وأنواعه، كل هذا في ثلاث مطالب منفصلة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الوقت

مصطلح الوقت مصطلح قديم قدم البشرية، تعرض له مختلف المفكرين في مختلف الميادين وباختلاف الأزمنة

أولاً: مفهوم الوقت

الوقت هو وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، والشهر الواحد 30 يوم، والسنة الواحدة 12 شهراً.

كما يمكن إعطاء التعاريف التالية:

- فقبل الميلاد وصف "أرسطو طاليس" الوقت بأنه تعداد الحياة.¹
 - في القرون الوسطى عرف "اسحق نيوتن" الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية.²
 - ثم جاء "البرت آينشتاين" وأعطى تعريفاً خاصاً عن الوقت حيث قال: لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه.³
- ومن ثم جاء الارتباط ما بين الإنسان والآلة والزمن، في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود.⁴
- فمن هنا يتضح أن الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمل أو الموقع، ويسير الوقت دائماً بسرعة محددة وثابتة، ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي. وبما أنه لا يمكن أن يلحق وقتاً أكثر ينبغي أن نحافظ على الوقت.

¹ - محسن احمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2000، ص. 15.

² - نفس المرجع، ص. 15.

³ - ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 19.

⁴ - نفس المرجع، ص. 20.

ثانيا: أهمية الوقت

يمكن تلخيص أهمية الوقت في النقاط التالية:¹

- 1 إن أهمية الوقت تنبع من أهمية الحياة، فحفظه حفظ لها، وقتله قتل لها، ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان؛
- 2 إن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحياة والنشاط والانجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة والندامة؛
- 3 للوقت لا يثمن بأي مادة ولا يملك الإنسان أثن من منه، لأن أجزائه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان، وان إهدار الوقت إهدار للحياة، واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر؛
- 4 للإنسان الإرادة والمقدرة على الاستفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتى من اغتنامه فهو وعاء كل عمل وهو ميدان كل عطاء، وهو النعمة التي خلقها الله تسخيرا للإنسان ليعمر الأرض.

المطلب الثاني: خصائص الوقت

لوقت خصائص يتميز بها، يجب إدراكها حق الإدراك، وان يتعامل معه على ضوءها منها:

- 1 -الوقت سريع الانقضاء، سواء كان زمن مسرة وفرح، أم كان زمن اكتئاب، وان كانت أيام السرور تمر أسرع، وأيام الهموم تمر ببطء وثقل، لا في الحقيقة ولكن في شعور صاحبها؛²
- 2 -ما مضى منه لا يعود ولا يعوض، فكل يوم يمضي، وكل ساعة تنقضي، وكل لحظة تمر، ليس في الإمكان استعادتها، وبالتالي لا يمكن تعويضها؛³
- 3 -انه أنفس ما يملك الإنسان، لأنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو في الواقع رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا.⁴

¹ - حنان شكري شاكور شبير، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص. 21.

² - يوسف القرصاوي، الوقت في حياة المسلم الدار المتحدة للطباعة والنشر، دمشق، 1992، ص. 9.

³ - نفس المرجع، ص. 10.

⁴ - نفس المرجع، ص. 10.

4 - لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيًا لتحقيق ما يريد المرء.¹

5 - الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالتقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

- لا يمكن تخزينه؛
- لا يمكن إحلاله؛
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية؛
- لا يكمن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره. وكل ما يمكن للمرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة؛²

المطلب الثالث: أنواع الوقت

هناك عدة تقسيمات للوقت يمكن حصرها في أربعة أنواع رئيسية هي:

1 - الوقت الإبداعي:

وهو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز. ويعد هذا الوقت ثمينا للغاية لأنه يسهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، بل أن غيابه أو عدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها.³

2 - الوقت التحضيري:

وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في الإعداد أو التحضير للعمل، أو رسم خارطة الطريق التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو بيانات أو حقائق معينة أو تجهيز موارد مادية وبشرية قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية والاجتماعية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.⁴

¹ - رأفت حسين شاكر الهور، تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص. 18.

² - نفس المرجع.

³ - سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص. 31.

⁴ - نفس المرجع، ص. 33.

3 - الوقت الإنتاجي:

وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقا. وهنا لا بد من إحداث نوع من الموازنات بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع. ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين هما:¹

- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج؛
- وقت الإنتاج الغير عادي، أو الطارئ أو غير المبرمج.

4 - الوقت غير المباشر أو العام:

وهو الوقت الذي يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمنظمات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، والمشاركة في الندوات، والمؤتمرات النوعية، والدورات التدريبية، وغيرها من النشاطات التسهيلية الداعمة أو المكملة للنشاطات الفعلية أو الرئيسية.²

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وخلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الوقت وإبراز أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها وعلاقتها بالنظريات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت

أن الوقت أصبح أحد موارد المؤسسات الحديثة بل أهمها على الإطلاق، لذلك أصبح من اللزوم عليها أن تخصص مكانا له في إستراتيجيتها المستقبلية.

أولا: مفهوم إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها ، لأنها مرتبطة بالذات البشرية بمعنى أنها تتعلق بالمشاعر والعواطف والسلوك، وكذا تتعلق بالجوانب الموضوعية والتقنية:

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.22.

² - نفس المرجع، ص.23.

- فقد عرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول «أما أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة».¹
- وترى جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية أن إدارة الوقت عبارة عن «ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والأفراد على حد سواء».²
- ويرى إبراهيم الفقي إدارة الوقت بأنها "إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في الوقت المتاح، يوميا 24 ساعة وذلك بأقل جده واقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة"³
- ويرى سهيل سلامة أن إدارة الوقت هي "استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك"⁴

مما سبق يمكن استنتاج أن إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمؤسسة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ثانيا: أهمية إدارة الوقت

- 5- ترجع أهمية إدارة الوقت إلى عدة أسباب منها:
 - زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها؛
 - تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛
 - ارتفاع معدلات التغيير السنوية؛
 - الترعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد.
- 6- وفي نفس السياق أيضا ترجع أهمية إدارة الوقت إلى أنها:
 - تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم؛

1 - بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 51.

2 - نفس المرجع.

3 - إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، ابداع للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص. 33.

4 - سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص. 17.

5 - نادر احمد ابو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص. 27.

6 - محمد الشافعي، إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحث والتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص. 17.

- تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة؛
- تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع؛
- تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة؛
- تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.
- أيضا إدارة الوقت تساعد على:¹
- تحديد جيد، وفعال، وسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين؛
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة؛
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة؛
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت؛
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقية والارتقاء الوظيفي والمهاري؛
- توفير محفزات الإبداع والابتكار؛
- سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الانجازات المطلوبة؛
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمؤسسة ككل.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت

هناك مجموعة مبادئ لإدارة الوقت متعلقة بالوظائف الإدارية تتمثل فيما يلي:

1 - المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة. وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدمه حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، لكن كيف يستخدم الوقت حالياً؟ إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم، واقترح بعض المفكرين طريقتين

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص. 31، 36.

لمعرفة أين يذهب وقتهم : احتفظ بمذكرة مواعيد أو اطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون
نشاطات العمل، ولتخطيط الوقت مبادئ محددة يمكن إنجازها في الآتي:¹

- **مبدأ تحليل الوقت :** تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت. من الضروري، كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجليها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين. إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه. ينبغي عليه أولاً أن يحدد كيف يصرف وقته حالياً وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت. هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت. إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها. ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم. بعد تسجيل كاف يجعل المدير قادراً على معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية، يمكن القيام بعملية التحليل. عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر .
- **مبدأ التخطيط اليومي :** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي . إن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي لإدارة السيئة للوقت. فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة. فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يومياً، وإن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أنه عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر. وعليه (حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك)
- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية :** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية. ويتم بكتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولويتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها. تم تصنيف مهمات العمل

¹ - فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذاتة دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 47.

بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات. تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة. والأشياء المهمة ليست دائما ملحة.

ويجب تصنيف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من " ملح جدا" إلى " غير ملح" ومن ثم يعاد تصنيها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من " مهم جدا" إلى " مهم". أما التصنيف الثالث فقد أوصى بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها. من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت على درجة عالية من الأهمية.

● **مبدأ المرونة:** يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب. وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام. فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه. إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا. فعلى الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في مؤسسة كبيرة.

ينبغي أن ندرك أن 50% من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإنجاز في خلال نصف اليوم، وفي نفس الوقت المخصص لها. فعلى سبيل المثال: إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتنا اقل من نصف اليوم فان الذي يحدث هو أننا نمدد العمل ونترأخى حتى نملأ نصف اليوم المتاح لنا، هذا هو ما يؤدي بنا إلى اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت. ينبغي الحفاظ على نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل. هذه الإجراءات الوقائية ينبغي على المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

2 - المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته. وأول مبدأ للتنظيم هو:¹

- **مبدأ التفويض :** إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية. تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بان يتم أو لا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، ينبغي أن تعطي هذه الأعمال المدير وقتا حرا يستطيع خ لاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها. ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.
- **مبدأ تقسيم النشاط (العمل):** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لانجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .
- **مبدأ التحكم في المعوقات :** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية . الفوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وتجمي عنها حسب التشابه الموجود بيها ، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديهم في وقت معين، والاتصالات اللافقية يرد عليها في وقت محدد، وتم تحديد موعد الاجتماعات وفي وقت معين، كما حدد وقت (الهدوء) للتفكير الخاص بالمدير يوميا، عندها تتحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات، وسيقل أيضا عدد مرات الابتداء والتوقف (المعوقات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال، فالمحافظة على عدد مرات الابتداء والتوقف إلى حد بسيط سوف يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت .
- **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا . إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت. لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر

¹ - فادي حسن عقيلان، مرجع سابق، ص.50.

الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30% و 65 % من الوقت المتاح أمامهم.

3 - المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات الع لاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس الإدارة السليمة وزيادة الفاعلية. لكي يحقق الهدف كما خطط له يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول . يسمح له التباين أن يصنع قرارات تتعلق بالخطة والجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها. يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:¹

- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت. إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.
- مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت ، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة. ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.

المطلب الثالث: الوقت في النظريات الإدارية

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وستعرف فيما يلي على مكانة الوقت وأهميته في النظريات والمدارس الإدارية:

1 - الوقت في المدرسة العلمية:

ترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود "فريدريك تايلر" مؤسس الإدارة العلمية (النظرية الكلاسيكية)، وذلك في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل، ودراسة

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.47.

الحركة والزمن، لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتمثل دراسة الحركة والزمن في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، حيث يتم تحديد حركتها الأساسية من مكان إلى آخر، والزمن الذي تستغرقه تلك الحركة، وذلك بهدف ربط الأجزاء بعضها ببعض بالطريقة الأسرع والأفضل، وفي أقل وقت ممكن.¹ وقد أسهم "تايلر" إسهاما كبيرا في زيادة فعالية انجاز الأنشطة الإنتاجية بطريقة مثلى، وذلك من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون عوائق.

