

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية و تجارية، علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: سارة محجوبي
بعنوان:

ادارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة (عيادة الضياء) ورقلة 2016)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاستاذ / دويس الطيب أستاذ محاضر-أ. جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا.
الاستاذ / بوغلاق مبارك أستاذ محاضر-ب. جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا.
الاستاذ/ بن شويحة محمد البشير أستاذ مساعد-أ. جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا.

السنة الجامعية: 2015_2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية و تجارية، علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة: سارة محجوبي
بعنوان:

ادارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الخاصة (عيادة الضياء) ورقلة 2016)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاستاذ / دويس الطيب أستاذ محاضر-أ. جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا.
الاستاذ / بوعلام مبارك أستاذ محاضر-ب. جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا.
الاستاذ/ بن شويحة محمد البشير أستاذ مساعد-أ. جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا.

السنة الجامعية: 2015_2016

الإهداء

إلى القلب الذي يفيض بالحنان والشفاه التي لا تمل الدعاء .. إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى بحر تعجز الكلمات أن ترسو في شواطئه ... إلى من كانت الجنة تحت قدميها .. أمي العزيزة ..
إلى المشعل الذي أثار لي الطريق وعلمني الفضيلة والأمانة .. إلى من استعذب السير فوق الأشواك لقطف
الورود.

إلى القلب الذي ينبض بالعطاء دون انتظار الثناء . إلى من زرع في أعماقي الأخلاق والقيم ... أبي الحنون ..
إلى الورود التي ترعرعت في ظل ذلك الحنان وهذا العطاء . إلى الأفئدة النضرة ، والنجوم المضيئة في سمانتي ...
إلى من رضعوا معي الصدق والوفاء . إلى خلجات قلبي وتوائم روحي إخوتي : حميدة سيف الدين حفصة ..
إلى الجوهرة النادرة في هذا الزمان جدتي الغالية إلى النبراس المنير بالدين وقيم الأخلاق جدي العزيز ...
إلى الزنابق في بستان حياتي ، ورياحين في جنة فوادي خالاتي : خيرة سلمى رقية . ربيعة

أخوالي: موسى ، العايش ، التوفيق أعمامي : مسعود ، التجاني

إلى العصافير الصغيرة ، والبراعم المتفتحة .. يونس ، مصطفى ، صبرين ، ياسين ، نجمة ، زياد ، لجين ، يحي ،
فرح ، فارس ، حسام ، أية ، يسري ، مارية ، شيماء ..

إلى حفيد عائلتنا الأول: الكتكوت محمد اشرف ..

إلى أهل الوفاء ، ومنبع الإخاء ، ورصيدي في الحياة .. الأصدقاء خاصة اختي .. طلحة مليكة ...

.. لجميع الأحبة .. إلى كل قلب طاهر وضمير حي ...

سارة

تشكرات

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك، ماض في حكمك، عدل في قضاؤك، أسألك بكل اسم هو لك، سميت به نفسك، أو أنزلته في كتابك تعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الأستاذي المحترم : "بوعلاق مبارك" لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة أخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة، وإلى كل من ساعدني اخص بالذكر الاستاذ "بوكلومة" وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

ملخص :

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق ادارة الوقت في ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تبيان مفهوم الادارة والوقت و التعريف بأهميتهما و ابراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة بحيث تمت هذه الدراسة على عينة شملت المؤسسة الاستشفائية الخاصة "عيادة الضياء" بورقلة، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة(16)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار و خلصت نتائج اختبار الفرضيات الى أن هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية ،الخبرة ،مستوى التعليمي) في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: ادارة الوقت، مضيعات الوقت.

Résumé :

L'étude vise à mettre en évidence l'étendue de l'application de gestion du temps dans les petites et moyennes entreprises et en c le clarifiant la notion de gestion et temps, et la définition de leur importance et la relation ente eux ,ceci en théorie pour étudier.

En ce qui concerne le côté pratique de étude, il a été basée sur comportait trois axes à cet échantillon de personnel de l'hôpital "EDIYA clinique" à Ouargla.

Nous avons analyse le questionnaire à l'aide du logiciel de programme Statistique Package Sciences sociales (SPSS) version N° ..16., Excel et pour tester des hypothèses de régression.

D'analyse pour les résultats des tests les hypothèses :

- Est apparu qu'il existe statistiquement significatives pour l'effet de perdre du temps personnel sur la gestion du temps pour les petites et moyennes entreprises
- et il n'y a pas des différences statistiquement dans la gestion le temps de travail en raison de variables démographiques (sexe, la profession, l'état civil, l'expérience, le niveau d'éducation) entreprises à l'étude..

Mots clés: Gestion du temps, de perdre du temps.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتطبيقي
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
19	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
10	المبحث الثاني: الطريقة و الإجراءات المتبعة.
22	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.
36	خاتمة
38	قائمة المصادر و المراجع
40	الملاحق
46	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مقياس ليكارت الخماسي	(01)
20	الفاكرونباخ	(02)
26	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لواقع ادارة الوقت	(01_03)
27	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لتخطيط الوقت من وجهة نظر المسير	(02_03)
30	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لمضيعات الوقت الشخصية	(03_03)
31	نتائج اختبار الانحدار	(04)
32	نتائج اختبار اختبار (ت) (T)، اختبار تحليل الأحادي	(05)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	انواع الوقت	(01_01)
22	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-02)
22	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(02-02)
23	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(03-02)
23	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(04-02)
24	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05-02)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
40	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
44	جداول spss	ملحق رقم (02)

مقدمة

أ- توطئة :

أصبحت الإدارة الآن تقف خلف أعظم الانجازات في أي بلد في العالم، كما أن الاخفاق فيها يؤدي الى افدح الخسائر وعجز البشر على بلوغ أهدافهم وغاياتهم تاركة المجال فسيحا لمظاهر التخلف الحضاري، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، لا تقتصر على استخدام الثروات ورؤوس الاموال فحسب وانما تتمثل في كيفية استخدام القوى البشرية المتاحة بأساليب علمية وموارد مادية متاحة على السواء.

ويعتمد نجاح المؤسسات على مدى وجود ادارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمدير والمؤسسة يعتبران وجهين لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لأية سلطة قدرة على التحكم فيها، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله، وبأني الوقت على قمة عناصر أو مؤشرات التقييم حيث يربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك.

ومع التسليم بان الوقت أصبح من العناصر المهمة و الاساسية للإدارة بصفة عامة فانه من الاولى ان يصبح الوقت موردا من موارد الادارة بصفة خاصة، لانها تقوم على عمليات متنوعة ومتشابهة تتصل بالتخطيط والتنظيم و التنسيق والتوجيه، كما أن سوء تنظيم الوقت في أي من هذه العمليات ينعكس بالضرورة على نتائج المؤسسة، وتعد كلمتي الادارة والوقت كلمتين متلازمتين معا لتصبح (ادارة الوقت) فهي لم تاتي بشكل عشوائي فالادارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة ،يراد من خلالها انجاز أعمال بشكل منسق وفعال و منظم، لتحقيق الاهداف المرسومة، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويعتبر عنصر الوقت من الامكانيات المتاحة للمنظمة للموارد البشرية أو المادية التي يفترض أن تستثمر بشكل فعال وكامل ولا يكفي الاستغلال الجزئي فالإدارة لا تقتصر على الاداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة.

ب- الاشكالية

و استنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الاشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الوقت في ادارة مؤسسة الضياء؟

-وتفرع الاشكالية الرئيسية الى اشكاليات فرعية:

1- ماهو واقع إدارة الوقت على مستوى ادارة مؤسسة الضياء؟

2- كيف ينظر المسير نحو أهمية إدارة الوقت في مؤسسة الضياء؟

3- هل تعتبر مضيعات الوقت الشخصية أهم معوقات تحد من تطبيق ادارة الوقت مؤسسة الضياء؟

4- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة ، الحالة

الاجتماعية)؟

ت- الفرضيات :

إستنادا إلى اشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- * واقع إدارة الوقت جيد على مستوى مؤسسة الضياء.
- * ينظر المسير بإيجابية نحو أهمية إدارة الوقت في مؤسسة الضياء.
- * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت مؤسسة الضياء.
- * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،الوظيفة،الحالة الاجتماعية،الخبرة،المستوى التعليمي).

ث- مبررات اختيار الموضوع

إن أهم دوافع التي أدت إلى اختيار هذا البحث هي:

مبررات موضوعية:

- لأن البحث أو الموضوع يصب في مجال تسيير المؤسسات.
- لأهمية عنصر الوقت في المؤسسة.

