

تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت
دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد
والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى
م.م. رائدة مال الله محمد / الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة الرصافة

تاريخ التقديم: 2017/6/20
تاريخ القبول: 2017/10/24

المستخلص :

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على مهارات مديري المكاتب وتأثيرها في فاعلية ادارة الوقت في معاهد وكليات الجامعة التقنية الوسطى، فضلا عن تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية، اذ تشكل مهارات المديرين الاتجاه الحديث والمصدر الرئيس لتزويد المنظمات بمديرين ذوي المهارات والأداء المتميز، ونتيجة للتغيرات الحادة التي تتسم بها البيئة التي تعمل في ظلها منظمات اليوم، فان منظمات الاعمال بشكل عام والمديرين بشكل خاص، تدرك اهمية ادارة الوقت لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا برزت مشكلة البحث والتي تعبر عن مدى ادراك مديري الاقسام في المنظمات المبحوثة الاثر الكبير للمهارات في فاعلية ادارة الوقت. وبناءا على هذه المشكلة ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تمت صياغة فرضية البحث والمتكونة من فرضيتين اساسيتين تفرعت عنها (10) فرضيات فرعية وقد اعتمدت الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وتم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستعمال مدرج ليكرت الخماسي، كما اختيرت عينة عمدية من مديري الاقسام لبعض معاهد والكليات التقنية لمدينة بغداد وبحجم (40) فرد وتشير أبرز النتائج التي تم التوصل اليها ان المهارات التي يمتلكها المديرين عينة البحث ترتبط وتؤثر بشكل كبير في فاعلية ادارة الوقت وخاصة عندما تكون مجتمعة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / مهارات المديرين ، ادارة الوقت ، ضغط العمل ، ترشيد الوقت .





المقدمة:

تتم اهمية البحث من خلال متغيراته وما يمتلكه المديرين من مهارات ذات القيمة العالية لمنظمتهم ، ولأنهم يؤدون اعمالهم بمهارات تختلف عن الاخرين ، اخذين بنظر الاعتبار الوقت المتاح لأداء تلك الأعمال ويمكن طرح التساؤل الجوهرى محور البحث من هم المديرين وما هو دورهم في فاعلية ادارة الوقت؟ وماهي المهارات الاساسية التي يمتلكونها؟ من هذا المنطلق تم تحديد متغيرات البحث ومنهجيته اذ تم تقسيم البحث الى ثلاث محاور المحور الأول: تناول المنهجية والدراسات السابقة وأتمودجه الفرضي. المحور الثاني: للجانب النظري. المحور الثالث: لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات. المحور الرابع: للاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً :- منهجية البحث:

سنتناول في هذا المحور مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخطته وفرضياته والأدوات والأساليب الاحصائية وكالاتي :-

1- مشكلة البحث :

الكثير من الدراسات تشير الى ان ادارة الوقت ترتبط بعلاقة ما بالكثير من المهارات التي يمتلكها المديرين لذا صار الاهتمام بدراسة تلك المهارات والتي اثارت الجدل الفكري حول طبيعة تلك العلاقة، ولعل المشكلة تبدو اكبر في المجال التطبيقي اذا ما عرفنا كيفية استخدام وتأثير المهارات في فاعلية ادارة الوقت، ولكن هل يدرك مديري الاقسام أهمية ذلك وهل يستطيعون تشخيص المهارات الاكثر ارتباطا وتأثيرا في فاعلية ادارة الوقت ومن هنا يمكن اشارة التساؤلات لتوضيح مشكلة البحث وكالاتي :

- مستوى المهارات لدى المديرين في المنظمات المبحوثة ؟
- ما مستوى فاعلية ادارة الوقت في المنظمات المبحوثة ؟
- ما علاقة المهارات مع ادارة الوقت ؟
- ما مستوى وطبيعة تأثير المهارات في فاعلية ادارة الوقت ؟

2- أهمية البحث :

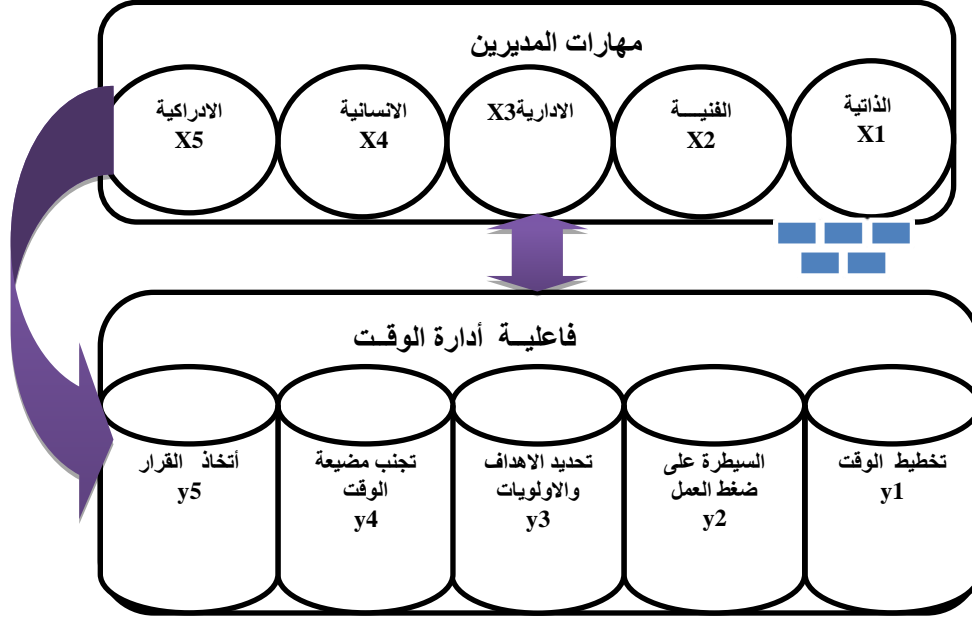
تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية متغيراته وفي جانبين الاول النظري ليمثل اضافة علمية للمكتبة العراقية ، اما الجانب الثاني العملي فانه يمثل أهمية كبيرة وواضحة لمديري الاقسام كونه موجه لهم في الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام المهارات في فاعلية ادارة الوقت .

3- أهداف البحث :

يهدف البحث الى بلوغ الاهداف الاتية :

- التعريف بأهمية المهارات في فاعلية ادارة الوقت بالمنظمات المبحوثة .
- تحديد مستوى مهارات المديرين ومستوى ادارة الوقت في المنظمات المبحوثة .
- توضيح طبيعة ومستوى العلاقة ونوع التأثير بين المهارات وبين ادارة الوقت .
- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن الافاده منها في المنظمات المبحوثة .

4- المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على انه (يؤدي تبني المهارات الى تحسين إدارة الوقت) في المنظمات المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: تؤدي تبني (المهارات الذاتية) الى تحسين إدارة الوقت وابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، اتخاذ القرار).
 - الفرضية الفرعية الثانية: تؤدي تبني (المهارات الفنية) الى تحسين إدارة الوقت وابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، اتخاذ القرار).
 - الفرضية الفرعية الثالثة: تؤدي تبني (المهارات الادارية) الى تحسين إدارة الوقت وابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، اتخاذ القرار).
 - الفرضية الفرعية الرابعة: تؤدي تبني (المهارات الانسانية) الى تحسين إدارة الوقت وابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، اتخاذ القرار).
 - الفرضية الفرعية الخامسة: تؤدي تبني (المهارات الادراكية) الى تحسين إدارة الوقت وابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، اتخاذ القرار).
- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على الاتي (ينعكس تأثير المهارات ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت في المنظمات المبحوثة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية):
- الفرضية الفرعية الأولى: ينعكس تأثير (المهارات الذاتية) ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت
 - الفرضية الفرعية الثانية: ينعكس تأثير (المهارات الفنية) ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت
 - الفرضية الفرعية الثالثة: ينعكس تأثير (المهارات الادارية) ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت
 - الفرضية الفرعية الرابعة: ينعكس تأثير (المهارات الانسانية) ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت
 - الفرضية الفرعية الخامسة: ينعكس تأثير (المهارات الادراكية) ايجابيا ومعنويا في إدارة الوقت



سادسا-عينة البحث:

اعتمدت الباحثة عينة عمدية استهدفت رؤساء الاقسام والشعب لكل من (معهد الادارة رصافة والكلية التقنية الادارية والمعهد الطبي الفني) لمدينة بغداد، اذ تم توزيع (45) استبانة استلمت منها (40) وعدت هي عينة البحث وهم يشكلون نسبة من اصل مجتمع البحث (120) مدير قسم وشعبة اي بنسبة (25%) منهم وهي نسبة كافية لهذا الغرض .

