

# دور بعض الأفعال المنظمة في إدارة الوقت

## دراسة مسحية في عينة من المكتبات الجامعية في بغداد

أ.م. د. صلاح الدين عواد الكبيسي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الأعمال

م. م. سامرة احمد الجنابي  
قسم الادارة العامة

### المستخلص

تدرك المنظمات ما لأدارة الوقت من دور في تحقيق مزاياها التنافسية والنجاح، لكن فاعلية ادارة الوقت تعتمد على تفاعل مجموعة من الأفعال المنظمة التي ترتبط معها بعلاقات قوية وبتأثير عالي. ومن هنا برزت مشكلة البحث التي تعبر عن مدى ادراك مديري وأمناء مكتبات جامعة بغداد للدور الذي تؤديه بعض الأفعال المنظمة في ذلك. أختيرت عينة عمدية من مديري وأمناء مكتبات الجامعة في مدينة بغداد وبجسم (40) فرد وكانت ابرز النتائج التي تم التوصل اليها تشير الى أن هذه الأفعال ترتبط وتؤثر في إدارة الوقت إذا ما تكاملت أكثر مما لو ارتبطت معها بشكل فردي.

### Abstract:

The organizations recognize what the effective role of time management in achieving competitive advantage and success. But the effectiveness depends on integrating some organization actions which perspective are relating with it by significance relations and high affect. From this the research problem is arising, which describe the recognizing of libraries managers for the role of some organizational actions. The samples from (40) libraries managers are chosen.

The major results: these organizational actions are related and affected on the time management if integrated with one another more than if related in separate.



## المحور الأول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### أولاً – منهجية البحث

سيتم تناول مشكلته وأهميته وأهدافه ومخططه وفرضياته وعينته والادوات والاساليب الاحصائية وكالاتي:-

##### 1- مشكلة البحث

تشير الكثير من الدراسات الى ان ادارة الوقت ترتبط بعلاقة ما وتتأثر بالكثير من الأفعال التنظيمية، وإذ إن فاعلية إدارة الوقت هي دالة لتأثير تلك الأفعال التنظيمية ولتفاعلها مع بعضها لذا صار الاهتمام بدراسة تلك العوامل في صلب توجهات الباحثين مما ولد الكثير من الجدل الفكري حول طبيعة تلك العلاقة ومسارات ذلك التأثير، ولعل المشكلة تبدو أعظم في المجال التطبيقي إذا ما عرفنا دور إدارة الوقت الفاعلة في نجاح المنظمات وتبرز من تلك المنظمات المكتبات الجامعية التي يتبلور عملها في سرعة تقديم خدماتها للزبون ولكن هل يدرك مدراء وأمناء تلك المكتبات أهمية ذلك وهل يستطيعون تشخيص العوامل التنظيمية الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة الوقت وتبدو المشكلة أكثر وضوحاً بإثارة التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى الأفعال المنظمة في المنظمات المبحوثة؟

2- ما مستوى فاعلية إدارة الوقت في المنظمات المبحوثة؟

3- ما علاقة الأفعال التنظيمية مع إدارة الوقت؟

4- ما مستوى وطبيعة تأثير الأفعال التنظيمية في إدارة الوقت؟

##### 2- أهمية البحث

تبدو أهمية البحث في جانبين الأول علمي يتمثل بما يشكله من اضافة علمية للمكتبة العربية في مجال بالغ الأهمية الا وهو الأفعال المنظمة وإدارة الوقت سيما في الجوانب المفاهيمية والعلاقات البنائية اما الجاني الثاني العلمي فانه يمثل أهمية واضحة لمدراء المكتبات كونه يعد موجه لهم في تفعيل بعض الأفعال المنظمة بما يعزز من فاعلية ادارة الوقت.

##### 3- أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

1- تحديد مستويات الأفعال المنظمة ومستوى إدارة الوقت في المكتبات المبحوثة.

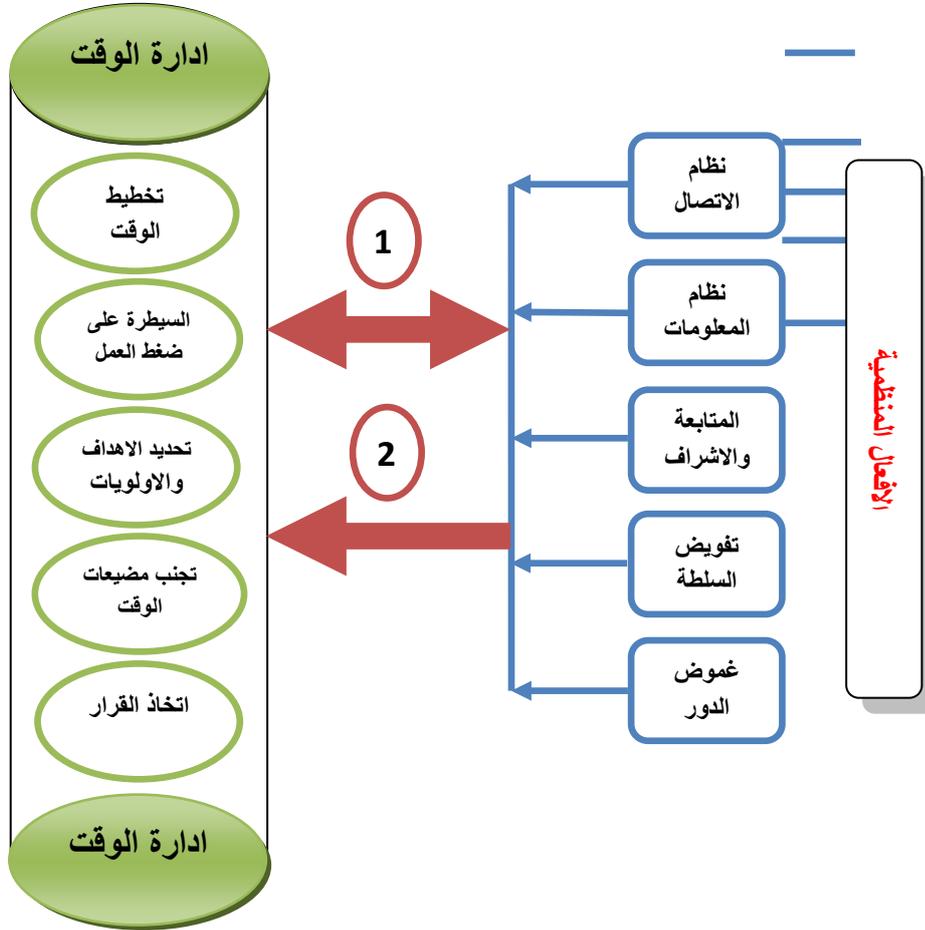
2- توضيح طبيعة الدور الذي تؤديه الأفعال المنظمة في إدارة الوقت.

3- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين الأفعال المنظمة وبين إدارة الوقت.

4- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات في مجال دور الأفعال المنظمة في إدارة الوقت وبما يخدم إدارة المكتبات الجامعية.

5- وضع أساس نظري وتطبيقي لبحوث مستقبلية بهذا الصدد.

## 4- المخطط الفرضي للبحث



## 5- فرضيات البحث

- 1- فرضية البحث الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الأفعال التنظيمية وإدارة الوقت.
  - 1- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين نظام الاتصال وإدارة الوقت.
  - 2- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين نظام المعلومات وإدارة الوقت.
  - 3- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين المتابعة والإشراف وإدارة الوقت.
  - 4- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة وإدارة الوقت.
  - 5- يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين غموض الدور وإدارة الوقت.
- 2- فرضية البحث الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأفعال التنظيمية في إدارة الوقت.
  - 1- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لنظام الاتصال في إدارة الوقت.
  - 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات في إدارة الوقت.
  - 3- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمتابعة والإشراف في إدارة الوقت.
  - 4- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في إدارة الوقت.
  - 5- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لغموض الدور في إدارة الوقت.



### 6- عينة البحث

اعتمد الباحثان عينة عمدية استهدفت مشرفي ومدراء وأمناء مكتبات جامعات مدينة بغداد وكلياتها إذ تم توزيع (45) استمارة استبيان استلمت منها (40) وعدت هي عينة البحث وهم يشكلون نسبة من أصل مجتمع البحث (140) مدير أمين مكتبة أي ما نسبته (25%) منهم وهي نسبة كافية لهذا الغرض .

