

**جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا**

**إدارة الوقت لدى العاملين
في جامعة**

القدس المفتوحة

Time Management at Al Quds

Open University Employees

**بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في
الإدارة التربوية**

إعداد

خليل إبراهيم عريقات

إشراف

الدكتور أحمد سعد مسعود

م 2010



وَالْعَصْرِ {1} إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ {2}
إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ {3}

((العصر

الإهداء

إلى والديَّ حباً وبراً وإحساناً، واعترافاً
بالجميل لأن لهما فضل التربية.

إلى زوجتي توأم روعي حباً ووفاءً، التي
وقفت بجانبني وشجعتني.

إلى جدتي الحبيبة الغالية أطال الله في
عمرها.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أبنائي وبناتي مهجة قلبي وزينة
حياتي.

الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى
بهديه إلى يوم الدين.

الحمد والشكر لله أولا وأخرا الذي أعانني على انجاز هذه
الدراسة، ولان من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإنني أتوجه
بالشكر الجزيل لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت
لي الفرصة لنيل درجة الدكتوراة.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان للدكتور أحمد سعد مسعود
الذي أشرف على هذه الدراسة والذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته
في كل مراحل إعداد هذه الدراسة الأثر الأكبر في إنجازها.

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل
أعضاء لجنة المناقشة.

وأثني بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس المفتوحة التي اعتر
بكوني احد موظفيها، والتي أتاحت لي الفرصة بإجراء الدراسة

والشكر موصول إلى كل من ساهم أو ساعد في انجاز هذه
الدراسة، وأسأل الله التوفيق في الدنيا والآخرة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين من مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، كما هدفت إلى الكشف عن أثر عوامل كل من المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر على إدارة الوقت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1) ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة .

2) هل يوجد أثر يعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت .

. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ونوعيتها

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة (والبالغ عددهم 46) .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، ولقد تضمنت الاستبانة خمسة مجالات لإدارة الوقت هي: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار والتفويض، والاتصال، والرقابة والتوجيه.

بعد استلام الإجابات على أسئلة الإستبانة تم تفرغها على برنامج التحليل ومن ثم أمكن الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام (SPSS) الوسائل الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، T-test واختبار

:توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها

أن مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين 1) والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة يتمتعون بمستوى مرتفع لإدارة الوقت، وأن المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة الوقت كانت مرتفعة . ومتفاوتة .

في ($\alpha \leq 0,05$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 2) إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على إدارة الوقت ككل، وعلى مجال الاتصال، والرقابة والتوجيه لصالح حملة الدكتوراه. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على كل من مجال التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار والتفويض .

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 3) إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير (المسمى . الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت ككل ومجالاتها وفي ضوء النتائج خلص الباحث إلى عدد من التوصيات بشأن إدارة الوقت في :جامعة القدس المفتوحة، منها

1. تفويض الأعمال الروتينية التي تأخذ وقت كبير، من أجل التفرغ . للتخطيط والأعمال المهمة

2. تعيين أوقات محددة لمقابلة المرؤوسين للحد من المقاطعات . أثناء العمل

3. تعميق مفهوم إدارة الوقت للمرؤوسين من خلال عقد ورشات . عمل ودورات تتناول مفهوم إدارة الوقت

4. الاستمرار على هذا النهج في إدارة الوقت، مع معالجة نقاط الضعف، والتطوير المستمر لأسس ومهارات إدارة الوقت

Abstract

This study aimed at identifying the actual state of time management as done by managers of educational regions and managers of study centers and their administrative and academic assistants in Al Quds Open University. It also tried to detect the effect of factors such as: educational qualification, Job title, place of work ,experience, and age on

time management. To achieve that the following questions were asked:

1) What is the Actual State of Time Management as done by Managers of Educational Regions and Managers of Study Centers and their Administrative and Academic Assistants in Al Quds Open University.

2) Is there an effect attributable to the variables (educational qualification, job title, place of work, experience, and age) on time management.

The descriptive method was chosen as a method for carrying out the research.

The population of study and sample consisted of all managers of educational regions and managers of study centers and their administrative and academic assistants in Al Quds Open University, and their number about (46).

To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questions that comprised five areas of investigation which were : planning, organization, decision-making, delegation, communication, and supervision and guidance.

After collecting the data it was statistically and analyzed through using the SPSS programme to find answers for the questions of the study. Several statistical methods were used in the analyses of the data such as: means, standard deviations, (T-test), and one way analysis of variance .The study reached up to the following conclusions:

1) The directors of educational regions and study centers and assistant administrators and academics in Al Quds Open University achieved high level of time management. The means for the fields of time management were high and uneven.

2) There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0,05$) in time management, for the managers of educational regions and study centers and assistant administrators and academics at the University of Al-Quds Open due to the variable qualified scientific on time management as a whole, and on the field of communication, supervision and guidance for the benefit of holders of

doctorates. While there was no statistically significant differences due to the variable of educational qualification on each of the planning, organization, decision-making and delegation.

3) There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0,05$) in the time management, for the managers of educational regions and study centers and assistant administrators and academics at the University of Al-Quds Open due to the variable (job title, place of work, experience, and age) on time management as a whole, and fields.

In the light of the results the researcher put forward the following conclusions and recommendations on the time management in the Al Quds Open University, including:

1. Delegation of routine works that takes considerable time to junior staff in order to devote more time strategic planning .
2. Set specific times to meet with subordinates to avoid interruption at other more critical times.
3. setting up workshops and time seminars to acquaint workers with the importance of time management.
4. continue the process of strengthening the knowledge and feeding of the importance of time management through treating the point of weakness and rerenforcing the points of strength.

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|-------------------------------------|--------|
| الاستهلال | أ |
| الإهداء | ب |
| شكر وتقدير | ت |
| المستخلص باللغة العربية | ث |
| المستخلص باللغة الإنجليزية | ح |
| فهرس المحتويات | د |
| فهرس الأشكال | ر |
| فهرس الجداول | ز |

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

| | |
|-----------------------|---|
| المقدمة | 1 |
| مشكلة الدراسة | 2 |
| أسئلة الدراسة | 3 |
| فرضيات الدراسة | 3 |
| أهداف الدراسة | 4 |
| أهمية الدراسة | 5 |
| حدود الدراسة | 5 |
| مصطلحات الدراسة | 6 |

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

| | |
|------------------------------|----|
| مفهوم الوقت وأهميته | 8 |
| قوانين تسيير الوقت | 13 |
| الوقت في الإسلام | 15 |

| | |
|---|----|
| إدارة الوقت | 16 |
| سجلات الوقت | 20 |
| خطوات إدارة الوقت | 26 |
| مضيعات الوقت..... | 32 |
| جامعة القدس | 41 |
| المفتوحة..... | 44 |
| هيكلية المنطقة التعليمية/المركز الدراسي..... | 45 |
| مهام مدير المنطقة/المركز الدراسي..... | 45 |
| مهام المساعد الأكاديمي | 46 |
| مهام المساعد الإداري | 48 |
| الدراسات السابقة | 48 |
| الدراسات العربية | 78 |
| الدراسات الأجنبية | 81 |
| التعليق على الدراسات السابقة | |

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

| | |
|----------------------------|----|
| منهج الدراسة | 83 |
| مجتمع الدراسة وعينتها..... | 85 |
| أداة الدراسة | 87 |
| صدق أداة الدراسة | 87 |
| ثبات أداة الدراسة | 88 |
| تطبيق أداة الدراسة | 89 |
| المعالجات الإحصائية | 90 |
| إجراءات التصحيح | 90 |
| متغيرات الدراسة | |

الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

| | |
|--------------------------------------|-----|
| عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الأول | 92 |
| | |
| عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني | 100 |
| | |
| عرض بيانات الفرضية الأولى | 100 |
| | |
| عرض بيانات الفرضية الثانية | 103 |
| | |
| عرض بيانات الفرضية الثالثة | 106 |
| | |
| عرض بيانات الفرضية الرابعة | 108 |
| | |
| عرض بيانات الفرضية الخامسة | 110 |
| | |

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات

| | |
|------------------------|-----|
| مناقشة النتائج | 114 |
| | |
| التوصيات | 122 |
| | |
| المقترحات | 123 |
| | |
| قائمة المصادر والمراجع | 124 |
| | |