واستمرت دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا، إلى أن وصلت إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، وصولا إلى الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فقد وضعت قواعد للعمل بان قسم إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحدد لكل خطوة جزءا من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، وقد رتبت خرائط تخدم هذا الغرض، وأطلق عليها مسمى خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها.²

ومن أهم مبادئها ما يلي:

- المثل أو الأهداف: وذلك بان يكون لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها في أسرع وقت ممكن؛
- حسن الإدراك: بمعنى ألا تنمو المنظمة جزافا بل تعتمد إلى تقويم كل جديد في التجهيزات أو في نموها البشري؛

● الإرسال: ويعني به إصلاح المنظمة وصيانتها وفق جداول زمنية محددة؛

● التنميط: وذلك يجعل نموذج مثالي لكل عمل إداري.³

كما اهتم "هنري فايول" برفع مستوى الأداء للمنظمة بوجه شامل، فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، وكذلك مع الإنتاج ذي الكفاءة العالية، بالتكلفة وبالوقت المتاح الأقل، وذلك كله يتطلب رصدًا وتسجيلًا للإمكانات المتاحة، ووضعها في المكان المناسب في ضل إدارة ذات كفاءة، ما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.⁴

¹ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع، السعودية، 2000، ص. 53.

² - صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص. 17.

³ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص. 54.

⁴ - نفس المرجع.

كما نلاحظ أن محاولات "تايلر" وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف رئيس يتعلق بزيادة الإنتاج ومن ثم مقدار الأرباح، من خلال الإلحاح على فاعلية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، وبذلك هدفت نظرية الإدارة العلمية إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة، لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية تم مسبقا تحديد زمن كل حركة منها.

2 - الوقت في المدرسة السلوكية:

أعقت حركة الإدارة العلمية في النظرية الكلاسيكية نظرية أطلق عليها نظرية (العلاقات الإنسانية) وقد ركزت تلك النظرية على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد ببعضهم، وعلاقتهم برؤسائهم وغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد أعطت الأولوية لجماعات العمل غير الرسمية، وشجعت على ظهورها، ورأت أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي تؤدي تلقائيا إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، وأولت الرجل الاجتماعي اهتماما كبيرا لا الرجل الاقتصادي، كما هو الحال في النظرية الكلاسيكية.¹

وقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالوقت بشكل ملحوظ، وذلك من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، ما ينعكس إيجابا على معنوياته، ومن ثم على قدرته الإنتاجية، فالإنسان ليس آلة يعمل على مدى أربع وعشرين ساعة، وإنما يحتاج إلى فترات راحة تقتطع من وقت العمل، يعود الإنسان العامل بعدها إلى أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة أعلى. وقد أكد الباحث "التون مايو" رائد المدرسة الإنسانية من خلال تجاربه، أكد على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني، واختيار فترات الراحة التي تساعد حتما على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطا ومجددا للحياة من اجل استئناف العمل، لكن بشرط ألا تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة، لان هذه الأوقات الزمنية ستكون عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج.²

3 - الوقت في المدرسة الحديثة:

أعقت نظرية العلاقات الإنسانية النظريات الحديثة للتنظيم، استفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت إليها وطورت مفاهيمها، واحتل فيها الوقت مكانا بارزا، فقد استعانت نظرية اتخاذ القرارات

¹ - خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سابق، ص. 55.

² - نفس المرجع، ص. 56.

بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، واعتمدت على الوقت اعتمادا كلياً، حيث أنها تعتمد على الأحداث الماضية، وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي، وتستند إليه، وتراعي الوقت المناسب في مراحل اتخاذ القرارات جميعها، سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أو إنتاجية، وذلك من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف.¹

كما اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت، فافتضت أن المؤسسة تشبه الكائن الحي، بمعنى أنها تولد ثم تنمو ثم تنهوى ثم تموت. ومجمل القول أن المؤسسة وحدة اجتماعية واقتصادية مرتبطة بعامل الوقت، من حيث التأثير بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت، واتخاذ الأولويات منهجا لتنفيذ تلك النظريات.²

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الوقت الذي يعتبر سلعة فريدة من نوعها يسير بسرعة ثابتة، مقسم بالتساوي بين جميع الناس، ولما له من أهمية وجب على المؤسسات الاهتمام بإدارته بأسلوب علمي للاستفادة منه بطريقة مثلى، وقد مرت إدارة الوقت بعدة مراحل مرتبطة بمختلف النظريات الإدارية، حتى احتل مكانا بارزا في إدارة المؤسسات، وارتبطت بمبادئه بالوظائف الإدارية.

¹ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 35

² - نفس المرجع.

الفصل الثاني

الإدارة الفعالة ودورها في تسيير

المؤسسة

الفصل الثاني: الإدارة الفعالة للوقت

يعتبر الوقت المحرك الرئيسي في حياتنا وسلوكياتنا اليومية، فاستغلال الوقت بطريقة عقلانية يكسبنا الكثير من ربح الوقت في حد ذاته، ونجد سبب نجاح المسير أو المدير في تسيير المؤسسة راجع للتحكم الأمثل والجيد للوقت وعدم تضييع هذا الأخير في أمور ذات أهمية قليلة أو دون أهمية، والإهتمام والتركيز على الجوانب التي تكتسي أهمية بالغة وتخدم المؤسسة وتحقق الأهداف المسطرة، ووجب على العنصر البشري في المؤسسة التقليل من هدر الوقت، فإتباع طرق صحيحة وأساليب جيدة تمكننا من خلق إدارة فعالة للوقت .

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مضيعات الوقت المؤثرة على فعالية إدارة الوقت

المبحث الثاني: طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة

المبحث الأول: مضيعات الوقت المؤثرة على فعالية إدارة الوقت

من الواضح أن معظم الصعوبات التي تواجه المؤسسات والإدارات تكمن في مضيعات الوقت المختلفة والمتعددة، فوجب على مسير أو مدير المؤسسة المعالجة الفورية والصحيحة لمثل هذه الصعوبات.

المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت

يتضح جلياً أن مفهوم مضيعات الوقت هي " مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص. وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من اجله"¹ وان النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي:²

- 1 يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبره وأدركه المدير كذلك؛
- 2 كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم له، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وأهميته مقاسه بأنشطة المدير تجاه أهدافه؛
- 3 إن سبب جميع مضيعات الوقت هو المدير أو الآخرين أو المدير والآخرين، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج لمن يضيعه؛
- 4 بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها كالتقول، " إن الأمر ليس مسئوليتي"، أو "إن المجتمع يفرض هذا"، أو "إن زيدا هو السبب في ذلك"، وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فالمدير هو المسئول عنها، ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وإن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.

¹ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.155.

² - نفس المرجع،

المطلب الثاني: العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

تختلف مضيعات الوقت على اختلاف المستويات الإدارية، وقد تنوعت الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضياع وهدر الوقت، ويمكن تصنيفها إلى سبعة مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي:

1 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:¹

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية؛
- اختلال الأولويات؛
- الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه؛
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات؛
- عدم وجود مواعيد محددة للانتهاء من المهام؛
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:²

- وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات؛
- تكرار الجهود؛
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات؛
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

3 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:³

- موظفون غير مدربين وغير أكفاء؛
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين؛
- الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والاتكال.

¹ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.157.

² - نفس المرجع، ص.157.

³ - فادي حسن عقيلان، مرجع سابق، ص.35.

4 -مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه:¹

- الإصرار على أداء العمل شخصيا؛
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية؛
- التفويض غير الفعال للسلطة؛
- ضعف نظام الحوافز؛
- ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعية العمل؛
- الضعف في حل الخلافات؛
- ضعف القدرة على التكيف.

5 -مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:²

- كثرة الزوار والهواتف؛
- النقص في المعلومات؛
- عدم وجود معايير وتقارير متابعة؛
- التسلط الرقابة الشديدة؛
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء؛
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف؛
- عدم القدرة على قول لا.

6 -مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال:³

- كثرة الاجتماعات واللجان؛
- الاتصال غير الواضح، والافتقار إلى الإصغاء الجيد؛
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.

¹ - رأفت حسين شاكر الهور، مرجع سابق، ص.43.

² - نفس المرجع.

³ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة 2009، ص 154

7 - مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات:¹

- اتخاذ قرارات متسارعة؛
- التردد في اتخاذ القرارات؛
- التسوية والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: طرق السيطرة على مضيعات الوقت

هناك عدة طرق وخطوات يمكن من خلالها السيطرة على مضيعات الوقت ويمكن إنجازها فيما يلي:

1 - جمع البيانات: إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فالاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة لا يعد كافياً، بل لابد من التعرف إلى عددهم، وأسباب الزيادة وظروفها.²

2 - التعرف على الأسباب المحتملة: بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهى عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور؟³

3 - وضع الحلول الممكنة: يجمناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني بهدف التعرف على مقترحات لحل المشكلة، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.⁴

4 - اختيار أكثر الحلول جدوى: يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار الحلول الأكثر فعالية⁵

¹ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق، ص.154.

² - نفس المرجع، ص.156.

³ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.220.

⁴ - نفس المرجع.

⁵ - اميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق ص.156.

5 - تنفيذ الحل المختار: عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم

هذا الحل بهدف التعرف إلى مدى مناسبته، ومدى فاعليته في حل المشكلة، فإذا تبين أن

المشكلة مازالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها.¹

المبحث الثاني: طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة

باعتبار أن الوقت مصدرا مهما لاستمرار واستقرار المؤسسة، وفعالية المدير أو المسير تكمن في

اهتمامه بهذا العنصر، وعليه وجب وضع طرق وأساليب دقيقة لتفعيل إدارة الوقت.

المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستخدمة لتنظيم وقت العمل وإدارته

من أهم الأدوات والوسائل التي يمكن استخدامها بفاعلية في سبيل تنظيم وقت العمل واستغلاله

بطريقة صحيحة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

أولاً: الأدوات والوسائل الالكترونية:

وتشمل مجموعة الأجهزة الالكترونية والخدمات المكتبية الحديثة مثل:²

1 - أجهزة الكمبيوتر: يتوفر اليوم كثير من برامج الكمبيوتر التي تقوم بتنفيذ أصعب الأعمال

واعقدتها بدقة وسرعة أكبر ووقت أقل مما قد يقوم به الموظف العادي يدويا، كما انه يمكن

الاختيار بين كومبيوتر المكتب والكومبيوتر المتنقل الذي يتيح لصاحبه أن يصطحب هـ في كل

تنقلاته، ومن مزاياه أيضا إمكانية نقل المعلومات بسهولة عن طريق الحاملات الالكترونية.

2 - آلات تصوير المستندات ، أجهزة الفاكس، الماسح الضوئي: وهي تعد من أهم وسائل توفير

وقت العمل بالمكاتب، فمن خلال آلات التصوير يمكن إعداد كثر من المستندات وتجهيزها في

نسخ معدة للاستخدام بألوان وأحجام مختلفة، أما الماسحات الضوئية فهي وسيلة فعالة في

أرشفة المستندات وتحويلها إلى نصوص الكترونية بوساطة الحاسوب مما يسهل الرجوع إليها

بسهولة وقت الحاجة، ومن جانب آخر فان جهاز الفاكس يعد من المكونات الأساسية

للمكاتب الحديثة ومن مميزاته الجمع بين خصائص الهاتف وآلة التصوير وذلك بغرض إرسال

واستقبال المستندات بسرعة وفعالية.

