

## محددات فاعلية إدارة الوقت للمدراء في المنظمات الصحية الحكومية السعودية (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية بمنطقة مكة المكرمة)

عبدالله مسفر خميس الزهراني

ماجستير في الإدارة الصحية ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

حاسن حسين الزهراني

ماجستير في الإدارة الصحية ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

عائض عوضه المرزوقي

بكالوريوس في إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

سعود دعيح المطيري

بكالوريوس في إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

عبدربه ملفي المطيري

بكالوريوس في إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات ، صحة جدة ، المملكة العربية السعودية

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٤ ديسمبر ٢٠٢٢ م



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

### الملخص

يسبب هدر وقت العمل الرسمي، اتبعت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة دراسة (استبانة) تم تطبيقها على 80 فرداً من العاملين من المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود مستوى عالي من التنظيم وتحديد الأولويات وجدولة وقت العمل لدى المدراء

هدفت الدراسة الى بيان مدى اتباع أسس وآليات فعالة في ادارة الوقت لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية، وتحديد طبيعة المعوقات التي تواجه المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة والتي تحول دون ادارتهم الوقت مما

constraints faced them and prevent their time management causing a waste of formal working time in government hospitals and health centers in the region of Makkah in Saudi Arabia. The study followed analytic descriptive method depending on study tool (questionnaire) which were applied on 80 members of the staff of managers and assistants administrative and heads of departments in Makkah. The study reaches results that there is a high level of organization, and prioritizing and work time scheduling among managers working in government hospitals and health centers in the region of Makkah, the study also found that the effectiveness of the official working time was at average level because of some of the practices that undermine the effectiveness of time management like, using the internet for personal issues that does not belong to the work during working hours, and receive personal calls during working hours, and chatting with colleagues in matters does not belong to the work during working hours, and do not take limited time breaks during working hours, personal visits during working hour, the study also found that there is a statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the variables of management

العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة، كما توصلت الدراسة الى ان فاعلية وقت العمل الرسمي كانت على مستوى متوسط بسبب بعض الممارسات التي تضعف فاعلية ادارة الوقت ومن اهمها استخدام شبكة الانترنت في أمور لا تخص العمل أثناء الدوام، استقبال المكالمات الشخصية أثناء الدوام، الحديث مع الزملاء في امور لا تخص العمل أثناء الدوام، التردد في الاستراحة أثناء الدوام لوقت محدد، الزيارات الشخصية أثناء الدوام. كما توصلت الدراسة الى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متغيرات إدارة وقت العمل (تنظيم الوقت، جدولة وقت العمل) وفاعلية وقت العمل الرسمي بينما لا توجد علاقة بين تحديد أولويات العمل وفاعلية وقت العمل الرسمي لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة. وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة الى توصيات أهمها: نشر ثقافة إدارة الوقت لدى المدراء ضرورة عدم استخدام شبكة الانترنت في أمور لا تخص العمل أثناء الدوام، توعية الادارات بضرورة عدم استقبال المكالمات الشخصية أثناء الدوام وتحديد اوقات الاستراحة، وتجنب الزيارات الشخصية، والحديث مع الزملاء في امور لا تخص العمل أثناء الدوام، وتحديد تلك الزيارات والأحاديث في أوقات محددة بما لا يتعارض مع اوقات العمل الرسمي، ضرورة الاستراحة أثناء الدوام لوقت محدد.

### Abstract

The study aimed to indicate if managers followed effective principles and mechanisms of time management, and to determine the nature of the

استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، والمنظمات بشكل عام تتأثر بعدد من المتغيرات البيئية المختلفة، وتستطيع المنظمة التحكم او السيطرة على بعض منها، وتفقد قدرتها في التحكم أو التأثير على البعض الآخر، ويعتبر الوقت من المتغيرات الخارجية للمنظمة والتي ليس لديها أية سلطة أو قدرة للتحكم فيها، فهو مورد لا يتجدد، لا يخزن، ولا يمكن اصلاحه، كما أنه محدد للجميع بشكل متساو، والاختلاف في كيفية استغلاله وادارته ليؤدي الى اقصى تحسين في الانجاز.

وقد اصبحت ادارة الوقت أحد المعايير الاساسية التي تؤخذ بالاعتبار في تحديد نجاح وفعالية الاداري بشكل عام لأن استغلال الوقت استغلال سيء سيأثر على المؤسسة ككل، فإدارة الوقت من الأمور اللّازمة للرفع والارتقاء بالمستويات الإدارية بصفة خاصّة، وبالمجتمعات بصفة عامة إلى أفضل المستويات، فالوقت والزمن عناصر فاعلة في الوجود (عليان، 2005).