ج- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الادارة في الم ص م أهمية بالغة، خاصة من الناحية العملية، حيث أشارت الدراسات إلى أن عدم الاهتمام بالإدارة يعد من بين أسباب فشل الم ص م، وبذلك فقيمة البحث العملية تكمن في توضيح أهمية ادارة الوقت بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك حتى تتمكن من مواجهة تحديات البيئة الجديدة التي تتصف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغير أما من الناحية العلمية، فالبحث يعتبر مكملا للأبحاث التي أجريت في مجال الم ص م، كما أن دراسة موضوع ادارة الوقت في الم ص م كانت نتيجة لعدة اعتبارات، أهمها:

- ✓ معظم الدراسات التي أجريت في مجال الم ص م اهتمت بالجانب التمويلي لهذه الأخيرة وأهملت الجانب الإداري، خاصة منه ادارة الوقت، وذلك تجاهلا لدوره في دعم وتنمية هذا النوع من المؤسسات؛
- ✓ أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع ادارة الوقت ركزت، بشكل أساسي، على المؤسسات الكبيرة، وبذلك فالحاجة ماسة لدراسة هذا الموضوع على مستوى الم ص م، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات؛ نظرا لدورها الريادي في تحقيق التنمية المستدامة؛
- ✓ هناك حاجة ملحة لتوضيح دور ادارة الوقت في نجاح المؤسسة عموما وتلك الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

ح- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث أساسا إلى دراسة مدى تطبيق الم ص م بورقلة خصوصا وفي الجزائر عموما لإدارة الوقت خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني، كما يرجى من خلال هذا البحث التوصل إلى تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية الم ص م الجزائرية عموما والمحلية بورقلة خصوصا فيما يتعلق بإدارة الوقت وأهم القيود التي تحول دون تطبيقه، ومنه استقراء الاتجاهات المستقبلية في هذا المجال، ليتم التوصل إلى تحديد أهم السبل

خ- الأدوات المستعملة

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

مصادر رئيسية:

- اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع بيانات لإجراء دراسة ميدانية وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- الكتب.

المصادر الثانوية: وتمثل في المقالات العلمية والبحوث الجامعية.

د- حدود الدراسة

تم تحديد إظهار هذه الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية الخاصة "عيادة الضياء" بورقلة.

الحدود البشرية: عينة من 30 عامل بين موظفين ومسيرين.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من الى غاية 10 افريل الى 21 افريل 2016.

ذ- تقسيمات الدراسة

سعيا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: نتناول فيه الاطار المفاهيمي و النظري لإدارة الوقت.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية توضح واقع ادارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وذلك من خلال إستبيان يحوي العديد من الأسئلة موجهة لمسيري وموظفي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة) ومن خلال الإجابة عليها نقيّم مدى تحلي هذه المؤسسة بفكر ادارة الوقت.

و في الأخير ومن خلال الخاتمة يتم استعراض ما توصلنا له من توصيات وأفاق مستقبلية.

ر- صعوبات الدراسة

ضييق الوقت اللازم لاجراء الدراسة

قلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل في المؤسسات ص و م .

—صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إنشغال

الاطارات من المسيرين ورؤساء الأقسام.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يرتبط الوقت بعلاقة ايجابية او سلبية من كل مناحي النشاط الانساني وصدق من قال ان "الوقت هو الحياة" وقد برز مفهوم ادارة الوقت الذي ارتبط بشكل مباشر بالعملية الادارية ذلك لأن الوقت أهم مورد من موارد هذه العملية؛ فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من اجزائها وتزداد اهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتباره احد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتسنى له ذلك إلا بالاستغلال الامثل لعامل الوقت عن طريق تبني مبادئ ومهارات ومفاهيم ادارة الوقت نظريا وتطبيقيا.

وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الوقت

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول مفهوم و أهمية ادارة الوقت

تعد الادارة احد عناصر الانتاج الرئيسية لأي مؤسسة، و لكي تواكب اي مؤسسة التطور و الابداع عليها ان تتخطى عناصر الادارة خطوة بخطوة للوصول الى الاهداف المنشودة، و سنتطرق في هذا المبحث الى اهم العناصر التي توضح لنا مفهوم الادارة بالمعنى الواسع، وإدارة الوقت بشكل خاص.

المطلب الأول : مفاهيم للإدارة

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا، فانه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة، ولعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي و معقد في ذات الوقت، وان مفهوم الإدارة يتحدد باختلاف هذه الخبرات والآراء المتنوعة.

لإستيعاب مفهوم الإدارة بصورة علمية يجب أولا التعرف على:

1/ المعنى العام للإدارة

2/ التعريف الموضوعي للإدارة

وستناول هذين التعريفين على النحو التالي :

1/ المعنى العام للإدارة : الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم و القيادة والرقابة للموارد المادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا¹.

2 / التعريف الموضوعي للإدارة :

يتعلق التعريف بحالة خاصة في الإدارة ، وهو موضوع ومعرف من قبل إداريين ممارسين للإدارة ، واكاديميين عملوا على وضع نظريات في الإدارة من بينهم نذكر² :

1- / فريدريك تايلور : " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأحسن طريقة وأرخصها "؛

2- / هنري فايول : " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وتخطط، وان تنظم وان تصدر الأمر وان تنسق ، وان تراقب " ؛

¹ بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة العربية 2008 ،ص17.

² ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية و المداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2010 ،ص34.

3- / لويس الن: الإدارة عبارة عما يفعل المدير من أعمال "؛¹

4- / تيشستر برنارد : " ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته "؛

5- / جون : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعمالين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع ".

من أهم الملاحظات المستخلصة من التعاريف السابقة ما يلي :

*الحماية : وهي العنصر الاساسي للإدارة وليس الفرد؛

*الإدارة ليست تنفيذ للأعمال، بل الأعمال تنفذ بواسطة الجهود الجماعية؛

*ان الإدارة ترتبط بهدف محدد وتعمل على تحقيقه؛

*لا بد من وجود مدير يوجه ويشرف على الأفراد.

المطلب الثاني: مفهوم الوقت

أولاً: مفهوم الوقت

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

إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور² :

✓ فقبل الميلاد وصف (ارسطو طاليس) 384 _ 322 ق م الوقت بأنه : تعداد الحركة.

✓ و في القرون الوسطى جاء (اسحاق نيوتن) 1642 _ 1727 و عرف الوقت بأنه : شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع

و الاتساق نفسه، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية.

✓ في حين العصور الحديثة رأى (كانط) 1724 _ 1804 أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، و أن الزمن يعود في

الأساس لأداء العقل.

✓ حتى جاء البرت اينشتاين والذي اعطى تعريفاً خاصاً عن الوقت حيث قال : لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به وبدون

معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الاطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين

للجسم المشار اليه.

¹ محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، الادارة علم و تطبيق ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن ، 2008، ص18.

² بشير العلاق ، نفس المرجع سابق ذكره، ص 23.

✓ الوقت عنصر غالي القيمة، و رغم انه متاح و متوفر للجميع، فانه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فانه يمضي الى غير عودة و يذهب الى غير رجعة ... و رغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له.¹

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الوقت بأنه : هو المهلة الزمنية المتاحة لدينا، لاستخدام إمكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية، في الوصول إلى أهدافنا، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة، بمجموعة من الطرق والوسائل التي نستخدمها لإنجاز الأعمال بأقصى كفاءة ممكنة في فترات زمنية، يتم تحديدها مسبقاً.

ثانياً: خصائص الوقت

تعددت خصائص الوقت ويمكن بلورتها على النحو التالي:

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أطول منه لمن ينتظره، ولا أسرع منه لمن هو في سرور و متعة.²
- ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا اصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، والكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.
- الوقت لا يحترم احد، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، لأنه يسير بنفس السرعة و التوتيرة، سواء أكان زمن مسرة و فرح أم زمن اكتئاب و ترح، وان كان يبدو غير ذلك فهذا في الشعور لا في الحقيقة.
- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مرور السحاب، ويجري جريان الرياح، واستعادته محض ثمن.
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، فهو أنفس ما يملكه الإنسان.
- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة و المعدات لأنه:

*لا يمكن تخزينه؛

*لا يمكن إحلاله؛

*يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية؛

1 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

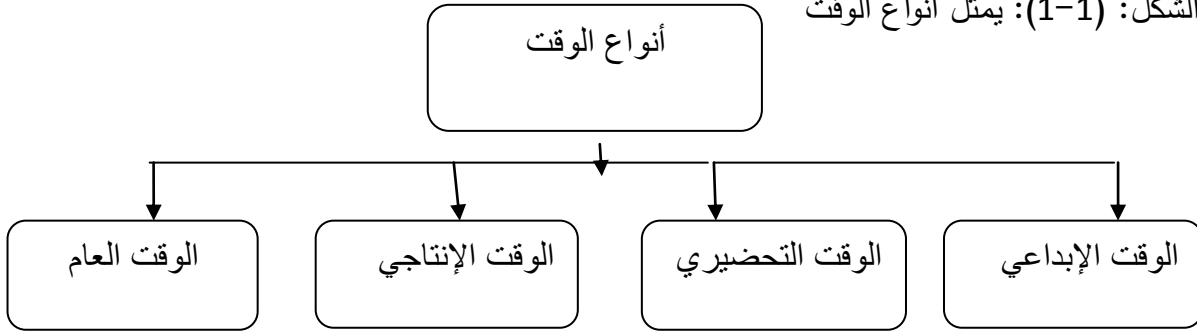
2 نادر أحمد أبو شيخة، مدخل الى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2009، ص 26.

* لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعارته أو توفيره أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه " سواء اختار ذلك أم لا".

- انه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع احد زيادته، فكل إنسان يملك 24 سا في اليوم.¹

ثالثا: أنواع الوقت

الشكل: (1-1): يمثل أنواع الوقت



المصدر: أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، 2009.

1/ الوقت الإبداعي :

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير، التحليل، التخطيط المستقبلي، و علاوة على ذلك تنظيم العمل و تقويم مستوى الانجاز و يلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي و توجيه و تقويم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية و موضوعية تضمن فاعلية القرارات و النتائج التي تصدر بشأنها.

2/ الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل، و يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز المعدات، أو القطاعات أو الآلات، أو المستلزمات المكتبية الهامة قبل البدء في تنفيذ العمل، و يفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من الوقت، لتجنب الخسائر الناجمة عن عدم الإعداد المناسب للعمل، و عدم توفر المدخلات الأساسية التي قد تحدث خسارة اقتصادية يمكن تجنبها.²

1 نادر احمد ابو شبيحة، نفس المرجع السابق، ص 26-27.

2 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 125.

3/ الوقت الإنتاجي :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي و التحضيري لزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل ، و بين الوقت الذي يقضيه في التحضير و الإبداع.¹

4/ الوقت العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة الاجتماعية و ارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات و جمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع ، و حضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسة معينة ، أن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري ، لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصا معيناً للقيام بهذه بدلا منه ، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية و الخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له ، و إبقاء جسور العلاقة و التعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.²

رابعاً: مفهوم مضيعات الوقت

1/ مفهومها:

- تعرف على أنها "عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأهداف والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي لما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام والواجبات الملقاة على عاتقه".
- ويعرفها الباحث (Machenzie) بأنها: " أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- في حين يعرفها الباحث (عبد الحميد) بأنها "كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق إنجاز فعال أو اقتصادي أي دون عمل أو إنتاج".

من هنا يتضح لنا إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمة والأمكنة والأشخاص وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت ، يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص ، لذلك على الفرد أن يتعرف على الأنشطة التي تستنفذ اوقاتاً غير ضرورية او تعطي عائداً لا يتناسب مع ما اعطي لها من وقت او الأنشطة التي تعتبر ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة .³

1 ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، ط1، دار الجريد للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2007، ص 20-21.

2 اسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

3 بشير العلاق ، نفس المرجع سابق ذكره، ص 23.

خامسا: أسباب مضيعات الوقت

تدرج اسباب مضيعات الوقت كالآتي:

- انعدام او سوء التخطيط للوقت: فالمشكلة الاكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة او المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقا مما يؤدي الى ضياع وقت ثمين جدا، فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي الى الانجاز او ما يسمى بتحقيق الاهداف، وما التخطيط إلا مجموعة من الاهداف التي ترغب بالوصول اليها ضمن فترة زمنية معينة، وعندما لا نخطط فهذا يعني انه لا توجد اهداف نسعى اليها، فكيف ياترى نستطيع تحقيق اهداف لا نعرفها، كما ان سوء التخطيط يؤدي الى اضاءة الوقت، لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة طريق سيئة او مربكة، وما دامت هذه الخارطة سيئة فان الوصول الى الهدف سيكون صعبا للغاية ولن يتحقق في الوقت المحدد.

- انعدام التنظيم والتنسيق: يعد الوقت موردا حيويا من موارد الافراد والمنظمات والأمم والشعوب ولهذا فان استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق فنظيم الوقت ينطوي على انشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحديد أهداف الفرد او المنظمة وتجميع هذه النشاطات وتخصيص فرد أو افراد او فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات، وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات وتوفير تنسيق علاقات السلطة افقيا وعموديا.

في الهيكل التنظيمي، وفي غياب التنظيم سيصبح من المستحيل الوصول الى الاهداف المرسومة، وكثيرا ما تضيق المنظمات اوقاتها ثمينة وفرص اثن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق.

- ضعف وظيفة التشكيل او الادارة السيئة للموارد البشرية: فالوقت يحتاج الى افراد يقومون باستغلاله، بمعنى ان الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها الافراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة، وتطوير هذه الكوادر وتدريبها وتأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة وصولا لتحقيق الاهداف المرسومة، وينبغي على المنظمة ان تكون قادرة على الاجابة على السؤال التالي: كيف يتم توفير الكوادر، وتقويتها وتنميتها وتطويرها...؟

زيادة عدد العاملين على الحد المطلوب للعمل يؤدي الى ضياع الوقت في تبادل الاحاديث غير الضرورية، كما ان نقص العاملين يؤدي الى صعوبة بلوغ الاهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبين، ولهذا فان ادارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة تعد من مستلزمات نجاح عملية ادارة الوقت.¹

¹ بشير العلق، نفس المرجع سابق ذكره، ص 23.

2 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- الافتقار الى المعرفة : فالمعرفة قوة حقيقية، وعدم وجودها على شكل معلومات او بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي الى ضياع الوقت، فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين ، كما ان البيانات المضللة او الناقصة تؤدي الى تأخير عملية صنع القرار، او تؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية ، وجميع هذه الحالات تمثل مضيعات للوقت
- الزيارات والاجتماعات الغير ناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الاخطاء والتفويض الغير صحيح وسوء ترتيب الاولويات والمقاطعات اثناء العمل.
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

المطلب الثالث: ادارة الوقت و أهميته

في الآونة الاخيرة ازداد الاهتمام بموضوع ادارة الوقت بشكل كبير وبدأت تظهر الكثير من الابحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال ، كما أن للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع ادارة الوقت ، فما المقصود بإدارة الوقت وفيما تتمثل علاقته بالإدارة؟

أولاً: مفهوم ادارة الوقت

هي فن و علم و الاستخدام الرشيد للوقت ، او هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و الاتصال ، ان ادارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت ، و اذا اراد المدير تحسين ادارته للوقت فان ذلك يفرض عليه مايلي¹:

__الالتزام : ان الادارة السيئة للوقت تشبه احدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير ان يتخلص منها و هي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.

__التحليل : و هذا يتطلب ان تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته و توضح المشكلات الناجمة عن ذلك و اسبابها

__التخطيط : ربما يقول شخص ما انه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط ، و لكن الادارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل.

__المتابعة و اعادة التحليل : مهما تكون الخطة جيدة فإنها لن تنجح اذا لم يتم التعرف عن النتائج و المشكلات بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك .

¹ محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية و التنمية البشرية ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2010، ص54.

نستنتج مما سبق ان ادارة الوقت عملية مهمة يقوم بها المدير للتحكم في وقته بشكل فعال، كما يجب ان تتطلب ادارة الوقت الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة و اعادة التحليل لإستثمار الزمن بشكل فعال.

ثانيا: العلاقة بين الوقت و الادارة

تتضح العلاقة بين الوقت و الادارة من خلال ابراز أهمية ادارة الوقت و مكانته في كل من نظريات ووظائف الادارة حيث برزت أهمية الوقت في نظريات الادارة و نذكر من بينها :

- قام (هنري جانيت) وهو من احد أصحاب الادارة العلمية حيث قام بتحديد الاجر اليومي بشكل ثابت فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد في وقت أقل فإنه يستحق اجرا يعادل الوقت الذي عمل لتقليله.
- و بعد نظرية الادارة العلمية جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الإنسانية و قد بدا الاهتمام بالوقت في هذه النظرية متن خلال ضرورة اعطاء العامل فترة للراحة و اخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على معنوياته و بالتالي على الانتاجية.

و تبرز العلاقة بين الوقت و الإدارة بشكل واضح حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها و يتضح ذلك مما يأتي :

- التخطيط : يرافقه الزمن في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط إن براعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الازمنة عليها إلى ازمدة تناسب إلى مراحل محددة¹

- التنظيم : أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج و بعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثلاً: التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية.

- التوجيه : و تظهر أهمية الوقت بالنسبة له، حيث إن الموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه و ظروف المنظمة و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط إذا لا بد للموجه إن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

الرقابة : تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب.

1 زيد منير عبودي ، ادارة الوقت ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2006، ص23.

2 ناصر سعيد المري ، مرجع سبق ذكره، ص23.

ثالثاً: متطلبات ادارة الوقت

ان ادارة الوقت تحتاج الى رصد جيد للمتغيرات و المستجدات و الظواهر الادارية المختلفة، التي لها تأثير على المؤسسة و على العاملين فيها، و على قوى الفعل و الادارة الفاعلة فيها و بما يساعد على تعميم الاحساس بالوقت، و بإمكانية تفعيل الاستفادة من الوقت و ايجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت و في زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل، و تحليلها تحليلاً علمياً بتناول كافة الاجزاء و المكونات و علاقة كل منها بالآخر.