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | خريطة المناطق التعليمية والمراكز الدراسية | 43 |
| 2 | هيكلية المناطق / والمراكز | 44 |
| | | |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | (السجل اليومي للوقت (نموذج 1 | 21 |
| 2 | (السجل اليومي للوقت (نموذج 2 | 21 |
| 3 | سجل ملخص الوقت | 22 |
| 4 | سجل الهاتف | 24 |
| 5 | سجل الاجتماعات | 24 |
| 6 | سجل المقاطعات | 25 |
| 7 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 84 |
| 8 | توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 84 |
| 9 | توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل | 84 |
| 10 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة | 85 |
| 11 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 85 |
| 12 | معاملات الثبات لمجالات الدراسة ومعامل الثبات الكلي حسب (معادلة (كرونباخ ألفا | 88 |
| 13 | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي | 90 |
| 14 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة الخمسة والأداة ككل | 93 |
| 15 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط | 94 |
| 16 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم | 95 |
| 17 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار والتفويض | 97 |
| 18 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال | 98 |
| 19 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتوجيه | 99 |
| 20 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 101 |
| 21 | الدلالة الإحصائية لأثر المؤهل العلمي على إدارة t-test اختبار الوقت | 102 |

| قائمة الجداول | | |
|---------------|--|--------|
| الرقم | العنوان | الصفحة |
| 22 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي | 104 |
| 23 | تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر المسمى الوظيفي على إدارة الوقت | 105 |
| 24 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير مكان العمل | 106 |
| 25 | الدلالة الإحصائية لأثر مكان العمل على إدارة t-test اختبار الوقت | 107 |
| 26 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير الخبرة | 108 |
| 27 | تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر الخبرة على إدارة الوقت | 109 |
| 28 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير العمر | 110 |
| 29 | تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر العمر على إدارة الوقت | 112 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعتبر الوقت عنصراً هاماً وأساسياً في الحياة، فكل الأمور التي تجري من حولنا مرتبطة بالوقت، فالليل والنهار والشمس والقمر وتعاقب الفصول... وكذلك الأعمال التي نقوم بها يومياً كالصلاة والصوم والنوم والعمل... مرتبطة بالوقت ارتباطاً وثيقاً. فحياتنا اليومية موزعة على 24 ساعة، وهذه الساعات ثابتة ومتكررة كل يوم مع أن الزمن في تناقص مستمر، حيث يختلف كل إنسان في استغلاله لهذا الوقت واستثماره.

إن أهمية الوقت تبرز في ديننا الحنيف، حيث أقسم الله سبحانه وتعالى بالوقت في عدة سور من القرآن الكريم، وهذا يدل على أهمية الوقت، كما

المسلم على استثمار وقت الفراغ، لتحقيق أهدافه التي **e** حث سيدنا محمد ﷺ، تعينه على الدنيا والآخرة قبل أن يسأل من الله عز وجل يوم القيامة

لقد اهتم الإنسان بالوقت وكيفية استثماره، وقد برز في العصر الحديث مفهوم جديد ألا وهو إدارة الوقت، حيث بدأ الباحثون بدراسة الوقت بطرق علمية مبنية على التخطيط والتنظيم له من أجل استغلاله واستثماره بشكل فعال، وخاصة في الإدارات والمؤسسات المختلفة لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن.

فإدارة الوقت هي علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحضير والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء. (الخصري، 2000، ص، 17)

إن إدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله بل من منطلق كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد. (الجرسي، 1422هـ، ص23).

فالوقت عنصر حاسم من عناصر الإدارة المتمثلة بالموارد المادية والموارد البشرية والأفكار، حيث لا توجد وسيلة أمام الإدارة إلا زيادة تفعيل الوقت وحسن استغلاله واتخاذ ما يلزم من التدابير لمنع استلابه أو هدره أو إعاقته، فبرز كعامل أساسي ومدخل من المدخلات المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، لتوفير مناخ تربوي ذي كفاية عالية، لأنه يتخلل كل جزء من العملية الإدارية، وعليه فإن الإداري الناجح هو الذي يحسن استغلال وقته وتنظيمه بطريقة تحقق الأهداف المرجوة بأسرع وقت ممكن وبأقل كلفة. (Carroll,1994,p,26).

تعتمد الإدارة الفاعلة للوقت على تخطيط الوقت، وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت، وبالتالي فإن تخطيط الوقت إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياعه، يصبح بلا معنى. (Douglass,1980,p,115)

:مشكلة الدراسة

إن الإداريين يختلفون في إدارة أوقاتهم، حيث يعاني كثير منهم من ضيق الوقت أو عدم إنجاز المهام الموكلة إليهم بالوقت المحدد، وبما أن الوقت عنصراً أساسياً في العمل الإداري حيث ترتبط وظائف الإدارة بالوقت ارتباطاً وثيقاً، لذلك لا بد من تنظيم الوقت وإدارته للوصول إلى الأهداف المرجوة بأقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف، لذلك رأى الباحث دراسة هذا الموضوع للوقوف على واقع إدارة الوقت في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية، والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين لوضع نتائجها في خدمة الجامعة، وعليه يحدد الباحث مشكلة دراسته بالسؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1- ما مفهوم إدارة الوقت في الأدب التربوي؟

2- ما التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين؟

3- هل يوجد أثر يعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة؟

:فرضيات الدراسة

1- في ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة -1 إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

2- في ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة -2 إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

3- في ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة -3 إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مكان العمل .

4- في ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة -4 إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الخبرة .

5- في ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة -5 إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر .

:أهداف الدراسة

:تهدف هذه الدراسة إلى

1. التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم والإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة بشكل عام، ولكل مجال من مجالات إدارة الوقت الخمسة بشكل

خاص وهي: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار والتفويض والاتصال، والرقابة والتوجيه .

2. بيان أثر كل من المتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم والإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة وعلى مجالاتها .

3. تسليط الضوء على مفهوم إدارة الوقت من خلال مراجعة الأدب التربوي .

4. التوصل إلى توصيات تساعد على تحسين إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم والإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة مما يزيد من فاعليتها .

:أهمية الدراسة

:تكمن أهمية هذه الدراسة في الأمور التالية:

:الأهمية النظرية

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الجامعات الفلسطينية (على حد علم الباحث) التي ستتناول بالبحث العلمي الهادف قوة تأثير إدارة الوقت على العمل الإداري.

2- إن الاهتمام بالوقت وإدارته يساعد على استثماره في إنجاز المهام

:الإدارية وتحقيق الأهداف الأهمية التطبيقية

تسلط الضوء على واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، ولكل مجال من مجالاتها .

2- تعطي مؤشرات على الوقت المستثمر والوقت المهدور في إدارة هذه المناطق والمراكز .

3- إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تقدم تغذية راجعة للإداريين على كيفية إدارة وقتهم .

:حدود الدراسة

ستقتصر هذه الدراسة على:

المحدد البشري: مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية 1-
ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة والبالغ عددهم
(46) موزعين على (17) منطقة تعليمية، و(5) مركز دراسية

2-المحدد المكاني: الضفة الغربية وقطاع غزة

3-المحدد الزمني: السنة الدراسية 2009-2010

4-المحدد الإجرائي: تعتمد هذه الدراسة على مدى صدق وثبات الأداة
المستخدمة وطرق الإحصاء المستخدمة لتحليل النتائج

5- المحدد المفاهيمي: ما ورد في هذه الدراسة من مفاهيم ومصطلحات

مصطلحات الدراسة:

:الوقت في اللغة

كل شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار
(من الدهر معروف (لسان العرب،ص،4887

:المعنى الاصطلاحي للوقت

هو وحدة قياس دوران الأرض حول محورها وحول الشمس وقد تم
التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة، بحيث يمثل اليوم الواحد (24
ساعة والشهر الواحد (30 يوماً، والسنة الواحدة (12 شهراً. (سلامة،
1988،ص،160

:إدارة الوقت

فن استثمار الوقت بشكل فعال لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف

:العاملين في جامعة القدس المفتوحة

مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين
والأكاديميين.

:جامعة القدس المفتوحة

هي مؤسسة وطنية تربوية تعليمية من مؤسسات التعليم العالي في
فلسطين، مركزها مدينة القدس الشريف، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات

استقلال علمي ومالي وإداري، وتنطلق من مبدأ ديمقراطية التعليم، وتعتمد نمط التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وتتكون من (17) منطقة تعليمية و(5) مراكز دراسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومركزين دراسيين في المملكة العربية السعودية.

:المنطقة التعليمية

هي وحدة تنفيذية يجري فيها التفاعل المباشر فيما بين الدارسين أنفسهم، وبين المرشدين الأكاديميين العاملين في الميدان، الذين يقدمون النصح والإرشاد والمشورة والخدمات الأخرى للدارسين فيما يتعلق بدراساتهم (واحتياجاتهم). (دليل جامعة القدس المفتوحة 2008-2009)

:المركز الدراسي

هو وحدة تنفيذية يجري فيه التفاعل المباشر فيما بين الدارسين أنفسهم، وبين المرشدين الأكاديميين العاملين في الميدان، الذين يقدمون النصح والإرشاد والمشورة والخدمات الأخرى للدارسين فيما يتعلق بدراساتهم. واحتياجاتهم، وإدارة المركز تتبع إدارة المنطقة التعليمية في الأمور الإدارية.

:مدير المنطقة التعليمية/ المركز الدراسي

هو المسؤول عن الإدارة والإشراف العام على تنفيذ الأعمال في منطقتيه. أو مركزه.