ونظراً للاختلافات الفردية بين أبناء المجتمع الواحد فضلاً عن الاختلافات الفردية بين مجتمع وآخر، نجد اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيّمته، ففي المجتمعات المتقدمة نجد اهتماماً كبيراً وعناية وحرصاً أكثر على كيفية توزيع الوقت واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، بينما يقل هذا الاهتمام والحرص في المجتمعات النامية أو الأقل تقدماً، وكذلك بالنسبة للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت وذلك لأسباب عديدة قد يكونه من أهمها عدم الإدراك الكافي

working time (time organization, work time scheduling) and the effectiveness of the formal time, while there is no relationship between work prioritize and effectiveness official working time of the managers in government hospitals and health centers in the region of Makkah in the Kingdom. In light of the results, the study reaches recommendations, including: spreading the culture of time management between managers, not to use the internet at things does not belong to the work during working hours, sensitize departments to stop receiving personal calls during working hours and identified in break times, avoid personal visits, and talking with colleagues in things that do not belong to the work during working hours, and to identify those visits and conversations at specific times, that do not conflict with the official work time, the need to have break constantly during a specific time.

\* الإطار العام للدراسة

\* تمهيد

أبدى الانسان اهتماما كبيرا بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث بانتظام، فقام باعتماده في تنظيم حياته وكان الوقت وما يزال موضوعا حيويا شغل الفكر الانساني عامة، ويعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة فقد اصبح بعدا مهما لا بد من

للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله فنجد أنه أكثر الموارد هدرًا وأقلها استغلالاً سواء من قبل المنظمات أو الأفراد.

وقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع مناحي الحياة سواء العلمية أو العملية، والقطاع العام في المملكة العربية السعودية والقطاع الصحي على وجه التحديد كغيره من القطاعات تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية والإنترنت والآيزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، فمع ذلك التطور أصبح القطاع العام معرضاً وبشكل أكبر مما كان عليه سابقاً للمساءلة أمام المواطنين عن تحقيق الأهداف العامة، ومستوى جودة الخدمات العامة.

وبناءً على ما تقدم تتمحور الدراسة الحالية في بيان وتحليل كفاءة إدارة الوقت الوظيفي الرسمي للمدراء في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية.

#### \* مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية يعانون من ضيق الوقت مقارنةً بحجم العمل، ولتنظيم وتخطيط ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية يلجأون إلى العمل بشكل أسرع، ولكن عادة ما يولد العمل السريع مشكلات توقع المدير بالخطأ، لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً، مما قد يضطرهم إلى العمل ساعات إضافية أطول من ساعات العمل الاعتيادية لإنجاز أعمالهم مما قد يترتب عليه آثار سلبية على كفاءة عملهم وسلوكهم الإبداعي.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:-

١- هل يدرك المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية أهمية الوقت وضرورة توفير إدارة فاعلة له؟

٢- هل توجد لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية منهجية علمية مخططة في التعامل مع الوقت وإدارته؟

٣- ما هو حجم وقت العمل الضائع لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية؟

\* أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الجانب العملي والعلمي كما هو مبين أدناه

#### \* الأهمية العملية

يعتبر الوقت من أغلى الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة، ولا بد من استخدامه في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد نجاح وفعالية الإداري بشكل عام، لأن سوء استغلاله سيؤثر سلباً على المؤسسة ككل لذلك فإن دراسة إدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تبديله أو تطويره بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، وتقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج.

## \* الأهمية العلمية

١- تعد إدارة الوقت من العلوم الهامة ومن المواضيع التي تناول اهتمام الأكاديميين باعتبارها من العلوم الهامة في الإدارة الحديثة في الإدارة الصحية.

٢- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث إذ المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية من أهم المؤسسات الحيوية المؤثرة اجتماعياً، ونجاح هذه المؤسسات من خلال تبني استراتيجية واضحة لإدارة الوقت تسهم في تحقيق أداء متفوق يعكس على المجتمع السعودي.

٣- تفسح المجال أمام الباحثين للخوض في آفاق أخرى لم تركز عليها الدراسة الحالية، إذ تمثل دراسة إدارة الوقت في القطاع العام أهمية في مجال الدراسات الإدارية الذي يمكن أن يسلكه مديرو الإدارات الصحية للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

٤- على حد علم الباحث لا يوجد دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة الحالية في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية السعودية.

## \* أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة بما يلي:-

١- بيان هل يتم اتباع أسس وآليات فعالة في إدارة الوقت لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة.

٢- تحديد طبيعة المعوقات التي تواجه المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة والتي تحول دون إدارتهم الوقت مما يسبب هدر وقت العمل الرسمي.

٣- تقديم التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تقلل من الوقت الضائع وتزيد كفاءة وقت العمل في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة.

## \* فرضيات الدراسة

١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنظيم الوقت وفاعلية وقت العمل الرسمي لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة.

٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد أولويات العمل وفاعلية وقت العمل الرسمي لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة.

٣- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جدولة وقت العمل وفاعلية وقت العمل الرسمي لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة.

## \* مصطلحات الدراسة

١- الوقت: عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل " (القعيد، 1422هـ).

٢- إدارة الوقت: أن تنجز أكبر قدر من المهام المخطط لها في الزمن المقرر بالطريقة المخطط لها (غنام، 2006).

## \* متغيرات الدراسة

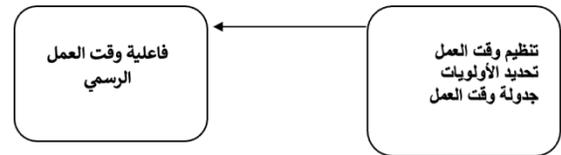
١- تنظيم وقت العمل: محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والاعمال المطلوبة لإنجاز اهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء وقت محدد، ان التخطيط الفعال يجنب المدير ان يقع في زحمة التعامل مع تتابع الاحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وانما بالتخطيط السليم للوقت، ويتم تخطيط الوقت بتقسيم المهمات الكبيرة الى خطوات صغيرة، والابتداء بالمهام الصعبة، وجعل اوقات للراحة، وتحديد النشاط.

٢- تحديد الأولويات: وذلك بتحديد ماهي الاعمال الضرورية وتصنيفها حسب اهميتها، وتحديد الاعمال التي يمكن تفويضها للغير، ومن اهم اسس تحديد الاولويات: تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح، البدء بالمهام ذات الاولوية قبل المهام السهلة، التركيز على المهمة ضمن الوقت الذي حددته.

٣- جدولة وقت العمل: وذلك بمعرفة المهام المراد انجازها، وعمل جدولة زمنية لها ومن اهم اسس جدولة وقت العمل: تخطيط المهام التي أحشى الخطاء فيها بحث يتم افساح مجال من الوقت بشكل محدد للقيام بها ومعالجة الأخطاء ان حدثت، تحديد جداول زمنية لاستقبال الزوار ولا تتم بشكل عشوائي، تقدير الوقت المتاح وعدم ترك المهام لآخر لحظة.

المتغير التابع

المتغير المستقل



## \* منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يمتاز به من قدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها، مثلما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يمكن الباحث من جمع أدلة تجريبية من عدد كبير من مفردات مجتمع الدراسة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني نظرا لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى استعراض الأدب النظري المتعلق بمتغيرات إدارة الوقت. وقد اتبعت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يعتمد على القيام بإجراء مسح مكتبي لأهم أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع إدارة الوقت، الى جانب ما جاءت به الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء مسح لأهم البحوث والدراسات المنشورة في المجالات العلمية والتربوية، وبعد ذلك تم إعداد استبانة وزع على عينة الدراسة من المدراء المتواجدين بمنطقة مكة المكرمة.

## \* حدود الدراسة

١- تقتصر تطبيق هذه الدراسة على المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

٢- تقتصر تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2022.

احصائيا على مستوى  $p < 0.003$ ، في الختام أظهرت نتائج البحث أن التدريب على إدارة الوقت الفعالة والتدريب على إدارة الوقت فساهمت في الحد من الإجهاد المهني لدى المرضات. وبالتالي، وبناء على تلك النتائج أوصى الباحث بضرورة عقد دورات ادارة الوقت بشكل دوري على المرضات (Ghorbanshiroudi, et. al., 2011).

٢- دراسة قام بها العقيلي بعنوان المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت دراسة تطبيقية شركة (Rama)، وشركة (H G T) السويسريتين. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت بشركتي (Rama)، و(H G T) السويسريتين، هدفت الى تحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت بشركتي (Rama)، و(H G T)، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هناك اهتمام كبير، بتطبيق الاساليب العلمية للإدارة الوقت، واهمها، تحديد الاهداف، ومعرفة الاولويات. ووجود تفويض للمهام التي يجب تفويضها. وان هذه الاساليب حظيت بقبول كبير لدى عينة الدراسة. وهذه من اهم العوامل لنجاح اية صناعة، كما توصلت الدراسة الى ان المعوقات الشخصية لا تشكل أي تأثير سلبي على الاساليب العلمية لإدارة الوقت، التي تنتهجها شركة صناعة الساعات السويسرية. وان غالبية اجابات عينة الدراسة لم تتجاوز المتوسط المرجح (المقياس)، وهذا مرده الى الثقافة السائدة في الدول المتطورة. واحترامها وفهمها لمعنى العمل كما تبين من خلال النتائج عدم يوجد تأثير سلبي

## ١- دراسة قام بها Ghorbanshiroudi, et. al., بعنوان: The Effectiveness of Time Management Training on the Amount of Nurse's Occupational Stress

