



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

# مضيعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية بمدينة بنغازي

إعداد الطالبة  
هبة محمد أمحمد القماطي  
بكالوريوس إدارة- كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي

إشراف الدكتور  
أ.د. الصديق منصور أبو سنيينة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية " الماجستير "  
في الإدارة بتاريخ 2017م بكلية الاقتصاد- جامعة بنغازي

ربيع 2017



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## مضيعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية بمدينة بنغازي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية  
العامة والخاصة العاملة بمدينة بنغازي"

إعداد

هبة محمد أمحمد القماطي

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

لجنة المشرفة:

- أ. د. الصديق منصور أبو سنيينة مشرفاً رئيسياً  
.....  
د. عبدالقادر انويجي البديري متحناً داخلياً  
.....  
أ. د. عبدالقادر عياد عامر متحناً خارجياً  
.....

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية " الماجستير "  
في الإدارة بتاريخ 2017م بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا  
والتدريب بالجامعة

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُولِجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُؤَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَسَخَّرَ  
الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ذَلِكَ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَهُ  
الْمُلْكُ وَالَّذِينَ تَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ مَا يَمْلِكُونَ مِنْ قِطْمِيرٍ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة فاطر الآية (13)

# الإهداء

إلى المعلم الأكبر بين الخلق وقدوتي، إلى من أحبه في الله

رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام

إلى أغلى ما يمكن أن يملكه المرء في هذا الكون،

إلى من لهم أفضل عليّ كعدد النجوم لو أحصيت،

إلى والدي أمدّ الله في عمريهما وأنا لني رضاهما،

إلى إخوتي وأخواتي إلى شهدائنا الأبطال وجرحانا

وإلى من كان لهم الفضل في أن أصل إلى ما أرنو إليه،

إلى صديقة دربي انتصار سليمان الرعيض،

إلى زميلي الفاضل المهندس عاطف فرج النوال،

إليهم جميعاً

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله على ما أعطى ووهب ورزق ومنع، الحمد لله حمداً سرمدياً يليق بنور وجهه وعظيم رحمته بعباده، الحمد لله الذي هدانا لحب العلم والاستزادة منه، اللهم إني أحمدك على كل قدرك وجميع قضائك، حمد الراضي بحكمك موقناً بحكمتك. ومن هذا المنطلق واعترافاً بالجميل لا يسعني إلا أن أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل **الصادق منصور أبو سنيّة** لتكريمه بالإشراف على هذه الرسالة، وإسداء النصح والإرشاد طيلة مراحل إعدادها، حيث لم يبخل بوافر علمه وأصدق نصائحه، فكان له الفضل لإعداد هذا العمل.

وكل الشكر والتقدير للأستاذين الفاضلين الدكتور/ **عبدالقادر عياد عامر** والدكتور/ **عبدالقادر انويجي البدرى** على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أسديا لي من حسن توجيه وإرشاد.

وشكر خاص إلى الأستاذ **عبدالله العقبلي** على ما أبداه من نصح وتوجيه وأيضاً لمتابعته لي طيلة هذه الفترة.

وأقدم شكري وامتناني لموظفي وموظفات مكتبة كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي ومكتبة أكاديمية الدراسات العليا، ومركز البحوث الاقتصادية بنغازي، ودار الكتب الوطنية، والعاملين بالمنظمات الصناعية محل الدراسة لما قدموه لي من تعاون في مرحلة توزيع وجمع الاستثمارات التي استخدمت في إعداد هذه الرسالة.

وأنتقد بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور **عبدالغفار المنفي وجلال بدبوس** لما قدموه لي من عون في الجانب الإحصائي للدراسة ولا يسعني في الختام إلا أن أقدم الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني ولو بكلمة تشجيع، وجزى الله الجميع عني كل خير.

**الباحثة**

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	قائمة الأشكال.	ط
	ملخص الدراسة.	ي
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	9
4.1	هدف الدراسة.	10
5.1	أهمية الدراسة.	10
6.1	مجتمع الدراسة.	11
7.1	منهجية الدراسة.	13
8.1	هيكلية الدراسة.	13
9.1	نطاق وحدود الدراسة.	13
10.1	مصطلحات الدراسة.	14
<b>الفصل الثاني: الوقت وإدارته</b>		
1.2	مقدمة .	17
2.2	مفهوم الوقت في اللغة.	18
3.2	مفهوم الوقت في الاصطلاح.	18
4.2	الوقت في النظريات الإدارية.	19
5.2	خصائص الوقت.	21
6.2	أنواع الوقت.	22
7.2	توزيع الوقت.	25
8.2	منطلقات توزيع الوقت.	27

الترقيم	الموضوع	الصفحة
9.2	المعايير المستخدمة في توزيع الوقت.	30
10.2	كيفية التحكم في توزيع الوقت.	31
11.2	مفهوم إدارة الوقت.	32
12.2	أهمية إدارة الوقت.	34
13.2	اهتمام علم الإدارة بإدارة الوقت.	37
14.2	إدارة الوقت وعلاقتها بمكونات العملية الإدارية.	38
15.2	مكونات الإدارة الفعالة للوقت.	43
16.2	أنماط إدارة الوقت .	44
17.2	مبادئ إدارة الوقت .	46
18.2	الطرق الحديثة لاستغلال الوقت.	49
<b>الفصل الثالث: مُضيّعات إدارة الوقت</b>		
1.3	مفهوم مُضيّعات الوقت .	54
2.3	أسباب مُضيّعات الوقت.	63
3.3	مُضيّعات وقت المدير .	69
4.3	تحليل مُضيّعات الوقت والسيطرة عليها.	96
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>		
1.4	المقدمة.	101
2.4	الدراسة الاستطلاعية.	101
1.2.4	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.	101
1.1.2.4	وحدة معاينة الدراسة.	101
2.1.2.4	مجتمع الدراسة وحدوده.	102
3.1.2.4	تحديد حجم العينة ونوعها.	103
4.1.2.4	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان.	104
2.2.4	وصف مقاييس الدراسة.	105
1.2.2.4	البيانات عن مألئي الاستبيان.	105
2.2.2.4	مقياس مُضيّعات وقت المدير.	105
3.2.4	ثبات مقياس الدراسة.	106
4.2.4	صدق مقياس الدراسة.	107

الصفحة	الموضوع	التقييم
108	الدراسة الرئيسية.	3.4
109	مجتمع الدراسة .	1.3.4
110	أسلوب تحليل البيانات.	2.3.4
111	تحليل ومناقشة البيانات العامة لعينة الدراسة.	3.3.4
111	مجتمع الدراسة حسب النوع.	1.3.3.4
112	مجتمع الدراسة حسب العمر.	2.3.3.4
113	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	3.3.3.4
113	مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة .	4.3.3.4
114	مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	5.3.3.4
115	مجتمع الدراسة حسب نطاق الإشراف.	6.3.3.4
116	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمُضيّعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى.	4.3.4
116	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.	1.4.3.4
122	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.	2.4.3.4
128	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف.	3.4.3.4
131	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوجيه.	4.4.3.4
134	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.	5.4.3.4
137	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات.	6.4.3.4
140	تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة.	7.4.3.4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
144	المقدمة.	1.5
144	النتائج .	2.5
147	التوصيات.	3.5
151	الدراسات المقترحة.	4.5
153	المراجع.	
	الملاحق.	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	



## قائمة الجداول

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(1.1)	توزيع المديرين العاملين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة.	12
(1.3)	مُضيّعات الوقت و أسبابها ومعالجتها	59
(1.4)	توزيع إجمالي المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة	102
(2.4)	توزيع مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	104
(3.4)	توزيع الدرجات على بنود الإجابات.	106
(4.4)	معامل ثبات المقياس.	107
(5.4)	معامل صدق المقياس.	108
(6.4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة حسب كل منظمة.	110
(7.4)	توزيع المديرين حسب النوع.	111
(8.4)	توزيع المديرين حسب العمر.	112
(9.4)	توزيع المديرين حسب المستوى التعليمي.	113
(10.4)	توزيع المديرين حسب سنوات الخدمة.	114
(11.4)	توزيع المديرين حسب المسمى الوظيفي.	115
(12.4)	توزيع المديرين حسب نطاق الإشراف.	115
(13.4)	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	120
(14.4)	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية. .	125
(15.4)	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	130
(16.4)	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	133
(17.4)	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	136

الصفحة	الموضوع	الترقيم
139	مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	(18.4)
142	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.	(19.4)
144	نتائج أهم مُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة.	(1.5)

## قائمة الأشكال

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(1.2)	المستويات الإدارية والتحكم في الوقت والتعامل مع المعلومات.	26
(2.2)	توزيع الوقت على الأعمال الإدارية حسب أهمية النشاط لدى المدير.	27
(3.2)	مكونات الإدارة الفعالة للوقت.	43
(4.2)	العلاقة بين التخطيط والإنجاز.	47
(1.3)	مُضَيِّعات الوقت موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسية	58
(2.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.	70
(3.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.	75
(4.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف.	80
(5.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.	83
(6.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.	87
(7.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات	91
(8.3)	مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالرقابة	94

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المُضَيِّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العامة والخاصة العاملة بمدينة بنغازي.

وقد تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدمت استبانته تم تحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها، وكانت عينة الدراسة مكونة من (80) مديراً، وهي تمثل 88% من مجتمع الدراسة المتكون من (90) من مديري الإدارة الوسطى، ثم تمت المعالجة الإحصائية باستخدام (SPSS) Statistic Package for Social Sciences.

ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أن مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف قد تحصلت علي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.77)، ووزن نسبي (73.8%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من وجود عدد كبير من العاملين غير أكفاء وليس لديهم معرفة، ولا المؤهلات، ولا التدريب الذي يمكنهم من انجاز العمل كما يجب أن يكون، ووجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم رغبة حقيقية في القيام بالعمل وإحساسهم بأنهم مجبرون على عمل لا يتناسب مع مؤهلاتهم أو مهاراتهم وقدراتهم، وعدم تناسب عدد الموظفين مع نوع وكم العمل للأعمال المطلوب تنفيذها، وعدم انتظام العمال بالعمل، وازدياد نسبة الغياب والإجازات الطارئة والمرضية مما يحدث ارتباكاً في العمل، وعدم التزام الموظفين بالعمل المكلفين به، واتكالهم على بعضهم، وتتصلهم من المسؤولية من تنفيذ الأعمال، وعدم وجود جداول وقت معيارية يقاس بناء عليها كم ونوع الانجاز.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.72)، ووزن نسبي (70.2%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من اعتياد تأجيل القرار، والتردد في اتخاذ القرار، وعدم توفر الدافع لاتخاذ القرار، أو الشعور بأن اتخاذ القرار مصيدة أو فخ لإيقاع متخذ القرار تحت المساءلة القانونية، والمغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية ذات العلاقة غير المباشرة، أو اتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة على الحدس والتخمين والارتجالية والعشوائية مما يؤدي إلى تعارض وتضارب القرارات وعدم انجاز المشروعات لأهدافها.

وجاءت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.67)، ووزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من الاجتماعات غير المخططة، وعدم وضوح الاتصالات الذي يؤدي إلى هدر وضياح الوقت وسوء استغلاله، وانقطاع وفقدان الاتصالات، وزيادة عدد المذكرات، وعدم الاهتمام والإنصات أو الاستماع الجيد للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق النظام، وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة، والاتصالات العديدة والزائدة عن الحد مع المستويات المختلفة.

وتحصلت مُضيّعات الوقت بالإشراف والتوجيه على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.59)، ووزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من قصور في فهم رؤساء العمل لأوامر العمل والتوجيهات والتعليمات، والإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافي لا ضرورة له، ولا حاجة فعلية إليه، وترك العمال دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو لفت نظر المتقاعسين والمقصرين مهم في عملهم، والتغاضي عن

الأعمال غير المنتجة أو المعيبة، أو غير المطابقة للمواصفات، وعدم محاسبة رؤوسا العمال والمشرفين عند تغيبهم عن العمل دون سبب أو تأخرهم وإبطائهم في اتخاذ القرارات الهامة التي يتطلبها العمل والتقصير في الرقابة والإشراف على العمل، وعدم خلق عادة العمل في الوقت المحدد.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.88)، ووزن نسبي (68.4%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من نقص الانضباط الذاتي وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وإتمام الأعمال في موعيدها مما يؤدي إلى تضييع الوقت، وترك المهام دون إنجازها، وفقدان معايير الرقابة وتقارير المتابعة، والرقابة الزائدة على المرؤوسين.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم، على الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.37)، ووزن نسبي (57%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، والخلط ما بين السلطة والمسؤولية، وعدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد، ووجود تضارب وتعارض الاختصاصات، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة، وازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، وتعدد الرؤساء والمشرفين، وسيطرة الأعمال الروتينية واستغراقها الجزء الأكبر من وقت العمل، وسوء وتخلف وتقاد المعداد والتجهيزات الإدارية المختلفة، وبيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي، والضغط الإداري.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط على الترتيب السابع (الأخير) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.47)، ووزن نسبي (54.8%)، وهذا يشير إلى أن مديري

الإدارة الوسطى يعانون من عدم وجود أهداف واضحة، وعدم وجود أولويات مرتبة، والإدارة العشوائية الارتجالية، والإدارة وفقاً للموقف الراهن، والإدارة بالأزمات المفتعلة، وإعادة ترتيب الأولويات، والقيام بأشياء في وقت واحد، وتقديرات غير واقعية للوقت، وطول فترات الانتظار للأعمال المرتبطة المتتالية، وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، والتسرع وعدم الصبر.

وعلى ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، والمقترحات بدراسات مستقبلية.

1. دراسة عن مُضيّعات إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة وفاعلية مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية.

2. دراسة عن مُضيّعات إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري الإدارة الوسطى.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



## 1.1 مقدمة:

الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته، وبديع صنعه، قال تعالى ((وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا)) (سورة الفرقان: 62).

قال ابن كثير رحمه الله : "أي جعلهما يتعاقبان لا يفتران، توقيتاً لعبادة عباده له عز وجل، فمن فاته عمل في الليل استدركه بالنهار، ومن فاته عمل في النهار استدركه بالليل" (صحيح الترمذي، 1424: 39).

ويعتبر الوقت مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في جميع مجالات الحياة. وقد سخره الله للإنسان ليستثمره بما يفيد في الدنيا والآخرة وهو أمانة يسأل عنها يوم القيامة، لقول الرسول صلي الله عليه وسلم: "لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل فيه" (صحيح الترمذي: 2417).

الوقت - شأنه كأى مورد في الحياة- يتطلب إدارة جيدة تستثمره بكفاءة عالية، لذا فإن السمة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الموازنة بين الأهداف التي يرغبون تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم، وهذه الموازنة تأتي من خلال الإدارة الرشيدة لذواتهم ووقتهم بالدرجة الأولى (الهيجان، 1420: 17).

"إن مسألة عدم وجود وقت ليست مشكلة بحد ذاتها، إذ أن كل شخص يمتلك نفس المقدار من الوقت، فالمشكلة هي كيفية استخدام الوقت أو استثماره، نحن لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا، ولكن نستطيع تنظيم استغلال هذا الوقت في تحقيق ما نهدف إليه، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، لأنه بمجرد إضاعة الوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلت منا ومضى عنا، وهو ما لا يمكن استعادته أو تعويضه" (جبريل، 2006: 2)

قد تتعرض الجهود التي تُبذل لإدارة الوقت لجانب سلبي مهم ومؤثر يتعارض مع الأهداف من وراء تنظيم وإدارة الوقت وهذا الجانب يتمثل في عدة مُضيّعات تؤدي إلى إهدار الوقت وتبديده وتحول دون الاستفادة منه، بل وتذهب بأساليب إدارة الوقت أدرج الرياح، ويصبح تنظيم استخدام الوقت مجرداً من أهدافه" (الشافعي، 2002:65)، فتأثير هذه المُضيّعات ليس قاصراً على إهدار الوقت وتبديده فقط ولكنه يمتد ليؤثر على جودة ما يؤدي من أعمال وما يتحقق من إنجاز. فكثير من مُضيّعات الوقت المزعجة تشكل جزءاً من وقت الوظيفة التي يشغلها المدير، ومما لا شك فيه أن يستطیع أن يسيطر علي كثير من هذه المُضيّعات إذا ما اختار ذلك.

## 2.1 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات في بيئات مختلفة تناولت موضوع الدراسة من عدة جوانب، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة:

### 1. دراسة عتيق (2001):

هدفت الدراسة إلى معرفة ووعي المدير الليبي بمفهوم الوقت وأهميته ومعرفة الأنشطة غير الضرورية المستهلكة لوقت المدير، وخلصت الدراسة بنتائج منها أنه توجد جملة من المُضيّعات التي تحول بين المديرين وقدرتهم على إدارة وقت العمل المتاح لهم بكفاءة وفاعلية، وأن هذه المشاكل بعضها نابع من المديرين أنفسهم وبعضها بسبب عوامل أخرى منها وجود أنماط سلوك غير رشيدة ينتهجها المديرون تجاه الوقت وتؤثر بشكل سلبي على إدارة هذا العنصر النادر والمهم، واتضح أن وقتنا غير يسير يُهدر في غير المخصص له، ومن ضمن هذه المظاهر استقبال الأصدقاء والمعارف في المكاتب الرسمية وأثناء ساعات الدوام الرسمي والانقطاع عن العمل بسبب الالتزامات والظروف الاجتماعية واتباع سياسة الباب المفتوح بدون تقنين، ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن المديرين يعانون من مشاكل في تفويض

السلطات ومعظمهم يميلون إلى المركزية وعدم التفويض وعدم اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وكذلك كشفت الدراسة عن خلل في سياسات التوظيف مما أدى إلى أثر سلبي على إنجاز العمل من حيث الأداء والتوقيت، وفيما يخص الاجتماعات كشفت الدراسة عن وجود خلل فيها مما يقلل من حرص استثمار وقت العمل المتاح، وتمخض عن الدراسة وجود خلل في أنظمة الاتصال من حيث بطئها وعدم ملاءمتها لتطورات العصر والتقدم التقني الحديث.

## 2. دراسة خواجه (2002):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض العوامل المتعلقة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي وأقامت الدراسة على عينة من المنظمات العاملة بمدينة بنغازي، حيث قامت الباحثة في دراستها بر بط مجموعة من العوامل المتعلقة بالمدير (العمل، الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، التخصص، المستوى الإداري، نطاق الإشراف) ومجموعة من الأنشطة المتعلقة بعمل المدير (التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، الاتصالات، التنفيذ) مع الاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي للمدير لمحاولة التعرف على تلك العوامل ذات الأثر، والعمل على معالجة أسباب سوء استخدام الوقت ما أمكن ذلك، خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك ضعفاً في ممارسة المديرين لعمليات إدارة الوقت بشكل عام - كذلك وجود علاقة قوية بين استخدام المدير لوقته وكل من متغير التخصص والمستوى الإداري للمدير - أيضاً وجود علاقة ضعيفة بين استخدام الوقت والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالمدير والتي تتمثل في (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، نطاق الإشراف)، أيضاً بينت الدراسة أنه يوجد علاقة بين استخدام المدير لوقته والمتغيرات المتعلقة بطبيعة عمله وأن أهم متغير يؤثر في الاستخدام الأفضل لوقت الدوام الرسمي هو عامل الاتصال.

### 3. دراسة النعاس (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بأثر إدارة الوقت على ضغوط العمل بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية في طرابلس سابقاً، ومحاولة بيان أهمية عنصر الوقت، وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته وإمكانية تحليل مشكلة إهدار وقت العمل، والعوامل المسببة لهذه الظاهرة، ووضع أساليب للسيطرة عليها، وقد صمم الباحث استبياناً لتحقيق ذلك مكونة من (20) فقرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى افتقار بعض الإدارات إلى الكوادر العلمية المؤهلة، وتقصير بعض الموظفين عن تأدية أعمالهم، لعدم اهتمامهم بالوقت، وعدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، وأوصت الدراسة إلى تعريف الموظفين بأهمية الوقت، وأسباب ضياعه والطرق المتبعة للسيطرة، وتدريب الموظفين على الطرائق الحديثة لأداء الوظيفة، والرفع من كفاءتهم، وإلزام الإدارة بتصنيف وتوظيف الوظائف وتقييم الموظفين.

### 4. دراسة الشراري (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في السعودية ومعرفة أثر مجموعة من العوامل على أسلوب المدير في إدارة الوقت، ومعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وبينت الدراسة أن أعلى المعوقات درجة تأثيرها هي: تعدد المهام المختلفة والمطلوبة منه في وقت واحد، وقلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة، وأوصت الدراسة إلى إعادة النظر في اللوائح والتعليمات التي تصنف وتحدد مهام المدير، والاهتمام بالتخطيط للأعمال وجعلها من مهام المدير، وتفويض الصلاحيات والسلطات، وإعادة النظر بالخصائص التي يبنى عليها ترشيح الأشخاص وتزويدهم بها عن طريق الدورات، ورفع الوعي بأهمية الوقت، وحسن استغلاله.

## 5. دراسة جبريل (2006):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المُضَيِّعات الكامنة وراء إهدار وقت المدير الليبي في الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العاملة بمدينة بنغازي، حتى يمكن التخلص منها أو التخفيف من حدتها ما أمكن ذلك؛ أيضاً هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مُضَيِّعات وقت المدير الليبي في الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي وكل من المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، النوع، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، التخصص، ونطاق الإشراف)، وأظهرت هذه الدراسة ستاً وعشرين مُضَيِّعاً لدى المدير الليبي بمستوى الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة كانت أهمها كثرة المقاطعات الهاتفية أثناء العمل بنسبة (97.6%)، عدم القدرة على قول (لا) بنسبة (69.9%)، والزوار المفاجئون بنسبة (67.8%)، وإضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة أثناء العمل بنسبة (67.3%)، والاجتماعات غير الضرورية بنسبة (66.6%)، والمشكلات الطارئة (66%)، واستخدام الحاسوب في غير متطلبات العمل بنسبة (65.5%)، وازدحام الأوراق بالمكتب بنسبة (64.3%)، وبطء تقارير سير العمل كانت بنسبة (63.7%)، وعدم التخطيط المسبق للعمل بنسبة (59%)، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مُضَيِّعات الوقت ومتغير واحد فقط أيضاً اتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مُضَيِّعات الوقت، وكل من متغيرات الدراسة التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، التخصص، نطاق الإشراف).

## 6. دراسة الغامدي (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، من حيث مظاهر إدارة الوقت وأساليبه والممارسات المخلة بإدارة الوقت، وبينت الدراسة أن مظاهر إدارة الوقت ومستوى أساليب إدارة الوقت (الإدارة الذاتية، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالأهداف) لدى المديرين كانت بدرجة كبيرة جداً، بينما مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت كانت بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة باعتبار مادة ومهارة إدارة الوقت مطلباً رئيسياً ضمن الإعداد التربوي، وتطوير مهارات إدارة الوقت لمديري المدارس بشكل عام عبر الدورات والبرامج الإثرائية، إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

## 7. دراسة العقيلي (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت بشركتي (RAMA) و (HGT) السويسريتين، وطبقت الدراسة على عينة اختيارية من الإدارة التقنية والوسطى وموظفي الإدارة التجارية بمنطقتي كانتون وبييل، وقد بينت الدراسة أن هناك اهتماماً كبيراً بتطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وأن المعوقات الشخصية والتنظيمية والفنية لا تشكل أي تأثير سلبي على تطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت، وأوصت الدراسة بتوسيع الاهتمام بمفاهيم الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت ومعانيها، والتدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت وتضييعه.

## 8. دراسة حمدونة (2011):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها لا توجد مضيعات للوقت متعلقة بالعمليات ولكن هناك ضعفاً نسبياً في مجال التخطيط حيث لاحظ عدم تجنب الموظفين بدرجة كافية إنجاز أكثر من عمل في الوقت نفسه، وفي مجال التنظيم حيث وجد أن السلطات والمسئوليات غير واضحة بالدرجة المطلوبة، والاهتمام بشكل متوسط بإنجاز الأعمال من أول مرة حتى لا يضطر الموظف إلى تكرار العمل مرة أخرى، كذلك في مجال التوجيه فإن مستوى التنسيق في العمل ليس عالياً بدرجة مناسبة، كما يقوم المسؤول بدرجة متوسطة بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات والمهارات اللازمة للقيام بالعمل، ولا يتم توزيع العمل على الموظفين حسب تخصصاتهم وميولهم بالدرجة المطلوبة، كما أن المسؤول يتمتع بقدرة متوسطة على فض النزاعات وحل الخلافات.

ومن خلال عرض استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها من حيث، أن ممارسة عمليات إدارة الوقت لا تتم إدارتها بالشكل الأمثل هذا يعني أن هناك عدة مضيعات تحد من قدرة المديرين من استغلال عامل الوقت، كما أن الدراسات التي تناولت إدارة الوقت في البيئة اللببية لم تتعرض تحديداً لدراسة مضيعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى العلمية في وزارة الصناعة، عليه فإن معرفة تلك المضيعات التي تقف أمام المدير اللببي تمنعه من استغلال وقته الاستغلال الأمثل، تعتبر من أهم المشكلات التي تحتاج إلى دراسة معمقة، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه (جبريل، 2006:7).

### 3.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، وإن الاهتمام بالوقت والحرص على عدم إهداره، وتوظيفه واستثماره بشكل كافٍ وفعال يدل على إن للحياة معنى وقيمة، وإذا أردت أن تجعل لحياتك معنى، فاجعل لوقتك معنى فلا يوجد وقت إضافي يمكن اللجوء إليه أو أوقات يمكن شرؤها أو تخزينها.

"وبالرغم من ذلك، فإن كثيراً من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء، وتجد آخرين استحوذ عليهم اعتقاد بأنهم يؤدون عملاً جيداً، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين. وقد لا يجد هذا النمط من المديرين ما يحمله على تغيير اعتقاده أو مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها" (أبوشیخة، 1991: 39).

"وإن أكثر شكوى نسمعها من مديري اليوم هو عدم وجود الوقت الكافي لديهم وهذا يعود إلى عدم فعالية إداراتهم لوقتهم وهذا ما أشار إليه "المنصوري"، بينما نجد أن هناك اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت في المجتمعات المتقدمة من حيث، حرصها على كيفية توزيعه واستغلاله، بما يكفل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، فإننا نجد للأسف أن مدى الاهتمام والعناية والحرص على عنصر الوقت يقل في المجتمعات النامية بشكل عام" (المنصوري، 1996: 5). وليبينا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لزيادة فعالية استغلال الوقت وذلك من خلال إبراز أهمية الوقت وإدارته، خاصة المنظمات الصناعية العامة منها ولكن رغم الأهمية البالغة لهذه المنظمات إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين؛



على حد علم الباحثة، كما تبين للباحثة من خلال الاستفسارات الأولية التي أجريت مع بعض مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية في مدينة بنغازي<sup>(\*)</sup>، تزايد شكواهم من عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم، واتضح أن الكثير منهم لا تكفيهم ساعات الدوام الرسمي لإنجاز أعمالهم، مما قد يضطرهم إلى إنجاز أعمالهم في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة أو أن يعملوا بعد وقت الدوام الرسمي، الأمر الذي يزيد من احتمال التأثير على مستوى أدائهم لأعمالهم مما قد يعنى أن هناك قصوراً من طرف هؤلاء المديرين في التعامل مع الوقت يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هي أهم مُضَيِّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي؟

#### 4.1 هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مُضَيِّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العامة والخاصة العاملة بمدينة بنغازي.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية الفئة المدروسة الممثلة بمدراء الإدارات الوسطى في المنظمات الصناعية، التي تُعد أساس عمل الصناعة والعنصر الفعال في تحقيق أهدافها.
2. تناولها لموضوع حيوي ومهم وهو إدارة الوقت ووجوب استثماره الاستثمار الأمثل لكل فرد، وخاصة من كان في موقع كموقع المدراء لإدارة الوسطى وممارساتهم تجاه عنصر الوقت.

---

(\*) مقابلة شخصية مع بعض مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العامة والخاصة بمدينة بنغازي في الفترة ما بين 23- 28 / 2 / 2012.

3. أن معرفة مُضَيِّعات إدارة الوقت لدى مدراء الإدارات الوسطى سيسهم في تبيان الجوانب الإيجابية والسلبية في توزيعه للوقت وبالتالي مزيد من التطوير.
4. أن عنصر الزمن يتخلل جميع المهام، فهو عامل حاسم في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم.
5. ندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجالات إدارة الوقت في البيئة المحلية مما قد يجعل من هذه الدراسة إضافة أصيلة إلى المعرفة العلمية في هذا الخصوص.
6. المساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بإدارة الوقت، لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئات أخرى.

## 6.1 مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية بقطاع الصناعة وذلك لما يؤديه هذا القطاع من دور رئيسي في التنمية الاقتصادية التي يسعى المجتمع إلى الارتقاء إليها، حيث يضم هذا القطاع (8)\* منظمات صناعية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل مدينة بنغازي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى\* \* بهذه المنظمات البالغ عددهم (90)\*\* مديراً موزعين على النحو التالي:

---

(\* ) غرفة التجارة والصناعة والزراعة بنغازي - ليبيا - 2012.

(\*\* ) ( مديري الإدارة الوسطى: يقصد بمديري الإدارات الوسطى الأفراد الذين يشغلون مناصب (مديري إدارات، منسقين، رؤساء أقسام) وذلك على حسب حجم كل منظمة

(\*\*\*) تم تجميع هذه البيانات من الهياكل التنظيمية للمنظمات قيد الدراسة.

### جدول (1.1)

توزيع المديرين العاملين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة

اسم المنظمة	مديرو الإدارات الوسطى
شركة المطاحن الوطنية.	11
شركة الإنماء للأسلاك والكابلات المساهمة.	4
شركة أبوعطني للمشروبات.	17
شركة الإسمنت الليبية المساهمة.	21
شركة الإنماء للأنايبب.	4
شركة الريحان	16
شركة العين لتعبئة المياه والعصائر المساهمة.	13
شركة البيلاح.	4
<b>المجموع</b>	<b>90</b>

وتم اختيار الإدارة الوسطى دون غيرها من الإدارات الأخرى، لأنها تلعب دوراً بارزاً في حياة التنظيمات الحديثة وإنجازها لأهدافها لكونها الإدارة المشرفة مباشرة على تنفيذ استراتيجيات وسياسيات التنظيم وهي من خلال موقعها كحلقة وصل بين العاملين في الإدارة الدنيا وراسمي السياسات في الإدارة العليا تؤدي دوراً قيادياً في عمليات التنظيم المختلفة مما جعل دورها يُعد من أصعب الأدوار وأعقده في أداء التنظيم.

## 7.1 منهجية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن منهجية الدراسة ستكون وصفية تحليلية للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية للمشكلة قيد الدراسة، بُغية معرفة مُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العامة والخاصة بمدينة بنغازي.

## 8.1 هيكلية الدراسة:

اشتملت هيكلية الدراسة على الجوانب التالية:

**أولاً- الجانب النظري:** ويتمثل في الإطلاع على الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة والاستعانة بها لغرض وضع إطار نظري مناسب.

**ثانياً- الجانب الميداني:** ويتم في هذا الجانب تجميع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك بواسطة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع هذه البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يخدم أهداف الدراسة.

## 9.1 نطاق وحدود الدراسة:

يتمثل نطاق وحدود الدراسة فيما يلي:

1. **حدود الموضوع:** تناولت هذه الدراسة معرفة مُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارات

الوسطى بالمنظمات الصناعية قيد الدراسة.

2. **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على قطاعات الصناعة العامة والخاصة داخل نطاق

مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لهذه الدراسة.

3. **حدود الزمنية:** تقتصر هذه الدراسة على البيانات المجمعة من قبل الباحثة خلال الفترة 2012-2013.

