

Using time management to deal with  
management problems: An Application  
study in Basrah Technical Institute

Assist Lecturer. Ali Gabaish Mohammad

Technical Institute of Basrah

Abstract

Research about using time management to deal with management problems is based on the scientific method by the questionnaire which is used to nature the relationship between the main and secondary variables .

The data have been gathered systematically to explain natural relationships between many variables. In this article the recommendations are focused on solving the problems about :-

SLAVE : Time worries you , yet you have little idea of how to manage it.

BALANCED : you are neither slave nor master of time.

MASTER : you have learned how to manage time .

OBSESSION : time management is your obsession.

## استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة

المدرس مساعد / علي غباش محمد

المعهد التقني في البصرة

### الملخص:-

إن البحث يتناول بأسلوب علمي كيفية التعامل مع المشاكل في كيفية استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل ، وذلك عن طريق استخدام استمارة الاستبانة الخاصة لطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ، إذ جمعت البيانات بانتظام لاختيار العلاقة الطبيعية بين عدة متغيرات ، وفي هذا البحث حُددت التوصيات المتعلقة بحل المشاكل الإدارية الخاصة بالوقت وفيما إذا كان الإداري :-  
عبدًا للوقت : يقلقه ومع ذلك لديه فكره بسيطه عن كيفية ادارته .  
متوازنًا : هو لا سيد ولا عبد للوقت .  
سيئًا : لقد تعلم كيف يتحكم بوقته .  
الاستحواذ : تنظيم الوقت هو هاجسه ، أنت رئيس نفسك .

## استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة

### المقدمة:-

تواجه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين أشكالاً متعددة من التحديات والضغوط التي لها تأثير مباشر وقوي في قدرتها على تحقيق الأهداف ، بل وقدرتها على الاستمرار والبقاء ، إلى جانب هذه التحديات يتحتم على الإدارة اتخاذ قرارات سليمة وسريعة ، ومن ثم يشكل عامل الوقت درجة عالية من الأهمية ومعياراً حاسماً في مواجهة التطور السريع وتقليص حجم الفجوة بين المنتج والمستهلك ، كما أن الوقت يعد مورداً فريداً في نوعه إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه ، ولذلك يكمن الحل الحقيقي والوحيد هو في الالتزام الأمثل للوقت من ناحية تنظيمه والتخطيط له ومراقبة تنفيذه وإدارة مضيعاته (جلده وآخرون ، ٢٠٠٧ :٤٤١).

وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة مباشرة بين عامل الوقت كمورد غير متجدد ودرجة تقدم المجتمعات ومستواها الحضاري ، ومن ثم فقد جاء البحث في ثلاثة محاور تضمن المحور الأول منهجية الدراسة أما الثاني فقد تضمن الجانب النظري والمحور الثالث أشتمل على الجانب التطبيقي وأهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول : منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

تكمن المشكلة الأساسية في إدارة الوقت ، في كيفية التحكم به وتوظيفه والتعامل معه كمورد من الموارد الأساسية وكمدخل للعمليات الإدارية إذ أن بعض المديرين والإداريين ليس لديهم الوقت الكافي إطلاقاً والبعض الآخر لديه الوقت الكافي لانجاز الأمور المهمة

في عمله ، لذلك لابد من العمل على دراسة كيفية إدارة الوقت وتوزيعه ومحاولة ضبطه قدر الإمكان رغم الاختلاف في طبيعة عمل المنظمات الإدارية وأساليب عملها ، ومن ثمَّ أثارت هذه المشكلة الرغبة لدى الباحث في دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

#### هدف البحث:-

يهدف البحث إلى :-

- ١- معرفة إلى أي مدى يتم التحكم بالوقت.
- ٢- التعرف على مدى الاستغلال الفعلي للوقت ومقدار الوقت الضائع .

#### حدود البحث:-

تمثلت حدود البحث في :-

الحدود الزمانية : اختيرت الإجابات على استمارة الاستبانة للفترة من ٢٠٠٧/١٢/١ ولغاية ٢٠٠٨/٦/١ .

الحدود المكانية : المعهد التقني في البصرة.

#### أسلوب البحث:-

اعتمد الباحث على استعراض المفهوم النظري واستخدام استمارة الاستبانة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الإجابات الخاصة بالأسئلة المطروحة والمتعلقة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية كما موضحة في الجدول (١) ، فضلاً عن الأسلوب الوصفي والتحليلي في دراسة موضوع البحث واستخدمت الجداول لأغراض عرض المعلومات والأساليب الإحصائية في التحليل معتمدين بذلك على مجاميع الأرقام ونسبها.

## استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة

### جدول (١)

#### المتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي
-١	عبد للوقت	١ - ضعف في التخطيط ٢ - ضعف في التنظيم ٣ - ضعف في الإنجاز ٤ - ضعف في إدارة الوقت ٥ - الأجراء ٦ - الفوضى وعدم الثبات	-٣	سيد الوقت	١ - تخطيط جيد ٢ - تنظيم جيد ٣ - القدرة على الإنجاز ٤ - ترتيب الأولويات ٥ - العمل المتواصل وبكفاءة ٦ - الفاعلية ٧ - الإدراك والشعور بالمسؤولية
-٢	متوازن	١ - فقدان السيطرة أحياناً ٢ - إنجاز الأعمال دون الطموح ٣ - التأني في إنجاز الأعمال ٤ - انخفاض الإنتاجية قياساً بالآخرين ٥ - عدم الاكتراث بالعمل	-٢	الاستحواذ	١ - التخطيط الدقيق للوقت ٢ - التنظيم هو الهاجس ٣ - الإنتاجية العالية ٤ - التسارع مع الوقت ٥ - القبول وعدم الرفض ٦ - تحديد الأولويات وإنجاز الأهم

#### المجتمع الإحصائي للبحث:-

تم تحديد العينة الإحصائية المتمثلة بعمادة المعهد ورؤساء الأقسام العلمية ومسؤولي الوحدات الإدارية التي تشكل الأساس المناسب في التعامل اليومي ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل كونه يمثل إحدى الطرق الإحصائية في البحث لدراسة المتغيرات وتأثيرها في استخدام الوقت ، وفي ضوء ذلك تم تحديد حجم المجتمع الإحصائي والبالغ عددهم (٣٠) ، ( مستويات إدارية عليا ومتوسطة ) وكما موضح في الجدول (٢)

## جدول (٢)

### توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الوظيفية

المستويات الإدارية	العدد	النسبة المئوية من العينة
عمادة المعهد (العميد ومعاونيه)	٤	٣، ١٣ %
رؤساء الأقسام العلمية	١٧	٥٦، ٧ %
مسؤولي الوحدات الإدارية	٩	٣٠ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %

## المحور الثاني : الجانب النظري

### مفهوم الوقت

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور ، فقبل الميلاد وصف " أرسطو طاليس " ( ٣٨ - ٣٣٢ ق.م ) الوقت بأنه تعداد الحركة ، وفي القرون الوسطى جاء " إسحق نيوتن " وعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية ، ومن الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت وبشكل عام ، يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل . وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم ولا يمكن بأي حال من الأحوال وقفه أو تراكمه أو إلغائه أو تغييره أو إحلاله.(الخضري ، ٢٠٠٠ : ١٥)

### مفهوم إدارة الوقت:-

إن إدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت . أي تحقيق الاستفادة المثلى منه . وبذلك فإن إدارة الوقت لها أهمية قصوى متنامية ، ويبدو واضحاً وجود علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام ، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه . ومن ثم يفترض أن يُستغل بشكل فعال ، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك . ويؤيد

(بيتر دركر ) هذه العلاقة بقوله " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر " (عليان، ٢٠٠٥: ١٧)

وفي ضوء ذلك يمكن أن نوضح بعض مفاهيم إدارة الوقت وبالشكل الآتي :-

• إدارة الوقت هي " إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنت من أن تكون فعالاً في عملك " ، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ، ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة . (الكايد، ١٩٩٣: ١)

• أما إدارة الوقت عند بيتر دركر هي : " القيام بعمل الأشياء بشكل أفضل ، وهو هنا يقرر حقيقة مهمة وهي أن جوهر إدارة الوقت هو تحويل الكتابة إلى فعالية " (اللوزي، ١٩٩٥: ١٦٨)

• ويعرف زهير الكايد إدارة الوقت بأنها : " عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل ، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو شهر ، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل " (الكاي، ١٩٩٣: ٧)

• وتعني إدارة الوقت كذلك إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يضمن للمنظمة الحصول على أفضل النتائج في وقت محدد ، ويلاحظ هنا وجود علاقة ترابط بين مفهوم وهدف الوقت وبين وظائف الإدارة ، فالإدارة الواعية تعمل على استغلال هذا الوقت أحسن استغلال ، ودراسة أثره في كل وظيفة من وظائف الإدارة ، لأن إدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل . (ابوشیخه وآخرون، ١٩٨٥: ٢٠)

• إدارة الوقت هي " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتحفيز ، والتوجيه والمتابعة والاتصال . وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة . وهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر ، وإنما هي موجهة إلى المستقبل . (الخضري، ٢٠٠٠: ١٧)

### أهمية إدارة الوقت :-

تزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءاً من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول ، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية . وإدارة الوقت ضرورية للنجاح . وتتبع أهميتها من المفاهيم الحضارية التي يمتاز بها الوقت ومنها : (اللوزي، ١٩٩٥، ١٧١).