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التدريب على إدارة الوقت على بعض المكونات الإجهاد المهني للمرضين، وهي دراسة تجريبية، حيث تم اختيار مستشفى واحد (Heshmat Hospital) وقد تم اختيار من 14 مستشفى في رشت، تم اعتماد عينة عشوائية من المرضات وبواقع 97 ممرضة تم تصنيفهم ضمن مجموعة من يتعرضون الى ضغوط مهنية عالية. ثم تم اختيار 48 شخصا عن طريق اخذ عينات عشوائية بسيطة، وتم تقسيمهم الى مجموعتين المجموعة التجريبية (24 شخصا) والمجموعة الضابطة (24 شخصا). طلب من المجموعتين استكمال استبيان الضغوط المهنية (Osipow) وتم اخضاع المجموعة التجريبية في دورة ادارة الوقت لمدة ستة اسابيع بواقع 90 دقيقة لكل جلسة، وبعد ذلك تم توزيع استبانات الضغوط المهنية لكل من المجموعتين وباستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري) واختبار MANCOVA في بيئة SPSS 18 لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن المجموعة التي خضعت لدورة ادارة الوقت قد كانت أكثر قدرة على الحد من مكونات الإجهاد المهني الممرضة وبشكل واضح ودال

والجنس من المديرين في إدارة الوقت، ولكن كان هناك تأثير للعمر والمستوى التعليمي، وأوصت الدراسة بأنه على المدراء زيادة الاهتمام بمفهوم التخطيط والذي قد يكون من أهم التقنيات الفعالة لإدارة الوقت، وتثقيف وتدريب المدراء لأنفسهم على إدارة الوقت (Sarp, et., al.).

#### \* منهجية الدراسة

#### \* تمهيد

يشتمل هذا الفصل على تحديد مجتمع الدراسة، وتحديد العينة التي تم اختيارها، والأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات المطلوبة، ويختتم الفصل ببيان الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات وتحليلها.

#### \* مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية وبالتحديد في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (100) من المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام وتم استرجاع 80 استبيان. حيث تكون العينة كالتالي:-

اسم المستشفى / المتوصف	عدد المدراء فيه	عدد العينة المختارة
مستشفى الملك عبد العزيز بجدة	30	25
مستشفى خلیص العام	20	15
مستشفى النفر العام	25	15
قطاع عیص للمراكز الصحية	15	15
قطاع النفر للمراكز الصحية	10	10
المجموع	100	80

#### \* أداة الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم تطوير استبانة لقياس مدى قدرة المدراء في المستشفيات الحكومية والمراكز

للمعوقات التنظيمية على تطبيق الاساليب العلمية لإدارة الوقت، وان بقت بعض المعوقات التي لا يمكن تجاوزها، او اهمالها، ومن اهمها ضعف كفاءة التنظيم. وتوصلت الدراسة الى توصيات كان من أهمها: القاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت، زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت، توسيع الاهتمام بمفاهيم، ومعايير الاساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت، التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي الى اهدار الوقت، وتضييعه (العقبلي، 2009).

### ٣- دراسة قام بها ( Sarp N, Oren DA, ) (Winser KL, Spinelli M.

#### بعنوان Assessment of Time Management Attitudes among Health Managers.

هدفت هذه لدراسة الى تقييم اتجاهات مدراء الصحة نحو إدارة الوقت، كما هدفت وصف العوامل الرئيسية التي تستهلك الوقت، وساعات العمل الفعلية، وفرص إدارة الوقت، ومواقف وسلوكيات المهنيين والمديرين الصحيين إزاء مفهوم إدارة الوقت وتقييمهم باستخدام أداة تقييم متطلبات إدارة الوقت (TMIQ-F)، أجريت الدراسة في مستشفيات الدولة، ومستشفى الضمان الاجتماعي، ومستشفى الجامعة في كيريكال، تركيا بين أكتوبر 1999 ويناير عام 2000، شملت عينة الدراسة (143) من العاملين الإداريين والمتخصصين في المجال الطبي في تلك المستشفيات، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها عدم وجود تأثير للحالة الاجتماعية

الصحة الأولية السعودية على ادارة وقت عملهم، وذلك بالاعتماد على مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في تحديد اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

وتكونت الاستبانة من مجالين على النحو الآتي:-

**المجال الأول** الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

**المجال الثاني** والذي يتعامل مع ادارة الوقت.

**\* مصادر البيانات**

تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات المتعلقة

بالدراسة:-

١- المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على المسح الأديبي، والمراجع والمنشورات ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بموضوع الدراسة وذلك لتغطية الجانب النظري.

٢- المصادر الأولية: وفيه تم الاعتماد على المسح الميداني من خلال استخدام استبانة سيتم إعدادها لهذا الغرض وفقا لخطوات المنهج العلمي المتعارف عليها.

