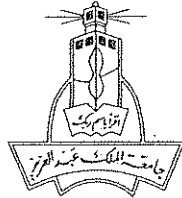


مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة ، ٨م ، ص ٣-٣٠٣ (١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م)  
ردم ٠٩٩٧-١٣١٩



# مجلة جامعة الملك عبدالعزيز الاقتصاد والإدارة

المجلد ٨

١٤١٥ هـ

١٩٩٥ م

مركز النشر العلمي  
جامعة الملك عبدالعزيز  
جدة



## المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين

إبتسام عبدالرحمن حلواني و عيدروس عبدالله سرور الصبان و خديجة محمود زكي

أستاذ مشارك                      أستاذ مساعد                      محاضر

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز - جدة

المستخلص : يعتبر الوقت مورداً مهماً بالنسبة للإنسان ، وما يفقد منه لا يمكن تعويضه ، لذلك إهتم الدين الإسلامي الخفيف بالوقت وحث على الاستفادة منه ، ونبه إلى أن الشخص سيحاسب على كيفية إنفاقه ، كما وجه العلماء منذ زمن إلى ضرورة الاهتمام بالوقت واستغلاله استغلالاً أمثل . ومع تطور الإدارة برزت في العصر الحديث دراسات شتى تركز على الوقت وتعتبره المورد الأول الذي يمكن الاستفادة منه في عمليات التنمية التي تقوم بها الإدارة في المجتمع .

ومن هذا المنطلق نشأت فكرة هذا البحث حيث أعد لدراسة الكيفية التي يستخدم بها المديرين السعوديون وقت الدوام في الأجهزة الحكومية بالمملكة ، والأسباب التي تعطل الاستفادة منه استفادة مثلى مع مقارنة الوضع بمثيله في الولايات المتحدة الأمريكية بغية الاستفادة من خبرتها خاصة وأنها الرائدة في الاهتمام بإدارة الوقت ووضع الأسس اللازمة لها .

يقوم البحث على عدة فرضيات يعتقد أنها السبب في إساءة استخدام وقت الدوام ، كعدم التخطيط ، والاحجام عن التفويض ، وتعقد إجراءات العمل ، واستخدام سياسة الباب المفتوح بدون تقنين ، وتعدد الاجتماعات والمقاطعات المختلفة . . وقد طبق البحث على (٣١٢) مدير سعودي وأمريكي وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها : افتقاد السعوديون للتفويض وتبسيط الإجراءات ومنح الصلاحيات ، فيما

تشابهت العييتان في أوجه المقارنة الأخرى إلى حد ما . . . وقد تم في نهاية البحث وضع التوصيات اللازمة لتحقيق أفضل استخدام لوقت العمل بالإدارات الحكومية قدر الإمكان .

### مقدمة

الوقت سلعة نادرة لا يمكن تعويض ما يُفقد منها فهو يذهب لغير رجعة، وكلما استطاع الإنسان التحكم في وقته كلما كان قادراً علي الاستفادة منه بشكل أكبر . . .

والإدارة هي الأساس الذي تركز إليه عمليات التنمية في أي مجتمع، والقائد الإداري أحوج ما يكون إلي الوقت، يوزع عليه أنشطته ليحقق من خلالها أهداف التنظيم الذي يعمل به، لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يحرص القادة الإداريون علي الوقت وينفقونه في الأنشطة الرئيسة التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المرغوبة. إلا أن ما نلاحظه اليوم هو تزايد شكوى المديرين من عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بالرغم من كل التسهيلات والتطورات التي يشهدها العالم من حولنا. . وإدارة الوقت ليست موضوعاً جديداً، فقد بدأ الاهتمام بها منذ عام ١٩٥٨م حين أصدر جيمس ماكي (James Mccay) كتابه «إدارة الوقت» وتوالت الدراسات والأبحاث بعد ذلك علي مر السنوات، إلا أن الشكوى من ضيق الوقت مازالت قائمة. لذلك فقد تم إعداد هذا البحث لدراسة الكيفية التي يتم بها استخدام المديرين لوقت الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة، والأسباب التي تؤدي إلى عدم إمكانية الاستفادة منه مع مقارنة الوضع في المملكة بالوضع في الولايات المتحدة الأمريكية في محاولة للاستفادة من خبرة الدولة الرائدة في دراسة إدارة الوقت والاهتمام بها.

أما أهداف الدراسة فتتلخص فيما يلي:

- التعرف على الكيفية التي يقضي بها المديرين السعوديون والأمريكيون وقت الدوام.
- معرفة مدى تفوق الإدارة الأمريكية في استخدام الوقت ومقارنة ذلك بالإدارة السعودية.
- التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقت المديرين وتحد من استخدامهم للوقت بفعالية.
- إرساء القواعد الفعالة لاستخدام وقت العمل بشكل أفضل.
- ويقوم البحث على ست عشرة فرضية أهمها:
- لا يخطط المدراء لعملهم مسبقاً.
- يميل المدراء إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض . .

- يضيع وقت العمل بسبب تعقد إجراءات العمل وبطء الاتصالات .
- يستعمل المديرون سياسة الباب المفتوح بدون تقنين .
- ينفق المديرون وقتاً كبيراً في الأعمال اليومية الروتينية .
- تأخذ الاجتماعات حيزاً كبيراً من وقت المديرين .

وسيتم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين السعوديين بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة وعينة من المديرين الأمريكيين بالأجهزة الحكومية بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة عن طريق إستبانات تُوزع عليهم لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة مدى ما ينطبق منها على كل فئة لتحديد جوانب المشكلة ومن ثم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالموضوع ووضع التوصيات اللازمة لها .

### إدارة الوقت

الوقت مورد نادر فبالرغم من توفره في تناول الجميع إلا أنه ينضب بسهولة ولا يستطيع الإنسان استعادة ما يفقده منه ، ويلاحظ أن الاهتمام بالوقت بدأ منذ زمن طويل ، فشارل بابيج (Ch. Babbage) نشر في عام ١٨٣٢م رسالة ضمنها بحثاً تجريبياً عن دراسة الوقت في صناعة الدبائيس ، كما قام فرانك جلبرت (F. Guilbert) بدراسة خاصة في مجال البناء بغرض القصد في الوقت الذي يبذله البناؤون في عملهم ، وابتكر هنري جانت (H. Gantt) خريطة توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة في المصنع ، والوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ، كما قام فريدريك تايلور (F. Taylor) بدراساته العملية التي توصل عن طريقها إلى ضرورة تجزئة العملية الصناعية إلى عناصر أساسية ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة فيها ، مع قياس الوقت اللازم لإنجازها ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك<sup>(١)</sup> .

يذكر أن للتراث الإسلامي قصب السبق في مجال الاهتمام بالوقت ، فقد حوت مصادر التشريع الإسلامي الأصلية من قرآن وسنة العديد من خصائص الوقت وأكدت قيمته وأهميته في حياة الفرد عامة والإداري المسلم خاصة لأن عليه أن يعطي الوقت ما يستحقه من اهتمام

(١) محمود عساف ، أصول الإدارة ، (دم : دن ، دت) ص ص ٥٨ : ٦١

وأن يكون حريصاً على استثماره استثماراً أفضل ، قال تعالى مبيناً أهمية الوقت وعظيم نعمته عز وجل ﴿ وهو الذي جعل الليل والنهار خلقاً لمن أراد أن يذكر أو أراد شكوراً ﴾ ( الفرقان ٦٢ ) . كما أكد الرسول الكريم صلي الله عليه وسلم ذلك حين قال ( لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن خمس : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وماذا عمل فيما علم ) ، ولقد عرف المسلمون واجبه نحو الوقت وحرصوا على الاستفادة منه حيث يقول عمر بن عبد العزيز ( إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما ) . ولقد حث الدين الإسلامي على تنظيم الوقت فدعا المؤمن لتوزيع وقته بين الواجبات والأعمال المختلفة حتى لا يطغى بعضها على بعض (٢) .

وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة حيث إن العملية الإدارية لا تنجح إذا لم تستغل الوقت المتاح بشكل أفضل ، كما أن فاعلية المدير تعتمد على مدى قدرته على توزيع وقته وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المنوطة به . . . وتعرف إدارة الوقت بأنها التحكم في توزيع وقت العمل على المهام الإدارية التي يمارسها المدير حسب أهميتها (٣) . لذلك فإنه لا بد للتنظيمات الإدارية من استغلال وقت العمل بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها المرسومة ، وحيث إن الملاحظ في الآونة الأخيرة تدمير كثير من المديرين من ضياع الوقت وعدم القدرة على إنهاء الأعمال المطلوبة ، لذلك فقد نبعت أهمية دراسة إدارة الوقت حيث إن عدم القدرة على إنجاز الأعمال المنوطة بالمديرين كما يقول (Gary Bielous) لا ترجع إلى ضيق الوقت وإنما إلى عدم القدرة على إدارته بشكل جيد . (٤) ولو أردنا التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى إضاعة وقت المديرين لوجدنا أهمها المقاطعات التي يتعرض لها المديرين ، كالزيارات واللقاءات العاجلة مع المراجعين أو الرؤوسين أو الأصدقاء أو غيرهم ، إضافة إلى المكالمات الهاتفية التي تستنفد الكثير من أوقاتهم بجانب الاجتماعات وعدم التخطيط المسبق للأعمال ، والاحجام عن التفويض ، وعدم الاهتمام بوضع الأولويات لإنجاز الأهم قبل المهم مع عدم تحديد وقت معين لإنهاء كل مهمة ، مما يتسبب في ضياع وقت المديرين وعرقلة أدائهم . وكما أشارت كثير من الدراسات

(٢) محمد البرعي ، وعدنان عابدين ؛ الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمستولين ورجال الأعمال ،

الظهران : كلية الإدارة الصناعية ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، ١٩٨٧ ، ص ص ٢٧٧ : ٢٨٠

(٣) حسين عمار ، «مهام المديرين : أساليب التعرف عليها وفعاليتها» ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٧ (رجب ١٤٠٣) ص ٢٠١

(٤) Gary Bielous, "Time management Blunders" *Supervisory Management* (April 1995)p. 14

فإن هناك ثلاث حقائق رئيسة يمكن أن تكون أساساً لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للقادة الإداريين وهي: (٥)

\* إن هناك تفاوتاً في أهمية الوقت بين القادة وإن استخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة كحجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، حيث إن لكل ذلك تأثيره على مدى إدراك القائد لأهمية الوقت مما يؤدي بالتالي إلى اختلاف استخدامهم له.

\* إن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة وإنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فإن هناك عوامل أخرى وأشخاصاً آخرين يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقتهم ليس ملكاً خالصاً لهم.

\* إن فاعلية القائد في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده، بحيث يكون تفانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولعلاقاته الاجتماعية.

\* ولأن القدرة على الاستفادة من الوقت بشكل فعال تعتبر من أهم المهارات التي يمكن أن يملكها المدير فإنه من الضروري عمل الدراسات التي تقود المديرين إلى معرفة كيفية إدارة التنظيم بكفاءة واستغلال موارده كلها بفاعلية بما في ذلك الوقت.

\* ويعتقد بعض الكتاب أن تعلم كيفية وضع الأولويات تعتبر من أهم القواعد التي تساعد على الإدارة الجيدة للوقت حيث ينصحون لعمل ذلك بضرورة توضيح الأهداف وتحديد أولوية المهام حسب تواريخها والتخطيط مقدماً لكل أسبوع مع ضرورة إعادة النظر في استخدام كل قائد لوقته، وتحليل ذلك الاستخدام لمعرفة مدى تركيزه على الأولويات وضرورة البعد عن التأجيل في القضايا المهمة والتخلص من العمل الورقي المتزايد وتقليل المقاطعات. (٦)

(٥) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠، ص ٢٤١.

(٦) Merril Douglass & Donna Douglass, "How to control your Time" *Supervisory Management*, (July 1994) p.6

إن أهم ما يجب على المدير عمله لزيادة كفاءته وفعاليته هو المحاولة الدائمة للتخلص من النشاطات غير الضرورية التي تستنفد وقته وتضيع مجهوداته، كما أن عليه أن يضع لنفسه حداً يستطيع من خلاله إعطاء كل نشاط الوقت اللازم له، يقول (Harry Rotenbury) إن تحديد موعد معين لإنجاز كل مهمة هو أفضل طريقة لسرعة الإنجاز، ولا توجد طريقة أفضل من ذلك. (٧)

وهكذا يتبين تركيز الاهتمام مؤخراً على إدارة الوقت والدور الذي تلعبه في تحقيق فعالية المدير ومن ثم فعالية التنظيم الذي يعمل به. وحيث إن الدراسة المقارنة المعاصرة في مجال الإدارة العامة مهمة جداً، وهي تعبر عن منهج يدخل في كافة البحوث التي تستهدف نتائج قائمة على أساس علمي سليم (٨) فإنه من الأهمية بمكان عمل الدراسات المقارنة لاختبار ظواهر معينة في مجتمعين من خلال عينة تجمع بينها بعض الصفات المشتركة كحد أدنى لمعرفة المظاهر الدالة عليها في المجتمعين ونسب وجودها وأسبابها ونتائجها ومن ثم تحقيق استفادة أحد المجتمعين من التجارب الناجحة التي عولجت بها الظاهرة في المجتمع الآخر مع وضع الظروف البيئية في الاعتبار.

### الدراسة الميدانية

لقد تبين أن الوقت مورد ثمين ومهم لكل شخص في حياته العادية، ويصبح أكثر أهمية وندرة حين يكون وسيلة لتحقيق أهداف عظيمة تبنى عليها أسس تطوير وتنظيم وتنمية شاملة لأي مجتمع.

لذلك فإن هذا البحث يهدف إلى معرفة كيفية استخدام وقت الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية رغبة في التعرف على ما إذا كان الوقت مستخدماً بفعالية وبالقدر الذي يحقق أكبر عدد من أهداف التنظيمات أم لا، وإذا لم يكن الأمر كذلك فإن معرفة الأمور التي تقف عقبة أمام تحقيق ذلك تصبح من الأهمية بمكان حتى يمكن التغلب عليها. كما يهدف البحث إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة الأمريكية تتفوق على الإدارة السعودية في استخدامها لوقت العمل أم لا، وإذا كان

(٧) Harry Potenbury, "Time management and scheduling" *Management World* (May 1979) p.24

(٨) أحمد الصباب، أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جدة: دار البلاد ١٤١٠هـ، ص ١٠٣.



الرد بالإيجاب ففي أي جانب يحدث ذلك وكيف؟ رغبة في التوصل بشكل عام إلى الأساليب الفعالة في استخدام الوقت وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

### الفروض

لتحقيق أهداف الدراسة تم وضع بعض الفروض التي يرمي الباحثون من ورائها إلى توضيح طبيعة المشكلة والتوصل إلى المقترحات المناسبة للسير بالتنظيمات الحكومية إلى الوضع الأفضل . وهي كما يلي :

- (١) لا يخطط المدراء لعملهم مسبقاً مما يضيع الوقت في أعمال ارتجالية .
- (٢) يميل المدراء إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض مما يضاعف من أعبائهم ويضيع وقت العمل في أمور ثانوية .
- (٣) لا يملك الرؤوسون الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم المفوضة لهم .
- (٤) تعاني الإدارات العامة من تعقد إجراءات العمل مما يتسبب في إضاعة مزيد من الوقت .

- (٥) يضيع وقت العمل بسبب سوء الاتصالات .
- (٦) يقوم المديرين بقضاء أعمالهم الخاصة أثناء وقت الدوام الرسمي .
- (٧) ضعف مستوى الرؤوسين وقلة مهارتهم في العمل يضيع وقت رؤسائهم .
- (٨) يضيع وقت المديرين في المجاملات والعلاقات الاجتماعية .
- (٩) ترتفع إنتاجية المديرين في ساعات معينة من وقت العمل .
- (١٠) ينفق المديرين وقتاً كبيراً في الأعمال اليومية الروتينية .
- (١١) يستعمل المديرين سياسة الباب المفتوح بدون تقنين .
- (١٢) لا يستطيع المديرين إنهاء الأعمال المرتبطة بمدة معينة في وقتها .
- (١٣) يتعرض المديرين لمواجهة مشاكل مختلفة ناتجة عن ضياع وقت العمل تؤدي إلى مزيد من الإهدار لوقت العمل .

(١٤) تأخذ الاجتماعات حيزاً كبيراً من وقت المديرين سواء من حيث عددها أو مدتها أو إدارتها.

(١٥) يُسئ المرؤوسون استخدام وقت الدوام الرسمي في معظم الإدارات العامة.

(١٦) لا يهتم المدراء بإساءة مرؤوسيهـم استخدام وقت الدوام الرسمي.

### مجتمع الدراسة

للتحقق من الفروض السابقة قام الباحثون بجمع المعلومات اللازمة لذلك عشوائياً من ٣١٢ شخصاً يشكلون مجموعة كبيرة ومتنوعة من المديرين والمدبرات في إدارات عامة متباينة وفي أعمار متفاوتة ومستويات دراسية مختلفة، حيث تم إعداد استبانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تبحث في كيفية إنفاق المديرين لوقت العمل والجوانب التي تسبب عادة في ضياع ذلك الوقت، على أن يتم ذلك بدراسة فئتين مختلفتين من المدراء تضم إحداهما مدراء سعوديين والأخرى مدراء أمريكيين.