:المساعد الأكاديمي

هو المسؤول الإداري المباشر عن متابعة أعمال كل من (قسم القبول والتسجيل والامتحانات والتعيينات، وقسم فنيي المختبرات، ومنسق التعليم . (المستمر، وأمين المكتبة والوسائط، والمشرفين الأكاديميين

:المساعد الإداري

هو المسؤول الإداري المباشر عن متابعة أعمال كل من (قسم شئون الطلبة، وقسم المحاسبة وقسم اللوازم، وقسم شؤون الموظفين، والخدمات . (والأمن

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تناول الباحث في هذا الجزء من البحث المفاهيم والموضوعات ذات الصلة بالوقت وإدارته بالتحليل والدراسة النظرية.

: مفهوم الوقت وأهميته

لم تندرج كلمة الوقت في منجد اللغة العربية في الكلمات الأساسية والتي لها الأصل من الفعل الثلاثي، وإنما وجدت في الملحق بالشكل التالي: وقت، التوقيت: توقيت المواعيد. قياس الوقت وهو قياس المدة بالضبط. أما باللغة فالمقطع الأخير يعني أنا time فقد توضع في شكل آخر time الإنجليزية والمقطع الأول يعني ربط، ويتشابك المقطعين يكون المعنى الحرفي ما يرتبط بي أي ما هو ملكي، إنه شيء خاص بي، فالوقت هو ما أستخدمه أنا، وأنا الوقت، فالوقت ليس شيئاً يذهب بدوني. لذا توجد صعوبة في تحديد معنى فلا تستطيع أن تعرف الوقت ما لم تعرف نفسك. وعندما تعرف نفسك. time. (، فإنك ستعرف الوقت. (البيطار، 2004، ص، 27

إن مفهوم الوقت في الفكر العربي القديم يشوبه الكثير من الغموض والاضطراب، وقد نتج عن هذا تعدد المصطلحات الدالة عليه وتفرعها. والوقت في اللغة كما جاء في لسان العرب هو "كل

شيء قدرت له حيناً، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف". وجاء في لسان العرب في مادة "زمن" أن الزمن . والزمان اسم لقليل الوقت وكثيره .

وتأسيساً على ما سبق فالوقت والزمان مترادفان في المعنى، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمان، وحينما نريد تعريف الزمان "نعرفه بأنه" اسم لقليل الوقت وكثيرة

ويعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض، وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة كل فرد، ومع ذلك فلكل واحد منا تعريفه الخاص به، فنجد البعض يكون أكثر التصاقاً بالماضي، ويعتبره محوراً هاماً يرتكز عليه، بينما نجد البعض الآخر يفضل الحاضر ولا يكثر

بالماضي أو المستقبل، وعلى الجانب الثالث هناك فئة قليلة يسترعي انتباهها المستقبل وتوليه مزيداً من الاهتمام على حساب كل من الماضي والحاضر. ويعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسية، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو أهميته وكيفية استغلاله، أحد العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال (اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت). (أحمد، حافظ، 2003، ص، ص 180-181).

ويعتبر الوقت من أهم عناصر الحياة، وأنفس معادنها، على مستوى الفرد والمجتمع والدولة. فهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان، بل هو الحياة. يقول الشيخ حسن البنا رحمه الله، معبراً عن قيمته: "الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد (إلى ساعة الوفاة)". (الأغبري، 2000، ص، ص 428).

وبين سلامة أن المعنى الاصطلاحي للوقت هو وحدة قياس دوران الأرض حول محورها وحول الشمس، وقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة والشهر الواحد 30 يوماً، والسنة (الواحدة 12 شهراً). (سلامة، 1988، ص، ص 160).

ويرى هاينز بأن الوقت مورد متفرد، ففي كل يوم لدى كل إنسان نفس المقدار، ولا يمكن تكديس الوقت أو ادخاره، كما لا يمكن لأي شخص أن يوقفه أو يبدأ تشغيله، هذا بالإضافة إلى أنه لا يمكن استبداله، فلا بد أن يستفيد منه (ستين ثانية كل دقيقة). (هاينز، 2000، ص، ص 11).

بعد الوقت المورد الحيوي الأول من بين الموارد الأساسية (المالية، والبشرية، والإعلامية، والمادية، والعلمية، والتكنولوجية، والزمانية)، وذلك للأسباب التالية: فالوقت ينساب بشكل دائم وبدون رجعة لا يتجدد. وعلى الرغم من امتلاكنا له امتلاكاً تاماً فهو لا يقبل التخزين ولا الوضع جانباً. ثم إنه المورد المحدود الذي لا يمكن أن ينقص ولا أن يزيد. وأخيراً فهو لا يقبل التمديد، فيكون في آن واحد مورداً ومصدر إكراه. لأنه لا بد من توزيعه على أنشطتنا العديدة المختلفة خلال اليوم الواحد (ثلث للنوم، وثلث للعمل، وثلث للأغراض الشخصية). ومما يؤسف له أن هذا التقسيم لا يُحترم بصفة دائمة، وإذا نقص وقت العمل من أجل إتمام المهام المفترضة، فإن التعويض يكون

على حساب الوقت الشخصي، وهو ما يشيع البلبلة، على العموم، في التوازن (بين الحياة الشخصية والمهنية. (كوتيه، 2002، ص، 13

بأن الوقت هو أكثر المصادر التي نمتلكها قيمة، وفي seiwart ويؤكد بعض اللغات، يستعمل هذا الاسم بشكل أكثر تكراراً وله قيمة أثنى من النقود. ورأس مالنا من الوقت يجب أن يستثمر بعناية فائقة، ومن الممكن أن نصف حياتنا كوقت مخصص لنا على الأرض. وإن مهمتنا الأكثر أهمية في هذه الحياة هي الاستفادة القصوى من هذا الوقت.

(Seiwart, 1989,p,8) : فالوقت رأسمال ثمين وهذا يتضح من خلال

1. الوقت محدود، فهو سلعة نادرة.
2. لا يمكن شراء الوقت.
3. لا يمكن ادخار الوقت أو تخزينه.
4. لا يمكن زيادة الوقت.
5. يمضي بشكل ثابت ودقيق.
6. الوقت هو الحياة .

وقد بلورت طبيعة الوقت وخصائصه على النحو التالي: (أبو شيخة، 199) ص، ص، 22-23

لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس 1. كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء.

الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله، 2. بغض النظر عما يريد تحقيقه. إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، 3. (واستعادته محض تمن (ألا ليت الشباب يعود يوماً، فأخبره بما فعل المشيب).

الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه. ولما كان سريع الانقضاء وما مضى 4. منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفوس ما يملك الإنسان. وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان

فرداً أو مجتمعاً. إنه ليس من ذهب، كما يقول المثل الشائع، بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس.

الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة، كالقوى العاملة والأموال 5. :والأجهزة والمعدات، لأنه

أ. لا يمكن تخزينه .

ب. لا يمكن إحلاله .

ج. يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

د. لا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيره، أو سرقة، أو استعارته، أو .
افتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره. وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، .
فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و (168) ساعة في الأسبوع، و (8766) ساعة في السنة.

الوقت هو أحد أهم محددات العملية الإنتاجية - سواء في المجال الصناعي أو الزراعي أو الخدمي . فالوقت المقاس بالدقائق والثواني هو المتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها وبقدر الوعي بأهميته ومحدودية هذا المحدد في العملية الإنتاجية يكون الاهتمام بالاستفادة القصوى منه وتنميته وتضعيفه وذلك بالإقلال قدر الإمكان من هادر الوقت وفاقد الزمن في كل عملية بل وفي كل . (جزئية صغيرة من جزئيات العملية. (عباس، 2004، ص، 3

فالحياة المنظمة تتيح الوقت للقيام بكل شيء للتخطيط والمتابعة. لا تصرف الوقت في الندم أو التفكير والعيش مع الماضي، ولا في شرح أسباب عدم القيام بعمل كان ينبغي القيام به. الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة. الوقت الماضي ذهب بلا رجعة ولا يعوض ولا يمكن . (استرجاعه ومن ثم يعد أعلى مورد لأي فرد. (مطاوع، 2003، ص، 453

ويمكن للحياة أن تكون ناجحة بشكل كلي إذا اعتمدت على حسن تقدير فكرة الوقت أو فكرة الحياة، وعلينا أن نبذل جهوداً واعية لاستخدام الوقت المتاح لنا لنحقق أهدافنا المهنية والشخصية، وهذه هي الطريقة الوحيدة لنؤسس علاقة مباشرة بين الآخرين من خلال التفاعل مع المهام والنشاطات

. اليومية من جهة وضمان الرضى الشخصي والتقدم من جهة أخرى
(Seiwart, 1989,p, 13).

