الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

معهد التخطيط للدراسات العليا

" اثـر إدارة الوقـت علـى ضغـوط العمـل في الادارة العامة "

دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية " الماجستير"

في تخطيط القوى العاملة

إعداد الطالـ ـب

إيهاب عبد الرزاق النعاس

إشـراف

أ. د علي محمد منصور

طرابلـ ـس سنـ ـ٢٠٠٣ـ ـة

المستخلص العام

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة ، فالوقت نصف الإدارة ، وهو جدير بالدراسة و البحث ، فما من عمل يؤدى إلا كان الوقت جزءاً أساسيا في إنجازه ،

ونتيجة لكون إدارة الوقت أحد أهم هذه العناصر ، تتضح العلاقة بين ضغوط العمل التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ، والتي تستوجب الدراسة والتحليل ، وهذه الدراسة تتناول تلك المشكلة .

أولا:- مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة البحث الحالي في مجموعة التساؤلات آلاتية:-

١- ما قوة العلاقة واتجاهها بين درجة الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية ، ودرجة عدم رضاه الوظيفي ؟

٢- هل يمكن علاقة بين درجة توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية ، وشعوره بضغوط العمل ؟

٣- هل يمكن استخدام بعض المتغيرات الديموغرافية للفرد في التعرف على درجة توجهه للعمل في منظمة بيروقراطية ؟

٤- هل تختلف درجة الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد ؟

٥- هل تختلف درجة الشعور بضغوط العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد ؟

ثانيا:- فرضيات الدراسة

تكمن فرضيات هذه الدراسة في الآتي :-

١- توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل بيروقراطية وبين عدم الرضا الوظيفي .

٢- توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية والخصائص الديموغرافية.

٣- توجد علاقة بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية .

٤- توجد علاقة بين متوسطات ضغوط العمل والخصائص الديموغرافية .

ثالثا:- أهداف الدراسة

١- محاولة بيان أهمية عنصر الوقت ، وتوضيح العلاقة بين الوقت وغيره من العناصر ، وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.

٢- محاولة بيان اثر الوقت على الكفاءة الإنتاجية ، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

٣- إمكانية تحليل مشكلة إهدار وقت العمل ، والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

٤- محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت ، وكيفية التحكم في توزيع الأعمال ، والاستفادة من الوقت الاستفادة المثلى لضمان الإنتاج في اقصر وقت وبأقل التكاليف.

رابعاً:- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونا :-

١- تتم بموضوع ضغوط العمل عموماً ، والعوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإنساني داخل المنظمة ، التي لها صلة وثيقة في مدى توجه الفرد للعمل في ظل هيكل تنظيمي بيروقراطي خصوصاً ، وما يترتب على ذلك من مشكلات تنظيمية تؤثر بدورها في مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين .

٢- تستعرض العلاقات بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية ، والرضاء الوظيفي ، وبعض الخصائص الديموغرافية ، للإسهام في كيفية التعامل مع الآثار النفسية لضغوط العمل الناجمة عن إدراك العاملين لتلك المتغيرات .

٣- تلفت النظر إلى مدى جدية موضوع ضغوط العمل ، وضرورة تعرف الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة على مسببات الضغوط ، خصوصاً التنظيمية منها ، التي يعاني منها مرؤوسوهم ، وكيفية رسم استراتيجيات لتخطي تلك المشكلات التي قد تقف ، في كثير من الأحيان ، عائقا أمام تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية

خامسا:- منهـ ـ ـج الدراسة

تنهج هذه الدراسة منهج جمع وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج مرضية تعكس خطة الدراسة المتمحورة في ثلاث خطوات رئيسية هي :-

١- الأسلوب المكتبي - أو المسح الأكاديمي للدراسات السابقة ذات العلاقة ، لبناء الخلفية النظرية وربطها بما يتم ملاحظته في الجانب الميداني .

٢- الأسلوب الميداني - تعتمد على استمارة استبيان توزع على المستهدفين في الدراسة ، وكذلك من خلال الملاحظة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة .

كما اشتملت هذه الدراسة على جانبين رئيسيين : الجانب الأول الإطار النظري (ما يجب أن يكون) .

وقد احتوى هذا الجانب على فصلين خصص الأول منها لدراسة الجوانب الأساسية لإدارة الوقت وفعالية تطبيقه في ظل ضغوط العمل ، وقد احتوى هذا الفصل على مبحثين ، حيث كان المبحث الأول :- مفاهيم إدارة الوقت وأهميتها والتي اشتملت دراسة ماهية إدارة الوقت وأنواعها والأغراض الرئيسية من دراسة الوقت بالإضافة إلى طرق وأساليب دراسة الوقت والمبادي الأساسية لإدارة الوقت وعلاقة الإنسان بالوقت إلى جانب وضع التعاريف المرتبطة بكل مفهوم .

أما المبحث الثاني :- فيتعلق بفاعلية تطبيق إدارة الوقت في ظل ضغوط العمل .. حيث تم عرض دور الزمن في التنظيم الإداري ، وكذلك ضغوط العمل وعلاقتها بتخطيط الوقت وكيفية مواجهة ضغوط العمل ، بالإضافة إلى الحالات السلبية عن عدم تقدير أهمية الوقت .

وفيما يخص الفصل الثاني / وهو الوقت الضائع والتوزيع الإداري للوقت فقد اشتمل على مبحثين ، خصص المبحث الأول :- لكيفية استغلال الوقت وظاهرة الوقت الضائع حيث شمل تحديدا لمفهوم الوقت الضائع ومضيعات الوقت وكيفية تنظيم وإدارة الوقت ، ووسائل تنظيم الوقت والتخطيط له ، بالإضافة إلى تحليل مضيعات الوقت والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليها ، كذلك إلى الطرق الحديثة لاستغلال الوقت بشكل فعال .

أما المبحث الثاني :- فتناول التوزيع الإداري للوقت بحيث شمل منطلقات توزيع الوقت وكيفية التحكم في توزيع الوقت بالإضافة إلى الإدارات المتخلفة والنظرة الفراغية للزمن ، وما هي الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت ، وانتهى هذا المبحث بكيفية التحكم في النشاطات الرئيسية المستنفذة للوقت.

أما الجانب الثاني من هذه الدراسة والمتعلق بالدراسة الميدانية فقد قسم أيضا إلى فصليين ، الأول منها يعرف أمانة الوحدة الأفريقية والمنهجية المستخدمة في الدراسة ، وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول :- خصص للتعريف بأمانة الوحدة الأفريقية واختصاصات الإدارات السياسية والفنية .

أما المبحث الثاني:- فارتبط بالمنهجية المستخدمة في الدراسة ، بحيث يشمل تحديد مجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى تحديد وشرح المحاور التي تدور حولها تساؤلات استمارة الاستبيان ، وكذلك الكيفية التي تم بـا توزيع وجمع البيانات .

