

المقدمه..

الوقت من الموارد الثمينة التي بها تتأثر العملية الإنتاجية لاي منظمة ,ويعتبر الوقت من أهم الموارد التي يجب مراعاتها والحفاظ عليها إذ ان الوقت يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح اي عمل بأعتبارة مورداً لايمكن تعويضة كما لايمكن استرجاعة وان ما يمضى منه لا يتكرر وهنا تكمن خطورة عدم الاهتمام ومراعاة الوقت .

كما ان الوقت يعتبر واحد من أهم المعايير لقياس أداء الأشخاص أو المنظمات إذ أن العمل والإنتاجية يرتبطان اساساً بمقدار زمني معين فاستخدام الوقت بكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء بصورة عامة وزيادة الدخل والعائد من العمل سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة

ولذلك يجب ان يحظى الوقت بالرقابة والمتابعة الشديدة من قبل الادارة وذلك لان اي عمل سببه او من خلفه الادارة ، وان الادارة الفعالة للوقت تعتبر ظاهرة حديثة وتعتبر ادارة الوقت قاعدة تقوم عليها جميع الاعمال والانشطة وذلك لان اي عمل تحيط به مجموعة من المحددات ومن ضمنها الوقت وهو عامل حاسم خاصة فيما يتعلق بنجال الخدمات حيث ان سرعة وزمن تقديم الخدمة يعتبر من اهم ركائز الخدمة ولذلك يجب على المؤسسات الخدمية مراعاة الوقت وادارته وحسن التعامل معه لتمكن من تحقيق اهدافها ونسبة لتلك الاهمية للوقت قام الباحث بأختيار دراسة دور ادارة الوقت فى المؤسسات الخدمية وتحديدأ فى القطاع الصحى الذى يمثل اهمية مركزية فى الحياة فى كل البلدان

مشكله البحث

تتمثل مشكلة الدراسة فى ماهية العوامل المؤثرة فى تطبيق ادارة الوقت والمعوقات التى تؤدي الى ضياع الوقت وعدم استخدام الاستخدام الامثل لدى الادارة الوسطى بالمؤسسات الخدمية وماهية الاليات التى يمكن ان تساعد فى تقليل الوقت المهدر من قبل العاملين فى الادارة الوسطى ، مامدى ادراك العاملين بالادارة الوسطى لاهمية الوقت وكيفية ادارته.

اسئله البحث.

- 1/ماهو واقع استخدام وتطبيق ادارة الوقت بالادارة الوسطى؟
- 2/ماهى معوقات تطبيق ادارة الوقت بصورة فعال فى الادارة الوسطى؟
- 3/الرؤيه المستقبلية لتطبيق الوقت الأمثل الذي يؤثر في اداء المنظمات.
- 4/ماهي المتطلبات المرجوه من مدراء الأداره الوسطي عند تطبيق ادارته الوقت في الشركه.
- 5/ما هو دور ادارة الوقت فى تحسين الاداء؟

أهداف الدراسة.

1- التعرف على مفهوم الوقت وادارته

- 1- معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة وقت العاملين في الإدارة الوسطى
٢. معرفة الأعمال والمهام التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث استهلاك الوقت والأهمية لدى العاملين في الإدارة العليا في مستشفى المستقبل.
٣. معرفة واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة الوسطى في مستشفى المستقبل
٤. دراسة العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة الوسطى في مستشفى المستقبل والأداء الإداري.

أهميه البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الوقت كمورد نادر يجب التعامل معه وادارته بصورة جيدة وفعالة والاهتمام به وتنمية ثقافة العاملين بالوقت حتى يستطيعوا إن يلتزموا بالمعايير الزمنية لعملهم وان يعملوا على احترام الوقت أيضاً تظهر أهمية البحث في أنه يناقش موضوع يعانى من عدم الاكتراث والاهتمام من قبل المجتمع والعاملين كما إن عمل المنظمات قد أصبح عملاً يرتبط بالعالم الخارجي مما يعنى ضرورة الالتزام بالوقت لمواكبة التطور في بيئة المنظمات.

ان التنافس القوى بين المنظمات سواء كانت خدمية أو صناعية أدى إلى ضرورة احترام الوقت لتقديم خدمة جيدة في انسب وقت .كما ان انتشار التعامل مع الأدوات التكنولوجية المتقدمة أدى إلى زيادة الاهتمام بالوقت كميزة تنافسية

فرضيات البحث:

- 1/ توجد علاقة ايجابية بين كفاءة ادارة الوقت وتحسين الاداء الادارى
- 2/هنالك علاقة عكسية بين غياب تخطيط الوقت وزيادة الوقت المهدر
- 3/هنالك علاقه ايجابيه بين مستوى ادراك العاملين لادارة الوقت وانخفاض تكاليف الوقت الاضافى
- 4/توجد علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وتطويرالاداء الادارى .

منهجه البحث:

يعتمد البحث علي الاسلوب او المنهج الوصفى التحليلي. باستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المراجع والدوريات والبحوث السابقه ذات الصله بالموضوع الي جانب المعلومات الأوليه التي يتم جمعها عن طريق الملاحظه والأستبيان.

حدود البحث:

حدود الزمانيه:الفترة 2007-2011م
حدود مكانيه:مستشفى المستقبل-جده.

هيكـل البـحث

الفصل الاول : المقدمة

المبحث الاول: خطة الدراسة

المبحث الثاني الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الاطار النظرى

المبحث الاول : مفهوم الوقت

المبحث الثاني : ادارة الوقت

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الاول :نبذة تاريخية

المبحث الثاني - تحليل البيانات

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

النتائج

التوصيات

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1- دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي
دراسة بعنوان :ممارسة ادارة الوقت واثرها فى تنمية مهارات الابداع الادارى
لدى مديري المدارس الثانوية - المملكة العربية السعودية- جامعة ام القرى -
مكة وقد هدفت الدراسة الى : التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة
الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم . وكذلك التعرف على درجة
توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .
وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري
مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة . وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية
بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية : (طبيعة العمل " مشرف
تربوي - مدير مدرسة - معلم " ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة "
حكومية -اهلية)

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة
الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة
(كانت بدرجة)غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣) . وأن الموافقة على درجة توافر
مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣) . وأن
العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة
علاقة ارتباطية موجبة قوية وكانت درجة هذه العلاقة (٧٢ ٪) . وأنه يوجد فروق ذات
دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام
أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي.
وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس
الثانوية ، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين. وأنه يوجد فروق ذات دلالة
إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع
المدرسة ، وكانت لصالح المدارس الأهلية .

2- **دراسة رأفت حسين شاكر. دراسة بعنوان : تقييم ادارة الوقت لدى
العاملين فى الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية - الجامعة الاسلامية غزة
-رسالة ماجستير 2006م**

هدفت الدراسة الى تقييم واقع استخدام ادارة الوقت لدى العاملين فى الادارة العليا فى الجامعات الفلسطينية .

وتمثلت مشكلة الدراسة فى ماهو واقع ادارة الوقت لدى العاملين فى الادارة العليا فى الجامعات الفلسطينية وماهى معوقات او مضيعات الوقت لدى العاملين فى الادارة العليا بالجامعات الفلسطينية .وقد افترضت الدراسة مجموعة من الفروض منها: لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة(5,). بين الجامعات الفلسطينية حول واقع ادارة الوقت تعزى للعوامل الشخصية(الجنس ،العمر، نوع الوظيفة ،المؤهل العلمى،سنوات الخبرة)

وقدتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(5,) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع ادارة الوقت تعزى الى (الجنس ،عمر الموظف،نوع الوظيفة،المؤهل،الخبرة)
- ان متوسط واقع ادارة الوقت مايبين متوسط وعالى .
- وقداوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : زيادة الوعى بمفهوم وادارة الوقت ليصبح جزء من الثقافة التنظيمية.

3- دراسة اسماء بنت عبدالهادى . دراسة بعنوان : واقع استخدام القيادات الاكاديمية بجامعة ام القرى للحاسب الالى لأنجاز مسؤولياتهم الوظيفية فى ضوء ادارة الوقت -جامعة ام القرى 2010م.

هدفت الدراسة الى واقع استخدام القيادات الاكاديمية بجامعة ام القرى للحاسب الالى لأنجاز مسؤولياتهم الوظيفية ودرجة ادارتهم لوقتهم عند انجاز المسؤوليات وتمثلت مشكلة الدراسة فى واقع استخدام القيادات الاكاديمية بجامعة ام القرى للحاسب الالى لأنجاز مسؤولياتهم الوظيفية فى ضوء الادارة الامثل للوقت اثناء العمل . وقد افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات منها : لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين واقع استخدام القيادات الاكاديمية بجامعة ام القرى للحاسب الالى ودرجة ادارتهم للوقت فى انجاز مسؤولياتهم الوظيفية .

لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات افراد العينة حول درجة ادارتهم للوقت فى انجاز مسؤولياتهم الوظيفية تعزى (الدرجة العلمية،المنصب الوظيفى ، الخبرة) وقدتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- ن واقع استخدام افراد العينة للحاسب الالى كان عالياً

- لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد العينة حول درجة ادارة الوقت تعزى للدرجة العلمية، المنصب الوظيفي وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها :
- التأكيد على التحاق القيادات الاكاديمية بدورات فى مجال الحاسب الالى وادارة الوقت
- تطوير البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالى لتحقيق الاهداف العلمية.

4- دراسة : خالد سليمان احمد ، دراسة بعنوان:فاعلية ادارة الوقت فى

الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الاكاديميين- ورقة بحثية
هدفت الدراسة الى معرفة فاعلية ادارة الوقت من وجهة نظر القادة الاكاديميين فى الجامعات الاردنية الرسمية . وقد بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات والاسئلة منه : هناك فروق ذات دلالة احصائية فى استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس المسمى الوظيفى الجامعة) ، مفاعلية ادارة الوقت من وجهة نظر القادة الاكاديميين فى الجامعات الرسمية الاردنية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ((05,)) على مجالى الاسباب المؤدية الى ضياع الوقت ، والاستخدام الفعال لاساليب ادارة الوقت تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ((05,)) على كل مجال من مجالات الاداة تعزى لمتغير الجامعة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة تدريب الاكاديميين بالجامعات الاردنية الرسمية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لادارة الوقت .

5.- دراسة نادر أبو شيخة والقريوتي ١٩٩٣

وهي دراسة بعنوان إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية جاءت هذه الدراسة استكمالاً لا على طريق التطوير الإداري، واستجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت وتم التطرق لأهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي. واستخدم الباحث استبانة وزعت على الموظف الحكومي في الأردن وبلغ حجم العينة ١٤٩ استبانة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وانطلقت الدراسة من العديد من الافتراضات الأساسية منها أن ليس للخصائص

الوظيفية (المستوى الوظيفي، والفئة الوظيفية) ولا الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، والحالة الأسرية، والعمر والجنس) تأثير على فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، بالإضافة إلى افتراضات أخرى متعلقة بوحدة التنظيم الوزاري في الدولة، ثم تطرق لأهداف الدراسة ومنها التأكيد على أهمية الوقت كمورد متميز ونادر وقيم وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج.

واعتمدت الدراسة في عرض النتائج ومناقشتها على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتكونت هذه الاستبانة من جزأين الأول حول فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، والثاني تكون من مؤشرات يمكن الاسترشاد بها للحكم على فاعلية الموظف في إدارة العمل الرسمي.

وخرجت الدراسة بالعديد من الاستنتاجات بالنسبة للخصائص الوظيفية اتضح وجود فروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0,05)$ فيما يتعلق بفلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت . أما بالنسبة للخصائص الشخصية اتضح من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,05)$ بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي.

وأوصى الباحثان بالعديد من التوصيات نذكر منها ضرورة تعميق الوعي لدى الموظفين بأهمية مورد الوقت في الإنتاج، وإيجاد نظام للوصف الوظيفي في مؤسسات الدولة بهدف تحديد أولويات العمل ومسئوليات الموظف. والاهتمام بإشراك الموظفين في المدورات التدريبية.

6- دراسة خالد الجريسي ٢٠٠١

وهي دراسة بعنوان إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري ، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بالقطاع الصناعي الخاص (المصانع الأهلية) داخل مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد أجريت الدراسة على ١٩٧ مصنعًا يزيد عدد العاملين فيها عن ١٠٠ عامل وموظف بالمصنع الواحد . و اختار الباحث حوالي نصف إجمالي المصانع المكونة لمجتمع الدراسة، و طرح الباحث في دراسته عدة تساؤلات خلاصتها في النقاط التالية: ما نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت

ما مدى فعالية المدير السعودي في استخدامه واستثماره لوقت عمله

ما الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها المدير السعودي في تنظيم وإدارة وقت عمله

هل توجد أية علاقات ارتباط بين متغيرات قيمة الوقت من وجهة نظر المدير

السعودي بالقطاع الخاص وعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وتوصلت الدراسة لأربع مجموعات من مضيعات وقت المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص وهي : مضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة جداً: منها عدم وجود تنظيم جيد للعمل، عدم حفظ الملفات والأوراق في أمكنتها الملائمة، عدم تحديد أهداف و أولويات للإنجاز ومضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة : منها تأمين احتياجات البيت في أثناء الدوام، تأجيل وتسويق الأمور، مغادرة العمل مبكراً، و مضيعات للوقت ذات أهمية متوسطة : منها الاجتماعات المطولة، المقاطعات الهاتفية، كثرة الأعمال الورقية، القيام بأعمال متعددة في وقت واحد، و مضيعات للوقت ذات أهمية منخفضة : منها استراحة شرب الشاي والقهوة، و الحرص على الإطلاع على كل التفاصيل.

وقد أوصى الباحث بالحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تتسبب في ضياع الوقت، ومنها الزيارات الشخصية وقراءة الصحف و المجلات والمكالمات الهاتفية والاجتماعات المطولة دون جدوى والحرص على الإطلاع على كل التفاصيل

دراسات اجنبية :

دراسة : (Aysun Kanbur) دراسة بعنوان ادارة الوقت فى منظمات ذات ثقافة تنظيمية مختلفة.

هدفت الدراسة تدالى معرفة العلاقة بين ادارة الوقت والثقافة التنظيمية للمنظمة وتمثل غرض الدراسة فى سد الفجوة فى دراسة اثر الثقافة التنظيمية المختلفة على ادارة الوقت .

وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج منها :

ان هناك علاقة ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية والوقت ، كذلك تراتبية اوهرمية الثقافة تؤثر بصورة مباشرة على ضياع الوقت

وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بفاعلية إدارة الوقت فى المنظمات

الفصل الثاني

المبحث الاول

مقدمة

قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه. فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محدودة وثابتة، فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه، ويصدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم، مبتدئ من ماض بعيد إلى مستقبل غير معلوم إلى ما شاء الله ويقاس الوقت بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة، والوقت مورد وعنصر ثمين و نادر في الحياة، فهو لا يمكن شراء المزيد منه، أو استئجاره، أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد.¹

(أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليه الإداري : ويرى **احد الكتاب** وإذا لم يستخدمه بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدرًا ولا يمكن تعويضه، ولذا يؤكد بقوله: "إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر". (Drucker) دركر) ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساو، يفترض أن يستغل بطريقة فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة

تعريف الوقت :

قبل الميلاد وصف **ارسطو طاليس** (332-384) الوقت بأنه تعداد الحركة وقد عرفه اسحق نيوتن (1642-332 م) بأنه متي مطلق ينساب بالتتابع والاتساق بصرف النظر عن اي عوامل خارجية.

¹ محمد يوسف حسن، إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة. 12- العربية السعودية، القاهرة، دار الفكر العربي، مجلد 11

في العصور الحديثة عرف **كانت** الوقت (1742-1804) ² بأنه لا يعبر عن شئ موضوعي قائما بذاته وإنما يعود لاداء العمل

كما عرفه **انشتاين**(1879-1955) أن هنالك ارتباط بين الإنسان والآله والزمن وتظهر هذه العلاقة بأهمية الزمن باعتباره عنصر فاعلي في الوجود اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث بانتظام ، فاعتمده في تنظيم حياته ، وكان الوقت و ما يزال موضوعاً حيويًا شغل الفكر الإنساني عامة ، وذلك أن الأمم ا لمتحضرة اهتمت به من قديم الزمان ، وقد سجل العلماء من قدماء المصريين والبابليين والكلدانيين والرومان وغيرهم نظرياتهم المختلفة - ونتائج حساباتهم في نظم راسخة أطلقوا عليها التقاويم . وكانت أغلب البواعث لتلك المحاولات معيشية وتعبدية في بداياتها، ثم وظفت لأغراض التنقل والسفر والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية آنذاك)

و الوقت في اللغة هو مقدار من الزمان قدر لأمر ما المعجم الوسيط، ١٩٨٩ . و يقول بدوي) الوقت حركة وزمن أو عمل ووقت ، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد(أبو شيخة، ١٩٩١ : ص ٣٣ كما تبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان يظ هر مفهومه في كافة مجالات الحياة ، إذ الوقت بالمصدر (Druker) أهم بعدين في وجود الإنسان هما الزمان والمكان ، فلقد وصف أنه بالمصدر الحرج ، وقال عنه (Mackezie) الفريد والأكثر ندرة، كما وصفه الوقت بأنه العنصر الأكثر (Taylor) جمودًا والأقل مرونة في الوجود و وأن تضيقك للوقت يعني تضيقك للحياة ، ووصف بأنه المادة التي خلقت منها (Franklin) الحياة في حين يقول عنه فيعرفه بأنه الفترة التي من خلالها تكتمل العملية أو الفعل

خصائص الوقت

بعد أن تعرفنا على مفهوم الوقت أصبح بالإمكان إدراك طبيعته و بعض خصائصه التي يمكن بلورتها على النحو التالي³:

١. لا شئ أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيًا لتحقيق ما يريد المرء.