ولقد جرى توزيع (٣٠٠) استبانة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية أعيد منها للباحثين (١٧١) استبانة استبعد منها لعدم الصلاحية ثمان استبانات وتم تحليل (١٦٣) استبانة من العينة السعودية، كما وزعت (٥٠٠) استبانة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية أعيد منها (١٥٥) استبانة استبعد منها لعدم الصلاحية ست استبانات وتم تحليل (١٤٩) استبانة من العينة الأمريكية.

ويلاحظ كبر حجم الاستبانات الموزعة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يعود السبب في ذلك إلى صغر نسبة الاستبانات المتوقع إعادتها والتي لا تتجاوز عادة الـ (١٠٪).

وقد قامت الباحثة الرئيسة بإدخال البيانات للحصول على النتائج في مركز الحاسب الآلي بقسم الطالبات - بجامعة الملك عبد العزيز.

### حدود البحث

١ - حدود مكانية: تم تطبيق البحث على عينة عشوائية من المديرين الأمريكيين بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية وعلى عينة عشوائية من المديرين السعوديين بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

٢- حدود زمنية : استغرق إنجاز هذه الدراسة مدة زمنية مقدارها عام ونصف عام بدأت من صيف عام ١٩٩٠م وانتهت في عام ١٩٩٢م وتم دراسة الوضع خلال الفترة نفسها في كل من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية .

٣- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين السعوديين والأمريكيين .

### الصعوبات

كان من الصعب على الباحثة الرئيسة الوصول إلى العدد المطلوب من المديرين الأمريكيين خاصة وأنه من المعروف هناك عدم التجاوب مع الاستبانات والرد عليها بشكل سريع ، لذلك فقد قامت الباحثة الرئيسة وأحد الباحثين المشاركين بالاتصال بعدة جهات حتى أمكن الحصول على قائمة بأسماء وعناوين (٥٠٠) قيادي إداري عام في مختلف المدن بولاية كاليفورنيا وتم إرسال الاستبانات إليهم بريدياً وبلغت نسبة الردود ٣٠٪ وهي نسبة لم تكن متوقعة أما بالنسبة للعينة السعودية فقد زادت نسبة الردود عن ٥٠٪ ولم تكن هناك أي صعوبات تذكر بالنسبة لهذه العينة .

### منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على كيفية استخدام المديرين السعوديين والأمريكيين للوقت .

### الأسلوب الإحصائي

تم تحليل البيانات الخاصة بالاستبانة إحصائياً باستخدام اختبار الفرضيات كاي تربيع (Chi Square) للتوزيعات التكرارية لأفراد العينة العشوائية المتتقاة، لإثراء الجانب العملي المقارن في الدراسة ، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة يمكن من خلالها تأكيد فعالية استخدام الوقت من قبل أي فئة من المديرين في مجال البحث أو الدراسة .

## مواصفات أفراد العينة

يتبين من الجدول (١) بالملحق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من حيث الجنس حيث بلغت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٧٢٦٨ر٧) عند درجة حرية (١) ومستوى الدلالة (٠ر٠٥) حيث بلغت نسبة أفراد العينة السعودية من الذكور (٨٣٪) بينما كانت نسبة أفراد العينة الأمريكية من الذكور (٧٢٪)، أما بالنسبة للإناث فيلاحظ ارتفاع نسبة النساء في العينة الأمريكية وهي (٢٧٪) بينما هي في العينة السعودية (١٤٪) وهذا يشير إلى وجود عدد كبير من النساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية في الإدارات الحكومية الأمريكية بينما يقل عدد هن في الإدارات السعودية بسبب اقتصار عمل المرأة هنا على جهات عمل معينة ومحددة حيث يعود ذلك إلى الاختلاف بين المجتمعين والظروف البيئية والقيمية لكل منهما.

أما من حيث المؤهلات فيشير الجدول (٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول المؤهلات التي يحملونها حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٤٤٧٨٠ر٤) عند درجة الحرية (٤) ومستوى الدلالة (٠ر٠٥)، فقد ارتفعت نسبة أفراد العينة الأمريكية الحاصلين على مستوى عال من التعليم حيث بلغت نسبتهم (٥٠٪) من مجموع أفراد العينة الأمريكية، بينما بلغت نسبتهم في العينة السعودية (٢٧٪)، وكانت نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية من السعوديين (٥٩٪) فيما بلغت نسبتهم من العينة الأمريكية (٤٥٪) بالإضافة إلى وجود عدد من أفراد العينة السعودية بنسبة (١٣٪) يحمل الشهادة الثانوية ودونها، بينما يندم ذلك بين أفراد العينة الأمريكية مما يؤكد تفوق المستوى التعليمي لدى العينة الأمريكية عن العينة السعودية وهذا ناتج طبيعي قياساً بتاريخ بدء التعليم في الدولتين وإن كان يلاحظ بشكل عام ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة من الفئتين مما يزيد الثقة في الإجابات التي يدلون بها.

وبالنسبة لخبرة أفراد العينة، فكما نلاحظ من الجدول (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الجنسين حول سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٠٩٢٥ر١) عند درجة حرية (٤) ومستوى الدلالة (٠ر٠٥)، فقد ارتفع مستوى الخبرة لدى أفراد العينة، حيث إن نسبة أفراد العينة السعودية التي تتمتع بخبرة عملية بين ثمان سنوات وأكثر (٦٠٪) بينما بلغت نسبة أفراد العينة الأمريكية التي تتمتع بالقدر نفسه من الخبرة (٧٣٪)، ويشير هذا إلى توافر قدر كبير من الخبرة لدى معظم أفراد العينة من الفئتين.

## مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى : لا يخطط المدراء لعملهم مسبقاً مما يضيع الوقت في أعمال ارتجالية

في أحد البحوث التي قام بها « معهد البحوث الأمريكية » سئل المدراء ما هو أكثر ما يوفر لك الوقت في العمل؟ فكان العامل الوحيد الأكثر أهمية كما أجابوا هو التخطيط<sup>(٩)</sup>. وبالنسبة لأفراد العينة في هذا البحث من الفئتين فقد انعدمت الفروق في استجاباتهم حيث أشار غالبيتهم (جدول (٤) بالملحق) إلى أن عدم التخطيط المسبق للعمل يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للوقت حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧٢١ر١) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) بنسبة (٨٥٪) سعوديين و (٩١٪) أمريكيين مما يؤكد إدراك المستجيبين لأهمية التخطيط الذي عادة ما يأخذ في البداية وقتاً طويلاً إلا أن النتائج التي يحققها فيما بعد كما يقول هيبارد ولاندرم (J.Hibbard and R.Landrum) تعوض ذلك الوقت المنفق فيها، لأن كل دقيقة تستغل في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق عند التنفيذ، لذلك فإنهما ينصحان المدراء بأخذ الوقت الكافي للتخطيط والبعد عن إدارة الأزمات على أن يتم ذلك باستخدام بداية يوم الدوام الرسمي أو نهايته حيث يتم تحديد الأهداف اليومية وترتيبها حسب أهميتها. (١٠)

أما بالنسبة للمعاناة الفعلية فيتضح عدم وجود فروق في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت كا<sup>٢</sup> (٤٩٦٦ر٤) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وبنسبة (٥٠٪) من السعوديين و (٦٣) من الأمريكيين وهم يشكلون الغالبية العظمى لا يعانون من ذلك إلا نادراً مما يشير إلى اهتمامهم بالتخطيط وقيامهم به فعلياً.

كما سبق يتضح اهتمام أفراد العينة من الفئتين بالتخطيط، مما ينفي الفرضية الأولى للبحث إلى حد كبير بالنسبة لكل من الفئتين.

(٩) شتر بورجر Chester Burger : كيف تجد الوقت الكافي في : " إدارة الوقت " تحرير : أ. دايل تيمب، ترجمة : د. وليد هوانه، (الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ) ص ٢٤٧

(١٠) Janet Hibbard and Reber Landrum, "How to fight Time and Win" *Personal Journal* ( May 1978 ) p . 256

## الفرضية الثانية: يميل المدراء إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض مما يضاعف من أعبائهم ويضيع وقت العمل في أمور ثانوية

يقول ديل بيتش (Dale Beach) إنه في كل تنظيم لا بد أن يأخذ التفويض الناجح مكانه، والسؤال الذي يجب أن يبرز ليس هو هل نفوض أم لا، بل إلى أي درجة يجب أن نفوض... (١١)

وقد أدركت الغالبية العظمى من أفراد العينة من الفئتين ذلك، جدول (٤) بالملحق، حيث انعدمت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣١٥٢) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد تبين من الإجابات أن (٧٧٪) من السعوديين، و (٧٣٪) من الأمريكيين يرون أن عدم التفويض والمركزية يؤديان إلى عدم استخدام الوقت الاستخدام الجيد. وعندما سُئل المستجيبون من أفراد عينة البحث عن المعاناة الفعلية لهم من هذه المشكلة تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٥٣٨٢) عند درجة (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث أشار (٣٤٪) من السعوديين و (٥٦٪) من الأمريكيين، وهم يشكلون الأغلبية، إلى أنهم لا يعانون من ذلك إلا نادراً. ويلاحظ ارتفاع نسبة الأمريكيين بشكل ملحوظ عن نسبة السعوديين مما يعني أفضلية الوضع الأمريكي، إلى حد ما، خاصة إذا نظرنا إلى نسبة المستجيبين الذين أفادوا بأنهم غالباً ما يعانون من ذلك الوضع وهم يشكلون (٢٨٪) من السعوديين و (١٦٪) من الأمريكيين وهي نسبة متفاوتة أيضاً لصالح المدراء الأمريكيين مما يعني أن جزءاً كبيراً من وقت المدير السعودي يضيع بسبب قلة التفويض. إن المدير الذي يفوض بنجاح يمكنه التحول من مدير منفذ إلى مدرب لمؤوسيه ومحفزاً لهم، إلا أنه يتبين من إجابات أفراد العينة السعودية أن المدير السعودي ما يزال بحاجة إلى مزيد من الرغبة في التفويض الأمر الذي ينفي فرضية البحث الثانية بالنسبة للأمريكيين بشكل مطلق وبالنسبة للسعوديين إلى حد ما.

Dale Beach, "Personnel: The management of people at work", Third ed., (New York: Macmillan Pub. Co., Inc., 1975,) p. 178.

### الفرضية الثالثة: لا يملك الرؤوسون الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم المفوضة إليهم

لقد تبين سابقاً أن المديرين الأمريكيين يفوضون في حين أن استخدام المديرين السعوديين للتفويض يتم إلى حد ما. فهل يحصل الموظفون لديهم على الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم تلك؟

إن من الضروري أن تعطى السلطة اللازمة للمرؤوسين أثناء التفويض حتى يمكنهم أداء أعمالهم، لأن فشل المديرين في تفويض القدر الكافي من السلطة يتسبب في ضياع وقت المرؤوس وعدم قدرته على أداء العمل بشكل جيد. (١٢)

إن الواجب أن يعرف المرؤوس نوعية العمل المكلف به والتائج المأمولة منه، كما يجب - وهو الأهم - أن يحصل على الحق الذي يمكنه بواسطته إنجاز الأعمال المكلف بها كاملة. ولقد اتضح من إجابات أفراد العينة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١٥ ر٠) عند درجة (١) ومستوى دلالة (٠٠٥ ر٠) حيث إرتأت الغالبية بنسبة (٧٣٪) سعوديين و (٧٢٪) أمريكيين إن عدم وجود صلاحيات كافية لدى المرؤوسين يؤدي إلى إضاعة وقت رؤسائهم لتكرار اتصالهم بهم ولجوئهم إليهم، (جدول (٤) بالملحق)، وعند سؤالهم عن مدى معاناتهم من ذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٠٨٧ ر٠) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠٠٥ ر٠) حيث أشارت الغالبية بنسبة (٤٠٪) سعوديين و (٥٢٪) أمريكيين إنهم نادراً ما يعانون من ذلك الأمر الذي يشير إلى أن المدير السعودي يعاني من عدم تمتع مرؤوسيه بالصلاحيات الكافية على عكس المدير الأمريكي الذي لا يعاني من ذلك، حيث أكد ما نسبته (٢٨٪) من المدراء السعوديين أنهم غالباً ما يعانون من ذلك، في حين انخفضت النسبة إلى (٨٪) لدى المدراء الأمريكيين. مما ينفي الفرضية الثالثة للبحث إلى حد ما بالنسبة للمدير السعودي وبشكل مطلق بالنسبة للمدير الأمريكي.

### الفرضية الرابعة : تعاني الإدارات العامة من تعقد إجراءات العمل مما يتسبب في إضاعة مزيد من الوقت

يتبين من الجدول (٤) بالملحق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٩٣٢) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) حيث ارتأت غالبية أفراد العينة بنسبة (٧٥٪) سعوديين، و (٥٥٪) أمريكيين إن تعقد إجراءات العمل يؤدي إلى إهدار وقت أطول في تتبع الإجراءات والانتهاه منها، كما إنها تشير إلى مزيد من الأعباء الملقاة على عاتق الموظفين وامتلاء الوقت المخصص للإنجاز بأمور مكررة وغير ضرورية، فلا يستطيع المدراء تفويض أعمالهم إليهم والتفرغ للأمور الأكثر أهمية. وعند سؤالهم عن معاناتهم الفعلية اتضح أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتهم حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٥٤٣٧) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) حيث أشارت الغالبية بنسبة (٣٧٪) سعوديين و (٤٤٪) أمريكيين إنهم لا يعانون منها إلا نادراً، في حين أن هناك نسبة من السعوديين (٢٨٪) تعاني من هذا الوضع غالباً، أما الأمريكيون الذين يعانون منه غالباً فإنهم لا يشكلون إلا (١٠٪) من مجموع أفراد العينة مما يشير أيضاً إلى أفضلية الوضع لدى الأمريكيين عنه لدى السعوديين وهذا ينفي فرضية البحث لدى السعوديين إلى حد ما ولدى الأمريكيين بشكل مطلق.

### الفرضية الخامسة : يضيع وقت العمل بسبب سوء الاتصالات

إن المدراء عادة ما يقضون وقتاً طويلاً في الاتصالات سواء كانت تلك الاتصالات صادرة من مكاتبهم أو واردة إليها. فالمشكلة أن معظم تلك الاتصالات تتم دون تخطيط، فهي تحدث فجأة وقد تتكرر بشكل غير ضروري مما يساعد على توسعها وتشتتها ويؤدي إلى إهدار مزيد من وقت المدراء ومرؤوسيهم في اتصالات بعيدة عن الدقة والفعالية. فقد أكدت الغالبية من أفراد العينة من الفئتين أن ذلك الوضع يؤدي فعلاً إلى إضاعة وقت العمل حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٨٣٩٨) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، جدول (٤) بالملحق، بنسبة (٨٠٪) من السعوديين، و (٧٨٪) من الأمريكيين. وبسؤال أفراد العينة من الفئتين حول مدى معاناتهم من ذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتهم



حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠ر٠٠٩) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) فقد أكد السعوديون بنسبة (٤٠٪) أنهم غالباً يعانون من سوء نظام الاتصالات في إدارتهم، كما أن (٢٧٪) منهم لا يعانون منها إلا نادراً، أما الأمريكيون فإن غالبيتهم وبنسبة (٥٣٪) يؤكدون ندرة معاناتهم من هذه المشكلة، فيما يشير عدد منهم وبنسبة (٢٥٪) إلى أنهم غالباً ما يعانون منها. ومن هذا يتبين نفي فرضية البحث بالنسبة للأمريكيين إلى حد كبير وليس بشكل مطلق فيما يتبين إثبات فرضية البحث بالنسبة للسعوديين إلى حد ما.

### الفرضية السادسة: يقوم المدراءون بقضاء أعمالهم الخاصة أثناء وقت الدوام الرسمي

لقد سأل الباحثون المستجيبين من الفئتين عما إذا كانوا يقومون بقضاء بعض الأعمال المتعلقة بهم شخصياً أثناء وقت الدوام الرسمي أم لا، وقد كان المقصود بتلك الأعمال على سبيل المثال مغادرة مكان العمل لتسديد الفواتير أو إنجاز بعض الأمور الخاصة بهم في الإدارات الأخرى والتي لا يمكن إنجازها إلا من خلال فترة الدوام الرسمي خاصة وأن هذا الوضع متكرر الحدوث في الإدارات العامة بالملكة، إلا أن الباحثين شعروا بأن المستجيبين لم يفهموا المقصود بالسؤال فجاءت إجاباتهم قاطعة بالنفي حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩٨٣ر) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) فقد أكد غالبية أفراد العينة بنسبة (٦٦٪) من السعوديين و (٧٠٪) من الأمريكيين، جدول (٤) بالملحق، على أن قضاء الأعمال الخاصة أثناء وقت الدوام الرسمي يؤدي إلى عدم استخدام الوقت بمثالية. وعند سؤالهم عن معاناتهم الفعلية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٦٣٥٩ر) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥)، فقد أكدت الغالبية من السعوديين بنسبة (٤٥٪) عدم معاناتهم من ذلك مطلقاً، في حين أكدت الغالبية من الأمريكيين ندرة معاناتهم من ذلك بنسبة (٥٧٪) فإذا كان المستجيبون قد أدركوا المغزى من هذا السؤال فإن فرضية البحث هذه تتنفي بشكل مطلق لكلتا الفئتين.