١- الوقت سريع الانقضاء وعملية استرجاعه أمر مستحيل.

٢- الوقت من الموارد النادرة لا يجمع ولا يفوض .

٣- لا يمكن تخزينه كما في الموارد الأخرى .

٤- موزع بالتساوي على كل الأفراد .

إن الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية ، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته . فنظرة على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع ، والإم تاع ، والفاعلية ، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة للوصول إلى أكبر الإنجازات ، وأكثرها عائداً وإنتاجية ، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت . (عليان، ٢٠٠٥، ٣١)

### العلاقة المتفاعلة بين العملية الإدارية وإدارة الوقت:-

إن العملية الإدارية تتكون من م هام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً إدارة الوقت ، وإدارة الوقت هي في حد ذاتها عملية تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية ، وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها والفوائد التي نجنها من الفكر الإداري لإدارة الوقت مشابهة لتلك الفوائ التي نحصل عليها من نظرية الإدارة. وفي ضوء ذلك سنتناول العلاقة التفاعلية بين العملية الإدارية وإدارة الوقت على النحو التالي :- (الكايد، ١٩٩٣، ٧).



## ١- تخطيط الوقت Time Planning

من المعروف إن التخطيط هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك . ( نجم ، ١٩٩٥ : ١٢ ) إن التخطيط هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون ، وهو عملية استشراف للمستقبل ، والتنبيه بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة ، فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي (عليان ، ٢٠٠٥ : ٤٣)

**الخطوة الأولى :** تحديد كم من الوقت متاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة .  
يظن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاج إليه ، بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقت المستقبل ، ومن ثم فلا داعٍ للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه ، بل إنه يمكن الحصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه . وعلى الرغم من شيوع هذا الاتجاه بالغ الخطورة ، إلا أنه قد آن الوقت لنبذه والابتعاد عنه ، فالوقت ليس رصيذاً بلا نهاية يتم السحب منه ، بل أنه ثروة غالية هي عمر الإنسان ذاته .

**الخطوة الثانية :** تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت متاح لنا استخدامه واستغلاله .

إن أي عمل لا بد من أن يحمل معه ، وداخله ، وبه تطوراً وتقدماً وتحسيناً لما هو قائم . فالمستقبل وأن كان يحمل أمل الأفضل ، فإن السعي لتنفيذه وترجمته إلى واقع فعلي وعملي وحياتي مُعاش هو الذي تقوم به إدارة الوقت سواء على المستوى الكلي الجمعي للدولة ، أو على المستوى الجزئي للمشروعات ، أو حتى على المستوى الشخصي الفردي للبشر .

**الخطوة الثالثة :** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف .  
يتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها ، لذلك عمد البعض إلى ربط الأهداف زمنياً من خلال تقسيمها إلى أهداف قصيرة الأجل ، طويلة الأجل ، باعتبار أن الأجل هو الوقت أو الزمن الذي في إطاره وخلالها تتم الأعمال ، إن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط ، فإننا لا نخصص وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم ، وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط ، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما

يوفر الوقت فإدارة الوقت عملية حيوية تستند إلى التخطيط الشديد الذكاء . ( جلدده وآخرون ، ٢٠٠٧ : ١٧١ )

## ٢- تنظيم الوقت Time organization

التنظيم وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية كما وردت في الخطة والتي ستوصل المنشأة إلى بلوغ الهدف . (الحيوسي وآخرون ، ٢٠٠١ : ٨٩)

تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها . وأول خطوه على الإداري القيام بها في هذا المجال هو أن يعرف كيف يستخدم وقته وذلك بإتباع الخطوات التالية :- ( عليان ، ٢٠٠٥ : ١١٥ ).

أ - تحديد الأشياء التي يعملها والتي هي في الحقيقة لا ضرورة لعملها من قبله أو من قبل غيره وعليه التدقيق في سجل أعماله ومناقشة هذه الأعمال بالتفصيل والحكم على ضرورة عملها من عدمه .

ب- ما الأعمال الواردة في سجله اليومي والتي يمكن أن يفوضها للآخرين ليقوموا بها وبنفس الكفاءة ؟

ج- ما الأعمال التي يقوم بها وتؤدي إلى تضييع أوقات الآخرين ؟ إن هذه الخطوات تساعد في عملية تنظيم الوقت إلى حد كبير فتدعو إلى تقليص الأعمال التي يقوم بها المدير وتحديدها وتؤدي إلى توفير الوقت .