7- **أدوات وأساليب البحث:** استعملت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات وإذ اعتمد المقياس الذي استعمل في دراسة (ابناس محمد احمد البرغوث، 2013) ومع ذلك اخضعت لإجراءات الصدق والثبات، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.76) وهي مقبولة لبحوث الادارة . واستعملت الادوات الاحصائية: النسب المئوية والتكرارات والوسط المرجح والانحراف المعياري لوصف وتحليل البيانات واستعمل والانحدار البسيط لاختبار فرضية التأثير وبدلالة اختبار (F) . الدراسات السابقة : سيتم استعراض بعض الجهود البحثية التي تناولت المهارات وأدارة الوقت لغرض الاستفادة منها وكما يأتي :

1- دراسة (البرغوثي، 2013) هذه الدراسة المعنونة (تأثير مهارات المدراء في أداء أدوارهم المعلوماتية) اشتمل مجتمع البحث على خمسة من مكاتب المفتشين العاملين لخمس وزارات واشتملت عينة البحث (63) شخصا من مدراء الاقسام وبعض مسؤولي الشعب العاملين في مكاتب المفتشين العاملين، فضلا عن استخدام الاستبانة وقد توصلت الدراسة الى نتيجة، استثمرت المفتشين العاملين لمهاراتهم في تعزيز أدوارهم المعلوماتية ويمتلكون مهارات تميزت منها الانسانية ويؤدون أدوارا معلوماتية (مراقب ناشر متحدث رسمي) تميزت منها دور الناشر للمعلومات .

2- دراسة (الاغا، 2008) هذه الدراسة المعنونة (المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية بين الواقع والمنظور المعياري) عينة الدراسة (44) مسنولا في الشركة، النتائج كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، ادارية، انسانية، فكرية) مهمة لدى المسؤولين لكنها متوفرة لديهم بدرجة متوسطة وكانت أكبر المهارات توفرا لديهم المهارات الفنية واقلها المهارات الفكرية.

3- دراسة (قادر، 2012) معنونة (أثر مهارة المدير على سلوكه الاداري) العينة (123) موظف وموظفة من العاملين في البنك الاردني الكويتي، كانت نتائج مهارات المدراء سواء التقنية أم العمل الجماعي أو القيادية، لها تأثير بالغ على أدائهم، وسجلت مهارة العمل الجماعي درجة عالية فيما سجلت المهارات التقنية والقيادية درجة متوسطة لديهم

4- دراسة (الكبيسي والجنابي، 2014): معنونة (دور بعض الافعال المنظمية في إدارة الوقت) تهدف الى تحديد مستويات الافعال المنظمية ومستوى إدارة الوقت في المكتبات المبحوثة، اعتمد الباحثان عينة عمدية من مشرفي ومدراء وامناء مكتبات جامعات بغداد عينة البحث (40) من اصل مجتمع البحث (140) مدير أمين مكتبة وباستخدام الاستبانة وكانت ابرز النتائج ان الادارة استثمرت التغيير في نظام المعلومات لاحداث التغييرات في ادارة الوقت، كما ان تفاعل وتكامل اجمالي الافعال التنظيمية يحدث تغيرا في إدارة الوقت.

5- دراسة (الخطيب، 2009):- الدراسة المعنونة (ادارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين) هدف الدراسة تحديد اثر ادارة الوقت في مستوى اداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الاردني، عددها (3) شركات، تكونت عينة الدراسة من (140) موظف وموظفة في المستويات الادارية العليا والوسطى والمشرفين يمثلون 10% من مجتمع الدراسة البالغ (1400) موظف موزعين على ثلاث شركات، وقد طورت الباحثة استبانة لخمس محاور واستخدمت الباحثة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات (kolmogorov-smirnov) للتحقق من توزيع البيانات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وكشفت الدراسة بوجود تأثيرا مرتفعا لعناصر ادارة الوقت (تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - توجيه الوقت - الرقابة في الوقت) على رفع مستوى اداء العاملين.



6- الدراسات الاجنبية:-

EFFECTIVE TIME MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE IN AN ORGANIZATION CASE: LASACO ASSURANCE PLC

(إدارة الوقت بفاعلية لأداء العالي للمنظمة في قضية LASACO وضمان PLC)

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد تأثير ادارة الوقت بفاعلية على ارتفاع الأداء المنظمي . وتم توزيع الاستبانة على مديري العمل في الشركة وبعد تحليل الاجابة اتضح بان ادارة الوقت بفاعلية لها الاثر الكبير في زيادة الاداء العالي للمنظمة ، وقد اعتمد على دراسة (brought) وأوضحت الاختلافات بين الإدارة الفعالة للوقت ، وإدارة الوقت. وتم اكتشاف أن المنظمة سبق لها أن نفذت إدارة الوقت ولكنه لم يكن فعالاً بما فيه الكفاية. وقد أجري اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط وبمساعدة برنامج SPSS، وتوصلت النتائج الى حقيقة ان إدارة الوقت الفعالة هي أداة هامة للحصول على نتائج الاداء العالي المنظمي .

المحور الثاني / الجانب النظري

(مهارات المديرين، وإدارة الوقت، والربط بين مهارات المدير وإدارة الوقت)

أولاً: تعريف مهارات المديرين

عرفت المهارة وبراء مختلفة من قبل العديد والكتاب والباحثين نوجز منها الاتي : فقد عرفها (Kamble , 2011 : 23) بأن المهارات هي مجموعة من الصفات والسمات في شخصية المدراء والتي تمكنهم من الإدارة الفعالة للاعمال حيث يمكن للمهارات الجيدة خلق عالم من الإختلاف في كفاءة وأداء المنظمة. في حين عرفها (الزغبي وبركية ، 2013 : 75)القدرة على الانجاز والاداء واستخلاص النتائج وحل المشاكل ومواجهة المواقف باكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وشروط المهارة هي(السرعة ، الدقة ،والتتابع المنطقي في الاداء). وقد عرفتها (البرغوثي، 2013 : 44) المهارة تعني استعداد فوري للفرد على انجاز مهمة مادية أو ذهنية يكلف بها ،أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف بسرعة ودقة وياحتراف وذلك اعتماداً لما يملكه من سمات وصفات موروثه أو مكتسبة تميزه عن غيره وتنعكس ايجاباً على شخصيته وسلوكه وأدائه العام ،وهي قابلة للتطور على مر الزمن عن طريق التدريب والمحاكاة والممارسة الفعلية والتنمية الذاتية. وعرفت المهارات الشخصية للمدير بانها مهارات التعامل مع الآخرين مثل القيادة، الاتصال والتفاوض، وإدارة التوقعات، والتأثير، وحل المشكلات، وصناعة القرار وهي غير ملموسة إلى حد كبير (Marando,2012:55)

ثانياً: أهمية المهارات:

تعد المهارات واحدة من نقاط القوة للحفاظ على مستوى الاداء ومعدلات النمو في المنظمات والتي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية التي تطمح لها. فقد اكد (Staralser, 2004: 20) بغية اداء المدراء لادوارهم الادارية بفاعلية عليهم استخدام المهارات التي تتيح لهم ترجمة المعرفة الى عمل منجز. وذكرت (البرغوثي، 2013 : 18) ان بدون المهارات الادارية لايمكن للمدراء القيام بالتخطيط والتوجيه والرقابة بفاعلية وكذلك تقييم أنشطة العمل، فهي مهمة للتنفيذ الفاعل للوظائف الادارية لضمان الاداء الفعال والكفوء للمنظمة. وفي الاتجاه ذاته اكد (الاغا، 2008 : 63) على ان اهمية المهارات للمدراء تكمن في تحسين مستوى اداء العاملين ورفع المعدلات الانتاجية من خلال قيادة التوازن بين اهداف المنظمة واهداف العاملين، وبالتالي رفع مستوى رضاهم، فضلاً عن انها تضمن استمرار وجود فاعلية ادارية وتنظيمية.



ثالثاً- أنواع المهارات :

من المهارات الأساسية التي يجب ان يتمتع بها المدراء والتي استخدمتها الباحثة ابعاد للبحث هي كالآتي:-

1-المهارات الإدراكية (Conceptual Skills): المهارات المستعملة للتفكير ووضع التصورات حول الاوضاع والحالات المجردة والمعقدة، ان استعمال هذه المهارات يجعل المدير ينظر الى المنظمة ككل وتمكنه من فهم العلاقات بين الوحدات الفرعية ووضع تصور عن كيفية تلائم المنظمة مع محيط بيئتها بنطاق اوسع (Coulter & Robbins,2009:27)

2-المهارات الفنية: (Technical Skills): استعمال المعرفة التخصصية والتقنيات اللازمة لأداء المهام المحددة (2: Mujtaba& Kaifi, 2010).

3-المهارات الإنسانية: (Human Skills) : مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى، كذلك تدل على قدرته على تنسيق الجهود في مؤسسته وقيادته نحو تحقيق الأهداف المرجوة وعلى قدرته بتكوين جومن الديمقراطية تسوده روح التعاون والجماعة وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة (حسين،2011: 425).