### الفرضية السابعة: ضعف مستوى الرؤوسين وقلة مهارتهم في العمل يضيع وقت رؤسائهم

يتبين من الجدول (٤) بالملحق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد

العينة من الفئتين حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٤٥٩) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٥) فقد أكدت غالبية المستجيبين من السعوديين بنسبة (٨٥٪) ومن الأمريكيين بنسبة (٧٩٪)، أن ضعف مستوى المرؤوسين وقلة مهارتهم في العمل يؤدي إلى إساءة استخدام وقت الدوام الرسمي، ولا شك أن السبب في ذلك الضعف وانعدام المهارة هو عدم تدريبهم وعدم التفويض إليهم إضافة إلى انعدام الثقة بهم. وعند سؤال أفراد العينة من الفئتين عن مدى معاناتهم من ذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٣٧٦) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٥) فقد أكدت غالبية السعوديين بنسبة (٤٣٪) أنهم لا يعانون من هذه المشكلة إلا نادراً، إلا أنه يلاحظ أن (٣٧٪) منهم يؤكدون معاناتهم من ذلك الوضع غالباً وهي نسبة قريبة من النسبة الأولى مما يشير إلى وجود معاناة لدى المدير السعودي من ضعف مستوى مرؤوسيه إلى حد ما. أما بالنسبة لأفراد العينة الأمريكية فقد أفادت غالبيتهم بنسبة (٥٧٪) أنهم لا يعانون من ذلك إلا نادراً، فيما أفادت نسبة منهم وهي (٢١٪) بأنهم يواجهون هذا الوضع غالباً. ومن ذلك يتبين نفي فرضية البحث بالنسبة للأمريكيين إلى حد كبير وبالنسبة للسعوديين إلى حد ما.

### الفرضية الثامنة: يضيع وقت المديرين في المجاملات والعلاقات الاجتماعية

يرى معظم أفراد العينة من الفئتين أن المجاملات أحد أسباب إضاعة الوقت الرسمي للمدير، فقد تبين من الجدول (٤) بالملحق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٠٠٠٢) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٥) بنسبة (٦٩٪) سعوديين و (٥٤٪) أمريكيين وفي الوقت نفسه يرى (٤٣٪) من الأمريكيين أن ذلك لا يُعد سبباً جدياً لإضاعة وقت المدير، ويرجع هذا من وجهة نظر الباحثين إلى أن نظرة الأمريكي إلى المجاملات والعلاقات الاجتماعية نظرة صارمة تضع حدوداً معينة لهذه العلاقات حتى في إطار الحياة الشخصية للفرد، لذلك فإنها أبعد ما تكون عن اعتبارها وسيلة إضاعة للوقت. وعند سؤال أفراد العينة من الفئتين عن مدى معاناتهم الفعلية من ذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٨٣٥) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٥)، فقد أكد (٧٠٪) من السعوديين و (٦٧٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك أو عدم حدوثه بالمرّة مع ملاحظة أن (١٥٪) من السعوديين و (٧٪)

من الأمريكيين أشاروا إلى أن ذلك يحدث غالباً، مما يشير إلى وجود بعض المعاناة البسيطة لدى المدير السعودي من هذا الوضع. إلا أنه يمكن بشكل عام بعد ذلك، التوصل إلى نفي فرضية البحث هذه لدى السعوديين والأمريكيين بشكل مطلق..

وبصورة عامة، يلاحظ أن هناك عدة تعليقات كتبها المستجيبون من الفئتين حول الأسباب التي تؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل، فلقد رأى السعوديون أن أخطاء المدراء بشكل عام فيما يتعلق بتقدير أهمية الوقت هي السبب في ضياعه، يلي ذلك الأمور الشخصية المتعلقة بالمرؤوسين وما يترتب عليها من إضاعة للوقت. أما بالنسبة للأمريكيين فإنهم يرون أن اتصالات الجمهور بالمديرين تتسبب أحياناً في إضاعة الوقت بالإضافة إلى الاجتماعات وفشل الرؤساء في إيضاح المطلوب للمرؤوسين.

#### الفرضية التاسعة: ترتفع إنتاجية المديرين في ساعات معينة من وقت العمل

لقد تم توجيه سؤال إلى المستجيبين حول الأوقات الأكثر ملاءمة لهم للإنتاجية بشكل أفضل، جدول (٥) بالملحق، فاتفق المستجيبون من الفئتين بنسبة (٥٣٪) من السعوديين و (٦٨٪) من الأمريكيين على أن الصباح المبكر هو الوقت الأكثر إنتاجية بالنسبة لهم ويلاحظ بعد ذلك أن آخر وقت الدوام يعد وقتاً إنتاجياً إلى حد ما بالنسبة للأمريكيين حيث أشار إلى ذلك (٢٤٪) منهم. فيما يرى السعوديون أن كامل وقت الدوام يعتبر وقتاً إنتاجياً بالنسبة إليهم إلى حد ما حيث ذكر ذلك (٣٩٪) منهم، كما يلاحظ من الجدول المذكور أن وقت العودة إلى العمل بعد صلاة الظهر بالنسبة للسعوديين وبعد الغذاء بالنسبة للأمريكيين يعد وقتاً غير مرغوب للعمل إلى حد كبير بالنسبة للفئتين حيث إن الذين اعتبروه وقتاً إنتاجياً يشكلون (٣٪) من السعوديين و (١١٪) من الأمريكيين.

لذلك ينصح كثيرون من خبراء الإدارة المديرين بجدولة الأعمال غير الممتعة في الصباح المبكر مع إلزام الموظفين بعدم إزعاجهم خلال ذلك الوقت. (١٣)

وكما يقول هارولد ايمانويل (Harold M. Emanuuel) «إنه شعور عظيم أن تشعر بأنك أنجزت بعض الأشياء ولم يمض عليك في العمل أكثر من نصف ساعة... فإذا كنت

مثل معظم الناس فإن قدراتك العقلية تكون في ذروتها عند الصباح ، لهذا استغل ساعات الصفاء الذهني وقم بأكثر الأنشطة صعوبة عندما تكون في أوج نشاطك». (١٤)

ويلاحظ أن كثيراً من المستجيبين الأمريكيين في هذه الدراسة قد كتبوا بعض التعليقات بالإضافة إلى إجاباتهم وأجمعوا في تعليقاتهم على أنهم يكونون أكثر إنتاجية عندما ينتهي وقت الدوام الرسمي وتتوقف المقاطعات الهاتفية والشخصية بحيث يستطيعون التركيز والعطاء بشكل جيد ، ومن كل ذلك يتبين ثبات فرضية البحث إلى حد كبير بالنسبة للسعوديين وإلى حد مطلق بالنسبة للأمريكيين .

#### الفرضية العاشرة : تستغرق الأعمال اليومية وقتاً أكبر من الوقت الذي تستحقه لإنجازها

تم عرض عدد من الأعمال اليومية المتكررة على المستجيبين في الاستبانة لتحديد الوقت الذي يستنفده كل منها يومياً وهي : اتخاذ القرارات اليومية ، مقابلة الموظفين وإجابة استفساراتهم ، مقابلة المراجعين ، الاطلاع على الوارد اليومي ، الاتصال بالرؤساء في الإدارة العليا ، الاتصالات الهاتفية ، حل مشاكل الموظفين ، قضاء الأمور الشخصية ، حل المشاكل الطارئة .

واتضح من الإجابات أن الغالبية من كل فئة وهي تمثل (٣٠٪) تقريباً عند تحديد وقت إنجاز كل عمل من الأعمال المذكورة لم تعط وقتاً محدداً وإنما أشارت إلى أن الوقت الذي تستغرقه هذه الأعمال على اختلافها يتغير من يوم لآخر حسب احتياج العمل وظروفه حيث يتبين ذلك جلياً في جميع الجداول من ٦ إلى ٦ ط في خانة «بدون إجابة» كما اتضح أيضاً من الإجابات أن هناك أعمالاً أخرى متكررة ويومية يقوم المستجيبون بها ، حيث ذكر عدد كبير منهم هذه الأعمال وأشاروا إلى أنها تضاف إلى قائمة الأعمال الأساسية التي وضعت في الاستبانة لتشكّل في مجموعها أهم الأعمال التي تستنفد وقت المدير اليومي ، وتتضمن الأعمال التي أضافها المستجيبون مرتبة تنازلياً حسب تكرارها ما يلي :

(١٤) أ. توماس شبارد (Thomas Sheppard) ، فن التفويض في «إدارة الوقت» تحرير أ. دايل تيمب : ترجمة وليد

أولاً : المدراء السعوديون

- ١ - الإشراف على كتابة المعاملات الصادرة والتوقيع عليها أو كتابتها أحياناً خاصة في الموضوعات المهمة .
- ٢ - المشاركة في اللجان والاجتماعات .
- ٣ - القيام بالجولات الميدانية للإشراف والمتابعة .
- ٤ - أخذ وقت للراحة وتناول المشروبات .
- ٥ - التخطيط ووضع جدول يومي معين قبل اتخاذ بعض القرارات .
- ٦ - تحديد الأولويات للأعمال اليومية .

ثانياً : المدراء الأمريكيون

- ١ - كتابة تقارير يومية عن الموظفين أو العمل .
- ٢ - إعداد مذكرات صغيرة عاجلة وبعض الرسائل المهمة .
- ٣ - المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التي تفرض نفسها على الوقت .
- ٤ - التخطيط لبعض الأعمال اليومية .
- ٥ - الجولات الميدانية للإشراف والمتابعة .
- ٦ - القراءة .

وقد أشار المستجيبون من الفئتين إلى أنه لا يمكن أيضاً تحديد وقت لأداء كل عمل من تلك الأعمال، وإنما تتحكم الظروف والاحتياجات الخاصة بكل منها في وقت أدائها والانتهاج منها . أما بالنسبة للمستجيبين من الفئتين والذين قاموا بتحديد وقت تقريبي للأعمال المتكررة الواردة في الاستبانة فقد تبين ما يلي :

### (أ) اتخاذ القرارات اليومية

لقد سُئل المستجيبون من الفئتين عن الوقت الذي يستحقه أداء هذه المهمة يومياً، فبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup>(٢٥٨٧) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) حيث أكدوا أنه يستحق وقتاً يتراوح بين أقل من ساعة إلى ساعة من وجهة نظر السعوديين بنسبة (٥٢٪)، والأمريكيين بنسبة (٣٨٪) (جدول (٦أ) بالملحق). أما الوقت الذي يستغرقه فعلياً من كل منهما، فهو في حدود الوقت المقترح، أي بين ساعة وأقل، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup>(١٨٨٦) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أكد ما نسبته (٤٣٪) من السعوديين و (٣٤٪) من الأمريكيين ذلك، فالقرارات اليومية غالباً ما تستغرق وقتاً قصيراً في اتخاذها باعتبارها قرارات روتينية وهي ما يخصص لها المدراء بعض الوقت، علماً بأنه من الممكن تفويض عملية اتخاذها إلى الموظفين من المستويات الدنيا حتى يتفرغ المدراء للقرارات الأكثر أهمية.

### (ب) مقابلة الموظفين وإجابة استفساراتهم

عند سؤال أفراد العينة من الفئتين عن ذلك تبين عدم وجود فروق في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup>(٨٣١) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أكدت غالبية السعوديين بنسبة (٥١٪) وغالبية الأمريكيين بنسبة (٤٨٪) أن الوقت المستحق لذلك العمل يتراوح بين أقل من ساعة إلى ساعة. أما الوقت الذي يستغرقه فعلياً من كل منهما فهو في حدود الوقت المقترح، أي بين ساعة وأقل، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup>(٨٦٣) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) حيث أكدت غالبية السعوديين بنسبة (٥٠٪) وغالبية الأمريكيين بنسبة (٣٧٪) (جدول (٦ب) بالملحق).

إن لقاء المرؤوسين برؤسائهم عادة ما يتم بناء على رغبة في تفهم مزيد من الأمور المتعلقة بجوانب العمل، أو طلباً لتحديد وشرح بعض الأهداف أو لطرح بعض الأسئلة، أو للحصول على توقيع، أو موافقة على بعض الأمور، وهذه المقاطعات عادة ما تتكرر يومياً وهي تشير في مضمونها أيضاً إلى عدم توفر الرغبة في التفويض لدى المديرين مما يعني في النهاية مزيداً من الجهد والوقت الضائعين لدى الطرفين.

## (ج) مقابلة المراجعين

كما تبين من جدول (٦ ج) بالملحق عند سؤال أفراد العينة عن وضعهم بالنسبة لهذا الجانب، اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٨٦) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أكدت غالبية السعوديين بنسبة (٤٤٪) وغالبية الأمريكيين بنسبة (٣٨٪) أن أقل من ساعة إلى ساعة يعتبر وقتاً كافياً لإنهاء هذه العملية إذا احتاج الأمر. أما الواقع الفعلي فقد أثبت أن غالبيتهم لا يتجاوز حدود الوقت المستحق في ذلك العمل، حيث انعدمت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجاباتهم، فقد كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٠٩) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وقد أكد ذلك (٤٠٪) من السعوديين و (٣٠٪) من الأمريكيين، وتعتبر مقابلة المدراء للزائرين القادمين من خارج التنظيم أحد أهم أساليب المقاطعات التي يتعرض لها بعض المدراء يومياً، وتؤدي إلى إضاعة وقتهم إذا لم تدر بشكل صحيح. فالزائرون قد يأتوا في أي وقت لأي سبب، لذلك ينصح خبراء إدارة الوقت بضرورة غزيلة الزائرين عن طريق السكرتارية وتحديد مواعيد معينة لهم.

## (د) الاطلاع على الوارد اليومي

لقد تبين من إجابات أفراد العينة الذين قاموا بإعطاء إجابة على هذا السؤال (جدول (٥٦) بالملحق) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٣١) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) فقد أكد معظم السعوديين بنسبة (٦٧٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٦٧٪) أن أقل من ساعة إلى ساعة يومياً يعد وقتاً كافياً لذلك. أما الوقت الذي يستغرقونه فعلاً فقد ذكر معظم السعوديين بنسبة (٥٦٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٦٠٪) أنه يقع في إطار الوقت المستحق لذلك العمل فعلاً، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢٥٢) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، والواقع أن مهمة الاطلاع على الوارد اليومي تعد من المهام الأساسية للمديرين، لكن مشكلتها أنها لا تخضع للفرز قبل دخولها مما يضيع وقت المدير في أمور يمكن البت فيها روتينياً.

### (هـ) الاتصال بالرؤساء

لقد سُئل أفراد العينة من الفئتين عن هذه العملية فتبين من إجاباتهم عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٣٠٩٣ ر ٠) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠٠٥) فقد أفادت غالبية السعوديين بنسبة (٧٠٪) وغالبية الأمريكيين بنسبة (٥٩٪) أن أقل من ساعة إلى ساعة من الزمن تكفي لعملية الاتصال هذه. وعندما سئلوا عن الوقت الذي يستغرقونه فعلا تبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢٦٠٣ ر ٠) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠٠٥) فقد أفاد معظم السعوديين بنسبة (٦٤٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٥٠٪) أن ذلك الوقت يمثل حدود الوقت المستفد فعلاً في عملية الاتصال بالرؤساء (جدول ٦هـ) بالملحق). إن تعرض المديرين أحياناً لمقاطعات روتينية من رؤسائهم تؤثر على الاستفادة من وقتهم، وإذا عجز المدير عن التعامل مع تلك المقاطعات فإنه قد يترك أولويات العمل في سبيل أعمال أقل أهمية.

### (و) الاتصالات الهاتفية

عندما سُئل أفراد العينة عن الوقت الذي يرونه كافياً لتلك العملية، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢٦٠٩ ر ٠) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠٠٥)، فقد أفادت غالبية السعوديين بنسبة (٦١٪) وغالبية الأمريكيين بنسبة (٤٥٪) أن أقل من ساعة إلى ساعة أيضاً تمثل الوقت الذي تستحقه الاتصالات الهاتفية الرسمية في اليوم الواحد. أما بالنسبة للواقع الفعلي فقد أفاد معظم السعوديين بنسبة (٥٦٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٣٣٪) إن الوقت المستفد فعلاً يقع في حدود الوقت المستحق بالنسبة لهم، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٦٠٨٣ ر ٠) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠٠٥) كما يتبين من الجدول (٦ و) بالملحق ويعتبر الهاتف عنصراً فعالاً في إضاعة الوقت مع أنه في الوقت نفسه أهم وسيلة للمحافظة على الوقت إلا أن سوء استخدامه في الإدارة يحوله إلى أداة سلبية تهدر وقت العمل وتعطل الإنجاز.

### (ز) حل مشاكل الموظفين

تبين من إجابة معظم أفراد العينة من الفئتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٥١٨ ر ٠) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠٠٥)، فقد أفاد معظم السعوديين بنسبة (٦٦٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٥٤٪) بأن أقل من ساعة



إلى ساعة يعتبر وقتاً كافياً لها وذلك يتمثل في حدود الوقت المستغرق فعلياً من قبلهم في أدائه حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٣٩١) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) حيث ذكر ذلك (٥٨٪) من السعوديين و (٤٤٪) من الأمريكيين (جدول (٦ز) بالملحق).