أما فيما يتعلق بالفصل الثاني / فقد اشتمل على مبحثين فتناول المبحث الأول – تحليل بيانات الأسئلة التي قسمة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية الأولى تتعلق بالمعلومات الديموغرافية والثانية تشخص إدارة الوقت ، والثالثة تشخص ضغوط العمل ، وكذلك تحليل بيانات محاور الاستبيان .

أما المبحث الثاني:– فقد تم فيه عرض النتائج التي توصل إليها من خلال بيانات الاستبيان ، بالإضافة إلى إثبات الفرض وكذلك التوصيات التي يراها الباحث بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

أولا / المقـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـدمة:-

يمثل الوقت احد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي انسان في هذا العالم الكبير . وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في التمع ويجب كما يصر الاقتصاديون ان تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها التمع بشكل عام . والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لاي شخص دون استثناء وبشكل متساو يفترض ان يشتغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الامكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول الى الاهداف الشخصية والعملية المنشودة.

وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهمية وكيفية استغلاله وإدارته أحد العناصر الرئيسية ، وبرزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمته ، ففي التمعات المتقدمة على - سبيل المثال - نجد ان هناك اهتماماً اكبر و عناية اكثر بموضوع الوقت ، و حرصا افضل على كيفية توزيعه واستغلاله فيما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة .

ويقل هذا الاهتمام و الحرص والعناية في التمعات النامية ، أو اقل تقدماً بشكل عام لذلك وجب معرفة الوقت الضائع و كيفية استغلاله و مواجهة ضغوط العمل والسعي لتقدير قيمة الوقت ولاستغلاله الاستغلال الأمثل ، والاهتمام بسلوكيات الإنسان التي تؤكده العلوم الإنسانية والسلوكية عندما تتم بدراسة شخصية الإنسان والعوامل المؤثرة فيها ، مما يجعله يتطلع إلى مستوي افضل للحياة . كما أن الاهتمام المتزايد بذات الإنسان وجعله حلقة التغيير الأساسي في حياة المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، من خلال إثبات الذات و تحمل المسؤولية في المهام والواجبات التي يتكفل با ، بإبراز دوره المهم و الفاعل في حركة التمع و تطوره حتى يتولد لديه الشعور بالاحترام و التقدير ، و إثبات الذات لدى الآخرين.

ولعل الاهتمام المتزايد بالإنسان لأنه يمثل الانطلاقة الأولى في التمع البشري لتحقيق التقدم و قهر التخلف ، خاصة في الدول المتخلفة و النامية ، وبالتالي فان العنصر البشري من أهم الموارد التي يعتمد عليها .. وعليه فان التنمية و تأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الخدمي في الإدارة .

فاستثمار العنصر البشري يتطلب معرفة الجوانب المهمة في حياة هذا العنصر ، ومن تم فان استثمار هذا العنصر يتم عن طريق معرفة مجموع العوامل التي تؤثر فيه ، و دفعها نحو استغلال كل طاقاته وإمكانياته و قدراته لصالح العمل ، مما يؤدي با إلى إشباع حاجات العاملين و وضع الأسس لاستغلال الوقت المناسب في المنظمات الإنتاجية والخدمية .

ومن خلال ما توفره المنظمة من الحاجات ، ليشعر بمزيد من الأمن و الاستقرار و الرغبة في العمل ، وبالتالي تزداد درجة الارتباط و الولاء للمنظمة التي يعمل با.

وهذا لن يأتي إلا من خلال معنويات عالية ، و في وجود نظام جيد لإدارة الوقت ، الذي يشكل اللبنة الأساسية في دفع العاملين نحو زيادة أدائهم و إخلاصهم و اندفاعهم نحو العمل .

ومن هنا جاء التأكيد على أهمية الدراسة لضمان خدمات متميزة وتقليص الوقت الضائع حتى تتمكن المنظمة من الحد من الانحرافات وتحسين مستوي الأداء ، ليتمكن المجتمع من تسخير إمكانياته وطاقاته لتحقيق الازدهار والتقدم الذي ينشده.

ثانيا :- المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الدراسة

هناك بعض المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذا البحث ، ولذا فمن المناسب بيان أو توضيح هذه المفاهيم ، حتى يستطيع القارئ الحصول على صورة واضحة عن هذه الدراسة و إزالة أي غموض أو سوء فهم قد يحدث نتيجة عدم تحديد هذه المفاهيم .

١) مفهوم عام لإدارة الوقت وضغوط العمل :-

كل إنسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم ، و(١٦٨) ساعة في الأسبوع ، و عدد الساعات المخصصة للعمل يوميا هو (ثماني) ساعات ، وذلك في اغلب دول العالم ، إلا إن عدد ساعات العمل الفعلية هي اقل بكثير من هذا الرقم ، حيث يعتمد هذا الرقم على كفاءة العامل و قوة الإدارة ، و كذلك يعتمد على التحضير الفني للعمل ، و تعتبر الثماني ساعات هي وقت الدوام الرسمي .

"إذا الوقت مقسم ومنظم تنظيماً جيداً، إذا هل نسميه إدارة الوقت ؟ أيضا لا ، لان الوقت لا يدار ولا يمكننا أن نتحكم بالوقت ونجعل من اليوم مثلاً (٣٦) ساعة بدلاً من (٢٤) ، إنما الوقت يديرنا ، لنسميه إدارة الذات لأننا نستطيع أن ندير أنفسنا من خلال الوقت وليس العكس .

فلو قلنا مثلاً انك تقضي (١٠) دقائق في طريقك من البيت إلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت ، أي انك تقضي (٢٠) دقيقة يومياً تتنقل بين البيت ومقر العمل ، ولنفرض إن عدد أيام العمل في الأسبوع (٦) أيام أسبوعيا "[1] .

٦ أيام x ٢٠ دقيقة = ١٢٠ دقيقة أسبوعيا

١٢٠ دقيقة أسبوعيا x ٥٣ أسبوعيا = ٦٣٦٠ دقيقة = ١٠٦ ساعة تقريباً في السنة

(1) عبد الله المهيري ، التطوير الذاتي لتنظيم الوقت،(الشبكة العالمية للمعلومات – الإنترنت ، www.alnoor-world.com) .

وهذا يدل على الفقدان الكبير في الوقت .

٢) مفهوم الإدارة :-

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى أخر فقد عرفها (أبو الإدارة العلمية) فردريك تايلور بأنا (المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه ، ثم التأكد من انم يقومون بعملهم بأحسن طريقة واقل تكلفة).

٣) مفهوم الوقت :-

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشرى يقصد تحقيق هدف ما.

