

تقييم سياسات إدارة الوقت في بعض الفنادق المصرية

محمود عبد العزيز حفاوي - معتر بالله فريد إبراهيم - سامي وجيه محمود - محمد سيد أحمد الزغبى
قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف البحث إلى تقييم سياسات إدارة الوقت في بعض الفنادق المصرية. تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من مسؤولي المستويات الإدارية المتوسطة والعليا بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم تحليل البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام الإصدار التاسع عشر من برنامج SPSS. خلص البحث إلى وجود قصور في تطبيق سياسات إدارة الوقت بالفنادق محل العينة، وذلك نظراً لعدم اتباع تلك الفنادق لسياسات متكاملة ومحددة ومعلن عنها لإدارة الوقت وفق المراحل الإدارية المختلفة. يوصى البحث بضرورة تطبيق سياسات متكاملة لإدارة الوقت في الفنادق، وضرورة ترويج مفهوم إدارة الوقت بسياساتها المختلفة بين العاملين على كافة المستويات من خلال عقد دورات توعية خاصة بفكر وفلسفة إدارة الوقت.

الكلمات الافتتاحية: سياسات إدارة الوقت؛ الفنادق المصرية؛ معوقات إدارة الوقت.

مقدمة

اتفقت الدراسات النظرية على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين أداء المنظمات الخدمية، إذ أنه أصبح من الضروري زيادة الاهتمام بتنظيم الوقت على كافة المستويات الإدارية للعاملين، الأمر الذي يعود بالنفع على تلك المؤسسات وعلى القطاع الفندقي بأكمله، وذلك لأثره الفعال في تحقيق مناخ عمل جيد يسمح بالتفاعل الإيجابي للعاملين بالمنظمة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين (Morgenstern, 2004)

الاستعراض المرجعي

مفهوم إدارة الوقت

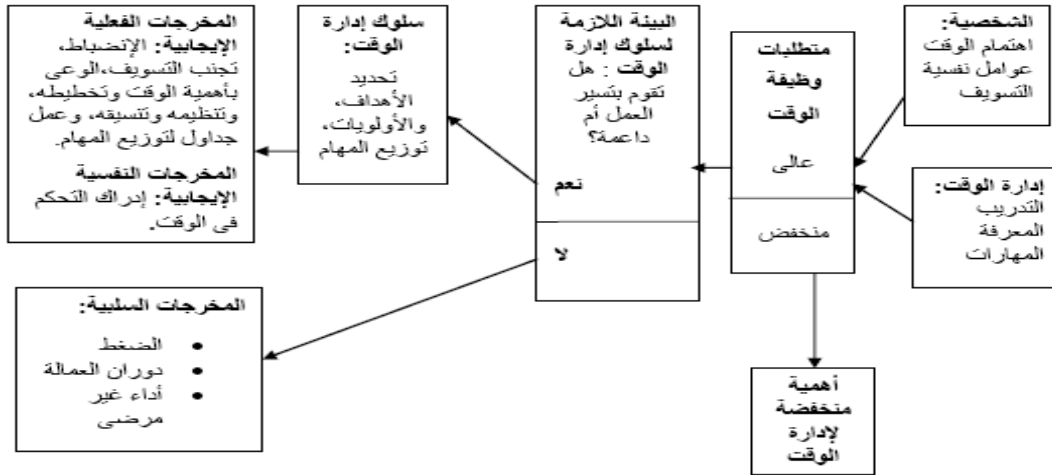
ظهر مصطلح إدارة الوقت في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، حين قام James Mackay عام 1958 بوضع المبادئ الأساسية لإدارة الوقت في كتابه *The Management of Time*، ومنذ تلك الفترة بدأت تظهر العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت وأبعاده المختلفة (Strongman and Burt, 2000). هذا وقد ظهرت العديد من المفاهيم لإدارة الوقت، حيث عرفت بأنها عملية منهجية ومستمرة تتطوي على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت (Claessens, 2007) وتعرف إستراتيجيات إدارة الوقت بأنها تطبيق معايير الملاءمة والفعالية على نوع العمل مقارنة بمدته الزمنية، والتوقف عن الأنشطة غير المنتجة، والالتزام بتدوين المهام بقائمة والسعي لإنجازها، ومعرفة أسباب ضياع الوقت، وطرق الحد منه (Kearns and Gardiner, 2007).

هذا وينظر إلى إدارة الوقت من منظورين رئيسيين أولاً: إدارة الوقت من منظور العاملين وتعرف بأنها تخطيط وتحليل وتقييم مستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتقاس بمدى قدرة الأفراد على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا (Armin and Hafner, 2010)؛ وثانياً: إدارة الوقت من منظور المنظمة وتعرف بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحسين استغلال الوقت كأحد مواردها الإدارية، فمنها ما يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي؛ وتتأثر بالبيئة الداخلية للمنظمة وطبيعة الأنشطة وأنواعها، وبالبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة، بما يدفع بالمنظمة لاستغلال الوقت، وإيجاد أفضل الوسائل لمنع هدره، ومن ثم رفع كفاءة الإنتاج والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية (Engels, 2008).

وهناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت أطلق عليها *The 3 Eff*، وهي: الفاعلية *Effectiveness*؛ وهي إنجاز الأهداف الصحيحة في الوقت المحدد، ومن ثم فيصبح التعامل مع الوقت فعالاً إذا حقق التأثير المحدد والمرغوب فيه؛ الكفاءة *Efficiency*؛ ويشار إليها بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون إسراف، فالموظف الكفاء هو الذي يحقق الهدف ويستطيع خفض تكلفة الموارد المستخدمة، ويكون التعامل مع الوقت كفوفاً إذا حقق المطلوب بأقل تكلفة وأقل قدر من الضياع؛ الارتياح *Effortlessness*؛ وهو القيام بالعمل بشكل غير مجهد ودون ضغط وبشكل طبيعي، وحتى

يكون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهد لآبد من التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل بدون شعور بالضغوط (عبدالناصر حمود، 2003). هذا وهناك عدة عوامل تتحكم في إدارة الوقت مثل طبيعة الشخصية من حيث العوامل النفسية أو المهارات والمعارف والخبرات المكتسبة في مجال إدارة الوقت؛ المتطلبات الوظيفية المحددة لإدارة الوقت مثل طبيعة الوصف الوظيفي وكم المهام والمسؤوليات المقسمة زمنياً؛ مدى توافق بيئة العمل لتحقيق إدارة الوقت؛ وطبيعة الاجراءات التخطيطية لسلوك إدارة الوقت؛ وأخيراً المخرجات الفعلية الناتجة عن إدارة الوقت، والنموذج التالي يوضح اهم العوامل التي يتم الارتكاز عليها لتحقيق مبادئ إدارة الوقت. (Burt et al, 2007)

شكل (1): النموذج المتكامل لمتطلبات إدارة الوقت

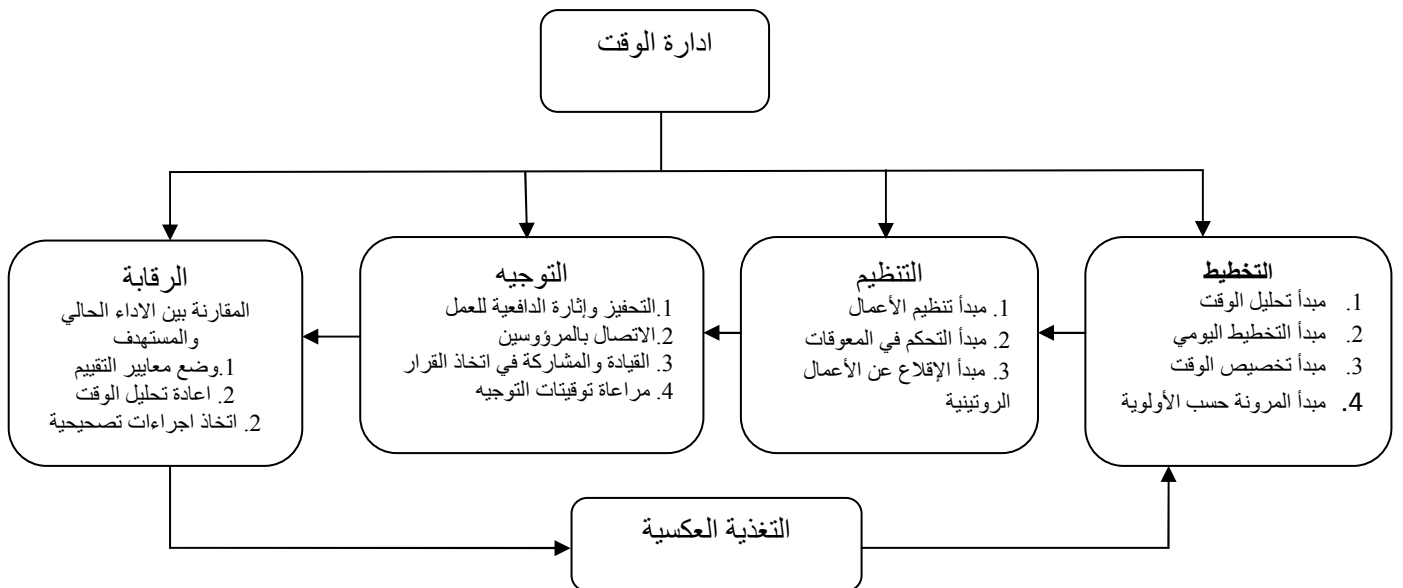


المصدر: Burt et al., 2007 (مترجم)

المراحل الأساسية لإدارة الوقت

أوضحت المساهمات البحثية للدراسات السابقة (Amer, 2015; Kelly, 2002; Guoqing and Yongxin, 1990) أن هناك عدة آليات مختلفة لتطبيق فلسفة إدارة الوقت في المؤسسات، إلا أن أفضلها هو نموذج Guoqing and Yongxin الذي يشمل أربع سياسات هم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهي تعتبر بمثابة مراحل إدارية لإدارة الوقت تتبع من المراحل الأربع للعملية الإدارية بوجه عام (Claessens, 2007)، والشكل التالي يوضح أبعاد نموذج Guoqing and Yongxin لتطبيق أبعاد إدارة الوقت شكل (2).