### 7- أدوات واساليب البحث:

استعملت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات وإذ اعتمد المقياس الذي استعمل في دراسة (علوان وأحميد: 2009). ومع ذلك أخضعت لأجراءات الصدق والثبات باستعمال التجزئة النصفية إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.76) وهي مقبولة لبحوث الإدارة. واستعملت الأدوات الإحصائية: النسب المئوية والتكرارات والوسط المرجح والانحراف المعياري لوصف وتحليل البيانات واستعمل معامل ارتباط سبيرمان لاختبار فرضية الارتباط والانحدار البسيط لاختبار فرضية التأثير وبدلالة اختبار (F)

### ثانياً: الدراسات السابقة

سيتم هنا استعراض بعض الجهود البحثية التي تناولت ادارة الوقت وبعض الافعال المنظمة بقصد الاستفادة منها وكالاتي:

### 1- دراسة (ابو كهف، 1987)

هذه الدراسة المعنونة (توزيع الوقت ومنفعته) من خلال عينة من (100) مدير يعملون في القطاع الخاص وباستعمال الاستبانة والمقابلة تهدف الى اختبار اتجاهات المدير المصري نحو الوقت وكيف يدرك منفعته والهدف الثاني كان القاء الضوء على بعض العوامل التي تؤثر في استخدام الوقت. وكانت من اهم النتائج التي توصل اليها : ان العوامل التي تؤثر في استخدام الوقت هي: طبيعة العمل وعبء العمل، قنوات الاتصال والطريقة التي تستخدم في تبادل المعلومات، الخبرة السابقة، درجة التفويض، طبيعة العاملين، نظام العمل ككل والتسهيلات المتوفرة، وضوح الافق التخطيطي ونوعه، وتبين ان 80% من المديرين يدركون اهمية تخطيط الوقت. (اعلاه، 1990: 74-75)

### 2- دراسة (العيثاوي، 1990)

تهدف دراسة الماجستير هذه المعنونة (التطوير الاداري بمنظور تخطيط الوقت) الى دراسة كيفية تقليص الوقت الذي تستغرقه العمليات التنفيذية المختلفة وذلك عبر ملاحظة عينة من (60) مهندس العاملين في وحدات مختلفة في شركة الخطوط الجوية العراقية فضلاً عن استخدام الاستبانة وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

- 1- ضياع الكثير من الوقت بسبب عدم الاستقرار على منهجية ثابتة للعمل وبسبب عدم تخطيط الوقت.
- 2- ضعف استجابة التشكيلات الادارية لتوفير المستلزمات لاداء مهام الوظيفة مما يؤدي الى هدر الوقت.
- 3- ضعف عملية الرقابة وبالتالي عدم القدرة على تشخيص الهدر بالوقت.
- 4- ضعف وسائل الاتصال تؤدي الى ضياع الكثير من الوقت.

### 3- دراسة (الملا، 1991)

هدفت هذه الدراسة المعنونة (ادارة الوقت وعلاقتها بانماط القيادة الادارية) الى معرفة مدى ممارسة المديرين لادارة الوقت خلال نشاطاتهم وتشخيص علاقة انماط القيادة الادارية بادارة الوقت. وطبقت هذه الدراسة على عينة من المنشآت الصناعية في العراق بلغ حجم العينة (186) من افراد الادارة العليا والوسطى في القطاع، وقد توصلت الى جملة نتائج كان من ابرزها ان المديرين يختلفون في تقديرهم لدرجة اهمية اسباب هدر الوقت تبعاً لأنماطهم القيادية وقد شخصت الدراسة الاسباب التي تحت سيطرة المدير (الزيارات المفاجئة، تأجيل، اتخاذ القرارات، المجاملات، ضعف تفويض الصلاحيات، مقاطعات الهاتف) والاسباب التي تكون سيطرة المدير عليها محدودة (الازمات، عدم كفاءة العاملين، ضعف الاتصالات، عدم دقة المعلومات، الاجتماعات المطولة) ومن النتائج التي توصلت اليها ان اكثر المديرين يمارسون التخطيط اليومي لوقتهم بشكل جيد، اما بصدد العلاقات فقد خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة قوية بين نمط القيادة الادارية المستخدم وممارسة عملية تخطيط الوقت.



#### 4- دراسة (علوان واحميد، 2009)

تهدف هذه الدراسة المعنونة (تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية الوقت) الى دراسة فاعلية ادارة الوقت. من خلال التعرف على العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية وتمثلت عينة الدراسة بـ (85) مدير في ليبيا. توصلت الدراسة بالنسبة للعوامل الشخصية وجود تأثير لعامل العمر في فاعلية الوقت في حين ان عوامل (الخبرة الادارية والمؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) فقد كان التأثير ضعيف. والى وجود تأثير واضح للعوامل الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية ادارة الوقت. اما بصدد العوامل التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والاشراف) فقد توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير ايجابي لكل من نظام المعلومات والمتابعة والاشراف في فاعلية الوقت اما غموض الدور وتفويض السلطة ونظام الاتصال فقد كان التأثير ضعيف.

#### 5- دراسة (العقيلي: 2009) (المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت)

هدفت هذه الدراسة الى التوسع في مفهوم ادارة الوقت ومعرفة المعوقات المؤثرة في ادارته كما هدفت الدراسة في جانبها العملي والتي طبقت على شركتي (HGT) (Rama) السويسريتين زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية محاولة لتسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية تتعرض الدراسة لموضوع الانماط الادارية الحديثة مثل الادارة الالكترونية وادارة الازمات وادارة المعرفة وعلاقتها بتقنيات واساليب ادارة الوقت. استخدم عينة بحجم (18) فرد بواقع (7) للشركة الاولى و (11) للشركة الثانية. وكانت ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان لا اثر سلبي للمعوقات التنظيمية على تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت لكن ضعف كفاءة التنظيم عكسة اثرا "متوسطا" اما المعوقات الفنية والتقنية فقد وجد ان عدم توفر البدائل الالكترونية تمتلك تأثيرا "سلبيا" متوسطا" ايضا" في ادارة الوقت. اما على صعيد مستوى المتغيرات فقد وجد ان هناك اهتمام كبير بتطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت. وان هناك اهتمام بالوقت وحرص شديد على عدم اهداره وتضيعه.

### المحور الثاني

#### الأفعال المنظمة وادارة الوقت / الجانب نظري

##### اولا : الأفعال المنظمة

سيتم في هذا المحور عرض بعض المتغيرات التنظيمية التي اشارت بعض الادبيات الادارية على وجود علاقة لها بادارة الوقت بالتركيز على الاتصالات والمعلومات والمتابعة والاشراف وتفويض السلطة وغموض الدور وكالاتي :

##### 1- نظام الاتصال

تشير الاتصالات الى العمليات التي بواسطتها تنقل المعلومات بين الطرفين اذ يعرفها (Good man، 2007: 250) الى انها العملية التي بموجبها يثير شخص او مجموعه معنى ذاتي او عام في شخص اخر او مجموعه اخرى وبذات الاتجاه يعرفها (اسماعيل، 2009: 190) الى انها العمليات التي بواسطتها تنقل المعلومات بين الافراد والمنظمات بمعاني وطرائف وارشادات متفق عليها. وفي معرض ابراز اهمية الاتصالات فإن أي جانب من جوانب العمل الاداري لا يمكن ان يتم قبل توفر نظام اتصال فعال، فالتوجيه الاداري مثلاً يتم من خلال ربط اجزاء المنظمة وتوزيع الاعمال وان الوظائف الاخرى لا تتم الا من خلال قنوات الاتصال (العجمي، 2008: 266). ويشير (كنعان، 2009: 402) ان الاتصالات تعد اداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرووسين وتوجيه جهودهم في الاداء، ونظراً لهذه الأهمية اصبح الاهتمام بتهيئة وسائل الاتصالات الفعالة من أهم مايعنى به علماء الادارة او اصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يجريها. ونوه (اسماعيل، 2009: 199) بأهم وسائل الاتصال المعتمدة في ادارة المكتبات وهي الوسائل المكتوبة كالكتب والمجلات والنشرات والوثائق التاريخية والادارية والوسائل الشفوية المباشرة كالكلام والحديث المباشرة والوسائل المسموعة والمرئية كالتلفزيون والاذاعة والوسائل الالكترونية الحديثة والتي تشمل المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ (الفكسميل) والبريد الالكتروني.