و يجب إن يستغل هذا العامل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما أن استغلال الوقت وكيفية السيطرة عليه ليس مستحيلا ، فباستطاعة شخص الاستفادة من الوقت بشكل جيد ، ولكن عندما يضيع فستكون استعادته مستحيلة.

٤) الضغوط :-

هي ردة الفعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد ، سواء كان ذلك حقيقياً أم من نسيج الخيال . ويتولد عنها شعور بالألم ، والذنب ، والتعاسة ، والوحدة ، والارتباك ، ويتعرض الأفراد في المنظمات إلى ضغوط تنجم عن متطلبات الأعمال التي يزاولونا ، مما يترك أثرا سلبياً في صحة الإنسان [٢].

٥) ضغوط العمل :-

هي تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفرد ، وهي نتاج عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية .

٦) تعريف دراسة الوقت:-

يستخدم اصطلاح (دراسة الوقت) للدلالة على عملية تحديد الوقت اللازم لأداء عملية معينة . معنى ذلك إن دراسة الوقت هي قياس العمل ، و إن نتيجة الدراسة هي تحديد مقدار الدقائق و الثواني اللازمة من فرد مدرب ، تدريباً جيداً لأداء عملية معينة بطريقة معينة بسرعة معقولة ،ويطلق على هذا الوقت (الوقت النمطي للعملية).

٧) المقصود بالوقت الضائع :-

(2) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، رندة اليافي ر.دكتوراه غير منشورة ، مجلة علمية محكمة دورية ، (المجلد ١٨ ، العدد الأول ، ٢٠٠٢) ص٧١

يقصد بالوقت الضائع، هو الوقت الذي لم يدخل في العملية الإنتاجية ((كما أن سبب ضياع الوقت أولا هو الشخص نفسه ، فالوقت لا يضيع لوحده بل الشخص هو الذي يضيعه أو بسبب عوامل أخرى ، تكون بسبب بعض عيوب التصميم أو المواصفات أو قد تكون خطأ في تخطيط الإنتاج و تحديد طرق التشغيل أو قد ترجع إلى بعض العيوب الإدارية كسوء أحوال العمل أو كضعف الصيانة أو عدم الأخذ بالتكنولوجية الحديثة في أعمال التموين أو التخزين أو ترجع إلى تقصير من العامل ذاته لسوء اختياره أو إعداده أو لإهماله أو تراخيه في العمل)).

٨) مفهوم (مضيعات الوقت) :-

مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمنة والأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو انه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من اجله.

صحيفة الاستبيان

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

أمانة اللجنة الشعبية العامة للتخطيط

معهد التخطيط للدراسات العليا

تحية طيبة مباركة و بعد ،،،

في الوقت الذي اثمن فيه جهودكم المخلصة في خدمة الوطن ... آمل منكم تعبئة الاستبيان المرفق ، وذلك من أجل معـرفة مواطـن القوة في إدارة الوقت المطبق ، ومحاولة للاستفادة منه في تحسين العمل داخل أمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية ، ولغرض الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بموضوع الدراسة وهو " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة " الذي يعد أحد متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية ((الماجستير)) في مجال تخطيط القوى العاملة .

و قبل الإجابة على أي معلومات في الاستبيان نود إعطاء الملاحظات التالية :-

- المعلومات التي ستدلي بها لغرض البحث و الضرورة العلمية و ستستخدم لأغراض البحث العلمي .
- إن جـودة النتائج التي سيصل أليها الباحث سوف تعتمد بالدرجة الأولى على حرصك على الإدلاء بالمعلومات المطلوبة والتي تفيد موضوع البحث .

صحيفة 🕮 الاستبيان

أولا:- البيانات الشخصية : الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب .

١- عمرك .

I. □ تحت ٢٠ سنة □ ٢٠ إلى اقل من ٣٥ سنة □ ٣٥ إلى اقل من ٥٠ سنة

II. □ ٥٠ إلى اقل من ٦٠ سنة □ ٦٠ سنة فأكثر .

٢- المستوى التعليمي :-

I. □ الابتدائية □ الإعدادية □ الثانوية

II. □ شهادة جامعية □ دراسات عليا .

٣- الجنس:-

I. □ ذكر □ أنثى .

٤- الحالة الاجتماعية:-

□ أعزب □ متزوج .

٥- مدة السنوات التي عملتها في الخدمة :-

□ اقل من سنة □ إلى اقل من ٥ سنوات ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات

□ ١١ إلى اقل من ١٥ سنة ١٦ إلى اقل من ٢٠ سنة ٢١ إلى أقل من ٢٥ سنة

□ ٢٦ فأكثر.

٦- الجهات التي اشتغلت بها في السابق :-

□ لا توجد □واحدة □ اثنين أو الأكثر .

٧- نوع العمل الحالي :-

□ قيادي □إشرافي □تنفيذي .

٨-الدرجة الوظيفية :-

□ ٦- □ ٩- □ ١٢ - ١ □ ٣

اختبار تشخيص إدارة الوقت

الاختبار استخدمه (اليكساندر لسنة ١٩٩٩،ص٥- ٦) وتم إعادة صياغته في هذا البحث.

الرجاء الإجابة عن العبارات كلها بوضع علامة (صح) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

الرقم	السؤال	غالباً	أحيانا	نادرا
١	هل إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كالآلة ؟			
٢	هل تفضل الاطلاع على صفة الوظيفة قبل قبولها ؟			
٣	هل يمد الزملاء يد المساعدة (والأخريين) عند الحاجة ؟			
٤	هل ترى بان إحلال الحاسب الآلي عن التدوين الكتابي هو مسبب في إهدار الوقت ؟			
٥	هل إدارة الوقت الجيد تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة ؟			

٦	هل ترى بان إدارة الوقت عملية ديناميكية تسمح بالسلوك التلقائي ؟			
٧	هل يشمل وقتك خلال ساعات العمل وقتاً للحديث مع مرؤوسين ؟			
٨	هل تفضل إنجاز العمل في حينه دون تأجيله إلى وقت لاحق ؟			
٩	هل تؤجل عملك أحيانا إلى وقت لا حق ؟			
١٠	هل تحاول تقدير الوقت في إنجاز مهامك اليومية ؟			
١١	هل ترسم خريطة لاستثمار الوقت في عملك ؟			
١٢	هل تشعر بالذنب لعدم استطاعتك القيام بعملك بطريقة افضل ؟			
١٣	هل تجد أن ضيق الوقت عذراً في تأخير بعض الأعمال ؟			
١٤	هل تبرمج الأعمال اليومية بتوزيع الوقت ؟			
١٥	هل ترى أن مغادرتك للعمل أثناء الدوام الرسمي تمثل وقتاً ضائعاً ؟			
١٦	هل تحضر وتغادر يومياً في الوقت المحدد ؟			

اختبار تشخيـص ضغـــوط العمـــل

طـور هـذا المقياس (دوبرين ،لسنة١٩٩٢) وقد أشار أليه (رونيز١٩٩٨ ، في كتابه: السلوك التنظيمي) وقد تم إعادة صياغة التساؤلات في هذا البحث بما يتمشى مع بيئة المنظمة .