إن الاهتمام بدراسة الزمن على ضوء تحديد الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل أو القيام بحركة معينة من الأمور المهمة في مجال الأعمال، وقد ظهرت دراسة الزمن كوسيلة لحساب ودفع الأجور التشجيعية لقطاع العمال بوحداث الإنتاج. أما في الوقت الحاضر فتعتبر دراسة الزمن من الأدوات الإدارية اللازمة وذلك لتعدد مجالات الاستخدام وتحقيق الفائدة من ورائها.

ومن المعلوم أن دراسة الزمن لا تعني تحديد الوقت اللازم لإنجاز مهمة معينة وإنما تتعدى ذلك إلى تحسين ظروف ومناخ العمل، حتى يتمكن العامل (من إنجاز العمل على أفضل صورة. (مجيد، 2004، ص، ص، 156-157

استطاع الإنسان أن يتعامل مع الوقت بفكر حاسم في اختراع الساعة وكيف تطورت إلى أن وصلت إلى ضبط الثواني لتحديد الوقت بشيء أكثر دقة، حتى أن التقاويم خدمت أغراضاً عملية في الزراعة ، وحرية في الهجوم، وبحرية في تسيير السفن وبرية في الصحراء.

كل هذا يؤكد العلاقة بين الزمن أو الوقت، والإنسان، كما أن أهم ارتباط هو أن عمر الانسان من بداية حياته إلى نهايتها توقيت زمني محسوب عليه، ويؤخذ عليه إذا لم يستغله وبحسن تسخير له لخدمة ذاته ومجتمعه، وهنا يعود إلينا المثل القائل: " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " وأنهى حياتك دون أن تستفيد منه، وهذا يؤكد قيمة الوقت وأهميته القصوى.(الرشيدي، 200، ص، 154).

(الوقت في حياتنا نوعان هما: (القعيد،1422،ص،300

1. وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

2. وقت يمكن تنظيمه وإدارته وهو الذي نخصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل.

:قوانين تسيير الوقت

هناك سبعة قوانين لتسيير الوقت تتمثل في الآتي: (كوتيه، 2002، ص، ص، 28-29).

1. قانون باريتو أو قانون 20/80 الذي يقضي بأن 20% من أنشطتنا تستهلك 80% مما يتوفر لنا من الوقت.

2. قانون كارلسون أو قانون التسلسل المتجانس: كل شغل متقطع فهو أقل فعالية، وبأخذ من الوقت أكثر مما لو كان متصلًا، لأنه في كل عودة لا بد من إضاعة وقت معين قبل الوصول إلى المعدل العام.

3. قانون باركنسون أو قانون الميل إلى التضخيم الذاتي: يتغير الوقت المستثمر في عمل معين حسب الوقت المتوفر، فكلما كان لديك وقت مريح للتنفيذ، كلما كنت تميل إلى استخدامه بكامله، دون اندفاع ولا تسرع.

4. قانون إيتش أو قانون سلبية الإنتاج: بعد الوصول إلى حدّ معين وبعد الوصول إلى عتبة من عدد الساعات، تتناقص إنتاجية الوقت المستثمر وتصبح سالبة. فبعد ساعة من العمل الذهني المركز مثلاً، تنقص القدرة على التركيز، وكذلك تحتاج عضلات الجسم بعد عدة ساعات من الجهد البدني إلى الراحة، ويتناقص إيقاع الشغل الأولي إلى ما تحت المستوى.

5. قانون سوابودا-فليس-تلتشر أو قانون الإيقاعات البيولوجية: كل شخص يتوفر على إيقاعات متعددة بيولوجية خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر والعام، فالبعض يكون أكثر فعالية في المساء، أو يوم الإثنين، أو في آخر الشهر، أو في الصيف أو الخريف.

6. قانون فريس أو قانون البعد الذاتي للزمن: فالزمن يتمتع ببعدين موضوعي وذاتي، ويتبع الاهتمام المتعلق بالنشاط المبدول أو بالاستعجالية أو الأهمية التي أنيطت به.

7. قانون كوتية أو قانون استعمال الوقت الأقصى أو العملي: من الممكن إنهاء عدد من النشاطات الثانوية والاستعجالية بصورة سريعة، فمن المفيد إذن

أن ينفذ في وقت من النهار مخصص لهذه الغاية، وليس تخصيص زمن مبرمج مستقبلية ما يتطلبه التنفيذ الفوري.

الوقت في الإسلام:

يعتبر الوقت من النعم التي حباها الله بها، فقد حثنا الله سبحانه وتعالى على استغلاله في الطاعات والعبادات (الصلاة، والزكاة، والصوم، والحج،...) . حيث وردت آيات تدل على ذلك .

(إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا) (النساء، 103)

كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ
(المُسْرِفِينَ) (الأنعام، 141)

وَكُلُوا وَاشْرَبُوا حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَكُمُ الْخَيْطُ الْأَبْيَضُ مِنَ الْخَيْطِ الْأَسْوَدِ مِنَ الْفَجْرِ
(ثُمَّ أَتَمُّوا الصِّيَامَ إِلَى اللَّيْلِ) (البقرة، 187)

وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ
عَمِيقٍ (27) لِيَشْهَدُوا مَنَافِعَ لَهُمْ وَيَذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ فِي أَيَّامٍ مَعْلُومَاتٍ (الحج،
28)

(يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ) (البقرة، 189)

أقسم الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز بالوقت في مطالع سور عديدة (الفجر والضحى والعصر والليل...)، وهذه أوقات من الليل والنهار لبيان أهمية الوقت وقيمه.

تقسيماً رائعاً للوقت حيث يقول مما رواه عن **e** وقد وضع رسول الله صلى الله عليه وسلم إلهاماً عليه السلام (على العاقل- ما لم يكون مغلوباً على أمره- أن تكون له ساعات، ساعة ينجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكر فيها في صنع الله، وساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم والمشرب).

على تنظيم الوقت وعدم إضاعته، ففي حديث ابن **e** وقد حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على تنظيم الوقت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه (اغتنم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك)، فقد لخص رسول

في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم الإدارة **e** الله في كتب عدة، فهو من جوامع الكلم إذ تحدث عن أهمية الوقت والمبادرة إلى استثماره، واغتنام قوة الشباب وفرص الفراغ في العمل الصالح المثمر، وحذر من خمس معوقات لاستثمار الوقت كل ذلك في عبارات وجيزة لا تبلغ (العشرين كلمة). (الجريسي، 1422 هـ، ص، 39)

لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره " **e** ويقول فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن (علمه ما عمل به؟" (الترمذي، ص، 115)

كتب الإمام ابن الجوزي رحمه الله رسالة لطيفة إلى ابنه ينصحه فيها وسمها بـ "لفتة الكبد في نصيحة الولد" "اعلم يا بني أن الأيام تبسط ساعات، والساعات تبسط أنفاساً وكل نفس خزائن، فاحذر أن يذهب نفس بغير شيء، فترى في القيامة خزائن فارغة فتندم، وانظر كل ساعة من ساعاتك بماذا تذهب، فلا تودعها إلا إلى أشرف ما يمكن، ولا تمهل نفسك، وعودها أشرف ما يكون من العمل وأحسنه، وابعث إلى صندوق القبر ما يسرُّك يوم الوصول (إليه)". (ابن الجوزي، ص، 142)

ويقول الحسن البصري "يا ابن آدم، إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (الأصفهاني، ص، 1979)

إدارة الوقت:

ترى الكتابات الحديثة في الإدارة، أن الوقت أندر الموارد، ولذا فإنه إذا لم تحسن إدارته، فلن تتم إدارة أي شيء آخر. فالوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره أو الاحتفاظ به، ولذا وجب استخدامه بحكمة وفاعلية.

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها: الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاية وفاعلية وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المعقدة. "بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف.

(. الخميسي، 2000، ص، 132)

وإدارة الوقت من هذا المنظور تعني إدارة الذات، لأنها تعني استخدام الوقت لتحقيق أهدافك المحددة سلفاً.

وعلى الرغم من الأهمية المعقودة على الوقت في العمل عموماً، فإنه أكثر الموارد هدراً أو أقلها استغلالاً من الأفراد العاديين أو المؤسسات، ويرجع ذلك لأسباب على رأسها عدم الإدراك الكافي لأهمية الوقت، وعدم التقدير الكافي لتكلفة الوقت الضائع.

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون آخر، وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن من F.Taylor جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن.