¹ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل ، ص.157.

² - خالد بن عبد الرحمان الجريسي، مرجع سابق، ص ص147، 150.

3 -الهواتف الذكية: ويمكن استخدامها كمفكرة إلكترونية، وكدليل للهاتف، ومستقبل للرسائل، إضافة إلى تلقي المكالمات وإرسالها من أي موقع وجد فيه المدير حيث يمكنه متابعة أعماله من خارج مكتبه.

4 -شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني: هذه التقنية من أهم تقنيات العصر المساعدة في إنجاز الأعمال عبر المسافات الطويلة وفي زمن أقل،

ثانيا: الأدوات والوسائل غير الإلكترونية (الشخصية أو الذاتية)

وتشمل عدة أساليب يمكن بيان مهماتها على النحو التالي: ¹

1 -الاعتماد على السكرتير: خاصة المهام المتعلقة بتنظيم أنشطة العمل مثل:

• فحص المكالمات والزوار؛

• وضع نظام محكم لتنظيم الملفات؛

• تنظيم المواعيد والاجتماعات؛

• إعداد مسودة المذكرات والخطابات؛

• تفويض الأعمال اليسيرة إليه؛

• مساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بالمواعيد؛

• صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها؛

• سرعة تفهم الأمور من أول وهلة، واخذ زمام المبادرة بكل ما يهم المكتب.

2 -إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال: خاصة مجموعة الالتزامات التي من المقرر أن يقوم بها

المدير بنفسه، ويفترض أن تستوفي شروطا معينة منها:

• تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها؛

• وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل؛

• أن يؤخذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة المواعيد.

3 -المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير: وتمتاز هذه المفكرة بصغر حجمها إذ يمكن

الاحتفاظ بها بسهولة وتحتوي دليلا صغيرا للهاتف وتسجل عليها الملاحظات والمهام

والأنشطة اليومية أو المستقبلية، وقد يعتمد المدير على ذاكرته الشخصية في تذكر الأشياء

¹ - خالد بن عبد الرحمان الجريسي، مرجع سابق، ص.150.

المطلوب إنجازها وهذا يعتمد على قوة ذاكرة المدير ومن أشد عيوبها النسيان خاصة في حالة تداعل المهمات ومواعيد إنجازها.

المطلب الثاني: أساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة

تمثل الأساليب الإدارية جانبا مهما لإدارة الوقت، ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوبا معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته أثناء العمل يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري، إذ لا يكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقته، ومن أهم هذه الأساليب:

أولاً: الإدارة الذاتية

إن مفهوم الإدارة الذاتية، يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام.¹

قبل البدء في التطوير الذاتي لابد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين وإدارة الموظفين بكفاءة واقتدار، ويتم التعرف على الذات من خلال تحليل المهارات التي يمتلكها المدير كالمهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية.² ويتضح مما سبق أن الإدارة الذاتية:

- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم؛
- إن الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، وكيفية القيام به؛

¹ - هالة دخيل الله محمد سعيد الغامدي، التفويض وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2015، ص. 27.

² - محمد احمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2012، ص. 46.

- تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن؛
- تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب والتطوير وصقل الخبرات من خلال الإطلاع على الممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة.

ثانيا: الإدارة بالتفويض

إن أي شخص مهما بلغت قدراته، وطاقاته، وإمكانياته، لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان، لذا يعتبر التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من الوقت. ويقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال، فتختلف المؤسسات والمدراء في درجة التفويض، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أي زاد عدد القرارات التي تُتخذ على مستويات إدارية أقل وزادت أهمية القرارات، واتسعت الرقعة التي تغطيها، بينما في حالة المركزية، فعملية التفويض تقلص، وبالتالي تُتخذ القرارات في مستوى واحد، وتُنقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من ناحية العدد والأهمية والنوع.¹

التفويض كعملية إدارية لها آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والانجاز والحصول على نتائج أفضل من خلال الآخرين الذين تفوض إليهم المهام، وهو وسيلة رئيسية لحسن إدارة الوقت واستغلاله، فالتفويض يحقق مجموعة من المزايا

- يتيح التفويض وقتا أكبر للمدير يمكن تخصيصه للتفكير الاستراتيجي ورسم الخطط وإجراء المبادرات؛
- يؤدي إلى تحمل المرؤوسين لمسؤوليتهم وإعطاءهم الثقة بأنفسهم في مجال عملهم ويقضي على الروتين ويؤدي إلى انجاز الأعمال بسرعة؛
- يعمل التفويض على أكبر قدر من المشاركة في اتخاذ القرار وحسن الأداء الوظيفي وإعطاء المجال للموظف القريب والمتعامل مع المواطنين لحل مشاكلهم؛

¹ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق، ص.139.

- يعتبر وسيلة لاكتشاف القيادات الإدارية الناجحة ويعمل على تنمية روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين، وبالتالي تقديم أحسن الخدمات للمواطنين والمرضى على السواء، والعمل على أداء الإدارة لعملها من أجل المصلحة العامة؛
- يجعل المدير أقرب إلى موقع التنفيذ، وبالتالي إحاطته أكثر بمشاكله والأدوات التي يمكن استخدامها لتنفيذ الأعمال المطلوبة؛
- تنمية مهارات المرؤوسين، وإعدادهم كصف ثاني لتولي المهام الإدارية والسماح لهم بتجربة مواهبهم و تحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط المؤسسة.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي، والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه موعد الإنجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقه كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية.¹

وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها طريقة يقوم بموجها كل من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.²

ومن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمتاز بخاصية إشراك جميع العاملين في صناعة مستقبل المنظمة أيّاً كان نوعها ونشاطاتها، من خلال توحيد الجهود لبلوغ تلك الأهداف وذلك بحشد الإمكانيات والطاقات، من منطلق تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجهه تجاه أهداف المنظمة، التي صممت بشكل جماعي، كما أنها تتيح قدراً جيداً من المشاركة والجماعية في العمل، إضافة إلى البعد

¹ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق، ص.136.

² - محمد احمد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص.49.

الإنساني الذي يمكن تحقيقه من خلال منهج الإدارة بالأهداف، وكل ذلك يسهم في تطوير العمل والعاملين، وتحقيق المنظمة لأهدافها.

المطلب الثالث: طرق استثمار الوقت في عملية التسيير:

تنوعت واختلقت طرق ووسائل استثمار الوقت في عملية تسيير المنظمة ويمكن توضيح ذلك كما

يلي:

أولاً: إدارة الاجتماعات

الاجتماعات هي إحدى الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيداً بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب يستطيع المسئولون تنفيذه بوفاء وإخلاص كاملين إيماناً منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده.¹ ووفق هذا المنظور فإن المقترحات التالية جديرة بالاعتبار:²

- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعياً لها، وتحديد أهدافها على هيئة أفعال وإجراءات لا بد من اتخاذها، لا على هيئة نقاط للنقاش؛
- إمداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له من منطلق الحرص على وقت المشاركين، وتدوين الوقائع والملاحظات اللازمة أثناء الاجتماع وتوزيعها على المشاركين؛
- إعداد جدول الأعمال، وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كاف، لما يحققه ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة، ولا بد لجدول الأعمال من أن يبين مقدار الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات، مما يعمل على استمرار سير الاجتماع ضمن جدول محدد، ويعطي المشاركين فرصة الحكم على مستوى التفصيل المتوقع من مناقشة المشاركين؛
- مقاومة أية مقاطعات أو محاولات للخروج عن موضوع الاجتماع، فهناك أفراد يفضلون الحديث في كل شيء عدى الموضوع المطروح؛

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.277.

² - نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص.186.

- عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية، فاتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات قد يكون مفضلاً، بخاصة إذا ما تم جمع المعلومات اللازمة والتعرف على الاقتراحات من ذوي العلاقة، صحيح أن بعض القرارات يحتاج إلى لجان، ولكن صحيح أيضاً أن كثيراً من القرارات يمكن أن تتخذ من قبل المدير بمفرده، بعد تعرفه على مقترحات المشاركين دون أن يدعو إلى عقد الاجتماع؛
- التقيد بوقت الاجتماع، فالبدء والانهاء لابد أن يكونا وفق مواعيد محددة. وان أي تأخير عن البدء في الاجتماع لانتظار احد أو بعض المشاركين سيثجع المشاركين الآخرين على التأخر مستقبلاً، لاعتقادهم أن الاجتماع لن يعقد في مواعده؛
- اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة، وعدم الحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع. فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقية للاجتماع قد يكون احد أسبابه الجلوس على كراسي مريحة، ولعل هذا ما يدفع أحيانا إلى تبني عقد اجتماعات بدون جلوس؛
- تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية، وذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة ذات العلاقة بنوعية المشاركين ومدى إسهامهم في تحقيق نتائج الاجتماعات، وبمكان وزمان عقد الاجتماعات، وبقيادة الاجتماع؛
- الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات، فالاجتماعات غير الفعالية مضيعة للوقت كما أن الافتراض أن جميع المشاركين في الاجتماعات لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على الإطلاق.

ثانيا: إدارة المكالمات الهاتفية

- يعد الهاتف من الأجهزة المكتبية الأساسية في أي مؤسسة. وقد كان لإدخال الكثير من التطورات التكنولوجية على جهاز الهاتف، توفيراً كبيراً للوقت والجهد والتكاليف، مقارنة مع وسائل الاتصالات الأخرى. وبشكل عام يتميز الاتصال الهاتفي بالسرعة والفعالية وانخفاض التكاليف.
- ويمكن أن يكون الهاتف لعنة للإدارة ويمكن أن يكون نعمه لها. وبالتالي فليست القضية هنا أن يكون الهاتف أو لا يكون، بل كيف يمكن أن نجعل منه أداة فعالة لتحقيق الأهداف،

هناك بعض الحالات التي يفضل فيها أن يستخدم المدير الهاتف: ¹

- لتوفير خطوات أو مراحل معينة أو لتجنب السفر؛
- لجمع أو نشر المعلومات التي تكون الحاجة إليها فورية؛
- للتعرف على مدى تقدم سير العمل في الأنشطة المهمة؛
- للبقاء على اتصال مع الأشخاص المهمين.

وهناك حالات أخرى لا يفضل فيها استخدام الهاتف: ²

- لا يفضل استخدام الهاتف كبديل للرسائل الرسمية التي تمثل إثباتا على التزام أو عدم التزام الشخص بانجاز عمل معين؛
- لا يفضل استخدام الهاتف لمناقشة موضوعات طويلة ومعقدة التي تحتاج إلى لقاء مباشر؛
- لا يفضل استخدام الهاتف في الحالات التي يرغب الإداري فيها الاتصال بعدد كبير نسبيا، ويفضل في هذه الحالة أن يتم الاتصال كتابيا.