الرجاء الإجابة عن العبارات كلها بوضع علامة (صح) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

الرقم	الســـــــــــــــــــــــــــــؤال	غالباً	أحياناً	نادراً
١	هل تتراكم أعمالك عند غيابك في إجازة ؟			
٢	هل تفوض بعض الأعمال إلى غيرك ؟			
٣	هل تعاني من كثرة الضغط في عملك ؟			
٤	هل تجهد نفسك وذلك بالقيام بأنشطة كثيرة ؟			
٥	هل العمل مع الجمهور في وظيفتك هو بحد ذاته مثير للتوتر ؟			

٦	هل تستعجل أو تندفع لإنهاء عملك في الوقت المحدد ؟			
٧	هل العمل في إدارتك منظم بشكل جيد ؟			
٨	هل تتناسب الوظيفة التي تؤديها مع مؤهلك ؟			
٩	هل تتيح الوظيفة التي تؤديها التطور والابتكار ؟			
١٠	هل ترى بأن افتقار الحاسب الآلي هو العائق في تبسيط الإجراءات الإدارية ؟			
١١	هل يوجد في الأمانة الكثير من القواعد والنظم التي تعيق عملك ؟			

أتقدم إليكم بجزيل الشكر و العرفان لتعاونكم للإجابة علي الأسئلة .

وفق الله الجميع... والسلام عليكم و رحمة الله و بركاته

✍/ إيهاب النعاس

معهد التخطيط للدراسات العليا

سادسا:- النتائج التي توصل إليها الباحث :-

من خلال التحليلات المتحصل عليها سابقاً ، يمكن تلخيص أهم النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والتي تفيد في إثبات فرضيات الدراسة في النقاط التالية :-

أ) الاستنتاجات المتعلقة بشاغل الوظيفة :-

١- افتقار بعض الإدارات إلى الكوادر العلمية المؤهلة والمتخصصة ، في معظم من يشغلون الوظائف الإدارية العليا ،(الجدول الموضح في رقم ٢) ، بالرغم من كون الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا ، يشكلون أعلى نسبة .

٢- بالرغم من وجود نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية والعليا بأمانة الوحدة الأفريقية ، إلا أن الإدارات العليا بالأمانة ، لازالت تعتمد على الخبرة في ترشيح الأفراد لشغل هذه الوظائف .

ب) الاستنتاجات المتعلقة بمدى فاعلية المعلومات:-

إن صعوبة عمليات الاتصال التي تتم بين الإدارات ، وكذلك حدودية الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام المعلومات ، وعدم اعتماد الإدارات على البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا النظام في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، مما يجعل كل إدارة توفر معلومات بمفردها ، مما ينتج عنه عدم فاعلية النظام بالأمانة .

وقد نتج عن هذا الأمر :-

١- افتقار أغلب الإدارات قيد الدراسة إلى نظام ثابت وموحد لجمع البيانات وتحليلها ، وانعدام الثقة في المتوفر منها لعدم تكاملها ، وقد أكدت الإجابات على عدم وجود إدارة مستقلة تعتني بتوفير المعلومات اللازمة .

٢- عدم استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة ، والتي تتناسب مع التكنولوجيات الحديثة المتوفرة في العالم اليوم ، مما يعود بالسرعة المتزايدة في توفير المعلومات المطلوبة ، ومما يؤكد على ذلك استخدام أغلب أجهزة الأمانة لأنظمة تخلط بين اليدوي والآلي في تداول المعلومات وتوفيرها ، وهذه الآلية المستخدمة في الأمانة ، متركزة فقط في عمليات الطباعة إلى جانب بعض المنظومات البسيطة المتعلقة بالأعمال اليومية ، وتجاهل استخدام الشبكات المحلية في تداول المعلومات بين الإدارات .

ج) الاستنتاجات المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل :-

١- تقصير بعض الموظفين عن تأدية أعمالهم ، لعدم اهتمامهم بالوقت و عدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة ، بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل .

٢- ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الأفريقية ، إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل الأمانة ، وكذلك إلى الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة ، حيث لا يوجد أي أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد ، كما انه لا يوجد زمن للأحوال الطارئة .

٣- الإهمال في تطبيق اللوائح و القوانين التي تنص علي احترام وقت العمل الرسمي ، وعدم تطبيقها التطبيق السليم على جميع الموظفين . وكذلك فأن محدودية الاتصال أفقيا و رأسيا بين الموظفين و رؤسائهم أدى إلى تزاحم و تكدس الرسائل ، و بالتالي تعطل العمل .

٤- يظهر من تقدير الباحث لاستخدام الهاتف لغير أغراض العمل حسب المشاهدة ، بأن المستخدمين يضيعون جانبا من وقتهم في استعمال الهاتف لغير أغراض العمل ، كذلك فأن نسبة من المستخدمين يضيعون جانبا من أوقات العمل في استقبال الزوار.

سابعا:- التوصيات و مقترحات الباحث:-

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل أليها ، فقد بات في الإمكان تقديم عدد من المقترحات ، والتي من شأنا أيجاد حل لمشكلة الدراسة أو على الأقل الحد منها . ومن هذه التوصيات :

أ) التوصيات المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل :-

ضرورة تعريف الموظفين بأهمية الوقت ، وأسباب ضياعه والطرق المتبعة للسيطرة ، وكذلك تعميم منشورات إدارية، تحث فيها علي أهمية الوقت كما يجب تطبيق القانون علي كل مخالف .

تقوم بدراسة الوقت عادة إدارة فنية استشارية تكون تابعة للمدير العام ، وإذا كانت هناك عمليات أخرى متصلة بدراسة الوقت .. مثل دراسة الوسيلة وإدخال التحسينات على الأعمال . فعليه يجب ما يلي :

١- تدريب الموظفين على الطرق الحديثة لأداء الوظيفة ، والرفع من كفاءتم ، لتقليل الجهد المبدل في أداء أعمالهم .

٢- إلزام الإدارة بتصنيف ووصيف وتوظيف الوظائف وتقييم الموظفين .

٣- خلق إدارة تقوم بدراسة الوقت ببحث شامل لطريقة أداء العمل ، ونظم التخطيط الداخلي ، وترتيب العمليات ، وبحث الظروف التي يعمل تحتها الموظفين .