## ٣- التوجيه في إدارة الوقت Directing in time management

التوجيه هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم ، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والاتصال . ومرتكزة على فهم طبيعة السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة ( نجم ، ١٩٩٥ : ١٣٥ )

إن سلامة التوجيه الإيجابي يؤدي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز المطلوب . حيث يصريح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة ، ويصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل ، ومن الحصول على كم من المنافع وتجنب كم من الأضرار ، ومن ثم يتم الحصول على أعلى درجات الإنجاز

والأداء وبشكل سليم ، وفي الوقت ذاته ، فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المشروعات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفود في إطار المنظومة الجماعية اعتماداً على المعلومات وليس على السلطة. ( عليان ، ٢٠٠٥ : ٣٥).

ومتى كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية ، فإن التوجيه في إدارة الوقت يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب ، وفي الوقت ذاته حثه على استثمار الطاقات الإبتكارية والإبداعية . ( الخصري ، ٢٠٠٠ : ٢٣) وإعادة تنظيمها . كما تساعد هذه العملية المدير لأن يكون قادراً على التفريق بين تضييع الوقت الناجم عن ضعف التنظيم الإداري والإجراءات المتبعة في تسيير الأعمال في المؤسسة . وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسين هما :- ( ابو شيخة وآخرون ، ١٩٨٥ : ٧١)

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

**العنصر الثاني :** العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر .

#### ٤- الرقابة على الوقت وتنفيذه **Supervision on time and Executive**

الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة . (عبوي ، ٢٠٠٧ : ٩٢)

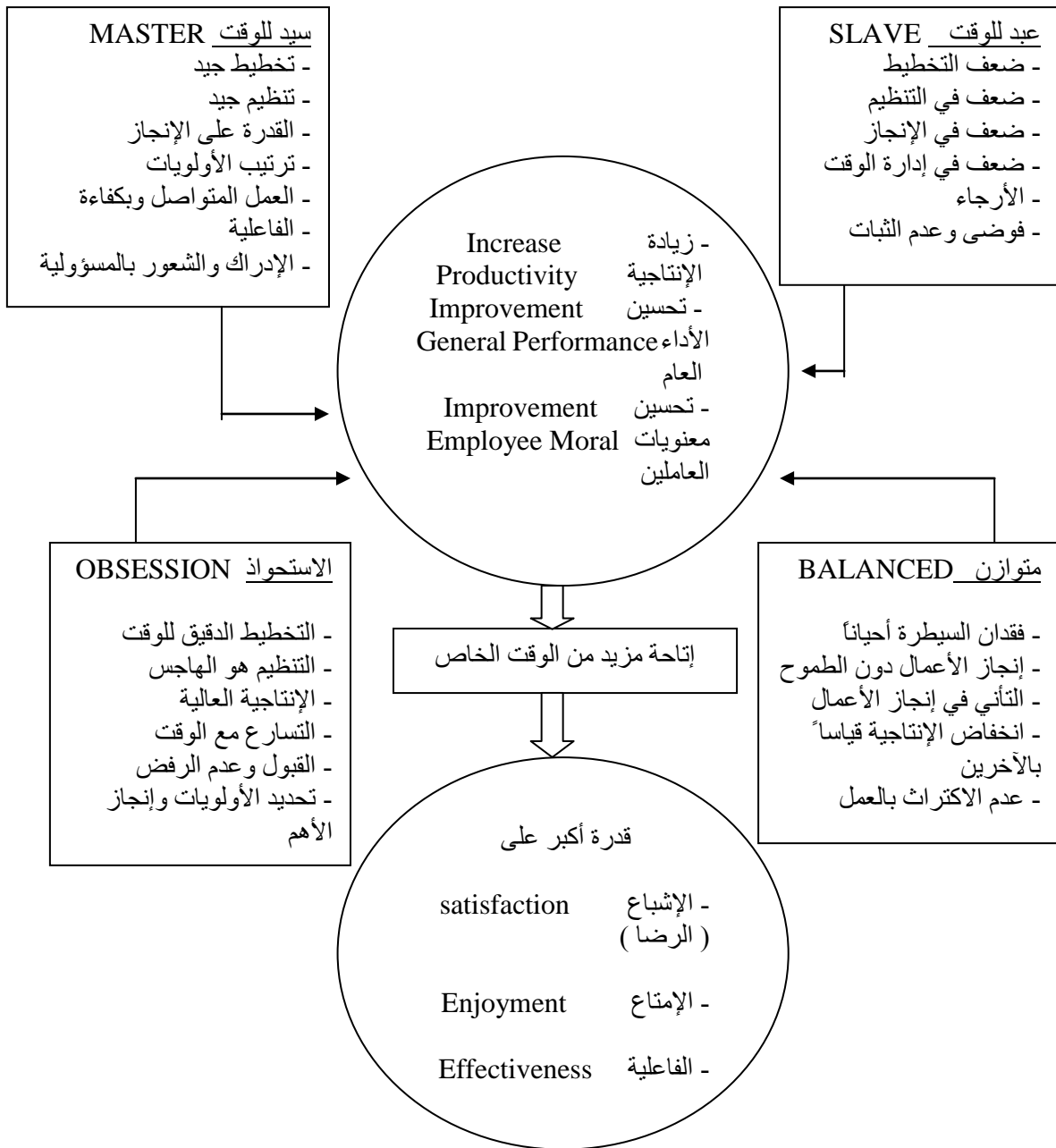
إن الرقابة وسيلة للحماية والرقابة من الانحراف ، وإدارة تأمين المشروع ضد أي قصور ، ومن ثم توفير للوقت ، خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته ، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية ، والناجمة من ضمير الفرد ذاته ، وإعلاء دور الضمير الحي اليقظ القائم على الولاء والانتماء الكامل للمشروع . كما أنه من ناحية أخرى تعمل

## استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة

إدارة الوقت على تطبيق مبادئ الرقابة الوقائية لمنع أي قصور أو خطأ ، وعدم السماح بحدوثه . ( الخصري ، ٢٠٠٠ : ١٣٩ ) والشكل (١) يوضح طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات آنفة الذكر وتأثيرها في مستوى الإنتاجية فضلاً عن معنويات العاملين ومستوى الأداء وما تحققه من تأثيرات مباشرة في حالة الإشباع والإمتناع والفاعلية .

### شكل (١)

المتغيرات الرئيسة والفرعية وأهمية إدارة الوقت



• الشكل من إعداد الباحث

### المحور الثالث : الجانب التطبيقي :-

لقد استخدم الباحث في دراسة مشكلة البحث استمارة الإستبانة التي تألفت من أربعة متغيرات رئيسة وحددت الإجابة على تلك المتغيرات بـ ٢٥ سؤال وتم تفرغ نتائج الإجابة كما موضحة في الجدول (٣) .

جدول (٣) يوضح الاجابة على المتغيرات الرئيسة ونسبها

ت	المتغير المستقل	عدد أفراد المجتمع الاحصائي	النسبة المئوية %
١-	عبد للوقت	٠	٠
٢-	متوازن	٧	٢٣,٣
٣-	سيد للوقت	٢٢	٧٣,٣
٤-	الاستحواذ	١	٣,٤
	المجموع	٣٠	١٠٠%

### الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل ( طريقة الدراسة )

يتمثل الأسلوب الإحصائي من خلال الإجابة على كل سؤال بثلاث خيارات وأعطى لكل منها وزن يتراوح بين (٠,٢,٤) كما موضح في استمارة الاستبانة ووفقاً لأسلوب البرامج التدريبية التخصصية والتي أعدت من قبل .

Organizational Influences 2005 Renaissance Professional Training programs, Inc.

ومن خلال جمع النقاط الخاصة بالأسئلة كانت النتيجة تتراوح بين ٠,١٠٠ وأن تفسير هذه

النقاط كان كالاتي :-

\* مجموع الأرقام من ٣٩ - ٠ يمثل المتغير الرئيسي الأول ( عبد للوقت )

\* مجموع الأرقام من ٤٠-٥٩ يمثل المتغير الرئيسي الثاني

(متوازن )

\* مجموع الأرقام من ٦٠-٧٩ يمثل المتغير الرئيسي الثالث

( سيد للوقت )

\* مجموع الأرقام من ٨٠-١٠٠ يمثل المتغير الرئيسي الرابع

( الاستحواذ ) . علماً أن المجموع الكلي هو الذي يقرر موقع أفراد العينة بالنسبة

للمتغيرات الأربعة الرئيسية آنفة الذكر .

**تحليل النتائج:**

**أولاً : عبد للوقت SLAVE**

من خلال الإجابات على الأسئلة ومجموع النقاط من الجدول (3) تبين إن عدد أفراد العينة ضمن مدى المعدل (٣٩-٠) كان صفر وباعتبار المعهد مؤسسة تعليمية فإن الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لديهم الأفكار عن الكيفية التي يدار بها الوقت وكيفية التخطيط والتنظيم له ويجتهدون للوصول للإنجاز الأفضل ولا يلجؤون إلى عملية إرجاء الأعمال إلى أوقات قادمة كما أنهم متجاوزون حالة الفوضى وعدم الثبات وهناك استقرار وتأمل في اتخاذ القرارات .