إلا أن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ في أواخر الخمسينيات، وأوائل الستينات من القرن العشرين. وقد كانت أول محاولة في عام 1958م حيث وضع كتابه James Mackay هذا المجال هي للكاتب وكان من أهم أقواله في هذا "The Management of Time" "إدارة الوقت الكتاب" إذا كنت تشعر بنقص في الوقت في أثناء عملك فهذا مؤشر بأن (مهارة الإدارة تتجه نحو العدم". (أحمد، حافظ، 2003، ص، ص، 182-183

فإدارة الوقت لا تعني قضية التعامل فقط مع نشاطين منفصلين. فهي عملية تستمر مدى الحياة، وتشمل الآلاف من الأنشطة. ولكي تنجح في إدارة هذه العملية يجب أن تسأل وتجبب باستمرار على مجموعة من الأسئلة ومنها:

1. ماذا أريد عمله؟
2. متى يجب أن أنتهي؟
3. كيف أقوم بأداء العمل على أكمل وجه في الموعد المحدد؟
4. ماذا أبدأ بعمله أولاً؟
5. متى أستطيع أن أبدأ؟
6. متى ينبغي أن أبدأ؟

ماذا أفعل إذا كان هناك تعارض بين اثنين أو أكثر من أهدافي من حيث.7
الوقت؟

ماذا قد يحدث ومن شأنه أن يعوق خططي؟.8

ماذا يجب أن أفعله في حالة حدوث هذا؟.9

من يستطيع مساعدتي؟ وكيف أحته على ذلك؟.10

كيف أستطيع مراقبة تقدمي للتأكد من أنني أدير وقتي بكفاءة حتى.11

(Hochheiser, 1998,p, 4) أستطيع بلوغ أهدافي؟

إن الوقت هو العنصر الأكثر تصلباً والأكثر مرونة في الوجود، ولكن يمكن القول أنه يمكن إدارته بفاعلية وإن لم نستطع إدارته فإننا لا نستطيع إدارة أي شيء (Machenzie,1989,p39).

إن التخطيط اليومي لوقتك هو خطوتك الأولى في تنظيم الوقت، إن فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت. ((السويدان، العدلوني، 2001، ص، 22

إن إدارة الوقت هي فن تخصيص وقت المدير من خلال وضع الأهداف، ووضع الأولويات، ومعرفة وتحديد مضيعات الوقت، واستعمال الأساليب ((Massie,1995,p,95). الإدارية لتحقيق الأهداف

ويقول علماء الإدارة: إن الفرق بين إدارة متقدمة وأخرى متخلفة ليست مسألة فرق بين إدارة تملك الإمكانيات وأخرى لا تملك، ولكن الفرق في أن إدارة تستطيع أن تستغل الوقت فيما تملك وأخرى لا تستطيع أن تستغل هذا (الوقت بالطرق الصحيحة). (الرشيدي، 2000، ص، 155

إن الوقت مورد نادر من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها، حيث يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، وهو بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان . ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء في الوجود، كما نجد اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وحتى بين أفراد المجتمع الواحد.

إن إدارة الوقت هي بمثابة علم وفن استخدام الوقت بشكل فعال، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة، فالمنظمات والأفراد الذين يديرون

الوقت بشكل جيد يكونون مجهزين بشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات . الشخصية والمهنية في عالم الأعمال .

وبذلك لا يمكن النظر إلى إدارة الوقت على أنها أداة تنظيمية فقط، لكنها تعني أيضاً أداة أساسية لتحقيق المنفعة التنافسية في الأسواق. وبذلك تصبح الإدارة المحددة بالوقت أو تخفيض الدورة الزمنية والوقت ذو القيمة المضافة (Seiwart, 1989,p,5). سمات أساسية للإستراتيجية التنافسية

إن إدارة الوقت تساعد في تحقيق الهدف فهي تفيد في: (البيطار، 2004، ص، 29) .

1. الانطلاق وفقاً للأولويات .
2. فتح الطرق لتوقع الفرص .
3. تجنب التضارب في مواعيد الأنشطة وأوقاتها .
4. معرفة الموقع والحصول على النجاح .
5. تعليم كيفية التخطيط بذكاء أكبر وجهد أقل .
6. تجنب الإحساس بالذنب .
7. إعطاء الحرية في العمل والسيطرة عليه .

اتفقت معظم الأدبيات الحديثة في إدارة الوقت على استراتيجية لإدارة (الوقت تتضمن العناصر التالية: (الخميسي، 2000، ص، 132) .

1. تحديد الأهداف .
2. ترتيب المهام وإنجازها حسب أولوياتها .
3. التنظيم الشخصي .
4. تجنب تأجيل الأعمال .
5. تقسيم الوقت .
6. التفويض .
7. التخطيط اليومي .

:سجلات الوقت

بين أبو شيخة أن التسجيل اليومي للوقت يعتبر من أفضل الأساليب للحصول على المعلومات الضرورية عن كيفية قضاء المدير لوقته، الأمر الذي يقتضي اللجوء إلى هذا الأسلوب عند الرغبة في الحصول على معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة

تتعدد سجلات الوقت وفقاً للهدف ونوع النشاط المزمع السيطرة عليه،
(ومن هذه السجلات: (أبو شيخه، 1991، ص، ص، 76-83).

السجل اليومي للوقت: هناك عدة نماذج للسجل اليومي للوقت و يبين أ،
الجدول رقم (1)، (2) بعض هذه النماذج:

(جدول رقم 1)

يوضح السجل اليومي للوقت

الاسم: اليوم: التاريخ:

| الوقت | النشاط | الأهمية | ما يحدث من مقاطعات | | |
|-------|--------|---------|--------------------|-------|----------------|
| | | | هاتف | آخرون | طبيعة المقاطعة |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

يتطلب استخدام هذا الجدول تسجيل كل نشاط يقوم به المدير، ومتى
يقوم به، وما هو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط ودرجة أهميته.

(جدول رقم 2)

يوضح السجل اليومي للوقت

| الوقت | المكان (1)) | كيفية قضاء الوقت (2)) | الجهة المباشرة بالاتصال (3)ل | نوع النشاط (ط)4) | ملاحظات | | | |
|-------|----------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|------------|--------|---------|--|
| | | | | | مع الآخرين | المدير | الآخرين | |
| البدء | الانتهاء | داخل المكتبة | خارج المكتبة | منفرداً | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

من هذا الجدول يلاحظ ما يلي:

عمود (1)- أين: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في مكتبه وتلك التي قضاها خارجه .

عمود (2)- مع من: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير منفرداً وتلك التي قضاها مع آخرين .

عمود (3)- من الذي بدأ: يوضح كمية الوقت التي قضاها المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها الآخرون .

عمود (4)- ماذا يوضح كمية الوقت التي قضاها في القيام بكل نشاط .

ب. سجل ملخص (أو مجمع) للوقت :

عندما ينتهي المدير من تسجيل الوقت اليومي ، يقوم بتلخيص السجل ، والجدول رقم(3) يوضح ذلك .

(جدول رقم 3)

يوضح سجل ملخص للوقت

| النشاط | مجموع الوقت المخصص له | | النسبة المئوية | ملاحظات |
|--------|-----------------------|-------|----------------|---------|
| | دقائق | ساعات | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

:ولتحليل نتائج سجل ملخص الوقت ، يمكن طرح الأسئلة التالية

1. ما الأنشطة التي قمت بها اليوم ، وكان من الواجب عليك أن تقوم بها؟
2. ما الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من المفروض أن لا تقوم بها؟
3. ما العادات السلوكية التي ظهرت لك من سجل الوقت؟
4. هل قضيت الساعة الأولى من وقتك اليومي بصورة فعالة؟
5. ما الوقت الأكثر إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
6. ما الوقت الأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
7. ما (المقاطعة) التي حصلت معك اليوم وتعتبر من أكثر (مضيعات) وقت عملك؟

8. ما أسباب (المقاطعات)؟
9. كيف يمكن السيطرة على (المقاطعات)، وما هي طرق تخفيضها أو القضاء عليها؟

10. ما أكبر ثلاث (مضيعات) لوقت عملك اليومي؟
11. كيف يمكن القضاء على هذه (المضيعات) الكبيرة الثلاث؟
12. ما نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة عالية؟
13. ما نسبة الوقت التي أنفقتها على أنشطة ذات قيمة منخفضة؟
14. ما الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أقل ، مع ضمان الحصول على نتائج مقبولة؟

15. ما الأنشطة التي ينبغي أن يخصص لها وقت أكثر؟
16. ما الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟
17. ما الذي يمكن أن تفعله لكي تحصل من وقتك على أكبر فائدة ممكنة؟

سجلات الوقت الخاصة بـ

بالإضافة إلى السجل اليومي، قد تستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة،

مثل سجل الهاتف، وسجل الاجتماعيات، وسجل (المقاطعات). وتزود هذه

السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل

: العادي. والجداول رقم (4)، (5)، (6) التالية توضح هذه السجلات

(جدول رقم 4)

يوضح سجل الهاتف

| الموضوع المناقش | المهاتف | مصدر | الوقت |
|-----------------|---------|------|-------|
|-----------------|---------|------|-------|

| البدء | الانتهاء | داخلي | خارجي | | |
|-------|----------|-------|-------|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

(جدول رقم 5)

يوضح سجل الاجتماعيات

| الوقت | | مكان الانعقاد | الهدف | المشارك ون | مدى الفاعلية | | الأسباب |
|-------|---------------|------------------|-------|---------------|--------------|-------------|---------|
| البدء | الانتهاء ء | | | | فعال | غير فعال | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

(جدول رقم 6)

يوضح سجل المقاطعات

| متى | كيف | | من | المجموع |
|-----|------|-------|----|---------|
| | هاتف | زيارة | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

يلاحظ من هذا النموذج أنه يغطي ثلاث نقاط أساسية هي: وقت حدوث (المقاطعة)، ونوعها (هاتف، زيارة)، والمسؤول عنها .