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

تناولت الباحثة أهم مصطلحات الدراسة وهي:

1. **الإدارة:** "الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد، بكفاءة وفعالية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة" (أبو شيخة والقريوتي، 1993:99).  
وهي: "الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق في تفعيل القوى البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال". (الغرابية، 1995:12).
2. **الوقت:** " هو مقدار من الزمان قدر لأمر ما" (مجمع اللغة العربية، 1414:107) ويعرفه قاموس ويبستر Webster بأنه: "سلسلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل" (Websters,1485).
3. **إدارة الوقت:** "هي فن وترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مُضَيِّعات الوقت، ووضع الأولويات، واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية" (الشراري، 2004: 17) أو "هي تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني أو هي محاولة جادة لتيسير الحياة وفق قواعد محددة" (الغرابية، 1995:18)، وتعرفها الحارثي: "بأنها الاستخدام الأمثل للوقت" (الحارثي، 1995: 45).

4. مُضَيِّعات الوقت: "هي تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً" (عوض، 2000:69) أو هي "كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال". (خليل، 1996:305).

## الفصل الثاني

### الوقت وإدارته

## 1.2 مقدمة:

يعتبر الوقت من أهم الموارد المهمة التي منحها الله - سبحانه وتعالى - لكل إنسان وحثه على اغتنامه فهو بمثابة الجوهرة الثمينة والفريدة في نوعها، إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكننا شراؤه لذا يجب علينا المحافظة عليه، بسبب استخلاف الله لنا في الأرض، فإن لم نُحسن استثماره على الوجه الأكمل، فإننا سنفقد الكثير الذي يصعب تعويضه، وبالتالي ينعكس على حياتنا، وعلى المجتمع.

"وتتفاوت المجتمعات فيما بينهم في تقدير قيمة الوقت، ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات والأفراد، وإلى النمط الإداري والفكري الذي يسود المجتمع. فالمجتمعات التقليدية لا تنظر إلى عامل الزمن نظرة جدية دقيقة، بل ويسيطر على تفكيرهم بعض الأمثال التي ورثوها عن الآباء والاجداد والتي تدفع الإنسان إلى التكاثر وعدم إجهاد الجسم، وقد أسىء فهم الوقت في المجتمعات التقليدية وترك ذلك أثراً سلبية في المجتمع والفرد بتساهلهم في التصرف في الوقت، وعدم تقيدهم بالمواعيد التي تعطي لهم" (عمارة، 1999:253).

"ونجد اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت في المجتمعات المتقدمة، وحرصاً أفضل على كيفية استثماره وتوزيعه، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية أو لأقل تقدماً بشكل عام. ويرتبط مفهوم الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن يستثمره بشكل فعال من خلال استثمار كافة الإمكانيات، والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام" (سلامة، 1988:16).



"ويعتبر الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أية مؤسسة، ولأية منظمة، لأي فرد، وهو أحد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها أو تغطيتها، وهو من العناصر الأساسية للإدارة الفعالة، فالمؤسسات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات الشخصية والمهنية التي تقابلهم" (عبدالله، 2006:38).

وستتعرض الباحثة على مفهوم الوقت في اللغة والاصطلاح:

## 2.2 مفهوم الوقت في اللغة:

إن مفهوم الوقت في الفكر والأدب العربي القديم يشوبه الكثير من الغموض والاضطراب لذا نتج عنه تعدد في المصطلحات الدالة عليه كالتالي:

عرفه **لسان العرب** بأنه: "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف" (لسان العرب، 1300:138).

كما عرفه **المصباح المنير** بأنه: "مقدار من الزمان مفروض لأمر ما وكل شيء قدرت له حيناً وقته توقيتاً، وكذلك ما قدرت له غاية" (المصباح المنير، 1417:344).

وبناءً على ما سبق يتضح للباحثة أن الوقت والزمن كلمتان مترادفتان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمان، وحينما نريد تعريف الزمان بأن "اسم لقليل الوقت، ولكثيره"، وعليه ترى الباحثة أن مفهوم الوقت هو مفهوم الزمان.

## 3.2 مفهوم الوقت في الاصطلاح:

يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر من الغموض؛ وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، وبالرغم من ذلك فلكل فرد منا تعريفه الخاص به، ويعتبر الوقت محوراً هاماً يرتكز عليه، فنجد البعض يكون أكثر التصاقاً بالماضي، والبعض الآخر

يفضل الحاضر ولا يكثر كثيراً بالماضي أو المستقبل، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة يسترعي انتباهها المستقبل وتوليه مزيداً من الاهتمام على حساب كل من الماضي والحاضر. وسنعرض عدة تعريفات للوقت، وهي كالتالي:

عرّفه **دراكر Druker** "هو أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة بوصفه أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة" (Druker ، 1966:40). وكذلك عرفه **ناصر** "أنه أوضاع متلاحقة لحالات زمنية تمر على أبعاد متناسقة من هذا الكون إذ تُشكل في تلاحقها وتناسقها قوى قد تبدو قاهرة وملزمة" (ناصر، 1987:47). ويعرفه **سلامة** على "أنه وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، والشهر الواحد 30 يوماً، والسنة الواحدة 12 شهراً" (سلامة 1988:16).

## 4.2 الوقت في النظريات الإدارية:

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

1. **الوقت في المدرسة العلمية:** "اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة **فردريك تايلور**" بدراسة الحركة والزمن (Time and motion study) وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة وقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، بقيام **تايلور (Taylor)** رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت، في إحدى الشركات الصناعية

الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت، كما قام **جلبرت (Gilbret)** بإمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاءات الأمريكية، وكذلك درس **جانت (Gantt)** بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة" (الطراونة، 2000: 64).

2. **الوقت في المدرسة السلوكية:** "تلا نظرية الإدارة العلمية "نظرية العلاقات الإنسانية" التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع البعض وعلاقتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته" (أبو شيخة، 1991: 34)، "فالمدرسة السلوكية اهتمت أيضاً بالوقت علاوةً على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره فقد قام **(Mayo)** بدراساته المشهورة في مصانع هوثورن (**Hawthorne Studies**)، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاجية" (الطراونة، 2000: 64).

3. **الوقت في المدرسة الحديثة:** "ثم ما لبثت أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت" (أبو شيخة، 1991: 34).

وهنا نجد أن المدارس الإدارية الحديثة، أبدت اهتمامًا خاصًا بالوقت أيضاً، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلاً قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (Queuing Theory) في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم (System Theory) الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها، لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم.

"ويقول زويلف والقریوتی اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته، وقد كرست هذا الاهتمام لتطور التكنولوجيا والاتصالات، واختصر مسافات وأوقاتاً كبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر، والاختراعات الحديثة، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة (عربيات، 2001: 15). وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استغلاله ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي" (الطراونة، 2000: 65).

## 5.2 خصائص الوقت:

"يتميز الوقت بخصائص لا يشاركه فيها أي مورد آخر من الموارد التي نملكها بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، لذا يجب أن ندركها حق إدراكها ونتعامل معها على ضوءها، وأن الوقت يتميز بعدد من المزايا والخصائص التي لا تجدها في غيره من الموارد الأخرى، ويمكن ذكر بعضها في النقاط الآتية" (العجمي، 2000: 174) :

1. لا شيء أطول من الوقت، لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه، لأنه ليس كافياً في تحقيق جميع ما يريده المرء، في إحساسنا، طول منه لمن ينتظر.

2. الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الرياح.
3. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه.
4. أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.
5. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة، والأموال، والأجهزة، والمعدات لأنه، ولا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله، وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو سرقة أو تأجيله أو استعارته أو اقتراضه أو توفيره أو تصنيعه.

## 6.2 أنواع الوقت:

"إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدامه الذي يقع تحت سيطرة المدير، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع والإنجاز أثناء الدوام الرسمي، فيقال أن المدير الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً، هذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً، ويحدد الأهداف قادر على إنجاز مهامه بجهد أقل، وينقسم الوقت الذي يمتلكه المدير بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية وهي" (سلامة، 1988: 31-33).

1. **الوقت الإبداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على ذلك تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق وعلمي، وتوجيه وتقويم كما يواجه هذا النوع من المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي ومنطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها.

2. **الوقت التحضيري (الإعداد):** يمثل هذا النوع الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز المعدات والآلات أو المستلزمات المكتبية الهامة قبل بدء تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت لتجنب الخسائر المتمثلة الناجمة عن عدم الإعداد المناسب للعمل وعدم توفر مدخلات الأساسية التي تحدث خسارة اقتصادية يمكن تجنبها.

3. **الوقت الإنتاجي:** "يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع" (خليل، 1996:229).

4. "وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين هما:

أ. الوقت الإنتاجي العادي أو الطارئ المبرمج.

ب. الوقت الإنتاجي غير العادي أو الطارئ غير المبرمج.

ومادامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو الطارئ في المؤسسة، ويفترض أن يكون الإنتاج في هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، ولمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، يفترض أن تخصص المؤسسة جزءاً قليلاً من وقتها للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنجاز الإنتاج العادي" (سلامة 1988:32).

5. **الوقت العام (غير المباشر):** "يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات والجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسة معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد الكم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بهذه المهمة بدلاً منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإيقاف جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة وثيقة". (سلامة، 1988:33).

"ويُقسم المفكرون الوقت من حيث قابلية التحكم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يتحكم به الإداري، أو الموظف، ويتصرف له كما يشاء بمحض إرادته وحريته.

ب. **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي لا يخضع للتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية والاجتماعات المطولة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية" ( Drucke ، 1970:129).

وترى الباحثة من خلال العرض السابق أن هناك اختلافاً في تصنيف الوقت تبعاً للبيئة التي يعيش فيها الأفراد، وإلى جانب ذلك هناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، فمنهم من يتحكم في الوقت، والبعض الآخر يُضيعه بدون فائدة، نتيجة إدارته للوقت بفاعلية.

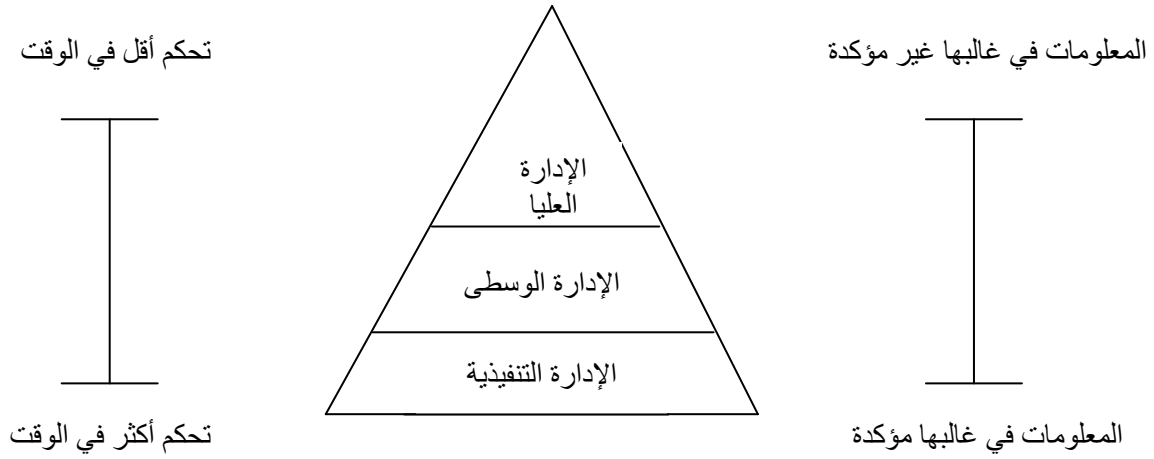
## 7.2 توزيع الوقت:

"لا توجد قاعدة عامة مشتركة يوزع المدير وقته على أساسها، وذلك لاختلاف المنظمات بعضها عن بعض في طبيعة الأعمال، والأهداف، وأسلوب المدير، كما تفرض بعض التقسيمات التنظيمية في المنظمة الواحدة، نمطاً معيناً من العمل، يترتب عليه تحديد كيفية معينة لتوزيع الوقت على الأنشطة المختلفة في داخل الوحدات الإدارية في تلك المنظمة، ناهيك عن دور كل من نوعية العمالة، وبيئة العمل، وأسلوب القيادة الإدارية، في توزيع العمل، وعلى الرغم من قيام المدير بالعديد من الأنشطة المتنوعة إلا أنه من الأهمية بمكان أن يميز بين الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف، وتلك التي لا تساهم، وعلى الرغم من أهمية البرمجة الجيدة للأنشطة، إلا أن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء تأدية العمل الرسمي، ويرجع إلي العديد من الأسباب التي تتفاوت بين شخص وآخر، فمنها ما يتعلق بالمدير نفسه، ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط، أو عدم القدرة علي التحكم فيه أو التخطيط له.

"بصفة عامة إن قدرة المدير في السيطرة أو التحكم في استغلال الوقت، تقل كلما ارتفع المستوى الإداري في الهرم الإداري، وقد يعود السبب في ذلك إلى وضوح الاختصاصات والمهام للإداريين في المستويات الأقل، إلي جانب سهولة تحديد نوعية الأنشطة التي يقومون بها، وذلك على العكس من الإداريين في المستويات العليا، حيث تتعدد وتتشابك الأنشطة، وتتسع دائرة الإشراف لتشمل كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ناهيك عن التعامل مع معلومات غير مؤكدة، أو غير واضحة تماماً وقد يساعد الشكل (1.2) في توضيح هذه الأمور"

(النائلي، 2001: 10):





شكل (1.2)

يوضح المستويات الإدارية والتحكم في الوقت والتعامل مع المعلومات

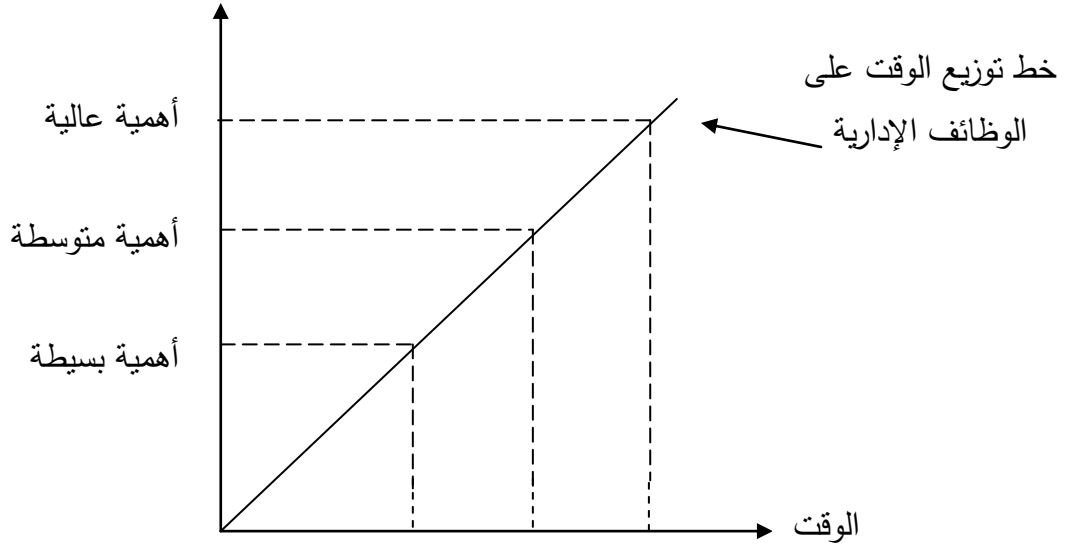
المصدر: عبدالجليل آدم المنصوري، "إدارة الوقت: المفهوم والأهمية"، ندوة المهارات الإشرافية لمستويات الإدارة

العليا، بنغازي: جامعة قاريونس - مركز البحوث والاستشارات، الشركة العامة للكهرباء، 1996، ص: 8

"أيضاً كلما زادت أهمية كل وظيفة أو دور لدى المدير، زاد الوقت المبذول في أدائها، أي

أن هناك تناسباً طردياً بين الوقت المخصص لأداء الوظيفة ونوعيتها" (النائلي، 2001: 3)، كما

يوضح الشكل (2.2).



شكل (2.2)

توزيع الوقت على الأعمال الإدارية حسب أهمية النشاط لدى المدير

المصدر: مصطفى النائلي، "مهارات تخطيط الوقت"، برنامج إدارة الوقت، بنغازي صندوق الضمان الاجتماعي،

2001، ص3.

"تلاحظ من الشكل أنه كلما ازدادت أهمية عمل المدير ومستواه الإداري كلما كان الوقت المبدول في أدائه كبيراً، لهذا فإنه يجب على المدير أن لا يركز على توفير الوقت بقدر التركيز على كيفية قضاءه، فالإدارة الفعالة للوقت، تعنى قضاءه بصورة أفضل" (النائلي، 2001: 3).

## 8.2 منطلقات توزيع الوقت:

"بالرغم من الجوانب التفصيلية التي تتفرد بها كل منظمة حدة، فهناك جوانب ونشاطات عامة ومشتركة بين المنظمات، يوزع عليها الإداري في المنظمة وقت العمل الرسمي، مع اختلاف في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك الأنشطة،

بين منظمة وأخرى، ويتم تقسيم هذه الأنشطة بناءً على المنطلقات الآتية" (عبدالوهاب، 1993: 185):

**1. مكان النشاط: تُقسم الأنشطة من حيث المكان إلى:**

أ. **نشاطات داخلية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها المدير في داخل المنظمة، كالاجتماعات، واللجان الداخلية، والأعمال الورقية، والجولات الميدانية بين الأقسام والإدارات.

ب. **نشاطات خارجية:** تتمثل في النشاطات التي يمارسها المدير في خارج المنظمة، والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير ونجاح المنظمة والعاملين فيها، مثل الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية، والاستقبالات في الأماكن العامة، والندوات والمؤتمرات خارج المنظمة.

**2. مصدر النشاط:** يقصد بالنشاطات هنا، تلك الاتصالات التي يكون المدير طرفاً فيها، وهي تنقسم من حيث مصدرها إلى:

أ. **اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:** تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المدير بناءً على طلب أشخاص آخرين، مثل المرؤوسين أو الرؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

ب. **اتصالات تتم بمبادرة من المدير:** تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها آخرون بناءً على طلب المدير كالاتصال بمرؤوسيه أو رؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

وفي كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوعاً من التحضير والإعداد والتجهيز، وهذا بالطبع يتطلب وقتاً من الإداري، ولا تقتصر عملية الاتصال سواء بمبادرة من المدير

أو من قبل الآخرين، على وسيلة دون أخرى، فقد تكون شفوية أو كتابية أو  
تكنولوجية.

3. **نوعية النشاط:** حيث يمارس المدير نشاطات عديدة ومتنوعة، ويتفاوت الوقت المخصص  
لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها، ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يأتي:

- تقديم إرشاد ونصح / نقاش مع آخرين.
- تقديم استشارات / نقاش مع آخرين.
- تصحيح ومعالجة.
- تمحيص وفحص / تفكير فردي.
- مراقبة ومراجعة وتأکید.
- تقديم اقتراحات وحلول.
- جولات ميدانية خارج المكتب.
- أمور غير إدارية أخرى.

4. **قدرة التحكم في النشاط:** ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى:

- أ. **نشاطات مخطط لها مسبقاً:** وتتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها المدير في  
مكان ووقت محددین، وتكون في الغالب موضوعة في خطة عمل المدير ومفكرة  
العمل اليومية، مثل: الاجتماعات والزيارات المحددة مسبقاً والأعمال الورقية.
- ب. **نشاطات غير مخطط لها مسبقاً:** وتتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري ويستلزم منه  
القيام بنشاط، علاوة على ذلك الذي خطط له مسبقاً، مثل: المقاطعات التليفونية  
والاستفسارات من مرؤوسين أو من أشخاص خارج المنظمة.

## 9.2 المعايير المستخدمة في توزيع الوقت:

"لا توجد قاعدة عامة متفق عليها لتوزيع وقت المدير، وذلك لوجود عوامل عديدة تؤثر في أسلوب ونهج كيفية توزيع الوقت وهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتوزيع وقت المدير على النشاطات المختلفة في العمل ومن هذه المعايير " (سلامة، 1988: 46):

- توزيع الوقت طبقاً لنوعية النشاطات المخططة.
- توزيع الوقت طبقاً للموعد المحدد لنهاية النشاط .
- توزيع الوقت طبقاً لحجم العمل.
- توزيع الوقت طبقاً لتعقيد النشاط .
- توزيع الوقت طبقاً للإمكانيات المتاحة.
- توزيع الوقت طبقاً للوقت المتاح.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المترتبة على عدم إنجاز النشاط في الوقت المحدد.
- توزيع الوقت طبقاً لإمكانية تأجيل النشاط .
- توزيع الوقت طبقاً لطلبات الآخرين "رؤساء، مرؤوسين، هيئات خارجية".
- توزيع الوقت طبقاً لما يحب الإداري عمله ولما يعرفه.
- توزيع الوقت طبقاً لترتيب الأحداث.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المترتبة على المجموعة المحيطة به.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.

إنّ التمعن في هذه المعايير يوضح فكرة خطأ الاعتماد بعضها على البعض الآخر بشكل كلي، ويفترض أن يعيد المدير النظر في المعيار الذي يستخدمه لتوزيع الوقت تبعاً للظروف المحيطة به.

## 10.2 كيفية التحكم في توزيع الوقت:

إنّ اختلاف الأنشطة وتعددّها، واختلاف المعايير المستخدمة لتوزيع هذه الأنشطة يجعل من الصعوبة وضع إطار يمكن للمدير إتباعه لزيادة قدرته على التحكم في توزيع الأنشطة، وتوزيع الوقت المخصص لكل منها، ويُفترض إنجازها فيه وكيفية توزيع هذا الوقت على كل منها، ويمكن أن يترجم المدير ذلك في الواقع العملي، من خلال تحليل جيد للأنشطة المتوقع القيام بها فعلياً ومعرفة الأنشطة المتوقع القيام بها، وتلك التي يُفترض القيام بها، وقد يكون من الصعب السيطرة على كل المُضيّعات للوقت، إلا أنه يُمكن تلاشي، أو تقليل عددها من خلال التخطيط السليم للعمل، والتحليل الجيد للأنشطة، والتوزيع المناسب للوقت.

إنّ تحليل وقت المدير ومعرفة نقط الضعف في توزيع هذا الوقت يتطلب مجهوداً وتغييراً في سلوك المديرين وعلاقاتهم واهتماماتهم، ويخلق ذلك بالضرورة تساؤلات عن الأهمية النسبية للاستخدامات المختلفة للوقت؛ إن الأمر يتطلب وضع أولويات وترتيبها حيث يخصص وقت للعمل الأهم، فالمهم، فالمرغوب، ويعنى ذلك التركيز على نتيجة العمل بدلاً من التركيز على العمل ذاته، ويجب على المدير معرفة حقيقة مفادها إذا لم يستطع إدارة شيء آخر، ولا يجب الاعتماد على الذاكرة في معرفة أين يذهب وقتك، سجل أين وقتك.

إنّ المسألة لا تُصبح في هذه الحالة مسألة وقت ولكنها تصبح مسألة كفاءة وفعالية في الإدارة فالتطوير الذي يحدث لا يُعتبر تطويراً في الأسلوب فحسب، ولكنه تطوير في الشخصية القيادية من حيث التميز بين المهم والأهم، بين الغاية والوسيلة، ومن حيث التصميم والالتزام والإصرار.

مما سبق يتضح إنّ التطوير الذاتي المبني على تحليل توزيع الوقت - باعتباره مدخلاً

علمياً مُنظماً هو ما تُناشد المديرين أن يقوموا به كنقطة انطلاق على طريق الفعالية الإدارية.

## 11.2 مفهوم إدارة الوقت:

"إن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة والمتكاملة لأي زمان أو مكان، كما إن إدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره" (الصرن، 2000: 32) "ويعتبر الوقت من المتغيرات الأساسية التي تفصل على تشكيل العديد من الأنشطة الوثيقة الصلة بكفاءة ومستوى أداء المنظمة، ونظراً لأهمية هذا المورد فقد حاولت العديد من الدراسات تحديد مفهومه وأبعاده، وكيفية قضائه، ولتحقيق استغلال هذا المورد ينبغي التوصل إلى نوع من التوافق بين ما هو متاح من الوقت والأنشطة المراد إنجازها ولكن مع أهمية الوقت إلا أنه أكثر الموارد هدراً وأقلها استغلالاً، سواء على مستوى المنظمات، أو الأفراد العاديين" (الجريسي، 2001: 15) "لا بل اكتفي البعض بالقول بأن الوقت من ذهب، ونسي الحقيقة التي تقول بأن الوقت هو الحياة، وأن ما يذهب منه لا يمكن استرجاعه" (المنصوري، 1996: 5).

"ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، من خلال تواصل مستمر من التخطيط والتحليل، والتقييم في كافة الأنشطة التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية قصوى في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة" (الطراونة، 2000: 46).

وثمة تعريفات متعددة لإدارة الوقت، إذ يعرفها **ستيفن كوفي Stephen Covey**: بأنها "تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام الأقل أهمية". أما **فيرنر Ferner** فيُعرفها بأنها "عملية مستمرة تتطوي على التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص، خلال الفترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق كفاءة وفاعلية عالية في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة" (Ferner, 1080: 12) ويرى **شولر Shuler** بأنها "هي إحدى العمليات التي تستطيع أن

تتجزر المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعّالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية" (Shuler, 1980: 40). بينما مارش **Marsh** أنها "عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل" (Marsh, 1986: 8).

ويرى **الخصيري** إدارة الوقت بأنها "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعّال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة، والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نُحسن إدارة أي عمل آخر" (الخصيري، 2000: 27).

بينما يرى **البرادعي** إن "إدارة الوقت تعني - ببساطة - كيفية التحكم في استخدام الوقت واحترامه" (البرادعي، 2004: 33). ويعرف **الهوري** إدارة الوقت أنها "إدارة الذات، أي إدارة سلوك وتفكير المدير" (الهوري، 1986: 238).

ويقصد بإدارة الوقت "هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبيّة التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة" (خليل، 1991: 17). ويشير **عصفور** إلى أن إدارة الوقت هي "عملية إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت أي الاستخدام الأمثل للوقت بالإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف" (عصفور، 1981: 118).

وقد لخص **بيتر دراكر (Drucker)** تعريف إدارة الوقت بقوله "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر" (Druker, 1972: 24).



ونجد فيما سبق آراء واختلافات وتعدداً للتعريفات حول مفهوم إدارة الوقت ولكنها تؤدي إلى المضمون نفسه، هو القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أي الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة.

## 12.2 أهمية إدارة الوقت:

تتضح أهمية إدارة الوقت في الطريقة والأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، وأن الإدارة الجيدة للوقت هي الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتبرز أهمية إدارة الوقت من خلال النقاط التالية: (عليان، 2005: 31 - 32):

1. تقوم بتحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات، ويمنع التعارض والتضارب والنزاع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين، وكذلك تساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها بشكل يساعد المنظمة على ما يلي:

- تعظيم الاستفادة من كامل الموارد.
- معالجة أي معطل أو مهدد أو غير مستغل.
- رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.
- اكتساب مزايا تنافسية فائقة والفرق عن المنافسين الآخرين.
- قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة.

2. تقوم إدارة الوقت بتعميق الوعي والمدارك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية باتجاه النجاح العام للمنظمة وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح وخاصة المدير، فالمدير هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداة فعالة للارتقاء والتنمية، وأن نجاحه يعد الأساس السريع في تحقيق التقدم للمنظمة ويتم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقه

والاعتماد عليه من خلال التالي: (عليان، 2005: 34)

أ. حسن توزيع المسؤوليات على الأفراد.

ب. حسن إسناد المهام والأعمال للأفراد.

ج. تنمية الإحساس بالرقابة الذاتية والضمير الذاتي للأفراد.

3. تقوم إدارة الوقت باستخدام التنسيق المسبق المبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل

البشري، وزيادة إحساس العاملين في المنظمة بأنهم شركاء وليسوا متنافسين، حيث أنه لا

يوجد وقت لإعادة التعمير والإصلاح، بل كل الوقت موجه لتحقيق التقدم والرفي وإلى

المزيد من التنمية وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت ومن

بينها:

أ. فرق المهام وفرق العمل.

ب. حلقات الجودة والإنتاجية.

ج. الإدارة بالنظم المفتوحة.

د. الإدارة بالأهداف.

ومن ثم يزداد تفويض السلطة وتعميق الإحساس بالمسؤولية وزيادة فعالية الرقابة الذاتية

وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

4. إن سلامة التخطيط المدرك لمدى القيمة ثروة للوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في

المنظمة، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من رسم تصورات

وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ.

5. إن سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد في الترقية

والارتقاء الوظيفي والمهاري وهو ما يستوعبه ذلك من توصيف سليم للوظائف والمهام

والأعمال المتعين القيام بها دخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى، وهو

ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي واللامركزي لانسياب المعلومات والتوسع في استخدام نظم المعلومات الحديثة.

6. دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز والمحرضات سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوة العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المنظمة والارتقاء بألية الإنتاج ورفع الإنتاج، مع توفير أعلى المحفزات.

7. قرب المتابعة أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا وتعميق الإحساس بالأمان وليس بالإرهاب فإنها وسيلة للوقاية من الانحراف ومن ثم توفير الوقت الخاص ووقت إعادة التصويب والتصحيح فضلا عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بالتفعيل والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية، كما أن إدارة الوقت تعمل على تطبيق منظومة الجودة الشاملة (عليان، 2005: 32).

8. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا ووقتا لتحقيق الإنجاز المطلوب، فإن التوجيه في إدارة الوقت يهتم بالموارد البشرية من خلال الارتقاء بالقدرات والمهارات باستخدام منظومة التدريب، في الوقت ذاته تحث على استثمار طاقات الابتكار والإبداع.

9. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الشخصية والإبداعات الفردية والتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات وتحقيق الابتكار والاختراع سواء في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير والتجديد والتحسين والثقة بالمنظمة ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، ثم بذل الجهود بما يؤدي إلى (عليان، 2005: 35-36).

- أ. زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمشروع ككل.
- ب. تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد، والمهدور، والضائع في العمليات الإنتاجية لأن الأداء العام يرتبط ارتباطاً قوياً بحسن إدارة الوقت.
- ج. تحسين معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيداً في منظمة ناجحة، وأن إدارة الوقت هي إدارة ذكية قادرة على اختصار الزمن، وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال ببسر، وبدون إرهاق، وبأقل طاقة، إن هذا يقتضي بالطبع استخداماً جيداً وفعالاً ومتميزاً للعديد من العناصر أهمها:
- الحقائق العلمية والعملية المستمدة من الخبرة سواء المتراكمة أم التي تم التوصل إليها حديثاً.
  - المهارات والملكات الإبداعية الخاصة بكل فرد، وما يتمتع به كل منهم من إمكانيات فعالة.
  - الخيال والتصورات والرؤى المستقبلية والأحلام والطموحات والأمل.
  - الأفكار الجيدة التي تنشئ وتقوم بجمع شمل جميع العاملين في المشروع، ويرتقي بأرائهم ووجهات نظرهم إلى مستوى المبادئ والعقيدة المشتركة في العمل وكل هذا يتحقق من خلال الإدارة الذكية للوقت.

## 13.2 اهتمام علم الإدارة بإدارة الوقت:

تحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور البلدان، وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين، وكانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكاي (James Mackay) في عام 1958، حيث وضع كتابه عن إدارة الوقت وهو

بعنوان **(The Management Of Time)** وكان من أهم العبارات في هذا الكتاب والتي لا تزال ترد إلى وقتنا الحاضر إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم" (الصرن، 2000: 33).

"وبعد هذه الفترة الزمنية بالتحديد ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير، وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب المتعددة في هذا المجال، وقد كانت للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثر كبير في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت. والحقيقة أن الكثير من هذه المساهمات العلمية بدأت في العالم العربي، وبشكل قليل جداً في العالم العربي، فقد أنجز باحثون وكتاب متعددون – أمثال: بيتر داركر **(Peter Drucker)** أحد خبراء التنمية الإدارية المشهورين في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيضاً من أمثال **ماكينزي (Alec Mackenzie)** و**جوزيف كوبر (Joseph Copper)** و**روس ويبر (Ross Webber)** و**جاك فيرنر (Jack Ferner)** الكثير من الدراسات والكتب" (البرادعي، 2004: 16).

والهدف الأساسي لمثل هذه الدراسات هو تعديل فلسفة الإدارة ونظرتها إلى الوقت، بحيث يُعدّ الوقت مورداً **(Resource)** وليس قيداً **(Constraint)**.