² ربحي مصطفى عليان -إدارة الوقت النظرية والتطبيق -دار جرير للطباعة والنشر عمان-الأردن -ط 1 2005م ص 16
³ نادر أبوشيخة ،محمد قاسم القريوني -إدارة الوقت -عمان-دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ص 22

٢. الوقت لا يحترم أحدًا، فلا يمكن لأحدًا كائنًا من كان تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه . إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وان كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

٣. الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، واستعادته محض تمن ألا ليت الشباب يعود يومًا، فأخبره بما فعل المشيب.

٤. الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشئ، فهو أنفوس ما يملك الإنسان. وهذا ما عبر عنه " الحسن البصري " بقوله: " ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي : يا ابن آدم، أنا خلق جديد ، وعلى عملك شهيد ، فتزود بي فأني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة وترجع نفاسه الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردًا أو مجتمعًا. إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس.

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

- لا يمكن تخزينه
- لا يمكن احلاله
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية

لا يكمن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيره، أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره. وكل ما يستطيع المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة. إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (٢٤ ساعة في اليوم، و (١٦٨) ساعة في الاسبوع، و (٨٧٦٦) ساعة في السنة.

6. الوقت ذو خصائص ديناميكية متحرك لا يمكن اللحاق به مرتبط بالنمو والتطور والتغير لا شئ اقصر منه لانه ليس كافيًا لتحقيق ما يصبو اليه المرء⁴.

اهمية الوقت

⁴ م وزين - مترجم بدار الفاروق (ادارة الوقت الناشر دار الفاروق للطباعة والنشر، القاهرة ط 1 2004 ص 44

- رفع معدلات الانجاز لاعلي درجاتها وذلك بتنظيم الوقت المتاح والذي يقع تحت السيطرة المباشرة للادارة وذلك باستغلاله في التخطيط والتفكير والتنظيم وتقسيم الاداء⁵
- يساعد الوقت الادارة في تنظيم الاولويات وذلك بتعظيم الاستفادة من الموارد بفعالية .
- يتغلغل الوقت في دواخلنا ويتخلل كل عمليات الادارة لذلك لا بد من تقليل الفاقد من الوقت لتعظيم الربح .
- تكمن اهمية الوقت في التسويق فلا بد من احترام الوقت والاستفادة منه وذلك لخلق ميزة تنافسية .
- احترام الوقت والشعور باهميته يكسب الفرد نجاح .
- ويمكن كثرة التقدم لاي مشروع
- تنبع اهمية الوقت في من اهمية انه بالمشاركة في العمل يساعد على تقدم العمل الادارى .
- يعطي دفع التخطيط ميزة لمدي قيمة الزمن والرؤية المستقبلية وما تحتاجه من تنفيذ وفق الامكانيات المتاحة⁶.
- يعتبر الوقت سمة من سمات التحضر والوقت واهمية الوقت تحدد كافة النشاطات وفق البرامج المعدة وتحديد الزمن الكافي لانجازة⁷ .
- اهمية الوقت تحدد نوعية القائمين بالعمل وفقاً للكفاءة والمهارة ومدى مقدرة العامل علي الانجاز وذلك من خلال التعلم والتدريب .
- تهدف ادارة الوقت الي الإهتمام بالجوانب الإنسانية لتغير الإتجاهات نحو إدارة أفضل لمورد الوقت وذلك لتعظيم الفائدة وإستخدام الوقت الذي يقع تحت السيطرة المباشرة⁸.

⁵زيد منير عبودي -ادارة الوقت -دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع الاردن ط 1 -2006 ص 23.

⁶زيد منير عبودي -ادارة الوقت -دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع الاردن ط 1 -2006 ص 24-25.

⁷

⁸

أنواع الوقت

يقسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:⁹

١. الوقت الإبداعي:

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

٢. الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل. وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت، نظرًا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

٣. الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الموقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين. فإذا تبين أن كثيرًا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معًا. من هنا كانت عملية¹⁰ التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين، هما¹¹

أ. وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

ب. وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، ويفترض أن

⁹ سهيل فهد سلامة: إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن (1988)

¹⁰ خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع 2000م ص 31

¹¹ سهيل فهد سلامة مرجع سبق ذكره ص 40

يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، و إلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة . لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ . ولنجاح الإداري في ذلك، يفترض أن يخصص جزءًا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

٤. الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة . إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصًا معينًا للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

الوقت غير المباشر:

هذا النوع من الوقت يخصص للقيام بالأعمال والنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير واضح على العمليات الانتاجية وعلى مستقبل وعلى علاقتها مع الآخرين كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات عديدة في المجتمع.

1. أما تقسيم الوقت من وجهة نظر الفكر الإسلامي وهي كيفية تنظيم المسلم لوقته

خلال اليوم فقد قسم اليوم إلى:

(1) الأول ما بين طلوع الفجر والثاني إلى طلوع الشمس وهو وقت أقسم الله عز

وجل { والصبح إذ تنفس }.

(2) الثاني من طلوع الشمس حتى الضحى وهذا الوقت فيه وظيفتان هما صلاة

الضحى وما يتعلق بالناس من عيادة للمريض أو حضور مجلس على أو فضاء.

(3) الثالث من وقت الضحى وحتى وقت الزوال وهذا الوقت فيه وظيفتان هما الاشتغال

وكسب العيش، والوظيفة الآخري القيلولة.

(4) الرابع: ما بين الزوال حتى الانتهاء من صلاة الظهر

(5) الخامس ما بعد ذلك إلى صلاة العصر.

(6) السادس من دخول وقت العصر وحتى اصفرار الشمس وفيه يصلي العصر.

(7) السابع: من إصفرار الشمس إلى أن تغرب.

كما يمكن تقسيم الوقت الى نوعان ايضاً هما:¹²

النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له. هو الوقت الذي نقض به في حاجتنا الأساسية ، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة . وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرًا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة

النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته .

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ، و لحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهه ا. هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه وقت الذروة ، وقت الخمول:

كما يمكن القول أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضًا من نوعين هما :

النوع الأول : وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني وقت الذروة

والنوع الثاني : وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني وقت الخمول وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا وقت الذروة ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا .

منطلقات توزيع الوقت¹³

بالرغم من الجوانب التفصيلية التي تنفرد بها كل منظمة على حدة، فهناك جوانب ونشاطات عامة ومشتركة بين المنظمات، يوزع عليها الإداري في المنظمة وقت العمل الرسمي، مع إختلاف في تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من ه ذه الجوانب وتلك النشاطات،: بين منظمة وأخرى، ويتم تقسيم هذه النشاطات من المنطلقات الآتية :

١. مكان النشاط:

ينقسم النشاط من حيث المكان إلى:

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

¹² ابراهيم حمد العقيد -العادات العشر للشخصية الناجح، دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض -2001م
¹³ سهيل فهد سلامة -إدارة الوقت منهج متطور للنجاح المنظمة العربية للعلوم الاداريمه الاردن 1988 ص 43- 46

ب. نشاطات خارجية : تتمثل في النشاطات التي يمارسها الإداري في خارج المنظمة، والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير ونجاح المنظمة و العاملين فيها، مثل الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية، والإستقبالات في الأماكن العامة، والندوات والمؤتمرات خارج المنظمة.

٢. مصدر النشاط:

يقصد بالنشاطات هنا، تلك الإتصالات التي يكون الإداري طرف فيها، وهي تنقسم من حيث مصدرها إلى:

أ. إتصالات تتم بمبادرة من الآخرين:

تتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بناء على طلب أشخاص آخرين، مثل المرؤوسين أو الرؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

ب. إتصالات تتم بمبادرة من الإداري:

تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها آخرون بناء على طلب الإداري، كالإتصال بمرؤوسيه أو رؤساء أو أشخاص من خارج المنظمة.

وفي كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوعًا من التحضير والإعداد والتجهيز، وهذا بالطبع وقتًا من الإداري . ولا تقتصر عملية الإتصال، سواء بمبادرة من الإداري أو من قبل الآخرين، على وسيلة دون أخرى، فقد تكون شفوية أو كتابية أو تكنولوجية.^١

٣. نوعية النشاط:

يمارس الإداري نشاطات عديدة ومتنوعة ، ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف الأشخاص القائمين بها. ويمكن تحديد نوعية هذه النشاطات فيما يلي:

تقديم إرشاد ونصح / نقاش مع آخرين.

تقديم استشارات / نقاش مع آخرين.

تصحيح ومعالجة.

تمحيص وفحص / تفكير فردي.

مراقبة ومراجعة وتأكد.

تقديم إقتراحات وحلول.

جولات ميدانية خارج المكت

أمور غير إدارية أخرى.

نشاطات تخطيطي طويل أو قصير أو متوسط الأجل.

ع. قدرة التحكم في النشاط:

ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم فيه إلى:

أ. نشاطات مخطط لها مسبقًا:

تتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها الإداري في مكان ووقت محددين وتكون في الغالب موضوعة في خطة عمل الإداري مفكرة العمل اليومية، مثل : الإجتماعات والزيارات المحددة مسبقًا، والأعمال الورقية.

ب. نشاطات غير مخطط لها مسبقًا:

تتمثل فيما يطرأ أو يفاجئ الإداري ويستلزم منه القيام بنشاط، علاوة على ذلك الذي خطط له سبقًا، مثل: المقاطعات التليفونية والإستفسارات من رؤوسين أو من أشخاص خارج المنظمة

الوقت من منظور اسلامي

لقد اهتم الإسلام بالوقت اهتمام كبير ، وحث الأفراد و المجتمع المسلم على اغتنامه بما يعود عليهم بالخير في الدنيا و الآخرة . و من خلال النظر في مفهوم أركان الإسلام الخمسة نلاحظ أن الله عز وجل حدد بعد شهادة ان لا إله إلا الله ان جميع الأركان التي تؤدي بوقت معلوم من صلاة و صوم و زكاة و حج ، و يجب أن يؤديها المسلم في أوقاتها التي حددها الله .

كما و عني القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت و بصور عديدة حيث أن الله عز وجل بين أهميته في مواطن عديدة ، فيقول المولى عز وجل في معرض امتنانه على الإنسان " } وسخر لكم الشمس و القمر دائبين (و سخر لكم الليل و النهار) و آتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدو نعمت الله لا تحصوها¹⁴ (و قوله تعالى وهو الذي جعل الليل و النهار خلفه لمن أورد أن يذكر أو أراد شكوا ر) الفرقان(62

بعض الآيات الواردة في القرآن عن الوقت : : و قد وردت بعض الآيات

• قل إن الأولين و الآخرين ، لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم (الواقعة50- ،) 49

(• إن يوم الفصل كان ميقاتا) (النبأ ، 17)

(• إن يوم الفصل ميقاتهم أجمعين (الدخان ، 40)

(• فجمع السحرة لميقات يوم معلوم (الشعراء ،) 38

¹⁴ ابراهيم حمد ، وقتك ، حياتك ، هل تديره أم يديرك ؟ مجلة المعرفة العدد 63 ، وازرة التربية و التعليم ، الرياض ص 34 (2000)

• (إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا (النساء ، 103)
• (وأتمناها بعشر فتم ميقات ربه أربعين ليلة (الأعراف ، 142)
• (يسألونك عن الساعة أيان مرساها قل إنما علمها عند ربي لا يجليها لوقتها إلا هو
(الأعراف ، 187)

• (يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس و الحج (البقرة ، 189)
• (قل فإنك من المنظرين ، إلى يوم الوقت المعلوم (الحجر ، 37-38)
أن الله أقسم في مطالع سور عديدة من القرآن الكريم مثل الليل¹⁵ : و يبين القرضاوي
و النهار ، و الفجر و العصر ، (و الليل اذا يغشى ، و النهار إذا تجلى ، (و الفجر و ليال عشر
(

(والضحى و الليل اذا سجد) ، (والعصر ، إن الانسان لفي خسر (ومن المعروف لدى
المفسرين أن الله عز و جل إذا أقسم بشيء من خلقه ، فذلك ليلفت انظارهم و ينبههم
إلى منفعتة و آثاره . و الوقت عموما سواء كان دهرا او حينا ورد في أكثر من خمس و
عشرين سورة من القرآن الكريم وفي مواقع متعددة

الوقت في السنة النبوية:

وتؤكد السنة النبوية ما جاء في القرآن من أن الوقت من نعم الله على عباده ، وأنهم
مأمورون بحفظه و مسئولون عنه ، فعن ابن عباس رضي الله عنه قال ، قال رسول الله
صلى الله عليه و سلم لرجل و هو يعظه : " اغتتم خمسا قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ،
و صحتك قبل سقمك ، و غنائك قبل فقرك ، و فراغك قبل شغلك ، و حياتك قبل موتك) ،
وأيضا عن ابن عباس رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "
نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة و الفراغ " ، و قال رسول الله " لا تزول قدم
عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال ، عن عمره فيما أفناه ، و عن شبابه فيما
أبلاه ، و عن ماله فيما اكتسبه و فيما انفقه ، و عن علمه ماذا عمل به " فقد لخص الرسول
عليه الصلاة و السلام في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم الإدارة
في كتب عدة ، فهو من جوامع الكلم إذ تحدث عن أهمية الوقت و المبادرة إلى استثماره
و اغتنام فرص الف ا ر غ في العمل الصالح و المثمر .

وأورد الجريسي في معرضه لقصة يوسف عليه السلام مع عزيز مصر وتأويل رؤياه ، من
أن ما فعله سيدنا يوسف في تفسيره لرؤيا الملك هو وضع خطة زمنية بإلهام من الله عز

¹⁵ يوسف القرضاوي ، ، الوقت في حياة المسلم ، الطبعة الثانية ، دار الصحوة للنشر و التوزيع
القاهرة (1991) ص 25

و جل لكسب الوقت في سنوات الرخاء ، بمضاعفة الانتاج و تخزينه بأسلوب علمي لتخزينه في سنوات الجذب¹⁶

الوقت عند السلف الصالح و علماء المسلمين

وقد كانت المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دومًا في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة، فاهتموا بالوقت وعرفوا أهميته وحرصوا على الاستفادة منه، ففي وصية أبي بكر الصديق لعمر بن الخطاب - رضي الله عنهما - حين استخلفه قوله له : (إن لله حقا بالنهار لا يقبله بالليل ولله في الليل حق لا يقبله في النهار) ويقول

عمر بن عبد العزيز- رحمه الله :- (إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهم)¹⁷

كما اهتم السلف الصالح ومن سار على نهجهم من الخلف حرصهم على كسب الوقت سواء في ذلك عالمهم و عابدهم ، فقد كانوا يسابقون الساعات و يبادرون اللحظات ، ضنا منهم بالوقت و حرصا على أن لا يضيع و قد جاء نسا من كتاب ظاهر بن الحسين لابنه عبدالله عندما ولاه المأمون الرقة و مصر : " وافرغ من يومك ولا تؤخره لغدك ، وأكثر مباشرته بنفسك ، فإن لغد أموار و حوادث تنهيك عن عمل يومك الذي أخرت ، و اعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين ، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك ، و جمعت أمر سلطانك " .

ونقلا عن عامر بن عبد قيس أحد التابعين الزهاد ، أن رجلا قال له : كلمني ، فقال له عامر بن قيس : أمسك الشمس ، " يعني اوقف الشمس " ، و احبسها عن المسير حتى أكلمك ، فإن الزمن متحرك دائم المضي ولا يعود بعد مروره ، فخسارته خسارة لا يمكن تعويضها و استدراكها ، لأن لكل وقت ما يملأه من العمل . (

و قد ورد آثار عظيمة و أقوال ماثورة للصحابة و التابعين تدل على حرصهم على الوقت و المحافظة عليه و عمارته بالعمل النافع ، وفيها إشارة واضحة إلى عدم التفریط فيه ومنه :

من وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه + إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما حضرته الوفاة قوله " إني أوصيك بوصية إن أنت قبلتها عني ، إن لله عز وجل حقاً بالليل لا يقبله بالنهار، وإن لله عز وجل حقا بالنهار لا يقبله بالليل ، و إن الله عز وجل لا يقبل النافلة حتى تؤدي الفريضة . "

¹⁶ خالد عبدالرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الاسلامي والاداري؟، مكتبة الملك فهد- 2006م ص 76

¹⁷ خالد عبدالرحمن الجريسي مرجع سبق ذكره ص 33

اما عمر بن الخطاب رضي الله عنه فهو صاحب القول المشهور " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أنفسكم قبل أن توزنوا " ويقول ابن مسعود رضي الله عنه " إني لأمقت الرجل أراه فارغا ليس في شيء من عمل الدنيا ولا الآخرة ")

ثالثا: المفهوم الفلسفي للوقت¹⁸

ما هو الوقت ، وكيف نحس به ؟ وهل هناك وقت مجرد أو وقت مطلق ، وهل سيكون هناك معنى لكلمة الوقت ، إذا لم يكن هناك بشر من يحدد الوقت ، وما علاقة الوقت بالمكان ولماذا يختلف إحساسنا وتقديرنا للوقت من حالة إلى أخرى ، وهل يسير في خط مستقيم أم يأخذ الشكل الدائري أم له أشكال أخرى.