بحيث يترتب عليها مايلي:

أولاً: فهم واسع وعميق للظواهر الادارية: حيث أن الظواهر الادارية عديدة، و مختلفة و لها صفة التجدد و التحول، و لها صفة التمحور، و لها صفة التلازم و التتابع وهي تحدث فجأة و على غير توقع وبسرعة وهي تحدث ببطء و تدريجياً و من ثم فان الفهم الواسع العميق لها يعد من متطلبات الاساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج الى فهم واسع وعميق شامل و متكامل للظواهر الادارية يتناول مايلي¹:

- حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب المجازه من الاعمال و مهام و الانشطة، وذلك في ظل الظروف و موارد و امكانيات و قدرات معلومة مقدما، و متفق عليها من الجميع.
- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم و مواهبهم الخاصة، وقائمة على اشباع وتغطية رغباتهم و حاجاتهم و ارضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء و الترقى الوظيفي و المهاري، و تحقيق الذات، و القائم على ادراك أهمية توظيف الموهبة، واستثمار المهارة، و تنمية القدرة من خلال استغلال و ادارة الوقت.
- أفكار ابتكارية ابداعية مستحدثة تأتي بالجديد المثمر الغني و الاكثر توافقاً و ثراء و الذي يزيد من الانتاجية و الإنتاج و بدرجات مرتفعة تجعل من مركز المشروع التنافسي مركزاً فريداً، وقادراً على اجتياح الاسواق و التعامل فيها بنجاح، و يقوم ذلك على اكتشاف الاشخاص المبدعين الذين لديهم² الحس العبقري، و القدرة على اكتشاف و توليد الافكار الإبتكارية، و التقدم بها، و الدفاع عنها و مناقشة كافة جوانبها و بما يساعد على امتلاك قصب السبق عن الاخرين و من ثم لا يكفي فقط الوصول الى أفكار ابداعية، بل يحتاج الامر أيضاً الى تنمية مهارات الخلق و الابداع بين العاملين في المشروع، و زيادة دوافعهم و سلوكهم الابداعي و في الوقت ذاته جعله قائماً على المبادرة الذاتية للتحسين و التطوير و الاتجاه نحو الافضل.
- خيال ناضج على استقراء المستقبل و تفعيل تطلعات و احلام و آمال الافراد و تحقيقها على أرض من خلال الواقع وذلك تصورات و سيناريوهات ممكنة التنفيذ و تأخذ في الاعتبار مايلي:

1 كمال عبد الحميد ابراهيم الصوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس التعليم العامة بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2008، ص 29.

2 رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

✓ ان حاجات الافراد لانهاضي و أنها دائمة التطور والتغيير ،و ذلك سواء في : وسائل الإشباع وأشكال المنتجات،أحجامها أو ألوانها.

✓ أن الجيد المبتكر ليس بضروري يحذف ويحل محله القديم، وإنما قد يضيف اليه ويحسن من أدائه، وأن الابتكار لايعني إيجاد رغبات جديدة، وإنما أيضا تطوير اشباع الرغبات الحالية و الارتقاء بها ،وتفعيلها و الاستفادة منها.

ثانيا: استعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها على اطار الوعي و الإدراك ويتم هذا في اطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل ،وما تتكون منه من عناصر وأجزاء ،حتى لا يتم اغفال عنصر من عناصر أو جزء من أجزاء وفي الوقت ذاته تحديد العلاقات كل جزء من بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل ،أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الادارية وأوصلها الى ما وصلت اليه.

ثالثا: ادراك محيط العلاقات والتوازنات ،و التأثيرات المتبادلة ما بين :الجزء و الكل ،وما بين الجزء و الجزء وتأثير كل منها على ادارة الوقت و الاداء و الانجاز ،فالإنسان باعتباره عنصر فاعل ،فان فاعليته تكاد تتوقف كيفية ونوعية ادراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل ،وتلك المؤثرة على الإنجاز وسواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناحي محيط به ،أو بشكل عناصر اضافية مساعدة له أو معوقة لانجازه¹.

رابعا: تحليل ذكي ،باستخدام عدد من الادوات الكمية و النوعية لإخضاع المتغيرات و الثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الادوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة ادارة الوقت.²

رابعا: أساليب ادارة الوقت

تنقسم أساليب ادارة الوقت الى مايلي³:

1-الادارة بالأهداف : تعتمد الادارة بالأهداف على الطرق التي تهدف الى مزيد من العمل المثمر وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة الأهداف كما يجب أن ترتبط تلك الاهداف بمجدول زمني يحدد فيه موعد الانجاز وتكون الاهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة كما يجب أن تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور.

1 رجي مصطفى عليان، مرجع السابق، ص 87.

2 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3 محمد الصيرفي،ادارة الوقت،حورس للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،مصر، 2007.ص23.

ويركز أسلوب الادارة بالأهداف على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات و الفعاليات ،فأى نشاط يجب أن يؤدي الى تحقيق الغايات ،والمهم دائما هو النتائج ،وتقاس فاعلية نجاح الادارة بقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة .

2-الادارة بالاستثناء : يعتمد أسلوب الادارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الادارية نفسها في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات و المسؤوليات ،وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويتترك للممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الاداري الاعلى إلا اذا أحدث انحرافات هامة على طريق المؤدي الى تحقيق الاهداف المخططة .

ويترتب على انتهاز المدير الاسلوب الادارة بالاستثناء العديد من الفوائد أهمها :

-توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الروتينية والإجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للعاملين حسب قدراتهم.

- إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة ، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافا طفيفا عن هذه الحدود،وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.

3-الادارة بالتفويض : يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين الى اخر على مستوى تنظيمي أعلى ،وعندما يقبل الاخير هذا التفويض فانه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات الازمة لأدائها ،ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال ،فتختلف المؤسسات والمدراء في درجة التفويض فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض ،أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات ادارية أقل وزادت اهمية القرارات ،بينما في حالة المركزية ،فعملية التفويض تنقلص وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد ،وتنقل القرارات المتخذة في مستويات الادارية الاقل من ناحية العدد و الهمية والنوع ،ويعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الوقت ¹.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية

• دراسة (دحاك عبد النور 2011):

اقتصرت أهم أهدافه محاولة إبراز أهمية الوقت واعتباره موردا نادرا وثمينا وأنه يتخلل كل جزء من أجزاء الوظائف الإدارية ومحاولة إبراز أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،فبينت نتائج الدراسة أن مديرو الإدارة الوسطى غالبا ما يقومون بالتسجيل اليومي لكافة الأعمال والأنشطة التي قاموا بها أثناء عملهم في

1 أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ملفات خاصة كما أنهم غالبا ما يقومون بالتسجيل والتقييم اليومي للأعمال التي قاموا بها للتأكد من حسن استغلال للوقت¹.

● دراسة (السحيمات/ 2005):

وهي بعنوان " إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الادارية الخدمية في محافظة الكرك"هدفت هذه الدراسة الى معرفة استخدامات الوقت من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الادارية الخدمية في محافظة الكرك ،وكيفية قضاء وقتهم ،وتكونت عينة الدراسة 119 مشاركات تم اختيارهم عشوائيا من مستويات ادارية مسؤولة من تسع مديريات ،وقد اظهرت النتائج ان:

- المتوسط الحسابي لفعالية ادارة الوقت بلغ (4.54) وهي نسبة مرتفعة ،واهم معيقات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية ،اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة ،اظهرت النتائج
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديمغرافية.²

● دراسة (يرقى حسين/2010):

مداخلة بعنوان :المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية ادارة الوقت بالنسبة للمدير المعاصر، وضرورة ان يتغير بجد لتحقيقها ،وقد حاول من خلالها تحديد اهم متطلبات نجاح المدير في بيئة الاعمال الحالية .³

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

● دراسة (Fitsimmons/ 2008):

اجرى الباحث دراسة بعنوان "ادارة الوقت -وضع الاهداف كأداة تخطيطية"،وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوعية القيادة لادارة الوقت الجيدة كمساند لمعايير اداء القيادة ،وفي بداية هذه الدراسة اشار الباحث الى وضع الاهداف الملائمة كأداة قوية لادارة الوقت وتخطيطه ، وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر اساسي لادارة الوقت الجيدة ،ومن ثم تحديد كيفية وضع الاهداف في عملية التخطيط ،وهذا بدوره يغطي وضع اهداف العمل واهداف المرؤوسين (العاملين).

1 دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، سنة 2011.

2 السحيمات ياسين خالد، ادارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الادارية الخدمية في محافظة الكرك، مؤتمة للبحوث والدراسات المجلد 20 العدد 04، ص 169/135.