## 14.2 إدارة الوقت وعلاقتها بمكونات العملية الإدارية:

"يقول **حلواني وآخرون** وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، حيث إن العملية الإدارية لا تنجح إذا لم نوظف الوقت المتاح بشكل أفضل، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المناطة به" (الشراري، 2004: 13).

"ويقول المغربي وآخرون أن العملية الإدارية يمكن تمثيلها بجسم الإنسان الذي يتطلب أن تقوم عمليات التنفس ودوران الدم والإفراز وغيرها في وقت واحد، فإذا توقف التنفس حتى يقوم الدم بالدوران أو حتى يقوم الكبد لبعض إفرازاته فإن ذلك يؤدي إلى هلاك الجسم، وكذلك القلب فإنه لا يكف عن النبض عند اتساع الرئتين أو انقباض عضلات الذراعين وإنما يقوم الجسم بجميع هذه الأعمال في وقت واحد. وتشمل الإدارة عدداً من الوظائف أهمها التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة" (أبو شيخة، 1991: 34).

"ويتكون وقت العمل من:

- أ. وقت فعال (محتوى أساسي للعمل - لمنتج أو لعملية) وهو الوقت المستغرق في إنتاج هذا المنتج أو أداء هذه العملية بفرض سلامة المواصفات وطرق التشغيل وعدم وجود أي مصدر من مضيعات الوقت أثناء أداء العملية (باستثناء أوقات الراحة الرسمية).
- ب. ووقت غير فعال يمكن تخفيضه أو التخلص من تعدد مسبباته، وما يهملنا هنا هو الوقت غير الفعال الناتج عن قصور الإدارة أو عيوب فيها في أحد أو بعض أو كل عناصر العملية الإدارية: التخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - واتخاذ القرارات - والرقابة" (الصرن، 2000: 45-55).

### أولاً- العلاقة بين إدارة الوقت بالتخطيط:

إن الوقت يرافق التخطيط في جميع مراحله، وهو يربط بين الأجزاء الرئيسة للعملية الإدارية، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمناً لبدائها ونهايتها، حيث يجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المحددة، ولما كان التخطيط متعلقاً بالمستقبل، فإنه يمكن إعطاء أهمية كافية للتنبؤ بالمستقبل عبر الزمن القادم واختيار الوقت المناسب من بين الأوقات المستقبلية القادمة، ولما كان التخطيط هو عملية

مستمرة عبر الزمن، فإنه يجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة، وأن تضع سياستها واستراتيجياتها لفترة زمنية بعيدة المدى، فلا حياء بدون تخطيط ورسم للاستراتيجيات والأهداف المتعلقة بالوقت والزمن.

### ثانياً - العلاقة بين إدارة الوقت والتنظيم:

"التنظيم هو حلقة وصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وعليه فأى خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ، ومن ثم التنظيم السيئ يؤثر على أداء المنظمة، والتنظيم الجيد يخفض ويحدد الوقت المطلوب للإنتاج بدقة، وترتبط إدارة الوقت بالتنظيم في نواح متعددة منها تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط طرائق العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وإعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية المادية الاجتماعية للعمل وأن تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء يعنى أن العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يجب أن يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات، وهو أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين حول طريقة تنفيذ العمل وآليته، فكلما زاد هذا التفاهم أمكن ذلك من توفير الوقت وعدم إضاعته وهدره، هذا بالإضافة إلى الاتجاه نحو تفويض السلطة، كونه يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي يجعل كل فرد يقوم بواجباته ومسئولياته على أكمل وجه، بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً ومتناسقاً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى" (الصرن، 2000:58).

### ثالثاً - العلاقة بين إدارة الوقت والتوظيف:

"تظهر أهمية الوقت في التوظيف عبر تزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك عبر اختيار الأشخاص وتعيينهم وتدريبهم في الوقت الذي

تحتاج إليهم المنظمة، فعملية التوظيف إن لم يتم القيام بها كما يجب، تصبح إحدى المجالات التي تضيع الوقت وتهدره، سواء في زيادة أو نقص عدد الموظفين، أو موظفين غير مدربين أو غير أكفاء، أو عدم انتظام الموظفين في العمل، أو عدم التزامهم بالعمل المكلفين به" (الخصيري، 2000: 79).

#### رابعاً - العلاقة بين إدارة الوقت والتوجيه:

"تظهر أهمية الوقت في التوجيه، باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة، وبذلك فإن إطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر، ومن ثم مما يؤثر على عملية تحقيق الأهداف، وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، فنجح عملية الاتصالات تعتمد على توافر العلاقات الإنسانية المرافقة للعمل، والسياسة التحفيزية المناسبة، والفهم الواضح والصريح لمفهوم جماعات العمل وأثرها على الإنجاز، أو إيجاد علاقات اجتماعية متينة وطيبة، والتعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، وإيجاد جو نفسي مريح يؤدي إلى تادية العمل بكفاءة وفاعلية" (الصرن، 2000: 61).

#### خامساً - العلاقة بين إدارة الوقت والرقابة:

"في الوظيفة الرقابية للإدارة، تُنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، ومقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الموظفون في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط لتحقيقها، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر وقتها إذا كانت ثابتة ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف" (الصرن، 2000: 66).



## سادساً - العلاقة بين إدارة الوقت والاتصالات:

"الاتصال بوصفه نظاماً فعالاً وعملية مزدوجة الاتجاهات، لإرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، ومن ثم لإصدار الأوامر وتلقي التوجيهات والحصول على بيانات المتابعة، يجب أن تتم بالوقت المحدد والمناسب، وذلك ضماناً لوضوحها وجودتها وعدم فقدانها، وتظهر أهمية إدارة الوقت في الاتصالات عند إرسال المعلومات وردود الأفعال واستقبالها في الوقت المناسب، أما إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيراً على كفاءة العمل، ومن ثم تجد المنظمة نفسها أمام مضاعفة الوقت الذي يحتاج إليه العمل في حالة بطء نقل المعلومات، وكذلك حدوث فجوات زمنية بين إصدار الأوامر وبين إبلاغها وبين وصولها إلى المنفذين، أيضاً التهام الوقت في أعمال جانبية نتيجة لاتساع نطاق التحميل على الاتصالات الشخصية لضعف نظام الاتصال" (الخصيري، 2000: 73).

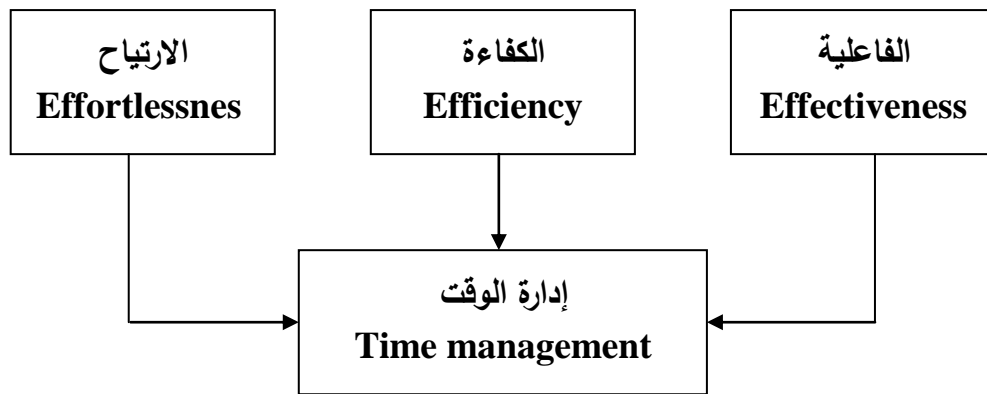
## سابعاً - العلاقة بين إدارة الوقت واتخاذ القرارات:

"تعد عملية إعداد القرار وصنعه واتخاذها هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ قرار مناسب، في الوقت المناسب، ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب، فالإدارة هي فن جعل الآخرين يعملون ما هو مطلوب القيام به، ومن ثم تتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار، ومن ثم تتوقف على كفاءة وجودة مراحل إعداد وصنع القرار ببدائله المختلفة، وعملية اتخاذ القرار تحتاج لفترة زمنية معينة كي يتم تحقيقها، وبدون شك، فإن اختلاف نوعية المشكلات والظروف التي تواجه الإدارة - فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية - له تأثيره على الوقت المحدد لاتخاذ القرار حيث إن هناك جزءاً كبيراً من وقت المدير يتم إنفاقه في اتخاذ العديد من القرارات المختلفة، وإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في جميع الوظائف الإدارية، ومن ثم فإن نجاح المنظمات يتوقف - إلى حد كبير - على مدى

سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، ولكي تكون بارعاً في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يجب إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تتطوي على مجموعة من العناصر (الاختيار، توافر البدائل، الأهداف والغايات، الوقت المناسب، الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة، البيئة الداخلية للمنظمة، البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية) وبذلك يمكن ضمان سلامة القرارات التي يتم اتخاذها في الوقت المناسب ورشدها، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه انجاز العمل" (الصرن، 2000: 73).

## 15.2 مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

"مع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة. وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت. ومع تعدد الجهود والتعريفات نحو هذا المفهوم إلا أن مفهوم الخصائص الثلاث للتعامل مع الوقت يُعد من أكمل المفاهيم، ويشير هذا المفهوم في مجمله إلى ضرورة توافر (The 3 Effs)، وهو مختصر لثلاث كلمات تبدأ بـ (Eff) وهذه الخصائص تجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه" (حمودة، 2003: 9). كما يتضح من الشكل (3.2):



مكونات الإدارة الفعالة للوقت

المصدر: عبدالناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة

الدول العربية، القاهرة، 2003، ص:9.

ويتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، وهذه العناصر هي:

- كون التعامل مع الوقت فعالاً **Effective** بمعنى أن يتحقق التأثير المحدد والمرغوب فيه.
- كون التعامل مع الوقت كفوئاً **Efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع.
- كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهد **Effortless** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية. إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب هذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على المعتاد من العمل والحياة اليومية.

"ويمكن القول إن إدارة الفرد لوقته (PTM) Personal Time Management هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له، وهو الوقت، ومع الأهمية الشديدة لعنصر الوقت، إلا أنه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء الكثير من الناس تقديرها" Gerard M Blair موقع الكتروني: تاريخ الزيارة 2013/10/3).

## 16.2 أنماط إدارة الوقت:

"إن من أفضل أنظمة التحكم في الوقت هي الأنظمة المتوازنة. إن كانت إدارة الوقت محكمة للغاية، فمن الممكن أن يصبح الأفراد ذوي هوس بشأن الطريقة التي يقضون بها الوقت. وعلى النقيض من ذلك، ففي وجود إدارة متراخية للوقت فإنها تؤدي إلى لا مبالاة وإحباط حيث

إنه ما من شيء ذي معنى يمكن إنجازه، لذا يعدُّ التوازن صفة حيوية من أجل نظام جيد لإدارة الوقت" (العقيلي، 2012: 48).

يذكر الكيلاني أن لإدارة الوقت خمسة أنماط هي (هشام الكيلاني، 2006: 24-25):

1. **المنظم جداً:** وهذا النمط شغله الشاغل أن يكون منظم الوقت، وأن يقول عنه الآخرون ذلك، يخطط وقته بصفة دائمة، فإذا لم يحقق ما خطط له يقوم بوضع خطة جديدة، ويضيع كل وقته هباءً في تحليل التفاصيل الدقيقة وإعداد القوائم، فهو يهتم بأن يبدو منظمًا أكثر من أن يهتم بأداء عمله.
2. **المشغول جداً:** وهذا النمط مشغول جداً دائماً، يجري في كل مكان، يشكو من أنه لا يملك الوقت الكافي لإنجاز كل ما يريد في اليوم، لا يستطيع الاسترخاء، ويشعر بالذنب لو أخذ وقتاً ولو قصيراً للراحة، ودائماً تسمعه يشكو من أنه لا يعمل بجد ويحتاج إلى المزيد من الوقت لأن عدد ساعات اليوم غير كافية.
3. **مجنون الوقت:** هذا النمط مهتم كثيراً بالوقت ولا يعد العمل معه أمراً سهلاً، ويكون مكتبه مكدياً بأدوات مختلفة لإدارة وتنظيم الوقت، فإذا نظرت إلى جدولته اليومي تجده ست دقائق إفطار، وثلاث دقائق للاتصال بالزوجة، وتسع دقائق اجتماع... إلخ، وشعاره في الحياة أن الوقت من ذهب وهؤلاء الأفراد تستحوذ عليهم بشكل غامر الرغبة في عدم إهدار جزء من الدقيقة.
4. **الفوضوي:** هذا النمط غير مرتب وغير منظم تجده مُحاطاً بالأوراق في كل مكان على المكتب وعلى الأرض و... إلخ، وهو يفضل الملفات العامة المتنوعة، ويضع كل شيء بهذه الملفات المتنوعة، وهو دائماً يفقد الأوراق والأشياء ويتهم الآخرين بأخذها.

5. **المنظم:** هذا النمط يتميز بالنظام الشديد، فهو يعرف كيف يتعامل مع كل أنواع المقاطعة ويعرف كيف يحدد أولوياته، ويعرف كيف يدير وقته.

ويري **عبدالوهاب** أن هناك أربعة أنماط من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت كالاتي  
(على عبدالوهاب: 1993:185):

1. **المضيع للوقت:** وهو الشخص الذي لا يستطيع التعامل مع الوقت لأنه غافل غير مدرك لأهمية الوقت.

2. **المستخدم للوقت:** وهو الشخص الذي يعمل حتى لا يكون عاطلاً وقد ينفق ما لديه من وقت للقيام بأنشطة معينة مؤقتاً.

3. **المستفيد من الوقت:** وهو الشخص الذي يسعى لإنفاق وقته بطريقة تحقق له ولغيره أكثر استفادة ممكنة.

4. **المنجز:** وهو الشخص الذي يستغل وقته للوصول إلى أهداف محددة من خلال ما يقوم به من أنشطة ومجهودات.

## 17.2 مبادئ إدارة الوقت:

"وقد لخص لي وأدوك " **Lee and Adcock** " اثني عشر مبدأ لإدارة الوقت من خلال مراجعتهما لبعض الأفكار والاقتراحات والتوصيات التي جمعت من المنظمات والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت، وصنفت هذه المبادئ بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف لتعطي في النهاية إدارة جيدة للوقت، وقد جاءت هذه المبادئ كالاتي " (كساب، 2005:12):

1. **مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة:** كأن تكون خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات.

2. **مبدأ التخطيط اليومي:** "أن يضع في بداية كل يوم عمل أو في نهايته خطته لما يريد أن ينجز من مهام، ثم يشرك معه السكرتارية في تخطيط البرنامج اليومي. إن النتائج الناجحة التي تحقق دون تحقيق مسبق هي نتائج الحظ والصدفة، فلقد أثبت اليابانيون أن طول الوقت الذي نقضيه في التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلي المأخوذ في الإنجاز وله تأثيره أيضاً على النتيجة النهائية" (الصيرفي، 2003:134):



شكل (4.2) العلاقة بين التخطيط والانجاز

المصدر: محمد عبدالفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:134.

3. **مبدأ تحديد الأهداف:** بأن يحدد الأهداف، ويحدد مراحلها إلى أهداف قريبة المدى، ومتوسطة المدى، وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف.

4. **مبدأ تحديد الأولويات:** بعد تحديد قائمة الأهداف، تحتاج الأولويات لترتيبها في شكل جدول، حسب قانون باريتو الذي يقول: "إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها علمياً حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ الـ20% منها ذات الأهمية العالية، فإننا بهذه الحالة قد حققنا 80% من القيمة، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر، في حين الـ80 المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة وأهمية أقل مما ينتج عنها من فائدة أو قيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% فقط" (ميشرا، 1991:35).
5. **مبدأ تحريك الأوراق:** ويعني أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن، بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة ما أمكن ذلك حتي يتجنب تكديس الأوراق.
6. **مبدأ المزج بين المهام المتشابهة:** توجد مهام متشابهة يمكن لرئيس القسم دمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها.
7. **مبدأ المرونة:** ويعني أن يكون الجدول مرتباً، وبه فراغات حتي يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات.
8. **مبدأ تفتيت المهام:** عندما يواجه الإداري مهاماً صعبة عليه أن يفتتها إلى جزئيات صغيرة حتي يسهل التعامل معها.
9. **مبدأ التفويض:** أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين: أولاً: تدريبهم، ثانياً: يوفر لنفسه وقتاً كافياً لإنجاز المهام الصعبة.
10. **مبدأ ذروة النشاط الذهني:** وهو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني فعليه أن يحدد هذا الوقت للمهام الصعبة.
11. **مبدأ الساعة الهادئة:** على الإداري أن يخصص في يوم عمله ساعة هدوء لا يقاطعه فيها أحد حتي يعطي لنفسه فرصة تأمل لمؤسسته وتطويرها ويراجع جدول المهام.

## 18.2 الطرق الحديثة لاستغلال الوقت بشكل فعال:

"تعددت الطرق المستخدمة من قبل مديري التنظيم وإدارة الوقت، حيث إن كثيراً منهم يقومون بجدولة أعمالهم ونشاطاتهم اليومية والأسبوعية رقمياً، دون تحديد معين لوقت النشاط وفترة أو حتى أولويته. وهناك من يعتمد على شكل رئيسي على سكرتيه الخاص في جدولة النشاطات وتوقيت المواعيد. ويرغم من هذه الطرق التقليدية الكثيرة في المجال، فهناك بعض الطرق العلمية الحديثة التي أثبتت التجارب نتائجها الجيدة على المستوى العملي، ومن هذه الطرق التي يمكن الاستفادة في استثمار ما يأتي": (خواجه، 2002:43).

### 1. طريقة التقويم:

- تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقاً، ووضعها على التقويم الخاص، وتسير خطوات هذه الطريقة على النحو التالي:
- أ. يضع الإداري المواعيد أو الالتزامات المحددة مسبقاً على التقويم المعد لهذا الغرض. ولا يستطيع معه أن يقضي الوقت المحدد له في أي غرض آخر.
  - ب. وضع أهداف شهرية ومحددة تنجز في مواعيد واضحة ومعينة طبقاً للجدول الزمني المحدد، حسب أولوية الأهداف وأهميتها.
  - ج. تقييم النتائج شهرياً للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحدد لها.
  - د. يمكن تطبيق هذه الطريقة بمرونة كافية، بأن يقسم الإداري النشاطات إلى ثابتة لا يمكن تغيير مواعيدها على الإطلاق، ونشاطات أخرى تكون قابلة للتغيير الكلي والتغيير الجزئي وذلك حسب الظروف.



## 2. طريقة دراسة الأنظمة:

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العمل الموجود في المنظمة إلى أنظمة معينة بحيث يتكون كل نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، مثل الاجتماعات، والمراسلات والزوار واتخاذ القرارات، وبعد ذلك يتم متابعة هذه النشاطات بشكل دقيق للوصول إلى مخرجات النظام، وتهدف هذه الخطوات إلى معرفة النشاطات الجزئية التي يجب حذفها أو تعديلها أو تبسيطها لتقليل الوقت الخاص بهذا النظام ويمكن توضيح هذه من خلال الخطوات التالية:

- أ. تسجيل وتحليل الوضع الحالي للنظام.
- ب. رسم تخطيطي لكيفية انتقال العمليات من البداية حتى النهاية.
- ج. تحليل وتقييم التابع الخاص للنشاطات بهدف تحسينها وتطويرها وتوفير الوقت اللازم لإنجازها.

وتتميز هذه الطريقة بالاستمرارية والديمومة وعلى الإداري متابعة تحليل العمليات الموجودة في الأنظمة المختلفة للخروج بأفضل أساليب العمل التي تحقق الأهداف في أقل وقت ممكن.

## 3. طريقة الساعات الحيوية والبيولوجية:

"تختلف الساعات الحيوية عن الساعات الميكانيكية والتي تدور بنظام دوران الأرض حول الشمس، فالساعات الحيوية عبارة عن دورات لعمليات معينة في جسم الإنسان، بحيث توجه وتنظم هذه الدورات بما يسمى الإيقاع أو الاتزان الحيوي (Biorhythms) ويساعد هذا الاتزان الحيوي على التنبؤ بالسلوكيات والأحاسيس والمشاعر، وتعتمد هذه الطريقة على أبحاث الأستاذ (فنست مالا ردي)، حيث أوجد ثلاث إيقاعات أساسية في جسم الإنسان وهي "الإيقاع الجسمي، والإيقاع العاطفي، والإيقاع الذهني"، وتتم هذه الإيقاعات بدورات وفي قدرة الإنسان على

الإنتاج، فهي ترتفع أو تنخفض تبعاً للفترة الزمنية التي يعيشها الإنسان خلال اليوم أو الشهر" (سلامة، 1988: 63).

#### 4. طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط:

"تعتمد هذه الطريقة على قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية، وتحدد في هذه القائمة نوعية النشاط الذي سيقوم به الإداري، والوقت الذي يستغرقه للتعرف على كيفية انقضاء يوم عمل كامل أو أسبوع عمل كامل، وبذلك يمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف على النشاطات التي استغرقت منه وقتاً أطول مما يجب، أو النشاطات التي لم تكن محددة مسبقاً وبعد عملية التحليل يمكن للإداري أن يقوم بإنشاء قائمة جديدة تكون معدلة لكي يستطيع الإداري أن يخرج بموقف جيد بشأن النشاطات التي قام بمعالجتها لتوفير وتنظيم إدارة الوقت" (سلامة، 1988: 65).

#### 5. طريقة نظم التذكير:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة، التي تساعد الإداري في تذكر التزاماته ومواعيده ليقوم بإنجازها في وقتها المحدد، ومن هذه الأنظمة الآتية (سلامة، 1988: 67-75):

- أ. **نظام المذكرة الجيبية:** يسجل في هذا النظام الملاحظات والمهام والنشاطات والمواعيد التي سيقوم بها الإداري أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي (الأسبوعي أو الشهري).
- ب. **نظام اللوح الرقابي:** يعمل هذا النظام على كتابة أو تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح معين، بحيث تبين عليه نوعية النشاط وأهميته والتاريخ المتوقع للإنجازه فيه والتاريخ الفعلي للإنجاز والملاحظات الخاصة به كالمشكلات التي أعاقت الإنتاج، أو التغيرات التي حصلت على النشاط نفسه.

6. نظام العلامات الملونة: "يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير المهمة، والمهمة، والمهمة جداً، وبناءً على ذلك يتم تجديد أولويات هذه النشاطات والتاريخ المتوقع لإنجازها، ويتم في هذا النظام وضع ورقة ملونة على كل ملف معين يتم الاتفاق على معناها. والأخرى ذات الأهمية القصوى وكل نشاط يلون بلون حسب أهميته".

## الفصل الثالث

### مُضَيِّعات إدارة الوقت

### 1.3 مفهوم مُضيّعات الوقت:

"يعد الوقت من أثنى الموارد التي يمتلكها الإنسان، والتي يتساوى جميع الأفراد في استخدامه، وهو المقياس والمعيّار، والمحرك نحو إنجاز الأهداف المعصومة، وإدارة هذا الوقت من أهمّ الفنون التي تميز بين الأفراد، والإدارات المختلفة، وتعد الاستفادة من الوقت إحدى المعايير المهمة التي تميز بين الدول المتقدمة والنامية من حيث حداثة الإدارة، والقدرة على الإنجاز" (الصدّيق، 1997:114).

"ويعتبر مفهوم مُضيّعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والأزمات والأمكنة، والأشخاص، وقد يبدو تعريف (مُضيّعات الوقت Time Wasters) سهلاً للوهلة الأولى، فالهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها (مُضيّعات) للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، أن يعتبر النشاط مضيّعاً للوقت، لك أو لشخص آخر، كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح" (أبو شيخة، 1991:131).

حيث عرفها **عبدالجواد** بأنها "تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً" (عبدالجواد، 2000:69).

في حين عرفها **وحيد الهندي** بأنها "الأنشطة التي تمارس بطريقة تحد من القدرة على استغلال الوقت الاستغلال الأمثل" (الهندي، 2001:52).

أيضاً عرفها خليل بأنها "أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضرورياً أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطى عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله" (خليل، 1999:305)، أما عبدالفتاح دياب فعرفها "بأنها تلك العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة والتي لها قيمة عالية أو بأنها الأعمال التي يستهلك فيها كمية كبيرة من الوقت وبشكل لا يتناسب مع القيمة الناتجة من تنفيذ الأعمال أي أنها لا تسهم مساهمة محدودة في تحقيق الهدف النهائي" (دياب، 1999:16).

"وتكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض المديرين يعملون في ظل اعتقاد أن مفاده: أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية لجؤوا إلى العمل بشكل أسرع، وقد يكون في ذلك فائدة، وبخاصة عند الذين يقضون وقتاً طويلاً في القيام بشؤون إدارتهم، ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع مشكلات، فيقع المدير في الخطأ، لأن الوقت المخصص للتفكير، والتخطيط يصبح قليلاً، وقد يتبنى المدير استراتيجية أخرى، ألا وهي العمل لساعات أطول، وربما تصل ضعف ساعات العمل، وعندئذٍ يختفي الوقت الذي يحتفظ به المدير لنفسه، وتظهر مشاكل ذلك في صورة أمراض، وإرهاقات جسدية" (القيوتي، أبو شيخة، 1993:100).

"إنّ النظرة الشاملة (مُضَيِّعات) الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي" (ماكنزي وريتشارد، 1991:263):

1. يعتبر أي نشاط مُضَيِّعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يُعقد مثلاً كل صباح يوم الإثنين مع الموظفين مُضَيِّعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو.

2. كل مُضيّع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير يُضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية مقاساً على الأنشطة المدير تجاه أهدافه.

3. إن سبب جميع مُضيّعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج إلى من يضيعه.

بالرغم من أن جميع (مُضيّعات) الوقت يمكن تبريرها كالقول، "إن الأمر ليس مسؤوليتي"، "إن المجتمع يفرض هذا"، وهكذا فإن مما لاشك فيه أن جميع مُضيّعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فأنت المسئول عنها ويبقى الحل في يدك فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وإن عدم إدراك الحقائق لا يعنى أنها موجودة.

"ويمكن القول بأنه لا توجد قاعدة عامة معينة تحدد مُضيّعات الوقت، فالمُضيّعات تتنوع وفقاً للحالة أو الموقف الذي يتعرض له المدير، فالمدير وحده هو الذي يدرك درجة الاستفادة أو عدم الاستفادة من الوقت الذي قضاؤه في أداء عمل ما، كما أنّ إدارة الوقت تختلف من بيئة إلى أخرى، كما تختلف وفقاً للسن والجنس ودرجة التعلم والحالة الاقتصادية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، رغم ذلك هناك العديد من الكتاب الذين حاولوا وضع قائمة بالمُضيّعات التي تؤدي إلى ضياع الوقت محاولين تبويبها لكل حسب وجهة نظره ويُعد ماكنزي أكثرهم تفصيلاً ودقة في عرضه لهذه المُضيّعات، خصوصاً وأنه عرضها بأشكال مختلفة ووزعها على الأنشطة الإدارية الرئيسية، كما موضح بالشكل (1.3).

ومن ذلك الشكل حدد **ماكنزي** هذه المضيّعات في خمس وثلاثين (35) مضيّعاً موزعة على المجالات المتعلقة "بالتخطيط والتنظيم والاتصالات والرقابة واتخاذ القرارات والتنفيذ" ويرى أنّ معظم هذه المضيّعات تعود أساساً إلى عدم ممارسة عمليات إدارة الوقت ونشاطاتها الأساسية بشكل سليم أو أنها تتعلق بعادات العمل غير الصحيحة أو لمضيّعات أخرى، إلا أن جميع هذه المضيّعات قابلة للمعالجة والتصحيح وذلك بتجاوز تلك المضيّعات بإجراءات يقوم بها المدير نفسه أو من خلال برامج لعموم المنظمة.

وقد كان **ماكنزي** موقفاً حين عرض مضيّعات الوقت بطريقة أكثر فائدة للمديرين والباحثين والمهتمين بتلك المضيّعات، إذ وضع جدولاً يتضمن كل المضيّعات التي تؤدي إلى هدر الوقت والطول الممكنة لتجاوزها، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1.3) الذي يُظهر أنّ عشر مضيّعاً للوقت إذا توفرت ظروف معينة لذلك" (وائل، 2006: 63).





شكل (1.3)

### مُضَيِّعات الوقت موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسية

المصدر: سهيل سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1988 ص: 47 .

### جدول رقم (1.3)

#### مُضَيِّعات الوقت وأسبابها ومعالجتها

ت	المُضَيِّع	الأسباب	المعالجة
1	ضعف التفويض	- عدم كفاءة المرؤوسين. - العبء الكبير على المرؤوسين.	- التدريب. - موازنة عبء العمل.
2	الهاتف	- ضعف الضبط الذاتي. - رغبة المدير في الشهرة.	- تجميع المكالمات بوقت واحد . - الإجابة على المكالمات المهمة.
3	الاجتماعات	- عدم اتخاذ القرارات . - المناقشات المستفيضة. - القيادة الضعيفة للاجتماع.	- تشجيع اتخاذ القرارات عند توفر بعض الحقائق. - عدم تحقيق الاجتماعات غير الهامة. - استخدام جدول للاجتماع وتحديد وقت كل موضوع.
4	الزائرون	- المجالات الاجتماعية. - عدم الرفض (الاعتذار).	- ممارسة خارج وقت العمل. - الاعتذار عن الزيارات غير المهمة.
5	ضعف التخطيط	- عدم وجود أهداف وأسبقيات. - عدم إدراك فوائد التخطيط.	- وضع الأهداف والأسبقيات. - إدراك أن التخطيط يأخذ وقتاً لكنه يحقق منافعاً.
6	الإدارة بالأزمات	- ضعف التخطيط. - تقديرات غير دقيقة للوقت.	- كما ذكر في مجال ضعف التخطيط. - السماح بوقت أكثر ،عدم السماح بالمقاطعات.
7	الرقابة	- عدم وجود الأهداف والأسبقيات. - التدقيق على المرؤوسين. - عدم التفويض.	- وضع الأهداف، تفويض بعض الأعمال الروتينية . - النظر إلى النتائج وليس إلى التفاصيل - إدراك انه بدون التفويض يستحيل أداء شيء.
8	المقاطعات	- عدم القدرة على الرفض.	- الرفض، عدم استخدام سياسة الباب المفتوح دائماً.
9	تأجيل اتخاذ القرارات	- ضعف الثقة بالحقائق. - الاعتماد على تحليل جميع الحقائق. - وجود عقاب على الخطأ.	- تحسين طريقة جمع الحقائق وإجراءات الدقة فيها. - تشجيع تحمل المخاطرة. - استخدام الخطأ كعملية تعلم .
10	العمل الورقي	- ثورة المعلومات . - عدم غريلة وفرز العمل الورقي.	- القراءة السريعة والمختارة. - القيام بالمهم من العمل الورقي وتفويض الباقي.

ت	المُضَيِّع	الأسباب	المعالجة
11	الولاء العالي	- الاهتمام الواسع بالعمل وخط الأسبقيات.	- وضع أول الأعمال أولاً عند التنفيذ.
12	الاندفاع أو الاستعجال	- الاهتمام بالتفاصيل . - محاولة إنجاز الكثير بوقت قليل. - التجاوب مع الملح من الأعمال .	- التركيز على الأسباب في العمل . - تنفيذ الأقل وتفويض الأكثر . - التمييز بين الضروري والمهم.

المصدر بتصريف:

Mackenzie, R-Alec ,**Managing Time at Tae top, in :Tae Chief Executive Office & Its Responibilities** ,New ork:AMA com , 1973 ,PP:17-20.

"كذلك يؤكد **ماكنزي** بقوله في محاضرة له سنة 1988 بعنوان:  
(Management key to Managing your Time) عندما وجهه إليه سؤال يخص أهم  
مُضَيِّعات الوقت بالنسبة للمدير وذلك حسب تسلسلها من ناحية الأهمية فقال: المقاطعات  
الهاتفية، كثرة جدولة المهام، الأعمال الورقية والمكتب مزدحم بالأوراق، ثم الزوار المفاجئون،  
الاجتماعات، المعلومات الناقصة والأزمات والتعب، ومحاولة إنجاز الكثير من الأعمال في وقت  
واحد، ثم الانهماك الزائد في العمل" (وائل، 2006: 66).