4-المهارات الادارية: (management skills) وهي المهارات التي تختص بتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات واختيار وسائل الاتصال الفعالة داخل المنظمة وخارجها فضلاً عن فهم الانظمة والتعليمات والأوامر الخاصة بسير الاعمال بما تتلائم مع تحقيق اهداف المنظمة وبما يكفل تحقيق متطلبات المروسين واشباع حاجاتهم. (الجعيد، 1990 : 44)

5-المهارات الذاتية: (Self-skills) وهي السمات والقدرات اللازمة المتمثلة في بناء شخصية الفرد منها الذكاء الحنكة والقدرات العقلية والجسمية والقدرات التحليلية والابتكار والثقة بالنفس وضبط النفس والقدرة على ادارة الازمات، وإدارة الوقت (الذويبي ، 2005 : 53)

ومنهم من راي ان المهارات الأساسية هي اربع مهارات ومنها :

1- المهارات الذاتية : اذ انها تتعلق بالسمات الخاصة بالمدير وهي مجموعة الصفات الجسمية والعقلية للفرد وترتبط بالصحة الجيدة للفرد. 2- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الاهداف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المعرفة من الخبرة والتدريب (الحارثي، 2008: 18). 3- المهارات الانسانية: وهي قدرة المدير في التعامل مع المروسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم (العمرى، 2009: 27) 4- المهارات الإدراكية: وهي قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وادراك الترابط بين اجزائه ونشاطه واثر التغيرات التي قد تحدث في اي جزء منه على بقية اجزائه (مرتجي، 2009: 48) كما أتفق الباحثون على أن للمهارات أنواع، منها مهارات التعامل مع الحالات المختلفة والصراعات وحالات الشك وعدم اليقين والتي تتطلب من المدير ان يكون مرناً ومبدعاً ومستقبلاً لكم كبير من المعلومات من مصادر متعددة وان يكون صبوراً وقادراً على تحمل الاجهاد والتوتر والضغط ولديه مقدرة عالية لتحمل المفاجآت والتعامل مع الغموض (Murch,2001:18). كما اكدت (البرغوثي، 2013: 52) ان المهارات الإدارية والمتمثلة بالقدرة على متابعة السياسات والإجراءات ووضع ورقة العمل بطريقة منظمة وإدارة النفقات ضمن الحدود الموضوعية في الميزانية، والمهارات التحليلية، المتمثلة بالقدرة على تحديد المتغيرات الأساسية وفهم ترابطها وتقرير أيها ينبغي أن يحصل على القدر الأكبر من الإهتمام، ومهارات إتخاذ القرار المعنية بالقدرة على إختيار حلول فعالة من بين مجموعة بدائل، ومهارات الإتصالات التي تظهر في القدرة على إرسال وإستقبال المعلومات، والمهارات التفاعلية هي القدرة على تطوير والإحتفاظ بالثقة والعلاقات المفتوحة مع الرؤوساء والمروسين والزلاء لتسهيل التبادل الحر للمعلومات وتوفير بيئة عمل منتجة.



(إدارة الوقت)

وفيه نستعرض مفهوم إدارة الوقت واهدافه والمزايا وأهميته وكما يأتي :

أولاً:- مفهوم إدارة الوقت :

تشير الشواهد والأدلة الاثرية الى أن حقيقة عنصر الوقت معمولاً به في عهود ما قبل الميلاد وفي زمن الحضارات، أذ اهتمت هذه الحضارات بالوقت وأساليب استثماره ، أذ يعد مقياس للإعمال والنشاطات ومعيار للإنجاز وقد عرفت الجمعية البريطانية والعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول هو أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة. كما وترى جمعية الاداريين التنفيذيين الامريكية أن إدارة الوقت عبارة عن ممارسة أعمال فضلاً عن انها تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقاتمين عليه بهدف بلوغ أغراض معينة تخدم التنظيم والافراد على حد سواء (العلاق، 2009 : 13). وقدم (الحميري، 2010: 164) تعريفاً لإدارة الوقت من انها تهدف الى حسن تنظيم وقت الفرد وأستثماره بالشكل الذي تتحقق فيه أعلى الفوائد، واكد انها تتعامل في جوهرها مع الذات أذ لايمكن تحقيق الترشيح في الوقت وحسن استخدامة من دون مراجعة المرء لسلوكياته وعاداته. كما عرفت بانها العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة بهدف انجازها بالوقت الملائم والمحدد (الصرن، 2000: 32) كما وعرفت بانها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لتحقيق الاهداف المهمة التي نسعى اليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل (القعيد، 2002 : 29). وعرفت بأنها عبارة عن قدرة الشخص على استخدام وقت الوظيفة لانجاز المهام في التوقيت المحدد لها (غنيم، 2010 : 34)

ثانياً: اهداف ادارة الوقت:

ان ادارة الوقت تتضمن اهدافها السيطرة الواعية على كمية الوقت الذي يقضيه المدير في أنشطة محددة. وتمارس الكفاءة والفاعلية الى زيادة الإنتاجية وكذلك جدولة فعالة من الوقت لتحديد الأهداف ، وتحديد الأولويات واختيار ما يجب القيام به ، وتفويض المهام، وتحليل ومراجعة الوقت الذي يقضيه، وتنظيم مساحة العمل، والحفاظ على التركيز في العمل، وتحفيز الذات إلى العمل من أجل تحقيق الاهداف (22 : 2012 , fybin) وراي الباحثة عندما تكون ادارة كفاءة للوقت تحقق جودة عالية في الاداء ومنها فاعلية في تحقيق الاهداف.

ثالثاً: المزايا المتحققة من إدارة الوقت .

ان الكثير من المزايا ستتحقق لو احسن ادارة الوقت نوجزها بالاتي : اذ ذكر(قلش، 2007: 46- 48) هناك عدة مزايا وفوائد لادارة الوقت تعود بالنفع سواء للفرد او للمنظمة ككل يمكن تلخيصها بالاتي:- 1- ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة 2- عدم تشتيت الجهد 3- التركيز على الاهداف والسعي لتحقيقها 4- زيادة الثقة بالنفس 5- التفكير بطريقة ايجابية بناءة 6- الانتباه للفرص المتاحة 7- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية 8- القدرة على التفويض الفعال 9- التقليل من نزعة تسويق العمل 10- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم هدر الوقت 11- سريان مفهوم روح الفريق الواحد . واكد (32 : 2012 , Adeyinka) ان هناك مزايا على نحو شخصي منها الاتي : 1- تساعد في السيطرة على العديد من مجالات حياتك 2 - أنها تعمل على زيادة الإنتاجية 3- يمكنك أن تصبح أكثر تنظيم 4- انها تساعدك على استخدام الوقت بشكل فعال. 5 - كسب الوقت لنفسك فتساعدك على الاسترخاء والقيام بالأشياء التي تتمتع بها.

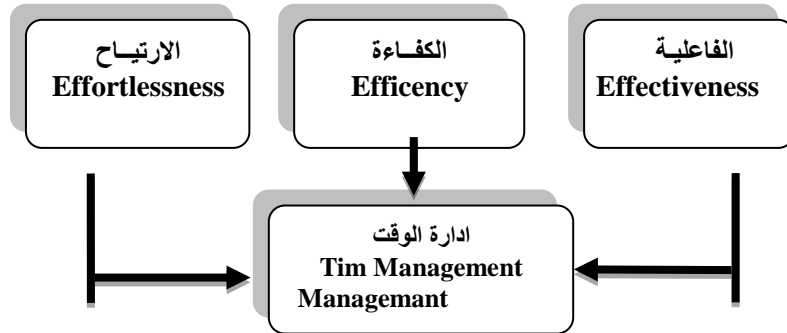


رابعاً: اهمية ادارة الوقت :-

تكمن اهمية ادارة الوقت من خلال الاستفادة من الوقت بشكل كفوء وفاعل وتتطلب الاستفادة من الوقت في المنظمة ما يأتي 1- التخطيط للاستفادة من وقت الموظفين في تطوير التنظيم 2- تحقيق الارباح أو الاهداف بالنسبة للمنظمة 3 - تقييم الاداء بالنسبة لموظفي المنظمة وذلك لمعرفة مستوى الاداء الحقيقي واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب 4- استباق الاحداث والتحصين ضد المشكلات فكل منظمة مشاكل، ولكل منظمة إداريون قادرين للتخطيط والاستباق للمشكلات والتحصين ضدها ومواجهتها 5- تفادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت وإدارته وحسن استغلاله (غنيم، 2010: 10). كما وتتمثل اهمية ادارة الوقت بالاستخدام الرشيد للساعات المتاحة وتحقيق أفضل الانجازات التي تقود لتحقيق الاهداف وذلك باستخدام اساليب ومنهجيات عقلانية تساعد على التعامل بشكل صحيح مع الوقت، ومن وجهة نظر(الحميري، 2010 : 166) فالاهمية تكمن بالاتي 1- تقليل الضغوط : إذ تساهم وبشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من اجهاد وتوتر 2 -اتاحة الفرص للتطوير:ومثل ما انها تخفف عن كاهل المدير والعاملين في ترشيد وكيفية استخدام الوقت وتحقيق الفائض منه، فان الفائض من الوقت يمكن ان يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنظمة 3 - رفع المعنويات: إذ ان الوصول الى الاهداف المرسومة يحقق نوعاً من الراحة والاحساس بلذة الانجاز ورفع المعنويات والشعور بفخر الانتماء الى المنظمة 4- زيادة الانتاجية إذ ان تظافر كافة المزايا من شأنها تحقيق زيادة الانتاجية للفرد والمنظمة معا .