شكل (2) : نموذج Guoqing and Yongxin لإدارة الوقت



المصدر: Guoqing and Yongxin, 1990 (مترجم)

يعتبر التخطيط عملية شاملة، تشتمل على وضع الأهداف والمخططات والأنشطة المتعلقة بالأداء المؤسسي ارتباطاً بالعنصر الزمني وتحديد السبل والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف (Hisrich and Peters, 2002) ويشتمل مبدأ التخطيط على أربعة مبادئ فرعية وهي: مبدأ تحليل الوقت: ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للأنشطة لتسجيلها عبر فترات، مبدأ التخطيط اليومي: ومن الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل البدء في أعمال اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: إذ أنه بعد كتابة الأعمال اليومية المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، ترتب حسب أولوياتها ثم يخصص الوقت المتاح لإنجازها، ويخصص الوقت المتوفر في يوم العمل لإنجاز الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، وأخيراً مبدأ المرونة: إذ يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل في الوقت عند إعداد الخطة اليومية، كما ينبغي أن يحدد مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام (Guoqing and Yongxin, 1990)؛ (Amer, 2003) .

وتعتبر مرحلة تنظيم الوقت عملية محورية ليس فقط من أجل اكتشاف واستغلال الطاقات المتاحة، ولكن وهو الأهم للانتقال إلى مرحلة الإبداع والابتكار الفعال لتحقيق أهداف المنظمة، فالتنظيم يقدم الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة فضلاً عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المنظمة، علاوة على التنسيق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المنظمة، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فعالية في إدارة الوقت وتفعيل الزمن. ويعرف التنظيم على مستوى ادارة الوقت بأنه توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إدارة الوسائل المتاحة لتنفيذ خطة مرسومة، وبذلك يكون التنظيم تالياً للتخطيط بالنسبة لمبادئ إدارة الوقت من خلال تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية أو الاستعانة بالأساليب الإدارية التي تساعد على إنجاز العمل بصور سريعة، وهناك ثلاثة مبادئ فرعية ترتبط بتنظيم الوقت، وهي، مبدأ تنظيم الأعمال: من خلال تقسيم الأنشطة المتشابهة إلى مجموعات معينة، مبدأ التحكم في المعوقات: من خلال ترتيب الأنشطة وتحديد مضيعات الوقت في هذه الأنشطة، مبدأ الإقلاع عن الأعمال الروتينية: وهي الأعمال التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف (Guoqing and Yongxin, 1990)؛ (Burt et al., 2007) .

ويعتبر التوجيه مرحلة هامة في وظائف إدارة الوقت تهدف إلى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق التعليمات الصادرة من القيادة في ضوء مستلزمات الأداء الناجح. هذا ويشير إلى وظيفة التوجيه أحياناً بأنها التحفيز، أو الإرشاد، ولذلك يعتبر التوجيه هو الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري، لأنه مكان تركز معظم العاملين في المنظمة؛ ويتطلب التوجيه العناصر التالية: التحفيز وإثارة الدافعية للعمل؛ القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال بالمؤوسين على كافة المستويات، كما يجب على المدير أن يكون على دراية بتوقيت وظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله، كما أن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تحقق الفائدة المرجوة، ومن ثم يجب أن يتم التنسيق بين الأفراد لإنجاز الأعمال في أوقات محددة، وأيضاً تشكيل فرق عمل متكاملة بمراعاة عنصر الوقت وذلك باستخدام أساليب متنوعة لتحفيز العاملين لسرعة إنجاز المهام (Guoqing and Yongxin, 1990)؛ (Amer, 2003) .

ويتمثل مفهوم الرقابة على إدارة الوقت في مجموعة العمليات التي تقوم بها الإدارة لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية وفق التوقيات الزمنية المحددة، ومحاولة التأكد من أن ما تم اتخاذه هو المستهدف، ثم السعي للتغلب على القصور الناشئ من التنفيذ، وتكون فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول الموضوعه، ولكي يتحقق الهدف كما خطط له يقارن الإنفاق الحقيقي للموارد بالخطة والجدول، كما يسمح بنسبة من التباين بصور غير مؤثرة في نواتج الأداء، و تتم عملية الرقابة من خلال: وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي؛ إعادة تحليل الوقت بشكل دوري لكي يتم تصحيح عادات العمل غير الصحيحة؛ المتابعة: إذ أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا معياراً تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعه؛ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (Ferner, 1995)؛ (Guoqing and Yongxin, 1990)