إن استقراء كثير من الدراسات السابقة يُظهر أنها قد أفردت حيزاً مهماً لدراسة العوامل التي  
تؤدي إلي ضياع الوقت لدى المديرين، فقد تناول هاريسون **Harrison** مُضَيِّعات الوقت لدى  
المديرين في دراسة له بعنوان (الإدارة وإدارة الوقت) حيث ذكر خمسة وعشرين عاملاً مؤدياً إلى  
ضياع وقت المدير، نذكر منها "سوء الإشراف، وعدم تفويض السلطة، والاجتماعات الطويلة،  
والزيارات غير المسوغة، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد المطلوب وقراءة الصحف  
والمجلات، والاهتمام بنشاطات قليلة الأهمية" (Harrison,1978:85).

وقد أوضح بيتر داركر **Peter Drucke** العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت فيما

يأتي:

"زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد المعقول، وقراءة الصحف والمجلات تضخم عدد العاملين، سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم، الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، البدء بتنفيذ أية مهمة قبل التفكير والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة قبل انجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية القليلة الأهمية" (الصرن، 2000: 158-159).

كما حاول القريوتي التركيز على المضيعات التنظيمية لهدر الوقت، حيث أشار وفي حضور الواقع العربي الإداري بقوله: "تمتاز المنظمات الحديثة بالضخامة والتعقيد إذ ليس من المستغرب أن نجد أشخاصاً ذوي مناصب ورتب عالية ومكاتب فخمة وليس لديهم أعمال توازي هذه الألقاب، وذلك نتيجة لمضيعات تنظيمية كثيرة، كوجود فائض في الأيدي العاملة وتركيزاً لسلطة في قمة الهرم الإداري، وفي مثل هذه الظروف يسلك كثير من الإداريين طريقاً يستنزف من خلاله الوقت دون أن يكون لصالح العمل، فقد يقضي المدير وقته في حل المربعات والألغاز التي تظهر يومياً في الصحف إلى جانب الاهتمام الزائد بالشكليات والدعوات الخاصة والمقابلات الطويلة" (القريوتي، 1985: 135).

ومن الدراسات الميدانية في الدول العربية، والتي كانت مضيعات الوقت من بين الموضوعات التي تمت مناقشتها فيها، الدراسة التي أجراها محمد شاكر عصفور على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد أوضحت هذه الدراسة أن أهم مضيعات الوقت كانت على النحو الآتي: "التأخر صباحاً عن العمل، المكالمات الهاتفية لأغراض خاصة،

قراءة المجالات المتلقة بالعمل، تناول الشاي والقهوة، مراجعة المستشفى، مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام، مُضيّعات أخرى" (عصفور، 1980:317).

وانتهى محمد غيث في دراسة له بعنوان الإنتاجية في القطاع الحكومي إلى وضع قائمة مكونة من عشرة بنود تمثل أهم معوقات الوقت، كما رأتها مجموعة من المديرين العاملين في المملكة العربية السعودية واشتملت بنود القائمة على العناصر الآتية: "الموظفين غير المؤهلين، الزوار بدون مواعيد، الإجراءات الروتينية المعقدة المقاطعات في أثناء العمل، الأشياء الموضوعية في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعاملات، عدم التقيد بساعات العمل الرسمية، الهاتف الذي لا يمكن التنبؤ بموعد رنينه، عدم تفويض السلطة بشكل صحيح الاعتماد على الذاكرة بدلاً من تخطيط العمل ومتابعته، التنظيم السيئ للعمل" (الجريسي، 2001 : 115).

وأوضح Bond أن مُضيّعات الوقت التي تؤدي ضياع الوقت وإهداره هي نوعان: فالْمُضيّعات الخارجية "Eternal time wasters" مثل الزوار والهاتف الذي لا ينقطع، مما يسرق منا وقتاً ثميناً لا يعوض، ولذلك ينصح Bond بأن نحسن التأمل مع مُضيّعات الوقت الخارجية لأنها عادة تدخل إلينا دون أن نحسب حساباً لها.

ويتطرق Bond إلى جانب آخر من مُضيّعات الوقت، ويسميتها مُضيّعات الوقت الداخلية "Internal Time wasters" مثل القصور في التخطيط السليم للعمل، والذي هو اتجاه شخصي لدى بعض المديرين لا يستطيعون التخلص منه (Bond، 1982 : 20-21).

هذا بالإضافة، إلى العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال وتوصلت في مجملها إلى مُضيّعات تؤدي إلى إهدار وقت المدير أو عدم استخدامه لوقته الاستخدام الأمثل (وائل، 2006 : 69).

## 2.3 أسباب مُضيّعات الوقت:

"يمكن تصنيف مُضيّعات الوقت إلى أسباب تنظيمية وأخرى ذاتية" (علوان، أحمد،

2009: 90):

### أولاً: الأسباب التنظيمية:

وهذه يمكن تحديدها بالآتي:

مما تقدم يمكن القول إن مُضيّعات الوقت تعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف.

### 1. المكالمات الهاتفية:

"يعتبر الهاتف إحدى وسائل التكنولوجيا والتطور التي توفر الوقت لأنه يبسر سبل الاتصال المباشر دون تكبد مشقة أو إرسال الرسائل بحثاً عن معلومة أو بهدف الاتصال بشخص أو جهة، ولكن وكأي اختراع فإنه قد يساء استخدام الهاتف فيصبح أداة لتضيع الوقت بدلاً من توفيره، وتتبلور مشكلة إضاعة الوقت نتيجة المكالمات الهاتفية في النقاط التالية" (جيفري ماير، 1997: 188):

1. كم الوقت الذي تستغرقه المكالمات الهاتفية في حد ذاتها.
  2. الوقت الذي يستغرقه الشخص لإعادة للتواصل مع ما كان يقوم به قبل حدوث المقاطعة.
- لذا يجب عليه قبل إجراء المكالمات أن نحفظ الرسالة التي نود نقلها، فكما نعلم أن في طول المكالمات الهاتفية مضيعة الوقت.

## المزايا التي يتمتع بها الهاتف:

"يتمتع الهاتف بعدة مزايا تحقق السيطرة على الوقت لدى الأفراد، ومن أهم المزايا ما يلي"

(علوان، أحمد، 2009: 92):

1. افتراض أهمية المكالمات الهاتفية.
  2. الرغبة في الإلمام بالمعلومات أولاً بأول.
  3. الحيز الاجتماعي الترفيهي الذي تشغله المكالمات الهاتفية.
- ومن هنا يجب أن لا يتبدد وقت المدير في الاتصالات الشخصية التي لا علاقة لها بالعمل، "ولتحسين وزيادة فاعلية المدير في إدارة المكالمات الهاتفية يجب اتباع ما يلي"، (دياب، 1999:144).

1. تكليف (السكرتيرة) بالرد على المكالمات.
2. عند البدء بمكالمة ما، يستحسن أن يتم التعريف الشخصي مباشرة من لدن المرسل، وأن يتم اختيار عبارات التحية والسلام اللطيفة، والتقليل من المجاملات والأحاديث المتنوعة التي تسبق حديث العمل أو موضوع المكالمة.
3. أن يتوفر لدى المدير دليل خاص بأرقام الهواتف التي يتعامل معها باستمرار، وبما يضمن استخدامه بصورة سريعة. ومن الضروري كذلك تنمية مهارات الاستماع والتحدث لدى المدير.
4. الاستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية، الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة.
5. تخصيص وقت معين في اليوم، إن أمكن لإجراء المكالمات الهاتفية، فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير في توفير كثير من الوقت.

6. قيام المدير بتحضير ملخص للموضوعات التي ستغطيها في المكالمة الهاتفية.
7. إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقيق أهدافها.
8. أن يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد أنه سيتصل به ويكون مطيلاً للكلام معه من غير أن يقول شيئاً.
9. تطوير مهارات المرؤوسين في استخدام الهاتف، سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسألوها أو من حيث الإجابة عنها.

## 2. الزيارات المفاجئة:

"يعتبر مكتب العمل مكاناً يتم فيه تصريف الأعمال وليس صالوناً أو مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء، بل الزيارات الرسمية والتي هي من أجل العمل يجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت المدير، والمشكلة في الزيارات المفاجئة أنها تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد "دقيقة واحدة من وقتك" وتتحول هذه الدقيقة في الغالب إلى أكثر من 20 دقيقة، وقد يكون المفهوم الخاطئ لسياسة الباب المفتوح أيضاً أحد عناصر زيادة معدلات الزيارات المفاجئة، فالمفهوم الأصلي لسياسة الباب المفتوح يعني أنه يمكن لأي شخص أن يصل إلى المسؤول يلتقيه في إطار وقت محدد ومحسوب ومجدول بهدف الحصول على حل للمشاكل المثارة فعلاً وهناك أساليب يتم التعامل فيها مع زوار المفاجئة على النحو التالي " (الشافعي، 2002: 82-83):

1. يجب على المدير أن يعمل وفق اتجاهاته عند حدوث المقاطعات ولن ينظر إليها على أنها جزء من وظيفته.
2. التعامل مع أسئلة الزوار مباشرة سواء أكانت معلومة حقيقية للتشاور أم أمراً طارئاً جاداً.
3. عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة.
4. تحديد مفهوم دقيق لسياسة الباب المفتوح.



5. أحالة الزائر إلى شخص مسؤول لديه القدرة للرد على السؤال.

6. على المدير أن يقول "لا" من غير أن يتسبب في إهانة أحد أن "لا" ليست محببة للنفس ولكن يمكن للمدير أن يقلل من سوء جاذبيتها بإبرار بعض البدائل، كقوله: "إن زيدا من الناس يمكنه أن يعمل هذا بدلاً مني"، أو قوله: "أشكر لك سؤالك، ولكن على أن أقول لا، فأنا لا أستطيع أن أفعل هذا"، على أن ذلك لا يعني أن أشعر بالذنب بسبب ذلك أو تبالغ في الاعتذار، فإذا ما أصرَّ صاحب الحاجة على طلبه، أعد كلمة "لا" بهدوء وبدون غضب، لأن هدفك سيظل عدم قبول الدعوة وليس إهانة الشخص، وحين لا تكسب الآخرين فليس أقل أن تكسب نفسك.

3. اتساع وامتداد وقت الاجتماعات الدورية وغير الدورية (الاجتماعات الطويلة):

"حيث إن كثيرا ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت، عندما يتبارى الحاضرون في مناقشة الموضوعات المعروضة، ومدّها إلى موضوعات أخرى جديدة، وطرح وجهات النظر، وإبداء الرأي وعرض ما يرى كل منهم من حلول للمشاكل وغيرها، والدخول في حوارات جانبية وكلمات مجاملة وترحيب وتعارف، ولذا يجب أن يتم الانتباه إلى ضرورة تنظيم الاجتماعات بحيث تكون مفيدة ولا تخرج عن الموضوع، وتحقق الأهداف المتوخاة منه، ويكون ذلك من خلال تحضير مسبق لجدول الأعمال وتحديد إجراءات العمل ووضع نظام النقاش في الاجتماعات والتلخيص الجيد، وغيرها من التقنين، نذكر منها على سبيل المثال": (عليان، 2005: 157).

1. تحضير للاجتماعات بصورة جيدة إذا كان المدير داعياً إليها، وتحديد أهدافها بشكل واضح ودقيق.

2. عدم التشجيع على عقد اجتماعات غير ضرورية.

3. وضع جدول أعمال مسبق يحدد النقاط التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.
4. تحديد وقت مسبق للبدء ووقت لالانتهاء من الاجتماع بحيث لا يتعدى هذا الوقت.
5. عدم السماح بأي مقاطعات خلال الاجتماع حتى لا يؤدي إلى ضياع الوقت.
6. الدقة في تحديد الأشخاص الذين يستلزم حضورهم للاجتماع .
7. والقيام بتلخيص النتائج التي أسفرت عن الاجتماعات لضمان الموافقة عليها وتذكير المشاركين بالتكليفات التي تخصهم.

#### 4. عدم وجود أهداف محددة وأولويات متبناة من جانب متخذ القرار :

"حيث يضيع وقت كثير من المديرين والموظفين نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب إنجازه، إذ لا تكون لهم أهداف واضحة يعملون على جدولتها، وبالتالي تنظيم البدء بتنفيذها خطوة بخطوة، لذلك من الضروري أن يحدد الأفراد لأنفسهم سواء أكانوا موظفين أو مديرين أهدافهم لتبرير الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي يسهل عليهم محاسبة أنفسهم ومراجعة نظام صرفهم أو استخدامهم لأوقاتهم" (عليان، 2005: 158).

#### 5. الترتيب السيئ لمحتويات المكتب :

"يعتبر التنظيم آلية لتيسير سبل العمل، وبما يضمن أن يكون استثمار الوقت استثماراً مجدياً، فإذا كان التنظيم سيئاً فإن إدارة الوقت تكون سيئة، حيث تداخل الأوراق بسبب ضياع المستندات ويصبح العثور على موضوع معين عملية صعبة" (علوان، أحمد، 2009: 98).

#### 6. عدم تفويض الصلاحيات :

"حيث يكون هناك ضياع للوقت نتيجة المركزية المتمثلة بالحرص الزائد على اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري، بدلاً من توزيعها حسب أهميتها على العديد من المستويات

الإدارية، وأن هذا يسبب الكثير من الإرباك والتأخير للوقت، الأمر الذي يتطلب الأركان الأساسية التالية" (علوان، أحمد، 2009:98):

1. توضيح أهداف المهام التي يتم تفويضها، ووضعها بشكل مكتوب .
2. تحديد السلطة والمسئولية للمرؤوس لمعرفة المهام الموكلة إليه ومستوى الأداء المتوقع منه وكيفية القيام به وحدود السلطة المسموح بها.
3. إيجاد البيئة المناسبة لعمل المرؤوسين.
4. وضع معايير مقبولة للأداء .
5. وضع نظام للرقابة والمتابعة فالمفوض يظل مسؤولاً عن النتائج بعد التفويض.
7. إنجاز أشياء متعددة في وقت واحد:

"حيث يقوم متخذ القرار بإرباك العاملين لديه، وإصدار قرارات متعارضة وتكليف الفرد بإنجاز مهام مختلفة في وقت واحد محدد ومحدود، والضغط عليه نفسياً، مما يؤدي إلى التشتيت وعدم التركيز، والتعارض والتضارب، وعدم إمكانية الإنجاز وتحقيقه" (عليان، 2005: 160).

#### 8. المعلومات الناقصة غير دقيقة ومتأخرة:

"أما المعلومات الناقصة غير دقيقة أو المتأخرة تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية والإرتجالية، والتخبط ، وتعارض القرارات، وعدم توافقها مع ما هو مطلوب إنجازه، ومع ما يتعين تحقيقه بل وعدم سلامتها وصحتها وتضمُّنها أخطاء باهظة النتائج والتكاليف" (التويرقي، 1999:20).

**ثانياً: الأسباب الذاتية لضياع الوقت ومنها ما يلي:**

1. القلق.
2. عدم القدرة على إغضاب الآخرين.

3. وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف.

4. السرية الزائدة.

5. الخوف على ضياع السلطة.

وتأسيساً على ما تقدم لعلّه أضحى مؤكداً أن كل مدير يواجه مُضيّعات للوقت تشترك فيها مختلف الإدارات في مختلف المجتمعات.

ولكن مع اختلاف يسير قد يبرز هنا وهناك ويُعبر عن مستوى حدة هذه المشكلة، وسوف يتم تسليط الضوء على تلك المُضيّعات المتعلقة بشيء من التفصيل.

### 3.3 مُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية :

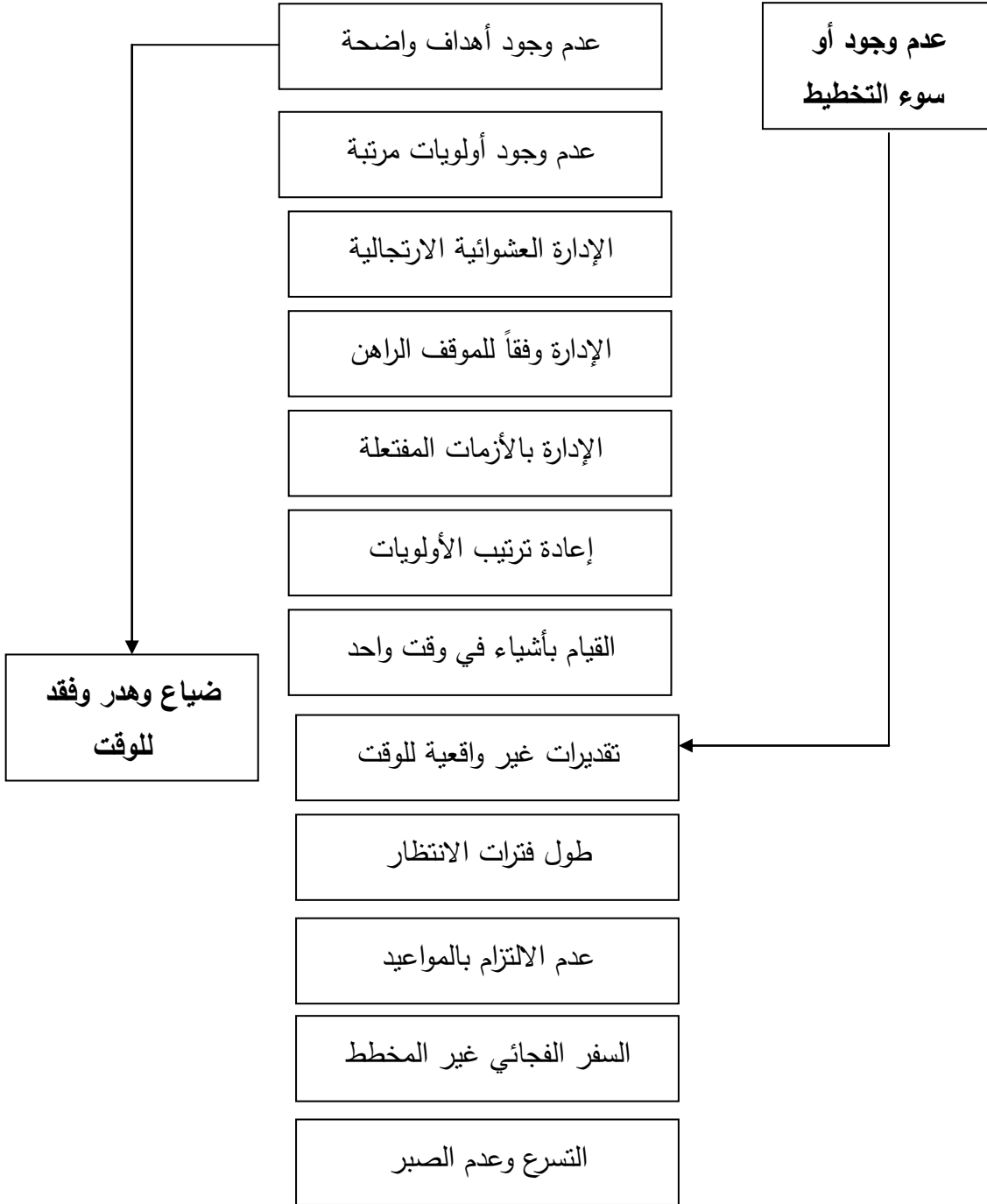
تأسيساً على ما تقدم يمكن إجمال مُضيّعات وقت مدير الإدارة الوسطى في الآتي:

#### 1.3.3 مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط :

"إن مشكلة المدير في التعامل مع وقته، لا تتطلب جهداً لإثباتها، فكثيراً ما نسمعه يردد العبارة المألوفة ليس لديّ الوقت الكافي فهل يرجع ذلك إلى أنه يقوم بأنشطة كثيرة ؟ أم طبيعة العمل تتطلب منه أن يبقى يقظاً كل اليقظة؟ فهناك مُتطلبات كثيرة لا بد أن تجد طريقها إلى التنفيذ، أم أنه ليس هناك أحد من العاملين معه ممن يتمتعون بقدرته نفسها وخبرته؟ ولمعالجة هذه القضايا لا بد أن يعترف المدير بأنه مخطئ في اعتقاده بأن المشكلة تكمن في الوقت، وأنه لو أُتيح له وقت طويل، لتمكن من حل كافة المشاكل، فالمشكلة في الواقع ليست عدم توفر الوقت، وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعّال لتوظيف مورد الوقت، ومما لا شك فيه أن لإهدار الوقت وتبديده وعدم الاستفادة منه فيعد سوء التخطيط أهمها:

ولعلّه من أهم مُضيّعات الوقت التي تتعلق بعملية التخطيط والموضحة بالشكل (2.3)

هي " (الخصري، 2000: 59).



الشكل (2.3)

### مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط

المصدر: محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: ايتراك، 2000، ص57.

1. عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحدده مسبقاً، ومعلومة من الجميع، ومن ثم ينشغل الجميع في تحقيق أهداف مختلفة، ووفقاً لمدى فهم أي منهم لها، مما يزيد من ضياع الوقت وفقدانه.

2. عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، مما يؤدي إلى: تنازع الأولويات، وتنازع المنفذين والمشرفين، وتصارعهم على الموارد المحدودة، وعلى الإمكانيات القليلة والمتوافرة والمتاحة للمشروع، وتصارع الجميع وتسارعهم على تنفيذ العمليات التي تحقق مصالحهم وتتجز أعمالهم فقط الأمر الذي يؤدي إلى:

- عدم استكمال الأعمال التي سيتم تنفيذها، ووجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ.
- ضياع الوقت وهدره في انتقال العمالة مابين أقسام المنظمة تكراراً ومراراً لتنفيذ العمل الواحد.

• فقد العمالة الدافع الرئيسي على العمل.

• إنتاج منتجات رديئة وبشكل غير منتظم.

3. شيوع عملية الإدارة العشوائية الارتجالية القائمة على ردود الأفعال وليس على الأفعال، وما قد ينجم عنها من تعارض، وازدواجية، وتخبط وتسريبات وفقدان في الوقت والجهد والتكلفة، فضلاً عن هدر الإمكانيات وضياعها.

4. الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين، واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة، وبشكل يجعل كلاً منهم واقعاً تحت ضغط الأزمات، وبالتالي عدم القدرة على الاحتمال للضغط المتواصل، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ، مما يهدر الوقت.

5. إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد سريع، وفي نطاق فترات قصيرة جداً تكاد تكون يومية مما يمثل إرباكاً للعمل وعدم قدرة على استكمال ما تم البدء فيه، أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، أو تحقيق التواصل والارتباط المطلوب، وبالتالي هدر الوقت وضياعه.
6. القيام بأشياء عدة في وقت واحد، ويزداد الأمر سوءاً عندما تكون متعارضة، وغير متوافقة، وتتم جمعياً في اللحظة نفسها، على القدر نفسه من الأولوية والأهمية مما يؤدي إلى عدم تنفيذها وتركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن.
7. تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت، وهدره، وضياعه نظراً لاستغراق الأعمال وقتاً أطول مما تحتاجه إليه فعلاً.
8. طول فترة الانتظار للأعمال المرتبطة المتتالية، والمتلاحقة، والتي تعتمد بداية تنفيذ أي منها على الانتهاء من تنفيذ الأخرى، ومن فإن أي تأخير في تنفيذ أي مرحلة من المراحل من الأعمال السابقة سيؤدي بالضرورة إلى تأخير تنفيذ الأعمال اللاحقة بشكل متتالي.
9. عدم الالتزام بالمواعيد المقررة والمحددة من جانب المنفذين، واستغراقهم لوقت كبير، فضلاً عن تأخرهم في البدء بأعمال معينة، وما يترتب على ذلك من امتداد لوقت التنفيذ سواء لهذه العمليات أو للعمليات اللاحقة المرتبطة بها والتي تعتمد على الانتهاء منها أولاً.
10. السفر الفجائي غير المخطط والمدد غير محددة أو طويلة نسبياً ودون تنسيق أو ترتيب للإحلال محل، أو لإسناد المهام إلى مسئولين آخرين، واحتياج الأمر إلى إعادة شرح وتوضيح لمن سيقوم بالعمل، أو وجود فجوات زمنية ما بين ترك العمل واستئنافه من جديد من قبل الشخص أو المسؤول المسافر.

11. التسرع وعدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة والبحث وبالتالي عدم الإلمام

بكافة الجوانب والتغاضي عن بعض العوامل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وغير

سليمة تحتاج إلى:

أ. مزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ.

ب. مزيد من الوقت لتكرار القيام بأعمال مرة أخرى وازدواج القيام بها.

ج. مزيد من الوقت لإعادة القيام بالأعمال مرة أخرى، سواء لعدم مطابقتها، أو لتكرار

أوامر القيام بها لتعدد المستويات الإدارية.

بالتالي فإن عدم وجود خطة علمية واضحة متكاملة متوافقة مع الإمكانيات والموارد،

محددة والمهام، يؤدي إلى تبديد الوقت وتسريه بشكل كبير.

### 2.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

"إن وجود هيكل تنظيمي علمي سليم أمر يساعد على تحديد الإجابة السليمة والكاملة

عن الأسئلة الآتية: (الصريرة، 2010:33).

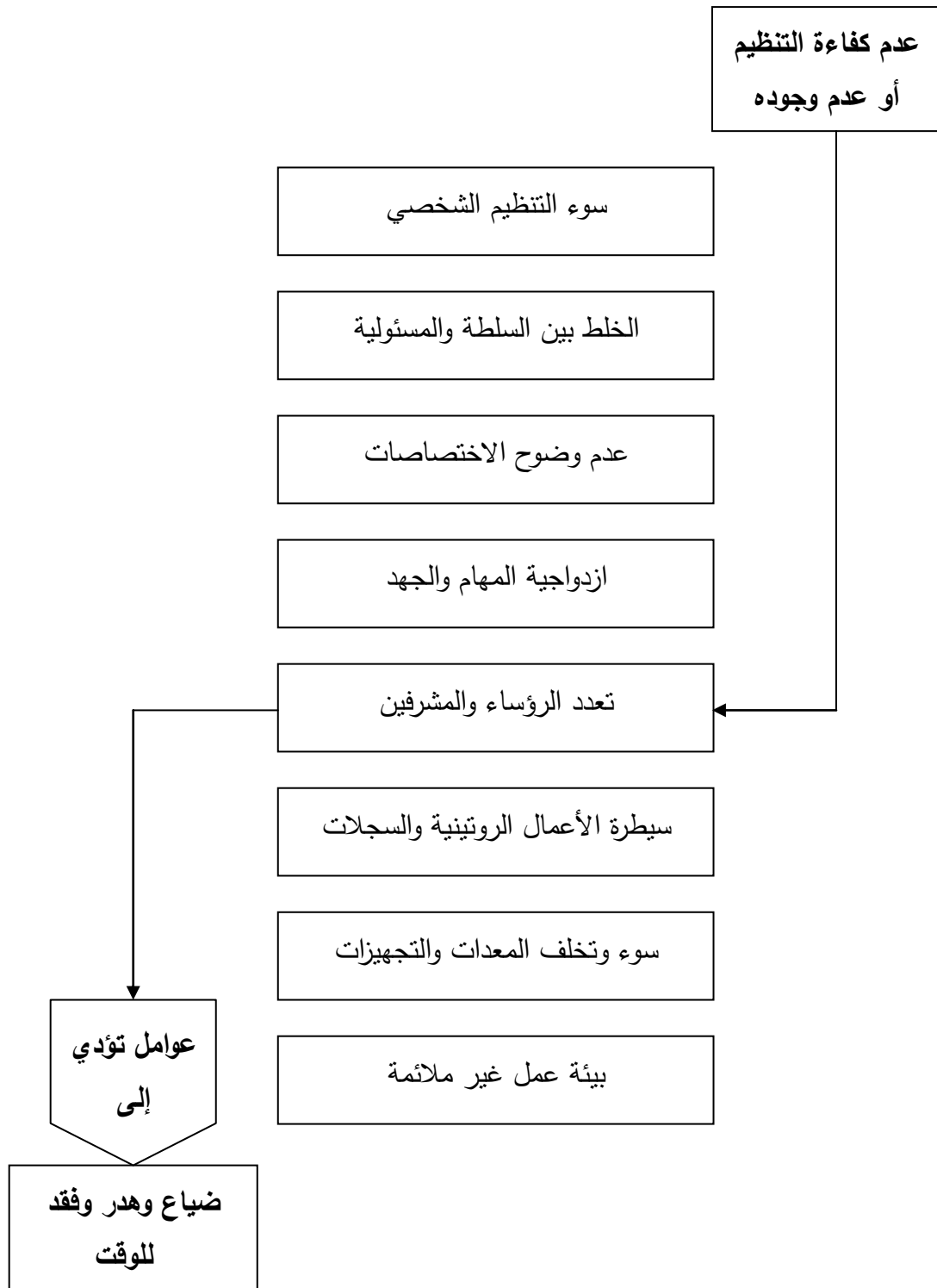
- من يقوم بالعمل؟
- ماذا سيعمل بالضبط؟
- أين سيمارس العمل؟
- كيف سيعمل؟ وما هي حدود صلاحياته؟
- متى سيبدأ العمل، ومتى عليه أن ينتهي منه
- ما هي علاقته بالآخرين الذين سيعملون معه في المنظمة، وسواء كان هؤلاء الآخرين زملاء، أم رؤساء أم مرؤوسين؟



ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي يقوم على تحديد الوظائف التي تشملها المنظمة وتوصيف مهام هذه الوظائف، والعلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بينها والعاملين الذين سيقومون بها. فالتنظيم كل متكامل ضروري ولازم لحسن العمل، ولحسن تنفيذ النشاط وهو في الوقت ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المنظمة وتشغيلها، ويتم ذلك من أربع جوانب رئيسية هي:

- عملية تحديد احتياجات المشروع من الكوادر البشرية كمياً ونوعياً.
  - عملية الاختيار والتعيين والإلحاق بالعمل.
  - لتدريب وإكساب المعرفة ونقل الخبرات إلي القوي العاملة التي تم تعيينها".
- "وغياب هذا كله يؤدي إلى ضياع وهدر الوقت" كما يوضحه لنا الشكل التالي(3.3)

(عليان، 2004:82):



شكل (3.3)

مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير، 2005، ص 82.

"حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال يؤدي

إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه نتيجة عدة أسباب هي: (عليان، 2005: 81-85)

1. سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، حيث يميل هذا الفرد إلى عدم التنظيم، ويضفي هذا السلوك على من يعملون معه، ويميل كل منهم إلى عدم الانضباط والخروج عن صلاحيات العمل، أو بالقيام بأعمال لا تتفق ضمن اختصاصاته أو التهرب والتصل من القيام بالأعمال عليه والتصل من واجبات وظيفته التي عليه القيام بها، ويصبح هذا النمط الإداري المريض هو النمط الإداري السائد والمتبع والمعتاد في المنظمة حتى يفقد المشروع سمعته ويفقد المشروع زبائنه وعملاءه.
2. الخلط مابين السلطة والمسئولية، واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتصل من المسئولية، ومن ثم حدوث عدم التوازن مابين السلطة والمسئولية والتحول من ديمقراطية الإدارة إلى ديكتاتورية العمل، واتباع أساليب الإرهاب الوظيفي والتعسف الإداري، واستخدام والتنظيمات غير الرسمية، والقهر الإداري، والتطاحن الوظيفي والخروج عن قواعد العقل والمنطق، وتسييد الارتجالية العبثية، والعشوائية الجاهلة... وبالتالي تضيع كل قيم الوقت.
3. عدم وضوح الاختصاص المسندة إلى الأفراد، وإلى وظائف كل منهم وشيوع المسئولية، ووجود تضارب وتعارض في الاختصاصات إلى أن يكون هناك أكثر من رئيس للفرد العامل، وتعدد مراكز التوجيه للفرد العامل، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة وبصور مختلفة وبأشكال متعددة وبكلمات غامضة مبهمه، وبصيغ تحتمل أكثر من معني بل يصل الأمر إلى استخدام صيغ النفي والإثبات للشيء نفسه، للشيء ونقيضه، مما يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقده.

4. ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، خاصة في عمل الشيء ونقيضه وإفساد الشيء وإصلاحه وبيع الشيء وإعادة شرائه... الخ، وتعدد الأفراد الذين يقومون بعمل الشيء الواحد إلى درجة أن تحدث اتكالية وتعددية في تنفيذ المهام وبالشكل الذي يؤدي إلي فقدان الوقت.
5. تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد، وإصدار كل منهم العديد من الأوامر الإدارية والمتعارضة، والمتداخلة، والمتناقضة، والمتماثلة مع غياب التنسيق بين أي منهم، وبين المرؤوسين عن عدد العاملين المنفذين.
6. سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع، وكثيرة العدد، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبالتالي التهامها الوقت، وبما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية التي تتراكم دون أن تحل أو يتخذ بشأنها قراراً.
7. سوء نظام الحفظ والسجلات، وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة، أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات ومن ثم تأتي تصرفات المدراء والمنفذين في غيبة من المعلومات، وتكون أفعالهم مجرد ردود أفعال ارتجالية عشوائية، وتكون سلوكياتهم تكراراً لسلوكيات سابقة، وبالتالي تكرار الجهد والوقت.
8. سوء وتخلف وتقادم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، بل وعدم توافقها بشكل كافي، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلات بشكل أفضل وأسرع وأدق، وبالتالي تفرغ الأفراد للقيام بأعمال أكثر أهمية وضرورة وحيوية... كما أن وجود الآلات والمعدات في المشروع وعدم القيام بالصيانة الدورية لها وتعطيلها يؤدي إلى عدم القيام بالعمل لاعتیاد العاملين عليها، ومن ثم تتعطل أعمالهم وأعمال الذين يرتبطون بهم ويعتمدون عليهم.

9. بيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي، والضغط الإدارية، تعمل على خلق وإيجاد تطاحن وصراع وظيفي خائق للإبداع والتحسين والتطوير، ومولد لعدم الاستقرار، والشللية، والتنظيمات غير الرسمية وجو عمل غير صحي ولا تتوافر فيه التهوية المناسبة، والإضاءة المناسبة، والتدفئة المناسبة، فضلاً عن الازدحام والتكدس وعدم النظافة وفساد الذوق العام للمكان الذي يمارس فيه العمل، وبالتالي يفقد الفرد دافعيته الذاتية نحو الانطلاق إلى الآفاق الابتكارية الخلاقة للجديد الأكثر إشباعاً وتحول العمل المشروع إلى نزيف مستمر للطاقة والجهد المبذود، والوقت الضائع.

كل هذا وغيره يؤدي إلى إضعاف القدرة، وتخفيض الرغبة، وتراجع الإنجاز، وتباطؤ معدلاته والتهام مزيد من الوقت وضياعه وهدره، وفقده".

"وللحد من أثار سوء التنظيم في أهدار الوقت وتبديده يمكن اتخاذ عدة إجراءات هي:"  
(أليكساندرا، 1999:49).

- تنمية فرص العمل في المنظمة، وبما يضمن استقرار واستمرار العاملين في المشروع وتحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران، ويعظم من عائد الاستثمار في القوى العاملة، سواء من خلال التدريب، أو من خلال البعثات المحلية والدولية.

- تلبية احتياجات المشروع من القوى العاملة بما يوفره من عناصر جذب حالية ومستقبلية، وأمان واستقرار وظيفي، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتخطيط المسار الوظيفي لكل منهم وبما يضمن لهم مستقبلاً ارتقائياً أفضل.

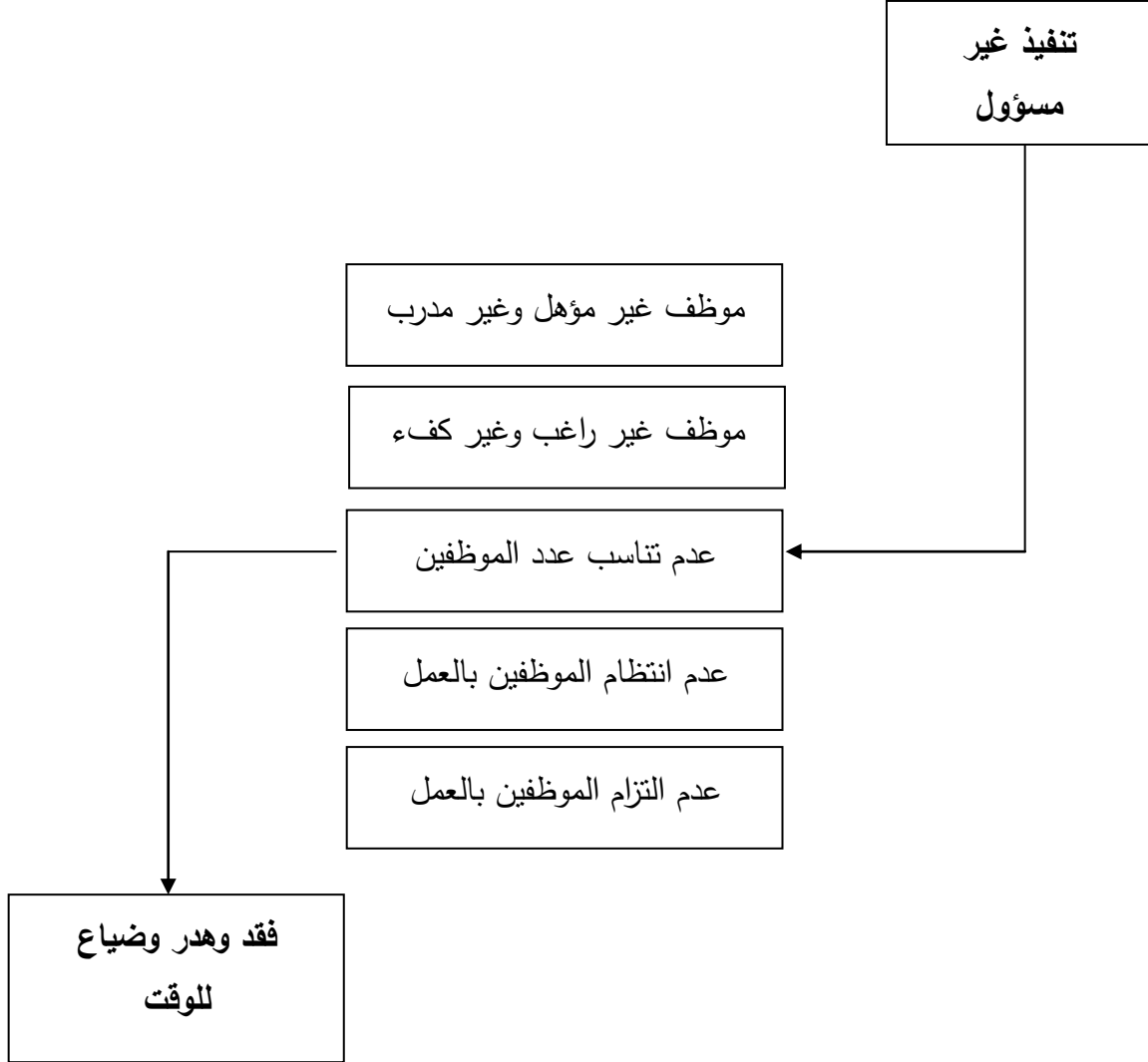
- زيادة رضا العاملين عن العمل بالمنظمة، ودفعهم للتجويد والتحسين المستمر، وإلى الابتكار والإبداع والمبادرة الذاتية والجماعية من أجل مزيد من الإنتاجية، ومن أجل مزيد

من الفاعلية، والتنافسية القصوى إن هذا كله يعكس أثره بشكل جيد في إدارة الوقت، وفي حسن استغلال الوقت المتاح، وفي زيادة الاستفادة من الوقت، وتعظيم العائد والمردود من استخدام الوقت.

### 3.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بالتنفيذ:

- "التنفيذ هو محور أي نشاط، وهو يحتاج إلى رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد للعملية التنفيذية، وإدراك حذر لكل جانب منها وعلاقته الارتباطية بالجوانب الأخرى لا يأتي التنفيذ:
- غير مطابق للمواصفات المحددة، والتي صمم من أجلها المنتج (سلعة / خدمة / فكرة) وبالتالي يرفضها المشتري، سواء المشتري الصناعي الذي يعتمد على مواصفات قياسية معينة، أو المشتري الأخير الذي يجد سلعة أفضل منها.
  - إنتاج معيب يؤدي إلى أن يفقد المنتج وظيفته في لإشباع احتياجات المستهلك، أو يجعل هذا الإشباع غير تام ويصيف أعباء على المستهلك في إصلاح المنتجات أو إضافة منتجات جديدة أو الدخول في عمليات شرائية لم يكن قد قام بالتخطيط لها.
  - إنتاج غير مطلوب تم الاستغناء عنه ولكن يتم الاستمرار في إنتاجه لأسباب خدمة أصحاب المصالح وجماعات الضغط المختلفة ولأسباب أخرى غير مفهومة، حيث يزداد المخزون من الإنتاج تام الصنع غير القابل للبيع، وتزداد معه مرتجعات البيع، ويرتفع حجم الخسائر، ويتم التهام رأس المال العامل في المشروع، وبالتالي لا تتوافر الأموال والسيولة الكافية للإنفاق على العملية التشغيلية مما يؤدي إلى تعطيل الإنتاج وتوقفه.
- ويتسع مع هذا نطاق الفاقد والتالف، والمهدر، وغير المستغل سواء من وقت العاملين أو من الطاقات، وتصبح المشروعات مرتعاً خصباً للاستنزاف المدمر للأموال وللطاقات، فحجم العاقل كبير، وخطوط الإنتاج تكاد تكون متوقفة عن العمل، وفي الوقت الذي تزداد فيه التكاليف

الإدارية نتيجة تضخم الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية وتتراجع فيه الوحدات التنفيذية، وتنكمش بدرجة مزعجة... ويرجع هذا بصورة أو بأخرى إلى العوامل ضياع الوقت المتعلقة بالتنفيذ" والتي يظهرها الشكل التالي (4.3): (عليان، 2005:88).



شكل (4.3)

مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنفيذ

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير، 2005، ص 84.

"حيث يظهر لنا هذا الشكل أن هناك خمسة عوامل رئيسية متعلقة بالتنفيذ تؤدي إلى هدر الوقت وهي": (الصرن: 2001:52).

1. وجود عدد كبير من العاملين غير أكفاء وليس لديهم المعرفة، ولا المؤهلات، ولا التدريب الذي يمكنهم من القيام بالعمل كما يجب أن يكون، وبالتالي استغراقهم مزيداً من الوقت في القيام بالعمل المطلوب.

2. وجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في القيام بالعمل وإحساسهم بأنهم مجبرون على القيام بهذا العمل الذي لا يتناسب مع مؤهلاتهم أو مهاراتهم أو قدراتهم، وبالتالي فإنهم ينتظرون إلى العمل على اعتباره مجرد عملية مؤقتة إلى حيث تمكنهم من الالتحاق بالعمل الذي يرغبون فيه.

3. عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم وكم الأعمال المطلوب تنفيذها، سواء كان عدم التناسب بالزيادة أو النقصان، مما يؤدي إلى تراخي في الإنتاج وعدم كفاءة الإنجاز

4. عدم انتظام الموظفين بالعمل، وازدياد نسبة الغياب والتعطل عن العمل وشيوع الإجازات العارضة والطارئة والفجائية مما يحدث ارتباكاً في الأعمال.

5. عدم التزام الموظفين بالعمل المكلفون به، واتكالمهم على بعضهم البعض وهروبهم وتصلبهم من المسؤولية ومن تنفيذ الأعمال، وعدم وجود جداول وقت معيارية (Time Table) يقاس بناء عليها كم ونوع الإنجاز.

#### 4.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه:

"يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية فهو يتصل بفن تخليق الدافعية والرغبة في الإنجاز وتجويده والابتكار والتحسين والتطوير وبالشكل الذي يؤدي إلى تنفيذ الهدف المطلوب،

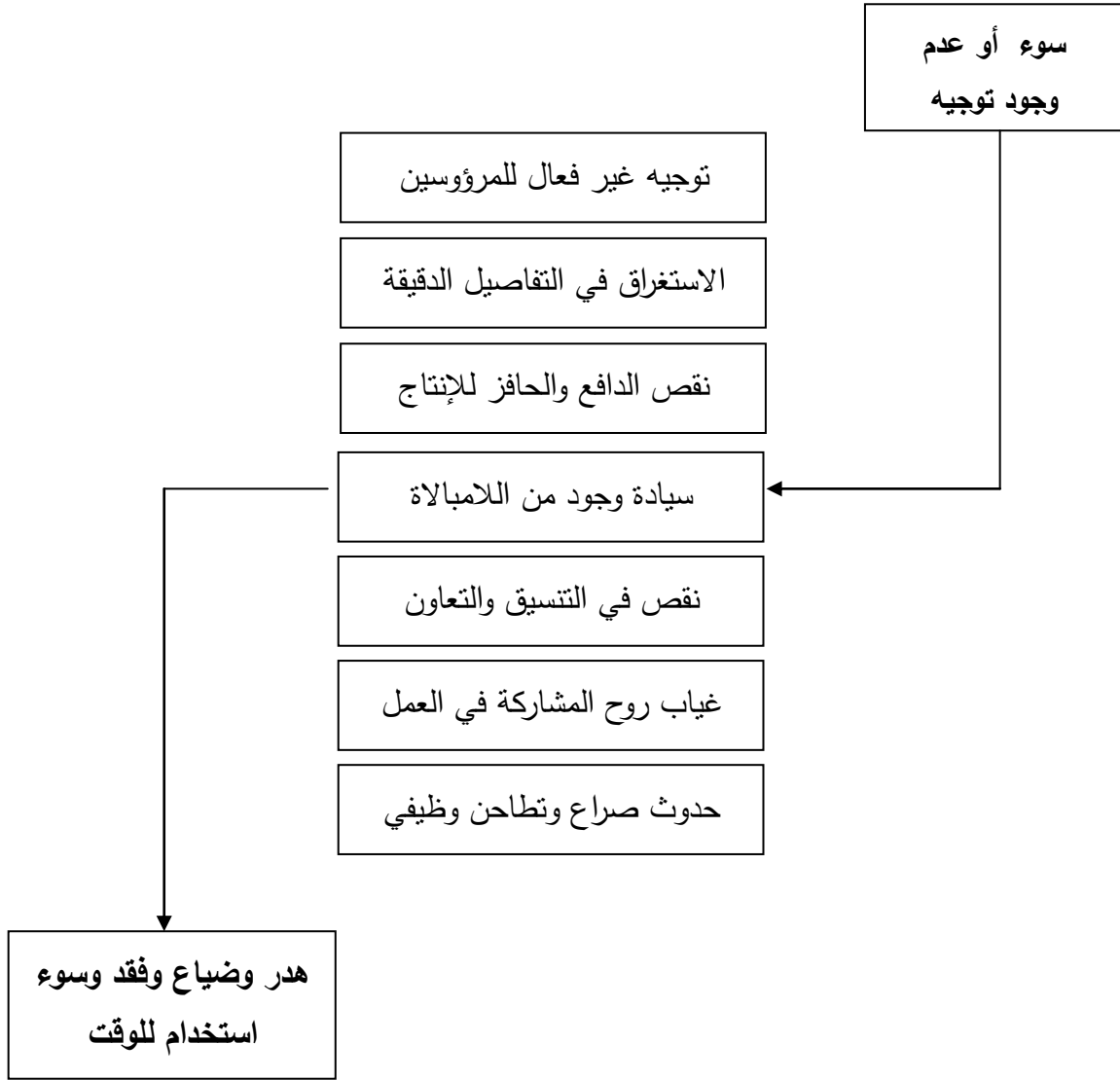


في الوقت المحدد وغالباً ما يصاب نظام الاتصالات بقصور أو بنقاط ضعف أو اختناق ينجم عنها.

- قصور رؤساء العمال عن فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر إليهم سواء لحدوث تشويش أو تداخل أو عدم وصولها أصلاً، بل قد يحدث هذا لعدم وضوحها وضوحاً كافياً.
- الإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافية لا ضرورة له ولا حاجة فعلية إليه، ولا عائد من روائه، وبدون أجر إضافي يعادل جهد المبذول، وليصبح العمل عقياً غير منتجاً، بل تكراراً رتيباً يكون ناتجه غير قابل للبيع أو التسويق.
- ترك العمال يعملون دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو لفت نظر المتقاعسين والمقصرين منهم، والتغاضي عن الأعمال غير المنتجة، أو المعيبة، أو غير المطابقة للمواصفات وترك العمال يفعلون ما يتراءى لهم دون توجيه أو تحديد وظيفة كل منهم.
- عدم محاسبة رؤساء العمال والمشرفين عن العمل عند تغيبهم عن عملهم بدون سبب أو تأخرهم، وإبطائهم في اتخاذ القرارات الهامة التي يتطلبها العمل والتقصير في الرقابة والإشراف على العمل، مع عدم خلق عادة البدء في العمل في الأوقات المحددة. ويعمل التوجيه على دفع الآخرين لإنجاز العمل، والعمل على رفع معنوياتهم، وإثارة وتحريك الدوافع على الإبداع والتطوير، وجعل الأداء العمال أعلى من المعدلات القياسية وأي قصور في علمية التوجيه تؤدي إلى عدم سلامة التنفيذ، وإلى إعادة التنفيذ مرة أخرى وإلى ضياع وفقد الوقت والزمن.

ومن ثم فإن عوامل هدر الوقت وضياعه المتعلقة بالإشراف والتوجيه تحتاج دراستها إلى

وعى بخطورتها"، والتي يظهرها لنا الشكل التالي (5.3) (الخضيري، 2000:68):



### شكل (5.3)

مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.

المصدر: محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: ايتراك، 2000 ، ص69.

1. توجيه غير فعال للمؤوسين يؤدي إلى عدم الإنجاز أو عدم تحققه كما يجب أن يكون، والاضطرار المتكرر للتدخل بمزيد من التوجيهات، ومزيد من التعديلات بشكل مستمر ودائم يؤدي إلى ضياع وهدر وفقدان الوقت وبالتالي ازدياد التكلفة وانخفاض العائد وفقد المزايا.

2. الاستغراق في التفاصيل الدقيقة، وتفصيل التفاصيل، وبشكل مغالٍ فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة والرئيسية الأمر الذي يضيع كل من وقت المشرف الموجه ووقت المنفذ معا.. وفي الوقت ذاته لا يدع هناك فرصة للابتكار أو الإبداع الذاتي للفرد.. وسيادة روح من الجمود والتحجر، الأمر الذي من شأنه أن يصيب الفرد العامل بالملل والرتابة، ويفقده الحماس وينعكس هذا بدوره على الإنتاج والإنتاجية، وعلى الدافعية الذاتية.

3. نقص الدافع واختفاء الحافز على الإنتاج المتميز، وعلى التجويد والتطوير ومن ثم استغراق العملية الإنتاجية مزيداً من الوقت، فضلاً عن إنتاج منتجات غير صالحة للمنافسة المتميزة، بل ومعيبة وغير مطابقة للمواصفات عندما يتحول نقص الدافعية إلى رغبة في الانتقام الانعكاسي أو إلى التخريب والتدمير الذاتي، ومن ثم يتم إنتاج منتجات غير مطابقة إذا ما تم بيعها ارتجاعها، ومن ثم فقد السوق تدريجياً وعدم إقبال المستهلك على طلب سلع أو منتجات جديدة من المشروع، بل إرجاع ما اشتراه من منتجات معيبة إليه، وتكون مهمة رجال البيع في المشروع تكاد تكون محصور في إقناعه باستبدالها بمنتجات جديدة أو استبدالها بمنتجات أخرى، ومن ثم تكاد تلتهم إيرادات الشركة ومواردها في إنتاج سلع معيبة، تعاد وليتم إنتاج غيرها وهكذا.

4. سيادة جو من اللامبالاة والإهمال والتراخي وعدم المسؤولية، ونقص الولاء والانتماء، وشيوع روح من التخاذل نتيجة عدم وجود رؤساء أكفاء أو عدم قدرتهم على توجيه الإداري السليم الفعال... وعدم وجود القدوة الحسنة خاصة مع وجود تنظيمات فساد وإفساد تقوم بنهب كل شيء.

5. نقص أو غياب في التنسيق والتعاون ما بين الأفراد بعضهم البعض، وما بين المشرفين بعضهم البعض، وما بين المديرين بعضهم البعض، وقيام كل منهم بتكوين مجموعات للضغط وللمصالح والنفوذ.
6. غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل والمبادرة الذاتية نحو إصلاح الأخطاء، ومعالجة أوجه القصور، وتعديل الانحرافات التي تحدث، وترك الأمور تتفاقم إلى أن تصل إلى مرحلة الخطر الجسيم المدمر.
7. حدوث صراع وتطاحن وظيفي قاتل ومدمر لعلاقات العمل الطيبة، وتحول المشروعات إلى ساحة قتال أو إلى ميدان حرب، ملي بالمؤامرات والدسائس والإشراك والكمائن الوظيفية، والفخاخ والتي تلتهم وقت العمل ولا تحقق إنجاز إيجابي.

### 5.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

"يعد الاتصال نظام فعال متكامل مزدوج الاتجاهات لإرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، وبالتالي لإصدار الأوامر وتلقي التوجيهات والحصول على بيانات المتابعة والاتصال، وبذلك يحقق كل من" (عليان، 2004:167).

- الجاهزية الفورية للتنفيذ.
- الفاعلية الكاملة للتصرف.
- الدافعية العالية لتعظيم الإنجاز.
- التوافق المرن مع كافة المستجدات والمتغيرات.
- الإنجاز للتنفيذ السليم القائم على الدقة الكاملة.
- مراجعة فورية علاجية لكافة أوجه القصور أو الانحراف.
- تصحيح وقائي فعال لأي عمل قد يسبب مستقبلاً أي قصور.

أما إذا كان نظام الاتصال غير فعال فإنه يؤثر تأثيراً شديداً على كفاءة العمل في المشروعات المختلفة، بل قد يؤدي إلى دمار المشروع وتكبيده خسائر يصعب تحملها وإساءة وتبديد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات وبصفة خاصة الوقت والزمن حيث يعمل على:

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

- حدوث فجوات زمنية مابين إصدار الأوامر، وما بين إبلاغها، وما بين وصولها إلى المنفذين، وما بين تلقي تقارير المتابعة المختلفة عنها واتساع مدى هذه الفجوات الزمنية حتى تصبح التقارير المرفوعة لا تعبر من قريب أو من بعيد عن الواقع القائم بالفعل ويحدث لها تقادم يفقدها فاعليتها ودورها.

- التهام الوقت في أعمال جانبية نتيجة لاتساع نطاق التحميل على الاتصالات الشخصية لضعف نظام الاتصال، مما يمثل إرهاقاً لمتخذي القرار يؤثر على استغلال الوقت، وقدرة الاستفادة متخذ القرار من الوقت المتاح، وفي الوقت ذاته يعمل على:

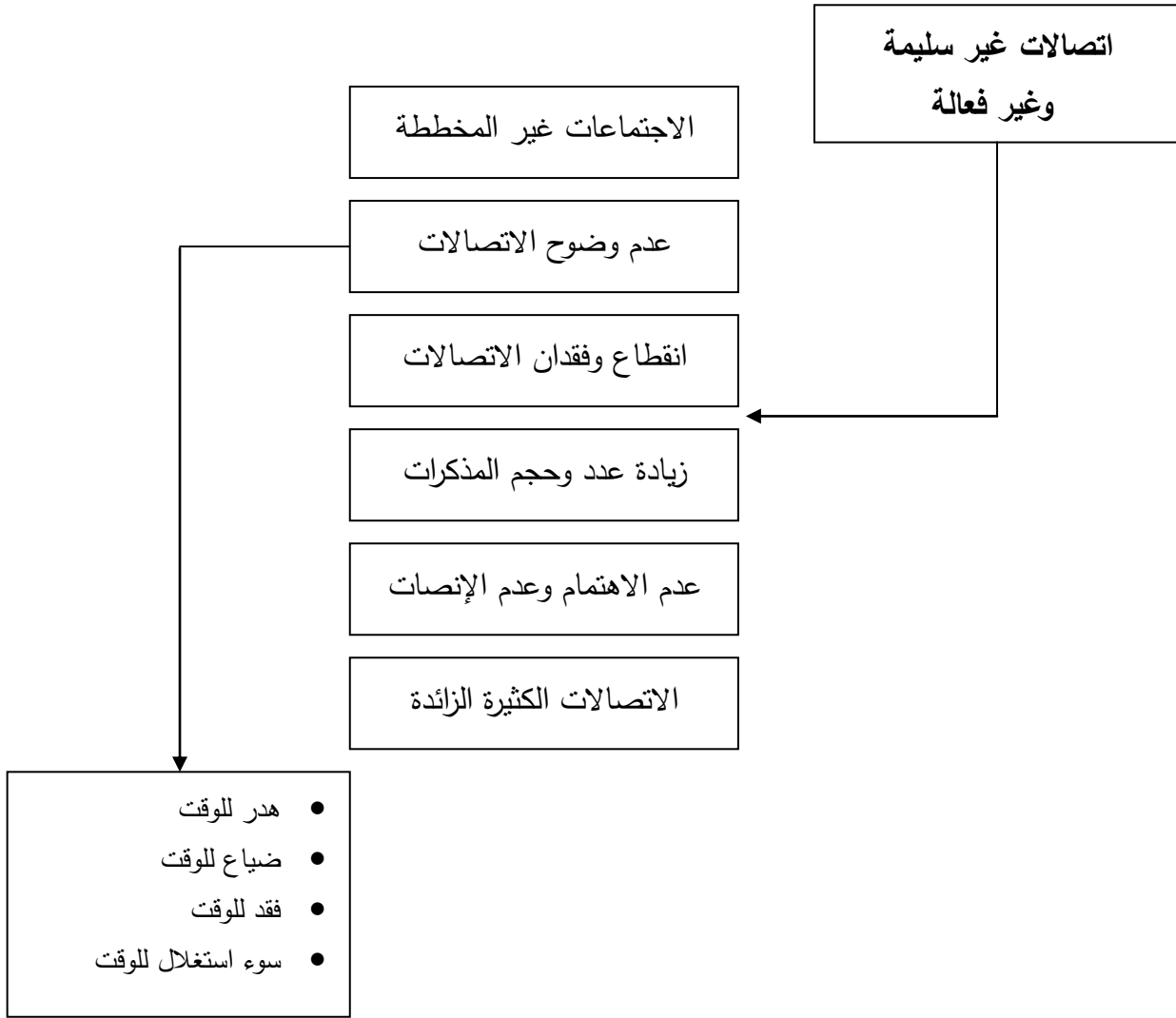
- تشتت الذهن وعدم التركيز.

- عدم إعطاء فترة راحة لتجديد الحيوية.

- استنزاف صحة متخذ القرار، سواء الجسدية أو النفسية، وإصابته بالشيخوخة المبكرة.

"وتزداد عوامل ضياع الوقت مع عدم كفاءة نظام الاتصال" كما يوضحها لنا الشكل التالي

(6.3) (عليان، 2005:168):



### شكل (6.3)

#### مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات

مصدر: رحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير، 2005، ص168.

ويتضح لنا أن أهم هذه العوامل هي:

1. الاجتماعات الفجائية غير المخططة التي تحدث فجأة، وتستغرق وقتاً طويلاً، وتلتهم الوقت المخصص للأعمال المختلفة، وبالتالي يتم ترحيل هذه الأعمال إلى وقت آخر، قد لا يأتي أبداً، نتيجة دخول أعمال جديدة لها أولوية على ما عداها من أعمال.

2. عدم وضوح الاتصالات، وغموض جانب كبير منها، مما يترتب عليه سوء فهم وعدم إدراك لجوانبها وأبعادها، مما يؤدي إلى سوء التنفيذ والاضطرار إلى إعادة التنفيذ ومعالجة الأخطاء التي تحدث نتيجة تنفيذ أعمال معينة بصورة غير مطلوبة، أو تنفيذ أعمال غير المطلوب تنفيذها أو القيام بها.

3. انقطاع وفقدان الاتصالات، وبالتالي عدم إبلاغ التوصيات اللاحقة، وعدم معرفة ما تم إنجازه وكم ونوع وشكل هذا الإنجاز، وما يترتب على ذلك من ضبابية تلتهم الوقت، وفي الوقت ذاته تؤدي إلى تخبط متخذي القرار، واتخاذ قرارات متعارضة نتيجة عدم المعرفة، وسوء الفهم، وتشوه الإدراك.

4. زيادة عدد وحجم المذكرات والأوراق، وتضخمها بشكل مغالٍ فيه واحتياجها إلى مزيد من الوقت لقراءتها وفهمها وتوجيهها، والرد عليها، خاصة مع تعدد مراحل وتسلسل الخطوات واتساع نطاق الهرم الإداري للسلطة، وتشعب الإدارات، والفرع، والأقسام، والوحدات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، والمتعلقة بالكوادر البشرية، واحتياج كل منها إلى:

- تخطيط ذكي فعال.

- تنظيم مرن يستوعب المستجدات.

- توجيه حافز ودوافع على زيادة الإنجاز.

- متابعة حديثة عن قرب.

5. عدم الاهتمام، وعدم الإنصات أو الاستماع الجيد للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق النظام، وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة، ومن ثم حدوث أخطاء في التنفيذ يتم علاجها أو معالجتها بطريقة خاطئة مما يمثل إهدار للموارد وللوقت، وفي الوقت ذاته زيادة في التكاليف تلتهم الربحية، بل وقد تسبب خسائر متصاعدة ومتنامية بشكل كبير.

6. الاتصالات العديدة والكثير والزائدة مع مستويات مختلفة، والتي تحتاج إلى عقد اجتماعات مع كل منها حدة، أو اجتماعها مشتركة مع وجود مصالح متعارضة لكل منها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في مناقشات عقيمة، وإلى نشوء استقطابات بين أصحاب المصالح وجماعات الضغط والنفوذ ونشوء تنظيمات غير رسمية مهمتها إفشال عمل الجماعات الأخرى، وانقسام المشروع إلى مجموعات متنافرة ومتصارعة.

### 6.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بعمليات صنع القرارات:

"تعد عملية إعداد وصنع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية فالإدارة هي اتخاذ قرار مناسب، في الوقت المناسب، ويتم إبلاغه بشكل مناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب... فالإدارة هي فن جعل الآخرين يعملون ما هو مطلوب القيام... ومن ثم تتوقف كفاءة الإدارة على كفاءة اتخاذ القرار، والتي هي بدورها تتوقف على كفاءة وجودة مراحل إعداد وصنع القرار ببدائه المختلفة، وبمعنى آخر أن الجودة والنوعية الحاكمة والمتحكمة في مواصفات القرار المتخذ خلال مراحلها المختلفة سواء كانت" (أبوشيخة والقريوتي، 1991:27):

- مرحلة الإعداد والتطور الذهني العالم لصنع القرار في ظل وجود بدائل مختلفة.
- مرحلة إصدار القرار وإبلاغه.
- مرحلة تنفيذ القرار.



- مرحلة الاستفادة من القرار وجني عائدته.

"ولما كانت العمليات الإدارية متكاملة، ومتوافقة، ومرتبطة ويعتمد كل منها على حسن تنفيذ الأخرى وفاعلية القيام بها، فإن النظرة الحديثة تتناول كافة مراحل صنع القرار، واتخاذها لتأكيد جودته والتأمين المنظمات والمشاريع من أخطاء هذا القرار، أو من نتائج عدم الجودة" (الهور، 2006:1).

"المتغيرات الإدارية ومستجداتها في عالمنا المعاصر أصبحت من الكثافة ومن التنوع ما يتطلب يقظة ووعياً وإدراكاً خاصاً، يعكس ذاته على عملية اتخاذ القرار، وبصفة خاصة أن الفرص المتاحة أصبحت تتطلب" (عبيدات، 2007:97).

- سرعة التوصيف والتشخيص والتحديد الشامل لكافة الجوانب والأبعاد الكلية والجزئية والعناصر والأجزاء بشكل شامل ومتكامل بما فيها الثوابت الارتكازية والمتغيرات الفاعلة والمتفاعلة.

- سرعة التقييم وحساب العوائد والتكاليف والمردودات والنواتج والتي يتم الحصول عليها من عملية اتخاذ القرار.