خامساً: مكونات الإدارة الفعالة للوقت :-

اشار كوفي الى ثلاث خصائص للتعامل مع فاعلية ادارة الوقت وهي تشير في مجملها الى ضرورة توافرالمؤثرات الثلاثة (the 3 effects) إذ يجب مراعاتها والتعامل معها والشكل ادناه (1) يوضح ذلك :



الشكل (1) يوضح خصائص فاعلية ادارة الوقت

المصدر: كوفي، ستيفن (2001) "القيادة على ضوء المبادئ" ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الثقافة العربية

الشكل يوضح ان هناك اسس عامة تميز الادارة الفعالة للوقت ينبغي على الفرد ان يراعيها عند تعامله مع الوقت سواء في العمل او في بقية الانشطة الحياتية الاخرى. وهذه العناصر تتناول اسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير ان يتحكم في هذا العنصر النادر ، فكل من الفاعلية والكفاءة والارتياح في العمل يؤدون الى ادارة ناجحة للوقت.



سادسا- العلاقة بين مهارات المدير وادارة الوقت

يمثل الوقت عمر الانسان بصفة عامة، ومورداً بالغ الأهمية في علم الإدارة، وتعد القدرة على مهارة إدارة الوقت وتنظيمه مفتاح نجاح أي عمل من الأعمال. وقد ذكر (أبو شيخة، 2009: 28) أن مهارة المدير في إدارة الوقت تعني إدارة الذات ومن لا يستطيع إدارته ذاته لا يستطيع إدارته وقت الآخرين، إن مهارة المدير في إدارة وقته تساعد على القيام بالمهام والأعمال المرغوب والمطلوب القيام بها، وإنجاز الأهداف والطموحات والتخفيف من ضغط العمل أو ضغوطات الحياة، فإذا لم نعلم بإدارة الوقت لم نستطيع إدارة أي شيء. ويقول (الباحوث، 2013: 18) أن إدارة الوقت هي مهارات سلوكية للمدير تفي قدرته على تعديل سلوكه، وتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوطات العمل، ولإدارة الوقت بمهارة طرق عدة منها: 1- تسجيل الوقت 2- التخطيط للوقت 3- تحديد الأهداف والأولويات 4- التفويض 5- إدارة الاجتماعات بفاعلية 6 - تقليص الأعمال الورقية.

سابعا- ابعاد ادارة الوقت :

ادناه الابعاد التي تناولها البحث وكالاتي :

1-تخطيط ادارة الوقت: بسبب كثرة المهام والأنشطة التي ينبغي القيام بها، لذا تتطلب مهارة إدارة الوقت إعداد خطة شاملة مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة بحيث يتساوى مجموع أزمنة تنفيذ المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لإنجاز الخطة (أبو شيخة، 2009: 33). ويساعد التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها وإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير أو العامل يومياً والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً (الباحوث، 2013: 44).

2-تحديد الاهداف والأولويات: إن وضع أهداف واضحة هي الخطوة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، ومن خلال وضع الأهداف يمكن وضع سلم للأولويات، فالأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة، فالأهداف هي المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء وبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً. (غنيم، 2010: 64).

3-ضغط العمل : تعد ظاهرة ضغط العمل ظاهرة قديمة قدم الانسان نفسه، فقد ألزمت الانسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد الانسان ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء، كما في قوله تعالى لقد خلقنا الانسان في كبد (سورة البلد، الآية 4)، وتمثل الضغوط جزءاً لا يتجزأ من حياتنا وتكون ضارة عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة وكلنا يحتاج أن يتعلم كيف يتعايش معها، فهي ظروف تتسم بالشدّة وتواجه الانسان ففقدته توازنه، وقد ذكر (مشعان، 2001: 70) في العصر الحديث أخذت الضغوط في ازدياد بسبب ما يشهده العالم من التوتر المعرفي والمعلوماتي نتيجة التقدم التكنولوجي الحديث وبالمقابل تدفع البشرية ضريبة هذا التقدم من زيادة تعقيد الحياة وخاصة ما يرتبط بالعمل الوظيفي وما يصحبه من تفشي الأمراض النفسية التي تهدد حياة الانسان. فضغوط العمل عبارة عن ظروف وأحداث، أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل، فتؤثر سلباً على راحتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معاً (الكبيسي، 2005: 10).

4-تجنب مضيعة الوقت: ويعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والأزمات والأمكنة، والأشخاص، وقد يبدو تعريف (مضيعات الوقت Time wasters) سهلاً للوهلة الأولى، فإلهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيحه فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، فإن مفهوم مضيعات الوقت تتمثل في أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، ويستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً بالنسبة للوقت المبذول من أجله (الاسطل، 2009: 150).



5- التفويض : يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الأعمال على المرؤوسين لانجازها والرجوع إليها عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز الأعمال المفوضة لهم، وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت، وتجدر الإشارة أن التفويض هو: منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الاعباء ومسئوليتها من المستوى الاعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة تنظيمياً (القبيسي، 2006: 129) والتفويض ماهو الانقل جزء من السلطة الادارية إلى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل . (العلاق، 2009: 152). وتكمن اهميته تفويض المدير للمرؤوسين من انها تعطي وقت اكبر للمدير للتخطيط الفعال والتي تساعد للوصول للقرارات الفعالة ، كما تشجع المؤوسين في اتخاذ المبادرة في استغلال مهاراتهم بشكل افضل ، ويعمل التفويض على تنمية مهارات المرؤوسين من خلال ممارساتهم الفعالة للعمل وكسب الثقة بالنفس (غزاوي، 2012: 28)

المحور الثالث / عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث عرض ، وتحليل نتائج البحث الميداني المتعلقة بمتغيرات البحث (مهارات مديري المكاتب وأثرها في فاعلية إدارة الوقت) وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث ، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة ، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1- 5) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات واختبار الفرضيات ادناه .

أولاً: عرض وتحليل النتائج سيتم وفق الفئات ادناه :

- الفئة الأولى من 1 – 1,80 يمثل مستوى (ضعيف جداً).
 - الفئة الثانية من 1,81 – 2,60 يمثل مستوى (ضعيف) .
 - الفئة الثالثة من 2,61 – 3,40 يمثل مستوى (حول الوسط).
 - الفئة الرابعة من 3,41 – 4,20 يمثل مستوى (عالي).
 - الفئة الخامسة من 4,21 – 5 يمثل مستوى (عالي جداً).
- 1- عرض وتحليل نتائج مهارات مديري المكاتب : يظهر الجدول (1) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مهارات مديري المكاتب) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.1896) ، والتي تشير الى مستوى الاجابة (عالي)، وهي قيمة عالية ، وبانسجام عال في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ، إذ بلغت قيمتها (4.0159). هو انحراف قليل التشتت ، وبلغت أهميتها النسبية (83.79) ، وهي نسبة عالية في الاهتمام ، ويتضح من خلال هذه النتائج أن هذه المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بـ (مهارات المديرين) وأثر هذه المهارات على فاعلية إدارة الوقت .

الجدول رقم (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أجمالي مهارات مديري المكاتب

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
مهارات مديري المكاتب	4,1896	.40159	83,79

الجدول من إعداد الباحثة باعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية برنامج (SPSS)

وقد قيست (مهارات مديري المكاتب) بخمسة أبعاد ، وهي : (المهارات الذاتية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الادارية ، والمهارات الانسانية ، والمهارات الادراكية) ، وكانت النتائج حولها كالآتي :-

1- المهارات الذاتية : تشير معطيات الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (1- 10) الخاصة بمتغير (المهارات الذاتية)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.2675) درجة موافقة إذ تقع بين (4,2 – 5) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جداً)، وبانحراف معياري قليل التشتت بل (52300) ، وبأهمية نسبية بلغت (85.35)، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات ، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (2) أن مديري عينة البحث يعتمدون المهارات الذاتية في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، ويولوا اهتماماً كبيراً بها.