ولتحسين فعالية إدارة الهاتف يجب مراعاة ما يلي: ³

- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات، فتكلفة ووقت السكرتير اقل من تكلفة ووقت المدير، على أن مما تجدر الإشارة إليه أن الاتصال من خلال السكرتير ليس أمرا محبذا في جميع الأحوال، خاصة إذا كان المستقبل يتمتع بمستوى وظيفي عال؛
- أن يتم التعريف الشخصي مباشرة، واختيار عبارات التحية والسلام اللطيفة، وتقليل المحاملات والأحاديث المتنوعة؛
- الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية، والذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمة الواردة والصادرة، واسم الشخص المتحدث وموضوع المكالمة الهاتفية؛
- توفر دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار.

ثالثا: إدارة التفويض

¹ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.175.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.235.

³ - أميمه عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق، ص.159.

الأشخاص الذين يقومون بالتفويض بشكل جيد يصبح لديهم متسع من الوقت للتخطيط والتنظيم وتدريب الموظفين. بينما الأشخاص الذين ليس لديهم مهارات تفويض جيدة فإنهم غالباً ما يجدون أنفسهم مضغوطين بالعمل وليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز كل المهام.

والموظفين الجيدين يستفيدون من تفويض الصلاحيات لان كل مهمة إضافية تتيح لهم فرصة جديدة في تولي المسؤولية واكتساب الخبرة في العمل الإداري.

بعض المدراء لديهم مخاوف تجاه تفويض الصلاحيات إذ أن بعضهم يتخوف من فقد السيطرة أو أن يخسروا بعض مسؤولياتهم وآخرون يعتقدون أن أداء العمل بأنفسهم أفضل فبدلاً من إضاعة الوقت في تفسير كيفية أداء المهمة يقومون هم بتنفيذها.

ومن المهم إيجاد البيئة الملائمة لتفويض الصلاحيات بشكل فعال، ويمكن ذلك من خلال ما يلي:¹

- وضوح العمل المفوض والنتائج المرجوة منه وكيف سيتم تقييم انجازه لان الغموض يؤدي إلى نتائج مخيبة؛
- تشجيع الموظفين على اهتمامهم الوظيفية حتى يكون لديهم وقت لإنجاز العمل المطلوب؛
- بناء روح الإحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة فهذه الأهداف للجميع ولا تخص المدير وحده؛
- تجنب تفويض المهام الصعبة فقط، لكن التفويض يكون للمهام التي يرغب الموظفون بأدائها؛
- إتاحة الفرص الوظيفية للجميع من خلال تفويض المهام ذات الانعكاس الواضح على المؤسسة؛
- الإدراك تماماً أن تفويض الصلاحيات هي خبرة تعليمية مكتسبة للموظفين؛
- متابعة الأداء باستمرار، وفتح قنوات الاتصال بين المدير والموظفين؛

رابعاً: إدارة المقاطعات والزيارات الشخصية

وتشمل المقاطعات الشخصية كافة زيارات العاملين المفاجئة لمكتب المدير، علاوة على كافة الزيارات الشخصية من قبل أفراد من خارج المنظمة، كزيارة الأصدقاء أو أفراد العائلة أو احد العملاء أو المراجعين، وبشكل عام تهدف هذه الزيارات الشخصية من قبل الآخرين لمكتب المدير لتحقيق احد الأهداف التالية:²

- الحصول على معلومات معينة؛
- الاستئناس باستشارة أو رأي المدير في موضوع معين؛

¹ - حسين احمد الطراونة، إدارة الوقت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص. 83.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 251.

- تزويد المدير بمعلومات معينة؛

- الإجابة على طلب أو استفسار موجه من المدير؛

- التسلية أو الترفيه مع المدير.

لا يستطيع المرء مهما حاول القضاء على المقاطعات التي يتسبب بها الزائرون، فحاجته إلى أن يكون مقبولا لدى الرئيس والزملاء والمرؤوسين والمجتمع، مسألة لها أهميتها في سلم حاجاته. وعلى ذلك فليس الهدف القضاء على المقاطعات من هذا النوع أو إلغائها، بل السيطرة عليها، وعندها يمكن إتباع ما يلي: ¹

- ليعمل المدير وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات، ولينظر إليها ببساطة على أنها جزء من

وظيفته، مما يجعله أقل إحباطا وأكثر قدرة على السيطرة على وقته؛

- إلقاء نظرة على المكتب، وترتيبه، بما يتناسب مع أهداف المدير ويساعده على تحقيقها، ويمكن

القول بشكل عام إن الترتيبات المادية المريحة للمكتب تشجع الزوار على المكوث في مكتب

المدير لفترة طويلة، الأمر الذي يدفع باتجاه الأخذ بالمقترحات التالية: ²

● الاستغناء عن الكراسي الزائدة في غرفة المكتب، مما يجعل الزائرين أقل رغبة في البقاء فيه.

تحريك المكتب الذي يجلس عليه المدير، لمواجهة الآخرين من الزوار المحتملين بظهره أو

بجنبه؛

● تعليق ساعة في مكان بارز في غرفة المكتب، بما يتيح له وللزائرين رؤيتها لأن في ذلك

تذكيرا للمدير ولهم بأن الوقت يمضي بسرعة.

● الاستغناء عن أية زخارف أو تحف أو مناظر موجودة في غرفة المكتب، لأنها ربما تكون

مبعثا للتعليقات المفضية إلى ضياع الوقت؛

● مقابلة من يرغبون في المقابلة خارج المكتب، لاسيما إذا لم يعلنوا عن أهداف المقابلة،

وليكن ذلك في إحدى الممرات أو القاعات أو غرفة الاجتماعات، لأن احتمال إطالة

الحديث في تلك الأماكن ضعيف.

- عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة

عند زيارة شخص ما له في مكتبه؛

¹ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.166.

² - نفس المرجع، ص.167.

- عدم الترحيب بمكوث الزائر لفترة طويلة، وفي حالة وجود سكرتير فليقم بتنظيم استقبال الزائر؛
- أن لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح، لان الباب المغلق يعني عند الناس "يرجى عدم الإزعاج"؛
- أن يحرص المدير على تجنب نوعين من الناس من يسألونه تلبية حاجات غير منطقية، ومن يسعون إلى الحصول على مزايا معينة؛
- أن لا يدع الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم، فمسؤولية هذه المشكلات تبقى على من ينبغي تحملها؛
- أن يخصص وقتا معينا خلال ساعات الدوام وفي أيام محددة لمقابلة الرؤوسين، ووضع حدود للوقت عند مناقشتهم؛
- أن يتعلم المدير قول "لا" عند سؤاله عن جزء من وقته.

خلاصة:

من خلال ما سبق عرفنا أن كل نشاط يأخذ وقتا غير ضروري هو مضيع لوقت المدير، كما أن هناك عدة عوامل لضياح الوقت متعلقة بالوظائف الإدارية، ومن اجل السيطرة عليها وجب إتباع طرق ووسائل معينة تتمثل في جمع البيانات للتعرف على مضيعات الوقت ووضع واختيار أكثر الحلول فعالية وتنفيذها، أيضا من اجل التسيير الأمثل للمؤسسة وجب الاستفادة من الأدوات المساعدة على ربح الوقت الالكترونية منها وغير الالكترونية، وكذا إتباع الأسلوب الإداري المناسب من اجل الاستثمار الفعال للوقت في عملية التسيير.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة العمومية

الاستشفائية بئر العاتر

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى ماهية الوقت وإدارة الوقت، وكذا تعرفنا على مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها، بالإضافة إلى تطرقنا إلى أهم طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل تبيان دور إدارة الوقت في عملية التسيير للمؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بمجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، ثم التعرف على هيكلها التنظيمي وأهميتها في المنطقة، بالإضافة إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها

المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشائها بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان بلديات دائرة بئر العاتر والبلديات المجاورة.

تتمثل مهامها في التكفل بالحاجيات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

كما يمكن استخدامها ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال، ما يأتي:¹

¹ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية.

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية، وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول؛
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية، وتشمل مكاتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- مكتب التكوين.

-المديرية الفرعية للمالية والوسائل، وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة؛
- مكتب الصفقات العمومية؛
- مكتب الوسائل العامة والهياكل.

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، وتشمل مكاتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، حيث تم توزيع 17 استمارة على المدير والمدراء الفرعيين ورؤساء المكاتب، وتم استعادة 14 استمارة، أي بنسبة 82.35% من عينة الدراسة، وكانت كلها قابلة للتحليل الإحصائي.

تضمنت الاستمارة مجموعة من المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى والوظيفة)،

وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

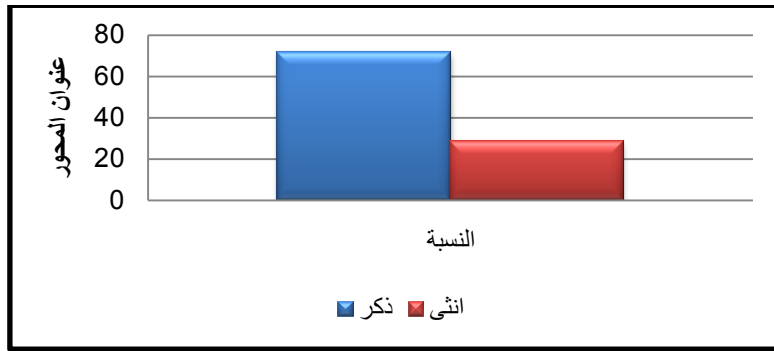
أولاً: من حيث الجنس

جدول رقم (01-03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	71.4
أنثى	04	28.6
المجموع	14	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج spss

الشكل (01-03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (01-03) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 71.4%، في حين بلغت نسبة الإناث 28.6%، هذا التباين في النسبة راجع إلى طبيعة المنطقة المحافضة التي لا تشجع عمل المرأة.

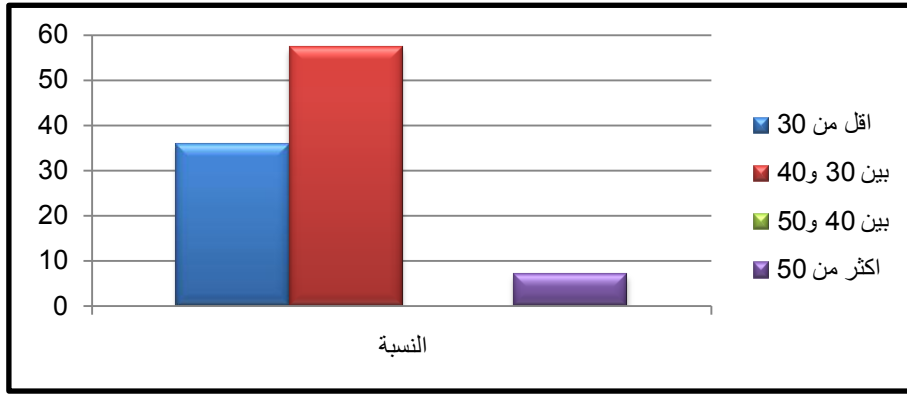
ثانياً: من حيث السن

جدول رقم (02-03) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	05	35.7
بين 30 و 40	08	57.1
بين 40 و 50	00	00
أكثر من 50	01	7.1
المجموع	14	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج spss

الشكل (02-03) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-03) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وذلك بنسبة 57.1%، تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 35.7%، وهذا راجع إلى سياسة التشييب التي تنتهجها المؤسسة، أما فئة بين 40 و 50 سنة وفئة أكثر من 50 سنة فكانت نسبتهم على التوالي 0%، و 7.1%، وهي نسب ضعيفة مقارنة بفئة الشباب وهذا راجع إلى نزوع هذه الفئة إلى التقاعد بسبب قانون التقاعد الجديد.