### (ح) قضاء الأمور الشخصية

تبين من إجابة أفراد العينة من الفئتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٩٣) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) فقد رأى السعوديون بنسبة (٣٤٪) والأمريكيون بنسبة (٣٣٪) أن الوقت الذي يجب أن يصرف في هذا العمل يتراوح بين أقل من نصف ساعة إلى نصف ساعة. وقد أثبت الواقع الفعلي أيضاً صحة ذلك، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٠٥٦) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥) بنسبة (٢٨٪) للسعوديين و (٣٢٪) للأمريكيين مع ملاحظة أن أكثر من (٥٠٪) من أفراد العينة لم يجيبوا على هذا السؤال. جدول (٦ح) بالملحق.

### (ط) حل المشاكل الطارئة

يتبين بخصوص هذه المشاكل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من الفئتين حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٨) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث أفاد معظم السعوديين بنسبة (٥٦٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٥٣٪) أن أقل من ساعة إلى ساعة يكفي لحلها يومياً. كذلك الوضع بالنسبة للواقع الفعلي، فقد انعدمت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٢٣٦) عند درجة حرية (٤) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أكد معظم السعوديين بنسبة (٤٨٪) ومعظم الأمريكيين بنسبة (٣٨٪) أنهم ينفقون في حلها وقتاً يقع في حدود الوقت المستحق (جدول (٦ط) بالملحق). والواقع أن المشكلات الطارئة تتعدد، وهي تواجه المديرين عامة في أحيان كثيرة فيفاجأون عند مواجهتها، وتضيق أولوياتهم من أجل التصدي لها، خاصة إذا كانوا ممن يرفضون التنازل عن بعض أعمالهم بالتفويض، فيظل وقتهم مهدداً بالطوارئ التي لا تنتهي، والتي يلزمهم البحث عن الحلول الصائبة لمواجهتها في كل مرة.

وبنظرة عامة إلي جميع الجداول المذكورة بالملحق من (٦ إلى ٦ط) تبين أن السعوديين يركزون على أقل من نصف ساعة إلى نصف ساعة لإنجاز معظم الأعمال اليومية المتكررة، سواء من حيث الوقت المستحق أو الوقت الفعلي، أما الأمريكيون فإنهم يركزون على أكثر من نصف ساعة إلى ساعة لإنجازها سواء من حيث الوقت المستحق أو الوقت الفعلي ومن ذلك تبين أنه لا يوجد فرق كبير بين الفئتين في استخدام وقت العمل اليومي، كما يتبين نفي فرضية البحث المتعلقة باستغراق الأعمال اليومية لأوقات تفوق الأوقات المستحقة لها بالنسبة لكل من السعوديين والأمريكيين على حد سواء.

### الفرضية الحادية عشرة: يستعمل المديرين سياسة الباب المفتوح بدون تقنين

يرى (GARY BIELOUS) أن سياسة الباب المفتوح المطلقة هي المعوق الأول لإدارة الوقت بكفاءة. لذلك فلا بد من غربلة الزائرين دائماً إضافة إلي ضرورة استخدام هذه السياسة لفترات معينة يومياً وليس طوال الوقت. (١٥)

وكما يتبين من (الجدول ٧) بالملحق) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول استعمالهم لسياسة الباب المفتوح، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٥٣ر٧) عند درجة حرية (٢). ومستوى دلالة (٠.٠٥) فقد أكدت غالبيتهم استعمالهم لهذه السياسة في بعض الأحيان يؤدي إلى إضاعة وقتهم فعلاً مع اختلاف الفئات التي تضيع وقت المديرين من الفئتين، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٢٤٠ر٠٠٨) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أشارت غالبية السعوديين بنسبة (٥٠٪) إلى أن الوقت يضيع مع أفراد الجمهور المتعامل معهم، يلي ذلك وبنسبة (٤٢٪) المرؤوسين الذين يحتاجون إلى رؤسائهم ويضطرون إلى الدخول عليهم من وقت لآخر. أما بالنسبة للأمريكيين فقد أشار معظمهم وبنسبة (٤٤٪) إلى أن ضياع الوقت يتم بشكل كبير مع مرؤوسيتهم في استخدامهم لهذه السياسة، يلي ذلك (٣٠٪) منهم أشاروا بأن الوقت يضيع مع زملائهم المديرين الذين يضطرون لاستقبالهم في بعض الأحيان مما يعني أن المرؤوسين يشكلون نسبة طيبة في إضاعة وقت رؤسائهم من الفئتين باستخدام هذه السياسة. أما الجمهور فإنه يضيع وقت المدير السعودي بشكل أكبر ربما بسبب الاهتمام الكبير بالعلاقات الاجتماعية، أو بسبب عدم اقتناع المراجع بمواجهة أي شخص آخر

دون المدير للحصول علي الخدمة أو الشكوى أو غير ذلك . وكما يلاحظ من (الجدول (٧) بالملحق) فإن الذين أشاروا إلى استعمال هذه السياسة بشكل دائم كانوا (١٣ر٥٪) من السعوديين و (١٪) من الأمريكيين، أما الذين ذكروا بأنهم نادراً ما يستخدمونها فقد كانوا (٢١ر٥٪) من السعوديين و (٣١٪) من الأمريكيين مما يشير بشكل عام إلى أن المدراء الأمريكيين يتحكمون بشكل أكبر في استخدامهم لهذه السياسة التي تهدف إلى تسهيل اتصال الآخرين بالإدارة وتنمية اتصالات أكثر فعالية وليس إعاقة قدرة المدير على التفكير والتخطيط والتركيز في الإنجاز، الأمر الذي يتفي فرضية البحث بالنسبة للأمريكيين بشكل مطلق وبالنسبة للسعوديين إلى حد ما .

#### الفرضية الثانية عشر : لا يستطيع المدراء إنهاء الأعمال المرتبطة بمدة معينة في وقتها

يتبين من (الجدول (٩) بالملحق) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين عند سؤالهم عن مدى إنجازهم للأعمال التي تخصص لها مواعيد إنجاز في وقت محدد، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٩٤٩٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٥ر٠) فقد أشارت غالبية السعوديين بنسبة (٥٧٪) إلى أن ذلك يحدث في معظم الأوقات، كما أكد ما نسبته (٥٦٪) من الأمريكيين ذلك . أما الذين أفادوا بعدم استطاعتهم إنهاء هذه الأعمال في وقتها المحدد وهم قلة بلغت نسبتهم (٣٪) في كل من الفئتين فقد سُئلوا عما يقومون به كحل للمشكلة (جدول (١٠) بالملحق) فأجاب معظم السعوديين بأنهم يقومون بإضافة عدد من الموظفين لإنهاء العمل، فيما أفاد معظم الأمريكيين بأنهم يلجأون إلى العمل خارج وقت الدوام ولكن بشكل غير رسمي لإنهاء تلك الأعمال . إن عدم معاناة المستجيبين بشكل عام من مهمة إنهاء الأعمال المحددة بموعد معين في وقتها إنما يشير إلى أن وجود موعد محدد لإنجاز المهام يفرض على الشخص استغلال كل الوقت المتاح أمامه بشكل سليم للانتهاء، أما ترك الأعمال تسير وفقاً لظروف الوقت والإمكانات وغيرها فإنه يؤدي إلى تمدد الأعمال جميعها على كامل الوقت دون إنجازها حيث يبرز هنا قانون باركنسون الذي يقول : «يتمدد العمل ليملاً الفراغ المتوافر لتسجيله»<sup>(١٦)</sup> .

(١٦) : روزف . ماكولو (Rose V. Macullough) : إدارة دقائقك : كيف تمسك بزمام وقتك في : إدارة الوقت :

أ . دايل تيمب : ترجمة وليد هوانه : مرجع سابق ، ص ٣٧١ .

وبلاحظ أن بعض المستجيبين كتبوا بعض التعليقات هنا حيث ذكر السعوديون أن إعطاء كل عمل الوقت المناسب لإنجازه ومساعدة الرؤوسين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتخفيفهم يؤدي إلى إنهاء الأعمال في وقتها. أما الأمريكيون فقد علقوا بأنه من الضروري إعادة تقييم توزيع الوقت ونظام العمل وترتيب الأولويات من وقت لآخر، كما أشاروا إلى أنه من الضروري تطوير الإجراءات وكيفية استخدامها لإنهاء تلك الأعمال في وقتها. ومن كل ذلك يتبين نفي فرضية البحث هذه بالنسبة لكل من السعوديين والأمريكيين بشكلٍ مطلق.

### الفرضية الثالثة عشر: يتعرض المديرين لمواجهة مشاكل مختلفة بسبب الوقت تؤدي إلى مزيد من الإهدار لوقت العمل

لقد وضعت أمام المستجيبين عدة بدائل تمثل أهم المشاكل التي يواجهها المدراء نتيجة عدم استخدام وقت العمل بمتالية (جدول (١١) بالملحق) فاتفق السعوديون بنسبة (٤٠٪) والأمريكيون بنسبة (٤٦٪) على أن الشعور بالإرهاق النفسي والبدني يعد أول مشكلة يعاني منها كل منهما نتيجة سوء استخدام الوقت، يلي ذلك اضطرار السعوديين إلى ترك بعض الأعمال دون إنهاء بنسبة (٣٦٪) أو إنهاء العمل بأي شكل كان أو الاضطرار إلى العمل خارج وقت الدوام بشكل غير رسمي بنسبة (٢٢٪) وأخيراً اضطرارهم إلى أخذ قرارات متسرة بنسبة (٢٠٪). أما الأمريكيون فإنهم ذكروا بنسبة (٤٣٪) أن اضطرارهم للعمل خارج وقت الدوام بشكل غير رسمي يعد المشكلة التي تواجههم بعد الشعور بالإرهاق، يلي ذلك بنسبة (٣٨٪) ترك بعض الأعمال بدون إنهاء، فيما ذكر (٣١٪) منهم أنهم يضطرون لاتخاذ قرارات متسرة في بعض أمور العمل بسبب ضيق الوقت، أما إنهاء العمل بأي شكل كان فيعتبر البديل الأخير بالنسبة لهم حيث حصل على (٣٠٪). وإذا كان الإرهاق النفسي والبدني هو أول وأهم مشكلة يعاني منها المديرين في الفئتين، فإن ذلك يعني انخفاضاً في القدرة على التركيز والتخطيط والإنجاز أيضاً وبالتالي إضاعة أكبر للوقت، لذلك ينصح الكثيرون بضرورة إدارة الوقت عن طريق الحاسب الآلي، حيث إن البرامج المختلفة المتاحة تجداول الاجتماعات وتضع الأهداف وتخفف عبء العمل الورقي كما تنظم الروتين اليومي وتدير الوقت بكفاءة. (١٧)

ويلاحظ أنه عند النظر إلى المتغيرات الأخرى التالية للشعور بالإرهاق نجد أن معظم المدراء الأمريكيين اختاروا اضطرارهم للعمل خارج الدوام بشكل غير رسمي مما يعطي دلالة على أهمية ارتباطهم بالعمل وتحمل مسؤولية إنهائه ولو تم ذلك على حساب وقتهم الخاص ودون مقابل.

ولقد أضاف المستجيبون من الفئتين مشاكل أخرى يواجهونها نتيجة لذلك ، حيث ذكر السعوديون أنهم يعانون من عدم وجود فرص للتفكير والتطوير ، فيما ذكر الأمريكيون أنهم يعانون من عدم إمكانية التحضير المناسب لإعداد القرارات المختلفة مع القفز بين الموضوعات المختلفة بالإضافة إلى الشعور بعدم الرضا ، ومن كل ذلك يتبين إثبات فرضية البحث بالنسبة لكل من السعوديين والأمريكيين بشكل مطلق .

**الفرضية الرابعة عشرة: تأخذ الاجتماعات حيزاً كبيراً من وقت المديرين سواء من حيث عددها أو مدتها أو إدارتها**

لقد سُئل المستجيبون من الفئتين عن ملاحظتهم حول الاجتماعات التي يعقدونها في إدارتهم سواء مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم جدول (١٢) بالملحق ، فجاءت النتائج كما يلي :

#### (١) عقد اجتماعات لموضوعات لا تحتاج إلى اجتماع

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٣ر٠٠٣) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) فقد أكدت غالبية المديرين السعوديين بنسبة (٤٤٪) وبنسبة (٤٦٪) من الأمريكيين حدوث ذلك أحياناً مع رؤسائهم . أما بالنسبة لحدوث ذلك في الاجتماع مع المرؤوسين فقد تبين من الجدول وجود فروق في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١ر٥٤٣) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، ففي الوقت الذي أكدت فيه غالبية السعوديين حدوث ذلك مع مرؤوسيههم أحياناً بنسبة (٤٤٪) ، أكد ما نسبته (٥٨٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك . من ذلك يتبين أن بعض اجتماعات المدراء السعوديين مع رؤسائهم ومع مرؤوسيههم قد تحدث بدون حاجة إليها أما الأمريكيون فإن ذلك قد يحدث في أحيان متباعدة مع رؤسائهم ، أما مع

مرؤوسيههم فذلك لا يحدث إلا نادراً . والواقع أنه من المهم للشخص الذي يقرر عقد اجتماع معين أن يتأكد أولاً ما إذا كان من الممكن إيصال المعلومات المتعلقة بهذه الاجتماعات بدون حاجة إلى تجميع الأفراد وإضاعة وقتهم، كأن ترسل خطابات بذلك أو غيرها، أم لا، وهل من الضروري مشاركة جميع الأفراد أم لا .

### (٢) التخطيط للاجتماعات

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول التخطيط للاجتماع مع الرؤساء، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١٠ر١١) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) فقد أفادت غالبية السعوديين بنسبة (٨٤٪) أن اجتماعاتهم مع رؤسائهم دائماً ما تكون مجهزة بخطة مسبقة، في حين ذكرت غالبية أفراد العينة من الأمريكيين بنسبة (٤١٪) أن ذلك يحدث أحياناً في اجتماعاتهم مع رؤسائهم . كذلك الوضع أيضاً بالنسبة للاجتماعات مع المرؤوسين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٨٦ر٤٠) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، فقد أفادت غالبية السعوديين بنسبة (٤٣٪) أن اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم دائماً ما تكون مجهزة بخطة مسبقة، في حين أكدت غالبية الأمريكيين بنسبة (٤٨٪) أن ذلك يحدث أحياناً في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم . تبين مما سبق أن الوضع لدى المدراء السعوديين يختلف عنه لدى المدراء الأمريكيين بالنسبة لوضع الخطط السابقة للاجتماعات، حيث يحرص المدراء السعوديون على وضع خطط مسبقة للاجتماعات بشكل دائم مما يعني ضياعاً أقل للوقت، فيما يحدث ذلك مع الأمريكيين في بعض الأحيان مما يشير إلى إهدار الوقت في اجتماعات غير مجدولة .

### (٣) التزام المجتمعين بالخطط السابقة

إن هذا الالتزام يعني عدم تأجيل الموضوعات إلى اجتماعات أخرى لاحقة، بالإضافة إلى الاستفادة من وقت الاجتماع في إنها مهام تساعد على تحقيق أهداف التنظيم . وعند سؤال أفراد العينة من الفئتين، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتهن حيث

كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧ر٠٦٥) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، فقد أشار المدراء السعوديون بنسبة (٥٢٪) إلى أن ذلك يحدث دائماً في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم فتيين من الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٧ر٥٨١) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، فقد أشارت غالبية المدراء السعوديين إلى حدوث ذلك بصفة دائمة في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم بنسبة (٥٠٪) ، بينما أكد المدراء الأمريكيون بنسبة (٥٢٪) حدوث ذلك أحياناً مما يشير إلى وجود اختلاف بين السعوديين والأمريكيين بالنسبة لهذا الجانب لصالح السعوديين .

#### (٤) عدد الاجتماعات وحاجة العمل

تبين من الجدول ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١١ر٧٤١) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، فقد أشار المدراء السعوديون بنسبة (٥٨٪) أنه نادراً ما يفوق عدد اجتماعاتهم مع رؤسائهم حاجة العمل ، كما أشار ما نسبته (٥٤٪) من الأمريكيين إلى ندرة ذلك . كذلك الأمر بالنسبة لاجتماعاتهم مع مرؤوسيههم . فقد تبين من الجدول ، أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢ر٠٠٦) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، فقد أكد معظم المدراء السعوديين أيضاً بنسبة (٦٣٪) أن ذلك لا يحدث في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم إلا نادراً أما بالنسبة للأمريكيين ، فقد أشار ما نسبته (٥٦٪) منهم ندرة حدوث ذلك مع مرؤوسيههم مما يشير إلى وجود تشابه إلى حد ما بين فئتي المستجيبين في عدد اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم بالنسبة لحاجة العمل ، أما بالنسبة للاجتماعات مع الرؤساء فإن الوضع لدى المديرين السعوديين أفضل إلى حد ما .

#### (٥) الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٥ر٥٠٢) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) ، فقد أشارت الغالبية من الفئتين بنسبة (٤١٪) من

السعوديين و (٤٧٪) من الأمريكيين إلى أن اجتماعاتهم مع رؤسائهم تكون طويلة في بعض الأحيان . أما بالنسبة لاجتماعاتهم مع مرؤوسيههم ، فيتبين من الجدول ، أيضاً ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٧٣٦) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) ، حيث أشارت الغالبية بنسبة (٤٣٪) من السعوديين ندرة إطالة وقت الاجتماعات مع المرؤوسين ، في حين أكد الأمريكيون بنسبة (٤٤٪) أن اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم تكون طويلة في بعض الأحيان . والواقع أن الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات يشكل وقتاً أثمن من الأوقات المتعلقة بإنجاز أعمال أخرى ، وذلك لكونه يضم مجموعة من الأفراد عطلت أعمالهم من أجل هذه الاجتماعات ، فإذا طالت بسبب نقاط ثانوية أهدر الوقت لأسباب لا قيمة لها .