أساليب إدارة الوقت

يعد أسلوب إدارة الوقت إنعكاساً لفلسفة الإدارة بوجه عام ومدى تفهمها لأبعاد عنصر الوقت في العملية الادارية ، ومن ثم فهو يقوم على تقليل الفاقد من الوقت وانجاز أعباء ومهام أكبر في أوقات زمنية أقل، وبناء على ذلك فإن هناك العديد من الأساليب والأنماط الإدارية التي تدعم أهمية دور إدارة الوقت في المؤسسات من خلال التوزيع العادل للمهام والمسئوليات على العاملين بما يسمح بالحد من اهلاك الوقت وتوزيع الجهود على العاملين بصورة متوازنة تحقق عناصر الكفاءة والفاعلية والارتياح (Ruder, 2008) ، وتشمل تلك الأساليب :

أسلوب الإدارة بالتفويض

ويُقصد بالتفويض عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، يلتزم بموجبه المرؤوس بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال، وهناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة هي: تحديد الاختصاصات وفيها يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال، والأنشطة، والمهام والواجبات التي سيقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض؛ اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل؛ وضع المعايير الرقابية والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات في إطار الكفاءة والفاعلية (Rees,1996) .

أسلوب الإدارة بالأهداف

تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة لدى المؤسسة بما فيها الموارد الزمنية، فهو أسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس لفترة زمنية معينة وتعريف العوامل التي تعوق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقييم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أسلوب الإدارة بالمشاركة

زاد الاهتمام بأسلوب الإدارة بالمشاركة في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى ما تركته من إيجابية، وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار ومن ثم المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، ومفهوم الإدارة بالمشاركة هو إشراك العاملين في صنع القرارات، حيث أنه من المسلم به أن صناعة القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار والعاملون بالمنظمة؛ ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمية تطور الشعور بالمسؤولية، وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت (Drucker, 1980).

أسلوب الإدارة بالاستثناء

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على أن ما يرفع إلى المستويات الإدارية العليا يحصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له على أن يترك الدور الرقابي والتنفيذي للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، وذلك حفاظاً على وقت وطاقة الإدارة العليا وتفعيلاً لدورها التخطيطي، أي أنها تعمل على توجيه انتباه المدراء إلى التفاصيل الهامة التي تحتاج إلى تحليل للتعرف على أسبابها ونتائجها المتوقعة بدلاً من الانسحاق وراء بيانات غير ضرورية عن طبيعة البيانات العادية والروتينية (Rees,1996)

أسلوب الإدارة الذاتية

يمكن القول أن إدارة الذات هي القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للفرد وظيفياً، لخلق التوازن بين الأهداف، والحاجات الأساسية ؛ وهي أسلوب إدارة لمكان العمل. فيه يقرر العاملون السياسات المتعلقة بالإنتاج، ساعات العمل، الأجور، مهمات الافراد وقرارات العمل اليومية بصورة جماعية وديمقراطية، وذلك بمراعاة ظروف عمل المؤسسة وإمكانياتها المتاحة وأهدافها التنظيمية. (Rees,1996)

مضيعات الوقت

تعتبر مضيعات الوقت بمثابة معوقات لتطبيق إدارة الوقت في المؤسسات. قد تم تقسيم مضيعات الوقت في إطار العمليات الإدارية الأربعة كالتالي: التخطيط: عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط يومية، اختلال الأولويات، عدم اتباع وسائل الإدارة بالأزمات، عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام، القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، التنظيم: الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي، كثرة الأعمال الورقية، القيام بالأعمال أكثر من مرة، عدم وضوح المسؤوليات والسلطات، التوجيه: النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في إنجاز العمل بصورة متفردة، الاهتمام بالتفاصيل الروتينية، التفويض غير الفعال، ضعف روح الفريق بين الموظفين، ضعف حافزية للعمل، ضعف القدرة على حل الخلافات والنزاعات، ضعف القدرة على التكيف، الرقابة: النقص في المعلومات، عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير الرقابة، الرقابة المفرطة، تدنى الأداء (Mackenzie, 1990).

منهج الدراسة

تم الاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم وأبعاد إدارة الوقت وتوظيفها من أجل التعرف على مفهوم إدارة الوقت وسياساتها ومبادئها والممارسات الإدارية التي تقوم عليها، كما تم استخدام الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة الأولية، تم تطبيق الدراسة الميدانية على 22 فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ من إجمالي 42 فندقاً وفق دليل الفنادق المصرية 2013/2014 الخاص بغرفة المنشآت الفندقية، وقد تم اختيار مدينة شرم الشيخ لاحتوائها على أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم في مصر؛ كما تم اختيار فئة الخمس نجوم نظراً لكونها الفئة المفترض أن تسعى دائماً إلى تبنى وتطبيق كافة الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ تم توزيع عدد 300 استمارة على المسؤولين بالمستويين الإداري والتنفيذي، وذلك على اعتبار أن المسؤولين ضمن هاذين المستويين الإداريين هم أكثر المعنيين بوضع وتقييم سياسات إدارة الوقت بالفنادق، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة للتعرف على مستوى إدراكهم لمفهوم إدارة الوقت وأبعاده التنفيذية، تم التحصل على 235 استمارة صالحة للتحليل بمعدل استجابة 78,3%.