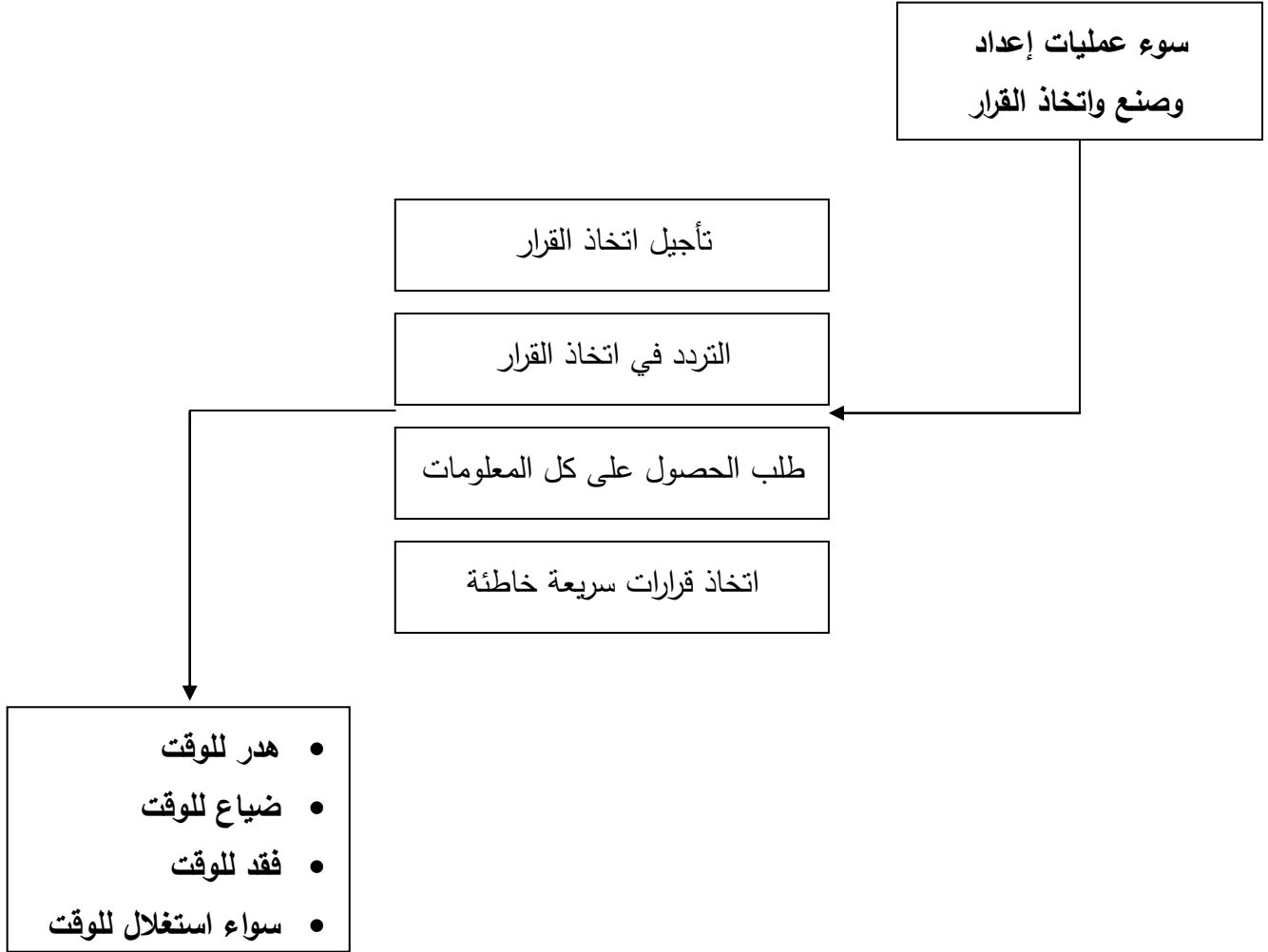
- سرعة الانتهاء والاعتناء للفرص السائحة والمكاسب المتوفرة، والمغانم التي يمكن الحصول عليها من اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وإبلاغه بالوسيلة المناسبة.

- كفاءة التدخل للمعالجة والمتابعة الحثيثة الواعية لعمليات التنفيذ والتدخل السريع لمعالجة أي اختلال أو قصور قد يحدث في العمليات التنفيذية.

- تنمية العائد والمردود وإعادة استثماره وبالشكل الذي يحقق أعلى قيمة مضافة ويسمح في الوقت ذاته بتدوير وإدارة الأموال بشكل أفضل، وفي الوقت ذاته عدم السماح بأي حال من الأحوال بضياع وفقد هذه القيم المضافة.

"وهي عملية تكاد تتوقف على معالجة عوامل ضياع الوقت المتعلقة بصنع القرارات"، والتي

يوضحها الشكل التالي (7.3) (الخصيري، 2000:92):



شكل (7.3)

مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات

المصدر: محسن الخصيري، الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: ايتراك، 2000، 92.

حيث يتضح لنا أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤدي إلى هدر الوقت هي:

1. اعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة، وأنه يتخذ قراراً في ظل سيادة مجاهيل متسعة، وضبابية الموقف، وإحساس بعدم التأكد من نتائج هذا القرار، وهل سيحقق ما هو مطلوب منه، أم أنه سيؤدي إلى العكس، وأن عدم وضوح الحالة وعدم خبرة متخذ القرار بها قد تدفعه إلى إرجاء اتخاذ القرار حتى تتضح الصورة وينفثع الضباب.
  2. التردد في اتخاذ القرار، وعدم توفر الدافع على اتخاذه فضلاً عن الشعور بأن القرار (مصيدة أو فخ Trape ) لإيقاع متخذ القرار تحت المسائلة القانونية، ومن ثم فإنه يلجأ إلى إحالة الأمر إلى لجان عامة أو خاصة أو إلى جهات بحثية تتولى دراسة جوانبه، وترفع إليه تقاريرها.
  3. المغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية والتمتمة، والمكملة، وذات العلاقة غير المباشرة، بل والفرعية غير الأساسية لكسب مزيد من الوقت، وهو في الواقع لهدر الوقت وضياعه وفقده.
  4. اتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة على: الحدس، والتخمين، والارتجالية العشوائية، وبما يؤدي إلى تعارض وتضارب وتداخل وتشابك وحدوث اختلالات يتسع مداها ويمتد، وتؤدي إلى عدم قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها.
- كل هذا وغيره يؤدي إلى هدر الوقت وفقده وضياعه فضلاً عن سوء استغلال الوقت المتاح للمشروعات ولمتخذي القرار فيها.

إن هناك أسباباً أخرى لهدر الوقت ترجع إلى طبيعة الشخص، أو إلى شخصية متخذي القرار ذاته مثل: اهتمام متخذ القرار بما هو فوري على حساب ما هو هام وعدم انتظامه في الحضور للعمل وتغيبه لساعات طويلة واهتمامه بأمور شخصية ليس لها علاقة بالعمل واختلاط

وتداخل المسؤوليات الوظيفية والاجتماعية والأسرية والسياسية والثقافية وارتباط متخذ القرار بأكثر من عمل أو وظيفة، وعدم قدرته على التنسيق أو العمل الجاد، وعدم قدرته على تحفيز وتشجيع الجهاز الإداري والتنفيذ الذي يعمل تحت إشرافه وغياب روح المسؤولية وتصله من اتخاذ القرارات، وتأجيلها وتسويقها مع عدم وجود معايير قياسية عادلة، وارتباطها بالعنصر الشخصي، والإكثار من الاتصالات والانهمك في حل المشاكل على حساب الاستفادة من الفرص المتاحة، إن هذا وغيره يؤكد بما لا يدع مجال للشك أن جوهر مشكلة إدارة الوقت في الواقع، هي إدارة الذات، ومن ثم فإن قدرة المدير على إدارة ذاته تساوي تماماً قدرته على إدارة الآخرين... أي إدارة الوقت.

### 7.3.3 مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

"في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، ومقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الموظفون في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط لتحقيقها، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر وقتها إذا كانت ثابتة ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف" (الصرن، 2000: 66).



شكل (8.3)

مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة

المصدر: محسن الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: ايتراك، 2000، ص96.

"وفيما يلي عرض موجز لكل منها" (عليان، 2005:222):

1. المقاطعات الهاتفية التي تستغرق أوقاتاً طويلة متعددة، والتي عادة تتناول أموراً غير مهمة أو أموراً شخصية عائلية، أو أحاديث لإضاعة الوقت.
2. الزيارات المفاجئة التي تتم داخل العمل ودون أن تكون متعلقة به وبدون مواعيد محددة مسبقاً واستغراق هذه الزيارات أوقاتاً طويلة وتناولها موضوعات مختلفة، مستغرقة أيضاً مزيداً من الوقت.
3. عدم القدرة على قول (لا) بالنسبة للعمليات التي لا تدخل في الاختصاص وتسد إلى متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما تكون السلطة المسؤولة ترفض أن يقال لها (لا)، وتقوم بإسناد اختصاصات إلى الأفراد حتى لو لم تكن تدخل في مسؤولياتهم، أو حتى ولو كانت تتعارض مع هذه الاختصاصات، أو تدخل في مسؤوليات اختصاصات أفراد آخرين.
4. عدم وجود معلومات كافية عن موضوع اتخاذ القرار، واحتياجها إلى جمع معلومات وبيانات شاملة وكاملة وحديثة ومنتظمة، وتعطي سلسلة زمنية مناسبة، وتمكن من استخراج مؤشرات اتجاهية عامة لمعرفة صورة المستقبل الممكنة، وبالتالي استغراق الأمر وقتاً ليس بالقصير.
5. وجود معلومات متأخرة متخلفة وكاذبة عن الموضوع تحت الدراسة، وبالتالي ضياع الوقت والجهد والتكلفة في تحليل بيانات غير مناسبة وفي القيام بجمع بيانات جديدة مناسبة.
6. نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل، واستغراقهم مزيداً من الوقت في القيام بالعمل

نظراً للآتي:

- عدم التزامهم بمواعيد الحضور.
- عدم التزامهم بإتمام الأعمال في مواعيدها.

7. فقدان المعايير والضوابط وانعدام المقاييس التي من خلالها يتم حث الأفراد على زيادة جهدهم، وإثابة المجتهد، وعقاب البطيء المتراخي.
8. سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وتقدمها وفقدانها فاعليتها في تحفيز الإنجاز، وتصحيح الخطأ، وكسب الوقت.
9. الإزعاج والضوضاء والملهيات التي تصرف الفرد عن القيام بعمله وتدفعه إلى الانشغال بأعمال أخرى، أو بأشياء جانبية تعطله عن القيام بعمله الأصلي المسند إليه.
10. عدم معرفة ما يحدث فعلاً داخل المشروع من جانب الرؤساء والاعتماد على التقارير المكتوبة المضللة والتي لا تعبر بصدق عن ما يحدث فعلاً داخل المشروع.
11. عدم وجود الأفراد المطلوبين القادرين على العمل والراغبين فيه، ووجود عمال قليلي المهارة وضعيفي الإنتاجية، ليس لديهم الحافز أو الدافع الذاتي على الإنتاج الجيد، وسيادة مناخ عمل وظيفي غير صحي قائم على الصراع والتطاحن الوظيفي، وعلى الشللية والجماعات غير الرسمية.
12. تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وكثرة ما تتطلبه من تقارير ومتابعات وطول الهرم الإداري، وعدم قدرة المستويات التنفيذية على اتخاذ أي قرار، ولجوء السلطات إلى التصعيد الهرمي تهرباً من المسؤولية.

### 4.3 تحليل مُضيّعات الوقت والسيطرة عليها:

"مما لا شك فيه أنّ لكل مشكلة حلاً تليقياً وأخرى جذرية، ومشكلة مُضيّعات الوقت تعتبر من المشاكل المستعصية والتي تجعل المدير في حالة توتر واضطراب دائمين، وبالتالي فإن إيجاد حل جذري لهذه المشكلة هو المخرج الوحيد من دوامة الارتباك والتوظيف غير الفعّال للوقت وبالتالي التقليل من درجة التوتر وتخفيف حدة الضغط على المديرين، ومن هنا فإن

المُخرج من مشكلة مُضيّعات الوقت واحتوائها يمثل أولاً في تحليل مُضيّعات الوقت، ولعلّ أول شيء ينبغي على المديرين أن يفعلوه هو التزامهم التام بمواجهة الأنشطة المُضيّعة لأوقات عملهم، وإلى تخطيط ومعرفة حقيقية بطبيعة وظائفهم، فكما نعلم أن العنصر البشري يُمثل أهم عناصر الإنتاج، حيث تعتبر قضية النجاح في الاستثمار والإمكانيات الكامنة داخل هذا العنصر من أهم السبل لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي فإن تنظيم علاقة المدير بالوقت تأتي في مقدمة مهام الإدارة الواعية، والباحثة عن تمييز أداء العاملين فيها، يحتاج ذلك إلى وضع أنظمة ذات معنى شمولي يمكن من خلالها فهم المهام والوظائف والاتصالات، وذلك بهدف التغلب على الفاقد من الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل" (وحيد بن أحمد، 2001: 74).

إنّ تحليل مُضيّعات الوقت تتطلب تحديداً لأهم تلك المُضيّعات، ومن ثم تحديد أسباب هذه المُضيّعات، لوضع الحلول اللازمة واستثماره الاستثمار الأمثل.

إنّ التحليل للأنشطة التي يقوم بها المدير يعتبر من أهم وأفضل المداخل للسيطرة على المُضيّعات الوقت، وأن التحديد الدقيق للأهداف يعتبر الخطوة الأولى للتغلب على تلك مُضيّعات، فالأهداف وما يريد أن يصل إليه المدير هي التي تشير فيما إذا كان هذا العمل أو النشاط مُضيّعاً للوقت أم لا.

"وبالتالي فإن المنهج الفعّال والذي يجب أن يتبعه المدير للسيطرة على مُضيّعات الوقت يتمثل في إتباع الخطوات التالية" (سلامة، 1987: 139-140).

**1. جمع البيانات:** إن فهم طبيعة مُضيّعات الوقت يتطلب جمع البيانات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن الاجتماعات مثلاً تسبب ضياعاً للوقت، بل يجب التعرف عليها وعن الأسباب الكامنة وراء تصنيفها كمُضيّع للوقت.



2. التعرف على الأسباب المحتملة: بعد أن يتم التعرف على مُضيّعات الوقت، لابد من التعرف على الأسباب المحتملة لكل مُضيّع من هذه المُضيّعات، هل هو المدير نفسه، أو الآخرون؟ أو البيئة؟ أم ماذا؟ وإذا كان المدير مسؤولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهي عادات المدير؟ أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور؟

3. وضع الحلول الممكنة: بعد ذلك تأتي خطوة هامة جداً وتتمثل هذه الخطوة في مناقشة كل مُضيّع من مُضيّعات الوقت على حده، ووضع الحلول الممكنة للسيطرة عليها.

4. اختيار أكثر الحلول جدوى: ويتم ذلك من خلال تقييم كل حل من الحلول المقترحة واختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فاعلية.

5. تنفيذ الحل المختار: وهي الخطوة الأخيرة تمثل في تنفيذ هذا الحل على أرض الواقع ومعرفة مدى فاعليته في الحد من الوقت الضائع وبالإمكان التأكد من كفاءته.

"ويرى أحد الباحثين أنه بإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مُضيّعاته وقته من خلال:" (عبدالرحمن الملاً، 1991: 220):

1. إعداد برامج تدريبية للمديرين تساعدهم في إدارة إبراز النشاطات التي تستنزف الجزء الأكبر من وقتهم، كإدارة الاجتماعات، التفويض وتنظيم المكاتب واتخاذ القرارات وتبسيط عمليات الاتصال واختصارها.

2. تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتبسيطها قدر الإمكان، للحصول على المعلومات اللازمة بالسرعة والدقة والتوقيت المطلوب.

3. ضرورة التخلص من بعض العادات الاجتماعية السلبية، وأهمها الزيارات الشخصية في الدوائر الرسمية.

وعليه يمكن القول بأن الإلمام بمُضيّعات الحقيقة لضياح الوقت يكمنُ في الاحتياط لها ومحاربتها أو تجنبها والقضاء عليها، حتى نستطيع الإسهام بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف.

وأن أي نشاط يُعد مضيعة للوقت إذا لم يتم إدراكه بشكل جيد، وأن ضياح الوقت ما هو إلاّ توظيف غير ملائم لوقت المدير فهو يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وهذه الأهمية تُقاس في ضوء أنشطة المدير تُجاه أهدافه ويتضح أيضاً أن السبب الرئيسي لهذه المُضيّعات هو المدير نفسه، فالوقت لا يضيع وحده بل يضيع بسبب الآخرين إضافة إلى ذلك فإن جميع مُضيّعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلالها بأنشطة منتجة وفعالة وذلك من خلال تحليل هذه المُضيّعات والسيطرة عليها.

مما تقدم، يمكننا القول إجمالاً أن الإدراك الكامل لأهمية الوقت، هو الذي يكمن وراء استخدامنا غير المنظم له، فكثيرٌ منا لا يدرك قيمة الوقت في العمل وأن أدركها القلة منا، فإن البعض لا يدرك السرعة التي يُمر بها بالنسبة لمعظم يوم العمل، عليه ينبغي على المدير أن ينظر إلى الوقت على أنه استثمار والتزام من جانبه بمواجهة تلك المعوقات، وذلك بتخطيط ومعرفة حقيقة ذاته وبطبيعة وظيفته، وإلى قدرته وإصراره على مواصلة دفع نفسه إلى الأمام تجاه الإدارة الفعالة للوقت، ولننتذكر أن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة ومن سار على الدرب وصل.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## 1.4 المقدمة:

بعد أن استعرض في الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة، فإنه في هذا الفصل سيتم التطرق للحديث عن الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم إلى: الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ثم بعد ذلك تُسلط الضوء على الدراسة الرئيسية لمعرفة أهم مضيعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي.

## 2.4 الدراسة الاستطلاعية:

سيتم التركيز في هذا الجزء على الدراسة الاستطلاعية التي تُمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي قد يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية كما أن لها أهمية بالغة في معرفة وتوضيح معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

### 1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

قبل الشروع في استخراج عينة الدراسة، هناك العديد من الخطوات التي لا بد من التقيد بها، وهي متمثلة في تحديد وحدة المعاينة في الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع الذي ستنتم فيه الدراسة، ومن ثم تحديد حجم عينة الدراسة ونوعها.

### 1.1.2.4 وحدة معاينة الدراسة:

وحدة الدراسة هي المدير الليبي العامل في مستوى الإدارة الوسطى (مدير - منسق - رئيس قسم) ذكراً كان أم أنثى، والذي يعمل في إحدى المنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي.

#### 2.1.2.4 مجتمع الدراسة وحدوده:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في مستوى الإدارة الوسطى من (8) منظمات صناعية موزعة على مختلف المناطق الجغرافية في ليبيا، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المنظمات لما يتطلب من وقت طويل وجهد كبير، لذلك ترى الباحثة أن تجرى الدراسة الميدانية على المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات العاملة في قطاع الصناعة التي تقع إدارتها الرئيسية أو فروعها في نطاق مدينة بنغازي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (90) مديراً، والجدول (1.4) يوضح توزيع إجمالي المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة.

#### جدول (1.4)

توزيع إجمالي المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة

ت	اسم المنظمة	عدد مديري الإدارة الوسطى	النسبة المئوية
1	شركة المطاحن الوطنية	11	%12.22
2	شركة الإنماء للأسلاك والكابلات المساهمة	4	%4.44
3	شركة أبو عطني للمشروبات	17	%18.91
4	شركة الإسمنت الليبية المساهمة	21	%23.33
5	شركة الإنماء للأنابيب	4	%4.44
6	شركة الريحان	16	%17.78
7	شركة العين لتعبئة المياه والعصائر المساهمة	13	%14.44
8	شركة البيلاح	4	% 4.44
	<b>الإجمالي</b>	<b>90</b>	<b>%100</b>

وقد تم جمع هذه المعلومات من الهياكل التنظيمية للمنظمات محل الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق إدارات الشؤون الإدارية في هذه المنظمات.

#### 3.1.2.4 تحديد حجم العينة ونوعها:

يتوقف تحديد الحجم الملائم للعينة على مجموعة من القضايا منها، هدف الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس، ونوع البيانات المطلوبة، الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة. وبما أن الأمر يتعلق باختيار عينة استطلاعية لغرض التحقق من إمكانية إجراء الدراسة من عدمها ومدى وضوح العبارات الواردة في مقاييس الدراسة، وحيث لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة وحيث إنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية- على حد علم الباحثة - رأينا أن يكون حجم العينة الاستطلاعية (12) مديراً من مديري الإدارات الوسطى المكونين لمجتمع الدراسة، أي ما يمثل (13%) من مجتمع الدراسة الرئيسية البالغ عددهم (90) مديراً، والذي سيكون الإطار المرجعي للدراسة الرئيسية، وحيث إن توزيع المديرين في مستوى الإدارة الوسطى يتخذ نسباً مختلفة باختلاف حجم المنظمات فقد تم اختيار العينة الاستطلاعية للدراسة بالطريقة العشوائية النسبية كما هو موضح بالجدول (2.4)، ويكون ذلك بضرب النسبة المئوية لعدد مديري الإدارات الوسطى لكل منظمة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلي سبيل المثال تمثل شركة الإسمنت نسبة (23.33%) من إجمالي مجتمع الدراسة الرئيسية، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لشركة الإسمنت الليبية المساهمة 3 مديرين (12\*23.33%) مع ملاحظة أنه يتم تقريب النتائج، وهكذا بالنسبة لكل المنظمات قيد الدراسة.

## جدول (2.4)

توزيع مديري الإدارات الوسطى في بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

ت	المنظمات	عدد مديري الإدارات الوسطى	النسبة المئوية	العينة الاستطلاعية
1	شركة المطاحن الوطنية.	11	%12.22	1
2	شركة الإنماء للأسلاك والكابلات المساهمة.	4	%4.44	1
3	شركة أبو عطني للمشروبات.	17	%18.91	2
4	شركة الإسمنت الليبية المساهمة.	21	%23.33	3
5	شركة الإنماء للأنايب.	4	%4.44	1
6	شركة الريحان.	16	%17.78	2
7	شركة العين لتعبئة المياه والعصائر المساهمة.	13	%14.44	1
8	شركة البيلاح.	4	% 4.44	1
	<b>الإجمالي</b>	90	%100	12

### 4.1.2.4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان:

بعد أن تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها، تأتي مرحلة كيفية اختيار العينة، وحيث إن حجم العينة الاستطلاعية محدد بـ (12) مديراً، وبذلك كانت أول خطوة أجريت لاختيار العينة بالطريقة العشوائية هي إعداد قائمة بمسميات وظائف المديرين في كل منظمة والتي تم الحصول عليها من إدارة شؤون العاملين وتم منحهم أرقاماً تسلسلية، فمثلاً شركة المطاحن كان الترقيم من (1-11)، شركة الإنماء للأسلاك والكابلات المساهمة من (1-4) وهكذا بالنسبة لباقي المنظمات، والخطوة الثانية هي اختيار - مفردات العينة بواسطة القرعة، حيث تمت كتابة كل رقم من الأرقام المتسلسلة على قصاصات من الورق وذلك لاختيار العينة العشوائية بواسطة القرعة لكل منظمة من المنظمات قيد الدراسة، ثم اختيار العدد المطلوب

والمحدد مسبقاً ووفقاً للجدول (2.4) الذي يُمثل العينة الاستطلاعية لكل منظمة، وقد تم توزيع (12) استمارة على أفراد العينة بواسطة الاتصال الشخصي بهم، لتوضيح أي غموض أو استفسار بعبارات الاستبيان وبعد أسبوعين تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة بشكل شخصي أيضاً.

#### 2.2.4 وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان (الملحق رقم 1)، التي تكونت من جزئين، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، فكان الجزء الأول متعلق ببيانات عن مألئ الاستبيان، والجزء الثاني يتعلق بقياس مُضَيِّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي.

#### 1.2.2.4 البيانات عن مألئ الاستبيان:

يحتوي الجزء الأول من الاستمارة الاستبيان على بيانات عامة عن مألئ الاستبيان، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نطاق الإشراف.

#### 2.2.2.4 مقياس البيانات المتعلقة بمُضَيِّعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية:

كافة عبارات الاستبيان المستخدمة لقياس مُضَيِّعات إدارة الوقت مستمدة من المقياس الذي صممه "الهور" (2006) و"حمدونة" (2011)، ويتكون المقياس من (59) عبارة مقسمة إلى سبع مُضَيِّعات متمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، الرقابة) مقاسه على مقياس "ليكرت" (Likert) من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبيان مقاسه بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وعلى أن تعني عبارة دائماً منخفضة جداً، وعبارة غالباً منخفضة، وعبارة أحياناً



متوسطاً، وعبارة مرتفعاً جداً، وعبارة أبدأً مرتفعاً جداً، وقد تم اختيار هذا المقياس لشيوع استخدامه بين الباحثين ودقة النتائج التي يمكن الحصول عليها من استخدامه. وقد صيغت عبارة المقياس بشكل سلبي حيث يعطي للمشارك (5) عندما تكون الإجابة بأنه (دائماً)، وفي حين يعطي للمشارك الدرجة (1) عندما تكون الإجابة (أبدأً) يقوم بالفعل، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: (4) - وتعني أن المشارك (غالباً) ما يقوم بالفعل، والدرجة (3)، وتعني أن المشارك (أحياناً) ما يقوم بالفعل، أما (2)، فتعني أن المشارك (نادراً) ما يقوم بالفعل، وهذا ما هو موضح بالجدول (3.4).

#### جدول (3.4)

توزيع الدرجات على بنود الإجابات

الإجابة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأً
الدرجة	5	4	3	2	1
التقدير	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

ولقد قامت الباحثة بتجريب استمارة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت إجابات مفردات العينة واضحة، كما كانت العبارات واضحة، وليس بها أي غموض لدى القارئ لها.

#### 3.2.4 ثبات مقياس الدراسة:

من شروط سلامة المقياس هو تمتعه بالثبات، والذي غالباً ما يقترن بالصدق، حيث إن الصدق مظهر الثبات، أي بمعنى أن المقياس الصادق يكون ثابتاً وليس العكس صحيحاً فقد يكون الاختبار ثابتاً ولكنه لا يتمتع بالصدق (الطبيب، 1999: 204).

يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار وعند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات (Reliability) كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس" (هيجن، 1986: 5) وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة، فقد تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لحساب ثبات مقياس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{N}{N-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma a^2}{\sigma^2} \right)$$

حيث إن:

a = معامل الثبات. 1 = مقدار ثابت.

N = عدد عبارات الأسئلة.  $\epsilon$  = المجموع.

$6^2_9$  = تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند)

$6t^2$  = تباين الاختبار ككل.

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة،

كما هو موضح بالجدول (4.4).

الجدول ( 4.4 )

معامل ثبات المقياس

معامل الثبات	المقياس
0.8970	مُضَيِّعات إدارة الوقت

**4.2.4 صدق مقياس الدراسة:**

يُشير مفهوم الصدق إلى "مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو

تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله" (أبو لبة، 1985: 242).

وتُعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي "Statistical validity" إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه، ويعرف الصدق الذاتي "بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار (عوض، 1999: 233).

ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$v = \sqrt{a}$$

حيث إن: (V) معامل الصدق الذاتي.

( $\alpha$ ) = معامل ألفا (معامل الثبات).

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة.

والجدول (5.4) يوضح معامل الصدق المستخرجة من معامل الثبات.

#### جدول (5.4)

معامل صدق مقياس الدراسة

المقياس	معامل الصدق
مُضَيِّعات إدارة الوقت	0.9471

من خلال جدول (5.4) يلاحظ أن معامل الصدق لمتغير الدراسة "مُضَيِّعات الوقت لدى

المدير الإدارة الوسطى" عالٍ مما يعطي الثقة في صدق المقياس.

### 3.4 الدراسة الرئيسية:

لقد تبين من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إمكانية تطبيق المقياس على المجتمع

الرئيسي، وأنه لا يوجد غموض في المقياس، ومن ثم، يمكن الاعتماد عليه في إجراء الدراسة

الرئيسية، بالإضافة إلى أنه حاز على معدلات ثبات وصدق عالية، من هذا المنطلق أُجريت الدراسة الرئيسية التي تم التطرق إليها من خلال هذا الجزء، حيث تم عرض الخصائص العامة لمجتمع الدراسة الذي حددناه مسبقاً في الفصل السابق، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة لمعرفة مُميَّعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة.

### 1.3.4 مجتمع الدراسة:

لقد حدد مجتمع الدراسة في الفصل الأول، فكان يساوي (90) مديراً في مستوى الإدارة الوسطى، وبما أن الباحثة اتبعت أسلوب المسح الشامل، فقد قامت بتوزيع استمارة الاستبيان على المشاركين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى ثلاثة أسابيع وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة (80) استمارة من أصل (90) استمارة، أي بنسبة (88%) من المجتمع ككل، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة، وكان عدد الاستمارات غير المستلمة (10) استمارات تنقسم كالتالي:

عدد (4) استمارات بياناتها ناقصة لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

عدد (6) استمارات لم يتم استلامها نتيجة لظروف المديرين حيث إن هناك عدداً من المديرين لم يجيبوا على استمارة الاستبيان نتيجة لتواجدهم خارج البلاد بسبب ثورة 17 فبراير المجيدة، كما أن البعض رفضوا الإجابة على استمارة الاستبيان بدون إبداء أي سبب، ويوضح الجدول (6.4) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة حسب كل منظمة.

#### جدول (6.4)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة حسب كل منظمة

ت	المنظمة	استثمارات استبيان موزعة	استثمارات استبيان مستلمة	استثمارات استبيان لم تستلم	نسبة الاستلام %
1	شركة المطاحن الوطنية	11	10	1	12.5%
2	شركة الإنماء للأسلاك والكابلات المساهمة	4	4	-	5.0%
3	شركة أبو عطني للمشروبات	17	17	-	21.25%
4	شركة الإسمنت الليبية المساهمة	21	19	2	23.75%
5	شركة الإنماء للأنايب	4	4	-	5.0%
6	شركة الريحان	16	15	1	18.75%
7	شركة العين لتعبئة المياه والعصائر المساهمة	13	7	6	8.75%
8	شركة البيلاح	4	4	-	5.0%
	<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

ويلاحظ من الجدول (6.4) أن عدد الاستثمارات غير المستلمة (10) استثمار، وعدد الاستثمارات المستلمة يبلغ (80) استثمار أي ما يشكل (88%) وهي - جميعها صالحة للتحليل - وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.

#### 2.3.4 أسلوب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، أُجريت عملية تحليل لهذه البيانات، من خلال الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (Statistical package for social sciences) وذلك وفقاً لما يلي:

- الجداول التكرارية وذلك لحصر أعداد المديرين، ونسبتهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالتي استثمارات الاستبيان.

- استخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

### 3.3.4 تحليل ومناقشة البيانات العامة لعينة الدراسة:

في هذا الجزء تم تحليل البيانات العامة لمالئي الاستبيان من حيث: العمر، النوع، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، نوع العمل، نطاق الإشراف. وذلك من أجل التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، ولقد استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في جداول التوزيعات التكرارية والمئوية لتحقيق هذا الهدف.

#### 1.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب النوع:

كما هو موضح بالجدول (7.4) فإن مجتمع الدراسة قد توزع بين ذكور وإناث بحيث كان الجنس الغالب فيه هو الذكور والذين يبلغ عددهم (70) مديراً، أي بنسبة (87.5%) بينما عدد الإناث (10) مديرات بنسبة (12.5%)، وهذا يعني أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي يساوي (75%).

#### جدول (7.4)

توزيع المديرين حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	فئات النوع
87.5%	70	الذكر
12.5%	10	الأنثى
100%	80	الإجمالي

وقد يرجع هذا الفارق إلى أنماط العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع، وكذلك إلى طبيعة الأعمال بالمنظمات الصناعية التي تتطلب التواجد في العمل بشكل مستمر الذي قد يكون مناسباً للرجل أكثر من المرأة.

#### 2.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب العمر:

كما هو موضح بالجدول (8.4)، نلاحظ أن الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) تشكل أعلى نسبة من أعمار مجتمع الدراسة حيث بلغت (42.5%)، تليها الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة) والتي بلغت نسبتها (35.0%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) والتي بلغت نسبتها (13.75%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتها (8.75%).