## 2- نظام المعلومات

تؤدي نظم المعلومات دوراً مهماً وفعالاً في عمليات الأعمال إذ تقوم بتوفير المعلومات الملائمة لمختلف المستويات الإدارية للمساهمة بإنجاز مهامها. وقد يعرف نظام المعلومات تقليدياً على أنه مجموعة من الإجراءات برامج والآلات والتراكيب وعلم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها والتي تعد ضرورية لإدارة المنظمة (Lucass، 1975: 909) أو هو النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنشآت ويمكن أن يستخدم أنواع عديدة لنظم المعلومات لمساعدته على توفير المعلومات حسب احتياج المستخدمين. وإذا ما أدركنا أن نظام المعلومات يتضمن تكنولوجيا المعلومات كنظام فرعي أو كمورد أساسي لذا فإنه يوفر حزمه من الأدوات التي تساعد في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات.

وقد يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كما يشير (ياسين، 2005: 21) كل نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الانساق الرمزية المعقدة من معرفه أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء وبدا تشكل مظهراً شاملاً لكل علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني من بيانات ومعلومات ومعرفه وهنا ننوه بتأثير الوسائل الحديثة من تقنيات الحاسبات في أعداد الكشافات الخاصة بعملية التكشيف المفصل وتأثير تقنيات الاتصال الحديثة ووسائل بث المعلومات وأدوات التصنيف والتكشيف وتنظيم المعلومات ودور الحاسب الإلكتروني في المكتبات (السالمي، 2001: 26-27).

## 3- المتابعة والإشراف

يقصد بالمتابعة أعداد تقارير دورية عن سير العمل بصورة منتظمة مع ذلك الفرد الذي يقوم بأداء المهمة وهذا النظام يتضمن تصحيح الانحرافات ومعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب (الصرن، 2001: 216) وطبقاً (الكيلاني، 1995) أنها تعني مراجعة المدير المستمرة للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بشكل عام وأهداف القسم بشكل خاص وتقييم النشاطات اليومية والأسبوعية أو الشهرية ومدى ملائمتها والمشكلات التي تعترض تحقيق هذه الأهداف وتؤثر سلباً على فاعلية الإدارة والمنظمة ومحاولة معالجتها وتلافيها إذ كان ذلك ممكناً (علوان وأحميد، 2009: 175) وضمان نجاح عملية المتابعة ناجحة لا بد من وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم، وسرعة في اتخاذ الإجراءات.

## 4- تفويض السلطة

تكتسب عملية تفويض السلطة أهمية بالغة في الإدارة، لكن هذه العملية يكتنفها الكثير من التعقيد بارتباطها بأمر غاية في التعقيد مثل الثقة بالمرؤوسين والاضطراب البيئي وإمكانية المرؤوس وعمق القرار الإداري وخطورته يميل البعض في تصور تفويض السلطة على أنه عملية نقل للسلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة (المعيلي، 2005: 7). وتفويض السلطة لا يعني التنصل من المسؤولية لأن المفوض إليه يصدر قرارات كأنها صادرة عن السلطة الأصلية لدى يجب التحري عن أفضل التابعين والتفويض له. (تيشوري، 2005: 1) أي أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية والمدير هو المسؤول النهائي عن أداء مرؤوسيه. ويشير (أبو مروان، 2000: 1). أن غالبية المرؤوسين يرحبون بالتفويض الذي يزيد من درجة رضائهم عن العمل لكن فئة منهم لا يسعدون بالتفويض إذ أن بعضهم ليس له ثقة بنفسه أو أنه يخشى الفشل فضلاً عن أن بعضهم تنعدم لديه الرغبة بالإنجاز، بل أن بعضهم يقاوم أو يعارض هذا التفويض ويرفضه. وعلى العموم يعد التفويض وسيلة إدارية فعالة تقلل تكاليف العمل المضاعف المطلوب لمعالجة الفشل السابق في بعض الأعمال نتيجة الإهمال أو الاسترخاء ويقلل من تكاليف والتعطيل للقرارات، يسمح بالمغامرات الكبيرة وتجاوز الأوقات العصبية فضلاً عن أن عملية تفويض السلطة تجذب المواهب وتحافظ عليهم ولا تربك الموظفين (الآن ويس، 2001: 5). وفي معرض عرضه لكيفية إدارة الوقت عن طريق التفويض أشار (الصرن، 2001: 205-206) أن التفويض يساعد في تخفيف الضغط عن الإدارة ويخلق وقتاً للاهتمام بالأمور المهمة ويساعد على كشف المعلومات المتخصصة وخبرة الموظف المفوض له وتطوير قدراته والثقة بنفسه، وللتفويض تأثير إيجابي في تحفيز ورضا الموظف، وله فوائد كثيرة مثل تخفيف عبء العمل وإعطاء وقت للأعمال وتزويد الموظفين بفرصة لتطوير أنفسهم.



## 5- غموض الدور

يشير (علوان واحميد، 2009:131) ان غموض الدور يتمثل في نقص او عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع ويحدث ايضا" نتيجة لعدم وضوح اهداف ومتطلبات العمل المراد انجازه. وبذات الاتجاه نوه (العريفي، 2005: 19) الى ان غموض الدور ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة او عندما تكون اهداف العمل غامضة كما يمثل تعارض الاهداف التنظيمية والاشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة من مسببات ضغوط العمل، التي يعد غموض الدور من مصادرها الرئيسية (Zack،1999:357). وبصدد ادارة الغموض يشير (Zack، 207 : 1993) الى انه يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة فاعلة لادارة الغموض والتعقيد. ويرى الباحثان ان غموض الدور سببه ليس نقص او عدم كفاية المعلومات ولكن السبب الاكثر وضوحا" هو نقص المعرفة المطلوبة لان الغموض هو احد انواع الجهل التنظيمي.

## ثانياً- ادارة الوقت

في هذا الجانب عرض مفهوم ادارة الوقت واهميتها واهدافها ومضيعات الوقت والمعالجة وكالاتي :

### 1- مفهوم ادارة الوقت

عرف (stewart، 1988:2) ادارة الوقت على انها عبارة توجيه القدرات الشخصية للأفراد واعادة صياغتها لانجاز العمل المطلوب في القواعد والنظم المعمول بها. اما (Lussier، 1997:189) يرى ان ادارة الوقت تجعل الاشخاص يحصلون على المزيد من العمل بأقل وقت وباحسن النتائج. ذكرت (التكروري، 2006 : 5) ان كلمة الادارة ارتبطت بالوقت سواء كان وقت العمل او الوقت الخاص ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط التحليل والتقويم المستمر للنشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف الى خلق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح الى الاهداف المنشودة، وان ادارة الوقت لا تقتصر على اداري دون غيره. وأشار (قلش، 2007: 54) ان الوقت في العملية الادارية يعبر عن المهلة الزمنية المتاحة لدينا لاستخدام امكانياتنا ومواهبنا وقدرتنا الشخصية في الوصول الى اهدافنا بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة، وعرف ادارة الوقت بانها مجموعة الطرائق والوسائل التي نستخدمها لانجاز الاعمال باقصى كفاءة ممكنة في فترات زمنية يتم تحديدها مسبقاً

وعرف (العجمي، 2008: 298 ) ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات وادارة شؤون الوظيفة بما يضمن للمنظمة الحصول على افضل النتائج في وقت محدد وهي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والتحليل والتخطيط والمتابعة واعادة التحليل.