٤- ينبغي عقد اجتماعات تحث علي الرفع من الأداء العام وزيادة الإنتاج ، وتجنب الزوار والمكالمات الشخصية ، والالتقاء بالمدراء في الوقت المناسب لطلب الاستفسارات ، وتجنب الاجتماعات غير الفعالة.

٥- ضرورة التقيد باللوائح و النظم الإدارية وتطبيق الجزاءات التأديبية ، وعدم التهاون في تطبيقها ، لان التهاون في تطبيق الجزاء يؤدى إلى التسيب وإهدار الوقت ، وتفهم الموظفين لأهمية عنصر الوقت في إنجاز العمل في الوقت المحدد.

٦- زيادة قنوات الاتصال بين الرئيس المباشر و المرؤوس في الاتجاهين لضمان المتابعة والتوجيه للإنجاز الأعمال ، والإنتاج سليم في وقت اقل.

٧- الحد من مغادرة مقر العمل إثناء الدوام الرسمي و قصر ساعات العمل على الإنتاج والإنجاز. كما يجب الحد من الزيارات التي لا علاقة لها بالعمل وذلك لتلافي ضياع الوقت ، وتفويض بعض الأعمال للموظفين لإكسابهم الخبرة والمعرفة.

٨- ضرورة اعتماد الهيكل التنظيمي لكافة الإدارات ، لان الخرائط التنظيمية تساعد على تفهم مهام واختصاصات كل إدارة وعلاقتها بالإدارات الأخرى ، تجنباً لسلب الاختصاصات والازدواجية في تنفيذ بعض الأعمال .

ب) التوصيات فيما يخص بفعالية نظام المعلومات :-

١- وضع نظام معلومات فعال للاتصالات الداخلية وربط الإدارات بشبكة محلية ، وذلك لخلق نظام ثابت وموحد لجمع البيانات وتحليلها ، ولتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

٢- العمل على استجلاب التقنيات المستخدمة في مجال الحاسب الآلي والشبكات المحلية ، وذلك لمواكبة التطورات والتقدم ، عن طريق استخدام انسب البدائل من المنظومات الإلكترونية المتقدمة في العالم المتماشية مع إمكانيات وقرارات الأمانة .

٣- ضرورة خلق قاعدة موحدة للبيانات والمعلومات تكون في شكل إدارة مستقلة ، وذلك لخلق نظام أداري متكامل هدفه توفير المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات .

٤- العمل على ترشيح الموظفين لدورات متخصصة في مجال برمجة وتحليل وتصميم أنظمة العمل عن طريق استخدام التقنيات المتوفرة لديهم ، وذلك لزيادة سرعة إنجاز الأهداف في العمل .

Results for: Ehab.mtw

Tally for Discrete Variables

A1	Count	Percent
2	29	48.33
3	21	35.00
4	10	16.67
N=	60	

A2	Count	Percent
1	1	1.67
2	2	3.33
3	10	16.67
4	42	70.00
5	5	8.33
N=	60	

A3	Count	Percent
1	52	86.67
2	8	13.33
N=	60	

A4	Count	Percent
1	24	40.00
2	36	60.00
N=	60	

A5	Count	Percent
1	2	3.33
2	13	21.67
3	18	30.00
4	3	5.00
5	7	11.67
6	5	8.33
7	12	20.00
N=	60	

A6	Count	Percent
1	16	26.67
2	21	35.00
3	23	38.33
N=	60	

A7	Count	Percent
1	7	11.67
2	11	18.33
3	42	70.00
N=	60	

A8	Count	Percent
1	3	5.00
2	36	60.00
3	19	31.67
4	2	3.33
N=	60	

B1	Count	Percent
1	42	70.00
2	2	3.33
3	16	26.67
N=	60	

B2	Count	Percent
1	4	6.67
3	56	93.33
N=	60	

B3	Count	Percent
1	4	6.67
2	3	5.00
3	53	88.33
N=	60	

B4	Count	Percent
1	30	50.00
2	6	10.00
3	24	40.00
N=	60	

B5	Count	Percent
1	16	26.67
2	6	10.00
3	38	63.33
N=	60	

B6	Count	Percent
1	26	43.33
2	4	6.67
3	30	50.00
N=	60	

B7	Count	Percent
1	14	23.33
2	3	5.00
3	43	71.67
N=	60	

B8	Count	Percent
1	4	6.67
2	1	1.67
3	55	91.67
N=	60	

B9	Count	Percent
1	21	35.00
2	2	3.33
3	37	61.67
N=	60	

B10	Count	Percent
1	11	18.33
2	1	1.67
3	48	80.00
N=	60	

B11	Count	Percent
1	33	55.00
2	3	5.00
3	24	40.00
N=	60	

B12	Count	Percent
1	10	16.67
2	4	6.67
3	46	76.67
N=	60	

B13	Count	Percent
1	32	53.33
2	3	5.00
3	25	41.67
N=	60	

B14	Count	Percent
1	22	36.67
3	38	63.33
N=	60	

B15	Count	Percent
1	38	63.33
2	2	3.33
3	20	33.33
N=	60	

B16	Count	Percent
1	11	18.33
2	2	3.33
3	47	78.33
N=	60	

C1	Count	Percent	C2	Count	Percent	C3	Count	Percent
1	35	58.33	1	20	33.33	1	33	55.00
2	3	5.00	2	1	1.67	2	3	5.00
3	22	36.67	3	39	65.00	3	24	40.00
N=	60		N=	60		N=	60	

C4	Count	Percent	C5	Count	Percent	C6	Count	Percent
1	31	51.67	1	28	46.67	1	31	51.67
2	2	3.33	2	12	20.00	2	2	3.33
3	27	45.00	3	20	33.33	3	27	45.00
N=	60		N=	60		N=	60	

C7	Count	Percent	C8	Count	Percent	C9	Count	Percent
1	33	55.00	1	40	66.67	1	26	43.33
2	3	5.00	2	3	5.00	2	5	8.33
3	24	40.00	3	17	28.33	3	29	48.33
N=	60		N=	60		N=	60	

C10	Count	Percent	C11	Count	Percent
1	17	28.33	1	49	81.67
2	1	1.67	2	4	6.67
3	42	70.00	3	7	11.67
N=	60		N=	60	

Kruskal-Wallis Test: B(1-16) versus I16

Kruskal-Wallis Test on B(1-16)

I16	N	Median	Ave Rank	Z
B1	60	1.000	299.1	-5.23
B2	60	3.000	627.1	4.23
B3	60	3.000	611.1	3.77
B4	60	1.500	377.9	-2.96
B5	60	2.500	494.8	0.41
B6	60	2.000	422.0	-1.69
B7	60	3.000	527.6	1.36
B8	60	3.000	621.8	4.08
B9	60	2.000	474.5	-0.17
B10	60	3.000	563.3	2.39
B11	60	1.500	368.9	-3.22
B12	60	3.000	555.6	2.17
B13	60	1.500	377.3	-2.98
B14	60	2.500	476.8	-0.11
B15	60	1.000	332.5	-4.27
B16	60	3.000	558.0	2.23
Overall	960		480.5	