تم إعداد الاستقصاء بمرجعية مجموعة من قوائم الاستقصاء التي تناولت الدراسات السابقة وتكونت من: استمارة استقصاء المدراء، وتتكون من جزأين رئيسيين حيث يمثل الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تشتمل على بيانات خاصة بالسن، والنوع، والمؤهل الدراسي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة في الفندق، ونمط إدارة الفندق التابع له؛ والجزء الثاني يتكون من أربعة محاور حيث يمثل المحور الأول وعياً فردياً وإدارياً بمفهوم إدارة الوقت ويقاس بـ 5 مفردات؛ والمحور الثاني وهو سياسات ومبادئ إدارة الوقت ويشتمل على أربعة سياسات وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويقاس كل منهم بـ 6 مفردات؛ المحور الثالث وهو أساليب إدارة الوقت ويشتمل على أربعة أساليب وهي أسلوب التفويض، أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة الذاتية، ويقاس كل منهم بـ 5 مفردات؛ وأخيراً المحور الرابع وهو العديد من المضيعات التي تعتبر مضيعات للوقت من وجهة نظر المدراء ويقاس بـ 8 مفردات. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العاملين لمفردات الاستقصاء كما يوضح بدءاً من 1 غير موافق تماماً وانتهاء بـ 5 موافق تماماً.

تم تحليل البيانات الأولية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss Version 16-2007، كما تم استخدام عدة وسائل إحصائية مختلفة في تحليل البيانات الميدانية وهي: معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات المقياس، مؤشرات الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة، وكذلك لمتغير وعي فردي وإداري لمفهوم إدارة الوقت لمعرفة مستوى إدراك العاملين والمسؤولين لمفهوم إدارة الوقت، والانحدار المتعدد لمعرفة قوة العلاقة بين متغير (الوعي الفردي والإداري لمفهوم إدارة الوقت)، ومتغير سياسات إدارة الوقت.

النتائج والمناقشة

نتائج اختبارات الثبات لمقياس الدراسة المستخدم Scales Reliability

تم التحقق من ثبات المقياس المستخدم باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

أبعاد المقاييس	معامل ألفا كرونباخ
وعى فردى وإدارى بمفهوم إدارة الوقت	.925
سياسات ومبادئ إدارة الوقت	.836
التخطيط	.869
التنظيم	.787
التوجيه	.804
الرقابة	.780
أساليب إدارة الوقت	.795
الإدارة بالتفويض	.785
الإدارة بالأهداف	.963
الإدارة بالمشاركة	.933
الإدارة الذاتية	.745
مضيعات الوقت الشخصية والتنظيمية	.935

مؤشرات الإحصاء الوصفي للبيانات الديموجرافية الدراسة

يوضح الجدول (2) مؤشرات الإحصاء الوصفية (التكرارات، النسبة المئوية) للبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، ويتضح منه أن أغلب أعمار عينة الدراسة جاءت أكثر من 45 عاماً بنسبة 76.6%، بينما من تقع أعمارهم بين 30 إلى 45 كانت نسبتهم 23.4%؛ وجاءت غالبية مفردات العينة من الذكور بنسبة 91.1%، بينما وجدت قلة من الإناث بنسبة 8.9% و ربما يرجع هذا الأمر إلى طبيعة مدينة شرم الشيخ وبعدها عن القاهرة؛ وجاء المؤهل الدراسي لكل مفردات العينة مؤهل عالٍ بنسبة 100%؛ أما عن المستوى الإداري فانحصر بين المستوى التنفيذي والإداري، حيث كان الإداري بنسبة 62.1%، والتنفيذي بنسبة 37.9%؛ أما عن سنوات الخبرة فكانت غالبية سنوات الخبرة لمفردات العينة تتعدى 10 سنوات بنسبة 68.9% أما الذين خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات فقد كانت نسبتهم 31.1%؛ ونسبة الذين يعملون في فنادق السلسلة نسبتهم 62.1% من إجمالي العينة، بينما النسبة الباقية 37.9% يعملون في الفنادق المستقلة.