### (٦) تأثير المجاملات على وقت الاجتماع

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول تأثير المجاملات على وقت الاجتماع مع الرؤساء ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٠٦٠٣) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) ، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٥٠٪) من السعوديين و (٥٨٪) من الأمريكيين إلى أنه نادراً ما تأخذ المجاملات جزءاً كبيراً من وقت اجتماعاتهم مع رؤسائهم . أما بالنسبة للاجتماع مع المرؤوسين فيتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٠٢٤) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) ، فقد أكدت الغالبية بنسبة (٤٨٪) من السعوديين و (٥١٪) من الأمريكيين ندرة ذلك في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم ما يتبين معه وجود تقارب تام في الوضع بين الفئتين .

### (٧) الخروج إلى موضوعات جانبية

يتبين من الجدول ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول خروجهم إلى موضوعات جانبية في اجتماعاتهم مع رؤسائهم ، حيث كانت



قيمة كا<sup>٢</sup> (٠ر٨٣٩) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥)، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٤٣٪) من السعوديين و (٥٠٪) من الأمريكيين إلى أن ذلك يحدث في بعض الأحيان في اجتماعاتهم مع رؤسائهم. أما بالنسبة لاجتماعاتهم مع مرؤوسيهم فيتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٩ر٤٨٨) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥) فقد أشارت الغالبية بنسبة (٤٢٪) من السعوديين و (٥٦٪) من الأمريكيين إلى حدوث ذلك في اجتماعاتهم مع مرؤوسيهم في بعض الأحيان، مما يتبين معه وجود تطابق كبير في الوضع بين أفراد الفئتين علماً بأنه يلاحظ وجود نسبة لا بأس بها من كل فئة (وهي أفضل إلي حد ما لدى السعوديين) تشير إلى أن ذلك نادر الحدوث في اجتماعاتهم سواء كان ذلك مع رؤسائهم أو مرؤوسيهم.

إن الخروج إلي موضوعات جانبية، يعبر عن سبب من أسباب إضاعة الوقت في الاجتماعات دون طائل، حتى لو كانت هناك جداول معدة لتسيير دفة الاجتماعات، فإن الخروج إلى موضوعات جانبية وعدم القدرة على السيطرة عليها وإنهاؤها غالباً ما يؤدي إلى مضاعفة وقت الاجتماعات دون هدف أو فائدة.

#### (٨) حدوث خلافات بين المجتمعين

يتبين من الجدول، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حول حدوث خلافات بين المجتمعين في اجتماعهم برؤسائهم، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٠ر٧٨٢) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥)، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٥٥٪) من السعوديين و (٦٤٪) من الأمريكيين إلى أن ذلك نادراً ما يحدث في اجتماعاتهم مع رؤسائهم. أما بالنسبة لحدوث ذلك في اجتماعاتهم مع مرؤوسيهم، فتبين من الجدول، أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة بين أفراد العينة من الفئتين حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٢ر٨٤١) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠ر٠٥)، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٥٢٪) من السعوديين و (٧٠٪) من الأمريكيين ندرت حدوث ذلك في اجتماعاتهم مع مرؤوسيهم، مما يشير إلى تشابه كبير في الوضع بين أفراد العينة من الفئتين وهو وضع جيد بالنسبة للاجتماعات لدى كل منهما، فحدوث الخلافات بين المجتمعين عادة ما ينشأ نتيجة

اختلاف وجهات النظر بين بعض أفراد اللقاءات في موضوعات معينة فتتعدد الآراء ويصر كل طرف على موقفه ويضيع وقت الاجتماع في محاولات يائسة لإحلال الاتفاق . وبصفة عامة ، مما سبق يتبين أن الاجتماعات لا تشكل عقبة كبيرة في استغلال وقت العمل بشكل مثالي بالنسبة لفتى البحث ، وإن كانت لم تصل أيضاً إلى درجة الكمال ، مما ينفي الفرضية الخاصة بها إلى حد كبير بالنسبة للمديرين السعوديين وإلى حد ما بالنسبة للمديرين الأمريكيين .

### الفرضية الخامسة عشرة: يسء المرؤوسون استخدام وقت الدوام الرسمي في معظم الإدارات العامة

لقد تبين من إجابات أفراد العينة من الفئتين جدول (١٣) بالملحق أن المدراء السعوديين يعانون من عدم استخدام مرؤوسيههم لوقت العمل استخداماً أمثل بشكل يفوق المدراء الأمريكيين ، وقد تعددت مظاهر إساءة استخدام وقت العمل ومنها:

#### (١) استقبال الأصدقاء من خارج العمل

يتبين من الجدول ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٢١٩ر٥) عند درجة الحرية (٣) ومستوى دلالة (٥ر٠٥) ، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٣٩٪) من السعوديين و (٤٤٪) من الأمريكيين إلى ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيههم .

#### (٢) إضاعة الوقت في شرب الشاي

يتبين من الجدول ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٤٢٢٠ر٥) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٥ر٠٥) ، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٣٤٪) من السعوديين إلى حدوث ذلك من مرؤوسيههم في بعض الأحيان ، في حين أكدت الغالبية بنسبة (٥٦٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيههم .

### (٣) قراءة الصحف

يتبين من الجدول، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٩٧٢٥ر٢٩) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥). فقد أشارت الغالبية بنسبة (٢٩٪) من السعوديين حدوث ذلك من مرؤوسيهـم في بعض الأحيان، في حين أكدت الغالبية بنسبة (٤٧٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيهـم.

### (٤) التأخر في الحضور

يتبين من الجدول، وجود فروق ذات دلالة واضحة في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٩٨ر١٥) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥)، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٣٤٪) من السعوديين حدوث ذلك من مرؤوسيهـم في بعض الأحيان، في حين أكدت الغالبية بنسبة (٤٦٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيهـم.

### (٥) تبكير الانصراف

يتبين من الجدول، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٨٩٧ر٢٢) عند درجة حرية (٣) ومستوي دلالة (٠٠٥). فقد أشارت الغالبية بنسبة (٣١٪) من السعوديين و (٤٨٪) من الأمريكيين ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيهـم.

### (٦) تبادل الزيارات مع الموظفين الآخرين في المكاتب

يتبين من الجدول، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٠٥٣٠ر٢٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥)، فقد أشارت الغالبية بنسبة (٤٣٪) من السعوديين و (٥٢٪) من الأمريكيين إلى حدوث ذلك من مرؤوسيهـم في بعض الأحيان.

### (٧) الخروج لأعمال خاصة

يتبين من الجدول، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (١٨٦٧٧ر١٨) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥). فقد أشارت الغالبية بنسبة (٤٠٪) من السعوديين إلى حدوث ذلك من مرؤوسيهـم في بعض الأحيان، في حين أشارت الغالبية بنسبة (٤٨٪) من الأمريكيين إلى ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيهـم.

### (٨) تكرار طلب الإجازات الطارئة

تبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> (٤٠٣٣٨ر٤٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥). فقد أشارت الغالبية من السعوديين بنسبة (٤٤٪) حدوث ذلك من مرؤوسيهـم في بعض الأحيان، في حين أكد ما نسبته (٤٥٪) من الأمريكيين إلى ندرة حدوث ذلك من مرؤوسيهـم.

وإذا نظرنا للبدليل (دائمًا) في الجدول المذكور، نجد أن نسب الإجابات للسعوديين أمام مختلف أوجه التقصير هذه تتراوح بين (٦٪) و (١٧٪)، بينما نجدها بالنسبة للأمريكيين تتراوح بين (١٪) و (٥٪) مما يشير في النهاية إلى وجود معاناة فعلية لدى المدراء السعوديين، علمًا بأن بعض المستجيبين من الفئتين قاموا بكتابة بعض التعليقات التي توضح وتضيف مظاهر أخرى لإضاعة المرؤوسين للوقت، حيث اتفق السعوديون والأمريكيون على أن الأخطاء التي تنجم عن تقصير الموظفين أنفسهم هي أهم الوسائل الأخرى لإضاعة الوقت. إلا أن مضمون هذه الأخطاء اختلف بين الفئتين، حيث يرى السعوديون أنها تمثل الاتكالية وعدم الاهتمام بالمسؤولية وإضاعة المعاملات وضعف الخبرة والثقافة والمعرفة وتكديس المعاملات بالإضافة إلى بعض المشاكل النفسية والاجتماعية. أما الأمريكيون فيرون أنها تمثل عدم التنظيم، والافتقار إلى القدرة على ترتيب الأولويات، وعدم التركيز في العمل، وعدم التخطيط. كما ذكر المستجيبون من الفئتين أن المكالمات الهاتفية تأتي في المقام

الثاني بالنسبة لإضاعة وقت المرؤوسين وأخيراً البطء بصفة عامة في إنجاز المعاملات . ومن كل ما سبق يتبين إثبات فرضية البحث بالنسبة للسعوديين إلى حد كبير ونقيها إلى حد كبير بالنسبة للأمريكيين . علماً بأن الباحثين لاحظوا أن المديرين السعوديين كانوا أكثر واقعية عندما أجابوا على الأسئلة المتعلقة بمرؤوسيتهم على عكس الوضع عندما كانت الأسئلة تتعلق بهم أنفسهم .

**الفرضية السادسة عشرة : لا يهتم المدراء بإساءة مرؤوسيتهم استخدام وقت الدوام الرسمي**

لمعرفة ما إذا كان أفراد العينة من الفئتين يهتمون بتوجيه مرؤوسيتهم نحو الاستخدام الأمثل لوقت العمل ، فقد وضعت أمامهم مجموعة من البدائل التي يمكن تطبيق بعض منها في إيقاف المرؤوسين عن إساءة استخدامهم لوقت الدوام كما يتبين من (الجدول (١٤) بالملحق) وهي :

#### (١) الإنذارات الشفوية

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٧٥٩) عن درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) . حيث أشارت الغالبية بنسبة (٥٠٪) من السعوديين و (٥١٪) من الأمريكيين إلى أنهم يستخدمون الإنذارات الشفوية دائماً عندما يسئ مرؤوسوهم استخدام وقت العمل .

#### (٢) الإنذارات الكتابية

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين ، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٢٥٣) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) . حيث أشارت الغالبية بنسبة (٤٧٪) من السعوديين و (٤٢٪) من الأمريكيين إلى استخدام الإنذارات الكتابية مع مرؤوسيتهم في بعض الأحيان .

### (٣) الحسم من المرتب

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٢٣٤٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥). حيث أشارت الغالبية بنسبة (٣٥٪) من السعوديين و (٥٠٪) من الأمريكيين إلى عدم استخدام الحسم من المرتب كوسيلة لتعديل سلوك مرؤوسيههم عند إساءتهم استخدام وقت العمل.

### (٤) منع استقبال المعارف في المكاتب

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (١٦٠٧٦) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥). فقد أشارت الغالبية من السعوديين بنسبة (٢٨٪) إلى عدم حدوث ذلك أبداً مع مرؤوسيههم. في حين أكدت الغالبية من الأمريكيين بنسبة (٣٥٪) ندرة حدوث ذلك.

### (٥) منع ترك المكاتب

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٦٧٩٣٣) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥) فقد أشارت الغالبية من السعوديين بنسبة (٣١٪) إلى حدوث ذلك إما بصفة دائمة أو في بعض الأحيان، في حين أكد ما نسبته (٣٤٪) من الأمريكيين عدم حدوث ذلك مطلقاً.

### (٦) استخدام الحوافز

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة كا<sup>٢</sup> (٥٦٨٥) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥). فقد أشارت الغالبية من السعوديين بنسبة (٣٧٪)، ومن الأمريكيين بنسبة (٤٧٪) إلى استمرار استخدام الحوافز كوسيلة لتعديل سلوك المرؤوسين عند إساءتهم استخدام وقت العمل.

## (٧) القدوة الحسنة

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  (٣٠٧٢٠ ر ٣٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥) فقد أشارت الغالبية بنسبة (٨٩٪) من السعوديين و (٧٦٪) من الأمريكيين إلى استخدام القدوة الحسنة كوسيلة لتعديل سلوك مرؤوسيه عند إساءة استخدام وقت العمل.

## (٨) إعطاء وقت للراحة

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة من الفئتين، حيث كانت قيمة  $\chi^2$  (١٠٦٦٧ ر ١٠) عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (٠٠٥). فقد أشارت الغالبية من السعوديين بنسبة (٣٠٪) عدم إعطاء المرؤوسين وقتاً للراحة عند إساءة استخدامهم لوقت العمل، في حين أكد الأمريكيون بنسبة (٥٤٪) دائمية إعطاء مرؤوسيهم وقتاً للراحة عند إساءة استخدامهم لوقت العمل.

مما سبق يتضح أن استخدام أسلوب القدوة الحسنة من الرؤساء في الفئتين يمثل الوسيلة الدائمة والأكثر استخداماً لتوجيه المرؤوسين، أما البدائل الأخرى فقد اختلف ترتيبها وطريقة استخدامها بين الفئتين.

وبالنسبة للوسائل الأخرى التي يستخدمها المدبرون من الفئتين في حل هذه المشكلة مع مرؤوسيهم، ذكر السعوديون أنهم يستخدمون النصح والتذكير بالله والتشجيع والتكريم وغرس الحماس والمتابعة الدورية وإطلاع المرؤوسين على التقارير المكتوبة عنهم ودراسة حالة البعض منهم عند الحاجة، بالإضافة إلى المطالبة بإنجاز معدل يومي من المعاملات. أما الأمريكيون فقد أفادوا بأنهم يركزون على تدريب مرؤوسيهم على إدارة الوقت والتطوير والتفويض ووضع أهداف محددة للأداء ذات مواعيد انتهاء محددة مع إعطائهم أوقات راحة إجبارية، وتعويدهم على تقبل المشاكل والبحث عن حلولها بأنفسهم. مما سبق يتبين نفي الفرضية بالنسبة لكل من المدراء السعوديين والمدراء الأمريكيين، حيث يقوم كل منهم بالاهتمام بإساءة المرؤوسين استخدام وقت الدوام الرسمي.

## نتائج البحث

تبين أنه بالإضافة إلى الأعمال اليومية العادية التي تستغرق وقت المديرين، أن هناك أعمالاً إضافية أخرى تتخذ من وقتهم الكثير وهي كما يلي:

### - عينة المديرين السعوديين

الإشراف على كتابة بعض المعاملات الصادرة. الاجتماعات والمشاركة في اللجان. جولات المتابعة الميدانية. أخذ وقت للراحة. التخطيط. تحديد الأولويات.

### - أما بالنسبة للمديرين الأمريكيين فإن الأعمال المضافة هي

كتابة تقارير يومية. إعداد مذكرات عاجلة، المشاركة في الاجتماعات. التخطيط. جولات المتابعة الميدانية. القراءة.

\* يخطط المدراء السعوديون والأمريكيون لأعمالهم بشكل مسبق في معظم الأحيان.

\* يعاني المدراء السعوديون إلى حد ما من مشكلة عدم التفويض، أما المدراء الأمريكيون فإنهم لا يعانون منها.

\* لا يملك عدد كبير من الرؤوسين السعوديين الصلاحيات الكافية في بعض الأحيان، أما الرؤوسين الأمريكيين فإنهم يتمتعون بالقدر الكافي من الصلاحيات بشكل مطلق.

\* يضع وقت العمل لدى المدراء السعوديين بسبب سوء الاتصالات إلى حد كبير، فيما يتندر حدوث ذلك لدى المدراء الأمريكيين.

\* يعاني المدراء السعوديون من تعقد إجراءات العمل إلى حد ما في إداراتهم، أما المدراء الأمريكيون فإنهم لا يعانون من ذلك.

\* لا يقوم المديرين السعوديون والأمريكيون بقضاء أعمالهم الخاصة أثناء وقت إيدوام الرسمي بشكل دائم.

\* يواجه عدد كبير من المدراء السعوديين ضعفاً في مستوى رؤوسيههم إلى حد ما، أما المدراء الأمريكيون فإنهم نادراً ما يواجهون ذلك.

\* لا تؤدي المجاملات والعلاقات الاجتماعية إلى إضاعة وقت المديرين السعوديين



والأمريكيين على حد سواء.

\* ترتفع إنتاجية المدراء السعوديين والأمريكيين في ساعات معينة من وقت الدوام دون الساعات الأخرى خاصة المدراء الأمريكيين.

\* لا تأخذ الأعمال اليومية من المديرين السعوديين والأمريكيين وقتاً يفوق الوقت المستحق لإنجازها.

\* يخصص معظم المدراء السعوديين أقل من نصف ساعة إلى نصف ساعة لإنجاز كل عمل من الأعمال اليومية المتكرره فيما يخصص معظم المدراء الأمريكيين أكثر من نصف ساعة إلى ساعة لإنجاز كل عمل منها.

\* يستخدم المديرون الأمريكيون سياسة الباب المفتوح بشكل مقنن أما المديرون السعوديون فإن تقنينهم لها يتم إلى حد ما.

\* يشكل المراجعون أغلب المقاطعين للمديرين السعوديين نتيجة استخدام سياسة الباب المفتوح، فيما يشكل الرؤوسون أغلب المقاطعين للمديرين الأمريكيين نتيجة استخدام تلك السياسة.