#### جدول (8.4)

توزيع المديرين حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
13.75%	11	أقل من 35 سنة
42.5%	34	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
35.0%	28	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
8.75%	7	من 55 سنة فأكثر
<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>الإجمالي</b>

واستناداً على الجدول (8.4) يمكن القول بأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم

(من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) حيث مثلت نسبتهم (42.5%) من إجمالي الباحثين.

#### 3.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يقصد بالمؤهل العلمي الشهادات العلمية التي حصل عليها أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (9.4) نسبة وعدد كل مستوى من المستويات العلمية، حيث نلاحظ أن فئة الحاصلين على المؤهلات الجامعية والعالية كانت مرتفعة، وتمثل المركز الأول على مستوى تعداد فئات هذا المتغير وبنسبة (77.5%)، وتليها في الترتيب فئة حملة الدراسات العليا والثانوية التي تحصلت على النسبة نفسها (11.25%) أما التعليم الأساسي فلم يكون هناك أحد حاصل على هذه الدرجة من مجتمع الدراسة.

#### جدول (9.4)

توزيع المديرين حسب المستوى التعليمي

فئات المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
تعليم أساسي	-	-
ثانوي/متوسط	9	11.25%
عالي/جامعي	62	77.50%
دراسات عليا	9	11.25%
الإجمالي	80	100%

ونلاحظ من النسب الموضحة بالجدول (9.4) وجود ارتفاع في المستوى العلمي لأفراد المجتمع، حيث بلغت نسبة من يحملون مؤهلات جامعية ومؤهل عالي حوالي (77.5%) ونظراً لأن أغلب المشاركين يحملون هذين المؤهلين، فإن هذا سيؤثر على مصداقية المعلومات التي تم جمعها، وفهم لطبيعة الدراسة وأهميتها.

#### 4.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة:

يلاحظ من الجدول (10.4) أن الفئة الخدمية (من 20 سنة فأكثر) هي الفئة الغالبة على تعداد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتها (32.5%)، تليها الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20



سنة)، حيث كانت نسبتها (26.25%)، ومن ثم تأتي الفئة الخدمية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والتي سجلت نسبة (23.75%)، وتليها في الفئة الخدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) حيث كانت نسبتها (13.75%)، أما الفئة الخدمية (أقل من 5 سنوات) كانت الفئة الخدمية الأخيرة بنسبة (3.75%) وهي نسبة ضئيلة جداً.

#### جدول (10.4)

توزيع المديرين حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	فئات سنوات الخدمة
3.75%	3	أقل من 5 سنوات
23.75%	19	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
13.75%	11	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
26.25%	21	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
32.50%	26	من 20 سنة فأكثر
100%	80	الإجمالي

ونلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد سنوات الخدمة للمديرين بمجال عملهم في المنظمات قيد الدراسة حيث بلغ نسبة من أقل من 10 سنوات إلى 20 سنة فأكثر حوالي (96.25%)، ونستنتج أن مدة الخدمة تعطي دلالة على قدرة المديرين على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة أكبر وقدرة على إدارة وقتهم بصورة أفضل.

#### 5.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (11.4) أن أكثر الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة هي قيادية وبنسبة (46.25%) ثم الإشرافية وبنسبة (32.50%)، ثم التنفيذية وبنسبة (21.25%).

#### جدول (11.4)

توزيع المديرين حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	المسمى الوظيفي
46.25%	37	قيادي
32.50%	26	إشرافي
21.25%	17	تنفيذي
<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 6.3.3.4 مجتمع الدراسة حسب نطاق الإشراف:

يوضع الجدول (12.4) عدد المرؤوسين المباشرين في مستوى الإدارة الوسطى حيث نجد أن الفئة (من 10 إلى أقل من 20 مرؤوس) تمثل أعلى نسبة حيث بلغت (66.25%) تليها الفئة من (30 مرؤوس فأكثر) حيث كانت نسبتها (23.75%)، تليها الفئة من (20 إلى أقل من 30 مرؤوس) وبنسبة (7.50%)، تليها في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 10 مرؤوسين) بلغت نسبتها (2.50%) ومن الملاحظ أن هناك اختلافاً بين الفئات في النسب، وأن هذا الاختلاف قد يُعزى إلى نوع العمل، ونوعية المرؤوسين.

#### جدول (12.4)

توزيع المديرين حسب نطاق الإشراف

النسبة المئوية%	التكرار	فئات الإشراف
2.50%	2	أقل من 10 أشخاص
66.25%	53	من 10 إلى أقل من 20 شخص
7.50%	6	من 20 إلى أقل من 30 شخص
23.75%	19	من 30 فأكثر
<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>المجموع</b>

#### 4.3.4 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمُضيّعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارات

##### الوسطى:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة التعرف على مُضيّعات التي تعيق تطبيق إدارة الوقت بالمنظمات الصناعية الليبية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم حصر المُضيّعات بشكل عام والتي قد يكون لها وجود من عدمه في بيئة الأعمال الليبية واعتماداً على المقياس المعد لهذه الدراسة فإذا كان المتوسط أقل من (3) دل عدم وجود مُضيّعات أما إذا كان المتوسط (3 أو أكثر) فبالد ذلك على وجود مُضيّعات، وسيتم التعرف على تلك المُضيّعات من خلال إجابات المستقضي منهم حول مُضيّعات إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية وفيما يلي سيتم تحليل كل مُضيّع على حدة:

#### 1.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط :

تضمنت استمارة الاستبيان أربعة عشر عبارة تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (13.4)، أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى مديري هذا القطاع إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (2.74) وبانحراف معياري (0.47)، وهو أقل من المتوسط الحساب الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (13.4) أيضاً، نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.11، 3.61) وبعتماد ثلاث درجات أو أكثر كمقياس للاستبيان، فإننا نجد أن الفقرة القائلة "يتسبب غياب موعد نهائي للإنجاز في تضييع وقتك" قد تحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني أن المديرين ليس لهم موعد نهائي لإنجاز أعمالهم مما تسبب في تضييع وقتهم، وجاءت الفترة القائلة "محاولة القيام بالكثير من الأمور وانجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.00)، الأمر الذي يدل على أن بعض المديرين يتلقون الأوامر لإنجاز أكثر من عمل في الوقت نفسه، وهذا بالتأكيد يجعلهم أكثر تشتتاً في أداء تلك الأعمال أو المهام المطلوب القيام بها مما يؤدي إلى إنجاز البعض منه أو إنجازها دون المستوى المطلوب، أما الفقرة القائلة "ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك" فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن بعض المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة لا يبذلون جهدهم للالتزام بمواعيد عملهم، مما يدل على عدم انضباطهم، ويتركون أعمالهم بلا انتهاء، وقد حصلت الفقرة القائلة "غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معيار (1.05)، أي أن بعض مديري هذا المستوى للمنظمات قيد الدراسة لا يقومون بتحديد أهدافهم وأولوياتهم بالنسبة لأعمالهم، أما الفقرة القائلة "تحتفظ ببعض المهام البسيطة مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمة تليفونية في متناول يديك لإنجازها في الوقت غير المستثمر (كوقت الانتظار لتقرير من موظف)" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن المديرين لا يحتفظون ببعض المهام البسيطة وعدم الاحتفاظ بصورة من البريد أو تسجيل المكالمة الصوتية وأن المديرين يدركون

جيداً ما يعنيه تراكم المستندات ودورها في تضييع أوقاتهم، وجاءت الفقرة القائلة "تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.05)، وهذا يعني أن المديرين يعانون من هذا المضيع الذي يعني أنهم لا يسيرون في عملهم بناءً على خطة محددة، وربما نتيجة هذا السؤال مرتبطة بالفقرة القائلة "تستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها" بينما الفقرة القائلة "تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (1.17)، هذا يعني أنهم لا يحسنون ترتيب أولوياتهم، أما الفقرة القائلة "تستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها" فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن المديرين يعانون من هذا المضيع الذي يعني أنهم لا يسيرون في عملهم بناءً على خطة محددة، أما الفقرة القائلة "تقوم بتدقيق خطتك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)" فجاءت في التاسعة بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على أن المديرين في هذا المستوى لا يدركون هذا المنهج في تخطيط الوقت ويعملون وفقه، وجاءت الفقرة القائلة "تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة" فجاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (1.05)، أما الفقرة القائلة "سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خطت له؟" فجاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (1.23)، أما الفقرة القائلة "تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها" فجاءت في الثانية عشر بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.98)، هذا يعني أن غالبية المديرين يعدون قوائم مكتوبة لإنجاز مهامهم، أما الفقرة القائلة "تخطط لعملك في الأوقات

الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل" فجاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2.21) وبانحراف معياري (1.03)، هذا يعني أن المديرين في هذا المستوى يقومون بالتخطيط في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل، وبالنسبة للفقرة القائلة " تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات" فجاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (2.11) وبانحراف معياري (0.92)، هذا يدل على أن غالبية المديرين يدركون أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن اختيارهم لهذه الأهداف يعتمد على تنبؤات وتوقعات.

جدول (13.4)  
مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%50	0.96	2.50	-	-	15.0 %	12	%38.75	31	%27.5	22	%18.75	15	تستقطع كل يوم جزءا من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها	1
%51.2	1.05	2.56	%2.5	2	18.7 %	15	%27.5	22	%35.0	28	%16.25	13	تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي	2
%69.2	1.05	3.46	3.75 %	3	15.0 %	12	%38.75	23	%36.25	29	%16.25	13	غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضيق وقتك	3
%47.6	0.98	2.38	%2.5	2	%7.5	6	%37.5	30	%31.25	25	%21.25	17	تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها	4
%51	1.17	2.55	8.75 %	7	11.2 %	9	%25.0	20	%36.25	29	%18.75	15	تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن	5
%70.4	1.03	3.52	%5.0	4	8.75 %	7	%31.25	25	%38.75	31	%16.25	13	ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضيق وقتك	6
%72.2	0.78	3.61	1.25 %	1	%2.5	2	%42.5	34	%41.25	33	%12.5	10	يتسبب غياب موعد نهائي للإنجاز في تضيق وقتك	7
%70.4	1.00	3.52	3.75 %	3	10.0 %	8	%32.5	26	%37.5	30	%16.25	13	محاولة القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد يعمل على تضيق وقتك	8

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد		
%44.2	1.03	2.21	%2.5	2	8.75 %	7	%25.0	20	%35.0	28	%28.75	23	تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل	9
%42.2	0.92	2.11	%2.5	2	%5.0	4	%18.75	15	%48.75	39	%25.0	20	تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات	10
%49.4	1.11	2.47	%5.0	4	11.2 %5	9	%32.5	26	%28.75	23	%22.5	18	تقوم بتدقيق خططك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)	11
%49	1.05	2.45	%5.0	4	%7.5	6	%35.0	28	%32.5	26	%20.0	16	تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة	12
%51.6	1.03	2.58	6.25 %	5	12.5 %	10	%25.0	20	%46.25	37	%10.0	8	تحتفظ ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمات هاتفية) في متناول يديك لانجازها في الوقت غير المستمر (كوقت الانتظار لتقرير من موظف)	13
%49	1.23	2.45	10.0 %	8	%7.5	6	%25.0		%32.5	26	%25.0	20	سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له.	14
													<b>الإجمالي</b>	
	0.47	2.74											<b>المتوسط العام</b>	



#### 2.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

تضمنت استمارة الاستبيان ثمانية عشر عبارة تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (14.4)، أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى مديري هذا القطاع، إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* \* وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات المتعلقة بالتنظيم للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (2.85) وبانحراف معياري (0.37) وهو أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (14.4) أيضاً نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (1.90، 3.85) وبعتماد ثلاث درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن الفقرة القائلة " الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك" تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.98)، وهذا يعني أن بعض المديرين في مستوى الإدارة الوسطى يبذلون جهدهم لأكثر من مرة للقيام بأعمالهم مما تسبب في تضييع وقتهم، وجاءت الفقرة القائلة " تكتب مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، بدلاً من أن تملئ الردود على السكرتير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.05) وهذا مؤشر أن بعض المديرين لا يميلون إلى استخدام نظام مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، ويميلون من أن تملئ الردود على السكرتير مما تسبب في تضييع وقتهم، أما الفقرة القائلة "يتسبب غياب وضوح السلطة والمسئولية والخلط بينهما في تضييع وقتك" فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93) أي أن بعض المديرين يعانون من عدم وضوح

السلطة والمسئولية، وقد تحصلت الفقرة القائلة "يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلاً) في تضييع وقتك" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.12) يتضح من ذلك أن بعض المديرين لا يقومون بتنظيم أنفسهم مما يؤدي إلى فقدانهم ذاتياً، الأمر الذي يؤثر على تأدية أعمالهم، أما الفقرة القائلة "تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.23)، أي أن بعض المديرين يعانون من هذا المضيع مما يسبب تضارب في القرارات وتداخل المهام، وجاءت الفقرة القائلة "روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتك" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.22)، ويتضح من ذلك أن غالبية مديري هذا المستوى يعانون من روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها، بينما الفقرة القائلة "الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتك" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (1.19)، وهذا مؤشر على أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من عدم توفر الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب، أما الفقرة القائلة "نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك" فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.15)، وهذا يعني أن غالبية المديرين في هذا المستوى لا يقومون بتوفير نظام مناسب لحفظ الملفات يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن ويضمن كذلك وتنظيف هذه الملفات من وقت إلى آخر، وجاءت الفقرة القائلة "تستخدم سجل أحوال للتليفونات والزائرين للمتابعة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (1.14)، وجاءت الفقرة القائلة "تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن" في المرتبة العاشرة بمتوسط حساب (2.87) وبانحراف معياري (1.11)، أما الفقرة القائلة "تحاول أن تهتم وتعالج أية مكاتبة

(خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط أي (تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليها) " فجاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (2.43) وبانحراف معياري (1.04)، أما الفقرة " تستخدم النماذج في المراسلات، فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع، وأكثر دقة " فجاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (1.04)، أما الفقرة القائلة " تحتفظ بأجندة مكتب ودفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية " فجاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (1.16)، أما الفقرة القائلة " تقوم بتوزيع معظم بريدك الخاص لجهات الاختصاص " فجاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (2.17) وبانحراف معياري (1.09)، أما الفقرة القائلة " تحتفظ بالأوراق الهامة، وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان"، جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (1.02)، أما الفقرة القائلة " تتخذ القرارات البسيطة سريعاً " فجاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (1.97) وبانحراف معياري (0.91)، وبالنسبة للفقرة القائلة " توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن"، فجاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (1.95) وبانحراف معياري (0.91)، واختتمت الفقرة القائلة "تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة " فجاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (1.90) وبانحراف معياري (0.80).

جدول رقم ( 14.4 )

مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%72	1.12	3.60	%6.25	5	%8.75	7	26.25 %	21	%36.25	29	%22.5	18	يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاوله المكتب المزدحمة مثلاً) في تضييع وقتك	1
%75.2	0.93	3.76	%1.25	1	%10.0	8	%20.0	16	%48.75	39	%20.0	16	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسئولية والخلط بينهما في تضييع وقتك	2
%77	0.98	3.85	%2.5	2	%6.25	5	%22.5	18	%41.25	33	%27.5	22	الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك	3
%69.6	1.23	3.48	%8.75	7	%11.25	9	%27.5	22	%27.5	22	%25.0	20	تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك	4
%69	1.22	3.45	%8.75	7	%15.0	12	18.75 %	15	%37.5	30	%20.0	16	روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتك	5
%64	1.15	3.20	%8.75	7	%18.75	15	28.75 %	23	%31.25	25	%12.5	10	نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك	6
%65.4	1.19	3.27	%8.75	7	%18.75	15	23.75 %	19	%33.75	27	%15.0	12	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على	7

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم		
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما					
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد				
																تضييع وقتك
%75.4	1.05	3.77	%3.75	3	%5.0	4	31.25 %	25	%30.0	24	%30.0	24	8	تكتب مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، بدلاً من أن تملئ الردود على السكرتير		
%47.2	1.04	2.36	%5.0	4	%6.25	5	%30.0	24	%37.5	30	%21.25	17	9	تستخدم النماذج في المراسلات، فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة		
%38	0.85	1.90	%1.25	1	%2.5	2	16.25 %	13	%45.0	36	%35.0	28	10	تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة		
%39	0.91	1.95	%1.25	1	%3.75	3	%20.0	16	%38.75	31	%36.25	29	11	توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن		
%47.2	1.16	2.36	%3.75	3	%13.75	11	%27.5	22	%25.0	20	%30.0	24	12	تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية		
%58.4	1.14	2.92	%10.0	8	%21.25	17	%30.0	24	%28.75	23	%10.0	8	13	تستخدم سجل أحوال للتليفونات والزايرين للمتابعة		
%48.6	1.04	2.43	%3.75	3	%11.25	9	28.75 %	23	%37.5	30	%18.75	15	14	تحاول أن تهتم وتعالج أية مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط أي (تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليها)		
%39.4	0.91	1.97	%2.5	2	%2.5	2	%17.5	14	%45.0	36	%32.5	26	15	تتخذ القرارات البسيطة سريعاً		

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%43.4	1.09	2.17	%5.0	4	%7.5	6	%17.5	14	%40.0	32	%30.0	24	تقوم بتوزيع معظم بريدك الخاص لجهات الاختصاص	16
%39.6	1.02	1.98	%2.5	2	%5.0	4	21.25 %	17	%31.25	25	%40.0	32	تحتفظ بالأوراق الهامة، وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان	17
%57.4	1.11	2.87	%7.5	6	%21.25	17	%35.0	28	%23.75	19	%12.5	10	تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن	18
													الإجمالي	
	0.37	2.85											المتوسط العام	

#### 4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

تضمنت استمارة الاستبيان خمسة عبارات تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (15.4) أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لدى مديري هذا القطاع إذا ما علم بأن متوسط القياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* \* وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط القياس، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.77) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (15.4) أيضاً نلاحظ أن متوسطات الإجابة يتراوح بين (3.22، 3.88) نجد أن الفقرة القائلة بوجود موظفين غير مديريين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك" قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.95)، هذا يعني أن غالبية المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة يعانون من وجود موظفين غير مديريين أو غير مناسبين لمكان عملهم وهذا يعمل على تضييع وقتهم، وجاءت الفقرة القائلة " تكرر التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين يعمل على تضييع وقتك" قد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.95)، وهذا يدل أن غالبية المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة غير منضبطين في العمل في حضورهم وانصرافهم، أما الفقرة القائلة "المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضييع وقتك"، فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.00) حيث يعني أن المديرين يعانون من المشكلات الخاصة بالموظفين ويتركون

الأحداث المفاجئة تأخذ الجزء الأكبر من وقتهم، وقد تحصلت الفقرة القائلة " الزيادة أو النقص في إعداد الموظفين يعمل على تضييع الوقت" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.07) وهذا يعني أن غالبية المديرين يعانون من هذا المضيع، أما الفقرة القائلة " وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب تعمل على تضييع الوقت" فقد جاءت في المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.11) وربما ترتبط هذه النتيجة بالفقرة "وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك" هذا مؤشر على أن بعض المديرين يعانون من عدم مراعاة التخصص عند تعيين الموظفين مما يسبب في تضييع وقتهم.



جدول رقم (15.4)  
مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%75.4	1.00	3.77	%2.5	2	%10.0	8	%18.75	15	%45.0	36	%23.75	19	المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضييع وقتك	1
%77.6	1.01	3.88	%1.25	1	%10.0	8	%20.0	16	%36.25	29	%32.5	26	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك	2
%66.4	1.11	3.22	%7.5	6	%17.5	14	%32.5	26	%30.0	24	%12.5	10	وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب تعمل على تضييع وقتك	3
%74.6	1.07	3.73	%3.75	3	%10.0	8	%21.25	17	%38.75	31	%26.25	21	الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضييع وقتي	4
%76.4	0.95	3.82	%2.5	2	%3.75	3	%28.75	23	%38.75	31	%26.25	21	تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين يعمل على تضييع وقتك	5
													<b>الإجمالي</b>	
	0.77	3.69											<b>المتوسط العام</b>	

#### 4.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه:

تضمنت استمارة الاستبيان سبعة عبارات تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول رقم (16.4) أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه للمنظمات لدى مديري هذا القطاع إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* \*و بمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.59) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (16.4) أيضا نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (2.52، 3.76) باعتماد ثلاث درجات كمقياس للاستبيان نجد أن الفقرة القائلة "ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضييع وقتك" قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن المديرين قيد الدراسة يعانون من ضعف وغياب التنسيق والتعاون مع بعضهم البعض وجاءت، الفقرة القائلة "تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع بالإضافة إلى اللامبالاة لدى الموظفين تعمل على تضييع وقتك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.95) وهذا يعني أن غالبية مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة يعانون من اللامبالاة وضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل، أما الفقرة القائلة "تسبب غياب ملاحقة التغييرات والتطورات المستجدة على صعيد عملك في تضييع وقتك"، فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.03)، أما الفقرة القائلة "تسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل

على تضييع وقتك"، فقد تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة يعانون من ضعف القدرة على حل الخلافات ووجود صراعات وتحول المنظمة إلى ساحة قتال وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت لديهم، أما الفقرة القائلة "تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.52) وبانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرة القائلة "الانخراط في الأعمال الروتينية تعمل على تضييع وقتك"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (0.99)، أما الفقرة القائلة "الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك يتسبب تضييع الوقت" جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.04) هذا يدل على أن غالبية المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة يعانون من النزعة التسلطية والرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة مما يؤدي إلى تضييع الوقت لديهم.

جدول رقم (16.4)

مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%68.6	1.04	3.43	%3.75	3	%16.25	13	%26.25	21	%40.0	32	%13.75	11	الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك يتسبب تضيق وقتك	1
%69	0.99	3.45	%3.75	3	%11.25	9	%35.0	28	%36.25	29	%13.75	11	الانخراط في الأعمال الروتينية تعمل على تضيق وقتك	2
%50.4	1.03	3.47	%5.0	4	%8.75	7	%36.25	29	%33.75	27	%16.25	13	تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها	3
%74.6	0.95	3.73	%3.75	3	%2.5	2	%31.25	25	%41.25	33	%21.25	17	تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع بالإضافة إلى اللامبالاة لدى الموظفين تعمل على تضيق وقتك	4
%72	0.97	3.60	%5.0	4	%7.5	6	%22.5	18	%52.5	42	%12.5	10	تتسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل في تضيق وقتك	5
%75.2	0.97	3.76	%3.75	3	%6.25	5	%20.0	16	%50.0	40	%20.0	16	ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضيق وقتك	6
%73.2	1.03	3.66	%5.0	4	%6.25	5	%26.25	21	%42.5	34	%20.0	16	تتسبب غياب ملاحقة التغييرات والتطورات المستجدة على صعيد عملك في تضيق وقتك	7
													<b>الإجمالي</b>	
	0.59	3.45											<b>المتوسط العام</b>	

#### 5.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

تضمنت استمارة الاستبيان ستة عبارات تتعلق بمُضيّعات الوقت المتصلة بالاتصالات لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (17.4) أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات للمنظمات لدى مديري هذا القطاع، إذا علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* \* وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام للمُضيّعات المتعلقة بالاتصالات للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.66) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (17.4) أيضاً نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.23 ، 3.43) وباعتماد ثلاث درجات كمقياس للاستبيان نجد أن الفقرة القائلة "سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضييع وقتك" قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حساب (3.53) وبانحراف معياري (1.05)، هذا يعني أن بعض المديرين في المستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة لا يبذلون جهدهم للفهم ويعانون من الافتقار إلى الإصغاء الجيد، وجاءت الفقرة القائلة "المذكرات الداخلية والاتصالات الكثيرة الزائدة تعمل على تضييع وقتك"، بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن المديرين الإدارة الوسطى قيد الدراسة يعانون من زيادة حجم المذكرات من قراءتها والرد عليها وكذلك الاتصالات العديدة والتي تزداد مع مستويات المختلفة والتي تحتاج إلي عقد اجتماعات مع كل منها على حدة وهذا كله يؤدي إلى تضييع الوقت، أما الفقرة القائلة "يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات والإرشادات

في إضاعة وقتك" فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.89)، أي أن بعض المديرين يعانون من عدم وضوح نظام الاتصالات والإرشادات، وقد تحصلت الفقرة "تواجه في عملك قلة المعلومات مما تعمل على إضاعة وقتك" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.88)، يتضح أن بعض المديرين يعانون من عدم كفاية المعلومات الواردة من الآخرين دخل المنظمة، أما الفقرة القائلة "الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسمر تعمل على تضييع وقتك"، في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.34)، هذا مؤشر على أن معظم مديري هذا المستوى بالمنظمات قيد الدراسة يستخدمون حاسباتهم الآلية في غير متطلبات العمل المتمثلة في اللهو واللعب الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلي إضاعة وقتهم، وجاءت الفقرة "كثرة الاجتماعات تعمل على تضييع وقتي"، في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.93)، وهذا يعني أن جزءاً كبيراً من الوقت يصرف هدرًا في اجتماعات غير ضرورية.

جدول رقم (17.4)

مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%64.6	0.93	3.23	%5.0	4	%13.8	11	%38.75	31	%37.5	30	%5.0	4	كثرة الاجتماعات تعمل على تضيق وقتي	1
%69.2	0.88	3.46	%2.5	2	%11.25	9	%31.25	25	%47.5	38	%7.5	6	تواجه في عملك قلة المعلومات مما تعمل على إضاعة وقتك	2
%70.2	0.89	3.51	%1.25	1	%10.0	8	%38.75	31	%36.25	29	%13.75	11	يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات و الإرشادات في إضاعة وقتك	3
%70.6	1.05	3.53	%3.75	3	%13.75	11	%25.0	20	%40.0	32	%17.5	14	سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضيق وقتك	4
%70.4	1.03	3.52	%5.0	4	%11.25	9	%23.75	19	%46.25	37	%13.75	11	"المذكرات الداخلية" والاتصالات الكثيرة الزائدة تعمل على تضيق وقتك	5
%68.6	1.34	3.43	%12.5	10	%12.5	10	%21.25	17	%26.25	21	%27.5	22	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسر تعمل على تضيق وقتك	6
													<b>الإجمالي</b>	
	0.66	3.45											<b>المتوسط العام</b>	

#### 6.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

تضمنت استمارة الاستبيان خمسة عبارات تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (18.4) أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات للمنظمات لدى مديري هذا القطاع، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* \* وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.71) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (18.4) أيضا نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.36، 3.91)، وباعتماد ثلاث درجات كمقياس للاستبيان، نجد أن الفقرة القائلة " التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.91)، الأمر الذي يدل على أن بعض المديرين يصدرون قرارات متأخرة كان من المفترض أن تصدر في حينها والسبب في ذلك التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات، وجاءت الفقرة القائلة " التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من التردد في اتخاذ القرارات ويعود هذا التردد إلى الخوف من النتائج والخوف من الخطأ وعدم التركيز على ما يريد أن يحققه، أما الفقرة القائلة " اتخاذ قرارات متسعة تعمل على تضييع وقتك"، فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن غالبية المديرين في هذا المستوى يقومون باتخاذ القرارات



المتسرعة مما يؤدي إلى إضاعة وقتهم، وقد تحصلت الفقرة القائلة " الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن المديرين يعانون من عدم كفاية المعلومات الواردة من الآخرين داخل المنظمة، وهي مرتبطة بالفقرة القائلة "التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك" أما الفقرة القائلة " اتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك"، فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.10)، وهذا مؤشر أن بعض المديرين لا يميلون لاتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

جدول رقم (18.4)  
مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%78.2	0.91	3.91	%1.3	1	%5.0	4	%23.8	19	%41.3	33	%28.8	23	التأجيل والتسويق في اتخاذ القرارات يعمل على تضيق وقتك	1
%67.6	1.10	3.38	%8.8	7	%10.0	8	%27.5	22	%41.3	33	%12.5	10	الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضيق وقتك	2
%68.2	0.93	3.41	%3.8	3	%10.0	8	%37.5	30	%38.8	31	%10.0	8	اتخاذ قرارات متسارعة تعمل على تضيق وقتك	3
%69.4	0.99	3.47	%3.8	3	%10.0	8	%36.3	29	%35.0	28	%15.0	12	التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضيق وقتك	4
%67.2	1.10	3.36	%6.3	5	%16.3	13	%26.3	21	%37.5	30	%13.8	11	اتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضيق وقتك	5
													الإجمالي	
	0.71	3.51											المتوسط العام	

#### 7.4.3.4 تحليل مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

تضمنت استمارة الاستبيان أربعة عبارات تتعلق بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة لمعرفة آراء مديري الإدارة الوسطى للمنظمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لإجاباتهم عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول (19.4) أمكن التعرف على مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة للمنظمات لدى مديري هذا القطاع إذا ما علم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)\*\* وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس، وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لمُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.41) وبانحراف معياري (0.88) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي لمقياس الدراسة.

ومن خلال جدول (19.4) أيضاً، نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.10، 3.70)، وباعتماد ثلاث درجات كمقياس أن الفقرة القائلة "ترك المهام دون إنجازها يعمل على تضييع وقتك"، قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.07) هذا يعني أن المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة لا يبذلون جهودهم للالتزام بمواعيد عملهم، مما يدل على عدم انضباطهم، ويتركون أعمالهم بلا انتهاء، وجاءت الفقرة القائلة "فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.15)، وهذا يعني أن المديرين في مستوى الإدارة الوسطى يعانون من فقدان المعايير الرقابية وتقارير متابعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة الوقت وهدره، أما الفقرة القائلة "نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك"، فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.20)، وهذا يعني أن مديري الإدارة الوسطى لديهم النقص في الانضباط الذاتي. وقد تحصلت

الفقرة القائلة الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك"، على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يعني أن المديرين الإدارة الوسطى يعانون من الرقابة الزائدة على المرؤوسين لأنهم يتلقون الأوامر لإنجاز أكثر من عمل في الوقت نفسه، وهذا بالتأكيد يجعلهم أكثر تشتت في أداء تلك الأعمال أو المهام المطلوب القيام بها مما يؤدي إلى عدم إنجاز البعض منه أو إنجازها دون المستوى المطلوب.

جدول رقم ( 19.4 )  
مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات										العبارة	رقم
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
%65	1.20	3.25	%8.75	7	%20.0	16	%25.0	20	%30.0	24	%16.25	13	نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك	1
%74	1.07	3.70	%5.0	4	%7.5	6	%23.75	19	%40.0	32	%23.75	19	ترك المهام دون انجازها يعمل على تضييع وقتك	2
%72.2	1.15	3.61	%7.5	6	%6.25	5	%28.75	23	%32.5	26	%25.0	20	فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك	3
%62	1.03	3.10	%10.0	8	%12.5	10	%41.25	33	%30.0	24	%6.25	5	الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك	4
	0.88	3.41												الإجمالي المتوسط المرجح العام

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## 1.5 المقدمة:

في هذا الفصل تعرض الباحثة النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة التي كان هدفها هو التعرف على مُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

## 2.5 نتائج متعلقة بمُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي:

أظهرت النتائج أن هناك سبعة مُضيّعات لدى مديري الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة كانت أهمها مرتبة ترتيبياً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

### جدول (1.5)

أهم المُضيّعات الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المُضيّعات
7	%54.8	0.47	2.74	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط
6	%57	0.37	2.85	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم
5	%68.4	0.88	3.42	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة
4	%69	0.59	3.45	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه
3	%69	0.67	3.45	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات
2	%70.2	0.72	3.51	مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات
1	%73.8	0.77	3.69	مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف

يلاحظ من الجدول السابق أن مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف قد تحصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.77)، ووزن نسبي (73.8%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من وجود عدد كبير من العاملين غير أكفاء

وليس لديهم معرفة، ولا المؤهلات، ولا التدريب الذي يمكنهم من انجاز العمل كما يجب أن يكون، ووجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم رغبة حقيقية في القيام بالعمل وإحساسهم بأنهم مجبرون على عمل لا يتناسب مع مؤهلاتهم أو مهاراتهم وقدراتهم، وعدم تناسب عدد الموظفين مع نوع وكم العمل للأعمال المطلوب تنفيذها، وعدم انتظام العمال بالعمل، وازدياد نسبة الغياب والإجازات الطارئة والمرضية مما يحدث ارتباكاً في العمل، وعدم التزام الموظفين بالعمل المكلفين به، واتكالهم على بعضهم، وتتصلهم من المسؤولية من تنفيذ الأعمال، وعدم وجود جداول وقت معيارية يقاس بناء عليها كم ونوع الانجاز.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.72)، ووزن نسبي (70.2%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطي يعانون من اعتياد تأجيل القرار، والتردد في اتخاذ القرار، وعدم توفر الدافع لاتخاذ القرار، أو الشعور بأن اتخاذ القرار مصيدة أو فخ لإيقاع متخذ القرار تحت المساءلة القانونية، والمغالاة في طلب الحصول على مزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية ذات العلاقة غير المباشرة، أو اتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة على الحدس والتخمين والارتجالية والعشوائية مما يؤدي إلى تعارض وتضارب القرارات وعدم انجاز المشروعات لأهدافها.