أسئلة بقت تحير و تقلق العلماء و الفلاسفة والمفكرين واجتهدوا في وضع إجابات لها ، فقد اعتبر أرسطو (1642-1727) (إلى الوقت) أن الوقت هو تعداد وحساب للحركة ، ونظر نيوتن (- طاليس) 384

(Kant 1724 - 1804) أنه شيء مطلق ولا يتأثر بأية عامل خارج عنه وأنه متتابع في نفس الاتساق . و يعتبر) أنه ليس هناك وجود لشيء اسمه الوقت وأن ذلك من أداء ومهام العقل ، وأحدث إلبرت اينشتاين (1879 - 1955) ثورة في العالم الحديث بنظرية النسبية العامة و الخاصة وتعرضت للوقت والمكان أو كما تترجم في بعض الكتب نظرية الزمان ، وفيها عرف الوقت بأنه شيء نسبي ، وأن لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص ، كما ربط بين السرعة و الزمن والكتلة ، وافترض نظريا أننا بوسعنا العودة بالوقت إلى الوراء ، وذلك إذا أمكننا الحصول على مركبات تفوق سرعتها سرعة الضوء ، وأن الذي يسافر في الفضاء بهذه السرعة لفترة سيرجع و قد وجد أصدقائه يكبرونه بعشرات السنين

وبشير القران الكريم إلى أزمنة و أوقات و حسابات أخرى كما في الآية القرآنية الكريمة " وأن يوما عند ربك كألف سنة مما تعدون " و في الآية الكريمة الأخرى " في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة " ، كما اكتشف علم تشريح الدماغ بأن الأحلام التي نعتقد أنها تستغرق ساعة أو ساعتين إنما هي ومضات كهربائية ، و تغيرات سريعة في كيمياء الدماغ لا تستغرق سوى ثوان معدودة فأين هو الوقت الحقيقي و الوقت الزائف ؟ وأصحاب الكهف في القران الكريم أحسوا أنهم مكثوا في نومهم يوما أو بعض يوم ، وهم الذين مرت خلال نومهم ثلاثمائة و تسع سنوات

المفهوم الاقتصادي للوقت

¹⁸ أسعد صالح بو بكر العقيلي ،، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، (2009) ص 27 ، 28

ينظر للوقت, باعتباره احد الموارد المهمة , والنادرة , ولهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة , والتي تتحدد فيها المشكلة الاقتصادية " ان الموارد محدودة , والرغبات الإنسانية غير محدودة "

لذا وجب ان تستغل هذه الموارد بفاعلية وكفاءة , لتحقيق الأهداف , للوصول إلى الرضاء المجتمعي و المؤسسي و الفردي . وبوسعنا احتساب تكلفة الوقت بالشكل التالي :

حساب تكلفة الوقت على أساس ساعة عمل للعامل الواحد , او ساعة عمل الجهاز او الآلة .

فإذا افترضنا أن راتب دكتور جامعي في الشهر هو 2000 دينار , وان معدل العمل اليومي هو 8 ساعات , وانه يعمل خمس أيام في الأسبوع , أي أربعون ساعة في الأسبوع , فنعرف ان قيمة الساعة تساوي دينار 2000 / 160 ساعة يساوي 12.5 دينار وبنفس الطريقة يمكن تحديد قيمة إنتاجية ساعة الآلة .

وهناك تصنيفات وتقديرات اخرى لقيمة الساعة , مثل تقدير ساعة الاستشاري , والأعمال التي يصعب تحديد او توصيف طبيعتها بدقة . وتخضع لمعايير تقويم وقياس كل شركة او مؤسسة . او لاشتراطات سياسة الدولة, ويضيف (1857 - 3 140 : 1973 /) (Marx) في سياق اخر بتساؤل :

هل يمكن ان يكون الوقت سلعة من جهة , وان يكون جزء من مكونات عوامل الإنتاج من جهة أخرى

ويقول في تحليله ان ساعة الوقت (Clock time) هي التعبير الملائم لكون الوقت سلعة .

واعتقد ان هذا المعنى يتأكد في سوق الاتصالات , والمنافسة الحادة بين شركات الاتصالات , لبيع الزبون وقتاً أطول بسعر اقل هنا صار الوقت في حقيقته سلعة تعرض وتسوق , وتباع وتشترى .

وفي عصرنا الراهن حيث ساد مفهوم ان الوقت هو المال وهو منظور اقتصادي للوقت يقود الى النتائج التالية :

حيث ان الوقت هو المال فانه كلما تسارعت الاجراءات نحو التنظيم والترتيب كلما كان ذلك افضل بالنسبة للعمليات الادارية .

وهذه تعني بالنسبة للادارة ان الكفاءة والفعالية والربحية تتعلق بالسرعة اي انه كلما استثمرت المنظمة الوقت بشكل امثل وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى , لرفع معدلات

الكفاءة والفاعلية والربحية او العائد , كلما ضمن لها ذلك مركزها وقوتها في سوق المنافسة وحيث ان الوقت هو المال ظهر مصطلح في سوق العمل :
(non - stop production and shift work) .
" عدم توقف الانتاج , والعمل بنظام الورديات "
او ما يعرف ب (/ 24 7 society)
وحيث أن الوقت هو المال فان الوقت الذي يضيع دون انتاج , هو في حقيقته وقت غير منتج .

" نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يركز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح و استغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فإقتصاديات الوقت تركز على الأبعاد التالية¹⁹:

رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق.

2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.

3. تخفيض زمن الدورة للعميل.

4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا

يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

c. الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة

¹⁹ اسعد صالح بوبكر المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في ادارة الوقت-الاكاديمية العربية الدنمارك 2009ص 29

والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد.

d. الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج

والتسليم والتنفيذ والتمويل.... إلخ. " 1)

رابعا : العلاقة بين الوقت والإدارة :

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها.²⁰

يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب ،عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة " .

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة ، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة .

وتجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفعالية لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، و احتل مكاناً بارزاً فيها ، وذلك كما يتضح مما يلي :

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلور بدراسة الحركة والزمن ، وذلك بهدف تحديد أفضل أمثل) 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 ذلك ، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل

²⁰ .(اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، قلش / عبد الله ، مجلة علوم انسانية ، انترنت ، السنة الخامسة: العدد 35: خريف 2007 - Issue 35 Autumn - 2007)

طريقة وأقل وقت ممكن ، وقد أخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات : التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة ، أو لأسباب اضطرارية أخرى .
- كما قام هنري جانيت وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضاً بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل ، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله .

وقد درس فرانك جلبرت وزوجته وهما من العلماء المعاصرين للعالمين السابقين ، الزمن والحركة بشكل مفصل ، حيث توصلا إلى أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير ، واستطاعا إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه ، وقد وضع جلبرت قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام ، وحدد لكل الزمن اللازم للأداء ، ووضع خرائط لهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها. ، الغاية أطلق عليها (Flow Charts) خرائط التدفق

- وبعد نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها ، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته.

- ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ، ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية ، وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة ، وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً ، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت²¹ وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح أيضاً ، حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها ، ويتضح ذلك مما يأتي :

- التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.

²¹ نادر أحمد - أبو شيخة ، إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩ ص 33-34

- في مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات ، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم ، مثل :

أ- التفاهم والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

ب - التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .

ج- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة ، بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .

د- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .

ويرتبط موضع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها ، تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري والاتجاه نحو تفويض السلطة .

- أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له ، من حيث إن الموجه يجب أن يكون على علم و دراية بتوقيت التوجيه وبظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد ، وتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في زمن قصير وبأزمة متفاوتة و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

- كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة ، فلا شك أن اختلاف نوعية المشكلات ، واختلاف الظروف ، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية ، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.

- تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويقصر زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات ، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف من خلال ما تقدم يمكن القول : إن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة ، كما يتضح من تعريف الإدارة المعاصرة ، وتظهر مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة ، هذا بالإضافة للدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها ، الأمر الذي ينتج عنه وجود علاقة قوية وترابط وثيق بين الوقت والإدارة ، مما يقودنا إلى القول : إن حسن إدارة واستثمار الوقت سيزيد من فعالية الإدارة ، ويحقق أعلى إنتاجية لها²².

²² سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره 44 w

المبحث الثاني

مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ، ومكان ، وإنسان فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقه على مكان أو زمان دون آخر، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى وقبل البدء في تحديد المقصود بإدارة الوقت، لابد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت تشمل إدارة الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة، اعتمد فيها على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي الذي يسبب تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي، والاجتماعي، والميتافيزيقي.

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه . ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنة م، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها وعلى الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره ترجع بشكل من خلال تركيزه على دراسة الحركة²³ (F.Taylor) عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور والزمن، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن الكبيرة، فإنها لم تعبر (Taylor) أنه بالرغم من مساهمة تايلور عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فاعلية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين . وبعد هذه الفترة الزمنية، وازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتب العديدة في هذا

²³ نجيب محمود نصر : إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة نقابة المهندسين، مصر ، (2004) ، ص 58-59

المجال. وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات، وتكاليف الإنتاج.

ويوجد علاقة وثيقة وقوية بين مفهوم الوقت وإدارته، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستثمر الوقت بشكل فعال، لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، وأصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت²⁴ من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات. ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية، التي ليس لنا سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور، والسنين

كما عرفها أيضاً و"هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقويم لمجالات العمل، بهدف تحقيق فعالية مرفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية تحت تصرف المدير"

كما عرفها على أنها: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر. وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال،

أهمية إدارة الوقت:²⁵

تتعاظم أهمية الوقت وتزداد في ضوء التطور التكنولوجي، ولقد تطورت آليات ونظم العمل بحيث أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي ونظم المعلومات، ومن ثم فإن التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو سبيلنا لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسية والإضافية بكفاءة واقتدار وتوضح أهمية إدارة الوقت في مدارس التعليم العام من م نطلق أن الوقت من الموارد المتاحة، والمتجدد فيها، وهو

²⁴ سهيل فهد سلامة، : إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن. (1988) ص 17

²⁵ محمود نجيب نصر مرجع سبق ذكره ص 60

أحد عناصر الكلفة الغير مادية لتوضع عين الاعتبار عند حساب كلفة المدارس، فإنه إذا تم استثماره، وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، أو على مستوى المعلمين فيها، فإنه يمكن تنظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد من فاعلية الممارسات التي تتم خلاله، وبما يسهم في زيادة فاعلية الأداء للمدير، والعاملين ذاتها

أنواع إدارة الوقت داخل منظمات الاعمال :

إن اسلوب ادارة الوقت يعد حقيقة انعكاسا للفلسفة و المفهوم العام للادارة و ادارك الحالة المحيطة ، فالاداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة و جب أن يحدث تحولا ، أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة ، و يجد الكثيرون ذلك تحديا صعبا ، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الاضافية انتقالا من استغلال الاشياء على استغلال الأشياء و الاشخاص معا

1. أسلوب الادارة بالتفويض : يعتبر التفويض من انجح الوسائل لإدارة الوقت ،

وتفويض الصلاحيات و المسؤوليات مهارة لا يملكها كثيرون .

و يحدث التباس بين التفويض و التخلي عن المسؤوليات ، وأن اللجوء للتفويض هو هروب من تحمل المسؤولية و إدارة الاعمال ، و كثيرون يخشون التفويض حتى لا يتم اتهامهم بالكسل والعزوف عن العمل ، أو أنهم يخشون مخاطره (فما هو التفويض

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي ادنى ، وعندما يقبل الاخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من اعمال ، فتختلف المؤسسات و المدارة في درجة التفويض ، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية ا زدت درجة التفويض ، أي ا زد عدد القارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل ، و اتسعت الرقعة التي تغطيها ، بينما في حالة المركزية فعملية التفويض تقلص و بالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد وتنقل القرارات المتخذة إلى المستويات الإدارية الأقل : من ناحية العدد و الأهمية و النوع التفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين ، وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلا من المدير ، و بذلك يستفيد المدير من مواهب المرؤوسين و خبرتهم و قد ارتهم ، أي أن تفويض السلطة و الصلاحية لا تعني اعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات كاملة ، بل يتحمل المدير المفوض للمسؤولية ومن هذا

المنطلق يجب على المدير ان يختار الموظف المناسب و يهتم بدراسة امكانياته و قدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل .²⁶ و المدير المفوض لجزء من مهامه وصلاحياته لا يعني فقدانه لسلطته وصلاحياته بل يظل محتفظا بكامل سلطته .

وبذلك يتضح أن تفويض السلطة من افضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير ، وهو بنفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين و تحسين أدائهم و انتاجيتهم واستغلال وقتهم ، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية و الثانوية التي تتضمن كثر من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه و تفويضهم بسلطات لأدائها ، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة و الرئيسة وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الاساسية الجوهرية مثل التخطيط العام و رسم السياسة و التنظيم و الرقابة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة²⁷

2.1 أسلوب الإدارة بالاهداف :

يعتبر أسلوب الإدارة بالاهداف من الاساليب الحديثة المتطورة ، و الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف و الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة ، وذلك بوضع البرامج و الخطط اللازمة لذلك بين الرئيس و المرؤوسين ، اذ تقدم في شكل أهداف المرؤوسين إلى رئيسهم و يتم مناقشتها و اقرارها

لقد قام بيتر دراكر عام 1955 بصياغة مصطلح الإدارة بالاهداف و نادى بالتركيز على الاهداف بدلا من التركيز عن الاجراءات ، اي التأكيد على أهمية انجاز الاشياء بدلا من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الاشياء **و للإدارة بالاهداف خطوات رئيسية وهي :**

- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصاورته عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث تشمل الأهداف العملية و الشخصية .
- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصاورات و اجراء التعديلات اللازمة لها .
- تنفيذ المهام و الواجبات التي تم الاتفاق عليها و محاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا.

²⁶ خليل، نبيل : فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري و نظار مدارس التعليم العام ، ، ع (3) ، كلية التربية جامعة حلوان - مصر 1996.ص287
²⁷ سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره ص 161

يركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات ، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق النتائج ، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيس لكل موارد المنظمة ، وتجهيزاتها ، و النفقات و البرامج و الخطط و الفاعليات ، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل من المدخلات و العمليات و النتائج في نسقا واحد متفاعل ومتكامل.²⁸

3. اسلوب الإدارة بالمشاركة :

هي من الاساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من ايجابية ، وذلك حين يتم اشراك العاملين في الادارة و اتخاذ القرار و المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط و التنفيذ ، وفكرة اشراك العاملين في الادارة قد روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق المشاركة حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة و يختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين و الكتاب و اختلاف توجهاتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، فعلى سبيل المثال يعرفها شهاب " ان الادارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرارات في الامور التي تؤثر على وظائفهم

و يعرفها " انها اندماج الافراد عقليا و عاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسؤوليات المنوطة بها مما سبق يتضح لنا ان تعريف الادارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات ، حيث أنه من المسلم به في صناعة القرار عملية جماعية يشترك صاحب سلطة اتخاذ القرار و آخرون فالعقل البشري مهما كان نضجه و ذكاؤه لا يستطيع في غالب الاحيان إن يحيط بكل جوانب و ابعاد ض سبيل التنظيم .