H = 133.71 DF = 15 P = 0.000
H = 185.85 DF = 15 P = 0.000 (adjusted for ties)

Wilcoxon Signed Rank CI

	N	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval	
B1	60	1.00	95.0	(1.00;	2.00)
B2	60	3.000	95.0	(3.000;	3.000)
B3	60	3.000	95.0	(3.000;	3.000)
B4	60	1.500	95.0	(1.500;	2.000)
B5	60	2.50	95.0	(2.00;	3.00)
B6	60	2.000	95.0	(2.000;	2.000)
B7	60	3.00	95.0	(2.00;	3.00)
B8	60	3.000	95.0	(3.000;	3.000)
B9	60	2.00	95.0	(2.00;	3.00)
B10	60	3.000	95.0	(2.500;	3.000)
B11	60	1.500	95.0	(1.500;	2.000)
B12	60	3.000	95.0	(2.500;	3.000)
B13	60	1.500	95.0	(1.500;	2.000)
B14	60	2.50	95.0	(1.50;	3.00)
B15	60	1.00	95.0	(1.00;	2.00)
B16	60	3.000	95.0	(2.500;	3.000)

Wilcoxon Signed Rank Test:

Test of median = 2.500 versus median < 2.500

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
B1	60	60	152.0	0.000	1.000
B2	60	60	1596.0	1.000	3.000
B3	60	60	1510.5	1.000	3.000
B4	60	60	372.0	0.000	1.500
B5	60	60	855.0	0.331	2.500
B6	60	60	525.0	0.002	2.000
B7	60	60	1010.5	0.760	3.000
B8	60	60	1567.5	1.000	3.000
B9	60	60	740.0	0.099	2.000
B10	60	60	1200.0	0.982	3.000
B11	60	60	336.0	0.000	1.500
B12	60	60	1173.0	0.971	3.000
B13	60	60	362.5	0.000	1.500
B14	60	60	741.0	0.101	2.500
B15	60	60	230.0	0.000	1.000
B16	60	60	1175.0	0.972	3.000

Kruskal-Wallis Test: C(1-11) versus I11

I11	N	Median	Ave Rank	Z
C1	60	1.500	309.7	-0.89
C2	60	2.500	402.4	3.06
C3	60	1.500	321.4	-0.39
C4	60	1.500	335.6	0.22
C5	60	2.000	326.7	-0.16
C6	60	1.500	335.6	0.22
C7	60	1.500	321.4	-0.39
C8	60	1.500	280.6	-2.13
C9	60	2.000	356.8	1.12
C10	60	3.000	419.8	3.81
C11	60	1.000	225.5	-4.47
Overall	660		330.5	

H = 46.25 DF = 10 P = 0.000
H = 58.93 DF = 10 P = 0.000 (adjusted for ties)

Wilcoxon Signed Rank CI

	N	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval
C1	60	1.500	95.0	(1.500; 2.000)
C2	60	2.50	95.0	(2.50; 3.00)
C3	60	1.500	95.0	(1.500; 2.000)
C4	60	1.500	95.0	(1.500; 2.000)
C5	60	2.000	95.0	(1.500; 2.000)
C6	60	1.500	95.0	(1.500; 2.000)
C7	60	1.500	95.0	(1.500; 2.000)
C8	60	1.50	95.0	(1.00; 2.00)
C9	60	2.000	95.0	(2.000; 2.000)
C10	60	3.00	95.0	(2.00; 3.00)
C11	60	1.000	95.0	(1.000; 1.000)

Two-Sample T-Test and CI: B; C

Wilcoxon Signed Rank Test:

Test of median = 1.500 versus median > 1.500

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
C1	60	60	1147.5	0.044	1.500
C2	60	60	1610.0	0.000	2.500
C3	60	60	1219.5	0.013	1.500
C4	60	60	1303.0	0.002	1.500
C5	60	60	1256.0	0.006	2.000
C6	60	60	1303.0	0.002	1.500
C7	60	60	1219.5	0.013	1.500
C8	60	60	950.0	0.400	1.500
C9	60	60	1414.0	0.000	2.000
C10	60	60	1668.5	0.000	3.000
C11	60	60	507.0	0.999	1.000

```
One-Sample T: B; C

Variable          N      Mean     StDev   SE Mean          95.0% CI
B                60    2.1542    0.4554    0.0588  (  2.0365;  2.2718)
C                60    1.8333    0.3657    0.0472  (  1.7389;  1.9278)

One-Sample T: B; C

Test of mu = 2.5 vs mu < 2.5

Variable          N      Mean     StDev   SE Mean
B                60    2.1542    0.4554    0.0588

Variable      95.0% Upper Bound        T      P
B                        2.2524    -5.88  0.000

One-Sample T: C

Test of mu = 1.5 vs mu > 1.5

Variable          N      Mean     StDev   SE Mean
C                60    1.8333    0.3657    0.0472

Variable      95.0% Lower Bound        T      P
C                        1.7544     7.06  0.000

Two-sample T for B vs C

    N      Mean     StDev   SE Mean
B  60     2.154     0.455     0.059
C  60     1.833     0.366     0.047

Difference = mu B - mu C
Estimate for difference:  0.3208
95% CI for difference: (0.1715; 0.4701)
T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 4.26  P-Value = 0.000  DF
= 118
Both use Pooled StDev = 0.413
```

One-way ANOVA: B versus CA2

```
Analysis of Variance for B
Source     DF        SS        MS        F        P
CA2         1     2.066     2.066    11.79    0.001
Error      58    10.168     0.175
Total      59    12.234
                                  Individual 95% CIs For Mean
                                  Based on Pooled StDev
Level       N      Mean     StDev  --------+---------+---------+--------
1          13    1.8013    0.4284   (--------*--------)
2          47    2.2517    0.4161                     (----*----)
                                  --------+---------+---------+--------
Pooled StDev =   0.4187               1.75      2.00      2.25
```

One-way ANOVA: C versus CA2

```
Analysis of Variance for C
Source     DF        SS        MS        F        P
CA2         1     1.128     1.128     9.67    0.003
Error      58     6.763     0.117
Total      59     7.891
```

```
                                    Individual 95% CIs For Mean
                                    Based on Pooled StDev
Level       N      Mean     StDev  -------+---------+---------+---------
1          13    2.0940    0.3736             (---------*--------)
2          47    1.7612    0.3326  (----*----)
                                    -------+---------+---------+---------
Pooled StDev =   0.3415              1.80      2.00      2.20
```