### 2- أهمية ادارة الوقت

اشار (اللوزي، 2003: 307) ان ادارة الوقت ضرورية للنجاح، اذ يؤكد (دراكر) الى ان الشخص الذي لا يستطيع ادارة وقته لا يستطيع ادارة شيء اخر، وان المدير الذي يسعى الى تحسين ادارته للوقت لا بد من تتوافر فيه خصائص الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة واعادة التحليل. ونوه (نايف ورمضان، 2009: 55) الى ان ادارة الوقت ترتبط بشكل وثيق وبصورة مباشرة مع انتاجية الافراد والمؤسسات فضلاً عنه الجهد والتكلفة واستخدام الموارد المادية والبشرية. ويشير (العجمي، 2008: 308) الى ان الطريقة التي تتم بها ادارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته من حيث قيمه التي يؤمن بها واتجاهاته في العمل. ويمكن الاستدلال لما ساقه (الصيرفي، 1998: 2) من أهمية للوقت ذاته اذ انه يعد من الامكانات النادرة وان له كلفة وان الوقت لا يمكن تخزينه ولا يمكن تفويضه اذ مافات وان من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الاخرين ايضاً فضلاً عن ان الوقت يستخدم مقياساً لمدى التقدم الحضاري للدول. ويشير (البرادعي، 2001: 1) ان الوقت هو البعد الذي تتغير فيه الاشياء ويعد من اندر الموارد في الادارة وقد يكون هو العامل الاساس في نجاح المشروع وفشله وهو مورد فريد لا يحدد ولا يمكن ادخاره وان ليس المهم ما يقوم به المديرون من اعمال خلال اوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الاوقات. اما (الصرن، 2001: 216) فيرى ان اهم المزايا المتحققة في ادارة الوقت هي المتابعة عبر اعداد التقارير الدورية عن سير العمل. ويشير (Lynch، 1995: 112) الى ان كل الاعمال يجب ان تدبر اربعة مصادر وهي الاموال، الموارد، الاشخاص والوقت. وان الوقت يختلف عن باقي المصادر كون لا يمكن خلق المزيد منه لذا يجب ادارته بفاعلية.



وذكر (Gregory: 203، 1997) ان الوقت مقياس اساسي لانجاز الاعمال وان البحوث اشارت الى ثلاث استنتاجات مهمة بصدد اهمية الوقت: الاول ان الوقت طريقة استثنائية للتفكير حول انجاز الاعمال الثاني الوقت مصدر رئيسي للميزة التنافسية والثالث ان الوقت فاعل الى ابعد حد في تنفيذ الغير الاستراتيجي.

### 3- اهداف ادارة الوقت

اشار (نايف ورمضان، 2005: 55) ان ادارة الوقت تهدف الى منع الكثير من الاجهاد وتمكن الافراد من تحقيق اهدافهم ويزيد من الانتاج وتحقيق التوازن في حاجات الفرد المختلفة. وان الهدف من ادارة الوقت عند (جاد الرب، 2005: 556) هو التفكير في كيفية استغلال الوقت الحالي المستقبلي افضل استغلال ممكن وان التفكير في كيفية استغلال الوقت مستقبلاً فهو تجد ذاته يقلل من المفاجئات والازمات والاضرار ويساعد في حل المشكلات المتوقعة.

### 4- مضيعات الوقت والمعالجة

يشير (اللوزي، 2003: 188) ان مفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص لذلك على الفرد ان يتعرف من خلال عمليات التحليل على الانشطة التي تستنفذ اوقات غير ضرورية، وتنبع اهمية التعرف على المضيعات ومصادرها من اتاحة العمل على ترشيدها. ويرجع (هانز، 2003: 2) مضيعات الوقت الى الزوار الذين يأتون بدون موعد والمحادثات الهاتفية ورسائل البريد وقراءتها والاجابة عليها والاجتماعات التي يذهب اغلب وقتها فيما لا يسجل محاور الاجتماع او الازمات التي نتعامل معها بدون شريك. اما (الصيرفي 1998: 80) فيشير الى ان التوجيه السيئ يؤدي دائماً الى ضياع الوقت سيما في موضوع تمسك الرؤساء بالسلطة للمروسين بسبب عدم ثقتهم بهم فضلاً عن التردد في اتخاذ القرارات وتأجيلها. وفي معرض حديثه عن تحليل كيفية استعمال الوقت يشير (Yuki، 2006: 43) ان من الصعب تحسين ادارة الوقت بدون معرفة كيف تقضي الوقت حقيقة. واغلب المدراء لا يستطيعون تقدير بدقة عالية كم الوقت الذي يصرفونه على الانشطة المختلفة.

### ثالثاً : علاقة بعض الأفعال المنظمة بإدارة الوقت

طبقاً لما ذكره (ماكنزي) ان عدم وجود الاهداف وعدم تحديد المهام والاختلال من الاولويات من العمليات التخطيطية التي تسبب في مضيعات الوقت والغموض وكثرة الاعمال الورقية وعدم وجود هياكل تنظيمية تعد من عمليات التنظيم التي تعد من مضيعات الوقت، اما على صعيد الاتصالات فان زيادة الاجتماعات وسوء التفاهم وعدم توافر نظام اتصالات جيد تعد ايضاً من مضيعات الوقت وفي مجال التوجيه فان عمليات القيادة المتسلطة والاحتكاك والروتين وضعف التفويض وضعف روح الفريق تعد من مضيعات الوقت (اللوزي، 2003: 189). ويشير (السالمي، 2001: 26-27) الى ان استخدام تقنيات الاتصالات في اجراءات تبادل الاعارة من المكتبات يتسبب في الوصول الى اماكن وجود المواد المطلوبة بواسطة وسائل الاتصال الفورية فضلاً عن نظم نقل الصور.

تؤدي نظم المعلومات المعاصرة سيما الحاسوبية منها دوراً مهماً في عملية ادارة الوقت اذ ان المعلومات الورقية وان كانت مناسبة في بعض الاحيان لكن نقل وتداول اعداد كبيرة من الكتب والمجلات يعد في غاية الصعوبة فضلاً عن ان توفير المكان الملانم للمكتبة الورقية يشكل معاناة كبيرة وهدر واستنزاف للوقت والحل المناسب يكمن في تخزين المعلومات وادارتها واسترجاعها الكترونياً ومن وسائلها المعلوماتية: المكتبات الالكترونية: التعلم الالكتروني: النقد الالكتروني وسواها. ويشير (هاشم وبطرس، 2007: 11) على المدير الذي يريد ادارة وقته بفعالية يفترض عليه التخطيط لكل عمل ليوفر ساعات طويلة، توفير معلومات كافية حول المشكلات، الالتزام بادارة جيدة ومتابعة العمل .



ويرى (الصرن، 2001: 216-223) ان من المزايا من ادارة الوقت هي المتابعة وذلك عبر اعداد التقارير الدورية عن سير العمل الذي يقوم به الفرد المتابع ويرى ان على المدير ان يبقي قنوات الاتصال مفتوحة بينه وبين المرؤوسين ولكي تكون عملية المتابعة في التفويض ناجحة لابد من الوصول الى المعلومات اللازمة للرقابة الى المدير في الوقت الملائم ويشير (الصرن، 2001: 229) ان التفويض الفعال يساعد كثيرا" في سرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب فهو ذو علاقة كبيرة بادارة الوقت كما انه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في اداء العمل ، واثر ذلك في ترشيد استخدامهم لأوقاتهم.

واشارت (عودة، 2000: 24) الى ان المنهج المقترح لادارة الوقت يقوم على ست خطوات اساسية كان من اهمها متابعة التنفيذ والذي يتطلب تقييم الحل بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل المشكلات . وعن علاقة التفويض لادارة الوقت مثلاً" يشير (علوان واحمد، 2009: 165) طبقاً لـ (Janet & Landrum، 1978) الى ان اعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد وغرلة الزوار يعد من اساسيات كفاءة التعامل مع الزوار والمراجعين والذي يعد من اللاساليب المقترحة لزيادة فاعلية الوقت . وقد اشارت دراسة (الملا، 1991: 115) الى ان تفويض الصلاحيات يعد احد الوسائل المهمة التي يتمكن المدير بواسطتها من توفير وقته.