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات انها تنمي ة تطور الشعور بالمسؤولية ، وتؤدي إلى حب العمل و التفاني فيه ، و تخلق جوا من المودة و التفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير ، وتختصر الوقت في اصدار القرارات الادارية ، و بالتالي فهو اسلوب من اهم الاساليب التي بدورها تحقق الادارة الرشيدة للوقت

4. اسلوب الادارة بالاستثناء :

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ باريتو ، الذي يقوم على أساس أن ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له ، حفاظا

²⁸ محمد حسن العميرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة، عمان، الأردن. ، (1999 ص 146

على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا ، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير غير المجي على القليل الحيوي ، ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال : إن الإدارة في حاجة إلى أن تحمي نفسها ، أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي ييثرها نظام المعلومات التقليدي - المعلومات التي لا تحمل جديدا التفاصيل التي لا تحتاج إلى إي اجراء ، لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير الضرورية لتباشر دورها الرئيس،²⁹

5. أسلوب الادارة الذاتية :

تقول الحكاية ، بأن ثمة حطاب دأب على قطع الأشجار باتصال ، و في البداية كان يقطع عشرين شجرة في اليوم ، بيد أن معدل الاشجار المقطوعة أخذ بالتناقص بمرور الوقت ، وطفق يبذل مجهودا أكبر ليقطع نفس كمية الاشجار ، فأشار عليه صديقه أن يشحذ فأسه ، فأجاب الحطاب أنني لا أملك الوقت ، فعلي قطع المزيد من الاشجار ، إن إدارة وقت الافراد هي قدرة المديرين على استخدام افضل الوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الأداء ، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا

لقد سألت مرة ستانلي ماركوس خبير تجارة التوزيع الاسطوري يقول والرئيس الناجح لمجموعة نيمان - ماركوس : ما هو العامل المشترك بين الأغنياء والأقوياء المشاهير الذين تعرفهم ؟ فأجاب الرجل الذي يعتبر مثل هؤلاء الناس أصدقاء شخصيين : " كلهم لديهم أيام تتكون من ساعة " ثم شرح " لقد توسع العالم في كل الاتجاهات تقريبا ، لكن مازال لدينا يوم بأربع و عشرين ساعة ، ويتلقى أنجح الناس و أفضلهم نفس الحصة من الساعات كل يوم " إن الفرق بين ان تكون ناجحا أو لا يعتمد ، على كيفية استعمالك لحصتك اليومية من الساعات الاربع والعشرين عند التحدث عن إدارة الذات فإن أول ما يحتاج إليه هو معرفة ماذا تعني إدارة الذات ؟ ويمكن القول أن إدارة الذات باختصار تعني القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان ، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات و الرغبات و الأهداف ، و الحاجات الاساسية كما هي معروفة الحاجة للبقاء ، والانتماء ، والقوة و الحرية و الترفيه ، كذلك فإن إدارة الذات تعني القدرة على الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للنفس بتوازن ورضا تام لكل جزء من اجزاء النفس الإنسانية .

واجمالا فإنه مما يساعد في التميز في إدارة الذات القدرة على استثمار الوقت و الاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف ، فمورد الوقت محدد يملكه الجميع بنفس

²⁹ عبدالحكم الخزامي: إدارة الوقت ، إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر ((1999 ص 206

المقدار فالاربع والعشرين ساعة وهو محتوى اليوم يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر ، و الادارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الاف ا رد إلى إدارة وقتهم بكفاءة و فعالية

الوقت ونظريات الادارة

أولاً. نظرية الإدارة العلمية:-

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل أمثل 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 أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف (Taylor) ،، أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية أخرى وتبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، بقيام رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استثمار الوقت كما قام جانت بوضع جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة، كذلك درس جلبرت إمكانية استئصال للحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاء الأمريكية.

قواعد (Gilbreth) واستطاع إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه، ووضع للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام، و حدد لكل الزمن أداء ، ووضع خرائط لهذه الغاية فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية ، (Flow Chart أطلق عليه خرائط التدفق بتفاصيلها

ثانياً. الوقت في المدرسة السلوكية:-³⁰

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية ، والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها، وبدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجه³¹

³⁰ سهيل فهد سلامة مرجع سبق ذكره ص 19
³¹ أبو شيخة، نادر أحمد إدارة الوقت، دار المجدلاوي، عمان، الأردن. (1991) :ص 134

فالمدرسة السلوكية اهتمت بالوقت علاوةً على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره وقام (التون مايو) بدراساته المشهورة في مصانع (Hawthorne) وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاج

ثالثاً. الوقت في المدرسة الحديثة :

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، مستفيدةً من أخطاء التجارب السابقة، وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية صنع القرارات:

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكاناً بارزاً، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً.

2. النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت ، وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت ، وهناك مرحلة من تلك المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل تطورها، هي مرحلة الإنتاج الأقصى ونجد أن المدارس الإدارية الحديثة أبدأت اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً، إذ أن م درسة الأساليب الكمية مثلاً قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت، وهو ما يسمى³²

بنظرية صفوف الانتظار الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع في حين اعتبرت مدرسة النظم السيطرة عليها، لأنه متحرك (System) ويسير إلى الأمام بشكل منتظم

ويقول آخر أن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته، وكرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصر مسافات وأوقاتاً كبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر، والاختراعات الحديثة ، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة وفي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة

³² عبدالله، شوقي : إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية ، دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن. (2006) ص80

فاعلية استثمارها ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية، وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي³³

الوقت والعملية الادارية

3.1 التخطيط و الوقت :³⁴

إن التفكير هو أصعب أنواع العمل الإداري ، وهو نشاط عقلي يتعرض لإهمال الكثير من الافراد ويعتبر التخطيط نقطة البداية لجميع الوظائف الإدارية ، وهو التحديد المسبق للهدف المراد السيطرة عليه والسير نحوه إن إعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليه إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي و أن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، و على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له يقول العقيلي في سياق تخطيط الوقت : " هي معرفة ماذا أريد ، و لماذا و كيف أحقق ما أريد ، فالحكمة تقول حدد إلى أين تريد أن تذهب ، و سيدلك أحد ما على الاتجاه ، و كلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة كلما ازدادت فرص تحقيقها ، فالاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت ، و نعي بتخطيط الوقت محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة ، والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة و القيود المفروضة ، كما أن التخطيط الفعال يجنبك أن تقع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية ، فالأهداف لا تتحقق مصادفة وإنما بالتخطيط السليم للوقت ، ولمعرفة فوائده التخطيط يمكن اللجوء إلى التفكير العكسي و ذلك بتقسيم المهمات الصعبة ، وجعل أوقات للراحه وتجديد النشاط ، وهناك حكمة في الأكاديميات العسكرية عن تخطيط الوقت و أهميته تقول " إن الجيوش تستطيع أن تسير يوماً كاملاً ، إذا كانت هناك راحة لعشر دقائق كل ساعة و بالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر ، فإنه يعوض ذلك الوقت لأنه يثمر نتائج أفضل ، و يوفر وقت الأداء الحقيقي للنشاطات ، و لكي يخطط المدير جيداً ويحدد الأولويات يجب عليه توضيح الأهداف جيداً ، وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة. إذ تبدأ عملية تطبيق إدارة الوقت بفاعلية من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محدودة ، لكي يعرف الإداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه ، و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد و القريب لتنفيذ الطريقة، ونفترض حدوث مضيعات

³³ عربيات ، 2001 ص 15

³⁴ عبد الله ، شوقي إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن 2006 ص 138.

لوقت ، ومن ثمّ نبحت لها عن حُلُول, فلا نعطي أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه, ثمّ نضع احتياطات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد كثيراً في قياس الكفاءة و الفعالية في تحقيق هذه الأهداف في خلال الفترة المحددة ، ونفترض توزيع النشاطات خلال هذه الفترة المتاحة ، تبعاً لأولويات الأهداف أو جزيئاتها وذلك ليتسنى للإداري العمل على تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المعد لذلك ، وتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي ، قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الأسبوعية ، فالأهداف الشهرية و السنوية لتصل إلى الأهداف الاستراتيجية في القمة ، إذ تعد مصدر جميع الأهداف السابقة ، وكل مستوى يعد مصدر للأهداف في المستوى الأدنى منه ³⁵

و لإدارة الوقت دور كبير في التمييز بين الأهداف ، أيا كان نوعها ، وذلك من خلال الفترة الزمنية المحددة لهذا الغرض ومن أجل وضع أهداف جيدة تتضمن الأغراض المحددة تتبع الخطوات التالية :

1. أن تكون أهداف واضحة وصریحة ومعلومة لدى جميع العاملين .
2. أن تتميز بالواقعية وقابليتها للتحقق في حدود الإمكانيات المتاحة .
3. أن تكون دقيقة ومحددة ، وقابلة للقياس ما أمكن حتى يتم تقييم درجة تحققها في نهاية الخطة .
4. أن تكون الأهداف مكتوبة لكي تساعد على توضيحها لجميع المعنيين بها ، كما أنها تفيد في عملية التقييم ، وتتيح إمكانية دمج أو تعديل أو إضافة أو حذف بعض منها ، و بالتالي توفير الوقت وتقليل هدره ، للاستفادة منه في مجالات أخرى.
5. ي جب أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المؤسسة ومتماشية مع أهدافهم وقيمهم ، لان ذلك يشعرهم بالارتباط بها ، فيتعاونوا في العمل على تحقيقها .
6. وضع جدول زمني محدد للأهداف ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة و الفاعلية في تحقيقها خلال فترة محددة .
7. أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض ، بحيث لا تعرقل أو تعيق أحدها تحقيق أهداف أخرى ، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت إن عملية التخطيط تتعلق بالمستقبل ، لذلك يجب إعطاء أهمية كافية لتنظيم ورسم المستقبل و التنبؤ به من خلال التخطيط و المنظم و اختيار الوقت المناسب من بين

³⁵ نادر ابوش يخة مرجع سبق ذكره ، ص

الأوقات المستقبلية . وبما أن التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن لذلك وجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة و أن تضع سياساتها واستراتيجياتها لفترة زمنية بعيدة المدى ، إذ لا نجاح لمنظمة بدون تخطيط ورسم للاستراتيجيات و السياسات والأهداف المتعلقة بالوقت و إدارته ، ³⁶

ا لتنظيم و الوقت :

التنظيم هو تلك العملية التي تتم فيها ترتيب الأف ا رد و الموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ، ويشمل التنظيم عددا من المبادئ و الأسس منها :

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد السلطات و الصلاحيات و المسؤوليات .
- ا لتنسيق
- تحديد معدلات الأداء الوظيف
- تنظيم تدفق العمليات الإنتاجية
- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة
- د ارسه الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا
- إصدار ونشر الكتيبات التنظيمية

فالتنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط و وظيفة التنفيذ ، لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه إهدار للوقت ، وتأخير في التنفيذ وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة ، أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج و يوفر الكثير من الوقت الذي يستغل في مجالات أخرى و بالتالي فإنه يحسن من أداء المنظمة دلت الدراسات و التجارب التي قام بها عديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ، ولا شك بان التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم وهي كالتالي:

التفاهم و المحبة بين الإداريين و العمال .

الميل إلى التعاون و الولاء للجماعة .

توافق و اتساق الجماعات مع أهداف المنظمة

التعاون الكبير بين افراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية

تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بكل دقة

h لتنسيق الكامل بين اجزاء المؤسسة

³⁶ شوقي عبدالله مرجع سبق ذكره ، ص 83

وتهتم مهارة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته و بيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره ، ولكي يقوم المدير بهذه المهمة عليه التباع المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

تسجيل الوقت³⁷

ويتضمن تسجيل رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة ، و الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها و النشطة التي يقضي فيها المدير وقتاً ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها و بذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

الإقلال من الأعمال الروتينية

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية و التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيراً ، حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية للوقت ، ولن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماماً ، لذا ينبغي الإقلال منها وتعرف الأعمال الروتينية أنها اجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30-60% من الوقت المتاح أمامهم

التفويض

إن التفويض هو طريقك للنجاح ، ففي إدارة الوقت يمكنك أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال ، لذا ينبغي على المدير أن يفوض بعض سلطاته إلى المساعدين حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية و الهامة و التي تحتاج لخبرته وتفكيره ، وفي ذلك توفير للوقت يضيع في أنشطة و سنستعرض لاحقاً ماهية التفويض بصورة : ثانوية يمكن أن يقوم بها الآخرون مفصلة .

إضافة إلى ما سبق فإن هناك ارتباط بين موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من عدة نواح منها :

ناحية توافر البيئة التنظيمية المادية و الاجتماعية ، و تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة ، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص و تقسيم العمل ومن

³⁷ محمد ، عابدين الإدارة الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن-2001 ص 147-148

شأنه كذلك أن يبسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ، فيغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى ، إذ تهتم الإدارة العليا بالنواحي الأساسية في اختصاصها التي تتمثل في النشاطات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل و استمرارية المنظمة ، وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بمهامها أيضا المستمدة من النشاطات العليا وبهذا يتاح الوقت الكافي للاهتمام بالنشاطات الجوهرية و الأساسية ، كما تقوم المستويات الإدارية الدنيا المباشرة بتنفيذ ما وصل إليه الإدارتان العليا و الوسطى و الاتصال بينهما لتزويدهما بالمعلومات الخاصة بالتنفيذ

التوجيه و الوقت :³⁸

تظهر أهمية الوقت بالنسبة للتوجيه من حيث أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه و بظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله ، و خارجا عن الوقت المحدد ، و تتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في وقت قصير و بأزمة متفاوتة ، و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط ، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه ولا بد للموجه قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها فضلا تحديد الفترة الزمنية اللازمة للاتصال وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع العمل الإداري ، و هذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت و الجهد ولكي تحقق أقصى فائدة من الوقت في أثناء التوجيه فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة و سليمة للبيئة المادية و الاجتماعية الموجودة في المنظمة ، فنجاح عمليات الاتصال تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل و السياسة الحافزة الفعالة ، و على الفهم الواضح لمفهوم الجماعات في العمل و أثرها في انجاز العمل و على إيجاد علاقات اجتماعية طيبة ، و تعاون وثقة متبادلة بين العاملين ، و على توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تادية العمل بكفاءة و فعالية ، وبدون شك تتيح هذه الأساسيات في العمل فرصا جيدة لزيادة التفاهم ، و دعم الثقة بين العاملين و حفزهم على زيادة مستوى الأداء و الإنتاجية .

ولتحقق عملية التوجيه نتائج جيدة لا بد من تحقيق الشروط التالية :

- تتبع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة بالعمل ومع أوضاع المنظمة ، مع مراعاة الربط و التنسيق بين جميع الأطراف المعنية ، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة لذلك على المراقبين أن يتفهموا الظروف المحيطة و المتغي

³⁸ نادر ابوشيخة، مرجع سبق ذكره ، ص 115

رت الجديدة التي تحصل في المنظمة ، وعليهم أيضا أن يدرسوا العلاقات الاجتماعية والنفسية و الإنسانية بين العاملين ، وتطبيق ما يلائم العمل و يعمل على تحقيق الأهداف

- إتباع طرق الرقابة الناجحة الداخلية منها والخارجية ، في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية ، وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت لذلك يجب إتباع نظم معلومات رقابية ناجحة من أجل تحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك .
- إن استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل خطوات العمل وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد يساعد على معرفة أعمال المنظمة في أي وقت وقياس مدى التقدم الذي أحرزته ومقدار العمل المنجز في الوقت المار به ممارسة الرقابة .
- عدم إتباع أسلوب مركزية الرقابة ، لأن هذا الأسلوب لا يحقق المحافظة على الوقت ، حيث أن الرقابة عبر تسلسل قيادي يؤخرها ، كما أنه لا يتم ضمن الوقت المحدد ، وهي تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال ، ويفضل التفرغ لوظيفة الرقابة وعدم تركها في أيدي أشخاص محددين وتوزيعها على عدد من المتخصصين وذلك للمحافظة على الوقت .
- لتنبؤ الرقابي الذي يمثل أهم جزء في عملية الرقابة و الذي يتم فيه الكشف عن

الأخطاء

والانحرافات و إعلام الجهات المسئولة في الوقت المناسب و يحقق ذلك نتيجة إيجابية وفيه

تكون الرقابة فعالة .

ولما كانت الرقابة ضمن أهم المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت فإن الرقابة الجيدة ستؤدي إلى إدارة وقت جيدة ، لذا ستكون الرقابة من خلال عمليتين متكاملتين تتمثلان في التالي :

أ - إعادة تحليل الوقت³⁹

يعتبر إعادة تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت ، وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى ، لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل بشكل دوري ، لكي يتم تصحيح عادات العمل غير صحيحة ، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت ، لاكتشاف أي عادة غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم استخدام الوقت بشكل صحيح إن هذه العمليات و الأنشطة المتعلقة بإعادة تحليل الوقت تؤكد على أن عملية

³⁹ محمد قاسم القربوني، مرجع سبق ذكره ص 14

إدارة الوقت ينبغي أن تدار وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية ، وصولاً إلى زيادة كم الجهد الذي يملأ به وحدة
مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط:

التخطيط هو علم وفن صناعة المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، هو علم يعني بالزمن، ويدرك قيمة الوقت، وهو قائم علي تفعيل عنصر الزمن واستثماره إلي اقصى مدى.⁽¹⁾ إن التخطيط له الأولوية علي ماعداه من وظائف الإدارة، بل هو السبب في وجودها لأنه مصدر مدخلاتها فهو نقطة البداية لكل وظائف الإدارة فالتخطيط يمثل تجسير الفجوة بين ما نحن فيه ومانود الوصول إليه فهو التحديد السبق للهدف الذي نريد أن ننجزه وكيفية السير نحو هذا الهدف إلي أن يحدث ذلك فليس هنالك تأكيد بأن الجهودات تسير في الاتجاه⁽²⁾ يحتاج الإداريون في المستويات العليا للمنظمات لأن يمضو مقداراً كبيراً من يومهم في التخطيط والتفكير وللأسف اثبت الدراسات أن (5.7%) فقط من وقتهم يمضونه في هذه المهمة⁽³⁾ فكلما اعطينا التخطيط وقتاً أكبر سهلت عملية التنفيذ وتقلص الوقت اللازم لإنهاء المشروع وخفضنا التكلفة الكلية للمشروع، ويتضمن التخطيط خمسة خطوات اساسية⁽⁴⁾:-

1. تحديد الهدف فكلما كان الهدف واضحاً وموجزاً اتضحت للعاملية الخطوات التي يسلكونها.