\* لا يعاني المدراء السعوديون والمدراء الأمريكيون من عدم إنهاء الأعمال المرتبطة بمدة معينة في وقتها.

\* اتفق المدراء السعوديون والمدراء الأمريكيون على أن أول وأهم المشاكل التي يواجهونها نتيجة سوء استخدام وقت العمل هي مشكلة الشعور بالإرهاق النفسي والبدني.

\* يضطر المديرون السعوديون لترك بعض الأعمال بدون إنهاء نتيجة ضياع وقت العمل، فيما يعمد المديرون الأمريكيون إلى العمل خارج وقت الدوام بشكل غير رسمي لمواجهة ذلك.

\* لا تسبب الاجتماعات في إضاعة وقت المديرين من الفئتين إلا في حدود معينة حيث يتبين ذلك فيما يلي:

- إن المدراء السعوديين يعقدون في بعض الأحيان اجتماعات لموضوعات لا تحتاج إلى اجتماع سواء مع رؤسائهم أو رؤوسيتهم. أما المدراء الأمريكيون فإن ذلك يحدث

بالنسبة إليهم مع رؤسائهم في أحيان متباعدة أما مع مرؤوسيههم فإن ذلك نادر الحدوث .

- إن المدراء السعوديين يضعون خططاً مسبقة لاجتماعاتهم مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم بشكل دائم ، أما المدراء الأمريكيون فإنهم يفعلون ذلك أحياناً .

- يتلزم المدراء السعوديون بخطط الاجتماعات المسبقة في اجتماعاتهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم بشكل دائم ، وبالنسبة للمدراء الأمريكيين فإنهم يلتزمون بتلك الخطط مع رؤسائهم ومرؤوسيههم أحياناً .

- إن عدد الاجتماعات التي يعقدها المدراء السعوديون والمدراء الأمريكيون مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم نادراً ما تزيد عن حاجة العمل الفعلية .

- تطول اجتماعات المدراء السعوديين مع رؤسائهم أحياناً ويندر حدوث ذلك في اجتماعاتهم مع مرؤوسيههم . أما المدراء الأمريكيون فإن اجتماعاتهم تطول مع مرؤوسيههم ورؤسائهم في بعض الأحيان .

- لا تأخذ المجالات والعلاقات الاجتماعية جزءاً كبيراً من وقت الاجتماعات لدى المدراء السعوديين والأمريكيين إلا نادراً سواء كان ذلك في اجتماعاتهم مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم .

- يخرج المجتمعون من المدراء السعوديين والأمريكيين إلى موضوعات جانبية في بعض الأحيان خلال اجتماعاتهم مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم .

- لا يعاني المجتمعون من المديرين السعوديين أو الأمريكيين من حدوث أي خلافات بين المجتمعين سواء في اجتماعاتهم مع رؤسائهم أو مرؤوسيههم .

\* يهتم المديرون السعوديون والمديرون الأمريكيون على حد سواء بإساءة مرؤوسيههم استخدام وقت الدوام الرسمي .

\* لا يحسن الرؤسون السعوديون استخدام وقت الدوام الرسمي ، بينما يحسن الرؤسون الأمريكيون استخدامه بشكل أفضل .

\* اتفق المدراء السعوديون والمدراء الأمريكيون على استعمال أسلوب القدوة الحسنة

لتوجيه رؤوسهم نحو الاستخدام الأمثل لوقت الدوام الرسمي .

## التوصيات

### أولاً: توصيات الجمهور

لقد قام عدد من المستجيبين من الفئتين بوضع بعض التوصيات التي رأوا أنها تساعد على حل مشكلة عدم استخدام وقت العمل استخداماً أمثل ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أدلوا باقتراحاتهم من المستجيبين السعوديين (٤٥٪) ومن المستجيبين الأمريكيين (٣٥٪) وكما يلاحظ من المقترحات المقدمة منهم فيما يلي أن المديرين السعوديين ركزوا في معظم توصياتهم على الرؤوسين وما يساعد على إدارة وقتهم بفاعلية عن طريق رؤسائهم ، أما المديرون الأمريكيون فقد ركزوا في معظم توصياتهم على المديرين وما يساعد على إدارة وقتهم بفعالية .

### (١) مقترحات أفراد العينة السعودية مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب التي حصلت عليها تلك المقترحات

- \* الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وتشجيع الموظفين بصورة عامة وتوجيههم .
- \* تجهيز مكتب استقبال في كل إدارة حكومية يمنع المراجعين من دخول المكاتب ، على أن يكون للمكتب وسائل اتصال مع الإدارة لإنجاز أعمال المراجعين ، مع إيجاد أماكن لجلوسهم .
- \* إعداد مكتب في كل إدارة خدمة حكومية لخدمة الموظفين في الإدارات الأخرى ، أو تخصيص مندوبين لمراجعة وإنجاز معاملات الموظفين في الإدارات الأخرى .
- \* إيجاد القوى البشرية الكافية لإنجاز العمل في كل إدارة ، مع البعد عن زيادة العدد عن الحاجة .
- \* وضع خطط دائمة لجميع الأعمال المستمرة ومناقشتها مع الموظفين في بداية وضع كل خطة ، ثم متابعة معدلات الإنجاز والحفز على زيادتها .
- \* وضع أهداف محددة لكل موظف ، مع تحديد كمية العمل الواجب إنهاؤها يومياً ومحاسبة الموظف عند التقصير .

- \* تحديد دقيق للمسؤوليات والصلاحيات للجميع .
  - \* تنظيم العمل حسب الأولويات .
  - \* تخصيص أوقات راحة للموظفين مع كافتيريا صغيرة تلبى احتياجاتهم .
  - \* الاهتمام بنظام الحضور والغياب أو بطاقات الحضور والانصراف عن طريق الحاسب الآلي .
  - \* إعلام الجمهور بأوقات معينة يمكن فيها مقابلة المدراء والالتزام بها .
  - \* الاستعانة بالتقنية الحديثة والخبرات للاستفادة من الوقت .
  - \* إعداد نظام داخل الإدارات الحكومية يوضح الأوقات المسموح بها للموظف بالخروج من إدارته لقضاء أعماله الخاصة .
  - \* منع الزيارات غير الرسمية لمكاتب الموظفين .
  - \* تبسيط الإجراءات وإعادة التنظيم من وقت لآخر بالشكل الذي يحافظ على وقت العمل .
  - \* الاهتمام بمراقبة ومتابعة الموظفين واستعمال العقاب عند الضرورة .
  - \* التركيز على التدريب لما له من دور كبير في رفع كفاءة الأداء واختصار الوقت .
  - \* الخوف من الله ، والتمسك بالأسس الإسلامية مع توخي الأمانة والإخلاص في استخدام وقت العمل .
  - \* حرص المدراء على أن يكونوا قدوة حسنة في استخدامهم للوقت .
  - \* وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً للرغبات والقدرات .
  - \* توعية الأفراد، مرؤوسين ورؤساء وجمهور، بأهمية الوقت وضرورة المحافظة عليه .
  - \* جعل المحافظة على وقت العمل بنداً من بنود تقارير الكفاءة الخاصة بالموظفين .
- (٢) مقترحات أفراد العينة الأمريكية مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب التي حصلت عليها تلك المقترحات

- \* عمل خطط وجداول يومية للعمل والالتزام بها.
- \* التدريب على إدارة الوقت مع عمل حلقات نقاش في إدارة الوقت بشكل دائم.
- \* قفل باب المكتب لوقت معين يومياً لمنع الإزعاج والمقاطعات التي تتسبب في إضاعة الوقت.
- \* عمل مواعيد لكل شيء: رد المكالمات، وقت بداية ونهاية الاجتماعات، مقابلة الموظفين والجمهور... إلخ.
- \* تخصيص الأوقات المتقطعة بين الاجتماعات والجولات الميدانية مثلاً لإكمال بعض الأعمال التي لم تنته للاستفادة من تلك الأوقات.
- \* الاحتفاظ بسجل أسبوعي للاستخدام الفعلي للوقت حتى يتمكن المدير من معرفة كيفية إنفاقه لوقته.
- \* جعل اتصال الجمهور بالسكرتير أو مدير الإدارة وليس بالمدير.
- \* على المرؤوسين كتابة تقارير عن أعمالهم ووضعها بجانب الهاتف كالمفكرة الصغيرة والقوائم وغيرها.
- \* الحرص على فهم العمل ومراجعة الإجراءات دورياً، وتصحيح المشاكل حسب وقت حدوثها.
- \* ضرورة تعليم المرؤوسين كيفية تحمل مسؤوليات عملهم والشعور بأن استخدام الوقت بمثابة مهمة كل منهم.
- \* توجيه المرؤوسين والزاهم بتقبل جداول الوقت.
- \* علي المدير أن يكون قدوة حسنة في استخدامه للوقت.
- \* وضع إجراءات فعالة للأداء وتطويرها وإعطاء المرؤوسين تعليمات واضحة.
- \* وضع أهداف واضحة وتحديثها كل ثلاث شهور مع مراجعة أساليب العمل دائماً.

- \* الاهتمام بالاتصالات وترابطها .
- \* الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومساعدة الرؤوسين وتحفيزهم ووضع الثقة فيهم .
- \* متابعة الرؤوسين والاهتمام بالجولات الميدانية .
- \* الاهتمام بالتدريب حتى ترتفع الكفاءة ويحسن استخدام الوقت .

### ثانياً: توصيات الباحثين

- \* يجب على المدير أن يوزع أنشطة العمل اليومية على ساعات الدوام بشكل محدد، على أن يعلن ذلك للجميع لاحترامه والالتزام به .
- \* يجب أن يتعرف المدير على كيفية استخدامه لوقت عمله، عن طريق إعداد جدول زمني لفترة معينة يسجل بها جميع أنشطته اليومية ووقت بدايتها ونهايتها بما في ذلك المقاطعات وغيرها حتى يكتشف أسلوب استخدامه للوقت ويحدد مضيعات وقته التي قد يكون هو أحد أسبابها .
- \* وضع خطة أسبوعية مكتوبة مع الأهداف، والتدريب على الالتزام بها مهما كلف الأمر .
- \* ضرورة التفويض لأن على المدير ألا يفعل شيئاً يمكنه تفويضه لغيره، كما أن عليه تفويض الصلاحيات الكافية والمواعيد المناسبة لإنهاء كل مهمة .
- \* ضرورة الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي كلما كان ذلك ممكناً .
- \* يجب فرز البريد اليومي حتى لا يضيع وقت المدير في قراءة خطابات روتينية أو الرد عليها .
- \* تحديد وقت معين لاستقبال الزائرين والتصرف بلباقة في إنهاء المقابلات مع اللجوء إلى عقد اللقاءات العاجلة مع بعض الزوار وقوفاً حتى لا يضطروا للجلوس وإضاعة الوقت .
- \* تعيين وقت محدد للرد على المكالمات الهاتفية بعد غربلتها، وضرورة كتابة النقاط المزمع التحدث بشأنها بالنسبة للمكالمات التي يرغب المدير في إجرائها .

- \* البحث عن نقاط القوة والإبداع لدى المرؤوسين وتقويتها حتى يمكن الاعتماد عليهم في حل المشكلات الروتينية والتصرف الفوري بدلاً من مقاطعة رؤسائهم.
- \* القيام بالأعمال الأكثر تعقيداً أو صعوبة في الوقت الذي يكون فيه المدير في أوج نشاطه في الصباح المبكر، على أن يتلزم الجميع باحترام ذلك الوقت وعدم مقاطعة المدير خلاله.
- \* يجب التركيز على المهمة الواحدة والتفرغ لها لأن التنقل من مهمة لأخرى يساعد على إضاعة الوقت ويشعر بالإحباط لعدم القدرة على الانتهاء.
- \* الالتزام اليومي بكتابة قائمة المهام المطلوب إنهاؤها في اليوم التالي وترتيبها حسب أولويتها.
- \* تقنين استخدام سياسة الباب المفتوح بتحديد موعد محدد لها يومياً.
- \* أهمية ربط المهمات بمواعيد معينة لإنجازها، وتعويد النفس على التقيد بتلك المواعيد.
- \* لتجنب الإرهاق، يمكن تقسيم كل مهمة إلى مهام صغيرة والبدء في كل منها على التوالي مع ضرورة إعطاء المدير لنفسه فترة راحة بعد انتهاء كل مهمة من المهمات الصعبة أو المعقدة.
- \* يمكن إنجاز الكثير من الموضوعات عن طريق كلمات قليلة مكتوبة، إذ ليس من الضروري أن يتم إبلاغ كل معلومة عن طريق المواجهة والنقاش.
- \* من الخطأ التعود على العمل خارج وقت الدوام باستمرار، لأن العمل سيتمدد على الساعات الطويلة المتاحة دون الانتهاء منه.
- \* تجنب البدء في مهام معقدة قبل الخروج للصلاة أو قبل انتهاء الدوام مباشرة، وأن تستغل هذه الأوقات في الأنشطة ذات الأولوية المنخفضة.
- \* يجب الاستفادة من الأوقات المهمة كالتى تضيع في انتظار بدء اجتماع مثلاً في أداء بعض الأعمال التي لا تحتاج إلى تركيز أو جهد.
- \* عدم عقد الاجتماعات إلا بوجود أهداف واضحة ملحة مع إعداد خطط متكاملة لها توزع قبل موعدها لاختصار وقت المجتمعين بالإلمام بها مسبقاً وعدم انتظار المتأخرين عن

الحضور وتنبههم إلى ضرورة الالتزام مستقبلاً.  
 \* توجيه الرؤوسين إلى المحافظة على أوقات الدوام واستخدامها لصالح العمل فقط مع إلزامهم بإنهاء مهامهم في مواعيد محددة لها سلفاً.  
 \* أهمية القيم والأخلاق الإسلامية، وضرورة توضيحها وبيانها للموظفين والمديرين السعوديين من أجل تحقيق القدوة الحسنة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- \* البرعي، محمد، وعابدين، عدنان، الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمستقلين ورجال الأعمال، الظهران: كلية الإدارة الصناعية، ١٩٨٧.
- \* بورجر، شستر، كيف تجد الوقت الكافي، في: «إدارة الوقت» تحرير: أ. دايل تيمب، ترجمة وليد هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ.
- \* شبارد، توماس، «فن التفويض»، في: «إدارة الوقت» تحرير: أ. دايل تيمب، ترجمة وليد هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ.
- \* الصباب، أحمد، أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جدة: دار البلاد، ١٤١٠هـ.
- \* عساف، محمود، أصول الإدارة، د. م، د. ن، د. ت.
- \* عمار، حسين، «مهام المديرين: أساليب التعرف عليها وفعاليتها» مجلة الإدارة العامة - العدد ٣٧، رجب ١٤٠٣هـ، ص ١٩٦ - ٢١٤.
- \* كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠.
- \* ماكولو، روزف. «إدارة دقائقك، كيف تمسك بزمام وقتك»، في إدارة الوقت: تحرير أ. دايل تيمب، ترجمة وليد هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١١هـ.



## ثانياً : المراجع الأجنبية

- Beach, Dale**, *Personnel: The Management of People at Work*. 3rd ed., New York: Mcmilan Pub.Co., Inc., 1975.
- Bielous, Gary**, "Time Management Blunders" *Supervisory Management*. April 1995, pp. 14-15.
- Douglas, Merrill and Douglass, Donna**, "How to Control Your Time", *Supervisory Management*. July 1994, pp. 6-7.
- Duncan, W. Jack**, *Great Ideas in Management: Lessons from The Founders and Foundations of Managerial Practice*. San Francisco: Jossey Bass Publ., 1989.
- Hebbard, Janet and Landrum, Robert**, "How to Fight Time and Win", *Personal Journal*. May 1978, p. 256.
- Kruk, Leonard B.**, "Time Management Through Software", *Supervisory Management*, July 1995, pp. 11-12.
- Rotenbury, Harry C.**, "Time Management and Scheduling", *Management World*. May 1979, pp. 20-30.