**ثانياً : متوازن BALANCED**

إن عدد أفراد العينة ضمن مدى المعدل (٥٩-٤٠) وحسب الجدول (3) كان (٧) من أصل (٣٠) ويشكل ما نسبته (٢٣,٣%) تقريباً وبالتالي فإن عدد العاملين خارج هذا المعدل (٢٣) ويشكلون ما نسبته (٧٦,٧%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج يتضح إن العاملين ضمن هذا المستوى يمتلكون من الصفات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم دون الطموح كما أنهم نادراً ما يتميزون بالسرعة في إنجاز أعمالهم فضلاً عن أن الآخرين أكثر إنتاجية منهم وهذا يرجع إلى عدم إكترائهم بالعمل وفقدان السيطرة عليه أحياناً وهذا جاء طبقاً للدراسة التي أجراها "دانيال هوارد Danel Howard

على مجموعة من المديرين التنفيذيين ، أتضح إن ٧٢% من مجتمع الدراسة ما برحوا يشكون من قلة الوقت للتفكير في التخطيط بالرغم من اعترافهم بأن التخطيط للمستقبل من أهم واجبات وظائفهم . فالمشكلة الحقيقية ليست عدم توافر الوقت ، وإنما عدم التمكن من

التخطيط والتنظيم الفعال لتوظيف الوقت، وتفعيل الرقابة والمتابعة للحصول على أعلى درجات الإنجاز والأداء بشكل سليم . (Merrill,2000:99).

### ثالثاً : سيد للوقت MASTER

هناك مجموعة من المتغيرات الفرعية التي يمكن أن نقاس من خلالها درجة السيطرة والتحكم بالوقت وهذا ما وضحته الإجابات على الأسئلة إذ بلغ مجموع أفراد العينة ضمن مدى المعدل (٦٠-٧٩) هو (٢٢) من حجم العينة البالغة (٣٠) وهو يشكل ما نسبته (٧٣,٣%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج يتضح أن العاملين ضمن هذا المعدل يمتلكون من الصفات ما يمكنهم من العمل المتواصل وبكفاءة نظراً للتخطيط والتنظيم الجيد والرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي مما أتاح لهم الفرصة من امتلاك القدرة على الإنجاز من خلال ترتيب الأولويات والإدراك والشعور بالمسؤولية وهذا ما قادهم إلى تحقيق درجة عالية من الفاعلية في تحقيق الأهداف مما انعكس إيجاباً على رفع مستوى الإنتاجية والأداء العام وذلك يدل على رفع مستوى معنويات العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل . وبهذا الصدد يمكن التذكير بما كشفت عنه بعض الدراسات حول الوقت الخاضع للسيطرة ، إذ أوضحت أن هذا الوقت يتراوح بين ٥٠-٢٥% من إجمالي وقت المدير وهذا يعني أن المدير الذي يعمل ٣٦ ساعة أسبوعياً يتراوح الوقت الخاضع لسيطرته بين ٩-١٨ ساعة في الأسبوع فإذا ما احتاج المدير إلى ٢٥ ساعة لتحقيق الأهداف الأسبوعية فأن الخطة الأسبوعية تصبح في خطر فهي لم تأخذ بعين الاعتبار الوقت الخاضع للسيطرة أي أنها لم تأخذ وقتاً للمقاطعات والأحداث غير المتوقعة والأزمات والهواتف والزوار وطلبات الرئيس العاجلة وغياب بعض الموظفين ونحوها . (Alfred,1994:229).

### رابعاً : الاستحواذ OBSESSION:

من خلال الإجابة على الأسئلة وما يوضحه جدول (٣) تبين أن عدد أفراد العينة ضمن مدى المعدل من (٨٠-١٠٠) هو (١) من حجم العينة البالغة (٣٠) ويشكل م ١ نسبته (٣,٤%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج ، وبالرغم مما يتمتع به الداخلون ضمن هذا المعدل من التخطيط الدقيق للوقت وما يشكله التنظيم من هاجس مستمر وما يتمتع به من إنتاجية عالية فأن هناك بعض المآخذ السلبية على هذا النمط من السلوك ،

وهو التسارع مع الوقت والقبول وعدم الرفض كما أنه يقوم بإنجاز المهام بمختلف مستوياتها إلا أنه يفتقر إلى تحديد الأولويات وخاصة فيما يتعلق بالأهم والمهم ، فإنجاز الأشياء المهمة أولاً هي أهم من إنجاز كل شيء كما أنه يُفترض أن يتعلم الرفض بدلاً من القبول بجميع الأشياء . إن هذا النمط من العمل دائماً يؤدي القيام بالأنشطة التي يشعر انه بحاجة إليها أو ما يطلبه منه الآخرون كل يوم ولكن ما يعاب عليه هو كيف تكون عملية الاختيار الصحيح بالنسبة لاستخدام الوقت وتحديد الأولويات ومن ثم يقتضي الأمر مراجعة ما يقوم به من أنشطة بصورة دائمة ومستمرة ومن خلال ذلك سوف يجد أن بعض الأشياء التي ليس لها علاقة بما يريد أن يحققه من خلال الوقت المتاح لديه وعندما يدرك ذلك عليه أن يفكر في القيام بشيء آخر أكثر فائدة أو منفعة له .