وينقل عن عالم الإدارة (دركسر) أن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن للقائد الإداري أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وهذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائمين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية، الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة (لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة). (مصطفى، 2002، ص، 184

إن أهم الأهداف في إدارة الوقت بالنسبة لرجل الإدارة هو أن يجد لنفسه وقتاً أكبر يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير والتخطيط وحل المشكلات، وتقييم مدى التقدم العام، وبذلك يمكن من خلال حسن إدارة الوقت تنظيم الجهود المبذولة وتجنب التوتر، وضغوط العمل، وضياح الموارد، والتوفيق بين العمل وبين الحياة العائلية، وتحقيق الرضا عن العمل (اليحوي ، 1418هـ (، ص، 8-9

:خطوات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت كمورد من الموارد المتاحة للمنظمة، تستلزم أن تتم على أسس عملية واضحة، حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال، وهناك بعض المتطلبات والخطوات التي يجب توافرها لإدارة الوقت وهي على النحو التالي: (أحمد، حافظ، 2003، ص، 187-192

Analysis : أولاً التحليل

إن أول خطوة في إدارة الوقت هي أن يتم التعرف على كيفية الاستخدام الحالي للوقت بهدف التعرف على:

1. الأعمال والنشاطات المختلفة، والوقت الذي يقضي في كل منها.
2. الأوقات الضائعة.
3. مضيعات الوقت وأسبابها.

:ويستلزم ذلك ما يلي

تسجيل الوقت إذ توضح عملية التسجيل، وكيفية استخدام الوقت بهدف أ. إعادة تخطيطه

تحليل الوقت، إذ بعد الانتهاء من التسجيل لا بد من القيام بعملية تحليل ب.
الأنشطة التي تؤدي في اليوم
ثانياً التخطيط:

التخطيط هو "دراسة المستقبل وإعداد ما يلزم للتعامل معه" فالتخطيط للوقت يتضمن وضع إطار مسبق له، فهو يمثل الجسر الذي نعبر عليه من الحاضر إلى المستقبل، وما نحن فيه الآن إلى ما نستهدف أن نكون عليه، وعلى ذلك فالتخطيط لأعمال ونشاطات اليوم يكون من أهم الطرق لزيادة إنتاجية الغد، ومن ثم فالتخطيط كنشاط يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة. وعلى الرغم من أن التخطيط يحتاج إلى وقت إضافي في البداية، فإنه يعوض ذلك بأن يؤدي إلى نتائج أفضل، ويوفر الوقت عند الأداء الفعلي للأنشطة، وينتج عن هذا التخطيط وضع الخطة، ويمر إعداد الخطة بالمراحل التالية:

1. استطلاع الواقع: وهو ما تم جمعه من معلومات في الخطوة السابقة.
2. وضع الأهداف وتحديد الأولويات: إذ تعتبر هذه الخطوة مفتاح التخطيط السليم، ويتم تحديد الأهداف في ضوء الواقع الذي تم التعرف عليه، ثم ترتيبها حسب أولوياتها.

3. تحديد الأنشطة وبرنامجها الزمني: ويتضمن ذلك تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق ما تم وضعه من أهداف، وما يتبع ذلك من ترتيب لتلك الأنشطة.

4. تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد تحديد الأنشطة التي تناسب طبيعة الأهداف المرجوة وتحديد برنامجها الزمني، يوضع ذلك البرنامج موضع التنفيذ، إذ يتسم التنفيذ بأهمية تفوق أهمية إعداد الخطة، فأفضل الخطط إعداداً قد تسفر عن نتائج سلبية إذا ما أسيء تنفيذها.

ويقترن التنفيذ بالمتابعة اليومية لإدارة الوقت للمقارنة بين ما تحقق فعلاً، وما كان مخططاً له، ولمعرفة مدى الانحراف في التنفيذ والقصور في الإجراءات وذلك لاكتشاف مواطن القوة والضعف، مما يتيح تعديل الخطة بما يكفل تحقيقها للأهداف المرجوة.

إعادة التحليل: وفيها يتم إعادة تحليل استخدام الوقت في ضوء ما 5. أسفرت عنه متابعة تنفيذ الخطة، ويسمح فيها أن يتم عمل إصلاحات، وتعديل على الخطة، وقد أوصى "بيتر دراكار" بإعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية يجعل Moor "على الأقل، وقد وجد "مور معظم المديرين يعودون لممارستهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت، من وقت لآخر.

ثالثاً التنظيم:

ويقصد بالتنظيم تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وينصرف مفهومه إلى توفير الإطار أو الوعاء الذي من خلاله سيتم استخدام الوقت لتحقيق أهداف العمل، والأهداف الشخصية للمدير.

ويقصد به تنظيم بيئة العمل وكذا الوسائل والأساليب التي تستخدم للإستفادة من الوقت. وتسير عملية التنظيم وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المهام والاختصاصات.
2. تقسيم النشاطات المتشابهة.
3. تنظيم مكان العمل.
4. تبسيط إجراءات وأساليب العمل.
5. تفويض السلطة .

رابعاً المتابعة:

إن أي تخطيط للوقت أو تنظيم له سوف لا يحقق النتائج المرجوة منه مهما كانت درجات الدقة التي يتميز بها، ما لم تكن هناك متابعة للنتائج، وذلك أن المتابعة يقصد بها "العمليات اللازمة للتحقق من أن التنفيذ مطابق للخطة من حيث الجوانب الفنية والزمنية والمالية.

خامساً التقويم:

إن آخر مرحلة في عملية إدارة الوقت هي التقويم وتقوم على الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي تم الحصول عليها، وذلك حتى يتم التأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية، وكذلك الكشف عن الانحرافات الممكنة، والمشكلات التي تواجه كل عملية من العمليات الإدارية أثناء التنفيذ. للقيام بإجراءات التصحيح، ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير.

:مفاتيح إدارة الوقت

(Fritz, 2000, p.48-51): هناك مفاتيح لإدارة الوقت وهي على النحو التالي

1- تحليل الوقت:

إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها

دقيقة يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت. وينبغي تكرار هذا السجل 15 كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

2- التوقع:

يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فـ "الوقاية خير من العلاج"، لذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها، مفترضاً أن (أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً) قانون ميرفي.

3- التخطيط:

كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل. والتخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

4- المرونة:

الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

5- الأهداف والأولويات:

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها، وليس من قبيل الصدفة. وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً، لذا رتب أولوياتك والتزم بها. وهناك مديرون يميلون في بعض الأحيان إلى انفاق الوقت بمقادير مرتبطة عكسياً بأهمية المهام.

6- المواعيد النهائية:

إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المديرين على

.التغلب على الحيرة والتردد والتسويق.

7- البدائل:

إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

8- الدمج:

ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات (كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال) من أجل . ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل المجهود الشخصي

9- مبدأ باريتو/التركيز:

بعض الجهود القليلة المهمة (حوالي 20%) تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج (حوالي 80%) هذا المبدأ والذي يسمى أيضاً بـ "قانون 20/80" جعل المديرين الفاعلين يركزون جهودهم على الأحداث القليلة المهمة مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى

10- الفعالية:

يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح.... والفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح. والجهد مهما كانت كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

11- مستوى التفويض/القرار:

ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة.

12- التفويض إلى المستوى الأعلى:

عادة ما يشجع المديرون - دون إدراك - التفويض إلى أعلى (التفويض المعكوس) من خلال

تشجيع مرؤوسيههم على التواكل عليهم في الحصول على الحلول، مما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤوسيههم

13- تقليل الروتين وتجنب التفاصيل:

المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان، وينبغي على المديرين الابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والاهتمام بالمعلومات المهمة فحسب، وهذا هو ما يطلق عليه الحاجة إلى عدم المعرفة.

14- استجابة محدودة وإهمال اختياري:

ينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً قاصراً على حاجات الموقف الحقيقية. فبعض المشكلات إذا تركتها فإنها تمضي لحالها، ومن خلال اختيارك تجاهل هذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها عادة يمكنك توفير كثير من وقتك وجهدك للمساعي المفيدة (مبدأ الإهمال المحسوب).

15- إدارة الاستثناء:

ينبغي ألا يتم تبليغ التنفيذي المسؤول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده.

16- الرؤية:

إن احتفاظك بالأشياء التي تعترزم القيام بها في مجال رؤيتك يزيد من احتمال تحقيقك لأهدافك، فأنت لا تستطيع فعل شيء لا تستطيع تذكره، لذا اعتمد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة.

17- الإيجاز:

يزيد من الوضوح والفهم.