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

تم ترتيب نتائج هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي:-
• أ- جاءت الفقرة رقم (1) و (7) بالمرتبة الأولى وباعلى قيمة بموافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هاتان الفقرتان على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.40)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.632) و(0.744) على التوالي، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية هاتان الفقرتان . وهذا واضح من خلال اللقاءات والاجتماعات التي توضح مدى حرص الادارة العليا المتمثلة بالعمادة ورؤساء الاقسام الى الاستماع الى اراء الاخرين وحرصهم على تقبل الافكار الجديدة وتطبيقها.

• ب- جاءت الفقرة رقم (9) بالمرتبة الثامنة أي اقل قيمة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (4.05)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وحصلت على انحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.783) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفوقون بشأن ضرورة ضبط الانفعالات وهذا واضح في الكثير من المواقف التي تواجههم.

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الذاتية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	88.00	.632	4.40	يستمتع المدير باهتمام لوجهات نظر الآخرين.	1
5	85.00	.670	4.25	يهتم المدير بالمظهر الخارجي	2
7	82.00	.709	4.10	يحافظ المدير بالحيوية والنشاط على الرغم من الجهد الكبير.	3
6	84.50	.862	4.23	يتمتع المدير بالمرونة الذهنية والسرعة البديهية.	4
2	87.50	.705	4.38	يملك المدير قدرة على تحليل البيانات.	5
3	86.00	.853	4.30	يملك المدير وسائل جديدة لمواجهة المواقف الحرجة.	6
1	88.00	.744	4.40	يملك المدير قدرة الابتكار وتقبل الافكار الجديدة.	7
4	85.50	.679	4.28	يتمتع المدير بالهدوء في مواجهة الازمات.	8
8	81.00	.783	4.05	يملك المدير قدرة ضبط الانفعالات.	9
3	86.00	.687	4.30	يوفق المدير بين الحزم واللين في معاملة المرووسين.	10
	85.35	.52300	4.2675	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

ب- المهارات الفنية: تشير معطيات الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية، للإجابات تجاه الفقرات (11- 20) الخاصة بمتغير(المهارات الفنية)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.1450) درجة موافقة اذ تقع بين (3,4 – 4,19) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (49715)، وبأهمية نسبية بلغت (82.90) ، وهذا يدل على التجانس بين الفقرات، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (3) أن المنظمات المبحوثة تعتمد المهارات الفنية للمديرين في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، وتولي اهتماماً كبيراً بها .

تم ترتيب هذا البعد بحسب اعلى قيمة واقل قيمة موافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

• جاءت الفقرة رقم (16) بالمرتبة الأولى وباعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.33)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.730)، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية انجاز الاعمال باتقان وهذا واضح من خلال ادائهم للاعمال التي يقومون بها .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكلية التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

- جاءت الفقرة رقم (14) بالمرتبة السابعة وباقل قيمة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.90)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وحصلت على انحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.778)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفوقون ان مداخلات المدير في المجالات الفنية غالباً تكون صانبة. جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفنية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
5	81.50	.656	4.08	يمتلك المدير القدرة على تطوير اداء الافراد.	11
2	85.00	.707	4.25	يصدر المدير التعليمات بصورة منطقية.	12
6	81.00	.749	4.05	يمتلك المدير مهارات تحليلية في المجالات الفنية.	13
7	78.00	.778	3.90	غالباً ما تكون مداخلات المدير في المجالات الفنية صانبة.	14
6	81.00	.815	4.05	يمتلك المدير القدرة على الاقتناع بأهمية العمل.	15
1	86.50	.730	4.33	ينجز المدير الأعمال بأتقان.	16
3	84.50	.733	4.23	يمتلك المدير قدرة توظيف خبراته في العمل.	17
3	84.50	.832	4.23	يمتلك المدير قدرة تحليل المواقف ومواجهتها بشجاعة.	18
4	83.50	.636	4.18	يوظف المدير أفكار الغير في حلول المشكلات الفنية.	19
4	83.50	.781	4.18	يمتلك المدير القدرة على الفهم الشامل للأمور.	20
	82.90	.49715	4.1450	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

ج-المهارات الإدارية تشير معطيات الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات تجاه الفقرات (21- 30) الخاصة بمتغير (المهارات الادارية)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.1200) درجة موافقة اذ تقع بين (3,4 - 4,199) من أصل (5)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (0.52779)، وبأهمية نسبية بلغت (82.40)، وهذا يدل على التجانس بين الفقرات ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (4) أن هذه المنظمات تهتم بالمهارات الادارية للمديرين.

وقد تم ترتيب هذا البعد بحسب اعلى قيمة واقل قيمة بموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

• جاءت الفقرة رقم (28) بالمرتبة الأولى وبأعلى قيمة بموافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.33)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جداً)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.656)، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية ترتيب الاولويات تبعاً للوقت المتاح وهذا واضح من خلال مشاهدات الباحثة لعينة الدراسة .

• جاءت الفقرة رقم (23) بالمرتبة السابعة وباقل قيمه إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.85)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وحصلت على انحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (0.834)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفوقون بشأن تحديد وقت ومدة انجاز للإعمال .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الادارية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
2	85.00	.776	4.25	يمتلك المدير قدرة اتخاذ القرارات.	21
4	81.50	.859	4.08	يمتلك المدير قدرة حث المرووسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	22
7	77.00	.834	3.85	يمتلك المدير قدرة تحديد وقت ومدة انجاز العمل.	23
2	85.00	.776	4.25	يمتلك المدير قدرة استثارة الجهود لتحسين الاداء.	24
3	83.50	.712	4.18	يمتلك المدير قدرة التحفيز والاهتمام بالعمل.	25
5	80.00	.906	4.00	يمتلك المدير قدرة استثمار طاقات المرووسين.	26
6	79.00	.749	3.95	ينسق المدير بين اهداف المرووسين وأهداف العمل.	27
1	86.50	.656	4.33	يمتلك المدير قدرة ترتيب الاولويات تبعاً للوقت المتاح.	28
2	85.00	.707	4.25	يمتلك المدير القدرة على ادارة الوقت.	29
4	81.50	.797	4.08	يمتلك المدير القدرة على تنسيق اعمال اللجان.	30
	82.40	.52779	4.1200	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

د- المهارات الإنسانية تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط أحسابية والانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (31- 40) الخاصة بمتغير (المهارات الانسانية)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.2675) درجة موافقة اذ تقع بين (4.20- 5) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (52300)، وبأهمية نسبية بلغت (85.35)، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات وينضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (5) أن هذه المنظمات تعتمد على المهارات الانسانية للمديرين في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، وتولي اهتماما كبيرا بها .

• وقد تم ترتيب هذا البعد بحسب اعلى قيمة واقل قيمة وبموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :- جاءت الفقرة رقم (3) و(37) بالمرتبة الأولى وبأعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت هاتان الفقرتان على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.40)، والتي تشير إلى مستوى اجابة(عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (632). و (744) على التوالي، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية التواصل الانساني وفهم مشاعر الاخرين وهذا واضح من خلال تواصل المديرين مع جميع العاملين والاهتمام برغباتهم ومشاعرهم .

• جاءت الفقرة رقم (39) بالمرتبة الثامنة وبأقل قيمة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (4.05) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وحصلت على انحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (783) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون بشأن توفير بيئة عمل جيدة.



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكلية التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الانسانية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	88.00	.632	4.40	يمتلك المدير قدرة التواصل الاتسائي.	31
5	85.00	.670	4.25	يستجيب المدير للآخرين بوعي كامل.	32
7	82.00	.709	4.10	ينسق المدير بين الآراء المختلفة.	33
6	84.50	.862	4.23	يمتلك المدير قدرة الاستماع والإنصات.	34
2	87.50	.705	4.38	يمتلك المدير قدرة تكوين علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.	35
3	86.00	.853	4.30	يمتلك المدير الرغبة لمساعدة الآخرين.	36
1	88.00	.744	4.40	يمتلك المدير قدرة فهم مشاعر الآخرين ورغباتهم.	37
4	85.50	.679	4.28	يمتلك المدير قدرة تكوين علاقات مع الآخرين.	38
8	81.00	.783	4.05	يمتلك المدير قدرة توفير بيئة عمل جيدة.	39
3	86.00	.687	4.30	يكتسب المدير تأييد مرؤوسيه عبر تقديره لهم.	40
	85.35	.52300	4.2675	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

هـ- المهارات الادراكية : تشير معطيات الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، للإجابات تجاه الفقرات (41 – 48) الخاصة بمتغير (المهارات الادراكية)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.1375) درجة موافقة اذ تقع بين (3,4 – 4,19) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (53544)، وبأهمية نسبية بلغت (82.75)، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن هذه المنظمات تؤكد على المهارات الادراكية للمديرين في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، وتولي اهتماما كبيرا بها . وقد تم ترتيب هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة وبموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي:-