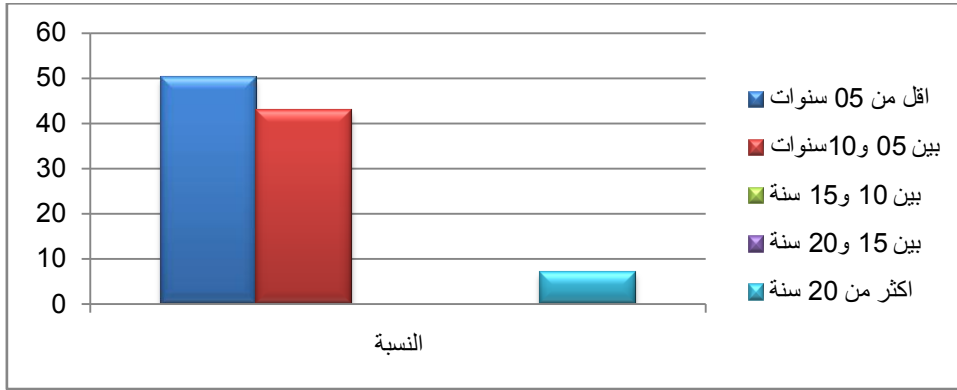
ثالثا: من حيث الخبرة

جدول رقم (03-03) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	السن
50	07	أقل من 05 سنوات
42.9	06	بين 05 و 10 سنوات
00	00	بين 10 و 15 سنة
00	00	بين 15 و 20 سنة
7.1	01	أكثر من 20 سنة
100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل (03-03) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03-03) يتبين أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة لا تزيد خبرتهم بالمؤسسة عن 05 سنوات، في حين نسبة 42.9% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح الفرصة للموظفين الجدد أصحاب المؤهلات العلمية بتقلد مناصب المسؤولية وهذا ما سوف يكون له الأثر على استقرار الجهاز الإداري المسير للمؤسسة. أما الفئة التي تفوق خبرتها 20 سنة بلغت نسبتها 7.1% وهي تمثل عنصر الخبرة في المؤسسة.

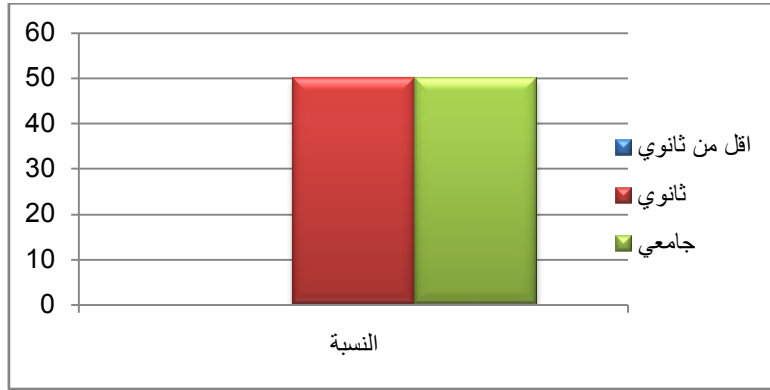
رابعاً: من حيث المستوى العلمي

جدول رقم (03-04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى

النسبة	التكرار	السن
00	00	أقل من ثانوي
50	07	ثانوي
50	07	جامعي
100	07	المجموع

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل (03-04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-04) أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب المستوى الثانوي والجامعي بنسبة متساوية 50% لكل فئة، هذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على أصحاب المستويات العلمية العالية وهو ما يتناسب مع المسؤوليات والمناصب التي يشغلونها.

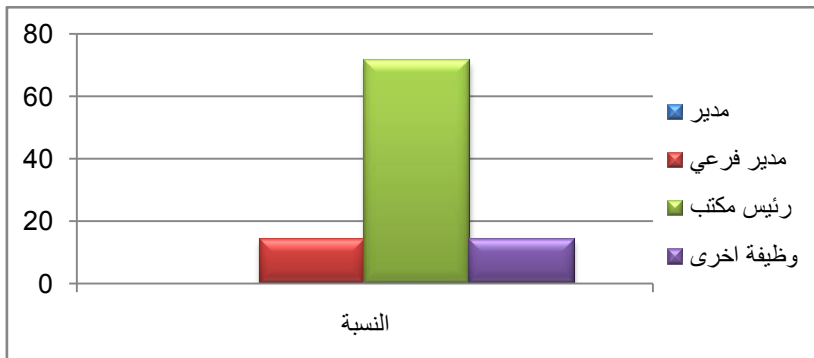
خامسا: من حيث الوظيفة

جدول رقم (03-05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	السن
00	00	مدير
14.3	02	مدير فرعي
71.4	10	رئيس مكتب
14.3	02	وظيفة أخرى
100	14	المجموع

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل (03-05) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03-05) يتضح أن أغلبية أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس مكتب وذلك بنسبة 71.4%، تليها الفئة التي تشغل وظيفة مدير فرعي ووظيفة أخرى بنسبة متساوية 14.3%، وهذا حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان. بمحوريه عوامل ضياع الوقت وطرق استثمار الوقت في عملية التسيير، وذلك من خلال التعرف على آراء عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أيضا سيتناول هذا المبحث اختبار فرضية الدراسة بوجود علاقة بين السيطرة على مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

من اجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف من اجل إبداء رأيه، وتقديم بعض الملاحظات والتوجيهات حول الشكل العام للاستبيان ومدى وضوح وكفاية العبارات لكل محور، وعليه تم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية. بمحورين وعدد عبارات بلغ 33 عبارة.

ونظرا لضيق الوقت وصعوبة إعادة تطبيق الاختبار على عينة الدراسة، تم اعتماد معامل

"الفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03-06) معاملات الثبات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: معلومات حول العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت	0.941
المحور الثاني: معلومات حول طرق استثمار الوقت في عملية التسيير	0.629
المعامل الإجمالي للاستبيان	0.895

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

استنادا إلى المعلومات الموضحة في الجدول رقم (03-06) يتبين أن نسبة الثبات في المحور الأول مرتفعة جدا حيث بلغ معامل "الفا كرونباخ" 0.941، في حين بلغ 0.629 في المحور الثاني وهي نسبة معقولة، واعتمادا على معامل "الفا كرونباخ" الإجمالي للاستبيان الذي بلغ 0.895 نستخلص أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، وصادق في قياس ما وضع من اجله.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج والإحصائيات

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضية، تم ترميز وإدخال البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك للتوصل إلى مجموع الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقياس ليكرت الخماسي: حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محوري الدراسة من خلال حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($5/4=0.80$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، ومنه أصبح طول الخلايا كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (03-07) طول مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	[1.80 – 1]
غير موافق	[2.60 – 1.80]
محايد	[3.40 – 2.60]
موافق	[4.20 – 3.40]
موافق تماما	[5 – 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبين

2. التكرارات والنسب المؤوية: لتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والأساسية لمفردات الدراسة؛
3. المتوسط الحسابي: لتحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والأساسية لمفردات الدراسة؛
4. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة لكل محور ولكل عبارة من عبارات الدراسة، حيث اذا كانت قيمته أقل من الواحد فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها. أما إذا كانت قسمته واحد أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها؛

5. معامل ارتباط بيرسون: واستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى الارتباط بين محوري الدراسة، وكشف العلاقة بينهما ومن ثم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي.

أولاً: التحليل الإحصائي لمدى التحكم في مضيعات الوقت في المؤسسة

للإجابة على الفرضية الأولى "يوجد تحكم في العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت" تم تحليل إجابات

أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات المحور الأول للاستبيان وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (03-08) نتائج إجابات العمال حول العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم
		موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
1,414	3,00	2	4	3	2	3	Eff	01
		14.3	28.6	21.4	14.3	21.4	%	
1,414	3,00	2	4	3	2	3	Eff	02
		14.3	28.6	21.4	14.3	21.4	%	
1,447	3,36	3	5	3	0	3	Eff	03
		21.4	35.7	21.4	0	21.4	%	
1,369	3,21	3	3	4	2	2	Eff	04
		21.4	21.4	28.6	14.3	14.3	%	
1,351	3,14	3	3	2	5	1	Eff	05
		21.4	21.4	14.3	35.7	7.1	%	
1,692	3,36	6	1	2	2	3	Eff	06
		42.9	7.1	14.3	14.3	21.4	%	
1,592	2,93	4	1	2	4	3	Eff	07
		28.6	7.1	14.3	28.6	21.4	%	
0,917	2,93	0	4	6	3	1	Eff	08
		0	28.6	42.9	21.4	7.1	%	
1,393	3,36	4	3	2	4	1	Eff	09
		28.6	21.4	14.3	28.6	7.1	%	
0,994	3,29	1	5	6	1	1	Eff	10
		7.1	35.7	42.9	7.1	7.1	%	
1,204	3,71	4	5	3	1	1	Eff	11
		28.6	35.7	21.4	7.1	7.1	%	
1,578	3,21	4	3	2	2	3	Eff	12
		28.6	21.4	14.3	14.3	21.4	%	
1,424	3,21	2	6	2	1	3	Eff	13

		14.3	42.9	14.3	7.1	21.4	%		
1,557	3,50	4	6	0	1	3	Eff	كثرة الأخطاء وتدني الأداء وعدم القدرة على معالجتها	14
		28.6	42.9	0	7.1	21.4	%		
1,269	3,07	3	1	5	4	1	Eff	عدم القدرة على قول لا	15
		21.4	7.1	35.7	28.6	7.1	%		
1,167	2,86	1	3	5	3	2	Eff	كثرة الاجتماعات واللجان	16
		7.1	21.4	35.7	21.4	14.3	%		
1,277	3,36	2	7	0	4	1	Eff	الاتصال غير الواضح، والافتقار إلى الإصغاء الجيد	17
		14.3	50	0	28.6	7.1	%		
1,027	2,86	1	2	6	4	1	Eff	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	18
		7.1	14.3	42.9	28.6	7.1	%		
1,311	2,79	1	4	3	3	3	Eff	اتخاذ قرارات متسرة	19
		7.1	28.6	21.4	21.4	21.4	%		
1,072	3,07	1	4	5	3	1	Eff	التردد في اتخاذ القرارات	20
		7.1	28.6	35.7	21.4	7.1	%		
1,342	3,43	2	8	0	2	2	Eff	التسويق والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	21
		14.3	57.1	0	14.3	14.3	%		
0,906	3,17	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام							

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (03-08) أن اصغر قيمة للمتوسط الحسابي كانت في الفقرة 19 وبلغت (2.79)، وهو ينتمي للمجال [2.60 – 3.40]، وهو شان جل فقرات المحور الأول للدراسة حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.79) في الفقرة 19 و(3.36) للفقرات 03، 06، 09، 17، وهي قيم تدل على مستوى محايد، في حين كانت الفقرة 21 بقيمة متوسط حسابي بلغت 3.43 تنتمي للمجال [3.40 – 4.20] ويدل على مستوى موافق، هذا متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.17) دالا على مستوى موافق إلى حد ما. بانحراف معياري إجمالي يساوي (0.906).