### المحور الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لمتغيري البحث (الأفعال التنظيمية وإدارة الوقت) وأبعادهما ومن ثم اختبار الفروض وكالاتي:

#### أولاً- عرض وتحليل النتائج

##### 1- الأفعال التنظيمية

يظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر مديري المكتبات عينة البحث بخصوص بعض العوامل التنظيمية، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً لها بلغ (3.64) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وبانسجام عالي في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام (0.357) وهي قيمة منخفضة النتيجة هذه تؤشر مستوى متوسط من اهتمام مديري المكتبات بتكاملية أنظمة الاتصال والمعلومات وللمتابعة والإشراف وتفويض السلطة وغموض الدور والتي تمثل الأبعاد المبحوثة ضمن العوامل التنظيمية وكانت النتائج حول تلك الأبعاد على المستوى الفردي وكالاتي:

أ- نظام الاتصال:

يظهر الجدول المشار إليه مستوى اهتمام عينة البحث بنظام الاتصال عالٍ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد (4.25) وهي قيمة مرتفعة وكانت إجابات أفراد العينة منسجمة بشكل كبير إذ بلغ الانحراف المعياري الإجمالي حولها (0.543) إما على مستوى فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرتين (1، 2) من الاستبانة وكانت النتائج حولها تؤكد إن إدارة المكتبات تؤكد على الفقرة (1) والتي تشير إلى تزويد العاملين بالمعلومات والتعليمات الضرورية إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.40) وبانسجام جيد بالإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.81) أما الفقرة (2) (أحاول باستمرار الحصول على معلومات راجعة من مصادر مختلفة) مرتفعة أيضاً إذ كانت قيمة الوسط الحسابي حولها (4.10) وبانسجام عالي إذ كان الانحراف المعياري حولها (0.545) النتيجة أعلاه تؤكد اهتمام إدارة المكتبات المبحوثة بنظام الاتصال وتدرك أهميته في انجاز أعمالها.



## جدول (1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول العوامل التنظيمية ن = 40

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات التنظيمية		المتغير الفرعي
		الفقرات	ت	
0.810	4.40	اعمل على تزويد العاملين معي بالمعلومات والتعليمات الضرورية	1	نظام الاتصال
0.545	4.10	احاول باستمرار الحصول على معلومات راجعة من مصادر مختلفة	2	
0.543	4.25	اجمالي نظام الاتصالات		
1.108	2.95	غالباً ما انتظر طويلاً للحصول على معلومة مفيدة لسير العمل	3	نظم المعلومات
0.980	3.75	احياناً تكون المعلومات المتوفرة من اجل اتخاذ القرار غير كافية	4	
1.315	3.25	غالباً لاحتاج الى تفسيرات اخرى عن المعلومات التي احصل عليها	5	
1.248	4.07	نستخدم الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة في المكتبة	6	
0.704	3.51	اجمالي نظام المعلومات		المتابعة والإشراف
0.874	4.17	اراجع الخطط الموضوعية باستمرار لتجنب أي انحراف عنها	7	
0.698	4.03	يتابع مدير المكتبة العاملين في اماكن عملهم	8	
0.699	4.10	اجمالي المتابعة والإشراف		تفويض السلطة
1.00	4.15	يقوم مدير المكتبة بتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة ويفوض لهم السلطة	9	
1.11	2.95	يميل مدير المكتبة للقيام بكل العمل دون تفويضه الى غيره	10	
0.639	3.55	اجمالي تفويض السلطة		عموم الدور
1.386	3.23	غالباً ما اراجع مديري بخصوص تفسير بعض الامور في خطة العمل	11	
1.057	2.40	المهام الموكلة الي معقدة وغير واضحة	12	
1.359	2.73	انا غير متأكد من حدود ومهام ومسؤوليات وظيفتي الحالية	13	
0.764	2.78	اجمالي عموم الدور		
0.357	3.64	المعدل العام لاجمالي العوامل التنظيمية		

## ب- نظام المعلومات

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً إجمالياً نظام المعلومات بلغ (3.5) وهو فوق الوسط وبتشتت جيد إذ بلغ الانحراف المعياري (0.704) هذا يؤشر مستوى متوسطاً لتفعيل نظام المعلومات في انجاز مهام ادارة المكتبات. وقد قيس نظام المعلومات بالفقرات (3،4،5،6) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (6) (نستخدم الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات الحديثة) إذ بلغ الوسط الحسابي حولها (4.07) وهي قيمة مرتفعة وبأنسجام مقبول في اجابات افراد العينة إذ كان الانحراف المعياري حولها (1.248) وهذا ما لاحظته الباحثان إذ ان جميع المكتبات المبحوثة تستعمل الحاسبات وتطبق نظم المعلومات في انجاز مهامها وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (3) غالباً ما انتظر طويلاً للحصول على معلومات مفيدة لسير العمل بلغت (2.95) وهي قيمة قريبة من الوسط وبأنسجام مقبول بالاجابات إذ كان الانحراف المعياري حولها (1.108).



## ج- المتابعة والاشراف

تمتع مديري المكتبات بمستوى عال من المتابعة والاشراف إذ كان الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد قد بلغ (4.10) وهي قيمة مرتفعة سيما إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار الانسجام العالي في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري لإجمالي المتابعة والاشراف (0.699) وقد قيس هذا البعد بالفقرتين (8 و7) توزعت النتائج بينها حول اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (7) (اراجع الخطط الموضوعة باستمرار) إذ بلغت قيمتها (4.17) وهي عالية وبانسجام جيد في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري حولها (0.874). وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (8) (يتابع مدير المكتبة العاملين في اماكن عملهم) إذ بلغت (4.03) وهي قيمة مرتفعة ايضاً ولكن بانسجام اكبر من الفقرة (7) إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.699). والنتيجة اعلاه تؤكد مستوى مرتفع من المتابعة والاشراف لدى عينة البحث.

## د- تفويض السلطة

يعكس الجدول (1) وسطاً حسابياً لإجمالي هذا البعد فوق الوسط الفرضي إذ بلغ (3.55) وتثبتت بالاجابات عالي إذ بلغ الانحراف المعياري (0.639) وهذه النتيجة تؤكد ميل متوسط لمديري المكتبات الى تفويض السلطة. اما على صعيد الفقرتين (10،9) التي قيس بموجبها تفويض السلطة فقد كانت اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (9) (يقوم مدير المكتبة بتجديد المهام والمسؤوليات المطلوبة ويفوض لهم السلطة) إذ بلغت (4.15) وبانسجام مقبول بالاجابات إذ كان الانحراف المعياري (1.00) وبين اقل قيمة حققتها الفقرة (10) (يميل مدير المكتبة للقيام بكل العمل دون تفويضه الى غيره) بلغت (2.95) وهي قيمة حول الوسط تؤكد ايضاً ميلاً لتفويض السلطة اذا ما عرفنا ان هذه الفقرة معكوسة وكانت الاجابات حولها منسجمة إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (1.11). وقد لاحظ الباحثان ان هناك ثقة جيدة بأمناء المكتبات من قبل مديريهم انعكس في تخويلهم بعض الصلاحيات لانجاز اعمالهم بسهولة ويسر.

## هـ- غموض الدور

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (2.78) وهي قيمة دون الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام جيد في الاجابات إذ كان اجمالي الانحراف المعياري حولها (0.764) وان هذه النتيجة تؤكد ان غموض الدور لدى المديرين عينة البحث كان اقل من الوسط وهي نتيجة جيدة تعكس وضوحاً للمدراء بادوارهم المنظمية. اما على صعيد الفقرات التي قيس بها هذا البعد وهي (11،12،13) فقد توزعت النتائج حولها بين اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (11) (غالباً ما اراجع مديري بخصوص تفسير بعض الامور) إذ بلغت (3.23) وبانسجام مقبول بالاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (1.386) وبين اقل قيمة وسط حسابي إذ حققتها الفقرة (12) (المهام الموكلة الي معقدة وغير واضحة) إذ بلغ الانحراف المعياري (2.40) وبانسجام من الاجابات إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (1.057).