2. تحليل الكلفة الارباح، فلا فائدة من المشروعات إذا لم تعد علينا بأرباح جيدة.

3. تقسيم المشروع إلي مجموع ومهمات صغيرة.

4. تحديد المدة اللازمة لإنهاء كل مهمة.

5. توزيع المهمات علي افراد المشروع.

وتكمن أهم مسببات ضياع الوقت في عدم وجود التخطيط اصلاً أو في وجود تخطيط سئ للوقت أو عدم الالتزام بالتخطيط مما يزيد من ضياع الوقت وهدره في الشركات وهو ما يوضحه شكل رقم(1).

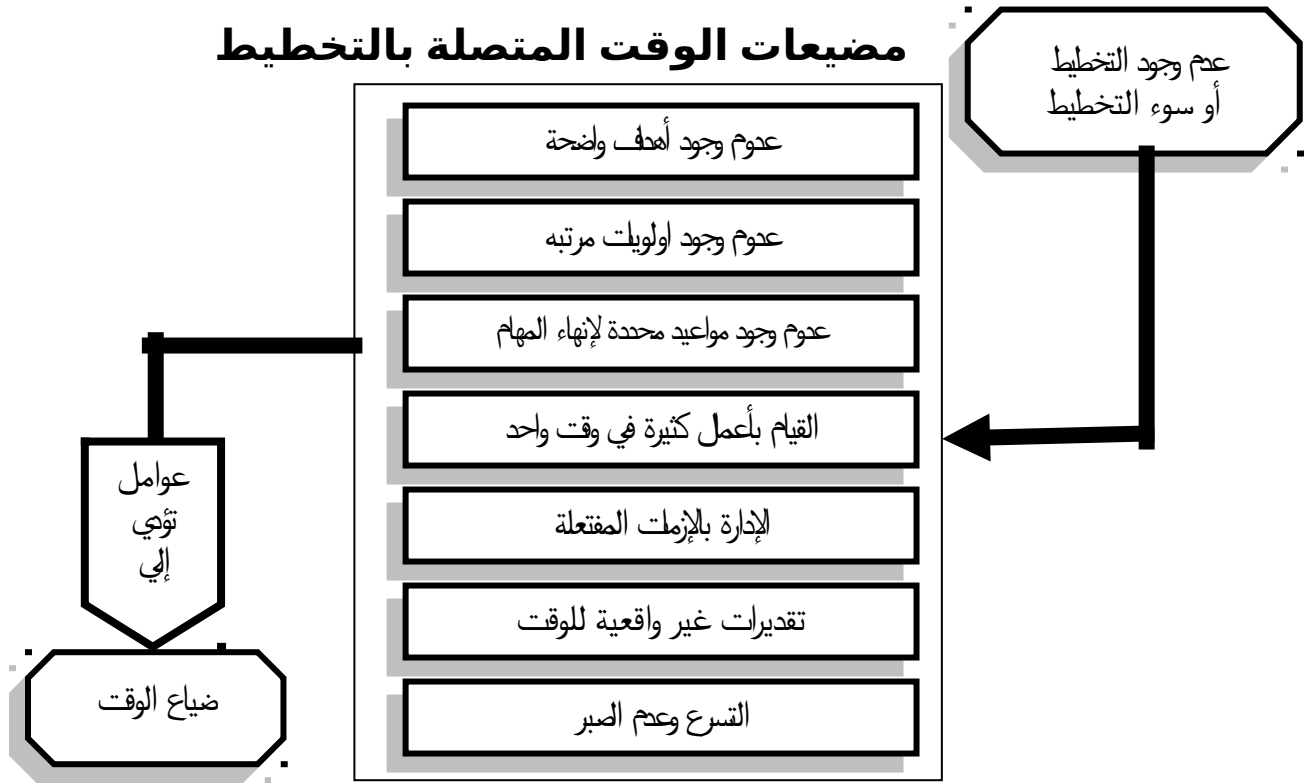
(1) محسن احمد الخصري، مرجع سابق، ص 56-57.

(2) شيخ الدين يوسف من الله، إدارة الوقت: الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الطبعة الرابعة مارس 2007م، ص 83-87

(4) محمد ممتاز، كيف تدبر نفسك، مصر: مكتبة النافذة، الطبعة الأولى، 2006م، ص 58.

شكل رقم (1)

مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط



المصدر: ربحى مصطفى

1/ عدم وجود اهداف واضحة:⁴⁰

يؤدي وضع وتحقيق الأهداف دوراً رئيسياً في إدارة الوقت فإذا كنت لا تعرف ما يجب عليك ان تفعل، فلن تعرف من أين تبدأ، لذلك فإن معرفة المهم الذي تحتاج فعله تجعلك تسيطر علي الأحداث بدلاً من أن تسيطر الاحداث عليك. بهذه الطريقة توفر فرصة لتحقيق ما هو مطلوب منك في الوقت المتاح لك⁽¹⁾ "أن الوقت فقط ليس مسألة دقائق او ساعات بل إنما نتائج واهداف"⁽²⁾

2/ عدم وجود أولويات مرتبة:

معظم الناس يملكون شبكة من الأولويات وتستخدم كلمة "أولوية" هنا تدل علي مشروع مهم أو مسئولية ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلونها أو أنها شئ ذو أهمية معينه،

⁴⁰ شيخ الدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 87
⁽¹⁾ شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص 92
⁽²⁾ مرغني عبدالعال حمور، مرجع سابق، ص 234.

أو أنها شئ ينفذ قبل شئ آخر . وإذا كان الأمر كذلك فإن وضع الأولويات يقع في قلب إدارة الوقت، وأن الحديث عن الأولويات يعني الحديث عن تخصيص الوقت Time Allocation . فالأولوية بهذا المفهوم تعني شئاً ما يتطلب اهتماماً قبل غيره، أو أنها بديل يتقدم علي غيره من البدائل، ولكي تنتقل الأولوية من دائرة التمني والأمل إلي دائرة الفعل فإنها تتطلب قراراً للقيام بها، ووقتاً يخصص لتنفيذها.⁽³⁾

3/ عدوم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام:

يعتبر تحسين الإنتاجية هدف هام لمعظم المنظمات الصناعية والخدمية علي السواء. وأحد الطرق المتعارف عليها لتحسين الإنتاجية هو تخفيف الفاقد أو المعيب في الإنتاج حتى نصل إلي المعيب الصفري Zero Defects لان هذا يعني الاستخدام الامثل لموارد المنظمة في إنتاج منتجات أو تقديم خدمات لها قيمة. من أهم الطرق المستخدمة في تخفيض المعيب أو التالف لتسحين الإنتاجية تلك التي استخدمتها الإدارة اليابانية منذ عدة سنوات وأطلق عليها فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد Just In Time للحصول علي الخامات بالكمية المحدودة أو الصحيحة بالجودة المحدودة.⁽¹⁾

4/ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد:

إن ابتداء مل والتوقف عنه ثم معاودة إتمامه يتسببك وقتاً. ولا تترك عملاً تقوم به إلا بعد ان تنهيه، أن الجودة تتأثر إذا كنا نقوم بأكثر من عمل في نفس الوقت⁽²⁾ " فلا فائدة من إسراع فريق إلي معالجة عشرة اشياء مختلفة كلها دفعة واحدة ، والإنتهاء إلي عدم إنهاء وتحد منها"⁽³⁾

5/ الإدارة بالأزمات المغتلة:

إن الطوارئ والأزمات لا يمكن تجنبها كلية.... هنالك أمور غير متوقعة لابد من التعامل معها في حينها، إن الطوارئ تصبح من مضيعات الوقت إذا لم تحسن التعامل معها.⁽⁴⁾ ويشير هوكهايزر إلي أن غياب الخطط البديلة التي يتم تطبيقها في حالات الطوارئ وهو ما يعني الكارثة في حالات الإخفاق وكذلك التسليم الكامل في حالات المفاجأة أو الظروف غير المتوقعة.⁽⁵⁾

6/ تقديرات غير واقعية للوقت:

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية/ بدون مكان نشر الدار الجامعية 2002م، ص 213.

(3) خليل فهد سياني، مرجع سابق، ص 25.

(5) مرغني عبدالعال حمور، مرجع سابق، ص 41

يقول باركينسون: "إن كل عمل يتطلب مدة معينة لإنهائه، وهنا تكمن أهمية موعد العمل الأخير، فبدونه تتطلب المهام الصغيرة، وقتاً أفضل" (6) فالتقديرات غير الواقعية للوقت تؤدي إلى الإحباط لذا يجب التعامل مع هذه المسائل بحذر شديد.

7/ التسرع وعدم الصبر:

الناس يميلون كما ذكرنا من قبل إلى إشغال انفسهم بما هو عاجل من المهام علي حساب ما هو مهم وهو ما يسميه ماكنزي "طغيان المستعجل Tyranny Of The Urgent" " إن معظم الناس يفضلون ان يعملوا علي ان يفكروا مع أن اسلوب المبادرة والابتكار يحتاج لوقت غير قليل من التفكير والتخطيط. (1)" فالإداء السريع ليس بديلاً للأداء الصحيح". (2)

مضيعات الوقت المتصلة بالتوجية والرقابة:

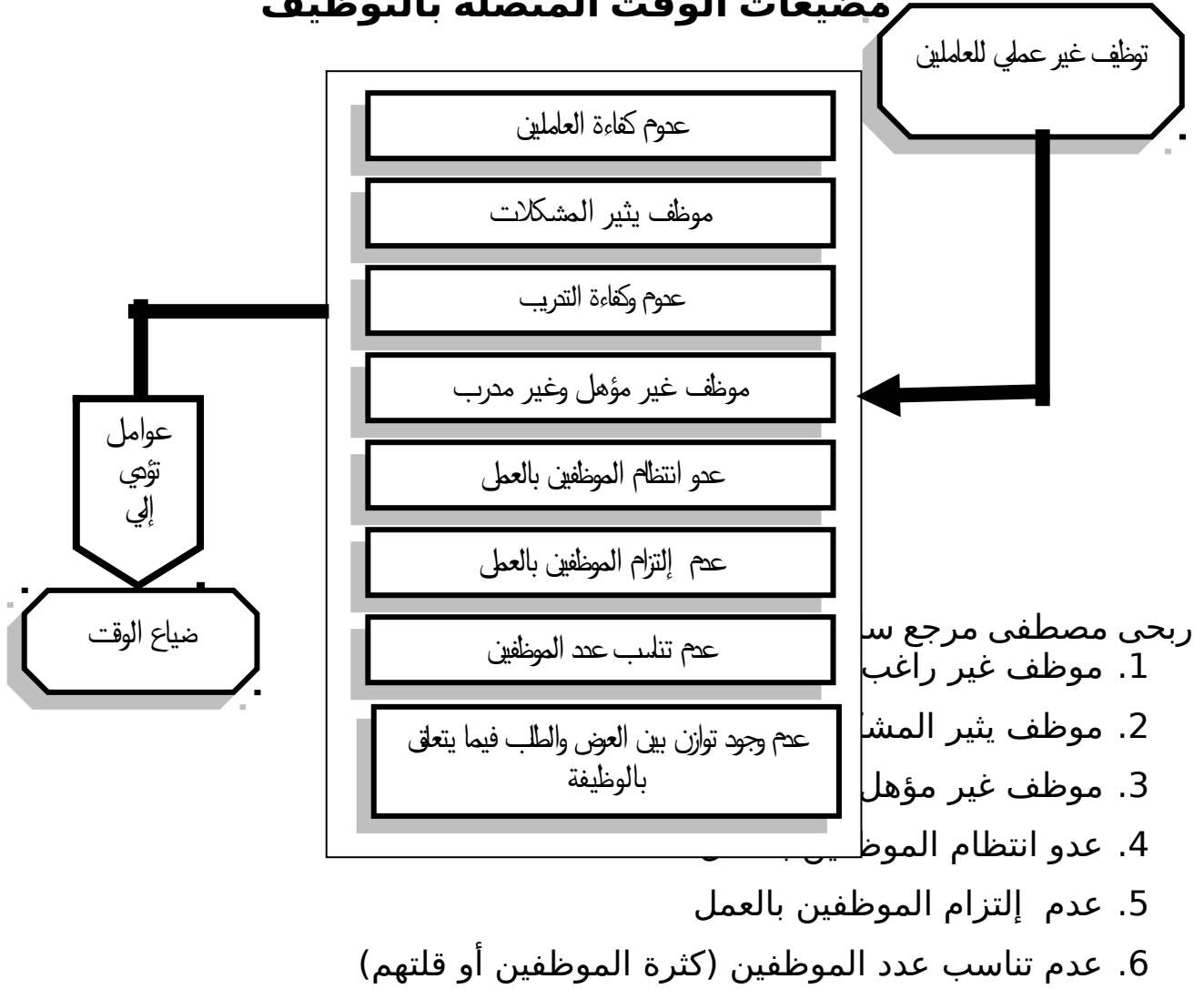
مضيعات الوقت المتصل بالتوظيف:

التوظيف هو محور أي نشاط، وهو يحتاج إلى رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد للعملية التنفيذية، وإراك حذر لكل جانب منها وعلاقته الارتباطية بالجوانب الأخرى حتى لا يأتي التنفيذ: (3)

1. غير مطابق للمواصفات المحددة، والتي صمم من أجلها المنتج (سلعة، خدمة، فكرة) بالتالي يرفضها المشتري سواء المشتري الصناعي الذي يعتمد علي مواصفات قياسية معينة او المشتري الأخير الذي يجد سلعة أفضل منها.
2. إنتاج غير مطلوب تم الاستغناء عنه ولكن يتم الاستمرار في إنتاجه لاسباب خدمة اصحاب المصالح وجماعات الضغط، ولاسباب 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 تتوفر الأموال والسيولة الكافية للإنفاق علي العملية التشغيلية مما يؤدي إلى تعطل الإنتاج وتوقفه.

(2) استيفن ر. كوفي ، مرجع سابق، ص 57
(3) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 77-78.

شكل رقم (1) مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف



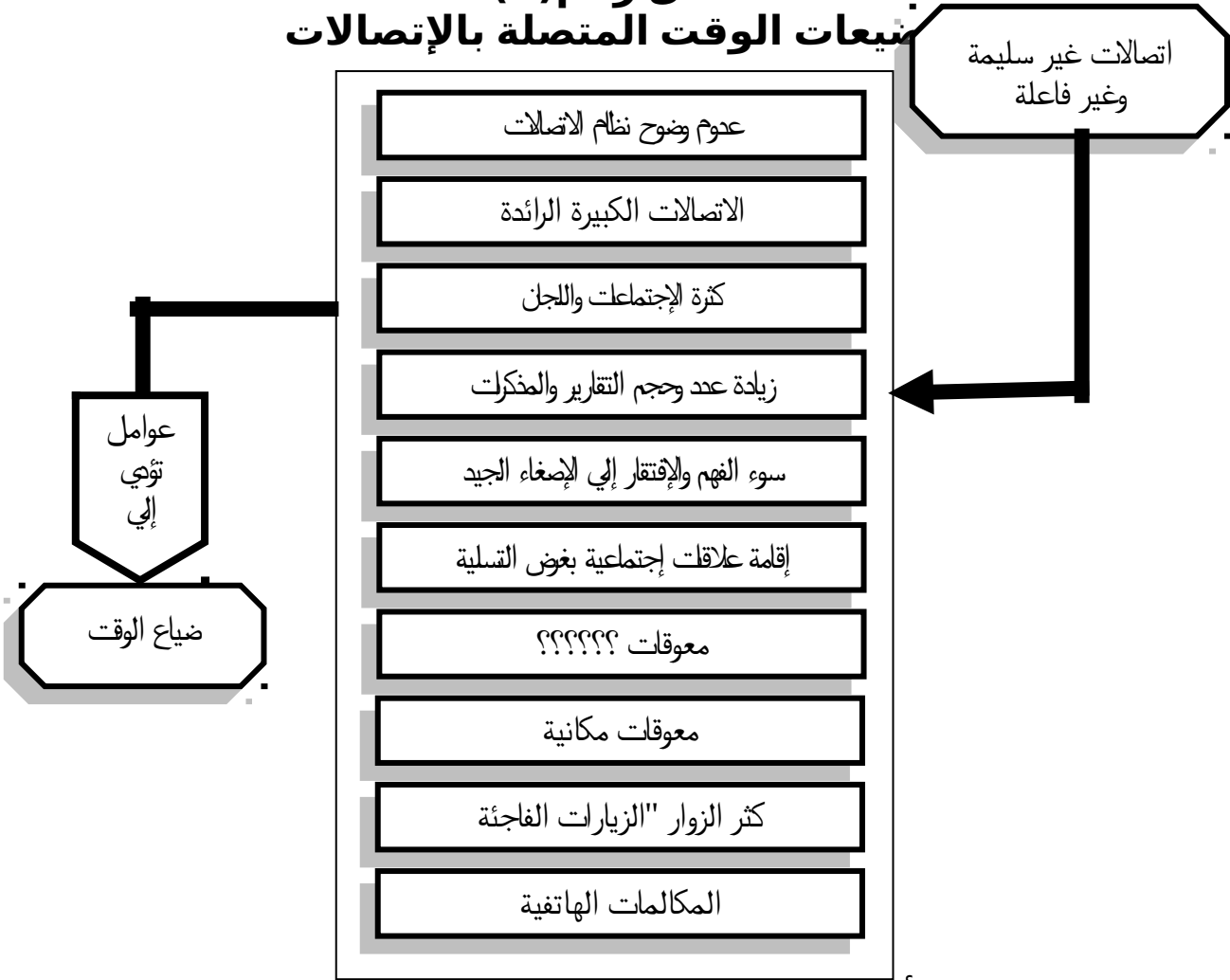
مضيعات الوقت المتصلة بالاتصالات:

يعد الاتصال نظام فاعل متكامل مزدوج الاتجاهات لإرسال واستقبال المعلومات و ردود الأفعال وبالتالي إصدار الأوامر وتلقي التوجيهات والحصول علي بيانات المتابعة والاتصال.