3 يرقى حسين، مداخلة بعنوان " المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت، جامعة سعد دحلب البليدة، 12/13 ماي 2010.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان وضع الاهداف الوظيفية (المهنية) يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من اجل المساعدة في تحقيق اهداف الوحدات الادارية وأهداف المنظمة وتخطيطهما، والهدف من استخدام هذا الاسلوب (تخطيط ادارة الوقت) هو ان الموظفين يستطيعون تحقيق تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر.¹

• دراسة (Brigitte et all /2007):

اجرى الباحثين دراسة بعنوان "استعراض في ادبيات ادارة الوقت " وهدفت الدراسة الى تقديم لمحة عامة للمهتمين بخصوص احدث الابحاث في ادارة الوقت، ويتضمن هذا الاستعراض 32 من الدراسات التجريبية التي اجريت على ادارة الوقت بين عام 1982-2004م واهم النتائج التي تم التوصل اليها:
ان سلوكيات ادارة الوقت مرتبطة ايجابيا مع السيطرة على الوقت، الرضا الوظيفي، الصحة، وسلبيا مع ضغوط العمل، العلاقة بين اسلوب العمل وجودة الاداة الاكاديمية ليست واضحة التدريب على ادارة الوقت يسعى لتعزيز مهارات ادارة الوقت.²

دراسة (Yager 2002):

هدفت الدراسة الى تشجيع المديرين لادارة اوقاتهم وهي بعنوان About the time لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن، و اوضحت الدراسة الى ان الطريقة المثلى التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح ان يصنع قرارا فعالا هي القيام بترتيب الاعمال حسب اولويتها، وضرورة وضع مواعيد لانجاز اية مهمة، وضرورة الاخذ بعين الاعتبار ان الوقت مساو للمال.³

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اولا: المقارنة الشكلية

ان جل الدراسات السابقة تناولت المتغير المستقل لدراسة الحالية وربطته بمتغير آخر، في حين اننا من خلال هذه الدراسة حاولنا نبين مدى تطبيق ادارة الوقت في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بينما الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الكبيرة بشكل عام

كما ركزت الدراسات الاجنبية وكذا العربية على اهمية ادارة الوقت سواء للمديرين او الموظفين، حيث تركز دراسة الحالية على اهمية ادارة الوقت للمسير في الم ص م بشكل خاص.

ثانيا: المقارنة الزمنية

ان الدراسات السابقة التي انتقيناها كانت بين 2002/2011 بينما الدراسة الحالية في 2016 .

1 Fitsimmons, Gary, Time Management Part 1: Goal Setting as A planning Tool Managing", Library Finances 2008 .Vol. 21. No. 11, p (12-27).

2 Brigitte J.C. Claessens, Wendelien van Eerde, Christel G. Rutte, Robert A. Roe, 2007, "Time Management and Performance", Journal: Personnel Review, Vol. 36, Issue 2, p (255-276).

3 Yager, " It's about Time", Journal of Property Management, 2002. Vol. 67, Issue 5, P36.

خلاصة :

لا يختلف اثنان على أهمية ادارة الوقت في حياتنا العلمية و العملية ،فالوقت قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود أو قيود وهو كأصل ثمين ،وان كان سببا في تقدم غيرنا اكتسابه المهارات في كيفية ادارة هذا الوقت وعدم هدره ،وان عدم ادارة الوقت جهلا أو عمدا هي احد أسباب تأخر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا ما يرجعه عدم فعاليتها في التنمية الاقتصادية كما تعتبر أن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نظرا لأهمية إدارة الوقت في الإدارة ارتمينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية و ذلك من خلال مبحثين،المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع و عينة الدراسة، و على بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي و الأولي، و سوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة، و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، و المبحث الثاني الذي نتناول فيه مطلبين، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة و الإجراءات المتبعة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الخدمات الصحية كغيرها من الخدمات ، حظيت باهتمام من طرف المؤسسات بمنطقة ورقلة ، حيث نلاحظ تزايد في عدد المؤسسات الخدمية ، بمختلف أنواعها السياحية . و البنكية ، الفندقية ، الصحية ،..... الخ، و وقع اختيارنا على الخدمات الصحية ، بمستشفى الضياء بورقلة .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية الخاصة

يندرج تشييد هذه العيادة متعددة الخدمات في منظور سياسة الانفتاح الاقتصادي وفي إطار المبادرة بالاستثمار في قطاع الخدمات الصحية تأسست في 1ماي 2006 ، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

تتربع مصلحة الضياء على مساحة 1400م² وتحتل موقعا ممتازا في قلب مدينة ورقلة، تبلغ طاقة الاستيعاب الحالية 36 سريرا وهي قابلة للتوسع بصورة تدريجية.

المطلب الثاني: خدمات المؤسسة الاستشفائية الخاصة

✓ تغطي خدمات العيادة المجالات العلاجية والجراحية التالية:

- طب العيون.
- الجراحة العامة.
- أمراض النساء والتوليد.
- أمراض الأذن والأنف والحنجرة.
- جراحة العظام

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة لإدارة الوقت في عميتها الادارية وهذا من وجهة نظر العاملين والمسيرين فيها، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 40 إستمارة لم يتم استرجاع 02 و تم إلغاء 08 و بالتالي بقي 30 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها**• بيانات الدراسة : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:**

__ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

__ البيانات الأولية: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

• أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان وهو مستنبط من دراسات سابقة، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم 1 يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم.

اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

- **محتوى الاستبيان :** احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة مدى تطبيق ادارة الوقت في العملية الادارية للمؤسسة كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولاً : شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة؛

ثانياً: شمل القسم الثاني ادارة الوقت في المؤسسات ويضم ثلاثة محاور حسب فرضيات الدراسة (واقع ادارة الوقت، تخطيط الوقت من وجهة نظر المسير، مضيعات الوقت الشخصية)؛

و بما اننا نريد قياس المدى تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي " likert scale " والذي يمتثل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1) مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538 المتاح على الموقع:

consulte le 21/03/2014 a 14:20 http://site iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2010/02/questionnaire.analyzis.pdf

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في مدى تطبيق ادارة الوقت في ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في "إدارة الوقت" بتحديد وظائفها ، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في "الادارة و تخطيط ومضيعات الوقت في المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ورقلة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

__ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

__ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

__ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألف كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha ²	N of Items
.939.	24

جدول (2): جدول نتائج

اختبار ألفا كرونباخ:

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان Spss

لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0,93 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 93 منهم سيعيدون نفس الإجابة وهذا يعبر عن نسبة ثبات مرتفعة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة.

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 16 (spss) statistical package for social sciences، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنتنا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

__ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

__ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

__ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

__ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

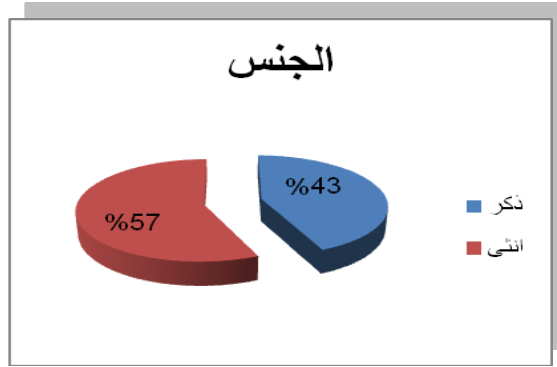
في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي "

1_ الجنس: (عدددهم 13 ذكور، 17 اناث من اجمالي العينة 30)

يبين الشكل رقم(01_01) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

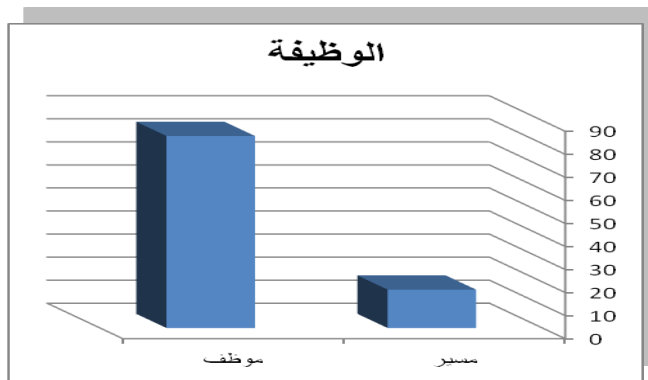


المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel و Spss

_ من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم اناث وذلك بنسبة 57% أما الذكور بنسبة 43%، هذا يدل على أن التخصص الاستشفائي للمؤسسة محل الدراسة محور اهتمام الاناث أكثر من الذكور خصوصا في المجال الاداري.

2_ الوظيفة: (عدددهم 5 مسير، 25 موظف من اجمالي العينة 30)

يبين الشكل رقم (02_01) وظيفة عينة الدراسة على النحو التالي:

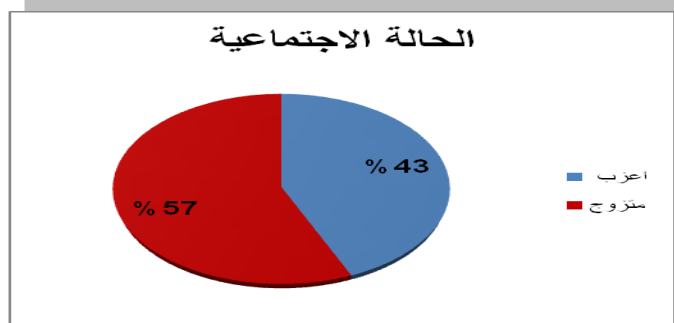


المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel، spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب وظيفة أفراد العينة، حيث نجد نسبة 83,33% يشغلون منصب موظف ونسبة 16,67% يشغلون منصب مسير في المؤسسة محل الدراسة.