جدول (2) التكرارات النسبية للبيانات العامة للدراسة.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30	--
	من 30 إلى 45	23.4
	أكثر من 45	76.6
النوع	ذكر	91.1
	أنثى	8.9
المؤهل الدراسي	متوسط	--
	عالي	100
المستوى الإداري	تنفيذي	37.9
	إداري	62.1
سنوات الخبرة	أقل من 5	--
	من 5 إلى 10	31.1
	أكثر من 10	68.9
الفندق التابع له	سلسلة	62.1
	مستقل	37.9

مؤشرات الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة

الإحصاء الوصفية للوعي الفردي والإداري ومؤشرات إدارة الوقت

يوضح الجدول (3) مؤشرات الإحصاء الوصفية (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية للمتوسط الحسابي) للوعي الفردي والإداري بمفهوم إدارة الوقت، سياسات إدارة الوقت، ويتضح منه أن المسؤولين في الفنادق موضع الدراسة على دراية بمفهوم إدارة الوقت، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأجوبة المدراء 3.69 وهي أقرب إلى الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري لمتغير الوعي بمفهوم إدارة الوقت 0.85. مما يدل على وجود تجانس وتباين مقبول في أجوبة مفردات الدراسة للمقياس المستخدم، إذ أنه لم تصل قيمته إلى 1.5 والتي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها؛ وهذا يتفق مع ما أشارت إليه مها العازمي (2007) إلى أن الدراية بمفهوم إدارة الوقت يعتبر أولى خطوات العملية التنفيذية لتطبيق أبعاده في المؤسسات، إذ يسمح بالتفاعل الإيجابي للعاملين بالمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وتحسين مستويات العاملين.

وعن مدى تطبيق مبادئ إدارة الوقت المختلفة في الفنادق محل الدراسة بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لسياسات إدارة الوقت 3.33؛ وقد جاءت أجوبة المدراء متفاوتة بين متغيرات هذا المحور، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط 3.59، كما بلغ الانحراف المعياري له 0.86؛ مما يدل على قيام المسؤولين بتطبيق الأبعاد التخطيطية لإدارة الوقت التي شملتها أسئلة الاستمارة؛ ولكي يتصف تخطيط الوقت بالإيجابية والفعالية على أعمال المنظمات الخدمية، ويتوافق ذلك مع ما ذكره (محمود رمضان، 2009)؛ محمد جابر، (2011) من أهمية عملية تخطيط إدارة الوقت كأولى المراحل التطبيقية لسياسات إدارة الوقت بالفنادق، والتي تشمل دورية وجود خطة عمل دورية بكم الأعمال المنفذة والتوقيتات التي تحتاجها وتحديثها يوميا وترتيب الأعمال الواردة بها حسب الأولوية في التنفيذ بشكل متتابع، وكذلك أن تقوم بمهمة واحدة حتى الانتهاء منها ثم الانتقال لمهمة أخرى وعدم القيام بأكثر من مهمة في وقت واحد مع تحديد ذلك في خطة العمل.

وعن السياسة التنظيمية لإدارة الوقت بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55، كما بلغ الانحراف المعياري 1.14، مما يشير إلى تطبيق بعض سياسات التنظيم في إدارة الوقت، وإن ارتفعت نسبة التشتت ومال المتوسط الحسابي نحو الحيادية، وتجدر الإشارة إلى أهمية عملية تنظيم الوقت إذ أن التنظيم يقدم الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخططة فضلاً عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المنظمة، والتنظيم بذلك مسئول عن التنسيق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المنظمة، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر فعالية في إدارة الوقت وتفعيل الزمن (محمود رمضان، 2009).

وعن سياسة التوجيه أظهرت النتائج وجود قصور نسبي في إجراءات التوجيه وفق أحوبة المسؤولين، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التوجيه 2.96؛ كما بلغ الانحراف المعياري 0.77، ومما لا شك فيه أن دور التوجيه في سياسات إدارة الوقت يعتبر دورا هاما ومؤثرا إذ يتم عن طريقه التحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمنظمة الخدمية تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية محمد رمضان (2011)

وأخيراً تبين أن أجوبة المسؤولين عن السياسة الرابعة لإدارة الوقت وهي الرقابة كانت محايدة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الرقابة 3.22؛ كما بلغ الانحراف المعياري 1.37، مما يشير إلى عدم وجود إجراءات متكاملة ومحددة الأبعاد حول سياسات الرقابة على أبعاد إدارة الوقت في فنادق العينة، وهو ما قد يؤثر في تطبيق أية سياسات أو معايير متعلقة بتطبيق إدارة الوقت في الفنادق، وذلك لأن المفهوم الرقابي يقوم على المقارنة بين الأداء الحالي بالأداء المخطط له بهدف التعرف على أي قصور والحد من أسبابه.

وإجمالاً فإن وجود تذبذب في تطبيق مختلف سياسات إدارة الوقت بين التطبيق الجزئي والحياد والقصور يعني عدم وجود تطبيق متكامل الأبعاد لسياسات إدارة الوقت بالفنادق محل العينة، الأمر الذي يمثل قصورا في اتباع المؤسسات الفندقية لآليات منتظمة ومحددة ومتكاملة الأبعاد لسياسات إدارة الوقت بدءاً من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه وختاماً بالرقابة.