18- طغيان الأمور العاجلة:

يبقى المديرون في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة، فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن وعينا المسائل المهمة، وهكذا فإن المديرين يطغى عليهم الأمور العاجلة وبسببهم - دون إدراك - للضغط الملحة التي لا تنتهي، وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتركونها دون إنجاز.

19- إدارة الأزمات:

غالباً ما يدبر المديرون أعمالهم من خلال الأزمات، بمعنى أنهم يعاملون كل مشكلة كما لو كانت هناك أزمة، وتتسبب متلازمة الاستجابة المفرطة هذه في

الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئة واتخاذ قرارات على عجل، وتبديد الوقت والجهد.

ضبط المقاطعات -20:

ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها، وكن لبقاً وصریحاً .

إن الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيستان

1. إنجازنا المزيد من الأعمال.

2. شعورنا بالرضا عن التقدم الذي نحرزه.

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيداً، ونتلهم إلى الذهاب إلى العمل، وسرعان ما يلاحظ ذلك الزملاء والرؤساء.

مضيعات الوقت:

يشترك كل الناس في تضييع الوقت. إنها مشكلة عالمية. قد يكون الوقت الضائع بناءً لأنه من الممكن أن يساعدك في الاسترخاء أو على الأقل في التقليل من التوتر، ولكن من المحبط أن هناك الكثير من الوقت الذي يضيع هباءً، وينطبق هذا الكلام على موقف تضييع فيه الوقت في عمل أشياء أقل أهمية أو أقل متعة من أشياء أخرى يمكنك القيام بها في نفس القدر من الوقت.

ولأسباب ضياع الوقت مصدران: أحدهما يتعلق بالشخص نفسه والآخر (يتعلق بالبيئة المحيطة بهذا الشخص. (هاينز، 2000، 49

إن إدارة الوقت تساعدنا على إنشاء بيئة عمل هادفة، وتقليل الوقت الضائع. إن استخدام الوقت بكفاءة وفاعلية يعتمد في الواقع على الحد من (Williams,2002,p,43). ممارسة المهام والأنشطة المضيعة للوقت

هنالك مضيعات للوقت في كل عملية من العمليات الإدارية التي يقوم بها (المدير وهي على النحو التالي: (فتحي، 2000، ص، ص، 14-40

أولاً: مضيعات الوقت في التخطيط

.عدم وجود تخطيط أصلاً أو سوء التخطيط،

عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومعلومة من الجميع وبالتالي، ب. ينشغل الجميع في تحقيق أهداف مختلفة وغير محددة وفقاً لفهم وقدرات كل فرد وتصورات.

عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، مما يؤدي إلى تنازع الأولويات والقائمين على تنفيذها وتصارعهم على الموارد المحددة والامكانيات القليلة المتوافرة والمتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى:

1. عدم استكمال الأعمال التي يتم تنفيذها ووجود أعمال كثيرة تحت التنفيذ.

2. ضياع الوقت وهدره في انتقال العمالة وعوامل الانتاج ذهاباً وعودة.

3. فقد العمالة الدافع الرئيسي للعمل.

4. إنتاج منتج رديء وبشكل غير منظم.

5. فقدان سمعة المؤسسة وفقد العملاء.

الإدارة الارتجالية العشوائية القائمة على رد الفعل وليس الفعل، وما ينجم عنها من تعارض وازدواجية وتخبط وتسرب وفواقد في الوقت والجهد والتكلفة، وهدر إمكانيات المؤسسة وفقد المزايا التنافسية لها.

الإدارة بالأزمات من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين، واستخدامهم لتحقيق مصالح وأهداف معينة، مما ينتج عنه سوء التنفيذ والعمل تحت الضغط، بالإضافة إلى أن تكرار استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى فقدان الدافع على العمل والاستمرار فيه فيرتفع معدل دوران العمالة، ويزيد عدم الكفاءة وينخفض الانتاج ويزيد الوقت الضائع.

تغيير الأولويات وبشكل متجدد وسريع مما يؤدي إلى إرباك حركة العمل وعدم الاستفادة المثلى من وقت العاملين، فضلاً عن عدم استكمال ما تم البدء فيه ووقوع العاملين فريسة للتردد الدائم فينخفض الحماس في العمل. ويزيد الوقت الضائع في الانتاج.

محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد وتزداد الأمور سوءاً إذا كانت متعارضة وغير متوافقة، وتتم جميعاً في نفس اللحظة وعلى نفس القدر من الأولوية والأهمية مما يؤدي إلى عدم تنفيذها وتركها لفترة دون تنفيذ.

تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إما إلى الإسراف في استخدام الوقت وضياعه نتيجة طول الوقت المستخدم أو التشدد في استخدام الوقت نتيجة لقصر الوقت المخطط للعمل فيصاب من يقوم به بالإحباط.

السفر الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة ودون تنسيق. د
أو ترتيب لإسناد المهام إلى آخرين، مما يؤدي إلى فجوة وقتية ما بين ترك
العمل واستئنافه من جديد عن العودة.

العجلة والتسرع وعدم الصبر وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة. ر
والبحث، وبالتالي عدم الإلمام بكافة الجوانب والتغاضي عن بعض العوامل،
:مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة تحتاج إلى

.مزيد من الوقت لعدم وضوح متطلبات التنفيذ. أ

.مزيد من الوقت لتكرار القيام بالعمل مرة أخرى. ب

مزيد من الوقت لإعادة القيام بعمل ما مرة أخرى نتيجة عدم مطابقته. ت
.أو تكراره من آخرين

.سوء تخطيط المواعيد والمقابلات للغير. ث

التضارب ما بين الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج. ج
مما يؤدي إلى الحاجة لمزيد من الوقت للتفسير والإيضاح ومزيد من الجهد
أيضاً.

ثانياً: مضيعات الوقت في التنظيم

:عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجوده أصلاً تؤدي إلى ضياع الوقت نتيجة لـ

1. سوء أو عدم تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية

2. سوء أو عدم تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

3. سوء تقسيم الأنشطة إلى الوظائف

4. سوء أو عدم تحديد اختصاصات ومسئوليات كل وظيفة

5. سوء أو عدم تحديد المستوى التنظيمي لكل وظيفة

6. الخلط بين السلطة والمسئولية واستخدام السلطة بمنطق التسلط.

والتنصل من المسئولية وبالتالي عدم حدوث توازن بين السلطة والمسئولية،
وبالتالي يتم التحول إلى القهر في العمل والتعسف واستخدام التنظيمات غير
الرسمية والخروج عن قواعد العمل

7. ازدواجية المهام والجهد المبذول خاصة في عمل الشيء ونقيضه

8. تعدد الرؤساء على الشخص الواحد

سيطرة الروتين واستغراقه للجزء الأكبر من الوقت وبالتالي عدم توافر. 9

.وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى فتتراكم دون حل

10. سوء نظام حفظ الملفات والسجلات فيصعب العثور على البيانات والمعلومات، فيتم اتخاذ قرار في غيبة أساسياته وهي المعلومات فيتكرر الجهد والوقت.

11. عدم توافر بيئة العمل الملائمة وغير الصحية حيث القلق والضغط وعدم الاستقرار والشللية والتنظيمات غير الرسمية، وكذلك الازدحام والتكدس وعدم النظافة، وبالتالي فقدان الدافعية الذاتية للفرد وخنق الإبداع والتحسين لديه فيتحول من دعم للمكان إلى نزيف مستمر ومبدد لطاقاته ووقته.

ثالثاً: مضيعات الوقت في التنسيق

1. سوء أو عدم وجود الترتيب المنظم لمجهودات وأعمال الأفراد.
2. سوء التنسيق في المستوى الإداري الأعلى فلا يؤدي المشروع وظائفه.
3. تعارض المهام عند تنفيذ العمل.
4. عدم وجود توازن بين الأنشطة المختلفة.
5. السياسات والبرامج المستخدمة في العمل غير متجانسة.
6. عدم رغبة الأفراد في تحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم.

رابعاً: مضيعات الوقت في التوجيه

1. الإرشاد والتوجيه غير الفعال للأفراد عند أداء العمل، وبالتالي عدم إنجازهم كما يجب أن يكون.
2. عدم الاكتفاء بالارشادات العامة والتوجيه الرئيسي بل الاستغراق في تفاصيل دقيقة.
3. نقص الدافع واختفاء الحافز نحو العمل وتطويره.
4. سيادة جو من اللامبالاة والإهمال والتراخي وعدم المسؤولية. وشيوع روح التخاذل وعدم الانتماء.
5. نقص التنسيق بين الأفراد بعضهم البعض وبين الرؤساء كذلك. فيما يخص العمل وغيره.
6. إصدار أوامر شفوية بينما يجب أن تكون مكتوبة، فينتج عن توصيل الرسالة تحريف وتشويه مما يتطلب معه وقتاً آخر لتصحيح مضمون الرسالة.
7. عدم اختيار الوقت المناسب للتوجيه.
8. عدم وضوح الأوامر الخاصة بالتوجيه.