## 2- ادارة الوقت

يظهر الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر مديري المكتبات حول ادارة الوقت اذ يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً عاماً لاجمالي الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة حول ادارة الوقت ن = 40

## جدول (2)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات التنظيمية		المتغير الفرعي
		الفقرات	ت	
0.971	4.07	اقوم بجدولة الانشطة وذلك من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين	14	تخطيط الوقت
0.954	3.75	اقوم بوضع خطة يومية تتضمن المسائل التي سأقوم بعملها اليوم	15	
1.41	3.25	ندرك ان حسن استغلال الوقت ينقص العديد من العاملين في المكتبات	16	
0.9	3.69	اجمالي تخطيط الوقت		
1.21	2.93	هنالك ضغط دائم في العمل اذ توكل لي مهام كثيرة دون توفر الوقت الكافي لاتمامها	17	السيطرة على ضغط العمل
0.971	3.93	ان وقت العمل الرسمي كافي لانجاز جميع اعمال اليوم	18	
0.572	3.43	اجمالي ضغط العمل		
0.766	4.03	توضع اهداف المكتبة بحيث تكون واقعية وممكنة التحقق	19	تحديد الاهداف والاولويات
0.751	3.73	تحديدنا الاولويات للاهداف يتطلب متابعة احدها توفير الوقت الكافي له قبل غيره	20	
0.904	3.45	المكتبة التي اعمل بها حالياً تتضمن وجود اهداف ذات جداول زمنية محددة لتحقيقها	21	
1.15	3.53	توضع الاهداف بحيث تكون منسجمة مع بعضها	22	
0.658	3.68	اجمالي تحديد الاهداف والاولويات		
0.533	4.35	اقوم بترتيب الاوراق وبتبويبها في ملفات ومراعاة مستوى الاهمية	23	تجنب مضيعات الوقت
0.543	4.25	اعمل على تحديد الاسباب التي تؤدي الى هدر الوقت	24	
0.802	3.85	احرص على تحديد أي الانشطة التي تعد مضيعة للوقت	25	
1.163	3.32	يتم في بعض الاحيان عقد اجتماعات لا مبرر لها ولا فائده منها	26	
0.492	3.94	اجمالي مضيعات الوقت		
0.999	3.78	يملك مدير المكتبة قدرة على تبني القرارات الجيدة في الوقت المناسب	27	اتخاذ القرار
0.888	3.33	الوقت الازم لتحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وجمع المعلومات حولها والتفكير فيها عادة ما يكون غير كافي.	28	
1.09	2.78	اقوم بتأجيل القرارات الصعبة واتخذ السهلة	29	
1.00	2.35	اتردد كثيراً قبل اتخاذ القرار	30	
0.514	3.06	اجمالي اتخاذ القرار		
0.291	3.55	المعدل العام لاجمالي ادارة الوقت		



ادارة الوقت بلغ (3.55) وهي قيمة فوق الوسط الفرضي البالغ (3) يؤكد ان مستوى ادارة الوقت لدى المديرين عينة البحث متوسط وقد قيست ادارة الوقت بخمسة ابعاد هي تخطيط الوقت، ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات ومضيعات الوقت واتخاذ القرار وكانت النتائج حولها بعد الاخذ بنظر الاعتبار الاسئلة المعكوسة كالاتي:

#### أ- تخطيط الوقت

يعكس الجدول (2) قيمة وسط حسابي لاجمالي التخطيط للوقت فوق الوسط اذ بلغت (3.69) وبانحراف معياري لاجمالي هذه البعد بلغ (3.69) وبانسجام جيد بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.900) وقد قيس هذا البعد بالفقرات (14،15،16) حققت الفقرة (14) (جدولة الانشطة) اعلى قيمة وسط حسابي بلغ (4.07) وبانسجام جيد بالاجابات اذ كان الانحراف المعياري حولها مقبول اذ بلغ الانحراف المعياري (0.971) وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (16) (ندرك ان حسن استغلال الوقت ينقص العديد من العاملين في المكتبات) بلغت (3.25) وهي فوق الوسط الحسابي وبانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (1.41) وقد لاحظ الباحثان ان الكثير من مديري المكتبات يخططون لاقواتهم.

#### ب- ضغط العمل

يعكس الجدول المشار اليه وسطاً حسابياً لاجمالي ضغط العمل حول الوسط اذ بلغت قيمته (3.43) سيما اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار الانسجام العالي في اجابات افراد العينة اذ كانت قيمة الانحراف المعياري العام (0.572) وقد قيس ضغط العمل بالفقرتين (17،18) حققت الفقرة (18) (ان وقت العمل الرسمي كاف لانجاز جميع اعمال اليوم) اعلى قيمة وسط حسابي بلغت (3.93) وبانسجام جيد بالاجابات اذ كان الانحراف المعياري حولها (0.971) فيما كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة (17) (هنالك ضغط دائم في العمل) بلغت (2.93) وهي قيمة قريبة من الوسط الفرضي وان كانت اقل منه وكان الانسجام في الاجابات حولها مقبول اذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.21).

#### ج- تحديد الاهداف والاولويات

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً اجمالياً متوسطاً بلغ (3.68) وبانسجام عالي في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري العام (0.658) وهي نتيجة تؤكد ان مديري المكتبات يولون اهتماماً متوسطاً لتحديد الاهداف والاولويات. اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد باربعة فقرات هي (19،20،21،22) توزعت النتائج حولها بين اعلى قيمة وسط حسابي حقته الفقرة (19) (توضع اهداف المكتبة بحيث تكون واقعية) بلغت (4.03) وبانسجام جيد بالاجابات اذ كان الانحراف المعياري لها (0.766) وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (21) (المكتبة التي اعلم بها تتضمن اهداف ذات جدولة زمنية) بلغت (3.45) وبانسجام جيد بالاجابات اذ كان الانحراف المعياري حولها (0.904).

#### د - تجنب مضيعات الوقت

يعكس الجدول (2) وسطاً حسابياً لاجمالي تجنب مضيعات الوقت فوق الوسط الفرضي بلغ (3.94) وهي قيمة عالية وكان الانسجام بالاجابات حول هذا البعد عالياً يؤكد الانحراف المعياري الاجمالي البالغ (0.492). وهذه النتيجة تؤكد ان مديري المكتبات يدركون اهمية مضيعات الوقت ويسعون لتداركها. وقد قيس هذا البعد بالفقرات (23، 24، 25، 26) كانت النتائج حولها قد انحصرت بين اعلى قيمة وسط حققتها الفقرة (23) (اقوم بترتيب الاوراق وتبويبها في ملفات) بلغت (4.35) وهي قيمة مرتفعة وبانسجام عالي بالاجابات يؤكد القيمة المنخفضة للانحراف المعياري البالغة (0.533) وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (26) (يتم في بعض الاحيان عقد اجتماعات لا ميرر لها ولا فائدة) بلغت (3.32) بعد عكس النتيجة وبانسجام جيد في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري حولها (1.163).



## هـ - اتخاذ القرار

حقق هذا البعد مستوى متوسط من الية صنع القرار لدى مديري المكتبات إذ كان قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد بلغت (3.06) وبانسجام عالي بالاجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الاجمالي حولها (0.514) اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد باربعة فقرات (27، 28، 29، 30) كانت النتائج حولها تتراوح بين اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (27) (يمتلك مدير المكتبة قدرة على تبني القرارات الجيدة بالوقت المناسب) بلغت (3.78) وبانسجام جيد بالاجابات إذ كان الانحراف المعياري حولها (0.999) وبين اقل قيمة حققتها الفقرة (30) (اتردد كثيراً قبل اتخاذ القرار) بلغت (2.35) وبانسجام عالي في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري حولها (0.514).

## ثانياً: اختبار الفرضيات

بهدف اختبار فرضيتي البحث تم استعمال بعض الاساليب الاحصائية لاختبار طبيعة العلاقة المتوقعة بين متغيري البحث انطلاقاً من مصفوفة معاملات الارتباط لـ (Spearman). وعبر اختبار تأثير المتغير التوضيحي (الافعال التنظيمية) بابعادها الخمس بمتغير الاستجابة (ادارة الوقت) باستعمال نماذج الانحدار البسيط عبر مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (p≤0.05) و (P≤0.01) وكالاتي:

## 1- اختبار العلاقة بتن متغيري البحث

انطلقت فرضية البحث الاولى من توقع (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافعال التنظيمية وادارة الوقت) ومن تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (3) الذي يعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج التي تدعم الفرضية من عدمه وكانت النتائج من الجدول كالاتي.  
أ- لم يظهر نظام الاتصال اية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع أي من ابعاد ادارة الوقت على المستوى الفردي ولا مع اجمالي ادارة الوقت الامر الذي لا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الاولى.