3_ الحالة الاجتماعية: (عددهم 13 اعزب، 17متزوج من اجمالي العينة 30)

يبين الشكل رقم (01_03) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية على النحو التالي:



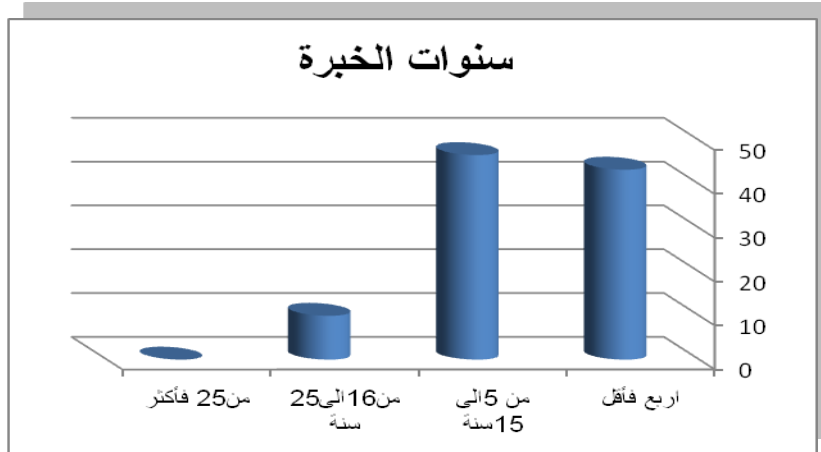
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان و برنامج excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متزوجون وذلك بنسبة 57%، ونسبة 43% هم عزاب ، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات استقرار اسري .

4 الخبرة : (عددهم 13 اربعة سنوات فأقل، 14 من خمسة الخسة عشر سنة، 3من ستة عشر الى خمسة وعشرون سنة من اجمالي

العينة 30)

يبين الشكل رقم (01_04) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة على النحو التالي:

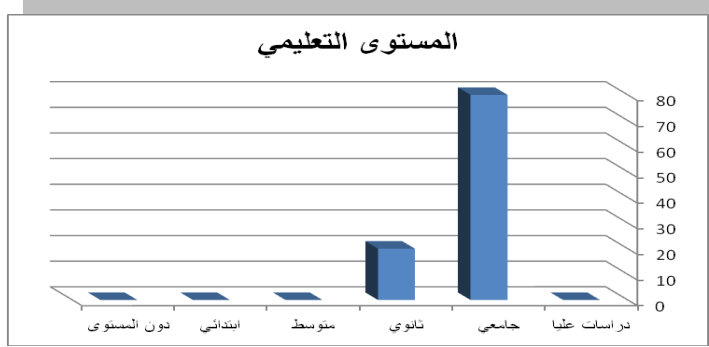


المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين 5 سنوات إلى 15 سنة وذلك بنسبة 47%، ونسبة 43% حوالى اربع سنوات خبرة ونسبة 10% خبرتهم تتراوح بين 16 سنة إلى 25 سنة ، ولا يوجد في عينة الدراسة من لديهم خبرة 25 سنة فأكثر بحكم حداثة المؤسسة.

5_ المستوى التعليمي: (عددهم 6 ثانوي، 24 جامعي من اجمالى العينة 30)

يبين الشكل رقم (01_05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي على النحو التالي:



المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الإستبيان و برنامج excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 80% ونسبة 20% من عينة الدراسة لهم مستوى البكالوريا، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محارو الاستبيان

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن مدى تطبيق إدارة الوقت في ادارة المؤسسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 3 تعتبر الحد الفاصل بين دائما وابدأ حسب مقياس ليكارت الخماسي، لكن التوزيع الطبيعي للعينة ووجود نقطتين حرجتين إحداهما موجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (ابدأ) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 1.81 الى 2.60 يمثل (نادرا) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 2.61 الى 3.40 يمثل (احيانا) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 3.41 الى 4.20 يمثل (غالبا) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 4.21 الى 5.00 يمثل (دائما) نحو كل العبارات باختلاف المحور المراد قياسه؛

المحور الأول: ادارة الوقت

أولاً: واقع ادارة الوقت في مؤسسة الضياء.

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف واقع ادارة الوقت في مؤسسة الضياء من أجل ذلك نعتمد على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_03)

جدول رقم (01_03): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لواقع ادارة الوقت في مؤسسة الضياء.

المحور الاول	المقياس	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الوقت يعتبر مورد هام من موارد الإدارة بالمؤسسة	التكرار	23	5	0	2	0	4.63	0.80	1
	النسبة %	76.7	16.7	0	6.7	0			
إن مهارة إدارة الوقت مهمة بالمؤسسات (م ص م / المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	التكرار	18	10	0	2	0	4.47	0.81	4
	النسبة %	60	33.3	0	6.7	0			
تساعد إدارة الوقت على تنظيم العمل و توفير الراحة عند أدائه	التكرار	22	5	1	1	1	4.53	0.97	2
	النسبة %	73.3	16.7	3.3	3.3	3.3			
تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفاعلية	التكرار	20	7	1	2	0	4.50	0.86	3
	النسبة %	66.7	23.3	3.3	6.7	0			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لواقع ادارة الوقت							4.53	0.77	

المصدر من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج spss

التحليل

_ يشير الجدول رقم (01_01) أن المتوسطات الحسابية للمحور الاول " واقع ادارة الوقت في المؤسسة" تراوحت بين 4.47 إلى 4.63 وانحرافات معيارية من 0.80 إلى 0.97 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس واقع ادارة الوقت في المؤسسة بأغلبية للتوجه نحو الخيار دائماً؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى و المتمثلة في " الوقت يعتبر مورد هام من موارد الإدارة بالمؤسسة " احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 4.47 ثم تأتي العبارة الثالثة في المرتبة الثانية

التي تنص على أن "تساعد إدارة الوقت على تنظيم العمل و توفير الراحة عند أدائه " و التي مثلت الرأي دائما بمتوسط حسابي بلغ 4.53 و كما يلاحظ فإن العبارة الرابعة و المتمثلة في " تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفاعلية " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.50 ، العبارة الثانية "إن مهارة إدارة الوقت مهمة بالمؤسسات (م ص م / المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.47.

المحور الثاني: تخطيط ادارة الوقت

ثانيا: تخطيط الوقت من وجهة نظر المسير

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر المسير في المؤسسة ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (02_03)

الجدول رقم (02_03): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتيب لأهمية التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر

المسير في المؤسسة .

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	المقياس	المحور الاول
2	1.04	3.73	0	4	9	8	9	التكرار	أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية – أسبوعية – شهرية – نصف سنوية)
			0	13.3	30	26.7	30	النسبة	
1	0.99	3.80	0	4	6	12	8	التكرار	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية
			0	13.3	20	40	26.7	النسبة	
3	1.16	3.47	1	4	14	2	9	التكرار	عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار الانقطاعات المتوقعة
			3.3	13.3	46.7	6.7	30	النسبة	
5	1.31	2.17	13	7	4	4	2	التكرار	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه
			43.3	23.3	13.3	13.3	6.7	النسبة	
4	0,89	3.37	0	4	15	7	4	التكرار	أبرمج الأعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج توثيق ذلك
			0	13.3	50	23.3	13.3	النسبة	
	0.70	3.30	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لأهمية التخطيط لإدارة الوقت						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

– يشير الجدول رقم (02_03) أن المتوسطات الحسابية أهمية التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر المسير في المؤسسة البشرية تراوحت بين 2.17 إلى 3.80 و بانحرافات معيارية من 0.89 إلى 1.31 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر المسير في المؤسسة و بدرجات تفاوتت بين دائما و ابدأ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة " أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 ثم تليها العبارة التي تنص " أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية – أسبوعية – شهرية – نصف سنوية)" بمتوسط حسابي 3.73 ثم تليها العبارة التي تنص " عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار الانقطاعات المتوقعة" بمتوسط حسابي 3.47 وبعدها العبارة "أبرمج الأعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج توثيق ذلك " بمتوسط حسابي 3.37 ، ثم في الأخير العبارة " أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه" حسابي قدر ب 2.17.