**\* صدق وثبات الأداة**

١- قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة، والمنهج العلمي في البحوث، والإحصاء، للأخذ بأرائهم عند بناء المقياس.

٢- كما تم اعتماد اختبار الثبات (Reliability):

(Test) ويستخدم هذا الاختبار والمتمثل في حساب معامل

كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) بهدف التحقق

من الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والاستبانة ككل حيث بلغت قيمة ألفا=84% لكافة فقرات الاستبيان البالغة (24) فقرة تمثل أبعاد الدراسة، وهي نسبة جيدة وتشير إلى اعتمادية وصدق عالٍ، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، وذلك لكافة مجالات الدراسة.

**\* مقياس الدراسة**

ان المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي

وتم ترميز اجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس فتم

اعتماد الترميز التالي لمدى أهمية فقرات الاستبيان:-

(5) للإجابة موافق بشدة.

(4) للإجابة موافق.

(3) للإجابة محايد.

(2) للإجابة غير موافق.

(1) للإجابة غير موافق بشدة.

تم اعتماد المعيار التالي لأغراض تحليل نتائج فقرات

مقياس الدراسة.

(1- 2.49) تقابل درجة متدنية من الأهمية.

(2.5- 3.49) تقابل درجة متوسطة من الأهمية.

(3.5- 5) تقابل درجة عالية من الأهمية.

**\* أساليب تحليل البيانات**

تم تحليل البيانات إحصائياً وبواسطة البرامج

الإحصائية SPSS اعتمدت عملية التحليل على مقياس

الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، والتكرارات والوسط

الحسابي والانحراف المعياري) بالإضافة إلى كاي تربيع.

## \* تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### \* تمهيد

هدفت الدراسة الى تحليل مدى كفاءة إدارة الوقت للمدراء في المنظمات الصحية السعودية، حيث تم توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 85 بنسبة (85%)، وبعد التدقيق تم إهمال 5 استبانات؛ لعدم استكمال الإجابات في بعضها وعدم جديتها في بعضها الآخر، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تطبيقها 80 استبانة.

### \* خطوات التحليل

بعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وادخلت الى الحاسوب ثم تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الانساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي لكفاءة إدارة الوقت للمدراء في المنظمات الصحية السعودية وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### \* خصائص عينة الدراسة

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي:-

١- الجنس: ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
100%	80	ذكر
100%	80	المجموع

يظهر الجدول رقم (1) الى ان جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور.

٢- المؤهل العلمي: ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

#### جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.5%	2	دبلوم كلية مجتمع
36.3%	29	دبلوم عال
57.5%	46	بكالوريوس
2.5%	2	ماجستير
1.3%	1	دكتوراه
100.0%	80	المجموع

يظهر الجدول رقم (2) أن أكثر أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس، وبنسبة بلغت: (57.5%)، تلاها نسبة حملة دبلوم عال (36.3%)، ثم حملة دبلوم كلية مجتمع وحملة الماجستير وبنسبة بلغت (2.5%) لكل فئة، وأخيراً كانت نسبة حملة الدكتوراه وبلغت (1.3%) من مجموع عينة الدراسة.

٣- عدد سنوات الخبرة: ويوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

#### جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
8.8%	7	5 سنوات فأقل
36.3%	29	من 6 - 11 سنوات
45.0%	36	من 12 - 17 سنة
10.0%	8	17 سنة فأكثر
100.0%	80	المجموع

يظهر الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر لعدد سنوات الخبرة كانت لأفراد العينة من ذوي الخبرات (من 12 - 17 سنة) وبنسبة بلغت: (45.0%)، تلاها ذوو الخبرة (من 6 - 11 سنوات) وبنسبة بلغت: (36.3%)،

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتنظيم وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الأهمية

الرقم	التنظيم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أرتب مكثي قبل الشروع في المهمات الصعبة.	0.556	4.288	1	موافق بشدة.	89.100	0.000
3	أضع يومياً قائمة بجمع الأمور التي أنوي القيام بها.	0.453	4.150	2	موافق	72.925	0.000
2	أضع يومياً قائمة بجمع الأمور التي أحتاجها.	0.439	4.100	3	موافق	79.600	0.000
4	أحاول تنظيم عملي بتحديد الأشياء المهمة من غير المهمة	0.581	4.063	4	موافق	39.475	0.000
	المتوسط الحسابي العام للتنظيم	0.507	4.150		موافق		

يظهر الجدول رقم (5) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التنظيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.150) وهو يقع داخل الفئة الرابعة (3.40-4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ممارسة التنظيم لدى المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية بمنطقة مكة المكرمة.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالمتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (أرتب مكثي قبل الشروع في المهمات الصعبة)

بمتوسط بلغ (4.288) ودرجة موافقة موافق بشدة، ومن ثم العبارة (أضع يومياً قائمة بجميع الأمور التي أنوي القيام بها) بمتوسط بلغ (4.150) ودرجة موافقة موافق، ومن ثم العبارة (أضع يومياً قائمة بجميع الأمور التي أحتاجها) بمتوسط بلغ (4.100) ودرجة موافقة موافق، بينما العبارة (أحاول تنظيم عملي بتحديد الأشياء المهمة من غير المهمة) في آخر الترتيب بمتوسط بلغ (4.063) ودرجة موافقة موافق.