وهذا يدل على تفشي العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت في المؤسسة، وعدم قدرة الجهاز الإداري المسير على السيطرة عليها، أو عدم التوصل إلى الطريقة المناسبة للسيطرة عليها، وهذا راجع لصغر سن المسيرين وقلة خبرتهم في هذا المجال، وعيه تم رفض الفرضية الاولى.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمدى تحسن عملية التسيير في المؤسسة

ومن أجل اختبار الفرضية الثانية "طرق استثمار الوقت في عملية التسيير في المؤسسة فعالة"، تم تحليل استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني للاستبيان، وكانت النتائج التالية:

جدول رقم (03-09) نتائج إجابات العمال حول طرق استثمار الوقت في عملية التسيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	الرقم
		موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما		
0,611	4,29	5	8	1	0	0	Eff	22
		35.7	57.1	7.1	0	0	%	
0,784	4,00	4	6	4	0	0	Eff	23
		28.6	42.9	28.6	0	0	%	
0,914	2,29	0	2	2	8	2	Eff	24
		0	14.3	14.3	57.1	14.3	%	
0,852	3,43	1	6	5	2	0	Eff	25
		7.1	42.9	35.7	14.3	0	%	
0,760	3,50	1	6	6	1	0	Eff	26
		7.1	42.9	42.9	7.1	0	%	
0,864	4,14	5	7	1	1	0	Eff	27
		35.7	50	7.1	7.1	0	%	
1,222	3,43	3	4	4	2	1	Eff	28
		21.4	28.6	28.6	14.3	7.1	%	
1,207	2,93	1	5	1	6	1	Eff	29
		7.1	35.7	7.1	42.9	7.1	%	
0,864	3,86	3	7	3	1	0	Eff	30
		21.4	50	21.4	7.1	0	%	
0,941	2,50	0	3	2	8	1	Eff	31
		0	21.4	14.3	57.1	7.1	%	
1,528	3,21	4	3	1	4	2	Eff	32
		28.6	21.4	7.1	28.6	14.3	%	
1,139	2,71	1	2	5	4	2	Eff	33
		7.1	14.3	35.7	28.6	14.3	%	
0,445	3,36	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (03-09) أن اصغر قيمة للمتوسط الحسابي سجلت في الفقرتين 24، و31 وبلغت على التوالي (2.29) و(2.5)، وهي قيم تنتمي للمجال [1.80 – 2.60] وتدل على مستوى غير موافق، في حين أعلى قيمة متوسط حسابي لهذا المحور كانت في الفقرة 22 بقيمة (4.29) المنتمية للمجال [4.20 – 5]. بمستوى موافق تماما، هذا مع متوسط حسابي إجمالي بقيمة (3.36) المنتمي للمجال [2.60 – 3.40] الدال على مستوى محايد، مع انحراف معياري إجمالي (0.445).

وهذا يدل على أن طريقة استثمار الوقت في المؤسسة فعالة إلى حد ما في عملية التسيير، وتؤدي الدور المرجو منها، كون المؤسسة محل الدراسة خدمية هدفها زيادة نشاطات مصالحتها الاستشفائية، وهذا هو معيار نجاحها، وعليه تم قبول الفرضية الثانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار وجود علاقة ارتباط بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة، وللتحقق من صدق الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط بين محور عوامل التحكم في مضيعات الوقت وبين محور طرق استثمار الوقت في عملية التسيير وهو ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (03-10) معامل ارتباط بيرسون بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة

طرق استثمار الوقت في عملية التسيير	
0.175	العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (03-10) يبين أن الارتباط بين المحور الأول المتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، والمحور الثاني المتعلق بطرق استثمار الوقت في عملية التسيير بلغ نسبة 17.5% وهي نسبة ضعيفة وبالتالي رفض إثبات للفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (03-11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة

مستوى الدلالة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.078	1	0.078	0.377	0.551
-	2.497	12	0.208	-	-
المجموع	2.575	13	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (03-11) يلاحظ أن قيمة F لمعامل الانحدار لعلاقة العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وعملية التسيير في المؤسسة البالغة (0.377) غير دالة إحصائياً، وهو ما يتوافق مع نتائج معاملات ارتباط بيرسون.

ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-12) معامل التحديد لتأثير مضيعات الوقت على عملية التسيير

النموذج	R	R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
مضيعات الوقت	0.175	0.030	-0.050	0.456

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

تشير قيمة معامل التحديد المصحح بين مضيعات الوقت وبين طرق استثمار الوقت في عملية التسيير في المؤسسة في الجدول رقم (03-11) إلى أن قوة تأثير مضيعات الوقت على عملية التسيير في المؤسسة يساوي (-0.050) وهي قيمة سالبة وليس لها دلالة إحصائية.

بعد تطبيق الدراسة ميدانياً وتحليل نتائج الاستمارة ، وتحليل النتائج وتفسيرها باستخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة واختبار الفرضية الرئيسية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بالنسبة للمتغير الثابت (إدارة الوقت): تبين أن مسيري المؤسسة غير قادرين على التحكم في

مضيعات الوقت، وهذا ما أكدته إجاباتهم على عبارات المحور الأول حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي الإجمالي (3.17)، وقد لوحظ أن أهم مضيعات الوقت في المؤسسة هي:

- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد 3.36
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظفين 3.36
- الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والاتكال 3.36
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية 3.71
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء وعدم القدرة على معالجتها 3.50
- الاتصال غير الواضح، والافتقار إلى الإصغاء الجيد 3.36
- التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات 3.43

2. بالنسبة للمتغير التابع (عملية التسيير في المؤسسة): تين أن طريقة استثمار الوقت في عملية التسيير ناجحة إلى حد ما، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني (3.36)، وحسب نتائج الدراسة هذا راجع إلى:

- إعداد خطط وجداول أعمال 4.29
- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات 3.43
- تأدية المدير للعمل بنفسه دون تضييع الوقت في تفسير كيفية أدائه 3.43
- إتاحة الفرصة للموظفين لتولي بعض المسؤوليات 3.86

3. نتائج العلاقة بين عوامل ضياع الوقت وطرق استثمار الوقت في عملية التسيير: أثبتت الدراسة انه لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل بيرسون 0.175، ومعامل انحدار 0.377 غير دال إحصائيا، ومعامل تحديد مصحح بقيمة سالبة ليس لها دلالة إحصائية أيضا.

وهذا راجع لنظام التسيير المنتهج في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، التي تتبع أسلوب التسيير المركزي الذي يعتمد على تركيز سلطة اتخاذ القرار في كل الشؤون الإدارية بيد السلطة الوصية، حيث ينحصر دور المسيرين في المؤسسة العمومية فقط في تقديم المقترحات والآراء لمواجهة المشاكل المطروحة أمامهم لاتخاذ القرار في شأنها، هذه مما يؤدي إلى:

- انشغال الإدارة المركزية بمسائل قليلة الأهمية على حساب الأكثر أهمية؛
- زيادة الروتين والبطء في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب؛
- قتل روح المثابرة والإبداع لدى الموظفين، لان دورهم منحصر في تنفيذ القرارات دون المشاركة فيها.

ومن جهة أخرى كون المؤسسة محل الدراسة خدمية، تهدف إلى تقديم العلاج فقط، ومعيار نجاح عملية تسييرها يعتمد على حجم النشاط المؤدى على مستوى مختلف مصالحها الاستشفائية، بغض النظر عن الوقت الضائع الذي يتسبب فيه غالبا عقلية موظف القطاع العام الذي رغم كثرتهم واكتظاظ المكاتب والمصالح بهم إلا أنهم يتميزون بالتكاسل والانتكال على الغير.

خلاصة:

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، والتعرف على خصائص عينة الدراسة، ومن خلال الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة تم التوصل إلى رفض الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود تحكم في العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، ومن جهة أخرى تم قبول الفرضية الثانية بان طرق استثمار الوقت في عملية التسيير في المؤسسة محل الدراسة فعالة، ومن ثم الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية "توجد علاقة بين العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وطرق استثمار الوقت في عملية التسيير"، فقد وجدت علاقة ارتباط موجبة لكن ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة العمومية والموظف في القطاع العام.

خاتمة

خاتمة:

بعد استعراضنا للدراسة الشاملة للموضوع حاولنا معالجة المشكلة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في السؤال التالي: "إلى أي مدى تساهم إدارة الوقت في تحسين تسيير المؤسسة؟" و من خلال التساؤلات الفرعية التي قمنا بطرحها وخلصنا إلى أن الوقت يعتبر وحدة لقياس الزمن وهو عنصرا هاما في الحياة، ومن أهم خصائصه أنه مورد يملكه جميع الأفراد بالتساوي، ولا يمكن تعويض ما مضى منه، وقد تطرقنا إلى أهم أنواع الوقت (الإبداعي، التحضيري، الإنتاجي، وغير المباشر)، ومن أجل الاستغلال الأمثل لهذا المورد لتحقيق أهداف المؤسسة، نكون قد توصلنا إلى مفهوم إدارة الوقت، التي تقوم على مجموعة من المبادئ متعلقة بالوظائف الإدارية، و قد شهدت إدارة الوقت عدة تطورات مرورا بمختلف النظريات والمدارس الإدارية.

وتوصلنا من خلال دراستنا للفصل الثاني أن الإدارة الفعالة للوقت تكون عن طريق التحكم في جميع العوامل المسببة لضياع الوقت، وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المساعدة إلكترونية وغير إلكترونية، بالإضافة إلى الأساليب الإدارية الفعالة لإدارة الوقت وطرق استثمارها في عملية التسيير. وفي الفصل الثالث استعرضنا دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بئر العاتر، و بعد التعريف بالمؤسسة و عينة الدراسة، تم معالجة نتائج الاستبيان إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) ، حيث اتضح أنه لا توجد علاقة ترابط بين متغيري الدراسة ، و منه رفض فرضية الإثبات (توجد علاقة بين التحكم في مضيعات الوقت و عملية التسيير في المؤسسة)

الإستنتاجات

- من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة الميدانية نخلص إلى الإستنتاجات التالية:
- المؤسسة تعتمد سياسة التشبيب و إعطاء فرص للموظفين الجدد أصحاب المؤهلات العلمية العليا لتقلد مناصب المسؤولية؛
 - المؤسسة محل الدراسة تعاني من ظاهرة ضياع الوقت، وهذا راجع إلى عقلية الموظف في القطاع العمومي؛
 - رغم كثرة عوامل ضياع الوقت إلا أن الأسلوب الإداري المنتهج من طرف المؤسسة في عملية التسيير مجدي و يحقق أهداف المؤسسة.

التوصيات:

مما سبق يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات:

- اعتماد سياسة التكوين وتحديد المعلومات للجهاز المسير للمؤسسة من أجل كسب الخبرة اللازمة في عملية التسيير؛
- ترتيب الأعمال المراد إنجازها من الأهم إلى المهم و عدم انتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه
- كسر الحواجز بين الموظف والمسئول وهذا بإتباع سياسة اتصال فعالة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التي هي مسؤولية مشتركة؛
- الرقابة المستمرة للموظفين للتقليل من الأخطاء ومحاولة معالجتها في حينها إن وجدت.