ب- اظهر نظام المعلومات علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) مع كل من تحديد الاهداف والاولويات ومع اجمالي ادارة الوقت بمعاملات ارتباط (0.422) و (0.581) على التوالي وهذه الفرضية لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الاولى على مستوى الابعاد ولكنها تسمح بقبولها على مستوى اجمالي ادارة الوقت هذا يشير الى ميل العلاقة بين نظام المعلومات مع ادارة الوقت تكون على المستوى الاجمالي اكثر منها على المستوى الفردي.

ج- اظهر بعد المتابعة والاشراف علاقتي ارتباط معنوية واحدة مع احد ابعاد ادارة الوقت وهو تحديد الاهداف والاولويات ومع اجمالي ادارة الوقت اي ما يشكل 33% من مجموع العلاقات والآخرى مع اجمالي ادارة الوقت بمستوى معنوية (0.05) وبمعاملات ارتباط (0.393) و (0.373) على التوالي وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الاولى التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتابعة والاشراف مع ادارة الوقت) على المستوى الفردي الا انها توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية على المستوى الاجمالي وهذا يعكس ميل العلاقة بين المتابعة والاشراف وادارة الوقت على المستوى الاجمالي اكثر منها على المستوى الفردي.

د- اظهر تفويض السلطة علاقة ارتباط واحدة بمستوى معنوية (0.05) مع احد ابعاد ادارة الوقت (تحديد الاهداف والاولويات) أي ما نسبته 16.6% من مجموعة العلاقات وهذه النتيجة لا توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الاولى التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وادارة الوقت) على المستويين الفردي والاجمالي .



## جدول (3)

قيم معاملات ارتباط Spearman يبين بعض الأفعال التنظيمية وإدارة الوقت ن = 40

مستوى المعنوية		احتمالي إدارة الوقت	اتخاذ القرار	تجنب مضيقات الوقت	تحديد الاهداف والاولويات	السيطرة ضغط العمل	تخطيط الوقت	إدارة الوقت الأفعال التنظيمية
الاهمية النسبية	العدد							
-	-	-0.27	-0.46	0.105	-0.106	0.165	-0.049	1 - نظام الاتصال
33.3%	2	0.581 **	0.122	0.082	0.422 **	0.253	0.304	2- نظام المعلومات
33.3%	2	0.378 **	0.172	0.166	0.393 *	0.304	0.016	3- المتابعة والإشراف
16.6%	1	0.097	-0.310	-0.049	0.381 *	0.110	0.136	4- تفويض السلطة
16.6%	1	0.078	-0.326 *	0.150	0.168	0.075	0.155	5- غموض الدور
50%	3	0.436 **	-0.109	0.120	0.535 **	0.373 *	0.166	اجمالي العوامل التنظيمية
	9							العدد
25%								مستوى المعنوية

هـ- اظهر غموض الدور علاقة ارتباط عكسية واحدة معنوية بمستوى (0.05) مع اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (-0.326) اي ما نسبته 16.6% من مجموع العلاقات وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الاولى التي تنص على وجود (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وإدارة الوقت) على المستويين الفردي والاجمالي.

و- اظهر اجمالي العوامل التنظيمية (3) علاقات ارتباط معنوية واحدة بمستوى (0.05) مع (السيطرة على ضغط العمل) وبمعامل ارتباط (0.375) واثنان قوية بمستوى (0.01) مع كل من (تحديد الاهداف والاولويات) بمعامل ارتباط (0.535) ومع اجمالي ادارة الوقت وبمعامل (0.436) أي ما نسبته 50% من العلاقات. والنتائج اعلاه وان كانت لاتوفر دعماً كافياً للفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأفعال المنظمة وإدارة الوقت) الا ان وجود علاقة الارتباط القوية بين اجمالي الأفعال المنظمة واجمالي ادارة الوقت يسمح بقبول الفرضية الاولى على المستوى الاجمالي وهذا يعني ان تفاعل الأفعال المنظمة وتكاملها مع بعضها ينتج عنه علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع ادارة الوقت.

## 2- اختبار التأثير بين المتغيرات.

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على انه (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأفعال المنظمة في ادارة الوقت) ومن تدقيق نتائج نماذج الانحدار بين المتغير التوضيحي الأفعال المنظمة وابعاده الخمس مع المتغير المستجيب ادارة الوقت ظهر الآتي .

أ- لم يكن نموذج انحدار متغير نظام الاتصال مع ادارة الوقت معنوياً بدلالة قيمة (F) المحسوبة (0.003) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) الأمر الذي لا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية التي تنص على (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لنظام الاتصال في ادارة الوقت). وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (علوان واحميد، 2009) وتتقاطع مع دراسة (ابو كهف، 1987).



ب- كان نموذج انحدار متغير نظام المعلومات مع إدارة الوقت معنوياً بمستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (7.31) الأمر الذي يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى التي تنص على (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لنظام المعلومات في إدارة الوقت). وهي تتشابه مع نتيجة دراسة (علوان واحميد، 2009) وتتقاطع مع دراسة (ابو كهف، 1987)

ج- كان نموذج انحدار متغير المتابعة والاشراف مع إدارة الوقت معنوياً إذ ان قيمة (F) المحسوبة (6.04) أكبر من قيمتها الجدولة (4.08) الأمر الذي يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية التي تنص على (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمتابعة والاشراف في إدارة الوقت). وهي نتيجة تلتقي الى ما توصلت اليه دراسة (علوان واحميد، 2009) .

د- لم يكن نموذج انحدار تفويض السلطة مع إدارة الوقت معنوياً بدلالة (F) المحسوبة البالغة (0.801) وهي أقل من قيمتها الجدولية (4.08) الأمر الذي لا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية التي تنص (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في إدارة الوقت). وهذه النتيجة تتطابق مع ما توصلت اليه دراسة (علوان واحميد، 2009) . وتتقاطع مع دراسة (ابو كهف، 1989) .

هـ- لم يكن نموذج انحدار غموض الدور مع إدارة الوقت معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (0.092) وهي أقل من قيمتها الجدولة (4.08) وهذه النتيجة لا تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية التي تنص (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده غموض الدور في إدارة الوقت). وهذه النتيجة تلتقي مع ما توصلت اليه دراسة (علوان واحميد، 2009).

#### جدول (4)

قيم نماذج الانحدار لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية في إدارة الوقت ن = 40

مستوى المعنوية	إدارة الوقت				الافعال التنظيمية
	المعنوية	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	R2	
-	غير معنوي	0.009	0.003	-0.026	1- نظام الاتصالات
0.01	معنوي	0.519	14.02	0.27	2- نظام المعلومات
0.05	معنوي	0.370	6.04	0.137	3- المتابعة والاشراف
-	غير معنوي	0.144	0.801	0.021	4- تفويض السلطة
-	غير معنوي	0.092	0.327	0.009	5- غموض الدور
0.01	معنوي	0.443	9.30	0.197	6- اجمالي العوامل التنظيمية

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = (4.08)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (7.31)

النتائج في الفقرات (أ، ب، ج، د، هـ) اعلاه لا تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية عن المستوى الفردي.

و- كان نموذج انحدار اجمالي العوامل التنظيمية مع إجمالي إدارة الوقت معنوياً بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (9.30) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (7.31) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للأفعال المنظمة في إدارة الوقت) وهذا يعني ان تفاعل الأفعال المنظمة مع بعضها ينتج عنها تأثير في إدارة الوقت أكبر من التأثير لو أخذت الأبعاد كلا لوحده على انفراد.