أما إذا كان نظام الاتصال غير فاعل فإنه يؤثر تأثيراً شديداً علي كفاءة العمل في المشروعات المختلفة، بل يؤدي إلي دمار المشروع وتكبيدة خسائر يصعب تحملها وإساءة وتبديد الموارد والطاقات وهدر الإمكانيات وبصفة خاصة الوقت والزمن.⁽¹⁾ وتزداد عوامل ضياع الوقت مع عدم كفاءة نظام الاتصال كما يوضحها لنا الشكل رقم (3).

(1) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 83.

شكل رقم (2) ضيعات الوقت المتصلة بالإتصالات



وبتضح لنا من الشكل أن أهم هذه المضيعات هي:-

1. عدم وضوح نظام الاتصالات.
2. الاتصالات الكثيرة الزائدة.
3. كثرة الاجتماعات واللجان.
4. زيادة عدد وحجم التقارير والمذكرات
5. سوء الفهم والإفتقار إلي الإصغاء الجيد
6. إقامة علاقات إجتماعية بغرض التسلية
7. كثر الزوار "الزيارات الفاجئة"
8. المكالمات الهاتفية.

رابعاً: الوقت والعملية الإدارية:

يجب النظر إلى الوقت في العملية الإدارية على أنه مورد مهم، كما يجب تبني فكرة المرونة، وأن يكون مدير المدرسة قادر على أن يجد الوقت للتفكير والتخطيط، وحل المشكلات بأسلوب مميز، فإدارة الوقت تساعد على ملاحظة وقياس مدى التقدم الذي

يحرزه من خلال وضع الأهداف، وطرق تنفيذها ، ومتابعتها والرقابة عليه .ويجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وتنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز، والذي يقضيه في جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات قبل تنفيذ العمل⁴¹

أن عملية التوازن أمر ضروري لضمان استثمار الوقت وكافة الموارد المتاحة، وإن لم تجد عملية التوازن والاستثمار الأمثل للوقت، فسوف يظهر وقت غير فعال ناتج عن قصور الإدارة أو عيب في أحد عناصر العملية الإدارية، لذلك يجب على العاملين في المؤسسة أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية، وأن يراعوا مخطط اختيار الزمن المناسب لكل مرحلة من مراحل وصفه لخطة العمل وبعد التخطيط يأتي دور التنظيم الجيد في تحديد المهام والاختصاصات، كما أن تبسيط الإجراءات تجعلهم يعرفون ما هو ضروري، وما هو غير ذلك ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك تسلسل في نظريات إدارة الوقت، وتطور وهذا يدل على إن الإدارة تحررت من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الداخل إلى جميع أنحاء العالم، واتخذت صفة العالمية، والتداول، ومن الطبيعي أن يتبع هذا التطور تطورات أخرى.

⁴¹ شوقي عبدالله مرجع سبق ذكره ص 67

الفصل الثالث المبحث الاول

نبذة عن القطاع الصحي فى السعودية

منذ صدور أمر الملك عبد العزيز - طيب الله ثراه - بإنشاء مصلحة الصحة العامة في عام 1925 في مكة المكرمة، وبعدها بفترة وجيزة إنشاء مديرية الصحة العامة والإسعاف بهدف الاهتمام بشؤون الصحة والبيئة والعمل على إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية في جميع أنحاء المملكة، والقطاع الصحي السعودي يشهد نقلة صحية حضارية غير مسبوقة، توجت بإنجازات صحية عديدة أسهمت في الارتقاء بالخدمات الصحية في السعودية، وفق أفضل المعايير الصحية العالمية، حيث وصل عدد المستشفيات الحكومية والأهلية في المملكة إلى (408) مستشفيات بإجمالي أسرة يصل إلى (55932) سريراً، بلغ نصيب وزارة الصحة منها (244) مستشفى، تتسع لـ (34370) سريراً، تدعمها (2037) مركزاً للرعاية الصحية الأولية، إضافة إلى العيادات والوحدات المجهزة الخاصة⁴².

تستأثر الخدمات الصحية في إطار النهضة الحضارية والتنمية المستمرة لكل البنى التحتية والخدمات في المملكة الحبيبة بكل رعاية واهتمام من ولاة الأمر - يحفظهم الله. ويعتبر القطاع الصحي أحد الأوجه الساطعة في مسيرة التنمية والبناء للمملكة؛ حيث شهد القطاع الصحي تطوراً ملحوظاً من خلال خطط التنمية المتتابعة بفضل الله، ثم بفضل الجهود الحثيثة للدولة في دعم هذا القطاع الحيوي والمهم.

وتتطلع وزارة الصحة بدور رئيس في التنمية الصحية انطلاقاً من مسؤوليتها في وضع السياسة الصحية وتنفيذها؛ حيث ركزت من خلال إستراتيجيتها الصحية على تغطية جميع المواطنين بالخدمات الصحية بكل عناصرها (الوقائية، العلاجية، التأهيلية) ووصول هذه الخدمة لهم بكل يسر وسهولة.

وتشهد الوزارة حالياً حراكاً تطويرياً شاملاً ونقلة نوعية بكافة خدماتها ومرافقها وجميعها مسخرة لخدمة وسلامة المريض وكسب رضاه، حيث نفذت العديد من البرامج الهادفة لخدمة المرضى وتحقيق شعار "المريض أولاً" وتستثمر الوزارة حالياً وبشكل كبير في المواطن. كما تشهد الوزارة الكثير من المشاريع التطويرية الجاري تنفيذها في الوزارة والجاري طرحها والمعتمدة في ميزانية الوزارة، تشمل إنشاء وتطوير مدن طبية ومستشفيات تخصصية وعامة أبراج طبية صدر الأمر السامي الكريم بتنفيذها. وتغطي هذه

⁴² <http://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/Publications/Pages/Publications-2013-09-23.aspx>

المشاريع جميع مناطق ومحافظات المملكة وستسهم بإذن الله في الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية.

الخطة الإستراتيجية:

أطلقت وزارة الصحة خطتها الإستراتيجية للعشر سنوات (1431 - 1440هـ / 2010 - 2020م) تحت شعار "المريض أولاً" وذلك بعد الوقوف على الواقع وتشخيص جوانب القصور التي يعاني منها النظام الصحي وذلك بهدف تطوير النظام والوصول بمستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة إلى مستويات الجودة التي توجد بالدول المتقدمة.

وتهدف الخطة الإستراتيجية لوزارة الصحة إلى اعتماد منهج الرعاية الصحية المتكاملة والشاملة مع الاهتمام بالجانب العملي، كما تهدف إلى إرساء ثقافة العمل المؤسسي ورفع مستوى الجودة وقياس ومراقبة الأداء واستقطاب الكوادر المؤهلة وتنمية الموارد البشرية، مع تطوير الصحة الإلكترونية ونظم المعلومات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق اقتصاديات الرعاية الصحية وطرق تمويلها.

مشاريع التطوير والبناء:

أتمت الوزارة مشروع الرعاية الصحية المتكاملة والشاملة كأحد عناصر الخطة الإستراتيجية 1430هـ - 1440هـ وتمثل ذلك في 4 مشاريع رئيسية:

• مشاريع مراكز الرعاية الصحية الأولية:

تعتبر المراكز الصحية الأولية أبرز ركائز المشروع الوطني للرعاية الصحية المتكاملة والشاملة. حيث تم بناء وتجهيز (776) خلال الثلاث سنوات الماضية وجرّ تشييد (637) مركزًا جديدًا ليكون إجمالي عدد المراكز الجديدة (1671) حيث يبلغ عدد زيارات المراجعين لهذه المراكز ما يقارب (55) مليون زيارة سنويًا، وبذلك سيرتفع عدد مراكز الرعاية الأولية من (1905) عام 1430هـ إلى (2109) عام 1434هـ. وبنهاية الخطة سيكون إجمالي عدد المراكز (2750) مركز.

• المستشفيات:

تم تشغيل (61) مستشفى بسعة سريرية (7956) سريريًا خلال الأربع سنوات الماضية، وسيتم خلال الأشهر القادمة تشغيل وافتتاح (10) مستشفيات ضمن خطة الوزارة لتشغيل (30) مستشفى خلال العام الحالي والقادم. ويجري حاليًا تنفيذ

وطرح (138) مستشفى وبرج طبي بسعة سريرية تقدر بـ(34800) سرير، وبذلك يرتفع عدد الأسرة من (31400) سرير عام 1430هـ ليصبح عدد الأسرة (36886) خلال عام 1434هـ. ومن المتوقع أن يصل إجمالي عدد الأسرة بنهاية الخطة عام 1440هـ إلى (70693) سريرًا.⁴³

• المراكز الطبية المتخصصة:

قامت الوزارة خلال الأربع سنوات الماضية بالتوسع في انشاء المراكز الطبية المتخصصة ويوجد لدى الوزارة حاليًا (9) مراكز لجراحة وأمراض القلب، ويجري هذا العام 1434هـ تنفيذ (3) مراكز جديدة للقلب إضافة إلى تشغيل (3) مراكز أخرى لهذا العام ليصبح الإجمالي (15) مركزًا تخصصيًا لأمراض وجراحة القلب، وقامت الوزارة بتشغيل خمس مراكز لعلاج الأورام خلال الفترة 1430هـ - 1434هـ وجارٍ تنفيذ (3) مراكز أخرى ضمن ميزانية هذا العام ليصبح إجمالي المراكز لعلاج الأورام (8) مراكز وبنهاية الخطة الإستراتيجية 1440هـ سيكون إجمالي عدد مراكز الأورام (12) مركزًا، إضافة إلى ما يقدم في أقسام ووحدات الأورام في المستشفيات الأخرى.

• المدن الطبية:

أدخلت الوزارة منذ عام 1430هـ أسلوب تقديم الرعاية الصحية بالمستوى الرابع كأسلوب نوعي حديث يطبق في المملكة، حيث تبنت انشاء خمس مدن طبية حسب المشروع الوطني للرعاية الصحية المتكاملة والشاملة لتضيف (6200) سرير مرجعي، حيث تضم هذه المدن حزمة من المستشفيات التخصصية ومراكز للأورام والأعصاب والعمليات المعقدة للقلب والعلاج لإشعاع وزراعة الأعضاء والعيون وغيرها من التخصصات النادرة.

وتشمل المدن الطبية توسعة مدينة الملك فهد الطبية بالرياض لخدمة المنطقة الوسطى، ومدينة الملك عبدالله الطبية بمكة المكرمة لخدمة المنطقة الغربية، ومدينة الملك فيصل الطبية لخدمة المناطق الجنوبية، ومدينة الأمير محمد بن عبدالعزيز لخدمة المناطق الشمالية، ومدينة الملك خالد الطبية لخدمة المنطقة الشرقية .

<http://egydermis.com/vb/showthread.php?t=81>⁴³

ونظرًا لما تتمتع به هذه المدن الطبية والمستشفيات التخصصية من استقلالية مالية وإدارية فقد حرصت الوزارة على توفير المناخ الإداري الملائم لتنظيم العمل بها والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من خلال مجلس إدارة موحد برئاسة وزير الصحة ومشاركة الوزارات ذات العلاقة؛ ليصبح هو الجهة الحاكمة التي تقوم بتسيير دفة العمل في اتجاه الرؤية المنشودة، حيث قام المجلس بتحقيق العديد من الإنجازات، منها توحيد واعتماد بعض اللوائح والضوابط.

برامج تحسين الأداء الطبي:

تبنت الوزارة حزمة جديدة ومتكاملة من البرامج النوعية لتحسين الأداء الطبي، ومنها:

- برنامج اعتماد المنشآت الطبية: حيث تم اعتماد (50) مستشفى من المجلس المركزي (سباهي) وجرّ اخضاع (40) مستشفى أخرى إضافة إلى اعتماد (15) مستشفى من هيئة المستشفيات الأمريكية JCI وجرّ اخضاع (21) لنفس الاعتماد.
- برنامج المراجعة الإكلينيكية والذي فيه متابعة (49) مؤشر إكلينيكي في (90) مستشفى.
- برنامج رصد الأخطاء الجسيمة حيث يتم تسجيل وتحليل الأخطاء ووضع الطرق الكفيلة لعدم تكراره.
- برنامج متابعة إنتاجية الأطباء.
- برنامج السلامة الدوائية.
- برنامج الترميز الطبي الدولي الأسترالي.
- برنامج تحسين الإنتاجية في غرف العمليات والعناية المركزة وأقسام الطوارئ.

البرامج النوعية الخدمية الجديدة:

تبنت الوزارة منذ عام 1430هـ حزمة نوعية من البرامج الخدمية الجديدة وهي:

- برنامج جراحة اليوم الواحد: حيث استطاع البرنامج تحسين نسبة جراحة اليوم الواحد من 2% عام 1430هـ إلى 46% عام 1434هـ.
- برنامج الطب المنزلي: لتوفير كل ما يحتاج إليه المريض من خدمات حيث بلغ عدد المستفيدين من خدمات هذا البرنامج حتى الآن (28.000) مريض منذ بداية البرنامج عام 1430هـ.

- برنامج الطبيب الزائر: حيث يتم استقطاب الكفاءات الفنية من أطباء استشاريين من داخل وخارج المملكة في مختلف التخصصات الدقيقة للعمل في المناطق والمحافظات الصحية، حيث بلغ عدد من تم استقطابهم منذ بدء البرنامج عام 1430هـ (2833) طبيباً استشارياً.
- برنامج شراء الخدمة من القطاع الخاص: حيث يتم تحويل أي مريض لا يتوفر له السرير في مستشفيات الوزارة إلى القطاع الخاص خاصة العناية المركزة للكبار والصغار وحديثي الولادة والطوارئ وبلغ إجمالي ما تم صرف العام الماضي (718) مليون ريال.
- برنامج شراء خدمات الغسيل الكلوي من القطاع الخاصة وتكلفة بلغت مليار وتسعمئة مليون اعتباراً من هذا العام 1434هـ .
برامج تحسين الأداء الإداري:
- برنامج الإحالة الطبية: حيث يهدف إلى تحويل الحالات المرضية بين مستشفيات المملكة إلكترونياً وبطريقة سريعة وواضحة تبدأ من الطبيب المعالج مباشرة ويعتبر البرنامج الإلكتروني متكاملًا لنقل المرضى الذين تتطلب حالتهم الإحالة إلى مستشفيات كبيرة، لضمان نقل المرضى بمهنية عالية ودون الرجوع للطلب والاستجداء لهذه الخدمة، ويعمل برنامج «إحالة» الإلكتروني على تسهيل عملية تحويل المرضى المحتاجين للعلاج في المستشفيات التخصصية في أي مدينة في داخل المملكة، حيث سيعمل على ربط جميع المستشفيات الحكومية بجميع المنشآت الصحية في الداخل، بدلاً عن الإجراءات السابق الذي كانت فيه إجراءات عملية تحويل المرضى من مستشفى إلى آخر عن طريق الهيئة الطبية العامة في المنطقة أو المدينة.
- خدمة (937): إنشاء مركز اتصالات الطوارئ في الوزارة على مدار الساعة 24/7 لخدمة المرضى وتقديم الخدمات الإسعافية وتلبية احتياجات المرضى.
- إنشاء إدارة علاقات وحقوق المرضى في كافة المستشفيات والمديريات الصحية ويعتبر هذا البرنامج حلقة الوصل بين الوزارة وبين المواطنين، وتم إنشاؤه رغبة من وزارة الصحة في تعزيز وتطوير عملية التواصل بينها وبين المستفيدين من خدماتها في كافة المنشآت الصحية التابعة لها عن طريق حل مشكلاتهم وتسهيل عملية حصولهم على الخدمة الصحية المناسبة التي يحتاجون لها، وتمكنت الوزارة عبر

برنامج علاقات وحقوق المرضى من المراقبة والتعرف على قياس مستوى رضا المرضى والمستفيدين إلكترونياً في (100) مستشفى.