ثم 17 سنة فأكثر ونسبة بلغت (10.0%)، وأخيراً نسبة الخبرة الأقل (5 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتها (8.8%) من مجموع عينة الدراسة.

#### \* التوزيع الطبيعي للبيانات

تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات ويشير الجدول رقم (4) إلى أن التوزيع طبيعي:-

الجدول رقم (4) التوزيع الطبيعي للبيانات

العينة	80
المتوسط الحسابي	3.8789
قيمة الاختبار	0.545
مستوى الدلالة	0.928

يشير الجدول رقم (4) إلى أن قيمة الاختبار Kolmogorov-Smirnov Z بلغت: (0.545)، بقيمة احتمالية بلغت: (0.928) وهي أعلى من القيمة المحددة: (0.05) مما يشير إلى أن توزيع البيانات طبيعي.

#### \* مخرجات الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي: إدارة الوقت وتشمل: التنظيم، الأولويات، جدولة وقت العمل، فاعلية وقت العمل الرسمي

#### المحور الأول: علاقة تنظيم الوقت بالفاعلية

يشير الجدول رقم (5) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتنظيم وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالمتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (ابداء بالمهام ذات الاولوية قبل المهام السهلة) بمتوسط بلغ (4.188) ودرجة موافقة موافق ، ومن ثم العبارة (أقوم بتحديد الاهداف المطلوب إنجازها بدقة ووضوح) بمتوسط بلغ (4.163) ودرجة موافقة موافق ، ومن ثم العبارة (أقوم في البدء في العمل والتركيز على المهمة ضمن الوقت الذي حددته) بمتوسط بلغ (4.138) ودرجة موافقة موافق ، بينما العبارة (أبدأ المهمة بشكل جيد مع تحديد وقت مناسب لإنجازها) في آخر الترتيب بمتوسط بلغ (4.063) ودرجة موافقة موافق.

ومن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار مربع كآي المقابلة لكل عبارة بلغت (0.000) أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة وهذه الفروق في الغالب لصالح موافق وذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقابل الاجابة موافق مما يعني أن أفراد العينة موافقين على عبارات هذا المحور.

### المحور الثالث: علاقة جدولة وقت العمل بالفاعلية

يشير الجدول رقم (7) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بجدولة وقت العمل لإدارة الوقت وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية

ومن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار مربع كآي المقابلة لكل عبارة بلغت (0.000) أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة وهذه الفروق في الغالب لصالح موافق بشدة و موافق.

### المحور الثاني: علاقة تحديد الأولويات بالفاعلية

الجدول رقم (6) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالأولويات في ادارة الوقت وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالأولويات حسب درجة

#### الأهمية

الرقم	الأولويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة موافقة	المتوسط الحسابي العام للمحور
5	ابداء بالمهام ذات الاولوية قبل المهام السهلة.	0.658	4.188	1	موافق	15.475
6	أقوم بتحديد الاهداف المطلوب إنجازها بدقة ووضوح.	0.605	4.163	2	موافق	31.225
7	أقوم في البدء في العمل والتركيز على المهمة ضمن الوقت الذي حددته.	0.631	4.138	3	موافق	70.300
8	أبدأ المهمة بشكل جيد مع تحديد وقت مناسب لإنجازها.	0.681	4.063	4	موافق	70.300
	المتوسط الحسابي العام للتنظيم	0.644	4.138		موافق	

يظهر الجدول رقم (6) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الأولويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.138) وهو يقع داخل الفئة الرابعة (3.40-4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محور تحديد الأولويات لدى المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية بمنطقة مكة المكرمة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بجدولة وقت العمل وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب

#### درجة الأهمية

الرقم	جدولة وقت العمل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	رتبة الفرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	أقوم بإعداد قوائم بالمهام اليومية.	0.621	4.150	1	موافق	49.800	0.000
10	أخطط للمهام التي أخشى الخطأ فيها بحث يتم افساح مجال من الوقت بشكل محدد للقيام بها ومعالجة الأخطاء ان حدثت. ي	0.638	4.150	2	موافق	23.725	0.000
11	أقدر الوقت المتاح ولا أترك المهام لآخر لحظة.	0.710	3.950	3	موافق	45.000	0.000
12	أحدد جداول زمنية لاستقبال الزوار ولا تتم بشكل عشوائي.	1.018	3.663	4	موافق	13.300	0.000
	المتوسط الحسابي العام للتنظيم	0.765	3.978		موافق		

العبارة (أحدد جداول زمنية لاستقبال الزوار ولا تتم بشكل عشوائي) بمتوسط بلغ (3.663) ودرجة موافقة موافق.