## المحور الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات.

#### أولاً- الاستنتاجات

- 1- تبين ان ابناء المكتبات لم يستثمر نظام الاتصال لتعزيز فاعلية ادارة الوقت.
- 2- ظهر ان مديري المكتبات وامناءها قد استثمروا نظام المعلومات في تعزيز ادارة الوقت على العموم وفي موضوع تحديد الاهداف وان لم يستثمر نظام المعلومات المتوافر لديهم في تخطيط الوقت والسيطرة على ضغط العمل وفي تجنب مضيعات الوقت.
- 3- تبين ان متابعة واشراف مديري المكتبات قد عززت من تحديد الاهداف الاولويات كما اسهمت في تعزيز ادارة الوقت بالمجمل وان كانت مساهمتها ضعيفة في ابعاد الوقت الاخرى مثل تخطيط الوقت والسيطرة على ضغوط العمل وتجنب مضيعات الوقت.
- 4- لم يستطيع اداريو المكتبات من استعمال تفويض السلطة لتعزيز ابعاد ادارة الوقت سوى في بعد واحد وهو تحديد الاهداف والاولويات الامر الذي يؤكد ان تفويض السلطة لم يكن مجدياً في ادارة الوقت على مستوى المنظمات المبحوثة.
- 5- ظهر ان غموض الدور قد انعكس سلباً على اتخاذ القرار في حين لم يعزز من أي من ابعاد ادارة الوقت الاخرى.
- 6- تبين ان ادارة المكتبات قد استثمرت تفاعل العوامل المنظمة مجتمعة في تعزيز ادارة الوقت على العموم اكثر مما انها نجحت في استثمارها بشكل منفرد في تعزيز ادارة الوقت.
- 7- تبين ان ادارة المكتبات لم تستثمر التغيير الواضح في نظام الاتصال لاحداث المزيد من التغييرات الايجابية في ادارة الوقت.
- 8- ظهر ان الادارة قد استثمرت التغيير في نظام المعلومات لاحداث المزيد من التغييرات في ادارة الوقت في المكتبات المبحوثة.
- 9- تبين ان ادارة المكتبات المبحوثة لم تستثمر التغيير الحاصل في تفويض السلطة وفي غموض الدور لاحداث المزيد من التغييرات الايجابية في ادارة الوقت.
- 10- ظهر ان تفاعل وتكامل اجمالي الأفعال التنظيمية يحدث تغييراً في ادارة الوقت اكثر مما لو اخذت كل من تلك الأفعال لوحده.

#### ثانياً- التوصيات

- 1- ضرورة انتباه ادارة المكتبات لاستثمار التطور الحاصل في نظام الاتصال لتعزيز فاعلية ادارة الوقت سيما في موضوع تخطيط الوقت وتحديد الاهداف وتجنب مضيعات الوقت.
- 2- ضرورة استثمار المستويات الجيدة لنظام المعلومات في تعزيز مستويات ادارة الوقت وبالتركيز على السيطرة على ضغط العمل وتجنب مضيعات الوقت.
- 3- ضرورة عكس المدراء لوظيفة المتابعة والاشراف بشكل اكبر في ادارة الوقت في مكتباتهم سيما في التخطيط للوقت وفي السيطرة على ضغط العمل وتجنب مضيعات الوقت.
- 4- ضرورة التفات المدراء الى الطبيعة التفاعلية للأفعال المنظمة في علاقتها مع ادارة الوقت.
- 5- ضرورة استثمار المستوى الجيد من التغييرات في نظام الاتصال لاحداث المزيد من التغييرات في ادارة الوقت في المنظمة.
- 6- ضرورة استثمار التغيير الحاصل في نظام المعلومات في المكتبات لاحداث المزيد من التغييرات سيما في موضوعات تجنب مضيعات الوقت والسيطرة على ضغط العمل.
- 7- ضرورة احداث المزيد من التغييرات في ادارة الوقت في المكتبات المبحوثة من خلال التوظيف الجيد في تفويض الصلاحيات.
- 8- ضرورة العمل على دراسة وتناول الأفعال المنظمة بصورة تكاملية في مجال ادخال التغييرات في ادارة الوقت.
- 9- العمل على توظيف المستويات المتوسطة والعالية من الأفعال المنظمة في المكتبات لادخال المزيد من التغييرات الجذرية في ادارة الوقت.
- 10- ضرورة ادخال تغيير جذري في وضوح المهام وتقليل غموض الدور واستثمار هذا التغيير في تفعيل ادارة الوقت في المكتبات المبحوثة.



## المصادر

- 1- ابو مروان (2000) "التفويض وموقف المرؤوسين" مقال منشور على الانترنت hp6735/ my documentant. [File://c:document and settings](#)
- 2- اسماعيل ، وائل مختار (2009) "ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات" دار المسيرة للنشر، عمان.
- 3- الان، ويس (2001) "الدليل غير الرسمي للمدير الناجح" مكتبة جرير للنشر والترجمة، السعودية.
- 4- البرادعي، بسيوني محمد (2001) "ادارة وتنظيم الوقت" [www-arabic net | arabiaa.](#)
- 5- تبشوري، عبد الرحمن (2005) "التنظيم الاداري الادارة، الشركة، المؤسسة" مجلة الحوار المتمدن، العدد 1356.
- 6- النكروري، سناء حافظ (2006) " تفعيل ادارة الوقت" مجلة العربية 3000.
- 7- جاد الرب، محمد (2005) "تنظيم وادارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في اطار الفكر الاداري التقليدي والمعاصر" مطبعة العشري، القاهرة.
- 8- السالمي، علاء عبد الرزاق (2001) "تقنيات المعلومات الادارية" دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 9- الصرن، رعد حسن (2001) " فن وعلم ادارة الوقت " ج 2 ، دار الرضا للنشر ،دمشق.
- 10- الصيرفي، محمد (1998) " ادارة المواقف: منظور تدريبي " سلسلة اصدار التدريب الاداري، السويس. مصر.
- 11- العجمي، محمد حسنين (2008) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة – عمان.
- 12- العريفي، بشير سعود (2008) "دراسة العلاقة بين ادارة الوقت وضغوط العمل: تطبيق على احدى الشركات الرائدة"
- 13- العقيلي، اسعد صالح ابو بكر (2009) (المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت) دراسة تطبيقية في شركتي (Rama) و (HGT) السويسريتين، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
- 14- علوان، قاسم نايف واحميد، نجوى رمضان (2009) "ادارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- عودة، سحر جبر (2000) (كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الاردنية : الاتجاهات والعوامل المؤثرة) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن .
- 16- العيثاوي، عبد الرزاق (1990) (التطوير الاداري بمنظور تخطيط الوقت) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 17- قلش، عبد الله (2007) "اتجاهات حديثة في الفكر الاداري" مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 35.
- 18- كنعان، نواف (2009) "القيادة الادارية" دار الثقافة للنشر، عمان.
- 19- اللوزي، موسى (2003) "التطوير التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة" دار وائل للنشر، عمان.
- 20- المعيلي، ناصر عبد الله (2005) "ادارة الوقت وأثره في تطوير القوى العاملة"-  
Nasser- almuayle @yahoo.com



- 21- ، عبد الرحمن مصطفى طه (1991) (ادارة الوقت وعلاقتها بانماط القيادة الادارية – دراسة ميدانية في عينة من المنشآت الصناعية) اطروحة دكتوراه غير منشوره، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 22- هاشم، سامي محمد وبطرس، سليم (2007) "فن ادارة الوقت والاجتماعات" دار دجلة، عمان.
- 23- هانز، ماريون (2003) "ادارة الوقت." <http://islamtoday.net?nawafth/artshow-97-2305.htm>.
- 20- Goodman ، Stephen، H. &Fandt، Patricia، M. &Michlitsch، 20-Joseph، F. and Lewis، Pamela S. (2007)"Management challenges For tomorrow's leaders" Thomson south western.
- 24- Gregory، Ian، C. &Rawling، Simon .B. (1997) "profit from time: speed up business improvement by implementing time compression"Macmillan business، London.
- 25- Lucass، henry C. (1975)"Performance &use of an information systems" management Science، Vol.21، No. 8، Abril، pp909-912.
- 26- Lussier، Robert، N. (1997) "Management: concepts، Applications، Skill development " South western college putlising، Ohio.
- 27- Lynch، James J. (1995)"Time shaping for business success" Macmillan business، London. Macmillan business، London.
- 28 - Stewart، R. (1988) "Managers and their jobs astudy of the times" London، Millon
- 29- Yuki، Gary (2006) "Leadership in organization" 6<sup>th</sup>، ed. prentice hall New.jersey.
- 30- Zack، M.H. (1993)"Interactivity and commuicationmode choice orgoing Management groups" information systems research، vol.4، No.3، Pp.207-239.