جدول (3) مؤشرات الإحصاء الوصفية لمتغيرات للدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الفردي والإداري بمفهوم إدارة الوقت		3.69	.85
سياسات ومبادئ إدارة الوقت	التخطيط	3.59	.86
	التنظيم	3.55	1.14
	التوجيه	2.96	.77
	الرقابة	3.22	1.37
	الإجمالي	3.33	

الإحصاء الوصفية لأساليب إدارة الوقت

يوضح جدول (4) مؤشرات الإحصاء الوصفية (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية للمتوسط الحسابي) لأساليب إدارة الوقت المتبعة بالفنادق، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأساليب إدارة الوقت 2.55؛ كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإدارة بالتفويض 2.28 بنسبة 45.6%؛ بانحراف معياري قدره 0.89.؛ بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإدارة بالأهداف 2.64 بانحراف معياري قدره 1.18، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإدارة الذاتية 2.56 بانحراف معياري قدره 0.87.، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإدارة بالمشاركة 3.74 بانحراف معياري قدره 0.73.؛ هذا ويدل على أن المسؤولين بالفنادق موضع الدراسة يميلون نحو استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت أكثر من الأساليب الأخرى؛ وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الإدارية التي تختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، إذ تعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات، ومن ثمارها عملية تنمية الشعور بالمسؤولية، وخلق جو من المودة والتفاهم بين العاملين جميعاً بما فيهم المدير، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت (محمد سالم، 2011)

جدول (4): الإحصاء الوصفية لأساليب إدارة الوقت المتبعة بالفنادق

المتغير		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب إدارة الوقت		2.28	.89
أساليب إدارة الوقت	الإدارة بالتفويض	2.64	0.81
	الإدارة بالأهداف	3.74	.73
	الإدارة بالمشاركة	2.56	.87
	الإدارة الذاتية	2.55	

وعن مضيعات الوقت، تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لعدد من مضيعات الوقت التي تم سردها في الاستمارة لها بين 3.75 إلى 4.25؛ مما يشير إلى اتفاق المسؤولين حول كون تلك العناصر كافة مضيعات للوقت بالفنادق محل العينة، وقد رتبنا وفق أجوبة العاملين كالتالي: الافتقار إلى روح المبادرة وعدم القدرة على التصرف، الدفع بالعاملين غير الملتزمين داخل بيئة العمل، عدم تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت، قلة أعداد العاملين داخل كل قسم. الحديث في أمور لا تخص العمل أثناء وقت العمل الرسمي، تكليف العامل بأمر ومهام خارج نطاق اختصاص العمل، عقد اجتماعات كثيرة مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، التسويف والتأجيل في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول (5): مؤشرات الإحصاء الوصفية للمضيعات الشخصية والتنظيمية.

المضيعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عقد اجتماعات كثيرة مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال.	3.81	1.20
قلة أعداد العاملين داخل كل قسم.	4.02	1.10
يتم الدفع بالعاملين غير الملتزمين داخل بيئة العمل.	4.11	1.06
الافتقار إلى روح المبادرة وعدم القدرة على التصرف.	4.25	.89
الحديث في أمور لا تخص العمل أثناء وقت العمل الرسمي.	3.97	1.05
عدم تحديد الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت.	4.04	1.08
تكليف العامل بأمر ومهام خارج نطاق اختصاص العمل.	3.90	1.11
التسويف والتأجيل في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.75	1.25

الانحدار المتعدد بين مستوى الوعي الفردي والتنظيمي بإدارة الوقت وسياسات إدارة الوقت:

يوضح جدول (5) أن متغيرات سياسات إدارة الوقت ترتبط معنوياً بالوعي الفردي والتنظيمي بإدارة الوقت بمعامل ارتباط متعدد قوى يبلغ 0.77 ، وهو معنوي عند مستوى 0.01؛ وأن متغيرات سياسات إدارة الوقت وفقاً لمعامل التحديد المتعدد تفسر مجتمعة 60.6 من التباين في الوعي الفردي والتنظيمي بإدارة الوقت؛ كما أن قيمة ف (86.5) تشير إلى الدلالة الإحصائية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد بين سياسات إدارة الوقت والوعي الفردي والتنظيمي بإدارة الوقت؛ أي أنه كلما اهتمت الإدارة الفندقية بزيادة ونشر عنصر الوعي بمفهوم وأبعاد سياسات إدارة الوقت بين الأفراد، كلما انعكس أثر ذلك طردياً على مستوى تطبيق تلك السياسات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة سواء بشكل إجمالي على مستوى السياسات أو بشكل منفرد لكل سياسة على حدة.

جدول (6): علاقة الانحدار المتعدد بين الوعي الفردي والتنظيمي بإدارة الوقت وسياسات إدارة الوقت.