ومن خلال قيم مستويات الدلالة الاحصائي لاختبار مربع كآي المقابلة لكل عبارة بلغت (0.000) أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة وهذه الفروق في الغالب لصالح موافق وذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقابل الاجابة موافق مما يعني أن أفراد العينة موافقين على عبارات هذا المحور.

#### \* الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات أولاً: الخلاصة

تناولت الدراسة الحالية محددات فاعلية إدارة الوقت للمدراء في المنظمات الحكومية السعودية وتم تحديد متغيرات إدارة الوقت بثلاث متغيرات التنظيم، الأولويات، جدولة وقت العمل لبيان مدى تطبيقها وارتباطها بفاعلية وقت العمل الرسمي، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبيان أن أفراد عينة الدراسة يمارسون ادارة الوقت، كما أشارت الدراسة الى وجود بعض المعوقات في فاعلية الوقت الرسمي وتلك المعوقات تتمثل في ممارسات تعمل على اهدار الوقت ومن أهمها استخدام شبكة الانترنت في أمور لا تخص العمل أثناء الدوام، أستقبل المكالمات الشخصية أثناء الدوام، الحديث مع الزملاء في امور لا تخص العمل أثناء الدوام، التردد في الاستراحة اثناء الدوام لوقت محدد، الزيارات الشخصية اثناء الدوام.

يظهر الجدول رقم (7) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول جدولة وقت العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.978) وهو يقع داخل الفئة الرابعة (3.40-4.20) على حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محور اعداد جدولة لوقت العمل لدى المدراء والمساعدين الإداريين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية الأولية بمنطقة مكة المكرمة.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاء بالمتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (أقوم بإعداد قوائم بالمهام اليومية) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.150) ودرجة موافقة موافق، ومن ثم العبارة (أخطط للمهام التي أخشى الخطأ فيها بحث يتم افساح مجال من الوقت بشكل محدد للقيام بها ومعالجة الأخطاء ان حدثت) بمتوسط بلغ (4.150) ودرجة موافقة موافق، ومن ثم العبارة (أقدر الوقت المتاح ولا أترك المهام لآخر لحظة) بمتوسط بلغ (3.950) ودرجة موافقة موافق، ومن ثم

## ثانياً: الاستنتاجات

الحديث مع الزملاء في امور لا تخص العمل أثناء الدوام، التردد في الاستراحة أثناء الدوام لوقت محدد، الزيارات الشخصية أثناء الدوام.

### ثالثاً: التوصيات

١- أشارت النتائج الى وجود إدارة وقت بشكل كفو لدى المدراء الا ان وجود بعض الممارسات أدت الى ضعف في فاعلية وقت العمل الرسمي لذلك لا بد من إيجاد الآليات المناسبة للحد من تلك الممارسات لدى المدراء العاملين في المستشفيات الحكومية والمراكز الصحية في منطقة مكة المكرمة في المملكة.

٢- نشر ثقافة إدارة الوقت لدى المدراء وبيان أهمية العمل ضمن الوقت الرسمي بفاعلية.

٣- ضرورة العمل على توعية الادارات من خلال اسلوب المحاضرات والمنشورات المعرفية بضرورة عدم استخدام شبكة الانترنت في أمور لا تخص العمل أثناء الدوام، فقد اشارت الدراسة الى ان تلك الممارسة من الممارسات الاكثر تأثير في اضعاف فاعلية وقت العمل الرسمي.

٤- ضرورة العمل على توعية الادارات بضرورة عدم استقبال المكالمات الشخصية أثناء الدوام وتحديد اوقات الاستراحة، فقد اشارت الدراسة الى ان تلك الممارسة من الممارسات التي لها تأثير كبير في فاعلية وقت العمل الرسمي.

٥- ضرورة العمل على توعية الادارات بضرورة تجنب الزيارات الشخصية، والحديث مع الزملاء في امور لا تخص العمل أثناء الدوام، وتحديد تلك الزيارات والأحاديث في أوقات محددة بما لا يتعارض مع اوقات العمل الرسمي.

١- وجود أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التنظيم حيث اشارت النتائج الى أن افراد عينة الدراسة يقومون بتنظيم العمل بشكل كفو من حيث الترتيب، ووضع اليوميات، وضع قائمة بجميع الأمور التي يحتاجها العمل بشكل يومي، تقليص الأمور الى أدنى حد ممكن.