• إنشاء عدد من المجالس لتبني أسلوب العمل المؤسسي الجماعي ومنها (المجلس الاستشاري العالمي - المجلس التنفيذي بالوزارة والمديريات - مجلس المدن الطبية والمستشفيات التخصصية).

الطب الوقائي وتعزيز الصحة:

• قامت الوزارة بإنشاء وكالة للصحة العامة تفي بالبرامج الوقائية ومكافحة الأمراض الوراثية غير المعدية والأمراض المعدية، وتضم وكالة مساعدة للصحة الوقائية وأخرى للرعاية الصحية الأولية.

• تنفيذ عدد (37) برنامجاً وقائياً، ومنها:

(1) برنامج مكافحة التدخين

(2) برنامج الزواج الصحي

(3) برنامج التحصينات الوطني

(4) برنامج مكافحة الإيدز

(5) برنامج الوقاية من السكري.

(6) برنامج مكافحة التدخين

(7) برنامج البائيات الحقلي

(8) برنامج الكشف المبكر عن السرطان

وقد وضعت الوزارة برامج صحية شاملة لتحقيق أهدافها الوقائية منها برنامج التحصين الموسع وبرنامج المراقبة الوبائية وبرنامج الطب الوقائي بالحج وبرنامج مكافحة الأمراض المشتركة.

كما بلغ عدد الأمراض المستهدفة بلقاحات التحصين الموسع بالمملكة في عام 1431هـ 13 مرضاً مقارنة بـ 5 أمراض في عام 1399هـ كما بلغت نسبة التحصين 98% للقاحات الأساسية مما أدى إلى الانخفاض الكبير في معدلات الأمراض المستهدفة بهذا البرنامج.

ووزارة الصحة تولي برنامج التحصين كل الاهتمام منذ انطلاقاته، وقد دعمت الدولة - رعاها الله - هذا التوجه حيث صدرت الموافقة السامية الكريمة في عام 1399هـ (1979م) بربط شهادة الميلاد لذوي الأطفال بإكمال الجرعات الأساسية من لقاحات الأمراض

المستهدفة بالتحصين. كما شهد عام 1991م توحيد جدول التحصين الموسع في جميع القطاعات الصحية الحكومية والخاصة.

واستمر برنامج التحصين في التطور ومواكبة كل جديد في مجال اللقاحات حيث تم استخدام اللقاحات المدمجة في عام 2002م باستخدام اللقاح الرباعي البكتيري بهدف تقليل عدد الحقن المعطاة. وقفز البرنامج قفزة كبيرة خلال الثلاث السنوات الماضية حيث تم إدخال لقاحات الالتهاب الكبدي (أ) والجديري المائي المكورات العقدية بالإضافة إلى لقاح الحمى المخية الشوكية.

ودخلت المملكة مرحلة إزالة الحصبة والحصبة الألمانية والنكاف حيث أطلقت الوزارة مع بداية العام الدراسي الحالي حملة للتطعيم الشامل ضد الحصبة والحصبة الألمانية والنكاف للفئة العمرية 9 شهور - 24 سنة خلال العام الحالي 1432هـ. وسوف يستمر هذه الإجراء في السنوات القادمة إن شاء الله، ونأمل أن يتم إزالة هذه الأمراض من المملكة بحلول عام 2015م

- إنشاء مركز معلومات الإعلام والتوعية الصحية: يتم من خلاله تنفيذ برامج وحملات توعوية على مدار العام وتقديم المشورة الطبية والرد على الاستفسارات الصحية عبر الهاتف المجاني (8002494444) إضافة إلى استثمار وسائل التواصل الاجتماعي في تفعيل برامج التوعية الصحية وتعزيز الصحة.

تأهيل وتطوير القوى العاملة:

- زاد عدد مبتعثي وزارة الصحة إلى الخارج من (1049) عام 1431هـ إلى (1424) مبتعثًا عام 1432هـ.
- تم تخصيص (2500) مقعد من برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي بواقع (500) مبتعث سنويًا.
- زاد عدد الإيفاد الداخلي من (600) موظف عام 1430هـ إلى (1474) موظفًا عام 1433هـ.

تقنية المعلومات والصحة الإلكترونية:

تنفذ الوزارة عددًا من برامج الصحة الإلكترونية، ومنها:

(1) إدخال نظام المعلومات الصحية (HIS) في كافة المستشفيات

(2) نظام الأرشفة الإلكترونية لصور الأشعة

PACS

(3) استخدام تقنيات الحوسبة السحابية CLOUD COMPUTING

(4) نظام مراقبة الأوبئة (حصن)

(5) نظام فحص ما قبل الزواج

(6) نظام حماية حديثي الولادة

(7) النظام الإلكتروني لمراقبة السموم

(8) النظام الإلكتروني للطب الاتصالي

كما فرغت الوزارة من ربط معظم مستشفيات الوزارة بنظام إلكتروني لتسجيل ومتابعة الأحداث الطبية الجسيمة التي تحدث في المستشفيات خلال 48 ساعة بحد أقصى.. وسيتم العمل على ربط مستشفيات القطاع الخاص خلال الفترة القادمة، كما تم الانتهاء من تصميم نظام موحد للاتصالات متعددة الوسائط يسمح للمستخدم باستقبال الرسائل الصوتية والمرئية الواردة والفاكس على بريده الإلكتروني أو هاتفه، وسيتم ربط 150 ألف موظف من منسوبي الوزارة في المرحلة الأولى.

التموين الطبي والتجهيزات:

- قامت وزارة الصحة بتطوير مراكز معلومات الأدوية والسموم وتزويدها بالبرامج المعتمدة عالمياً لمواكبة التطور بالخدمات الصحية حيث تم تزويد هذه المراكز ببرنامج (Micromedex) كما تم إعداد مشروع لتطوير الخدمات الصيدلانية بإعداد التغذية الوريدية والمحاليل بأعلى المعايير وبمأمونية عالية.
- بدأ العمل في إنشاء عدد (29) مستودع بالمرحلة الأولى وسيتم إنشاء (100) مستودع بالمرحلة الثانية بمشيئة الله.
- تم رفع مدة الضمان لتكون 5 سنوات بدلاً من سنتين.
- قامت الوزارة بمراجعة المناقصات والمنافسات، وتم حصول مقام الوزارة على تخفيض أسعار الأدوية بنسبة تقدر بـ 20% عن الأسعار المطروحة قبل سنتين.

المستشفيات في مدينة جدة

مستشفى أبو بكر خوجة

مسنشفى د.خالد إدريس وشركاه

مستشفى جدة الوطني القديم

مستشفى د.عبدالرحمن بخش (فرع الميناء)

مستشفى المستقبل الطبي
مستشفى د. عبدالرحمن بخش
مستشفى الدكتور سليمان الفقيه
مستشفى بقشان العام
مستشفى د. صديقة للسيدات
مستشفى حي الجامعة
مستشفى الحمراء
مستشفى باقدو والدكتور عرفان

مستشفى الجدعاني

المستشفى السعودي بجدة

مستشفى أبو زنادة

مستشفى جدة الأهلي

مستشفى الحكير العام

مستشفى حسان أمين غزاوي

المستشفى السعودي الألماني

مستشفى الأنصار

مستشفى د. غسان نجيب فرعون العام

مستشفى الحياة

مستشفى الجزيرة

مستشفى الزهراء

مستشفى الجدعاني الجديد

مستشفى عبدالله صايم الدهر (البنادر)

مستشفى بدر السماء

مستشفى الأطباء المتحدون

مستشفى هالة عيسى بن لادن
مستشفى السلام الدولي
مستشفى باديب العام
مستشفى شركة المركز الطبي الدولي المحدودة
مستشفى خالد بن زابن المرزوقي
مستشفى المغربي للعيون
مستشفى عبداللطيف جميل للتأهيل الطبي⁴⁴

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعتها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعيناته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين العاملين (بالمستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية أما عينات الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية

⁴⁴ طلعت زكي حافظالقطاع الصحي السعودي ومسيرة تطور غير مسبوقه-الاقتصادية 2011

ونظراً لكبر حجم عينة الدراسة الإجمالي، فقد تنوعت الخصائص الديمغرافية للأفراد من حيث شمولها على الآتي:

- 1- النوع (ذكر، انثى)
- 2- الفئات العمرية المختلفة (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، ، أكثر من 41 سنة).
- 3- المؤهلات العلمية المتنوعة (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي).
- 4- التخصصات العلمية المتنوعة (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد، هندسة، نظم معلومات، تخصصات أخرى).
- 5- الدرجات الوظيفية المختلفة (مدير إدارة، رئيس وحدة، رئيس قسم، مشرف، موظف).
- 6- الأفراد من مختلف التخصصات (الكليات) بالجامعة.
- 7- مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنة فأكثر).

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة. اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة للدراسة للأسباب الآتية:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات

الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد () عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات بدرجات مختلفة لكل محور من محاور الاستبيان الأربعة الآتية: المحور الأول: العلاقة بين تخطيط الوقت والاداء الادارى.

المحور الثاني: العلاقة بين ادارة ادارة المهام والنشاطات والاداء الادارى.

المحور الثالث: : العلاقة بين مضيعات الوقت والاداء الادارى

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ومدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح، قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (1): يوضح أسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	دكتور/ الطاهر احمد على	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	بروفيسور/ احمد ابراهيم ابوسن	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -
3	بروفيسور/ محم حمد	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2013م

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

$$2 \times r$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\quad}{r + 1}$$

$$r + 1$$

حيث: (r) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

خلصاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الاعتمادية.

2- التحليل العاملي.

3- النسب المئوية.

4- معامل ارتباط بيرسون.

5- الانحدار الخطي.

(1) عبد الله عبد الدائم: التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت: دار العلم للملايين، ط 2، 1984م، ص 355.

(2) سعد عبد الرحمن، القياس النفسي-النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 3، 1998م، ص 149.

6- الوسيط.

7- الانحراف المعياري.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel.

التحليل الإحصائي

هذا الفصل يستعرض تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشمل على (البيانات الشخصية، تحليل الاعتمادية التحليل الوصفي ، تحليل ، الارتباط ، الانحدار) جدول رقم (2) يوضح نسبة الاستجابة

الاستجابة		
160	مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	1.
140	مجموع الاستبانة التي تم ارجعها	2.
20	الاستبانة التي لم تسترد	3.
136	مجموع الاستبانة المستخدمة	4.
%85	نسبة الاستجابة	5.

المصدر: إعداد الباحثه من بيانات الدراسة الميدانية 2013

جدول رقم (3) تحليل البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
65.4	89	ذكر	النوع
33.1	45	انثى	
1.5	2	Missing	
100	136		المجموع
11.8	16	اقل من 30 سنة	العمر
50.7	69	من 30-40	
37.5	51	اكثر من 40 سنة	
100	136		المجموع
5.1	7	ثانوى	المؤهل
61.8	84	جامعى	
33.1	45	فوق الجامعى	
100	136		المجموع
39	53	موظف	الدرجة الوظيفية
13.2	18	رئيس وحدة	
37.5	51	رئيس قسم	
10.3	14	مدير إدارة	
100	136		المجموع
14.7	20	من 1-5	الزواج
33.8	46	من 6-10	
51.5	70	اكثر من 10 سنة	
100	136		المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2013

الجدول اعلاه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 65.4% من الذكور و 33.1% اناث ، اما العمر فنجد ان غالبية افراد العينة اعمارهم من 30- 40 سنة بنسبة 50.7% 37.5% فى الفئة اكثر من 40 سنة، وفيما

يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 61.8% من العينة جامعيين و 33.1% فوق الجامعيين ونسبة 5.1% ثانويين، ام بالنسبة للدرجة الوظيفية نجد ان 39% من افراد العينة كانوا موظفين و 37.5% رؤساء اقسام و 13.2% رؤساء اقسام بينما 10.3% مدراء ادارات ، ام فيما يتعلق بالخبرة فنجد ان 14.7% من افراد العين خبرتهم من 1-5 و 33.8% من 6-10 ايضا 51.5% كانت خبرتهم اكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (4) تحليل الاعتمادية :

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.60	7	تخطيط وتنظيم الوقت	المتغيرات المستقلة
0.76	6	إدارة المهام والنشاطات	
0.60	8	مضيعات الوقت	
0.91	4	الكفاءة	المتغيرات التابعة
0.89	5	الفاعلية	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2013

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير تخطيط وتنظيم الوقت (0.60) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير إدارة المهام والنشاطات (0.76) ومعامل الاعتمادية لمتغير مضيعات الوقت (0.60) اما معامل الاعتمادية لمتغير الكفاءة (0.91) ومعامل الاعتمادية لمتغير الفاعلية (0.89)

التحليل العلمي

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي . تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

جدول رقم (5) التحليل العلمي لمكونات إدارة الوقت

المتغيرات				العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
اتخاذ القرار							
يستجوز رئيسى على اتخاذ القرار ولايفوض لمروؤية ممايجعلهم دون عمل				886.	126.	066.	054.
يتردد رئيسى فى اتخاذ القرار ممايؤدى الى البطء فى اتخاذ القرار				867.	081.-	027.-	049.
ادارة المهام والشطلات							
غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك				115.	772.	053.	105.-
ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك				056.	757.	145.-	388.
اخطط فى نهاية اليوم للأعمال التي سأقوم بتأديتها في اليوم التالي				315.-	620.	286.	277.-
تخطيط الوقت							
أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني علي مفكرتي اليومية.				210.	176.-	820.	027.
اخصص وقتاً كافياً للتخطيط والتطوير في عملي بوضع				044.-	125.	758.	136.-

				الخطط (اليومية والأسبوعية والشهرية
263.	545.	332.	307.-	أطبق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية بالتخطيط لتوزيع وقتي المصروفة.
				مضيعات الوقت
829.	063.-	008.-	126.-	أعمل ما أمكن على تقليل فرص إضاعة الوقت
714.	053.	010.-	250.	كثرة الإجتماعات تعمل على تضييع وقتي
67.94				مجموع نسبة التباين المفسر %
43.				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
305.07				Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحث من بيانات العرسة الميدانية 2013

جدول رقم (6) التحليل العملي لمتغير الأداء الإداري

	العامل 2	العامل 1	المتغيرات
--	-----------------	-----------------	------------------

فاعلية		
279.	861.	هناك اذدياد فى عدد عملاء المستشفى
248.	848.	حققت المستشفى نجاح ملموس فى قطاع الخدمات الصحية
276.	817.	حافظت المستشفى على وضعها التنافسى فى السوق
381.	734.	الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى دائماً تلبى احتياجات العملاء
424.	722.	تم تقديم خدمات جديدة ومتميز للعملاء
461.	598.	تم تحقيق نسبة عالية من الاهداف مقارنة بالأهداف المحددة
نوافع كفاءة		
895.	291.	حققت المستشفى نسبة عالية من النتائج مقارنة بالموارد والادوات المستخدمة
892.	351.	تم تحقيق نجاح ملموس فى استخدام الموارد بالمستشفى
870.	365.	تم تقديم خدمات صحية وعلاجية جديدة ومتميزة بأستخدام اقل قدر من الموارد
77.7		مجموع نسبة التباين المفسر %
0.815		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1234.44		Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2013

من الجداول اعلاه يتبين ان المصفوفة جاءت في اربعة اعمدة للمستقل وعمودين للمتغير التابع حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.60 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير والجدول ادناه يبين البنود التي تم استخدامها في القياس والمقابل لها عند إدخال البيانات وهل تم حذفها ام لا؟ لكل من المتغيرين.