#### الاستنتاجات والتوصيات:-

من خلال الاستعراض النظري والتحليلي السابق والذي اعتمده الباحث باستخدام أسلوب استمارة الاستبانة ، وفي ضوء المعلومات المتوفرة لوحظ إنه بالرغم من الأهمية الكبيرة للوقت ، فإنه من أكثر العناصر أو الموارد هدراً وأقلها استغلالاً من قبل العاملين في المعهد ويعود ذلك إلى عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله وهذا يعطي مؤشر واضح على أن الوقت لم يوظف بالشكل الذي يحقق الأهداف العلمية والإدارية للمعهد وفي ضوء ذلك يمكن أن نتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات هي:-

١- إن امتلاك الأفراد العاملين في المعهد بوصفه مؤسسة تعليمية للمعرفة والإلمام في كيفية إدارة الوقت وتخطيطه وتنظيمه بمختلف المستويات الإدارية الخاضعة للدراسة جعلهم متجاوزين ولو بقدر معين حالة ضعف التخطيط والتنظيم في إدارة الوقت وهذا ما أوضحتها الإجابة على أسئلة الاستبانة إذ أنهم يعملون للوصول إلى الإنجاز الأفضل ومتجاوزين عملية أرجاء الأعمال وحالة الفوضى وعدم الثبات لذلك لا يوجد من أفراد العينة ولمختلف المستويات الإدارية ضمن المتغير الرئيسي الأول وهو (عبد للوقت ) والذي يتراوح مداه من (٣٩-٠) .

٢- ما يتعلق بالمتغير الرئيسي الثاني (متوازن ) وفي ضوء التحليلات السابقة أتضح إن أفراد العينة لا يملكون حكماً دقيقاً للوقت الذي يستغرقه إتمام النشاط ويخصصون في



أغلب الأحيان وقتاً أقل للتنفيذ إذ إن إنجاز الأعمال كان دون الطموح فضلاً عن أن الآخرين أكثر إنتاجية فهم بسبب عامل التأني في إنجاز الأعمال وعدم الاكتراث بالعمل مما يؤدي فقدان السيطرة أحياناً وفقاً للمعايير الفرعية المتعلقة بهذا المتغير .

٣- هناك وضوح في القدرة على إنجاز الكثير والتقدير لأهمية الأولوية والاستثمار الكامل للوقت من خلال التخطيط والتنظيم الجيد الذي يفضي إلى تحديد طبيعة النشاطات والأولويات العادية والطارئة والمستعجلة ومحاولة إنجاز النشاطات طبقاً لترتيب أولوياتها وأهميتها والسعي لخلق عادة الانتهاء من النشاط متى بدأ العمل به وعدم الانتقال من نشاط إلى نشاط آخر قبل إنجازه إلا في حدود ضيقة ومحاولة زرع الثقة بالنفس والآخ رين كونها ضرورية لنجاح عملية التفويض ومن ثم زيادة فعالية الإداري في استغلال وقته أثناء العمل اليومي ورفع مستوى مهاراته وهذا ما يوضحه التحليل الخاص بالمتغير الرئيسي الثالث وهو ( سيد للوقت ) .

٤- من خلال التحليل الخاص بالمتغير الرئيسي الرابع ( الاستحواد ) تبين إن سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في إطاره يحتاج إلى حسن القيام بوظيفة التخطيط للوصول إلى تنفيذ الأعمال الإدارية المطلوبة ، كما إن التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد للا رتقاء بالعمل الوظيفي نحو الأفضل ومن ثم الارتقاء بآليات العمل ورفع الإنتاجية وتحديد الأولويات وإنجاز الأهم ، إلا أنه ما يؤثر في هذا المتغير هو التسارع بهدف توفير الوقت وما يترتب عليه الكثير من الأخطاء أو نسيان بعض المعلومات مع وجود حالة القبول وعدم الرفض التي تؤثر سلباً في سير العمل .

#### التوصيات:-

١- التخطيط الفعال للوقت ، وهذا يتطلب ضرورة معرفة أهمية عنصر الوقت ومراعاة الدقة والعناية والاستغلال الأمثل من خلال التخطيط ، فالتخطيط يعني وضع إطار مسبق للوقت ، ووضع حدود له . حيث ينظر للوقت على أنه المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل . إن غياب الخطة لاستخدام الوقت يؤدي إلى نتائج سلبية تعود على المعهد والأفراد العاملين فيه .