- جاءت الفقرة رقم (46) بالمرتبة الأولى أي باعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.33)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (730) ، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد العينة أهمية تطوير حلول وبدائل لمشكلات العمل وهذا واضح من خلال ماتقدمه العمادة من حلول تلافيا للمشكلات والتحديات التي تظهر اثناء اداء الاعمال .
- جاءت الفقرة رقم (44) بالمرتبة السادسة وبأقل قيمه إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.90) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي) ، وحصلت على انحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (778) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على ضرورة تشخيص المشكلة وإيجاد الحلول لها .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الادراكية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	81.50	.656	4.08	41 يمتلك المدير قدرة تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
2	85.00	.707	4.25	42 يمتلك المدير قدرة الاستنتاج ومعرفة اسباب المشكلة.
5	81.00	.749	4.05	43 يمتلك المدير قدرة التفكير الابداعي والتفكير العلمي بمهارة.
6	78.00	.778	3.90	44 يمتلك المدير القدرة على تشخيص المشكلة.
5	81.00	.815	4.05	45 يمتلك المدير قدرة معرفة الأساسيات ذات العلاقة بالمسكلة.
1	86.50	.730	4.33	46 يمتلك المدير قدرة تطوير حلول وبدائل لمشكلات العمل.
3	84.50	.733	4.23	47 يمتلك المدير قدرة استثمار الافكار المرتدة من الرؤساء والمروسين.
3	84.50	.832	4.23	48 يمتلك المدير قدرة ابتكار الحلول للمشكلات التي يواجهها لأول مرة.
	82.75	.53544	4.1375	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

2- عرض وتحليل نتائج فاعلية إدارة الوقت :

يظهر الجدول (7) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (فاعلية إدارة الوقت) ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.0328) ، والتي تشير الى مستوى اجابة (عالي) ، وهي قيمة جيدة ، وبانسجام عالٍ في الإجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ، إذ بلغت قيمتها (0.47808) . هو انحراف قليل التشتت ، وبلغت أهميتها النسبية (80.66) ، وهي نسبة عالية في الاهتمام ، ويتضح من خلال هذه النتائج أن عينة البحث تولي اهتماماً كبيراً بـ (فاعلية إدارة الوقت) لما لها من اثر في المنظمة في المنظمة .

الجدول رقم (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أجمالي فاعلية إدارة الوقت

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
فاعلية إدارة الوقت	4.0328	.47808	80.66

الجدول من إعداد الباحثة باعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية برنامج (SPSS)

وقد قيس (فاعلية إدارة الوقت) بخمسة أبعاد ، وهي : (تخطيط الوقت ، السيطرة على ضغط العمل ، تحديد الاهداف والاولويات ، تجنب مضيعات الوقت ، اتخاذ القرار) ، وكانت النتائج حولها كالآتي :-

1- تخطيط الوقت : تشير معطيات الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (49 – 51) الخاصة بمتغير (تخطيط الوقت) ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.2000) درجة موافقة إذ تقع بين (4.20 – 5) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (0.53801) ، وبأهمية نسبية بلغت (84.00) ، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات ، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (8) ان مديري هذه المنظمات تعتمد على تخطيط الوقت في تحقيق فاعلية إدارة الوقت .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

- تم ترتيب هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة بموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-
- جاءت الفقرة رقم (51) بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.25)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (776) ، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية حسن استغلال الوقت والتي تنقص بعض العاملين .
 - جاءت الفقرة رقم (49) و(50) بالمرتبة الثانية، إذ حصلت هاتان الفقرتان على وسط حسابي بلغت قيمته (4.18) ، والتي تشير الى مستوى اجابة (عالي)، وانحراف معياري منخفض التشتت بلغت قيمته (636). و (781) على التوالي، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة بشدة على جدولة الانشطة من خلال اختيار الوقت والمكان فضلا عن وضع خطة يومية لإعمال اليوم.

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط الوقت

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	83.50	.636	4.18	أقوم بجدولة الانشطة من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين .
2	83.50	.781	4.18	أقوم بوضع خطة يومية تتضمن المسائل التي ساقوم بعملها اليوم .
1	85.00	.776	4.25	ندرك أن حسن استغلال الوقت ينقص العديد من العاملين .
	84.00	.53801	4.2000	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.

ب- السيطرة على ضغط العمل: تشير معطيات الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (52 – 53) الخاصة بمتغير (السيطرة على ضغط العمل)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.9625) درجة موافقة اذ تقع بين (3.4 – 4.19) من أصل (5)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (64438) ، وباهمية نسبية بلغت (79.25)، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات ، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (9) أن عينة البحث تؤكد على السيطرة على ضغط العمل في تحقيق فاعلية إدارة الوقت .

تم ترتيب هذا البعد بحسب اعلى قيمة واقل قيمة وبموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

- جاءت الفقرة رقم (52) بالمرتبة الأولى أي بأعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.08)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (859) ، وتدل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية هذه الفقرة .

- جاءت الفقرة رقم (53) بالمرتبة الثانية وبأقل قيمة، إذ حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغت قيمته (3.85) ، والتي تشير الى مستوى اجابة (عالي) ، وانحراف معياري منخفض التشتت بلغت قيمته (834) ، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على ان وقت العمل كافي لانجاز جميع الاعمال .

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للسيطرة على ضغط العمل

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	81.50	.859	4.08	هنالك ضغط دائم في العمل اذ توكل لي مهام كثيرة دون توفر الوقت الكافي لإتمامها
2	77.00	.834	3.85	أن وقت العمل الرسمي كافي لانجاز جميع أعماله اليومية
	79.25	.64438	3.9625	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية إدارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الأقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

ج-تحديد الاهداف والاولويات : تشير معطيات الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (54 – 57) الخاصة بمتغير(تحديد الاهداف والاولويات)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.0938) درجة موافقة إذ تقع بين (3.4 – 4.19) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (63470) ، وباهمية نسبية بلغت (81.88) ، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (10) أن عينة البحث تهتم بتحديد الاهداف والاولويات في تحقيق فاعلية إدارة الوقت، و تولى اهتماماً كبيراً بها .
تم ترتيب هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة بموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

• جاءت الفقرة رقم (54) بالمرتبة الأولى أي اعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.25)، والتي تشير إلى مستوى اجابة(عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (776) ، وتدلل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية ان تضع الاهداف بحيث تكون واقعية ممكنة التحقيق وهذا ما تراعيه العمادات ومدراء الاقسام من افراد العينة .

• جاءت الفقرة رقم (57) بالمرتبة الرابعة وبأقل قيمة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.95) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (749) ، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على وضع اهداف تكون منسجمة مع بعضها.

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاهداف والاولويات

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	85.00	.776	4.25	توضع الاهداف اذ تكون واقعية وممكنة التحقق	54
2	83.50	.712	4.18	تحديدنا الاولويات يتطلب متابعة احدها بتوفير الوقت الكافي له قبل غيره	55
3	80.00	.906	4.00	المكان الذي اعمل فيه يتضمن وجود اهداف ذات جداول زمنية محدده لتحقيقها	56
4	79.00	.749	3.95	توضع الاهداف بحيث تكون منسجمة مع بعضها	57
	81.88	.63470	4.0938	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

د- تجنب مضيعات الوقت: تشير معطيات الجدول (11) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية للإجابات تجاه الفقرات (58 – 61) الخاصة بمتغير(تجنب مضيعات الوقت)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.1438) درجة موافقة إذ تقع بين (3.4 – 4.19) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي)، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (54563) ، وباهمية نسبية بلغت (82.88) ، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات ، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن افراد العينة تهتم بتجنب مضيعات الوقت في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، و تولى اهتماماً كبيراً بها .
تم ترتيب هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة وبموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

• جاءت الفقرة رقم (58) بالمرتبة الأولى أي باعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.33)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (656) ، وتدلل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية ترتيب الاوراق وتبويبها في ملفات حسب الاهمية وهذا ما لمستته الباحثة من خلال المشاهدات.



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

- جاءت الفقرة رقم (61) بالمرتبة الرابعة وباقل قيمة، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.93) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي) ، وانحراف معياري عالي التشتت في الاجابات بلغت قيمته (1.071) ، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على ان في بعض الاحيان تعقد اجتماعات لا مبرر لها .
- جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتجنب مضيعات الوقت

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	86.50	.656	4.33	اقوم بترتيب الاوراق وتبويبها بملفات ومراعاة مستوى الاهمية	58
2	85.00	.707	4.25	اعمل على تحديد الاسباب التي تؤدي الى هدر الوقت	59
3	81.50	.797	4.08	احرص على تحديد الانشطة التي تعد مضيعة للوقت	60
4	78.50	1.071	3.93	يتم في بعض الاحيان عقد اجتماعات لا مبرر لها	61
	82.88	.54563	4.1438	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

هـ اتخاذ القرار: تشير معطيات الجدول(12) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية ، للإجابات تجاه الفقرات (62 – 64) الخاصة بمتغير (اتخاذ القرار)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.6833) درجة موافقة إذ تقع بين (3.4 – 4.19) من أصل (5) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغ (84040) ، وبأهمية نسبية بلغت (73.67)، وهذه النتيجة تدل على التجانس بين الفقرات ، ويتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (12) أن عينة البحث تؤكد على اتخاذ القرار في تحقيق فاعلية إدارة الوقت ، وتولي اهتماماً كبيراً باتخاذ القرار .