الملاحق  
جدول (١) - الجنس  
مواصفات أفراد العينة من حيث الجنس والجنسية

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
%٧٢	%٨٣	ذكر
%٢٧	%١٤	أنثى
%١	%٣	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	المجموع
مستوى الدلالة ٠٠٥	درجات الحرية ١	قيمة كا <sup>٢</sup> ٧٢٦٨

جدول (٢) - المؤهلات

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
%٥	%١٠	دكتوراه
%٤٥	%١٧	ماجستير
%٤٥	%٥٩	بكالوريوس
-	%١١	ثانوية عامة
-	%٢	أقل من الثانوية العامة
%٥	%١	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	المجموع
مستوى الدلالة ٠٠٥	درجات الحرية ٤	قيمة كا <sup>٢</sup> ٤٤٧٨٠

جدول (٣) - الخبرات

البيائل	السعوديون	الأمريكيون
أقل من سنتين	٧٪	٣٪
٢ - ٤ سنوات	١٥٪	٦٪
٥ - ٧ سنوات	١٨٪	١٧٪
٨ - ١٢ سنة	٢٢٪	٢٥٪
أكثر من ١٢ سنة	٣٨٪	٤٨٪
بدون إجابة	٠٠	١٪
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪
قيمة كا <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى الدلالة
١٠٩٢٥	٤	٠٠٥

## جدول (٤)

## أسباب عدم استخدام وقت العمل استخداماً فعالاً لدى المستجيبين

سبب الدلالة	درجات الحرية	قيمة $\chi^2$	أسباب عدم استخدام				يؤدي إلى عدم الاستخدام الأقل للوقت				الأسباب					
			لا يحدث أبداً	أحياناً	غالباً	سبب الدلالة	لا	نعم	سبب الدلالة	درجات الحرية		قيمة $\chi^2$				
١,٠٥	٢	٤,٩١٦	%٥	%١٠	%٢٥	%٢٣	%٢٥	%٢٣	%٢٥	١	١,٧٢١	%٧	%١٢	%٩١	%٨٥	عدم التخطيط المسبق للعمل
١,٠٥	٢	٤٥,٣٨٢	%١٣	%٢١	%١٦	%٢٤	%١٦	%٢٨	%١٥	١	٣,١٢٥	%٣٥	%١٨	%٧٣	%٧٧	المركزية وعدم التفويض
١,٠٥	٢	٢٣,٠٧٧	%٢٣	%١٥	%٨	%٤٠	%٨	%٢٨	%٥	١	٠,١١٥	%٢٨	%٢١	%٧٢	%٧٣	عدم وجود صلاحيات لدى الموظفين
١,٠٥	٢	١٥,٤٣٧	%٢٥	%١٧	%١٠	%٣٧	%١٠	%٢٨	%٥	١	١,٩٣٢	%٤٤	%٢٠	%٥٥	%٧٥	تعدد إجراءات العمل
١,٠٥	٢	١١,٠٠٩	%٧	%١٨	%٢٥	%٢٧	%٢٥	%٤٠	%٥	١	١٨,٣٩٨	%٢٠	%١٥	%٧٨	%٨٠	بطء الاتصالات
١,٠٥	٢	٢١,٣٥٩	%٢٣	%٤٥	%٣	%٣٣	%٣	%٧	%٥	١	٠,٩٨٣	%٢٨	%٢٨	%٧٠	%٦٦	قضاء الأعمال الخاصة
١,٠٥	٢	٢,٣٧١	%١٠	%٩	%٢١	%٤٣	%٣٧	%٣٧	%٥	١	٢,٤٥٩	%٢٠	%٩	%٧٩	%٨٥	ضعف مستوى الموظفين
١,٠٥	٢	١٢,٨٥٥	%٣١	%٢٦	%٧	%٤٤	%١٥	%١٥	%٥	١	٠,٠٠٢	%٤٣	%٢٣	%٥٤	%٦٩	ضياع الوقت في المجالات

جدول (٥)

الأوقات الأكثر ملاءمة للمستجيبين لإنجاز الأعمال

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
%٦٨	%٥٣	بداية الدوام
%٢٢	%١٤	وقت الضحي
%١١	%٣	بعد صلاة الظهر مباشرة - أول وقت الظهر
%٢٤	%٧	آخر الدوام
%٩	%٣٩	جميع الأوقات

جدول رقم (٦)

الوقت المستحق والوقت الفعلي لأداء الأعمال اليومية من وجهة نظر المستجيبين

جدول رقم (١٦)

اتخاذ القرارات اليومية

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%٩	%٢٥	%٦	%٢٦	٣٠ دقيقة وأقل
%٢٥	%١٨	%٣٢	%٢٦	٣١ - ٦٠ دقيقة
%٦	%٨	%٥	%٧	٦١ - ٩٠ دقيقة
%١١	%٤	%١٣	%٦	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%٨	%٧	%٩	%٤	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٤١	%٣٨	%٣٥	%٣١	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		
٠,٠٥ ٤ ١٨,٨٦		٠,٠٥ ٤ ٢٥,٧٨		

جدول رقم (٦ ب)  
مقابلة الموظفين وإجابة استفساراتهم

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%١٩	%٢٤	%٢٠	%٢٤	٣٠ دقيقة وأقل
%١٨	%٢٦	%٢٨	%٢٧	٣١ - ٦٠ دقيقة
%١١	%٥	%٦	%٩	٦١ - ٩٠ دقيقة
%٦	%١٠	%٨	%١٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%٨	%٥	%٣	%٤	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٣٨	%٣٠	%٣٥	%٢٤	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> ١٨,٨٦			درجة الحرية ٤	
مستوى الدلالة ٠,٠٥			مستوى الدلالة ٠,٠٥	

جدول رقم (٦ ج)  
مقابلة المراجعين

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%١٣	%١٥	%١٥	%١٦	٣٠ دقيقة وأقل
%١٧	%٢٥	%٢٣	%٢٨	٣١ - ٦٠ دقيقة
%٢	%٤	%٢	%٤	٦١ - ٩٠ دقيقة
%٩	%٧	%١٣	%١٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%١٣	%١٦	%٧	%١٢	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٤٦	%٣٣	%٤٠	%٢٨	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> ٣,٠٩			درجة الحرية ٤	
مستوى الدلالة ٠,٠٥			مستوى الدلالة ٠,٠٥	

## جدول رقم (٦ د)

## الاطلاع على الوارد اليومي

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%٣٤	%٣٩	%٤٦	%٤٢	٣٠ دقيقة وأقل
%٢٦	%١٧	%٢١	%٢٥	٣١ - ٦٠ دقيقة
%١	%٦	%٣	%٤	٦١ - ٩٠ دقيقة
%١	%٦	%٠	%٤	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%١	%٢	%٠	%١	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٣٧	%٣٠	%٣٠	%٢٤	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> ١٢,٥٢		قيمة كا <sup>٢</sup> ١٢,٥٢		درجة الحرية ٤
مستوى الدلالة ٠,٠٥		مستوى الدلالة ٠,٠٥		قيمة كا <sup>٢</sup> ٢٢,٣١

## جدول رقم (٦ هـ)

## الاتصال بالرؤساء

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%٢٤	%٤٧	%٢٨	%٥٧	٣٠ دقيقة وأقل
%٢٦	%١٧	%٣١	%١٣	٣١ - ٦٠ دقيقة
%٩	%١	%٣	%١	٦١ - ٩٠ دقيقة
%٦	%٢	%٤	%٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%١	%١	%٢	%٠	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٣٤	%٣٢	%٣٢	%٢٧	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> ١٢,٥٢		قيمة كا <sup>٢</sup> ١٢,٥٢		درجة الحرية ٤
مستوى الدلالة ٠,٠٥		مستوى الدلالة ٠,٠٥		قيمة كا <sup>٢</sup> ٣٠,٩٣

جدول رقم (٦ و)

الاتصالات الهاتفية

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%٥	%٣٥	%٩	%٤٤	٣٠ دقيقة وأقل
%٢٨	%٢٢	%٣٧	%١٧	٣١ - ٦٠ دقيقة
%٩	%٢	%٦	%٢	٦١ - ٩٠ دقيقة
%١٥	%٢	%١٣	%٤	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%٨	%٣	%٥	%١	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٣٥	%٣٦	%٣٠	%٣٢	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		درجة الحرية مستوى الدلالة		قيمة كا <sup>٢</sup>
٠,٠٥ ٤ ٦٠,٨٣		٠,٠٥ ٤		٦٢,٠٩

جدول رقم (٦ ز)

حل مشاكل الموظفين

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
%١٩	%٤١	%٢٥	%٤١	٣٠ دقيقة وأقل
%٢٥	%١٧	%٢٩	%٢٥	٣١ - ٦٠ دقيقة
%٧	%٢	%٣	%١٠	٦١ - ٩٠ دقيقة
%٦	%٢	%٦	%٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
%٤	%٣	%٢	%١	أكثر من ١٢٠ دقيقة
%٣٩	%٣٥	%٣٥	%٣١	بدون إجابة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		درجة الحرية مستوى الدلالة		قيمة كا <sup>٢</sup>
٠,٠٥ ٤ ٢٣,٩١		٠,٠٥ ٤		١٥,١٨



جدول رقم (٦ ح)  
قضاء الأمور الشخصية

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
٪٣٢	٪٢٨	٪٣٣	٪٣٤	٣٠ دقيقة وأقل
٪٥	٪١٤	٪٥	١٢	٣١ - ٦٠ دقيقة
٪٠	٪٢	٪٠	٪١	٦١ - ٩٠ دقيقة
٪١	٪٢	٪٠	٪٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
٪٠	٪١	٪٠	٪١	أكثر من ١٢٠ دقيقة
٪٦٢	٪٥٣	٪٦٢	٪٥٠	بدون إجابة
٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		درجة الحرية مستوى الدلالة		قيمة كا <sup>٢</sup>
٠٫٠٥ ٤ ١٠٫٥٦		٠٫٠٥ ٤		٧٫٩٢

## جدول رقم (٦ ط)

## حل المشاكل الطارئة

الوقت الذي يستغرقه فعلياً		الوقت الذي يستحقه		بدائل الوقت
الأمريكيون	السعوديون	الأمريكيون	السعوديون	
٪١١	٪٣٤	٪١٩	٪٣٣	٣٠ دقيقة وأقل
٪٢٧	٪١٤	٪٣٤	٪٢٣	٣١ - ٦٠ دقيقة
٪٩	٪٢	٪٣	٪١	٦١ - ٩٠ دقيقة
٪٩	٪٢	٪١٠	٪٢	٩١ - ١٢٠ دقيقة
٪٥	٪٢	٪٣	٪١	أكثر من ١٢٠ دقيقة
٪٣٩	٪٤٦	٪٣١	٪٤٠	بدون إجابة
٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	المجموع
قيمة كا <sup>٢</sup> درجات الحرية مستوى الدلالة		درجة الحرية مستوى الدلالة		قيمة كا <sup>٢</sup>
٠٫٠٥ ٤ ٤٢٫٣٦		٠٫٠٥ ٤		١٩٫٨

جدول (٧)

مدى استعمال المستجيبين لسياسة الباب المفتوح

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
%١	%١٢ر٥	دائماً
%٢٧	%٦٤	أحياناً
%١	%٢١ر٥	نادراً
%٣	%١	بدون إجابة
%١٠٠٠	%١٠٠	المجموع
مستوى الدلالة ر٠٥	درجات الحرية ٢	قيمة كا <sup>٢</sup> ٧ر١٥٣

جدول (٨)

الأفراد الذين يضيع معهم معظم الوقت نتيجة استخدام المستجيبين سياسة الباب المفتوح

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
%٤٤	%٤٢	الموظفين
%١٩	%٥٠	الجمهور
%٣٠	%١٩	الزملاء المديرين
%١	%١٢	الأصدقاء
مستوى الدلالة ر٠٥	درجات الحرية ٣	قيمة كا <sup>٢</sup> ٢٤ر٠٠٨

## جدول (٩)

مدى إنجاز المستجيبين للأعمال التي تخصص لها مواعيد إنجاز في وقت واحد

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
٪٣٦	٪٢٩	نعم
٪٣	٪٣	لا
٪٣	٪٥٧	معظم الأوقات
٪١	٪٧	نادراً
مستوى الدلالة ر٠٥	درجات الحرية ٣	قيمة كا <sup>٢</sup> ٩ر٤٩٠

## جدول (١٠)

الحلول التي يلجأ إليها المستجيبون في حالة عدم إتمام المهام المرتبطة بموعد محدد في وقتها

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
٪٢	٪٦	أخذ وقت أطول
٪٤	٪٧	إضافة عدد آخر من الموظفين
٪١	٪٢	ترك العمل ليوم آخر
٪٦	٪٦	خارج دوام غير رسمي
٪١	٪٠	ترك العمل بدون إنهاء
٪٢	٪٢	تصرف آخر

## جدول (١١)

النتائج التي يعاني منها المستجيبون بسبب عدم استخدام وقت العمل الاستخدام الأفضل

الأمريكيون	السعوديون	البدائل
٪٣٠	٪٢٢	إنهاء العمل بأي شكل كان
٪٤٢	٪٢٢	العمل خارج وقت الدوام
٪٣١	٪٢٠	اتخاذ قرارات متسارعة
٪٤٦	٪٤٠	الشعور بالإرهاق النفسي والبدني
٪٣٨	٪٣٦	ترك الأعمال بدون إنهاء
٪٩	٪٩	أخرى

## جدول (١٢)

## ملاحظات المتجيبين على اجتماعاتهم مع رؤسائهم وعضوئهم

سببى الدولة	درجات الحرية	قيمة ٢٠١٤	سبع الزبون				سببى الدولة	درجات الحرية	قيمة ٢٠١٤	سبع الزبون				البيانات									
			تادرا	السورون الأريكون	أحيان السورون الأريكون	دافسا السورون الأريكون				تادرا	سورون الأريكون	أحيان سورون الأريكون	دافسا سورون الأريكون										
١,٠٥	٢	١١,٥٤٣	%٥٨	%٣٩	%٣٣	%٤٤	١,٠٥	٢	١٣,٠٠٣	%٤٥	%٣٦	%٤٦	%٤٤	١,٠٥	٢	١١,٥١٠	%٣٢	%١٢	%٤١	%٢٨	%٣٤	%٤٨	بعض الموضوعات لا تحتاج إلى اجتماع للاجتماعات خطط مسبقاً
١,٠٥	٢	٤٠,٧٨٦	%١٩	%٢٠	%٤٨	%٢٧	١,٠٥	٢	١١,٥١٠	%٣٢	%١٢	%٤١	%٢٨	١,٠٥	٢	١١,٥١٠	%١٢	%١٢	%٤١	%٢٨	%٣٤	%٤٨	يلتزم رؤساء الجلسات بالخطط
١,٠٥	٢	١٧,٥٨١	%٩	%١٠	%٥٢	%٢٨	١,٠٥	٢	١٧,٠١٥	%١٢	%٨	%٤٩	%٢٧	١,٠٥	٢	١٧,٠١٥	%١٢	%٨	%٤٩	%٢٧	%٣٤	%٥٢	عدد الاجتماعات أكثر من حاجة العمل
١,٠٥	٢	١٢,١٠٦	%٥٦	%٢٣	%٣٠	%١٨	١,٠٥	٢	١١,٧٢١	%٤٥	%٥٨	%٣٨	%١٩	١,٠٥	٢	١١,٧٢١	%٤٥	%٥٨	%٣٨	%١٩	%١١	%٩	مدة الاجتماعات طويلة
١,٠٥	٢	٢,٣٣٦	%٣٩	%٤١	%٤٤	%٣٧	١,٠٥	٢	١٥,٥٠٢	%٢٥	%٣٨	%٤٧	%٤١	١,٠٥	٢	١٥,٥٠٢	%٢٥	%٣٨	%٤٧	%٤١	%٢٤	%٩	تأخر الاجتماعات طويلاً
١,٠٥	٢	٥,٠٢٤	%٥١	%٤٨	%٣٣	%٣٣	١,٠٥	٢	١,٠٣	%٥٨	%٥٠	%٣٠	%٣٠	١,٠٥	٢	١,٠٣	%٥٨	%٥٠	%٣٠	%٣٠	%٦	%٧	تأخر الاجتماعات والملاقات الاجتماعية تجزأ كثيراً من وقت الاجتماعات
١,٠٥	٢	٩,١٨٨	%٣٥	%٣٧	%٥٦	%٤٢	١,٠٥	٢	٨,٣٩	%٣٣	%٣٦	%٥٠	%٤٣	١,٠٥	٢	٨,٣٩	%٣٣	%٣٦	%٥٠	%٤٣	%١٣	%١٢	يخرج الاجتماعات إلى موضوعات جانبية
١,٠٥	٢	١٣,٨١١	%٧٠	%٥٢	%٢٠	%٢٩	١,٠٥	٢	٧,٨٢	%٦٤	%٥٥	%٢٥	%٢٨	١,٠٥	٢	٧,٨٢	%٦٤	%٥٥	%٢٥	%٢٨	%٥	%٤	تمت العلاقات بين المجتمعين

المدرء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي

٦١

جدول (١٣)

مظاهر إساءة استخدام وقت العمل التي يراها المستجيبون في مرؤوساتهم

مستوى الدلالة	درجات الطرية	قيمة كا <sup>٢</sup>	لا يحدث أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		المظاهر
			أمريكيون	سعوديون	أمريكيون	سعوديون	أمريكيون	سعوديون	أمريكيون	سعوديون	
٠,٠٥	٣	٥,٣١٩	%١٣	%١٢	%٤٤	%٣٩	%٣٤	%٣١	%١	%٦	استقبال الأصدقاء من خارج العمل
٠,٠٥	٣	٥٤,٢٢٠	%٢٦	%١١	%٥٦	%٣٣	%١٠	%٣٤	%١	%١٢	إضاعة الوقت في شرب الشاي
٠,٠٥	٣	٢٩,٧٢٥	%٣٢	%٢٥	%٤٧	%٢٧	%١٢	%٢٩	%١	%٨	قراءة الصحف
٠,٠٥	٣	١٥,١٩٨	%١٧	%١٦	%٤٦	%٣٠	%٢٧	%٣٤	%١	%٧	التأخر في الحضور
٠,٠٥	٣	٢٢,٨٩٧	%٣٠	%٢٥	%٤٨	%٣١	%١٢	%٢١	٠	%٩	تكبير الانصراف
٠,٠٥	٣	٢٠,٥٣٠	%٣	%١٠	%٣٢	%٢٢	%٥٢	%٤٣	%٥	%١٦	تبادل الزيارات مع الموظفين الآخرين في المكاتب
٠,٠٥	٣	١٨,٦٧٧	%١١	%٦	%٤٨	%٣٣	%٣٠	%٤٠	%٢	%١١	الخروج لأعمال خاصة
٠,٠٥	٣	٤٠,٣٣٨	%٣	%٤	%٤٦	%٢٦	%٣٠	%٤٤	%١	%١٧	تكرار طلب الأجازات الطارئة

جدول (١٤)  
الرسائل التي يستخدمها المستجيبون عندما يسئ مرؤسهم استخدام وقت العمل

مستوى الدلالة	درجات الطرية	قيمة كاي <sup>٢</sup>	لا يحدث أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		الرسائل
			أمريكون	سعوديون	أمريكون	سعوديون	أمريكون	سعوديون	أمريكون	سعوديون	
٠,٠٥	٣	٢,٧٥٩	%٠	%١	%٥	%٧	%٣٨	%٣٦	%٥١	%٥٠	الإنتازارات الشفوية
٠,٠٥	٣	٣,٢٥٣	%٥	%٨	%٣٧	%٧٨	%٤٢	%٤٧	%٦	%٧	الإنتازارات الكتابية
٠,٠٥	٣	٢٢,٣٤٠	%٥٠	%٥٥	%٣٤	%٣٤	%١	%١٤	%٢	%٦	الحسم من الراتب
٠,٠٥	٣	١٦,٠٧٦	%٣١	%٧٨	%٣٥	%٢١	%١٦	%١٩	%٤	%١٥	منع استقبال المعارف في المكاتب
٠,٠٥	٣	٦٧,٩٣٣	%٣٤	%٩	%٣١	%١٥	%١٦	%٣١	%٥	%٣١	منع ترك المكاتب
٠,٠٥	٣	٥,١٨٥	%١	%١٢	%٢	%١١	%٤٤	%٣٠	%٤٧	%٣٧	استخدام الجرافز
٠,٠٥	٣	٣٠,٧٢٠	%٠	%٠	%٢	%١	%١٧	%٦	%٧٦	%٨٩	القدرة الحسنة
٠,٠٥	٣	١١,٦٦٧	%٥	%٣٠	%١٠	%١٢	%٢٣	%٢٥	%٥٤	%٢١	إعطاء وقت للراحة

بسم الله الرحمن الرحيم

أفني الرئيس ، أفني الرئيسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيدكم بأنني أقوم بعمل بحث عن الاستخدام الأمثل للوقت في الأجهزة الحكومية وهو عبارة عن دراسة مقارنة بين الوضع في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية وولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية .

وحيث إنني أحتاج لجمع المعلومات المطلوبة من بعض الإخوة والأخوات الرؤساء والرئيسات في بعض الأجهزة الحكومية عن طريق الاختيار العشوائي .

أرجو التفضل بإجابة الاستبيان المرفق بكل صراحة ، علما بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرة كريمة تعاونكم وتجاوبكم .

ودائمتم

د . إبتسام عبد الرحمن حلواني

الأستاذ المساعد بكلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز بجدة

## استبيان خاص بالرؤساء الإداريين حول « إدارة الوقت »

أسئلة عامة:

أ- الجنس ( ) أنثى ( ) ذكر

ب- المؤهل ( ) ثانوية عامة ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

ج- مدة الخبرة في العمل القيادي :

( ) أقل من سنتين ( ) سنتين إلى أربع سنوات

( ) خمس إلى سبع سنوات ( ) ثمان إلى إثنتي عشرة سنة

( ) أكثر من إثنتي عشرة سنة

د - عدد الأشخاص الذين ترأسهم في الوقت الحالي :

( ) أقل من عشرة أشخاص ( ) من عشرة إلى عشرين شخصا

( ) من واحد وعشرين إلى ثلاثين شخصا ( ) أكثر من ثلاثين شخصا



## أسئلة الاستبيان

س ١ : فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لوقت الرئيس، أشر من فضلك في الجزء الأول بنعم أو لا أمام ما يؤدي منها إلى ذلك من وجهة نظرك، ثم أشر في الجزء الثاني أمام ما تعانیه منها فعلا.

أعاني منه فعلا			يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للوقت		الأسباب
لا يحدث أبداً	نادراً	غالباً	لا	نعم	
					- عدم التخطيط المسبق للعمل
					- كثرة الاجتماعات
					- الميل إلى المركزية وعدم التفويض
					- تعقد إجراءات العمل
					- بطء الاتصالات
					- مقابلة وسماع شكاوى المراجعين
					- قيامك بقضاء أعمالك الخاصة أثناء وقت العمل
					- عدم اشراك الرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات
					- ضعف مستوى الموظفين وقلة مهارتهم في العمل
					- عدم وجود صلاحيات كافية لدى الموظفين لأداء أعمالهم.
					- عدم استغلال الموظفين لوقت العمل استغلالاً جيداً
					- ضياع وقتك في المجاملات والعلاقات الاجتماعية
					- صعوبة التفاهم بينك وبين رئيسك
					- أسباب أخرى أزرحو ذكرها

س ٢ : فاهي الأوقات الأكثر ملائمة بالنسبة إليك لإنجاز عملك بشكل أفضل ؟

- ( ) بداية الدوام  
 ( ) وقت الضحى  
 ( ) بعد صلاة الظهر مباشرة  
 ( ) آخر الدوام  
 ( ) جميع الأوقات

س ٣ : فيما يلي قائمة بأهم الأعمال التي يقوم بها الرئيس يوميا أثناء الدوام الرسمي، من فضلك وضح في العمود الأول الوقت الذي يستحقه كل عمل منها، ثم وضح في العمود الثاني الوقت الذي تستغرقه فعلا في أداء كل عمل.

الوقت الذي يستغرقه فعلا		الوقت الذي يستحقه		العمل
دقيقة	ساعة	دقيقة	ساعة	
				- اتخاذ القرارات اليومية
				- متابعة الموظفين وإجابة استفساراتهم
				- مقابلة المراجعين
				- الاطلاع علي الوارد
				الاتصال برئيسك
				الاتصالات التليفونية
				- حل مشاكل الموظفين
				- قضاء الأمور الشخصية
				- حل المشاكل الطارئة
				- عمل آخر أرجو ذكره ...

س ٤ : فيما يلي بعض النتائج المترتبة على عدم الاستخدام الأمثل لوقت الدوام الرسمي -

من فضلك أشر أمام ما تعانیه منها في الوقت الحالي :

- ( ) إنهاء العمل بأي شكل كان نظراً لضيق الوقت
- ( ) ضياع وقت كبير في أعمال غير مهمة
- ( ) العمل خارج وقت الدوام الرسمي
- ( ) اتخاذ قرارات متسرفة
- ( ) الشعور بالإرهاق النفسي والبدني
- ( ) ترك بعض الأعمال بدون إنهاؤها
- ( ) أخرى ( ) أرجو ذكرها
- .....

س ٥ : هل تعمل خطة مسبقة لعملك اليومي؟

- ( ) نعم ( ) لا

س ٦ : إذا كانت إجابة السؤال السابق « نعم » هل تنهي أعمالك وفقاً للخطة الموضوعه؟

- ( ) نعم ( ) لا

س ٧ : إذا كنت تستعمل سياسة الباب المفتوح . هل تعتقد أنها تؤدي إلى إضاعة وقت المدير؟

- ( ) نعم ( ) أحياناً ( ) نادراً

س ٨ : إذا كانت إجابة السؤال السابق « دائماً » أو « أحياناً » فهل يضيع معظم الوقت مع :

- ( ) الموظفين ( ) الجمهور ( ) زملائك المديرين ( ) الأصدقاء .

س ٩ : أشر من فضلك أمام ما تلاحظه بالنسبة لاجتماعاتك الرسمية سواء مع زملائك الرؤساء في

نفس المستوى الإداري أو مع رئيسك أو مع مرؤوسيك

مع زملائك المديرين			مع رئيسك			مع مرؤوسيك			الملاحظات
دائما	أحيانا	نادرا	دائما	أحيانا	نادرا	دائما	أحيانا	نادرا	
									- بعض الموضوعات التي تناقش لا تحتاج إلى عقد اجتماع.
									- للاجتماعات خطط منظمة مسبقا
									- يلتزم رئيس الجلسة بالخطوة الموضوعية للاجتماع.
									- عدد الاجتماعات أكثر من حاجة العمل.
									- مدة الاجتماعات طويلة جدا
									- تأخذ الاجتماعات والعلاقات الاجتماعية جزءا كبيرا من وقت الاجتماع
									- يخرج المجتمعون إلى موضوعات جانبية
									- تحدث خلافات بين المجتمعين

س١٠ : هناك بعض الأعمال التي تخصص لها أوقاتا محددة يجب أن تنجز خلالها ، هل تنهي هذه الأعمال في وقتها المحدد؟

( ) نعم ( ) معظم الأوقات ( ) نادراً ( ) لا

س١١ : إذا كانت إجابة السؤال السابق « لا » كيف تحل هذه المشكلة

( ) أخذ وقت أطول من الوقت المحدد لإكمال العمل

( ) إشراك عدد إضافي من الموظفين في الأداء.

- ( ) ترك العمل ليوم آخر  
 ( ) العمل خارج وقت الدوام ولكن بشكل غير رسمي  
 ( ) ترك العمل بدون إنهائه  
 ( ) تصرف آخر أرجو ذكره . . . . .

س ١٢ : إذا كان موظفوك لا يستخدمون وقت الدوام الاستخدام الأمثل فأبي المظاهر التالية تنطبق عليهم :

لا يحدث أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	مظاهر عدم الاستخدام الأمثل للوقت لدى الموظفين
				- استقبال الأصدقاء والمعارف في المكاتب الرسمية
				- إضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة
				- قراءة الصحف والمجلات أثناء وقت الدوام
				- التأخر في الحضور إلى العمل صباحاً
				- الانصراف قبل انتهاء وقت الدوام
				- تبادل الزيارات مع بعضهم البعض في المكاتب
				- الخروج أثناء الدوام لقضاء أعمالهم الخاصة
				- تكرار طلب الأجازات الطارئة
				- أخرى أرجو ذكرها . . . . .
				.....

س ١٣ : إذا وجدت أن المرؤوسين سيئون استخدام وقت الدوام ، أي الوسائل التالية تستخدم لإصلاح الوضع ؟

الوسيلة	دائماً	أحياناً	نادراً	لا يحدث أبداً
- الإنذارات الشفوية				
- الإنذارات الكتابية الرسمية				
- الحسم من الراتب الشهري				
- منع الموظفين من استقبال معارفهم في المكاتب				
- منع الموظفين من ترك مكاتبتهم خلال وقت الدوام				
- استخدام الحوافز لدفعهم للاستخدام الأمثل للوقت.				
- حرصك على أن تكون مثلاً جيداً حتى يقتدى بك الموظفون.				
- منح الموظفين وقتاً للراحة في منتصف وقت الدوام				
- أخرى أرجو ذكرها .....				
.....				

س ١٤ : إذا كانت لديك أي مقترحات لحل مشكلة عدم الاستخدام السليم لوقت الدوام الرسمي ، أرجو التفضل بذكرها فيما يلي :

- ١

- ٢

- ٣

« مع جزيل الشكر لتعاونك وتجاوبك ، وفقك الله » .....

August 17, 1990

Dear Manager,

I am a visiting scholar at University of California, Los Angeles (UCLA), working on a comparative study about "Time Management".

I will appreciate your cooperation in answering the including questionnaire. If you have any question please contact:

Associate Dean Robert Andrews  
Anderson Graduate School of Management at UCLA  
(213) 825-2924

Thank You.

Sincerely,

Dr. Ebtessam A. Halawani  
Visiting Scholar  
UCLA  
P.O. Box 4575  
Culver City, CA 90231

## Research Questionnaire for Managers on Time Management

### General Information

- A. Sex : \_\_\_\_\_ Male \_\_\_\_\_ Female
- B. Degree : \_\_\_\_\_ B.A. or B.s. \_\_\_\_\_ Master \_\_\_\_\_ Ph.D.
- C. Years experience in management :
- \_\_\_\_\_ Less than 2 years \_\_\_\_\_ 2 to 4 years
- \_\_\_\_\_ 5 to 7 years \_\_\_\_\_ 8 to 12 years
- \_\_\_\_\_ More than 12 years
- D. Number of personnel on your staff and/or under your leadership :
- \_\_\_\_\_ Less than 10 \_\_\_\_\_ 10 to 20 people
- \_\_\_\_\_ 21 to 30 people \_\_\_\_\_ More than 30 people

### Management Questions

1. The following are some reasons that lead to misuse of a manager's time; For each reason, please check "Yes" or "No" as to whether or not you feel it would lead to misuse of time: Then, in the last columns indicate the degree it affects your own time :

Reason	Yes	No	Often	Seldom	Never
Lack of pre-work planning					
Interruptions due to meetings					
Too much centralization of work not delegated properly					
Complicated work procedures					
Slow communications					
Public complaints					
Handling personal affairs on office time					
Lack of staff participation in decision-making					
Staff members lack job knowledge and skills					
Staff members not given necessary authority to do their jobs properly					
Staff members not using time wisely					
Managers spend too much time socializing among public					
Lack of understanding between upper and middle management					
Other (Please list) :					



2. During your work day, in which of the following time block(s) do you do your best work?

- \_\_\_\_\_ Early Morning                      \_\_\_\_\_ Late Morning  
 \_\_\_\_\_ Early Afternoon                      \_\_\_\_\_ Late Afternoon  
 \_\_\_\_\_ All Times

3. The following are daily tasks performed by managers during an average work day, and time is usually allotted for these tasks. In the first set of columns, please indicate the appropriate response as your estimate of whether or not you complete the task in the allotted time. In the second set of columns, indicate the actual time used in completing a task(s).

Task	Estimated time		Actual time	
	Hour	Minute	Hour	Minute
Daily decision-making				
Staff meetings				
Public meetings				
Daily mail				
Meetings with upper management				
Making/answering telephone calls				
Solving staff problems				
Handling own personal affairs				
Solving unexpected problems				
Other (Please list) :				

4. Which of the following problems do you presently face in your work caused by misuse of time :

- \_\_\_\_\_ Completing work unsatisfactorily because of time problems.  
 \_\_\_\_\_ Spending too much time on unnecessary tasks  
 \_\_\_\_\_ Working overtime  
 \_\_\_\_\_ Making fast decisions  
 \_\_\_\_\_ Feeling stressed out  
 \_\_\_\_\_ Leaving unfinished work



## Part II

Those who complete this part will be provided with a copy of the results.

If you like, please provide your name and address.

Name : \_\_\_\_\_

Address : \_\_\_\_\_

1. Certain work must be finished in a certain amount of time. Do you finish this work on time?

\_\_\_\_\_ Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Most of the time \_\_\_\_\_ Seldom

2. If the answer was "No", how could you solve your time problem?

\_\_\_\_\_ Take longer than the time allowed to complete it

\_\_\_\_\_ Add more people to your staff

\_\_\_\_\_ Leave it to another day

\_\_\_\_\_ Work unpaid overtime

\_\_\_\_\_ Leave it unfinished

Other (Please list) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. If your staff does not make the best use of their work times, which of the following would apply to them?

Types of time misuse by staff	Always	Sometimes	Seldom	Never
Received friends in office				
Take too many coffee breaks				
Read magazines, newspapers, etc. during work time				
Come in late in the mornings				
Leave early in the afternoon				
Socializes too much with other office personnel				
Interrupts work day with personal business which takes them out of the office				
Asks for random, unscheduled leave days				
Other (Please list) :				

4. If you found your staff members misusing their time, which of the following actions would you initiate to correct this problem?

Action	Always	Sometimes	Seldom	Never
Verbal warning				
Official written warning				
Salary deduction				
Prohibit outside visitors				
Prohibit staff from leaving area during work time				
Prohibit reading at work area during work time				
Use motivational techniques to help staff to correct the problem themselves				
Set high standards by being a good role model				
Give staff regular breaktimes in middle of working hours				
Other (Please list) :				

5. What suggestions would you offer to alleviate the misuse of time management?

---



---

Thank you very much for your cooperation.

## The Utilization of Official Time by Managers: An Empirical Study on a Saudi and American Sample of Managers

EBTESAM A. HALAWANY, AIDAROUS A. AL-SABBAN and KHADIJA M. ZAKI  
*Associate Professor      Assistant Professor      Lecturer*  
*Faculty of Economics and Administration, King Abdulaziz University,*  
*Jeddah, Saudi Arabia*

**ABSTRACT.** Time is an essential asset for human being. It is a non-replaceable resources. Islam as a religion emphasis the importance of time, and instructed Muslims to use their time for good deeds. According to Islam, in the hereafter, the person is accounted for the way he or she spend his or her time. The importance of time was recognized long ago by management scholars. They urge people to be aware for the prosperity of time.

As management discipline advances in modern era many studies and researches were accumulated on time management. Time is regarded by the administrators as the first resource in society development process.

The purpose of this research is to determine how Saudi managers utilize their time, during working hours in governmental sectors in Saudi Arabia. And to determine the obstacles that may interfere with the ideal use of time. As the Americans have long history in time management, and were the first to put the basis for the subject of time management. The time utilization in Saudi Arabia was compared with that in USA. In an attempt to benefit from their experience in time management.

Several hypothesis were suggested, to explain the causes for time mismanagement. These include lack of planning, failure to delegate responsibility, bureaucracies, the policy of unlimited open doors, frequent unnecessarily meetings, and other forms of interruptions. The study was conducted on 312 Saudi and American managers. Results show that, Saudi do not delegate responsibilities. Do not simplify paper processes, neither they authorize others. Yet the two groups were relatively similar in other aspects of time management. By the end recommendation were given on how to optimize time use during hours in Saudi government sectors, as much as possible.