One-way ANOVA: B versus CA5

```
Analysis of Variance for B
Source     DF        SS        MS        F        P
CA5         2     0.396     0.198     0.95    0.391
Error      57    11.838     0.208
Total      59    12.234
                                    Individual 95% CIs For Mean
                                    Based on Pooled StDev
Level       N      Mean     StDev  --------+---------+---------+--------
1          15    2.2055    0.4817       (-----------*-----------)
2          21    2.0436    0.4711  (---------*---------)
3          24    2.2188    0.4249            (--------*--------)
                                    --------+---------+---------+--------
Pooled StDev =   0.4557              2.00      2.20      2.40
```

One-way ANOVA: C versus CA5

```
Analysis of Variance for C
Source     DF        SS        MS        F        P
CA5         2     0.604     0.302     2.36    0.103
Error      57     7.287     0.128
Total      59     7.891
                                    Individual 95% CIs For Mean
                                    Based on Pooled StDev
Level       N      Mean     StDev  ------+---------+---------+---------+
1          15    1.8593    0.3397         (-----------*-----------)
2          21    1.9471    0.3662                   (----------*---------)
3          24    1.7175    0.3605   (---------*--------)
                                    ------+---------+---------+---------+
Pooled StDev =   0.3575              1.65      1.80      1.95      2.10
```

Correlations: B; C

```
Pearson correlation of B and C = -0.800
P-Value = 0.000
```

Regression Analysis: C versus B

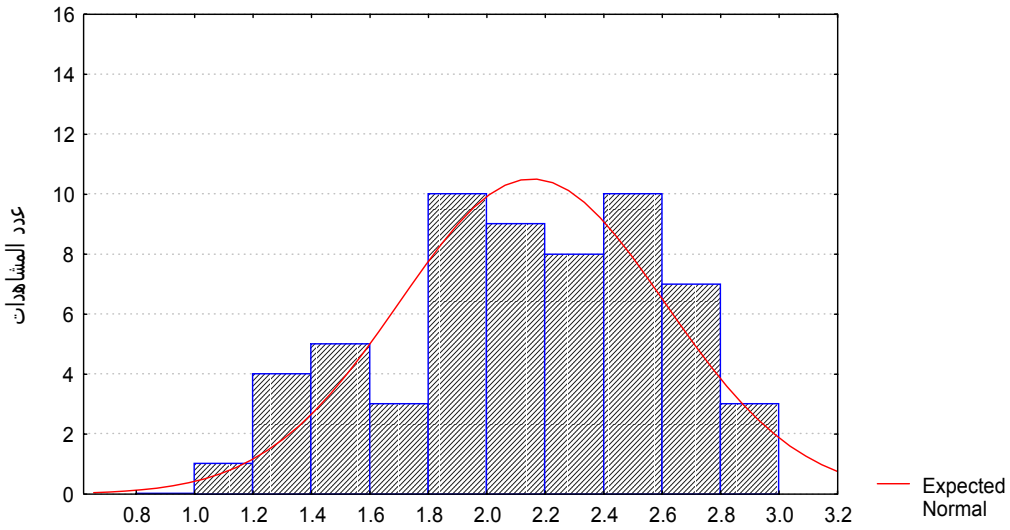
```
The regression equation is
C = 3.22 - 0.642 B

Predictor        Coef     SE Coef          T        P
Constant       3.2167      0.1393      23.09    0.000
B           -0.64220     0.06330     -10.14    0.000

S = 0.2214      R-Sq = 64.0%     R-Sq(adj) = 63.3%

Analysis of Variance

Source            DF          SS          MS         F        P
Regression         1      5.0454      5.0454    102.92    0.000
Residual Error    58      2.8434      0.0490
Total             59      7.8889
```

Tabulated Statistics: LB; LC

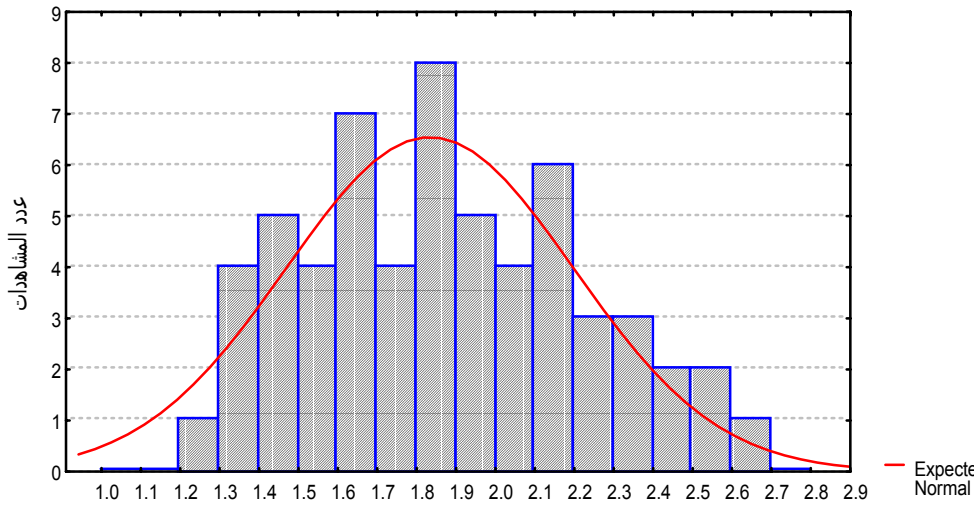
Rows: LB Columns: LC

	1	2	3	All
1	15.38	30.77	53.85	100.00
	2	4	7	13
2	24.00	72.00	4.00	100.00
	6	18	1	25
3	54.55	31.82	13.64	100.00
	12	7	3	22
All	33.33	48.33	18.33	100.00
	20	29	11	60

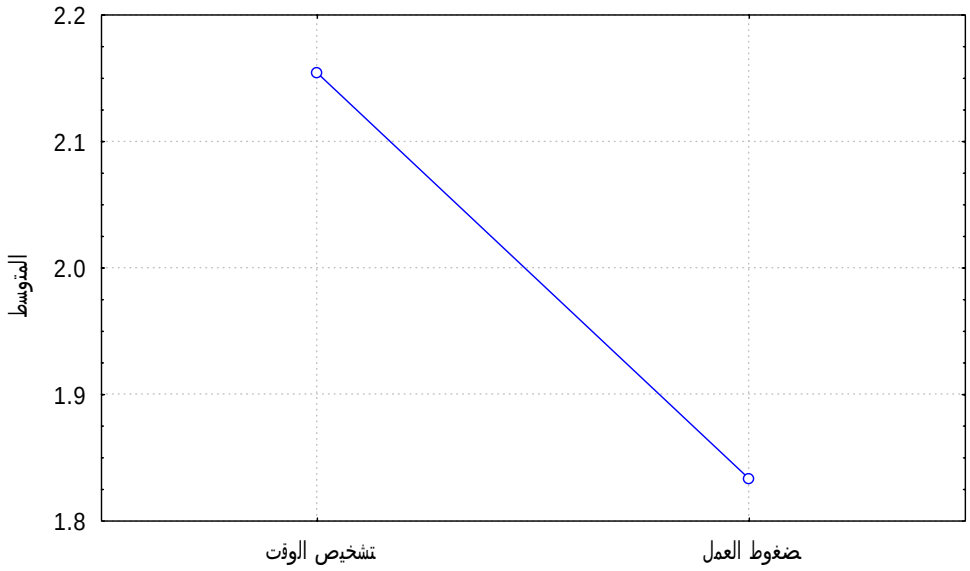
Chi-Square = 21.857; DF = 4; P-Value = 0.000