وجاءت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.67)، ووزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من الاجتماعات غير المخططة، وعدم وضوح الاتصالات الذي يؤدي إلى هدر وضياح الوقت وسوء استغلاله، وانقطاع وفقدان الاتصالات، وزيادة عدد حجم المذكرات، وعدم الاهتمام والإنصات أو الاستماع الجيد للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق النظام،



وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة، والاتصالات العديدة والزائدة عن الحد مع المستويات المختلفة.

وتحصلت مُضيّعات الوقت بالإشراف والتوجيه على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.59)، ووزن نسبي (69%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطي يعانون من قصور في فهم رؤساء العمل لأوامر العمل والتوجيهات والتعليمات، والإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافي لا ضرورة له، ولا حاجة فعلية إليه، وترك العمال دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو لفت نظر المتقاعسين والمقصرين مهم في عملهم، والتغاضي عن الأعمال غير المنتجة أو المعيبة، أو غير المطابقة للمواصفات، وعدم محاسبة رؤوسا العمال والمشرفين عند تغيبهم عن العمل دون سبب أو تأخرهم وإبطائهم في اتخاذ القرارات الهامة التي يتطلبها العمل والتقصير في الرقابة والإشراف علي العمل، وعدم خلق عادة العمل في الوقت المحدد.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.88)، ووزن نسبي (68.4%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من نقص الانضباط الذاتي وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وإتمام الأعمال في مواعيدها مما يؤدي إلى تضييع الوقت، وترك المهام دون إنجازها، وفقدان معايير الرقابة وتقارير المتابعة، والرقابة الزائدة على المرؤوسين.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم، على الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.37)، ووزن نسبي (57%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، والخلط ما بين السلطة

والمسؤولية، وعدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد، ووجود تضارب وتعارض الاختصاصات، وتكرار صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة، وازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، وتعدد الرؤساء والمشرفين، وسيطرة الأعمال الروتينية واستغراقها الجزء الأكبر من وقت العمل، وسوء وتخلف وتقادم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، وبيئة عمل غير ملائمة قائمة على القلق الوظيفي، والضغوط الإدارية.

وتحصلت مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط على الترتيب السابع (الأخير) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.47)، ووزن نسبي (54.8%)، وهذا يشير إلى أن مديري الإدارة الوسطى يعانون من عدم وجود أهداف واضحة، وعدم وجود أولويات مرتبة، والإدارة العشوائية الارتجالية، والإدارة وفقاً للموقف الراهن، والإدارة بالأزمات المفتعلة، وإعادة ترتيب الأولويات، والقيام بأشياء في وقت واحد، وتقديرات غير واقعية للوقت، وطول فترات الانتظار للأعمال المرتبطة المتتالية، وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، والتسرع وعدم الصبر.

### 3.5 التوصيات:

وعلى ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحثة عدداً من التوصيات الخاصة بكل مُضيّع على حده

وأهمها ما يلي:

#### أولاً: التوصيات الخاصة بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

1. لابد من تطوير الموظفين بمهارات ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف وعدم إنجاز أكثر من

عمل في نفس الوقت وترتيب الأعمال من الأهم لكي لا تذهب مجهوداتهم هباءً.

2. ضرورة العمل من قبل المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية على استقطاع جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، أو التخطيط نهاية اليوم للأعمال في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل.

3. يحتاج التخطيط للمتابعة، لذلك من الضروري أن يقوم المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية بسؤال أنفسهم بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟

### ثانياً: التوصيات الخاصة بمُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

1. ضرورة العمل على أن تكون السلطات والمسئوليات أكثر وضوحاً، وتعزيز قدرة العاملين على معالجة أي عمل مرة واحدة فقط باتخاذ القرار المناسب وعدم العودة إليه مرة أخرى وعدم القيام بالعمل أكثر من مرة.

2. ضرورة زيادة الاهتمام بالتنظيم الشخصي وممارسته من قبل المديرين في الإدارة الوسطى.

3. ضرورة تجهيز مكاتب المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية بالوسائل المادية والمعدات الملائمة لتسهيل أمور العمل.

4. الاحتفاظ بالأوراق الهامة، والتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان، وتوزيع بريد الخاص بالعمل لجهات الاختصاص لمتابعته، وضرورة عدم تبني المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية سياسة الباب المفتوح.

5. العمل على عدم تعدد الرؤساء بوجود أكثر من رئيس للموظفين وضرورة وضوح الهيكلية الإدارية والوصف الوظيفي، واستخدام النماذج في المراسلات، لأنها تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة، وتوفير نظام مناسب لحفظ الملفات، بما يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن.

### ثالثاً: التوصيات الخاصة بمُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

1. تحديد مواعيد للمرؤوسين لمقابلتهم فيما يخص مشاكل العمل، خلال ساعات محددة وأيام محددة، و العناية من قبل المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية عند التوظيف باختيار الموظفين المناسبين بحيث يكون لديهم تأهيل مناسب لشغل الوظيفة، و توفير العدد المناسب من الموظفين حسب حاجة العمل لأن الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضييع الوقت.

2. محاسبة الموظفين المرؤوسين الذين يتكرر تغيبهم وتأخرهم عن العمل بدون إذن مسبق لأن ذلك يؤثر على إنجاز الأعمال في المواعيد المخصصة لها.

### رابعاً: التوصيات الخاصة بمُضَيِّعات المتعلقة بالإشراف والتوجيه:

1. ضرورة تخلص المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية من الرغبة في تنفيذ العمل بالمفرد، والاهتمام برفع مستوى التنسيق في العمل ووترك الانخراط في الأعمال الروتينية للمستويات الإدارية الأقل ووضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي يتم تفويضها من قبل المديرين.

2. العمل على رفع تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع ومحاولة التخلص من اللامبالاة لدى الموظفين، وامتلاك القدرة علي إدارة النزاع في العمل، لأنها العوامل المؤثرة في توفير الوقت.

3. ضرورة متابعة وملاحقة التغييرات والتطورات المستجدة على صعيد العمل لأن التطورات وخاصة التكنولوجية من شأنها إفراز وسائل وآليات عمل تفيد في اختصار الوقت واستغلاله بفعالية.

#### خامساً: التوصيات الخاصة بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

يجب العمل على ترشيد الاجتماعات قدر الإمكان والاقتصار على مدى الحاجة لعقدّها أو المشاركة فيها مع الاستعانة بمهارات إدارة الاجتماعات، وضرورة الوضوح والبساطة في الاتصال. الحد من الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسمر، والحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية من قبل المديرين في الإدارة الوسطى في المنظمات الصناعية.

#### سادساً: التوصيات الخاصة بمُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

يجب تعزيز تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتعزيز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل أو تردد، والحد من اتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان.

#### سابعاً: التوصيات الخاصة بمُضيّعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

1. ضرورة زيادة وتنمية الانضباط الذاتي لدى المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية، ونقل ذلك للمرؤوسين، وإيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة لدى المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية، لضمان إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية الملائمة.

2. تخفيف الرقابة الزائدة على المرؤوسين من قبل المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية، وتنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين مع الاهتمام بالرقابة الإدارية بالشكل الكافي والمناسب.

## 4.5 الدراسات المقترحة:

في ضوء هذه الدراسة ونتائجها، ولأهمية الموضوع تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات

مُضيّعات إدارة الوقت، وفيما يلي مجموعة من العناوين المقترحة للقيام بدراستها:

1. دراسة عن مُضيّعات إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة وفاعلية لدى مديري الإدارة الوسطى

بالمنظمات الصناعية.

2. دراسة عن مُضيّعات إدارة الوقت وعلاقتها بأداء المديرين في الإدارة الوسطى.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت: الكفاءة والفعالية، عمان، دار جليس الزمان، 2010.
3. أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
4. ألفن توفلر، صدمة المستقبل - المتغيرات في عالم الغد، ترجمة محمد علي ناصف، الطبعة الثانية، القاهرة، نهضة مصر، 1990.
5. إليك ماكينزي، مصيدة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
6. بسيوني محمد البرداعي، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2004.
7. بسيوني محمد البرداعي، صديقي المدير وتنظيم الوقت، دار المدينة المنورة للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، إدارة الوقت، عمان، دار اليازوري، 2009.
8. بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
9. بشير بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
10. بيتر. دركر، الإدارة: المهام - المسئوليات - التطبيقات، الجزء الأول، ترجمة: محمد عبدالكريم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995.
11. جيتندرا م. ميشر Jitendra.M.Mishra وبرابهاكرا ميسرا Prabhakra Misra إدارة الوقت: كيف تحقق الاستفادة المثلى من وقتك، دايل تيمب، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.



12. خالد بن عبدالرحمن بن علي الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، الرياض، 2002 .
13. دايل تيمب، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانه، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991 .
14. ديفيد فونتانا، إدارة الوقت، ترجمة عبدالرحمن بن أحمد بن هيجان، الرياض، دار الفرقان، 1995 .
15. ذوقان عبيدات وآخرون "البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه"، دار الفكر، عمان، 2003 .
16. رحي مصطفى عليان، إدارة الوقت: النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
17. رعد الصرن، إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 2001 .
18. روبرت ثوراندريك، إليزابيث هيجن، القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة: عبدالله الكيلاني، عبدالله علي، عمان، مركز الكتب الأردني، 1986 .
19. روبرت بوكنان، كيف تفوض بفعالية، من إدارة الوقت، سلسلة فن وعلم إدارة الوقت ترجمة: وليد عبدالله هوانه، عمان: مركز الكتب الأردني، 1986 .
20. زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، الكويت: وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، 1981 .
21. زيد منير عبوي، إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2006 .
22. سبع محمد أبو لبد، مبادئ القياس النفس والتقييم التربوي، عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية، 1985 .

23. ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، ترجمة: السيد المتولي، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
24. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للحياة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
25. سيد الهواري، المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976.
26. سيد الهواري، أسرار المدير الفعال، القاهرة: عين شمس، 1995 .
27. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999 .
28. ضياء الدين زاهر، كيف تفكر النخبة العربية في تعليم المستقبل، عمان: منتدى الفكر العربي، 1990.
29. عباس صلاح، إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
30. عباس محمد عوض، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1999.
31. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الوقت = إدارة الحياة، سلسلة الإدارة المعاصرة، 1999.
32. عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الوقت، القاهرة، مركز تطوير الأداء الطبعة الثانية، 1995.
33. عبدالفتاح دياب، فن إدارة الوقت والاجتماعات، القاهرة: دار النشر للجامعات، 1999.
34. عبدالناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003.

35. على عبدالوهاب، إدارة الوقت، المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1993.
36. علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، القاهرة: مركز جامعة القاهرة، 1991.
37. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، عمان، دار الثقافة، 2009.
38. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، اسطنبول، الإدارة العامة للمجتمعات وإحياء التراث، 1989.
39. المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
40. محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
41. محمد أحمد عبدالجواد، كيف تدير وقتك بفاعلية، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، 2000.
42. محمد بن إبراهيم التويجري، ومحمد بن عبدالله البرعي، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكات، 1993 .
43. محمد بن مكرم بن منظور الأفرقي المصري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1414هـ.
44. محمد ديماس، فن إدارة الوقت، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000 .
45. محمد سيد الهوارى، الإدارة : المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين"، القاهرة: مكتبة عين شمس 1986.

46. محمد عبد الغنى حسين هلال، مهارات إدارة الوقت "وكيف تدرك وقتك بكفاءة"، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 1996.
47. محمد عبدالفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
48. محمد محمد الشافعي، إدارة الأزمات، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 1999.
49. محمد محمد الشافعي، إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2002.
50. محمد يوسف المسيليم، التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1998.
51. مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثانية، جدة: مكتبة دار جدة، 1998.
52. مروان خليفة، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الثانية، 1983.
53. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، 1999.
54. موسى يوسف خميس، مدخل إلي التخطيط، عمان: دار الشروق، 1999.
55. مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، المكتبة الإدارية، دار مجدلاوي، 1996.
56. نادر احمد أبوشيخة، إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي، 1991.
57. نادر أحمد أبوشيخة، مدخل إلي إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

58. ناصر محمد العديلي، إدارة الوقت، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994.
59. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية التطبيق، الطبعة الثانية، الرياض، مطابع الفرزدق، 1985.
60. هاشم بكر حريبي، الإدارة التربوية، مكة المكرمة، مكتبة الأفق، 1999.
61. هاني عبدالرحمن الطويل، إدارة التربية والسلوك التنظيمي، عمان، الجامعة الأردنية، 1975.
62. هشام كيلاني، إدارة وقت العمل، المؤسسة العربية للثقافة والعلوم، القاهرة، 2006 .
63. وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الوقت، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001.
64. يوجين جريسمان، فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحون وقتهم، الرياض، ترجمة فريق بيت الأفكار الولية، أمريكا، توزيع المؤتمر التجارية، الرياض، 1998.
65. يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، دار الصحوة، القاهرة، 2002.

### ثانياً: الرسائل العلمية:

1. أسعد صالح أبوبكر العقيلي، "المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2009.
2. إيهاب عبد الرازق النعاس، "أثر إدارة الوقت علي ضغوط العمل في الإدارة العامة دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية للوحدة الأفريقية"، رسالة ماجستير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، 2003.

3. الشريف أمحمد بالعيد ابيعو، "العلاقة بين أنشطة إدارة الوقت ومدة بقاء السفينة في ميناء بنغازي البحري"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم، 2007.
4. حسين علي معتوق الساحلي، "إدارة الوقت لمديري الإدارات الوسطى بالمصارف التجارية في شعبية الجبل الأخضر"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم، 2008.
5. رأفت حسين شاكر الهور، "إدارة الوقت لدي العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، 2006.
6. سعاد فهد جابر الحارثي، "دراسة تحليلية مقارنة للعمل اليومي المدرسي لمديرات مدارس البنات الحكومية والأهلية في كل مكان من الرياض وجدة والدمام"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
7. عبدالرحمن الملا، "إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة ميدانية علي المنشآت الصناعية في العراق"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1991.
8. عبدالناصر عتيق احمد، "إدارة الوقت وأثرها علي كفاءة أداء المديرين - دراسة تطبيقية علي جامعة المرقب"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم الإدارة والتنظيم - طرابلس، 2001.
9. عبدالله بن محمد الشراري، "إدارة الوقت لدي مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.

10. علاء سعيد حمدونة، "معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2011.
11. فهد بن محمد بن سعد الغبيشي، "أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001.
12. لطفي عبدالقادر أحمد الغرابية، "أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون الجامعية، اليرموك، 1995.
13. نايف رزاق العتيبي، "إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية، 1992.
14. محمد أحمد محمد الغامدي، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1429 هـ.
15. هالة حسني محمد بيدس، "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد، 1995.
16. هناء طاهر خواجه، "بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأمثل لوقت العمل الرسمي، دراسة ميدانية علي المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم التنظيم والإدارة بنغازي، 2002.
17. وائل محمد جبريل، "مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية دراسة ميدانية علي مديري الإدارات الوسطي بالمنظمات النفطية الليبية العاملة بمدينة

بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الأعمال، جامعة قاريونس، 2006.

### ثالثاً: الدوريات والدراسات:

1. ابتسام حلواني، عيروس الصبان، خديجة زكي، "المديرون وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي"، مجلة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد (8)، 1995.
2. أحمد شحاتة، إستراتيجية إدارة الوقت لدى المدارس الثانوية "دراسة مدنية"، مجلة البعث، التربية وعلم النفس، المجلد، العدد، 1996.
3. أحمد علي بالتمر، "عوامل ونتائج ضياع الوقت، برنامج إدارة الوقت"، بنغازي: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز تبستي للتدريب الفندقي والاستشارات، بنغازي، 2001.
4. أحمد رفيعة حسن، "الإدارة بالمشاركة"، مجلة العلوم الإدارية، القاهرة: الشبكة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية، العدد (2)، ديسمبر، 1991.
5. بشير الخضراء، "المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلي التسيير الذاتي"، المجلد (13)، العدد (9)، 1986.
6. بوبكر بعيرة وعبدالباري درة، تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، ندوة علمية، جامعة اليرموك، 1989.
7. تحسين الطراونة، سليمان للوزي، "إدارة الوقت - دراسة ميدانية استطلاعية"، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (11)، العدد الرابع، 1996.
8. خضر يوسف، "إدارة الوقت وعلاقتها برفع كفاءة أداء المدير في الإدارة الوسطى" المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، بغداد، 1990.



9. راندول شولر، إدارة التوتر تعني إدارة الوقت، ترجمة: صلاح عبدالحميد الصفدي، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 4، العدد 3، تشرين الأول، 1980.
10. زينب محمد إبراهيم كساب، "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان)"، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي بخت الرضا العدد 12، يونيو 2005.
11. سرى ناصر، الوقت والتوقيت ومستقبل العرب، **مجلة العرب**، العدد (120)، بيروت: الشركة العربية للتوزيع، 1978.
12. صالحة عبداللطيف عيسان، "إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم"، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، 1992.
13. عبدالرازق أبو شعر، محمد العزة، "الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981.
14. عامر الكبيسي وآخرون، "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين"، دراسة ميدانية في الدوائر الخدمية"، **مجلة النفط والتنمية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (3)، 1989.
15. عبدالجليل آدم المنصوري، "إدارة الوقت: المفهوم والأهمية"، ندوة المهارات الإشرافية لمستويات الإدارة العليا، مركز البحوث والاستشارات، الشركة العامة للكهرباء، بنغازي، 1996.
16. علي عبدالوهاب، "إدارة الوقت"، المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجيات التغيير والتطوير المنظمات العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1993.
17. علي محمد العضايلة، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية)، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة قطر**، العدد (9)، 1998.

18. علي السلمي، جهاز المعلومات في خدمة الإدارة، مجلة المدير العربي، العدد(96)، القاهرة، 1979.
19. نادر أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، "إدارة الوقت لدي الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد1، 1993.
20. محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002 .
21. محمد شاكر عصفور، "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية"، ندوة الدوام الرسمي في الاجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
22. مصطفى النائلي، "مهارات تخطيط الوقت"، برنامج إدارة الوقت، بنغازي، صندوق الضمان الاجتماعي، 2001.
23. محمد قاسم القريوتي، "إدارة الوقت"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (1)، العدد (2)، 1985.
24. مفتاح العود، "المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت"، برنامج إدارة الوقت، بنغازي: صندوق الضمان الاجتماعي- مركز تبستي للتدريب الفندقي، 2001.
25. نادر أبو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، "إدارة الوقت لدي الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد1، 1993.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. D.ruker, P, **The Effective Executive**, London : Heinemann. 1967.
2. Ferner, Jack, **Successful Time Management**, New York: John Wilay& Sons, 1980.

3. Mackenzie , R. Alec , **The Time Trap** , New York : McGraw-Hill Book. Co , 1972 .
4. Mackenzie, R-Alec ,**Managing Time at Tae top, in :Tae Chief Executive Office & Its Responibilities** ,New York :AMA com , 1973.
5. Mackenzie , R. Alec , **New time : Management Methods for yoy and your Staff**, Chicago : dartnell , 1975.
6. Peter D rucker , **Drucker on Management**, London:BIM , 1970.
7. Jack , ferner ,**S uccess FullTime Management** ,new York : John Wiley and sons inc ,new York:1980.
8. Websters Encyclopedic Unabridged Dictionar Of English Language,New York,Gramercy Books,1<sup>st</sup> Ed,

خامساً: شبكة المعلومات العالمية(الانترنت):

1. <http://www.higherawareness.com/listnew/time-wasters.shtm>.
2. <http://www.lifetoolsforwomen.com/m/time-wasters.htm>.
3. <http://www.getmoredone.com/research3.html>3. The Top Time
4. [http://www.alessandra.com/freeresources/timemanagement\\_article.asp](http://www.alessandra.com/freeresources/timemanagement_article.asp).
5. [www. ngocean.org](http://www.ngocean.org) .
6. <http://www.arabslik.net>.
7. [http://www.com.mediafire.com.file/hmtyxmjinz](http://www.com.mediafire.com/file/hmtyxmjinz)
8. Gerad M Blair, Personal Time Management For Busy Managars WWW.Managementheip.Org / prsn- prd / time- mng. Htm , 3/10/2013

# الملاحق

**ملحق (1)**

**رسالة الإرفاق**

السيد / المدير المحترم  
السيدة / المديرية المحترمة

تحية طيبة...وبعد

فإنه لغرض نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، نقوم بإعداد بحث علمي متخصص  
بعنوان :

### "مُضَيِّعات الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى في المنظمات الصناعية العامة والخاصة العاملة بمدينة بنغازي"

عليه، فإن مشاركتك في الإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان له دور مهماً مهم  
في التوصل إلى نتائج صادقة، تخدم أهداف البحث، وأملني كبير في أن تعطي الاستمارة أهمية  
بالغة، وأن تكون إجابتك صادقة ودقيقة ومعبرة عن الواقع أفضل تعبير، وأحيطك علماً بأن  
إجابتك ستكون موضع احترام وتقدير، ولا حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم الإجابات لغرض  
هذه الدراسة فقط، وعلى شكل مؤشرات تمثل إجابات عينة كبيرة من المديرين.

شاكرين لك تعاونك وتجاوبك معنا

الباحثة

ملحق (2)

استمارة الاستبيان

**أولاً: البيانات الشخصية:**

ضع علامة (√) في المكان المناسب:

**1. العمر:**

1. أقل من 35 سنة ( )  
2. من 35 إلى أقل من 45 سنة ( )  
3. من 45 إلى أقل من 55 سنة ( )  
4. من 55 سنة فأكثر ( )

**2. النوع:**

- ذكر ( ) أنثى ( )

**3. المستوى التعليمي:**

1. تعليم أساسي ( )  
2. ثانوي/متوسط ( )  
3. عالي/جامعي ( )  
4. دراسات عليا ( )

**4. عدد سنوات الخدمة:**

1. أقل من 5 سنوات ( )  
2. من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )  
3. من 10 إلى أقل من 15 سنة ( )  
4. من 15 إلى أقل من 20 سنة ( )  
5. من 20 سنة فأكثر

**5. نوع العمل:**

1. قيادي ( )  
2. إشرافي ( )  
3. تنفيذي ( )

**6. الأشخاص الذين تشرف عليهم مباشرة:**

1. أقل من 10 أشخاص ( )  
2. من 10 إلى أقل من 20 ( )  
3. من 20 إلى أقل من 30 ( )  
4. من 30 فأكثر ( )



## ثانياً: مُضيّعات الوقت الشائعة:

يحتوى على الأسئلة التي من خلالها سيتم التعرف على مدى وجود مُضيّعات الوقت

الشائعة لدى المديرين في الإدارة الوسطى بالمنظمات الصناعية.

### أولاً: مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها					
2	تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي					
3	غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك					
4	تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها					
5	تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن					
6	ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك					
7	يتسبب غياب موعد نهائي للإنجاز في تضييع وقتك					
8	محاولة القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتك					
9	تخطط لعملك في الأوقات الهادئة بدلاً من الأوقات المزدحمة بالعمل					
10	تدرك أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات					
11	تقوم بتدقيق خطتك باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من)					
12	تعتقد بأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة					
13	تحتفظ ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمات تلفونية) في متناول يديك لإنجازها في الوقت غير المستثمر (كوقت الانتظار لتقرير من موظف)					
14	سبق أن سألت نفسك السؤال التالي بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له.					

ثانياً: مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلاً) في تضييع وقتك					
2	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك					
3	الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك					
4	تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك					
5	روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتك					
6	نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك					
7	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتك					
8	تكتب مذكرات ملخصة على المراسلات الواردة، بدلاً من أن تملئ الردود على السكرتير					
9	تستخدم النماذج في المراسلات، فهي تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة					
10	تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت على النشاطات المختلفة					
11	توفر نظام مناسب لحفظ الملفات، ويضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن					
12	تحتفظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية					
13	تستخدم سجل أحوال للتليفونات والزائرين للمتابعة					
14	تحاول أن تهتم وتعالج أية مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط أي (تتخذ قرار حيالها مرة واحدة ولا تعود إليها)					
15	تتخذ القرارات البسيطة سريعاً					
16	تقوم بتوزيع معظم بريدك الخاص لجهات الاختصاص					
17	تحتفظ بالأوراق الهامة، وتتخلص من الأوراق غير المفيدة قدر الإمكان					
18	تستخدم سياسة الباب المغلق لاستغلال الوقت بأقصى قدر ممكن					

ثالثاً: مُضيّعات الوقت المتعلقة بالتوظيف:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	المشكلات الخاصة بالموظفين تعمل على تضييع وقتك					
2	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين يعمل على تضييع وقتك					
3	وجود موظفين لديهم تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب تعمل على تضييع وقتك					
4	الزيادة أو النقص في أعداد الموظفين يعمل على تضييع وقتي					
5	تكرار التغيب والتأخير من جانب الموظفين المرؤوسين يعمل على تضييع وقتك					

رابعاً: مُضيّعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	الرغبة في تنفيذ العمل بمفردك يتسبب تضييع وقتك					
2	الانخراط في الأعمال الروتينية تعمل على تضييع وقتك					
3	تضع تواريخ نهائية لكل الأعمال التي تفوضها					
4	تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع بالإضافة إلى اللامبالاة لدى الموظفين تعمل على تضييع وقتك					
5	تتسبب غياب القدرة على إدارة النزاع في العمل في تضييع وقتك					
6	ضعف مستوى التنسيق في العمل يعمل على تضييع وقتك					
7	تتسبب غياب ملاحقة التغيرات والتطورات المستجدة على صعيد عمالك في تضييع وقتك					

خامساً: مُضيّعات الوقت المتعلقة بالاتصالات:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	كثرة الاجتماعات تعمل على تضييع وقتي					
2	تواجه في عمالك قلة المعلومات مما تعمل على إضاعة وقتك					
3	يتسبب غياب وضوح نظام الاتصالات والإرشادات في إضاعة وقتك					
4	سوء الفهم، والافتقار إلى الإصغاء الجيد يعمل على تضييع وقتك					
5	"المذكرات الداخلية" والاتصالات الكثيرة الزائدة تعمل على تضييع وقتك					
6	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية والسمر تعمل على تضييع وقتك					

سادساً: مُضيّعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك					
2	الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك					
3	اتخاذ قرارات متسرعة تعمل على تضييع وقتك					
4	التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك					
5	اتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك					

سابعاً: مُضَيِّعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك					
2	ترك المهام دون انجازها يعمل على تضييع وقتك					
3	فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك					
4	الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك					

## ملحق (3)

### ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

**University ofBenghazi  
Faculty of Economics  
Department of Management**



**Time wasters among managers of  
intermediate departments of industrial  
organizations working in the city of  
Benghazi**

**by:**

**Hiba Emhemmad El Gomati**

**Bachelor Degree in management – University of  
Benghazi**

**Supervisor :**

**Dr. Elseddig Mansour Abusnina**

A thesis submitted in partial fulfillment of the  
requirement of Master's degree in management, Faculty  
of Economics,  
University of Benghazi

Spring 2017

## **ABSTRACT**

My target of this study is to be aware of the most important time wasters among managers of intermediate departments of industrial organizations working in the city of Benghazi .

The descriptive approach has been adopted and the questionnaire has been used and verified of its authenticity and certainty . The sample of the study consisted of 80 managers of the managers of the intermediate departments of industrial organizations .

decision making and finally time wasters with respect to control.

The statistical treatment was performed by using SPSS program (statistical package for social science).

The statistical analysis has yielded the following outcomes:

Employment-related time wasters came first with arithmetic means of 3.69, standard deviation of 0.77, and relative weight of 73.8%. This outcome implies that the executives of middle management suffer from an enormous staff that have no real desire for performing the job. Employees feel that they are forced to undertake a job that does not match their competence. Number of employees out of proportion with type and size of work required, unsystematically performed jobs. They also face an increasing rate of absence, emergency and sickness vacations, which lead to work perturbation. The employees' non-commitment of the tasks they entrusted with and their dependence on each other. The employees disowning the responsibility for carrying out the work and absence of normal time schedules that measure the type and quantity of performed work.



The time wasters related to decision making came second with arithmetic means of 3.51, standard deviation of 0.72, and relative weight of 70.2%. This indicates that the executives of middle management encountering regular decision postponement and reluctance in making such decision due to lack of the incentives. On the other hand, the feeling that making decision is a trap makes the decision maker legally accountable. Thus, they demand more indirect information and details. Alternatively, making hasty wrong decisions based on surmise and improvisation in arbitrary manner, this leads to decision conflict rendering the project's goals unaccomplished.

The time wasters in connection with communications came third with arithmetic means of 3.45, standard deviation of 0.67, and relative weight of 69%. This implies that the executives of middle management experience unplanned meetings and ambiguous communications that fritter away time and loss of contact. It also means an increase in notes and bad listening to the information reported, thus misunderstanding them.

The time wasters concerning supervising and directing came forth with arithmetic means of 3.45, standard deviation of 0.59, and relative weight of 69%. That is, the executives of middle management suffering from deficiency in bosses' understanding of work instructions and overloading the employees with unnecessary extra work burden. On the other hand, work is left unevaluated and ignoring unfinished or deficient work without notice to slacken and negligent workers. The deficient, unproductive, or that work does not corresponding the specifications is omitted. Chiefs and supervisors of work are left unpunished for their unreasonable absence or their delay in making important decisions. There was also inadequate in supervision and raising the habit of working timely.

Fifth in order came supervision-related time wasters with arithmetic means of 3.42, standard deviation of 0.88, and relative weight of 68.4%. This indicates that the executives of middle management suffering from shortness in self-discipline, non-commitment to time of attending and leaving, and accomplishing work timely, which waste a lot of time. They also experience deliberately unfinished work. Furthermore, they lack for supervisory criteria, follow up reports, and good control of heads of staff.

Organization-related time wasters came sixth with arithmetic means of 2.85, standard deviation of 0.37, and relative weight of 57%. This indicates that the executives of middle management suffering from disorganized decision makers due to mixing up between the authority and responsibility. The assignments entrusted to the individuals were unclear and often conflict. The employees frequently receive instructions from more than one authority. Many employees suffer from duality of assignments that require exerting double effort. Multi-foreman, prevalent routine work that consume most of working time, old managerial equipment, inadequate work environment based on job awkwardness and managerial stress.

Finally, planning-related time wasters came seventh with arithmetic means of 2.74, standard deviation of 0.47, and relative weight of 54.8%. That implies that the executives of middle management lack for clear objectives, well-arranged priorities. They also encounter random improvisational management that works according to status quo. The crises in management are intentional which require rearranging priorities, undertaking many things at the time, unrealistic assessment of time, long waiting periods for sequential correlated work, non-adherence to deadlines, hastiness and impatience.

In the light of the results of the study, the researcher has submitted the following recommendations and proposals for a future study:

- Study on wasters of time management and its relationship to competence and efficiency of managers of intermediate departments of industrial organizations.
- Study on wasters of time management and its relationship to performance of managers of intermediate departments