المحور الثالث: مضيعات الوقت

ثالثا: مضيعات الوقت الشخصية

في هذا الجانب سنحاول توضيح لمضيعات الوقت الشخصية ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الترتيب العام كما هو موضح في الجدول (03_03)

الجدول رقم (03_03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب " لمضيعات الوقت الشخصية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	المقياس	المحور الاول
5	0.93	4.13	0	2	5	10	13	التكرار	هل الافتقار إلى التخطيط من مضيعات الوقت
			0	6.7	16.7	33.3	43.3	النسبة	
3	1.01	4.27	1	0	2	12	15	التكرار	الزوار (غير المرضى) بدون مواعيد يضيعون الوقت
			3.3	0	6.7	40	50	النسبة	
15	1.22	3.40	1	6	12	2	9	التكرار	للمكالمات الهاتفية الشخصية تأثير لضياع الوقت
			3.3	20	40	6.7	30	النسبة	

12	0.69	3.83	1	6	12	2	9	التكرار	التأجيل احد اكبر المضيعات لوقتك
			3.3	20	40	6.7	30	النسبة	
14	1.07	3.43	0	2	4	21	3	التكرار	الاجتماعات الغير فعالة تتسبب في ضياع الوقت
			0	6.7	13.3	70	10	النسبة	
11	0.81	4.87	1	3	15	4	7	التكرار	فقدان الرغبة والملل له اثر كبير على ضياع الوقت
			3.3	10	50	13.3	23.3	النسبة	
9	1.03	397	0	2	6	16	6	التكرار	ضياع الوقت بسبب تعقد المهام الموكلة إلي و عدم وضوحها
			0	6.7	20	53.3	20	النسبة	
7	0.85	4.03	1	1	7	10	11	التكرار	غموض حدود السلطة و المسؤولية احد اسباب ضياع الوقت
			3.3	3.3	23.3	33.3	36.7	النسبة	
4	0.95	4.17	0	2	4	15	9	التكرار	المتابعة و الرقابة المستمرة للعاملين و العماليات تضيع الوقت
			0	6.7	13.3	50	30	النسبة	
13	0.85	3.77	0	2	5	9	14	التكرار	زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول من مضيعات الوقت
			0	6.7	16.7	30	46	النسبة	
10	0.86	3.93	0	2	9	13	6	التكرار	اسباب ضياع الوقت عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال
			0	6.7	30	43.3	20	النسبة	
8	0.82	4.07	0	2	6	14	8	التكرار	التردد في اتخاذ القرارات من شأنه اضاعه الوقت
			0	6.7	20	46.7	26.7	النسبة	
2	0.88	4.33	0	2	2	10	16	التكرار	ضعف الانضباط الذاتي احد اهم اسباب ضياع الوقت
			0	6.7	6.7	33.3	53.3	النسبة	

1	0.81	4.43	2	2	0	11	17	التكرار	عدم القدرة على قول لا للآخرين تجعلك تضيق وقتك
			6.7	6.7	0	36.7	56.7	النسبة	
6	0,74	4.07	0	2	1	20	7	التكرار	سوء نظام حفظ السجلات يؤدي لضياح الوقت
			0	6.7	3.3	66.7	23.3	النسبة	
0.64		3.98	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لواقع لمضيوعات الوقت الشخصية						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

يشير الجدول رقم (03_03) أن المتوسطات الحسابية "لمضيوعات الوقت الشخصية" تراوحت ما بين 3.40 إلى 4.43 و بانحرافات معيارية من 0.74 إلى 1.22 إضافة إلى أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس مضيوعات الوقت الشخصية كانت جد مقبولة بالنسبة لعينة الدراسة إذ أغلب الإجابات كانت نحو اتجاه دائما و احيانا؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "يحتاج عدم القدرة على قول لا للآخرين تجعلك تضيق وقتك" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.43 ثم تليها عبارة "ضعف الانضباط الذاتي احد اهم اسباب ضياح الوقت" بمتوسط حسابي بلغ 4.33 تليها العبارة "الزوار (غير المرضى) بدون مواعيد يضيعون الوقت" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.27، و في المرتبة الأخيرة عبارة "للمكالمات الهاتفية الشخصية تأثير لضياح الوقت" بمتوسط حسابي قدره 3.40. وباقي الترتيب معبر عنه في الجدول وفق لتوجه المستجوبين.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الأولى: H_0 لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيوعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيوعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيوعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04): نتائج اختبار تأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

SIG	درجة الحرية	F الجدولة	F المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.00	2 28 29	4.96	28.07	0.91	0.68	0.82	تأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

من خلال نتائج جدول **Coefficients^a** نجد أن مقطع الانحدار يساوي 0.243 والذي يمثل a في معادلة المستقيم، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.286 بالنسبة للمتغير المستقل وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار هي:

$$y = 0.243 + 0.286x_1$$

– يوضح الجدول رقم (04) تأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت الشخصية وإدارة الوقت إذ بلغ معامل الارتباط R (0.82) عند مستوى معنوية 0.05 و بمعامل تحديد R² بلغ (0.68) أي أن ما قيمته (68.0) من التغير في ادارة الوقت ناتج من التغيرات في تأثير مضيعات الوقت الشخصية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.91) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (28.07) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.963)، و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الصفرية و عليه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05). و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05).

الفرضية الثانية: H_0 أن لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي)

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي)

✓ لاختبار الفرضية الثانية فقد تم اختبار (ت) (T)، اختبار تحليل الأحادي، لمعرفة فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الوقت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي)، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (05): نتائج اختبار اختبار (ت) (T)، اختبار تحليل الأحادي

المتغير	الجنس	الوظيفة	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي	الخبرة
	قيمة T	قيمة F	قيمة F	قيمة F	قيمة F
واقع ادارة الوقت	0.19	0.99	0.14	0.85	0.14
تخطيط ادارة الوقت	0.49	1.54	0.96	0.09	0.96
مضيوعات الوقت الشخصية	0.21	0.36	0.010	1.89	0.010
المجموع	0.29	0.96	0.37	0.94	0.37

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

Sig أكبر من 0.05 وهذا يعني أن تباين المجموعات متساوي أما بالنسبة لقيمة T و F المحسوبة لجميع المحاور فهي أقل من قيمة T و F الجدولية التي تساوي (4.963) مما يعني رفض الفرضية الإيجابية توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي) لأفراد عينة الدراسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي).

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية، و هذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

__ كان واقع ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة جيد؛ من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه نحو الخيار دائما؛

__ تبين أن مستوى أهمية التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر المسير في المؤسسة ايجابية و مرتفع؛ من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه دائما؛

__ أظهرت النتائج أن مستوى تأثير مضيعات الوقت الشخصية محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت دائما، احيانا؛

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

__ توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بمؤسسة الضياء عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$.

__ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$.

الفرع الثاني: المناقشة

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح ان ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة يولى اهتمام له بشكل معتبر، ويستدل الى ذلك بنتائج التي توصلنا اليها تظهر ان تطبيق ادارة الوقت في المؤسسة يحظى بالقبول من قبل الموظفين؛ والمسيرين يؤمنون بمبدأ ادارة الوقت كأداة في العملية الادارية.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتأثير مضيعات الوقت الشخصية على ادارة الوقت بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) حيث تتفق نتائج مع نتائج دراسة السحيمات ياسين خالد، 2005 التي خلصت الى ان اهم معيقات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية ، كما توصلنا الى انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة، مستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) كذلك تتفق نتائج المتوصل اليها مع دراسة السحيمات ياسين خالد، 2005 التي اظهرت بدورها نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديمغرافية وادارة الوقت.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى تطبق ادارة الوقت في ادارة مؤسسة الضياء، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

الخاتمة

خاتمة

إن أهم الميزات التي أصبحت تميز المؤسسة الناجحة اليوم هي سعيها لامتلاك الافضلية في جميع الميادين، هذه الميزة التي تمكنها من التفوق على باقي المؤسسات المنافسة من خلال العمل بأساليب إدارية جيدة تقوم بتسطير الخطوات الضرورية ولعل إدارة الوقت التي قمنا بمعالجتها في هذا البحث يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة يعتبر أحد أهم أهدافها تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق و التقدم، فمن خلال الأساليب المستخدمة في وظيفة التخطيط للوقت مثلا سنلاحظ حتما أن الشخص الذي سيعمل على إتباعها ستؤدي به إلى الانضباط و الشعور بالمسؤولية، وتفاديه لمضيعاتها، كما أن أتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد أيضا على اكتساب التفوق فعند تحديد طريقة أداء العمل و الحديث على الأشياء الصحيحة و بالطرق الصحيحة لأول مرة سيؤدي إلى تخفيض التكاليف، و عموما فإن إدارة الوقت غاية في الأهمية مما يستدعى تطبيقها في جميع المؤسسات لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الاقتراحات:

هناك مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن يؤخذ بها في كل المؤسسات خاصة(م ص م):

1. الاقتناع بأهمية إدارة الوقت و التخلص من الحرج الواهمة التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة.
2. الاستعداد أو التهيئة لاعتماد إدارة الوقت، و ذلك من خلال تحسيس المرؤوسين بأهميتها و أهمية النتائج التي تنجز عنها.
3. إجراء دورات تكوينية للإداريين و العمال لرفع مهاراتهم بما يرفع أدائهم إلى مستويات أعلى في كل الميادين.
4. الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت و ذلك حتى يكتسبوا عادة إدارة الوقت.
5. تطوير و تحديث أساليب الادارية و مختلف الأجهزة الالكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغيا على تسيير الوقت في المؤسسة.
6. التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة و ليس كهدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها و ينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود، و حتى لا تنطبق عليها مقولة إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده.
7. في ما يخص التطور الذي وصلت إليه الدول المتقدمة، و الفجوة الزمنية التي تفصلهم عنا، فعند الدراسة على المستوى القومي لا يجب أن نهنم بالإجابة على السؤال التالي: ما هو مقدار الفجوة التي تفصلنا؟ و إنما يجب التأكد على الإجابة على: ما هي السرعة التي يجب أن نسير بها حتى نصل إلى ما واصل إليه؟.