٢- وجود أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول الأولويات حيث اشارت النتائج الى ان افراد عينة الدراسة أهم يبدؤون بالمهام ذات الاولوية قبل المهام السهلة، كما يقومون بتحديد الاهداف المطلوب إنجازها بدقة ووضوح، والتركيز على المهمة ضمن الوقت الذي حددته، وتحديد وقت مناسب لإنجاز المهام.

٣- وجود أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول جدولة وقت العمل حيث اشارت النتائج الى ان افراد عينة الدراسة يعملون على اعداد قوائم بالمهام اليومية، تخطيط للمهام التي يخشون الخطأ فيها، تقومون بتقدير الوقت المتاح لأداء المهام، وتحديد جدول زمني للزوار.

٤- وجود أهمية متوسطة لآراء عينة الدراسة حول فاعلية وقت العمل الرسمي حيث اشارت النتائج الى ان افراد عينة الدراسة الى اهم يقومون بأعمالهم بوقت أقل من الوقت المحدد لها، كما يتجنبون معوقات الوقت، والمهام المطلوبة تتناسب مع الوقت المتاح لها كما يرى أفراد عينة الدراسة ان وقت العمل منظم بشكل يرفع كفاءة أدائهم.

٥- إلا ان هناك بعض الممارسات التي تضعف فاعلية ادارة الوقت ومن اهمها استخدام شبكة الانترنت في أمور لا تخص العمل أثناء الدوام، أستقبل المكالمات الشخصية أثناء الدوام،

٦- ضرورة العمل على توعية الادارات بضرورة الاستراحة اثناء الدوام لوقت محدد، فمن أسس فاعلية الوقت ايجاد اوقات محددة للاستراحة يتم خلالها اعادة نشاط المدراء للعمل بفاعلية وباستغلال أكبر لوقت العمل الرسمي.

٧- ضرورة العمل على تعميم نتائج البحث على المستشفيات والمراكز الصحية لما له من اهمية بزيادة فاعلية وقت الدوام الرسمي.

٨- ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية الوقت وطرق إدارته في المستشفيات بما يتناسب مع أهمية وقت العمل الرسمي لمواردها البشرية.

#### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

الزهراني، حسن بن علي بن محمد، (2010)، الأفكار الالاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، اطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الباحوث، عبد الله عبد العزيز، (2013)، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حمودة، عبد الناصر محمد، (2003)، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

الجريسي خالد بن عبدالرحمن، (2002)، " إدارة الوقت من المنظور

الإسلامي والإداري "، الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.

شبير، حنان شكري شاكر، (2010)، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

السواط طلق عوض الله، طلعت عبدالوهاب ســندي، طلال مســلط الشــريف، (1428)، "إدارة الوقت " المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، الطبعة الثالثة، الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.

عبدالعال، عنتر، (٢٠٠٩). فعالية إدارة الوقت لدى طلاب كلية المعلمين بجائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي، مجلة علوم إنسانية، السنة السادسة، العدد (٤٠).

العبودي، فهد ناصر، (1423هـ)، فن ادارة الوقت، دار طويق، الرياض.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧ م) الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

العقيلي، اسعد صالح بوبكر (2009)، المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت دراسة تطبيقية شركة (Rama) وشركة (H G T) السويسريتين، رسالة مقدمة الى المجلس العلمي لكلية الادارة والاقتصاد في الاكاديمية العربية

Ghorbanshiroudi, et. al.,(2011) The Effectiveness of Time Management Training on the Amount of Nurse's Occupational Stress, Middle-East Journal of Scientific Research 9 (4): 462-466, 2011, pp 462-466.

Jack D, Ferner: Successful Time Management, New York, John Wiley and sons ins, Publishers, 1995, P.155.

Jefery Merye: Time Management Made simete sales Marketing Management, Vol. 147, No. 9, 1995, p34-35.

Latham, Gary P., and Frayne, Collete A.(1989). "Self- Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-Up and A Replication ".

Morgan. C.(2003).The Combined Execution of stress and Time management strategies to improve academic success: A program Design. Dissertation Abstract international:- Section -B .64.88.4053.

Sarp N, Oren DA, Winser KL, Spinelli M. (2005), Assessment of time management attitudes among health manager, Health Care Management, 2005; 24:228–32.

المتفوحة في الداتمارك لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية.

عليان، ربحي مصطفى (2005)، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1.

الغامدي، محمد أحمدة محمد، (1429هـ)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

غنام، شوقي، (2006)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن. القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

ماهر، أحمد، (2007)، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

ياسر، أحمد فرح، (2007)، " إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل "، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Aice, Mackenzi: Team Work Through Time Mangement, New York, McGaw- Hill co. 1990, p44

Blair, G. M., 2002 Personal Time Management for Busy Managers: WWW.

Ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.htm.

Springer, M (2002). Time Management. (Instructor's Edition). Course Technology, a division of Thomson Learning. U.S.A.