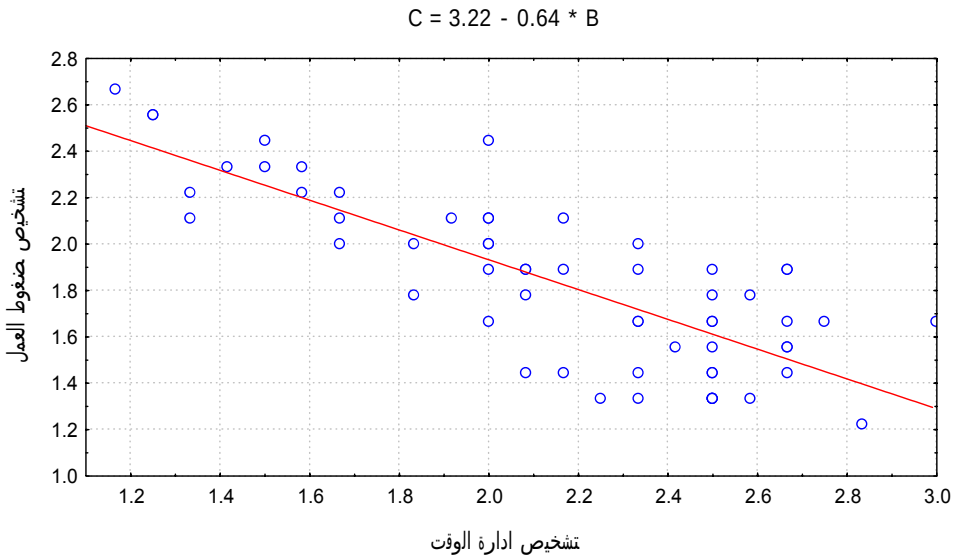
شكل رقم( ).يبين التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة حول تشخيص ادارة الوقت



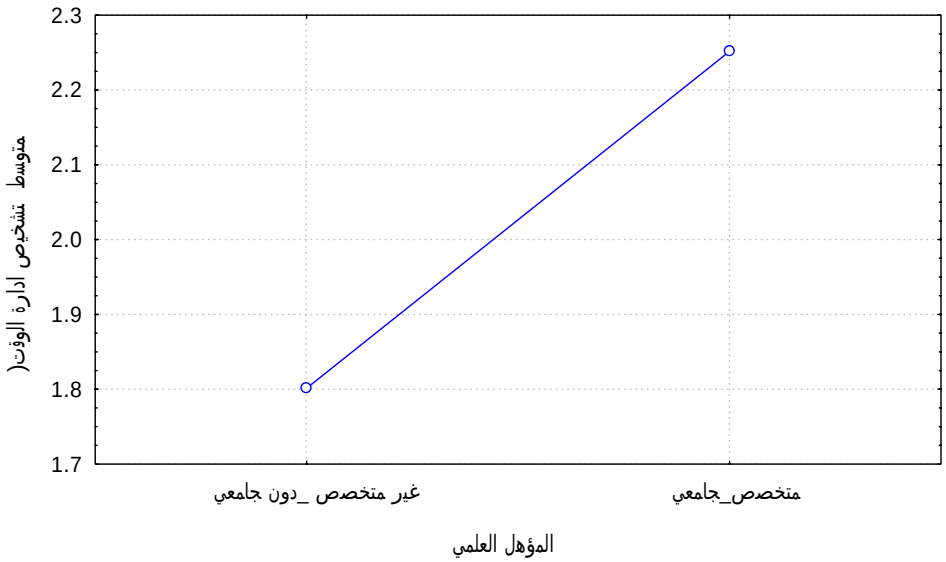
شكل رقم( ).يبين التوزيع التكراري لاجابات افراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل



شكل رقم( ).يبين متوسط تشخيص الوقت وضغوط العمل

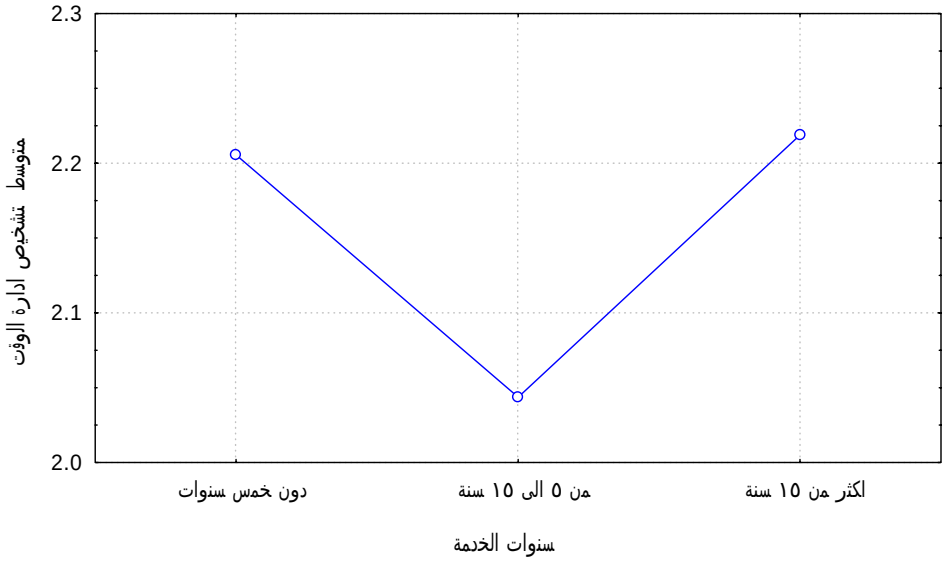


شكل رقم( ).يبين نموذج انحدار تشخيص ضغوط العمل على تشخيص ادارة الوقت



شكل( )متوسط تشخيص ادارة الوقت حسب المؤهل العلمي

شكل( )متوسط ضغوط العمل حسب المؤهل العلمي



شكل( )متوسط تشخيص ادارة الوقت حسب سنوات الخدمة

شكل( )متوسط ضغوط العمل حسب سنوات الخدمة