أفاق الدراسة:

من خلال استعراضنا لهذا البحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الآفاق التي فتحت أمامنا أهمها:

- دور إدارة الموارد البشرية بصفة عامة في إدارة الوقت من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة بكيفية إدارة الوقت و طرق لاستغلاله.
- تأثير الرضا عن العمال على الإدارة الجيدة للوقت.
- إدارة الوقت و إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة واقع الدول و المؤسسات العربية في مجال إدارة الوقت،

و في الأخير إذا كان عمل مهما استهدف الكمال يكون قاصرا، أما الكمال فللخالق عز وجل، فإن أصبت فمن الله وحده و إن أخطأت فمني والشيطان وحسي أنني اجتهدت و أملني أن يكون النجاح قد حالفني في معالجة الموضوع و أحمد المولى عز وجل وحده لا شريك له.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولا : اللغة العربية

الكتب

- 1- بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 2- رجي مصطفى عليان، ادارة الوقت، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 3- زيد منير عبودي، ادارة الوقت، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 4- قاس نايف علوان، نجوى رمضان، إدارة الوقت مفاهيم ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.
- 5- محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارى علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
- 7- محمد الصيرفي، ادارة الوقت، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 8- نادر احمد ابو شيخة ،مدخل الى ادارة الوقت، دار اليسرة للنشر والطباعة، عمان الاردن، 2009.
- 9- ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية و المداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2010.

أطروحات الدكتوراه

- 1- عامر سالم الشيخ القراي ،مُضَيِّعَات الوقت المتصلة بعناصر العملية الإدارية في الشركات الخاصة ووسائل معالجتها، أطروحة دكتوراه ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009.

مذكرات الماجستير

- 1- اميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 2- كمال عبد الحميد ابراهيم الصوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس التعليم العامة بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2008.
- 3- دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية ،ماجستير، غير منشورة ،جامعة البليدة ، سنة 2011.

المقالات

- 1- يرقى حسين، مداخلة بعنوان " المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت، جامعة سعد دحلب البلدية
13/12 ماي 2010.

المواقع الإلكترونية

عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538 المتاح
على الموقع:

<http://site>

iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2010/02/questionnaire.analyzis.pd،consulte le 20/04/2016 a
14:20

ثانيا : اللغة الأجنبية:

مذكرات

- 1- Fittsimmons, Gary, Time Management Part 1: Goal Setting as A planning Tool
Managing”, Library Finances 2008 .
- 2- 1 Brigitte J.C. Claessens, Wendelien van Eerde, Christel G. Rutte, Robert A. Roe,
“Time Management and Performance”, Journal: Personnel Review 2007.
- 3- Yager, “ It's about Time”, Journal of Property Management, 2002.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إِستبيان

سيدي(ة) الموظف(ة) :

في اطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان:

"ادارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وذلك من خلال اتجاهات موظفي المؤسسة الاستشفائية عيادة الضياء بورقلة.

لذى نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة مقدره لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي و التعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءة المؤسسة، مع العلم أن هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم.

الطالبة: محجوبي سارة

ملحق (01)

اولا: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- الوظيفة: مسير موظف
- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق ارمل
- عدد سنوات الخبرة
أربعة فأقل من 5-15 سنوات من 16-25 سنة من 25 فأكثر
- المؤهل العلمي
متوسط ثانوي جامعي غير ذلك

ثانياً: إدارة الوقت

أسئلة متنوعة حول ادارة الوقت ومدى اهميتها بالمؤسسة .أرجوا التفضل بالإجابة على الاسئلة التالية بوضع اشارة (X) داخل المربع وفق لما تراه مناسب .

المحور الأول: واقع إدارة الوقت						
الرقم	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	الوقت يعتبر مورد هام من موارد الإدارة بالمؤسسة					
02	إن مهارة إدارة الوقت مهمة بالمؤسسات (م ص م / المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)					
03	تساعد إدارة الوقت على تنظيم العمل و توفير الراحة عند أدائه					
04	تحسين الأداء العام للمؤسسة يأتي من إدارة الوقت بفاعلية					
المحور الثاني: تخطيط الوقت من وجهة نظر المسير						
الرقم	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أقوم بإعداد خطة تفصيلية (يومية – أسبوعية – شهرية – نصف سنوية)					
02	أقوم بإعداد قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية					
03	عندما أقوم ببرمجة وقت عملي أخذ بعين الاعتبار الانقطات المتوقعة					
04	أرى أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر لا فائدة منه					
05	أبرمج الأعمال التي أحب أن أقوم بها في ذهني فقط ولا أحتاج توثيق ذلك					

المحور الثالث: مضيعات الوقت الشخصية						
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	السؤال	الرقم
					هل الافتقار إلى التخطيط من مضيعات الوقت	01
					الزوار(غير المرضى) بدون مواعيد يضيعون الوقت	02
					للمكالمات الهاتفية الشخصية تأثير لضياع الوقت	03
					التأجيل احد اكبر المضيعات لوقتك	04
					الاجتماعات الغير فعالة تتسبب في ضياع الوقت	05
					فقدان الرغبة والملل له اثر كبير على ضياع الوقت	06
					ضياع الوقت بسبب تعقد المهام الموكلة إلي و عدم وضوحها	07
					غموض حدود السلطة و المسؤولية احد اسباب ضياع الوقت	08
					المتابعة و الرقابة المستمرة للعاملين تضيع الوقت	09
					زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول من مضيعات الوقت	10
					اسباب ضياع الوقت عدم كفاية المعلومات وسوء الاتصال	11
					التردد في اتخاذ القرارات من شأنه اضعاء الوقت	12
					ضعف الانضباط الذاتي احد اهم اسباب ضياع الوقت	13
					عدم القدرة على قول لا للآخرين تجعلك تضيع وقتك	14
					سوء نظام حفظ السجلات يؤدي لضياع الوقت	15

الملحق رقم (2) : جداول spss

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y	4.5333	.77885	30
X1	3.2867	.70208	30
X2	3.9622	.63431	30

Correlations

		y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.613	.822
	X1	.613	1.000	.516
	X2	.822	.516	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.002
	X2	.000	.002	.
N	y	30	30	30
	X1	30	30	30
	X2	30	30	30

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y X1 X2		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.821 ^a	.684	.913	.42432	.724	28.07	2	28	.000

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.730	2	6.365	35.352	.000 ^a
	Residual	4.861	28	.180		
	Total	17.592	29			

a. Predictors: (Constant), x1x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.243	.516		.472	.641
	X1	.286	.131	.257	2.180	.038
	X2	.846	.145	.689	5.835	.000

a. Dependent Variable: y

الفهرس

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	III.....
الشكر.....	IV.....
الملخص.....	V.....
قائمة المحتويات.....	VI.....
قائمة الجداول.....	VII.....
قائمة الأشكال البيانية.....	VIII.....
قائمة الملاحق.....	IX.....
مقدمة.....	أ.....

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد.....	02.....
المبحث الأول: مفهوم وأهمية الوقت.....	03.....
المطلب الأول: مفاهيم إدارة.....	03.....
المطلب الثاني: مفهوم الوقت.....	04.....
الفرع الأول: مفهوم الوقت.....	04.....
الفرع الثاني: خصائص الوقت.....	05.....
الفرع الثالث: أنواع الوقت.....	06.....
الفرع الرابع: مفهوم مضيعات الوقت.....	07.....
الفرع الخامس: اسباب مضيعات الوقت.....	07.....

08.....	المطلب الثالث: ادارة الوقت واهميتها
08.....	الفرع الأول: مفهوم ادارة الوقت
09.....	الفرع الثاني:العلاقة بين الوقت والادارة.
10	الفرع الثالث: متطلبات ادارة الوقت.
12.....	الفرع الرابع:اساليب ادارة الوقت.
13.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع.
13.....	المطلب الأول:الدراسات السابقة.
15.....	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.
14.....	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
17.....	تمهيد.
18.....	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
19.....	المبحث الثاني: الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
19.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة.
19.....	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة.
19.....	الفرع الثاني: بيانات الدراسة و طرق و أدوات جمعها.
20.....	الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة.
20.....	المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة.
20.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة.
21.....	الفرع الثاني: البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

22.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، و مناقشتها.....
22.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
22.....	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
24.....	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان.....
29.....	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.....
32.....	المطلب الثاني: النتائج و المناقشة.....
32.....	الفرع الأول: النتائج.....
33.....	الفرع الثاني: المناقشة.....
34.....	خلاصة الفصل الثاني.....
35.....	خاتمة.....
37.....	قائمة المصادر و المراجع.....
39.....	الملاحق.....