المتغيرات التابعة: (سياسات إدارة الوقت)	معامل الانحدار	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	معامل التحديد في النموذج ككل	معامل الارتباط المتعدد في النموذج ككل	قيمة "ف"
- التخطيط	.75	6.43**	.01	.60	.77	86.5
- التنظيم	.80	4.82**	.01			
- التوجيه	.21	5.61**	.01			
- الرقابة	.26	5.91**	.01			

الملخص

وجود قصور في تطبيق سياسات إدارة الوقت بالفنادق محل العينة، وذلك نظراً لعدم اتباع تلك الفنادق لسياسات متكاملة ومحددة ومعلن عنها لإدارة الوقت وفق المراحل الإدارية المختلفة، على الرغم من ميل إدارات تلك الفنادق إلى اتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة أكثر من غيره من أساليب إدارة الوقت، وإن لم يكن هناك إعلان ممنهج عن أن اتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة نابع من كونه أسلوباً لإدارة الوقت.

التوصيات

- الاهتمام بالدور البارز لإدارة الوقت بالمؤسسات الفندقية من خلال تفعيل دور سياسات إدارة الوقت بمراحلها الإدارية المختلفة؛
- العمل على زيادة وعي العاملين بمفهوم وسياسات وأساليب إدارة الوقت وذلك من خلال اعداد البرامج التدريبية؛
- إعادة النظر في الممارسات الفعلية لأساليب إدارة الوقت من قبل إدارات الفنادق، وذلك بتحليل الأداء الفعلي بالفنادق ومواردها المتاحة وصولاً إلى أفضل الأساليب الممكن اتباعها وفقاً لطبيعة المؤسسة الفندقية؛
- إجراء استقصاءات دورية للتعرف على مضيعات الوقت والتعرف على أسبابها وعلاجها.

- عبد الناصر حمود، (2003)، "دليل المدير العربي لإدارة الوقت"، ورقة بحثية مقدمة لكمية التجارة، جامعة أسيوط.
- محمد جابر (2011)، "مدى توافق مبادئ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع والعشرون، ص ص 621-660
- محمد سالم (2011)، "أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل الإداري لدى مدرء المدارس في وكالة الغوث في مدينة غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
- محمود رمضان (2009)، "إدارة الوقت كميزة تنافسية في شركات السياحة المصرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة حلوان.
- مها العازمي (2007)، "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية

- Amer, W.A. (2003), "The Impact of Implementing Time Management Strategies on Achieving Operational Plans (An applied study on the General Personnel Council Staff in Gaza Strip)", A Master Dissertation, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza.
- Armin, S. Hafner, A. (2010), "Time Management Training and Perceived Control of Time at Work", The Journal of Psychology, Vol. 144, No. 5, pp. 429-447.
- Burt. D.B., Weststrate. A., Brown, C. and Champion. F. (2007), "Development of the time management environment (Time) scale", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 6, pp. 649-668.
- Claessens, B., van Eerde, W., Rutte, C. and Roe, R. (2007), "A review of the time management literature", Personnel Review, Vol. 36, No. 2, pp. 225-276.
- Drucker, P.F. (1980). Managing for Result. Motivation for Manager, Harvard Business Review.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenough, D. and Aelterman, A. (2008), "Principals in school with positive school culture", Journal of Educational Studies, Vol. 34, No. 3, pp. 159-168.
- Ferner, J. (1995), "Successful Time Management", Nolo Press, New York New York: Jolin Wiley & Sons.
- Guoqing Y. and Yongxin Z. (1990), 'Gender differences of China's managers in time management', Women in Management Review, 15(1):33-43.
- Kelly, W.E. (2002), "Is time well spent?, the relationship between time management behaviors, perceived effectiveness and work-related morale and distress in a university context", Higher Education Research and Development, Vol. 26, No. 2, pp. 235-247.
- Kearns. H. and Gardiner. M. (2007), "Is it time well spent?, the relationship between time management behaviors, perceived effectiveness and work-related morale and distress in a university context", Higher Education Research and Development, Vol. 26, No. 2, pp. 235-247
- MacKenzie, A. (1990). The Time Trap (3rd ed.). New York: American Management Association.
- Rees, C. (1996) "Employee autonomy and management control in the quality organization" Paper presented to the 14th Annual International Labor Process Conference, Aston University, 29-31st March
- Ruder. R. (2008), "Time management for new principals", Principal Leadership, Vol. 8, No. 7, pp. 36-38
- Strongman, K. and Burt, C. (2000), "Taking breaks from work: An exploratory inquiry", The Journal of Psychology, Vol. 134.

Evaluation of Time Management Policies in some Egyptian Hotels

This study aims to evaluate time management policies in the Egyptian hotels and to determine the level of manager's awareness of the concept of time management. This study was applied on a random sample of some Egyptian five-star hotels department managers in Sharm El Sheikh . The collected data was analyzed statistically. The research revealed that there is a strong positive relationship between time management policies deployment in hotels and individual's awareness. The study recommends involving the concept of time management in hotels' training courses to explain its importance. Moreover, hotels' high management should involve the time management concept throughout the four managerial processes (planning – organizing – directing- controlling) into the organization policies