أفاق الدراسة

في ختام دراستنا نأمل أن تتحدد معالجة هذا الموضوع مستقبلا، مع التركيز أكثر على مضيعات الوقت وطرق معالجتها في مؤسسات القطاع العام و علاقتها بأسلوب الإدارة المركزية. وفي الختام نرجو من المولى عزَّ وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع، وتحقيق أهداف الدراسة، وتوفير مجموعة من المعطيات والمعلومات المفيدة التي تساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

المراجع

المراجع

الكتب

1. أبو شيخة. نادر احمد، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009؛
2. الجريسي. خالد بن عبد الرحمان، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع، السعودية، 2000
3. الخضيرى. محسن احمد، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2000؛
4. الشافعي محمد، إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحث والتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2002؛
5. الطراونة. حسين احمد، إدارة الوقت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. سلامة. سهيل فهد، إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988؛
7. عباس صلاح، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، 2004؛
8. عقيلان. فادي حسن، إدارة الوقت والذات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015؛
9. العلاق. بشير، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
10. عليان. ربحي مصطفى، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010؛
11. الفقي. ابراهيم، إدارة الوقت، إبداع للنشر والتوزيع، مصر، 2009؛
12. القرضاوي. يوسف، الوقت في حياة المسلم، الدار المتحدة للطباعة والنشر، دمشق، 1992؛

الأطروحات والرسائل الجامعية

1. الاسطل. أميمه عبد الخالق عبد القادر، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظره ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009؛
2. الغامدي. محمد احمد محمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2012؛
3. الغامدي. هالة دخيل الله محمد سعيد، التفويض وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2015؛
4. الهور. رأفت حسين شاكر، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006؛
5. شبير. حنان شكري شاكر، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010؛

القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها؛ الجريدة الرسمية، العدد 33، 20 ماي 2007؛
2. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق 20 ديسمبر 2009، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، الجريدة الرسمية، العدد 15، 07 مارس 2010.

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع: استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج المدرجة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) بعنوان

دور إدارة الوقت في تحسين تسيير المؤسسة

نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة وتمعن ثم حاول الإجابة عليها بكل صراحة. بما ينطبق عليك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة ولن تستعمل إلا في خدمة البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم

أ. المعلومات العامة

الوظيفة		المستوى		الخبرة		السن		الجنس	
	مدير		أقل من ثانوي		أقل من 05 سنوات		أقل من 30 سنة		ذكر
	مدير فرعي		ثانوي		بين 05 و10 سنوات		بين 30 و40 سنة		
	رئيس مكتب		جامعي		بين 10 و15 سنوات		بين 40 و50 سنة		
	وظيفة أخرى				بين 15 و20 سنة		أكثر من 50 سنة		أنثى
					أكثر من 20 سنة				

II. المحور الأول: معلومات حول العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

المقياس					العبارات	
موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية	01
					الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه	02
					القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	03
					وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات	04
					عدم وضوح المسؤوليات والسلطات	05
					وجود أكثر من رئيس واحد للموظف	06
					موظفون غير مدربين وغير أكفاء	07
					الزيادة أو النقص في عدد الموظفين	08
					الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والالتكال	09
					الإصرار على أداء العمل شخصيا	10
					اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية	11
					التفويض غير الفعال للسلطة	12
					كثرة الزوار والهواتف	13
					كثرة الأخطاء وتدني الأداء وعدم القدرة على معالجتها	14
					عدم القدرة على قول لا	15
					كثرة الاجتماعات واللجان	16
					الاتصال غير الواضح، والافتقار إلى الإصغاء الجيد	17
					الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	18
					اتخاذ قرارات متسرفة	19
					التردد في اتخاذ القرارات	20
					التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	21

III. المحور الثاني: معلومات حول طرق استثمار الوقت في عملية التسيير

المقياس					العبارات	
موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					يتم إعداد جدول أعمال	22
					تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد، ويتم حضور الأعضاء في الوقت المحدد	23
					اتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات	24
					أكلف السكرتير بالرد على المكالمات	25
					استعين بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية	26
					توفر دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار	27
					أؤدي العمل بنفسه أفضل من تضييع الوقت في تفسير كيفية أدائه	28
					أوكل للموظفين المهام التي يرغبون بأدائها	29
					أتيح الفرصة للموظفين لتولي بعض المسؤوليات	30
					أقول "لا" عندما يطلب الآخرون بعض الوقت	31
					لا اترك باب المكتب مفتوحا أمام الزائرين	32
					اقابل من يرغبون في المقابلة خارج المكتب	33

شكرا لكم مرة أخرى على حسن تعاونكم وعلى وقتكم الثمين

وتقبلوا منا كل عبارات الاحترام والتقدير

الملحق 02: جداول برنامج SPSS

الجداول التكرارية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	71,4	71,4
	انثى	4	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	35,7	35,7
	من 30 إلى 40 سنة	8	57,1	92,9
	أكثر من 50 سنة	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	50,0	50,0
	جامعي	7	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وظيفة أخرى	2	14,3	14,3
	رئيس مكتب	10	71,4	85,7
	مدير فرعي	2	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	7	50,0	50,0
	من 05 إلى 10 سنوات	6	42,9	92,9
	أكثر من 20 سنة	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

النسب والتكرار لسلم ليكارت الخماسي

عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4
غير موافق	2	14,3	14,3	35,7
محايد	3	21,4	21,4	57,1
موافق	4	28,6	28,6	85,7
موافق بشدة	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4
غير موافق	2	14,3	14,3	35,7
محايد	3	21,4	21,4	57,1
موافق	4	28,6	28,6	85,7
موافق بشدة	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4
محايد	3	21,4	21,4	42,9
موافق	5	35,7	35,7	78,6
موافق بشدة	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	14,3	14,3	14,3
غير موافق	2	14,3	14,3	28,6
محايد	4	28,6	28,6	57,1
موافق	3	21,4	21,4	78,6
موافق بشدة	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

عدم وضوح المسؤوليات والسلطات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	5	35,7	35,7	42,9
	محايد	2	14,3	14,3	57,1
	موافق	3	21,4	21,4	78,6
	موافق بشدة	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

وجود اكثر من رئيس واحد للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4
	غير موافق	2	14,3	14,3	35,7
	محايد	2	14,3	14,3	50,0
	موافق	1	7,1	7,1	57,1
	موافق بشدة	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

موظفون غير مدربين وغير أكفاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4
	غير موافق	4	28,6	28,6	50,0
	محايد	2	14,3	14,3	64,3
	موافق	1	7,1	7,1	71,4
	موافق بشدة	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

الزيادة او النقص في عدد الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	3	21,4	21,4	28,6
	محايد	6	42,9	42,9	71,4
	موافق	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والانتقال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	4	28,6	28,6	35,7
	محايد	2	14,3	14,3	50,0
	موافق	3	21,4	21,4	71,4
	موافق بشدة	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

الإصرار على أداء العمل شخصيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1
	غير موافق	1	7,1	14,3
	محايد	6	42,9	57,1
	موافق	5	35,7	92,9
	موافق بشدة	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1
	غير موافق	1	7,1	14,3
	محايد	3	21,4	21,4
	موافق	5	35,7	35,7
	موافق بشدة	4	28,6	28,6
	Total	14	100,0	100,0

التفويض غير الفعال للسلطة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	21,4	21,4
	غير موافق	2	14,3	14,3
	محايد	2	14,3	14,3
	موافق	3	21,4	21,4
	موافق بشدة	4	28,6	28,6
	Total	14	100,0	100,0

كثرة الزوار والهواتف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	21,4	21,4
	غير موافق	1	7,1	7,1
	محايد	2	14,3	14,3
	موافق	6	42,9	42,9
	موافق بشدة	2	14,3	14,3
	Total	14	100,0	100,0

كثرة الاخطاء وتدني الاداء وعدم القدرة على معالجتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	21,4	21,4
	غير موافق	1	7,1	7,1

موافق	6	42,9	42,9	71,4
موافق بشدة	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

عدم القدرة على قول لا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
غير موافق	4	28,6	28,6	35,7
محايد	5	35,7	35,7	71,4
موافق	1	7,1	7,1	78,6
موافق بشدة	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

كثرة الاجتماعات واللجان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	14,3	14,3	14,3
غير موافق	3	21,4	21,4	35,7
محايد	5	35,7	35,7	71,4
موافق	3	21,4	21,4	92,9
موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

الاتصال غير الواضح، والافتقار الى الاصغاء الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
غير موافق	4	28,6	28,6	35,7
موافق	7	50,0	50,0	85,7
موافق بشدة	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
غير موافق	4	28,6	28,6	35,7
محايد	6	42,9	42,9	78,6
موافق	2	14,3	14,3	92,9
موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

اتخاذ قرارات متسرعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	21,4	21,4	21,4

غير موافق	3	21,4	21,4	42,9
محايد	3	21,4	21,4	64,3
موافق	4	28,6	28,6	92,9
موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

التردد في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
غير موافق	3	21,4	21,4	28,6
محايد	5	35,7	35,7	64,3
موافق	4	28,6	28,6	92,9
موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	14,3	14,3	14,3
غير موافق	2	14,3	14,3	28,6
موافق	8	57,1	57,1	85,7
موافق بشدة	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

يتم إعداد جدول أعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	7,1	7,1	7,1
موافق	8	57,1	57,1	64,3
موافق بشدة	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

تبدء وتنتهي في الوقت المحدد، ويتم حضور الاعضاء في الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	4	28,6	28,6	28,6
موافق	6	42,9	42,9	71,4
موافق بشدة	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

اتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	2	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	8	57,1	57,1	71,4
	محايد	2	14,3	14,3	85,7
	موافق	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

اكلف السكرتير بالرد على المكالمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	2	14,3	14,3	14,3
	محايد	5	35,7	35,7	50,0
	موافق	6	42,9	42,9	92,9
	موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

استعين بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	1	7,1	7,1	7,1
	محايد	6	42,9	42,9	50,0
	موافق	6	42,9	42,9	92,9
	موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

توفر دليل خاص بارقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق	1	7,1	7,1	7,1
	محايد	1	7,1	7,1	14,3
	موافق	7	50,0	50,0	64,3
	موافق بشدة	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

ادي العمل بنفسه افضل من تضييع الوقت في تفسير كيفية ادائه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	2	14,3	14,3	21,4
	محايد	4	28,6	28,6	50,0
	موافق	4	28,6	28,6	78,6
	موافق بشدة	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

اوكل للموظفين المهام التي يرغبون بادائها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	6	42,9	42,9	50,0
	محايد	1	7,1	7,1	57,1
	موافق	5	35,7	35,7	92,9
	موافق بشدة	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

اتيح الفرصة للموظفين لتولي بعض المسؤوليات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	7,1	7,1
	محايد	3	21,4	28,6
	موافق	7	50,0	78,6
	موافق بشدة	3	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0

اقول " لا " عندما يطلب الاخرون بعض الوقت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	7,1	7,1
	غير موافق	8	57,1	64,3
	محايد	2	14,3	78,6
	موافق	3	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0

لا اترك باب المكتب مفتوحا امام الزائرين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	14,3	14,3
	غير موافق	4	28,6	42,9
	محايد	1	7,1	50,0
	موافق	3	21,4	71,4
	موافق بشدة	4	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0