الجدول رقم (7) يوضح بنود الاستبانة التي حذفت والتي لم تحذف

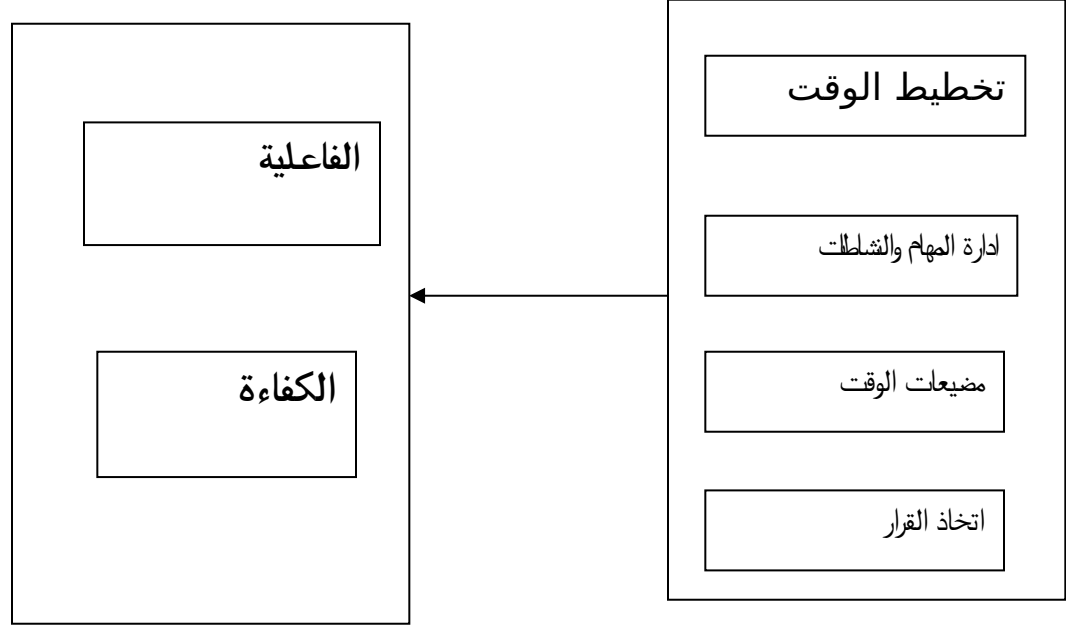
الحالة	اسم المتغير	مضمون العبارة في الاستبانة
لم يحذف		يستجوز رئيسى على اتخاذ القرار ولايفوض لمروسية ممايجعلهم دون عمل
لم يحذف		يتردد رئيسى فى اتخاذ القرار ممايؤدى الى البطء فى اتخاذ القرار
لم يحذف		غياب الأهداف والأولويات لديك فى العمل يتسبب فى تضييع وقتك
لم يحذف		ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك
لم يحذف		اخطط فى نهاية اليوم للأعمال التي سأقوم بتأديتها فى اليوم التالي
لم يحذف		أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني علي مفكرتي اليومية.
لم يحذف		اخصص وقتاً كافياً للتخطيط والتطوير فى عملي بوضع الخطط (اليومية والأسبوعية والشهرية
لم يحذف		أطبق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية بالتخطيط لتوزيع وقتي المصروفة.
لم يحذف		أعمل ما أمكن على تقليل فرص إضاعة الوقت
لم يحذف		كثرة الإجتماعات تعمل على تضييع وقتي
لم يحذف		هناك اذدياد فى عدد عملاء المستشفى
لم يحذف		حققت المستشفى نجاح ملموس فى قطاع الخدمات الصحية
لم يحذف		حافظت المستشفى على وضعها التنافسى فى السوق
لم يحذف		الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى دائماً تلبى احتياجات العملاء
لم يحذف		تم تقديم خدمات جديدة ومتميز للعملاء

لم ينفذ		تم تحقيق نسبة عالية من الاهداف مقارنة بالأهداف المحددة
لم ينفذ		حققت المستشفى نسبة عالية من النتائج مقارنة بالموارد والادوات المستخدمة
لم ينفذ		تم تحقيق نجاح ملموس فى استخدام الموارد بالمستشفى
لم ينفذ		تم تقديم خدمات صحية وعلاجية جديدة ومتميزة بأستخدام اقل قدر من الموارد
لم ينفذ		

المصدر: إعداد الباحثة من مصفوفة الدورن للتحليلى العلمى لبيانات الدراسة (2013)

تغيير نموذج الدراسة

من خلال التحليل العاملى لمتغيرات الدراسة نجد ان أبعاد ادارة الوقت اصحت اربع ابعاد بدلاً عن ثلاثة نتيجة للتحليل العامل ولذلو سيصبح نموذج الدراسة مكون اربعة ابعاد شكل رقم (3) يوضح نموذج الدراسة:



الفرضيات

هناك علاقة بين ادارة الوقت والفاعلية

1. هناك علاقة بين تخطيط الوقت والفاعلية
2. هناك علاقة بين ادارة المهام والنشاطات والفاعلية
3. هناك علاقة بين مضيعات الوقت والفاعلية
4. هناك علاقة بين اتخاذ القرار والفاعلية

هناك علاقة بين ادارة الوقت والكفاءة

1. هناك علاقة بين تخطيط الوقت والكفاءة
2. هناك علاقة بين ادارة المهام والنشاطات والكفاءة
3. هناك علاقة بين مضيعات الوقت والكفاءة
4. هناك علاقة بين اتخاذ القرار والكفاءة

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدل رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف	الوسط الحسابي	نوع المتغير	اسم المتغير
----------	---------------	-------------	-------------

			المعياري
إتخاذ القرار	مستقل	3.6	83.
ادارة المهام والشملات	مستقل	2.1	84.
تخطيط الوقت	مستقل	1.95	50.
مضيعات الوقت	مستقل	2.0	55.
الفاعلية	تابع	2.1	79.
الكفاءة	تابع	2.3	1.1

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2013)

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب الى الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لكل المتغيرات كان اقل من الوسط الفرضي (3) .

جدول رقم (9) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table

Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	تابع 1	تابع 2	مستقل 1	مستقل 2	مستقل 3	مستقل 4
الفاعلية	1					
الكفاءة	**801.	1				
إتخاذ القرار	**248.-	028.	1			
ادارة المهام والنشاطات	**539.	**615.	033.-	1		
تخطيط الوقت	115.	088.	012.	132.	1	
مضيعات الوقت	119.	156.	132.	054.	025.	1

p < .01 * p < .05 **

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2013)

تحليل الارتباط (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (**إتخاذ القرار**، ادارة المهام والنشاطات، تخطيط الوقت، مضيعات الوقت) والمتغير التابع (الأداء الادارى) فان جدول تحليل الارتباط رقم () يوضح ان هناك ارتباط سلبى متوسط بين **إتخاذ القرار والكفاءة**، وعلاقة ارتباط قوى بين **ادارة المهام والنشاطات** والكفاءة والفاعلية، بينما يلاحظ وجود علاقة ارتباط ضعيفة ايضا بين تخطيط الوقت والفاعلية والكفاءة كما أوضح الجدول وجود ارتباط ضعيف بين مضيعات الوقت والفاعلية والكفاءة،

جدول رقم (10) الانحدار لمكونات إدارة الوقت و الفاعلية (Beta coefficient)

Sig	الفاعلية	المتغيرات
001.	-.248**	إتخاذ القرار
0.000	0.512	ادارة المهام والنشاطات
0.46	0.052	تخطيط الوقت
0.86	0.123	مضيعات الوقت
	.361	R²
	.342**	Adjusted R²
	.361	R² Δ
	18.39	F change

المصدر: إعداد Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

الباحثة من بيانات الدراسة (2013)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والتي يهدف الى التعرف على تأثير إدارة الوقت على الاداء الادارى (الفاعلية) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التصل على انه هناك علاقة ايجابية بين ادارة المهام والنشاطات والفاعلية . وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.512) ومستوى الدلالة (0,000) وكذلك لاتوجد علاقة بين تخطيط الوقت ومضيعات الوقت والفاعلية بينما توجد علاقة سلبية بين إتخاذ القرار والفاعلية حيث بلغت بيتا (-0.248) مستوى المعنوية (0.001)

جدول رقم (11) الانحدار لمكونات إدارة الوقت , الكفاءة (Beta coefficient)

المتغيرات	الكفاءة	Sig
إتخاذ القرار	032.	640.
ادارة المهام والنشاطات	86.	000.
تخطيط الوقت	0.011	0.87
مضيعات الوقت	0.119	0.088
R²	0.394	
Adjusted R²	0.376	
R² Δ	0.394	
F change	21,15	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

الدراسة (2013)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير إدارة الوقت على الكفاءة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه توجد علاقة ايجابية بين ادارة المهام والنشاطات والكفاءة. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير ادارة المهام والنشاطات (86.) ومستوى الدلالة (0.000.) بينما لا توجد علاقة اتخاذ القرار ومضيعات الوقت والكفاءة

جدول رقم (12) ملخص اختبار الفروض

حالة الاثبات	
--------------	--

النتائج

- من مخرجات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج
1. أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات إدارة الوقت فيما يتعلق بإدارة المهام والنشاطات بالمستشفيات السعودية
 2. أن هناك مستوى مرتفع من ممارسات إدارة الوقت فيما يتعلق بتخطيط الوقت بالمستشفيات السعودية
 3. أن هناك مضيعات وقت كثيرة بالمستشفيات السعودية

نتائج الفرضيات

1. تخطيط الوقت لا يؤثر على فاعلية الأداء بالمستشفيات السعودية
2. ادارة المهام والنشاطات تؤثر إيجاباً على الفاعلية بالمستشفيات السعودية
3. مضيعات الوقت لا تؤثر على فاعلية الأداء بالمستشفيات السعودية
4. ان اتخاذ القرار لا يؤثر على فاعلية الاداء بالمستشفيات السعودية
5. ان تخطيط الوقت لا يؤثر على **كفاءة** الأداء بالمستشفيات السعودية
6. أن ادارة المهام والنشاطات **لا تؤثر على كفاءة** الأداء بالمستشفيات السعودية
7. إن مضيعات الوقت لا تؤثر على **كفاءة** الأداء بالمستشفيات السعودية
8. اتخاذ القرار **لا يؤثر على كفاءة** الأداء بالمستشفيات السعودية

مناقشة نتائج الفرضيات

1. هناك علاقة بين ادارة الوقت والفاعلية

1.1 تخطيط الوقت لا يؤثر على فاعلية الأداء بالمستشفيات السعودية، أن عدم وجود علاقة بين تخطيط الوقت والفاعلية يرجع إلى أن فاعلية الأداء في المنظمات ترتبط بمتغيرات كثيرة أخرى حيث أن تخطيط الوقت نفسه لا يؤثر على فاعلية أداء المنظمة ككل ، وتتفق هذه النتيجة إجمالاً مع ما اشار إليه (العقيلي 2009)

2.1 ادارة المهام والنشاطات تؤثر إيجاباً على الفاعلية بالمستشفيات السعودية تتفق هذه النتيجة مع (الهور 2006) حيث تشير الى أن الفعالية لا تنصرف إلى سرعة تنفيذ المهام بل تنصرف إلى التركيز على ما يجب أن يفعله المدير، ولكي يستوي المدير على بداية طريق الفعالية لا بد أن يعتقد أنه لا يستطيع أن يعمل كل شئ، وأن العمل وفق الأولويات يصبح طبيعة ثابتة لديه، وأن فهمه للوقت واتجاهاته نحوه أمر حاسم لفعاليتها

3.1 مضيعات الوقت لا تؤثر على فاعلية الأداء بالمستشفيات السعودية، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما اشار إليه (خليل 2006) بأن كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال يعتبر من مضيعات الوقت حيث

4.1 إن اتخاذ القرار لا يؤثر على فاعلية الاداء نسبة لارتباط عملية إتخاذ القرار بطبيعة المشكلات او المسائل التي ترتبط بإتخاذ القرار

2. هناك علاقة بين ادارة الوقت والكفاءة

1.2 تخطيط الوقت لا يؤثر على كفاءة الأداء بالمستشفيات السعودية وذلك نسبة لأن الكفاءة ترتبط بعمل الاشياء بطريقة صحيحة وبالتالي فأن تخطيط الوقت قد يساعهم في تحقيق الكفاءة بشكل مباشر(شاكر 2006)

2.2 ادارة المهام والنشاطات تؤثر إيجاباً على الكفاءة بالمستشفيات السعودية وذلك لأن إدارة المهام النشاطات تساعد ترتيب أداء الاعمال حسب الاهمية فأنها تؤثر الكفاءة (شاكر 2006)

3.2 مضيعات الوقت لاثوثر على كفاءة الأداء بالمستشفيات السعودية مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمان و الأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله. (شبير 2010)

4.2 إن اتخاذ القرار لا يؤثر على كفاءة الاداء بالمستشفيات ان الكفاءة مرتبطة بالقصور في الإدارة أو عيوب فيها فى أحد أو بعض أو كل عناصر العملية الإدارية: التخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - والرقابة وليس واتخاذ القرارات فقط(شبير 2010).

التوصيات

1. على المستشفيات السعودية تقسيم العمل الى مهام ونشاطات مرتبطة بزمن.
2. ضرورة تبني ثقافة الوقت من قبل ادارات المستشفيات .
3. تدريب العاملين على كيفية إستغلال وإستخدام الوقت في العمل
4. إستخدام برامج تقنية تساعد إدارة وتوزيع الوقت
5. وضع تقييم لأداء الموظفين مبني على أساس الطاقة الفعلية مقرونة بالوقت لما يمثله الوقت من عامل أساسي في تنفيذ المهام الموكلة للعمل
6. تعزيز مبدأ تفويض المهام الثانوية إلى المرؤوسين و تدريبهم مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين
7. أن يخطط المسؤولين بتخصيص الوقت اللازم لكل مهمة لأدائها و ذلك مع ما يتناسب و أي مستجد أو طارئ خلال العمل.
8. تحديد اليه لمراجعة وضبط الأداء بمايتوافق مع نظام ادارة الوقت
9. تفعيل الإدارة الإلكترونية للقيام بالمهام الإدارية، وذلك للاستثمار الوقت لدى مديري الادارات الوسطى بالمستشفيات

توصيات بحوث مستقبلية

اثر إدارة الوقت على اداء الشركات الصناعية،
اثر إدارة الوقت على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية
دراسة علاقة الوقت بالإدارة الإستراتيجية

المصادر والمراجع

1. محمد يوسف حسن ، إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، **دراسة ميدانية** ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة .12- العربية السعودية، القاهرة ، دار الفكر العربي ، مجلد 11
2. ربحي مصطفى عليان -إدارة الوقت النظرية والتطبيق -دار جريب للطباعة والنشر عمان-الاردن -ط1 2005م ص16
3. نادر ابوشيخة ،محمد قاسم القريوني -إدارة الوقت -عمان-دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ص22
4. م وزين - مترجم بدار الفاروق (إدارة الوقت الناشر دار الفاروق للطباعة والنشر، القاهرة ط 1 2004 ص 44
5. زيد منير عبودي -إدارة الوقت -دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع الاردن ط 1 -2006 ص 23.
6. سهيل فهد سلامة،: **إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن (1988)
7. خليل محمد الشماع ، نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع 2000م ص 31
8. ابراهيم حمد العقيد -العادات العشر للشخصية الناجح ،دار المعرفة للتنمية البشرية الرياضية الرياض -2001م
9. ابراهيم حمد ، وقتك ، حياتك ، هل تديره أم يدرك ؟ مجلة المعرفة العدد 63 ، وازرة التربية و التعليم ، الرياض ص34 (2000)
10. **يوسف القرضاوي** ، ، الوقت في حياة المسلم ، الطبعة الثانية ، دار الصحوة للنشر و التوزيع القاهرة (1991) ص25
11. خالد عبدالرحمن الجريسي،إدارة الوقت من المنظور الاسلامى والادارى؟، مكتبة الملك فهد- 2006م ص 76

12. **أسعد صالح بو بكر العقيلي ،،** المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، (2009) ص 27 ، 28
13. اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، قلش / عبد الله ، مجلة علوم انسانية ، انترنت ، **السنة الخامسة**: العدد 35: خريف 2007 - 5th Year: Issue 35 Autumn (
14. نادر أحمد - أبو شيخة ، **إدارة الوقت**، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩ ص 33-34
15. شيخ الدين يوسف من الله ، إدارة الوقت- شركة مطابع العملة السودان -2003 ص 61
16. محمد ممتاز، كيف تدبر نفسك، مصر: مكتبة النافذة، الطبعة الأولى، 2006م، ص 58.
17. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية/ بدون مكان نشر الدار الجامعية 2002م، ص 213.
18. نجيب محمود نصر : إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة نقابة المهندسين، مصر ،، (2004) ، ص 58-59
19. خليل، نبيل : فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام ، ، ع (3)، كلية التربية جامعة حلوان - مصر 1996.ص 287
20. محمد حسن العميرة : **مبادئ الإدارة المدرسية** ، دار المسيرة، عمان، الأردن. ، (1999 ص 146
21. عبدالحكم الخزامي،: إدارة الوقت - إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر (1999 ص 206
22. عبدالله، شوقي : **إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية** ، دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن. (2006) ص

23. محمد ، عابدين **الإدارة الحديثة**، دار الشروق، عمان، الأردن-2001 ص 147-148
24. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية/ بدون مكان نشر الدار الجامعية 2002م، ص213.
25. شيخ الدين يوسف من الله، إدارة الوقت: الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الطبعة الرابعة مارس 2007م، ص 83-87
26. عبدالحكم الخزامي،: إدارة الوقت = إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه
27. خليل، نبيل : فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام ، ، ع (3)، كلية التربية جامعة حلوان - مصر1996.ص287
28. سهيل فهد سلامة، : إدارة الوقت، منهج تطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن. (1988) ص17
29. نجيب محمود نصر : إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة نقابة المهندسين، مصر ،، (2004) ، ص 58-59
30. طلعت زكي حافظالقطاع الصحي السعودي ومسيرة تطور غير مسبوقه-الاقتصادية 2011/

مواقع الكترونية

1. <http://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/Publications/Pages/Publications-2013-09-23.aspx>
2. <http://egydermis.com/vb/showthread.php?t=81>