- ٢- تنظيم الوقت من خلال قيام الأفراد العاملين في المعهد باستخدام سجلات خاصة لبيان كمية ومقدار الوقت الفعلي لكل نشاط . وتزود هذه السجلات الفرد العامل ببيانات ومعلومات عن كيفية استخدام الوقت ، ومحاولة الاستفادة من فرص التدريب المتاحة وبشكل خاص التعلم على استخدام الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والانترنت فضلاً عن الإدارة الالكترونية للوقت .
- ٣- تحديد طبيعة النشاطات التي يقوم بها الأفراد العاملون في المعهد والبدء في النشاطات التي تحتاج إلى متابعة مستمرة مع بداية العمل اليومي والتركيز على الأوقات الأكثر إنتاجية وعلى العاملين في المعهد بدأ عملهم اليومي بحماس وإنتاجية حيث تؤثر أول ساعة من ساعات العمل اليومي في إنتاجية باقي الساعات ومراقبة الوقت من فترة إلى أخرى ، ومحاولة زرع الثقة بالآخرين كونها ضرورية لنجاح عملية التفويض والاستفادة من هذه العملية في إنجاز كثير من النشاطات .
- ٤- عدم التسارع مع الوقت ، فإدارة الوقت لا تعني الإسراع في إنجاز العمل بقدر ما هي استغلال لهذا الوقت بشكل جيد للحصول على أكبر عائد ممكن لذا يفترض أن تكون عملية توزيع الوقت على النشاطات مدروسة بطريقة علمية ومنطقية إذ يجب أن يكون هناك تناسب ما بين الوقت المخصص للنشاط مع طبيعة وحجم النشاط واستخدام الوقت الهادئ للتفكير الخلاق من أجل إبداع جديد مستمر في محاولة للتخلص من مضيعات الوقت كون المعهد مؤسسة تعليمية تختلف عن باقي المؤسسات في طبيعة عملها .
- ٥- إكساب العاملين في المعهد عادة إدارة الوقت وترسيخها في المستويات الخاضعة للدراسة وغيرها وان يقوم كل منهم بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت إذ يصبح الأمر عادة سلوكية لديهم ، وقد آن الأوان لكل متخذ قرار إكساب عادة حسن استغلال الوقت ، وهذه العادة تتطلب معالجة مجالات تسربات وضياع وفقد الوقت من أجل الوصول إلى تحسين الإنتاجية والأداء العام وتحسين معنويات العاملين للحصول على قدر أكبر من الإثبات والإمتاع والفاعلية كما موضح في شكل (١) .
- ٦- تركيز المتابعة بشكل سليم سواء أكان ذلك مكانياً أو زمانياً أو شرطياً كونها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف والعمل على تفعيل دور الرقابة والمتابعة من خلال زيادة

عنصر الرقابة الذاتية والتوجيه السليم إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجاز

المطلوب .

المصادر:

(١) جلدة ، سليم بطرس ، وآخرون ، "فن إدارة الوقت والاجتماعات" ، عمان ، دار دجلة ،

. ٢٠٠٧ .

(٢) الخضري محسن أحمد ، "الإدارة الثقافية للوقت" ، القاهرة ، إتيراك للنشر والتوزيع ،

. ٢٠٠٠ .

(٣) عليان ، ربحي مصطفى ، "إدارة الوقت ( النظرية والتطبيق )" ، عمان ، دار حرير للنشر

والتوزيع ، ٢٠٠٥ .

(٤) الكايد ، زهير ، "إدارة الوقت والذات" ، عمان منشورات معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٣ .

(٥) اللوزي ، موسى ، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة" ، عمان ، التنمية الإدارية

، ١٩٩٥ .

(٦) أبو شيخة ، نادر ، وآخرون ، "الإدارة العامة في الأردن" ، دار البشير للنشر والتوزيع ،

عمان ، ١٩٨٥ .

(٧) نجم ، إيهاب حامد ، "إدارة الوقت" ، منهج علمي للموازنة بين الوقت والتكلفة ، عمان ،

التنمية الإدارية ، ١٩٩٥ .

(٨) عبوي ، زيد منير ، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة / وظائف المدير" ، عمان ، دار دجلة ،

. ٢٠٠٧ .

(٩) الجبوسي ، محمد رسلان ، وآخرون ، "الإدارة علم وتطبيق" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة ، عمان ، ٢٠٠١ .

(10)Merrill Douglass , " *Manage your time* " , Manage your Work , manage your self , New York , 2000 .

(11) Alfred Good loe , Jane Bensahel and John Kelly . " *Managing Your self : How to control Emotion* " , stress and time .N.Y : Franklin Walls ,1994.