اقابل من يرغبون في المقابلة خارج المكتب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	14,3	14,3
	غير موافق	4	28,6	42,9
	محايد	5	35,7	78,6
	موافق	2	14,3	92,9
	موافق بشدة	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

متوسطات والانحراف المعياري للعبارات

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية	14	3,00	1,414
الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه	14	3,00	1,414
القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	14	3,36	1,447
وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات	14	3,21	1,369
عدم وضوح المسؤوليات والسلطات	14	3,14	1,351
وجود أكثر من رئيس واحد للموظف	14	3,36	1,692
موظفون غير مدربين وغير أكفاء	14	2,93	1,592
الزيادة أو النقص في عدد الموظفين	14	2,93	,917
الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والاتكال	14	3,36	1,393
الإصرار على أداء العمل شخصيا	14	3,29	,994
اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية	14	3,71	1,204
التفويض غير الفعال للسلطة	14	3,21	1,578
كثرة الزوار والهواتف	14	3,21	1,424
كثرة الأخطاء وتدني الاداء وعدم القدرة على معالجتها	14	3,50	1,557
عدم القدرة على قول لا	14	3,07	1,269
كثرة الاجتماعات واللجان	14	2,86	1,167
الاتصال غير الواضح، والافتقار الى الاصغاء الجيد	14	3,36	1,277
الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	14	2,86	1,027
اتخاذ قرارات متسرة	14	2,79	1,311
التردد في اتخاذ القرارات	14	3,07	1,072
التسويق والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	14	3,43	1,342
يتم إعداد جدول أعمال	14	4,29	,611
تبدء وتنتهي في الوقت المحدد، ويتم حضور الاعضاء في الوقت المحدد	14	4,00	,784
اتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات	14	2,29	,914
اكلف السكرتير بالرد على المكالمات	14	3,43	,852
استعين بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية	14	3,50	,760
توفر دليل خاص بارقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار	14	4,14	,864
ادي العمل بنفسه افضل من تضييع الوقت في تفسير كيفية ادائه	14	3,43	1,222
اوكل للموظفين المهام التي يرغبون بادائها	14	2,93	1,207
اتيح الفرصة للموظفين لتولي بعض المسؤوليات	14	3,86	,864
اقول " لا " عندما يطلب الاخرون بعض الوقت	14	2,50	,941
لا اترك باب المكتب مفتوحا امام الزائرين	14	3,21	1,528
اقابل من يرغبون في المقابلة خارج المكتب	14	2,71	1,139
N valide (listwise)	14		

إجمالي متوسطات والانحراف المعياري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
w	14	3,36	,503
N valide (listwise)	14		

إجمالي متوسطات والانحراف المعياري المحاور لتقسيم m1 m2

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M1	14	3,17	,906
2M	14	3,36	,445
N valide (listwise)	14		

الفا كرومباخ الاجمالي للعبارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	33

الفا كرومباخ الاجمالي المحور الاول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية	63,64	314,247	,905	,933
الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء منه	63,64	342,247	,332	,943
القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	63,29	347,912	,215	,945
وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات	63,43	321,033	,789	,935
عدم وضوح المسؤوليات والسلطات	63,50	322,269	,774	,936
وجود أكثر من رئيس واحد للموظف	63,29	309,758	,823	,934
موظفون غير مدربين وغير أكفاء	63,71	317,912	,726	,936
الزيادة أو النقص في عدد الموظفين	63,71	342,066	,552	,939
الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي والانتقال	63,29	324,220	,707	,937
الإصرار على أداء العمل شخصيا	63,36	350,709	,267	,943
اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية	62,93	338,071	,499	,940
التفويض غير الفعال للسلطة	63,43	314,725	,793	,935
كثرة الزوار والهواتف	63,43	315,341	,875	,934
كثرة الأخطاء وتدني الاداء وعدم القدرة على معالجتها	63,14	310,440	,889	,933
عدم القدرة على قول لا	63,57	339,187	,446	,941
كثرة الاجتماعات واللجان	63,79	344,489	,364	,942
الاتصال غير الواضح، والافتقار الى الاصغاء الجيد	63,29	331,604	,610	,938
الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين	63,79	330,335	,810	,936
اتخاذ قرارات متسرة	63,86	326,901	,696	,937
التردد في اتخاذ القرارات	63,57	326,264	,884	,935
التسويق والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات	63,21	338,951	,422	,941

الفا كرومباخ الاجمالي المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم إعداد جدول أعمال	36,00	26,000	,346	,604
تبدء وتنتهي في الوقت المحدد، ويتم حضور الاعضاء في الوقت المحدد	36,29	24,374	,457	,582
اتخاذ القرارات بدون لجان أو اجتماعات	38,00	30,769	-,303	,698
اكلف السكرتير بالرد على المكالمات	36,86	24,901	,341	,598
استعين بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية	36,79	23,720	,572	,566
توفر دليل خاص بارقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار	36,14	24,286	,410	,586
ادي العمل بنفسى افضل من تضييع الوقت في تفسير كيفية ادائه	36,86	22,901	,353	,591
اوكل للموظفين المهام التي يرغبون بادائها	37,36	23,786	,279	,608
اتيح الفرصة للموظفين لتولي بعض المسؤوليات	36,43	28,110	-,036	,656
اقول " لا " عندما يطلب الاخرون بعض الوقت	37,79	25,104	,269	,609
لا اترك باب المكتب مفتوحا امام الزائرين	37,07	21,764	,311	,607
اقابل من يرغبون في المقابلة خارج المكتب	37,57	21,648	,527	,552

معامل برسون للمحاور

Corrélations			
		M1	M2
M1	Corrélation de Pearson	1	,175
	Sig. (bilatérale)		,551
	N	14	14
2M	Corrélation de Pearson	,175	1
	Sig. (bilatérale)	,551	
	N	14	14

اختبار الفرضية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,175 ^a	,030	-,050	,456	,030	,377	1	12	,551

a. Valeurs prédites : (constantes), M1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,078	1	,078	,377	,551 ^b
	Résidu	2,497	12	,208		
	Total	2,575	13			

2a. Variable dépendante : M

b. Valeurs prédites : (constantes), M1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,085	,460		6,709	,000
	M1	,086	,140	,175	,614	,551

a. Variable dépendante : M3

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ث	المقدمة
02	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الوقت وإدارته
03	المبحث الأول: ماهية الوقت
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الوقت
03	أولا مفهوم الوقت
04	ثانيا أهمية الوقت
04	المطلب الثاني: خصائص الوقت
05	المطلب الثالث: أنواع الوقت
05	1 - الوقت الإبداعي
05	2 - الوقت التحضيري
06	3 - الوقت الإنتاجي
06	4 - الوقت غير المباشر أو العام
06	المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت
06	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الوقت
06	أولا مفهوم إدارة الوقت

07	ثانيا أهمية إدارة الوقت
08	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت
08	1 - المبادئ المتعلقة بالتخطيط
11	2 - المبادئ المتعلقة بالتنظيم
12	3 - المبادئ المتعلقة بالرقابة
12	المطلب الثالث: إدارة الوقت في النظريات الإدارية
12	1 - الوقت في المدرسة العلمية
14	2 - الوقت في المدرسة السلوكية
14	3 - الوقت في المدرسة الحديثة
17	الفصل الثاني: الإدارة الفعالة للوقت ودورها في تسيير المؤسسة
18	المبحث الأول: مضيعات الوقت المؤثرة على فعالية إدارة الوقت
18	المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت
19	المطلب الثاني: العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت
19	1 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
19	2 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم
19	3 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف
20	4 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه
20	5 - مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة
20	6 - مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال
21	7 - مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات
21	المطلب الثالث: طرق السيطرة على مضيعات الوقت
21	1 - جمع البيانات
21	2 - التعرف على الأسباب المحتملة
21	3 - وضع الحلول الممكنة

21	4 - اختيار أكثر الحلول جدوى
22	5 - تنفيذ الحل المختار
22	المبحث الثاني: طرق وأساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة
22	المطلب الأول: الأدوات والوسائل المستخدمة لتنظيم وقت العمل وإدارته
22	أولا الأدوات والوسائل الالكترونية
23	ثانيا الأدوات والوسائل غير الالكترونية (الشخصية أو الذاتية)
24	المطلب الثاني: أساليب الإدارة الفعالة للوقت في المؤسسة
24	أولا الإدارة الذاتية
25	ثانيا الإدارة بالتفويض
26	ثالثا الإدارة بالأهداف
27	المطلب الثالث: طرق استثمار الوقت في عملية التسيير
27	أولا إدارة الاجتماعات
28	ثانيا إدارة المكالمات الهاتفية
29	ثالثا إدارة التفويض
30	رابعا إدارة المقاطعات والزيارات الشخصية
34	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر
35	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
36	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
37	أولا من حيث الجنس
37	ثانيا من حيث السن
38	ثالثا من حيث الخبرة
39	رابعا من حيث المستوى العلمي

40	خامسا من حيث الوظيفة
41	المبحث الثاني: إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر
41	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج والإحصائيات
43	أولا التحليل الإحصائي لمدى التحكم في مضيعات الوقت في المؤسسة
45	ثانيا التحليل الإحصائي لمدى تحسن عملية التسيير في المؤسسة
46	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
51	الخاتمة
54	المراجع
57	الملاحق
	الفهرس
	الملخص

الملخص

الملخص باللغة العربية

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في تحسين عملية التسيير في المؤسسة، وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية "توجد علاقة بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة"، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بئر العاتر، وتكونت عينة الدراسة من 14 فردا من الجهاز الإداري للمؤسسة، وقد صمم استبيان مكون من محورين (العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، وطرق استثمار الوقت في عملية التسيير). وقد بينت الدراسة أن المؤسسة تعاني من كثرة العوامل المؤدية إلى ضياع الوقت، ومن جهة أخرى بينت الدراسة أن طرق استثمار الوقت في عملية التسيير في المؤسسة فعالة إلى حد ما. وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تبين أن نسبة الارتباط البالغة 17.5% ضعيفة جدا وتدل على أنه لا توجد علاقة بين التحكم في مضيعات الوقت وعملية التسيير في المؤسسة .

Abstrait

Cette étude visait à identifier le rôle de la gestion du temps dans l'amélioration du gestion de l'entreprise, en testant l'hypothèse principale « il existe une relation entre le contrôle de perdre du temps et la gestion des entreprises, » Pour atteindre cet objectif, a mené une étude sur le terrain au niveau Etablissement Public Hospitalier de Bir el Ater, l'échantillon d'étude se composait de 14 membres du corps administratif de l'établissement, il a conçu un questionnaire composé de deux axes (facteurs qui conduisent à la perte de temps et les moyens d'investir le temps dans la gestion).

L'étude a montré que l'organisation souffre de nombreux facteurs conduisant à la perte de temps, et d'autre part, l'étude a montré que les méthodes d'investir le temps dans la gestion d'établissement est efficace dans une certaine mesure.

En utilisant le coefficient de corrélation de Pearson montre que la quantité de 17,5% rapport de corrélation est très faible et indique qu'il n'y a pas de relation entre le temps de gaspilleurs de contrôle et de gestion des l'entreprise