تم ترتيب هذا البعد حسب اعلى قيمة واقل قيمة بموافقة أفراد الدراسة عليها وكالاتي :-

- جاءت الفقرة رقم (62) بالمرتبة الأولى وباعلى قيمة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.00)، والتي تشير إلى مستوى اجابة (عالي جدا) ، وبانحراف معياري قليل التشتت بلغت قيمته (906) ، وتدلل هذه النتيجة على إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية ان الوقت الازم لتحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وجمع المعلومات حولها والتفكير فيها عادة ما يكون غير كافي .

- جاءت الفقرة رقم (64) بالمرتبة الثالثة وباقل قيمة ، إذ حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغت قيمته (3.33) ، والتي تشير إلى مستوى اجابة (حول الوسط) ، وانحراف معياري عالي التشتت في الاجابات بلغت قيمته (1.163) ، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة في هذه الفقرة .

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتخاذ القرار

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	80.00	.906	4.00	الوقت الازم لتحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وجمع المعلومات حولها والتفكير فيها عادة ما يكون غير كافي	62
2	74.50	1.154	3.73	اقوم بتاجيل القرارات الصعبة واتخذ السهولة	63
3	66.50	1.163	3.33	اتردد كثيراً قبل اتخاذ القرار	64
	73.67	.84040	3.6833	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	



ثانياً: (تحليل علاقات الارتباط والتأثير)

يعرض هذا المبحث اختبار فرضيات البحث ، والتي تتضمن اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Person) ، وكما يتضمن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط ، لذا يتضمن محورين :-

- 1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .
- 2 - اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية .

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ، ومتغيراته على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث ، وطبيعتها .

- علاقة الارتباط بين مهارات مديري المكاتب و فاعلية إدارة الوقت على مستوى المتغيرات الفرعية :
- الجدول (14)، الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) بين مهارات مديري المكاتب ، و فاعلية إدارة الوقت يتضح ما يأتي :

أ- توجد (4)علاقات ارتباط معنوية ايجابية من اصل (6) بين المهارات الذاتية وأجمالي فاعلية إدارة الوقت وابعاده (تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت، واتخاذ القرار) أي مانسبته (0.666) الا انها لم تكن معنوية مع كل من (تخطيط الوقت، والسيطرة على ضغط العمل، وقد بلغت قيمة الارتباط (**.518) عند مستوى دلالة (0.01) . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الاولى والتي مفادها تؤدي تبني المهارات الذاتية الى تحسين ادارة الوقت بابعاده(تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاولويات والاهداف تجنب مضيعة الوقت ، واتخاذ القرار) .

ب- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الفنية ، وأجمالي فاعلية إدارة الوقت بابعاده، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.211)، وهي علاقة ارتباط موجبة غير معنوية ضعيفة ، وهذا لايسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الاولى والتي مفادها يؤدي تبني (المهارات الفنية) الى تحسين ادارة الوقت بابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاولويات والاهداف، تجنب مضيعة الوقت، واتخاذ القرار)،

ت- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الادارية، وأجمالي فاعلية إدارة الوقت، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.135)، وهي علاقة ارتباط موجبة غير معنوية ضعيفة وهذا لايسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الاولى والتي مفادها يؤدي تبني (المهارات الادارية) الى تحسين ادارة الوقت بابعاده (تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاولويات والاهداف، تجنب مضيعة الوقت، واتخاذ القرار) هذه النتائج جاءت مخالفة للطروحات الفكرية التي جاءت بها دراسة (قادر، 2012) معنونة(اثر مهارة المدير على سلوكه الاداري)

ث- توجد(3)علاقات ارتباط معنوية ايجابية قوية من اصل(6) علاقات بين المهارات الانسانية، وأجمالي فاعلية إدارة الوقت بابعاده(تحديد الاهداف، تجنب مضيعة الوقت)أي بنسبة (0.5) ، إذ بلغت قيمة الارتباط (**.470) عند مستوى دلالة (0.01) الا انها لم تكن معنوية مع(تخطيط الوقت ، والسيطرة على ضغط العمل، واتخاذ القرار) وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الاولى والتي مفادها تؤدي تبني المهارات الانسانية الى تحسين ادارة الوقت بابعاده(تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاولويات والاهداف تجنب مضيعة الوقت ، واتخاذ القرار) .

ج- توجد(4)علاقات ارتباط قوية معنوية ايجابية من اصل (6) علاقات بين المهارات الادراكية ، وأجمالي فاعلية إدارة الوقت بابعاده(تخطيط الوقت، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعة الوقت) أي مانسبته (0.666)، وقد بلغت قيمة الارتباط (**.534) عند مستوى دلالة (0.0)، وهذا يسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الاولى والتي مفادها تؤدي تبني المهارات الادراكية الى تحسين ادارة الوقت بابعاده(تخطيط الوقت، السيطرة على ضغط العمل، تحديد الاولويات والاهداف تجنب مضيعة الوقت ، واتخاذ القرار) .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

ح - توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ايجابية بين مهارات مديري المكاتب ، و فاعلية ادارة الوقت في المنظمات عينة البحث على المستوى الكلي ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**.478) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وتؤكد هذه النتيجة تعكس اهمية وجود مهارات لمديري المكاتب ودورها في فاعلية ادارة الوقت اذا ما اخذت مجتمعة في المنظمات المبحوثة وهذه النتيجة توفر دعماً لقبول فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على (يؤدي تبني المهارات الى تحسين ادارة الوقت) في المنظمات المبحوثة.

جدول (14) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري مهارات مديري المكاتب و فاعلية ادارة الوقت على المستوى الكلي والفرعي

التابع المستقل	تخطيط الوقت	السيطرة على ضغط العمل	تحديد الاهداف والاولويات	تجنب مضيعات الوقت	اتخاذ القرار	فاعلية ادارة الوقت
المهارات الذاتية	.294	.285	.469**	.506**	.326*	.518**
المهارات الفنية	.058	-.047	.234	.198	.219	.211
المهارات الادارية	.094	-.066	.212	.077	.103	.135
المهارات الانسانية	.270	.194	.525**	.428**	.254	.470**
المهارات الادراكية	.432**	.275	.522**	.534**	.213	.534**
مهارات مديري المكاتب	.290	.161	.504**	.444**	.290	.478**

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

2 - اختبار علاقات التأثير بين مهارات مديري المكاتب و فاعلية ادارة الوقت .

يهدف هذا المحور على اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (مهارات مديري المكاتب) ، والمتغير المستجيب (فاعلية ادارة الوقت) ، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اتخذت مستويات التحليل الإجمالي ؛ لمعرفة معنوية التأثير لكل من المتغيرين ، كما موضح في الجدول رقم (15) الآتي :-

جدول (15) يوضح تأثير أبعاد مهارات مديري المكاتب في أجمالي فاعلية ادارة الوقت

فاعلية ادارة الوقت	الحد الثابت (a)	معامل بيتا β	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
مهارات مديري المكاتب الاجمالي	1.650	.569	.228	11.244	.002	يوجد تأثير

الجدول من أعداد الباحثة باعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (15) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (**.11.244) ، وهي قيمة كبيرة وقوية عند مستوى دلالة (0.01) ، وبمستوى معنوية (0.002) ، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير لمهارات مديري المكاتب في المتغير المستجيب اجمالي فاعلية ادارة الوقت في المنظمة عينة البحث ، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 1.650) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً لمهارات مديري المكاتب مقداره (1.650) حتى وأن كان مقدار اجمالي فاعلية ادارة الوقت تساوي (صفر) ، اما قيمة ($\beta = .569$) ، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في مهارات مديري المكاتب سيؤدي إلى تغيير في اجمالي فاعلية ادارة الوقت مقداره (569) ، أما قيمة معامل التحديد (R^2) ، والذي يعد مقياساً وصفيماً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار ، فقد كان مقداره (228) ، وهذا يعني أن مهارات مديري المكاتب تفسر ما نسبته (22.8 %) من التباين الحاصل في اجمالي فاعلية ادارة الوقت ، وأن (77.2 %) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . كما اشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.002) وهو تأكيد على وجود تأثير معنوي لمهارات المديرين في تحسين ادارة الوقت وهذه نتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (ينعكس تأثير المهارات ايجابيا ومعنويا في ادارة الوقت في المنظمات المبحوثة)



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- اكدت النتائج ان المنظمات المبحوثة تولي اهتماما كبيرا للمديرين عينة البحث ولديها الرغبة والاستعداد لتطوير مهاراتهم وتعزيزها بشكل يواكب التطورات.
- 2- اظهرت النتائج ان عمادات المعاهد والكليات المبحوثة كانت موفقة في استثمار المهارات الذاتية في تعزيز فاعلية ادارة الوقت سيما (تحديد الاهداف والاولويات، وتجنب مضيعات الوقت، واتخاذ القرار، وفاعلية ادارة الوقت) في حين لم تكن موفقة في (تخطيط الوقت، والسيطرة على ضغط العمل).
- 3- اوضحت النتائج ان عمادات المعاهد والكليات المبحوثة كانت غير موفقة في استغلال المهارات الفنية في تعزيز فاعلية ادارة الوقت وهذا يعني ضرورة استغلالها والعمل على وتعزيزها.
- 4- نتائج التحليل اظهرت ان عمادات المعاهد والكليات المبحوثة كانت غير موفقة في استثمار المهارات الادارية في فاعلية ادارة الوقت لذا على الادارات العمل على تعزيزها مستقبلا.
- 5- اظهرت النتائج ان عمادات المعاهد والكليات المبحوثة كانت موفقة في بعض منها وغير موفقة في البعض الاخر للمهارات الانسانية فهي تعمل على الاستغلال الامثل لكل من (تحديد الاهداف والاولويات، وتجنب مضيعات الوقت، وفاعلية ادارة الوقت) في حين لم تكن موفقة في (تخطيط الوقت، والسيطرة على ضغط العمل، واتخاذ القرار) وعليها يقع عاتق تعزيز الضعيف منها
- 6- اكدت النتائج ان ادارة المعاهد والكليات عملت على استغلال المهارات الادارية في فاعلية ادارة الوقت سيما (تخطيط الوقت، تحديد الاهداف والاولويات، تجنب مضيعات الوقت، وفاعلية ادارة الوقت) في حين لم تستغل (السيطرة على ضغط العمل، واتخاذ القرار) لذا عليها تعزيز ذلك مستقبلا.
- 7- النتائج اكدت ان عمادات المعاهد والكليات المبحوثة قد استثمرت مهارات مديري المكاتب مجتمعة في فاعلية ادارة الوقت وهذا يؤكد اهميتها عندما تكون مجتمعة فانه تحقق استثمارا افضل لفاعلية ادارة الوقت فضلا عن تأثيرها.

التوصيات:-

- 1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمات المبحوثة بالمديرين من خلال دعمهم ماديا ومعنويا هذا من جهة، ومن جهة اخرى الاطلاع على تجارب المنظمات في الدول المتقدمة في هذا المجال.
- 2- اهمية توفير كافة برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات المديرين في المنظمات المبحوثة وبشكل مستمر وجعلهم يواكبون التطورات والتغيرات.
- 3- ضرورة قيام المنظمات المبحوثة على تطوير المهارات الفنية وتعزيزها للاستفادة منها في فاعلية ادارة الوقت.
- 4- ضرورة قيام المنظمات المبحوثة على تطوير المهارات الادارية لدى المديرين والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية بما يساهم في تعزيز فاعلية ادارة الوقت.
- 5- ضرورة استقطاب المديرين ممن يمتلكون المهارات والقدرات الفكرية لتعزيز وتحقيق فاعلية ادارة الوقت.
- 6- ضرورة التقليل من الاجتماعات التي تكون في بعض الاحيان لا مبرر لها ولافائدة منها تجنباً لمضيعة الوقت.
- 7- ضرورة احداث المزيد من التغيرات في فاعلية ادارة الوقت في المنظمات المبحوثة من خلال التوظيف الجيد واعتماد المنافسة الفعلية والابتعاد عن المحسوبية.

المصادر:-

- 1- القران الكريم
- 2- ابو شيخة، نادر احمد (2009) " ادارة الوقت " دار المسيرة، عمان.
- 3- الاسطل، اميمة عبد الخالق عبد القادر (2009) " فاعلية ادارة الوقت وعلاقتها بالانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية " رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

- 4- الاغا ، راند عمر (2008) " المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري " دراسة ماجستير (منشورة) في ادارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 5- الباحث ، عبد الله عبد العزيز (2013) " مهارات ادارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل " رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- 6- البرغوثي ، ايناس محمد (2013) " تأثير مهارات المدراء في أداء أدوارهم المعلوماتية " دراسة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، غير منشور.
- 7- الحارثي، سعد (2008) " درجة ممارسة مديري مراكز الشرفاء التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم " ، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، جامعة مؤتة .
- 8- حسين، صباح طالب اسماعيل، (2011) " فاعلية ادارة الوقت في ظل الممارسات القيادية لمدراء الادارة الضريبية " ، دراسة دبلوم عالي معادل للماجستير (غير منشورة) المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد ، العراق .
- 9- الحميري ، باسم (2010) " مهارات أدارية " الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن.
- 10- الخطيب ، عبيد فوزي (2009) " ادارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين " دراسة ميدانية عن شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا. منشورة
- 11- الذويبي ، فهد بن محمد (2005) " المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور " ، دراسة ماجستير (منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية.
- 12- الزغبى ، علي فلاح وبركية عبد الوهاب (2013) " مبادئ الادارة الاصول والاساليب العلمية " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- 13- السلمي ، علي (1999) " المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة
- 14- الشواورة، فيصل محمود (2013) " مبادئ ادارة الاعمال " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- 15- الصرن، رعد حسن (2000) " ادارة الوقت " الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر، دمشق.
- 16- العلاق، بشير (2009) " اساسيات ادارة الوقت " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان .
- 17- غزاوي ، روية تيسير (2012) ، ادارة الوقت واثرها على اداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات " رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- 18- غنيم ، أحمد محمد. (2010) " مهارات إدارة الوقت " ، المنصورة ، المكتبة ، العصرية.
- 19- القعيد، ابراهيم حمد (2002) " العادات العشر للشخصية الناجحة " ، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- 20- قلش، عبد الله (2007) " اتجاهات حديثة في الفكر الاداري " ، مجلة العلوم الانساني، السنة الخامسة، العدد /35.
- 21- الكبيسي ،صلاح الدين عواد و الجنابي ،سامرة احمد (2014) " دور بعض الافعال المنظمة في ادارة الوقت " دراسة مسحية في عينة من المكتبات الجامعية في بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد/ 60 ، مجلد/ 16.
- 22- الكبيسي، عامر بن خضير (2005) " ادارة الموارد البشرية في خدمة المدنية " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 23- كوفي، ستيفن (2001) " القيادة على ضوء المبادئ " ، ترجمة عبد اللطيف الخياط، دار الثقافة العربية .
- 24- مرتجي، ذكرياتن (2009) " دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمى المرحلة الاعدادية، في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها " رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية / جامعة غزة .



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من
مديري الاقسام في معاهد والكلية التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

المصادر الاجنبية :

- 25- Adejo, Adeyinka , 2012, **EFFECTIVE TIME MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE IN AN ORGANIZATION** , Thesis Business School ,SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Faculty: Business School
- 26- By Anne Marando (2012) **Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills** , Master of Science in project and program management , Brandeis University
- 27- Fybin, J.C. (2012), **What time is it**, Journal of Management Planne vol, 24 No 6 pp.34-41
- 28- Kamble, Raju R.,(2011),"Managerial Skills for Organizational Performance:An Analytical Study" , Indian Streams Research Journal , Vol.1, , Issue.1, PP.23-27 .
- 29- Murch, Richard, (2001), **"Project Management: Best Practices for IT Professionals"**, Prentice Hall ,Inc., USA.
- 30- Stralser, Steven , (2004), **"MBA In A Day"**, John Wiley & Sons, Inc.



تأثير مهارات مديري المكاتب في فاعلية ادارة الوقت دراسة مسحية لعينة من
مديري الاقسام في معاهد والكليات التقنية في الجامعة التقنية الوسطى

Office managers skills and it's impact on the effectiveness of time management A survey of a sample of departments managers in the institutes and faculties at the middle technical university

Abstract :

The objective of this study is to highlight the skills of office managers and it's impact on the effectiveness of time management in the institutes and faculties of middle technical university and a group of cognitive and practical aims. The managers skills forms mthe modern trend and the main source to provide organizations with highly skilled managers with distinctive performance and because of the sharp changes in the environment which today's organizations works in it , business organizations generally and managers especially realise the importance of time management and it's role in achieving competitive advantage . The problem of this study raised from this point which reflect the extent of departments managers realisation in the surved organizations to the great impact of skills on the effectiveness of time management . According to this problem, and to explain the relationships among research variables, we put two main hypothesis and ten secondary hypothesis. We used questionnaire as a tool to collect data and information related with research variables and it was prepared according to pre tested measures using Lechert scale . We choose an intentional sample consists of 40 office managers in some technical institutes and faculties in Baghdad city. The main results refers that the skills of office managers (the sample) correlate with and impact greatly on the effectiveness of time management especially when it's accompanied

Key word : Managers skills , time management , work pressure, time rationalizing