9. إصدار توجيه أوامر غير قابل للتنفيذ.

10. عدم توحيد مصدر التوجيه.

خامسا: مضيعات الوقت في الرقابة

عدم توافر المعلومات الصحيحة اللازمة للقيام بعملية الرقابة مما 1. يستلزم مزيداً من الوقت لجمع المعلومات الدقيقة لذلك، أو لتصحيح ما تم اتخاذه من قرارات بناء على معلومات خاطئة.

صعوبة توافر التغذية المرتدة لتصحيح الأخطاء وبالتالي مزيد من الخطأ. 2. دون تصحيح، مما يستلزم وقتاً وجهداً إضافياً لتصحيح الانحرافات.

النظام الرقابي لا يعكس طبيعة نشاط المؤسسة وبالتالي مزيد من 3. ضياع الوقت.

النظام الرقابي لا يمنع الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها فتقع الأخطاء. 4. ويلزم وقت لتصحيحها.

نقص الانضباط الذاتي للقائم على رقابة العمل إذ كان يتأخر عن عمله. 5. أو لا يلتزم به.

تعدد القائمين بعملية الرقابة وكثرة المتابعات والتقارير. 6.

سادسا: مضيعات الوقت في اتخاذ القرار

عدم الاهتمام بجمع المعلومات اللازمة للمشكلة وعدم التأكد عند جمعها. 1. من جودتها وعدم الاعتماد عليها، وبالتالي تتم مراجعة كل ما تقدم مرة أخرى وضياع الوقت.

سوء أو عدم احتساب اقتصاديات القرار. 2.

عدم الاستعانة بعلوم وعلماء القرار وبأساليب صناعته وتكنولوجياته. 3. ونظم معلوماته.

عدم أو ضعف متابعة القرار ومراقبة بعد اتخاذه. 4.

عدم استشارة أحد عند اتخاذ القرار. 5.

جعل الزمن هو الذي يتخذ القرار أو التسوف والتردد في اتخاذه. 6.

اتخاذ القرار في لحظات غضب وانفعال وعدم استقرار المزاج وبالتالي. 7. يلزم تغييره مرة أخرى.

التسرع في اتخاذ القرار الخاطيء القائم على التخمين والارتجالية. 8. والعشوائية وبالتالي إتاحة مزيد من التعارض والتضارب والتشابك فمزيد من الاختلالات.

سابعا: مضيعات الوقت في الاتصالات

1. اختيار المرسل الخطأ.
2. عدم وضوح الرسالة المرسلة للمستقبل.
3. اختيار خاطيء لوسيلة الاتصال.
4. المستقبل ليس هو الشخص المطلوب.
5. عدم مراعاة جوانب تؤثر في عملية الاتصال مثل:
 - أ. استخدام لغة غير ملائمة وصعبة ومعقدة وغير دقيقة المعاني .
 - ب. عدم مراعاة القيم والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع .
 - ت. عدم مراعاة الجوانب الانسانية في العملية الاتصالية .
 - ث. عدم مراعاة استخدام التكنولوجيا الملائمة للغير .
 - ج. زيادة عدد وحجم التقارير والمذكرات والأوراق وبشكل مغالٍ فيه، .
 - د. وبالتالي احتياجها لمزيد من الوقت لاستيعابها ثم إعادة توجيهها والرد عليها .
 - هـ. عدم الإنصات والاستماع الجيد للغير مما ينتج عنه عدم الفهم بالصورة .
 - ح. عدم المراعاة المطلوبة.
6. كثرة الاتصالات وتنوعها مما ينتج عنها اجتماعات عديدة تضيع مزيداً من .
7. الوقت.

ثامنا: مضيعات الوقت في التحفيز

1. سوء معاملة العاملين بالمؤسسة.
2. اختيار وسيلة تحفيز غير ملائمة للعاملين.
3. عدم إشباع الحاجات المادية والنفسية للأفراد.
4. عدم اقتناع الأفراد بالعمل الذي يؤدونه.
5. الإحباط وعدم التفاؤل وفقدان الحماس في العمل.
6. عدم وضوح أهداف ومسؤوليات ومعايير الأداء الخاص بالعمل.
7. الانفصام والاعتراب عن واقع العمل.
8. اليأس من إمكانية معالجة الخلل وصعوبة الإصلاح.

تاسعا: بعض مضيعات الوقت

1) الهاتف

- أ. ترغب دائماً في أن تكون موجوداً وتسمع الآخرين .
- ب. ليس لديك القدرة على إيقاف الحوار مع الطرف الآخر على .
- ج. الهاتف.

تستقبل المكالمات مباشرة وليس عن طريق السكرتيرة .

2) **الإجتماعات غير الفعالة**

قبل انعقاد الاجتماع، يضع الوقت نتيجة لـ أ.

1. عدم وجود هدف للاجتماع.
2. عدم وجود جدول أعمال.
3. الحاضرون للاجتماع عددهم غير مناسب.
4. الوقت غير مناسب.
5. عدم بدء الاجتماع في موعده المحدد.

أثناء الاجتماع، يضع الوقت نتيجة لـ ب.

1. الحديث الودي بين المجتمعين.
2. المقاطعات الدائمة من الأعضاء.
3. الخروج على جدول الأعمال.
4. عدم تحديد موعد للانتهاء من الاجتماع أو كل موضوع على حدة.
5. وجود أفراد لا حاجة لهم في الاجتماع.
6. عدم تلخيص النتائج.

بعد الاجتماع، يضع الوقت نتيجة لـ ج.

1. عدم تحرير محضر رسمي للاجتماع به توقيع المجتمعين.
2. عدم المتابعة للاجتماع.

3) **التفويض غير الفعال**

1. تخاف من الفشل في أداء غيرك للمهام.
2. لا تثق بالمرؤوسين.
3. تدخل نفسك في كل صغيرة وكبيرة وتغرق في التفاصيل.
4. تفوض المسؤولية دون سلطة مصاحبة لها.
5. تعطي تعليمات وإرشادات غير واضحة أو غير كاملة ومنقوصة.
6. تعتقد أنك تعمل أفضل من المفوض إليه.
7. تشعر بالراحة والاطمئنان في تنفيذ المهام بنفسك بدلاً من إدارتها عن

بعد.

8. تراقب أكثر من اللازم وتسعى نحو ضبط المرؤوسين يؤدون شيئاً.

خاطئاً.

لديك مرؤوسين ذوو كفاءة غير مناسبة للمهام الموكلة إليهم.

مضيعات أخرى للوقت(4)

1. الزوار غير المتوقعين.
2. الأزمات والمواقف الضاغطة والمشكلات الطارئة.
3. محاولة إنجاز أشياء متعددة في وقت واحدة.
4. التردد والتأجيل وتسويق الأمور المهمة.
5. وجود نظام غير كفاء للمعلومات والبيانات.
6. عدم القدرة على الرفض أو قول "لا" للآخرين.
7. تعارض السلطة مع المسؤولية.
8. ترك المهام قبل إتمامها والدخول في مهام جديدة.
9. تداخل وتشابك الأمور والمهام واعتماد كل منها على الأخرى.
10. تعارض وتداخل الأوامر المعطاة.
11. عدم واقعية تغيير الوقت المتاح للمهام.
12. فوضى في ترتيب المكتب وتنظيم الذات.

جامعة القدس المفتوحة : (البوابة الالكترونية لجامعة القدس المفتوحة)

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 إنطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 وأقرها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م.

وفي أواخر العام 1985 ، افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991 على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية، واعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية وخاصة المطبوعة مثل الكتب الدراسية، والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية.

باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين عام 1991 متخذة من مدينة القدس الشريف مقرا رئيسا لها، وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنويا إلى أن أصبح حوالي 63,000 ألفا في العام 2009 م. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997، وكانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاظم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987، كما عانت من آثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني. ومع ذلك، فقد استمرت مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

تعتمد الجامعة نظام التعليم المفتوح عن بعد أي نقل التعليم إلى الدارس في موقع إقامته أو عمله، وبذلك يستطيع أن يزاوج بين التعليم والعمل. ويقوم هذا النظام على مرتكزات التعليم الذاتي واستقلالية المتعلم، وعلى استثمار الوسائط التقنية المتنوعة كالمواد المطبوعة، والأشرطة، والبرامج التلفازية . والإذاعية، والحاسوب والحقائب التعليمية، والانترنت .

تقدم الجامعة خمسة برامج أكاديمية في مستوى البكالوريوس وهي:(دليل
جامعة القدس المفتوحة 2008-2009)

1. برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية.
2. برنامج الزراعة.
3. برنامج التنمية الإجتماعية والأسرية.
4. برنامج العلوم الإدارية والإقتصادية.
5. برنامج التربية.

يتكون كل برنامج من أكثر من تخصص، ويستطيع الدارس اختيار التخصص الذي يرغب في دراسته للحصول على درجة البكالوريوس في إحدى التخصصات المتضمنة في البرنامج.

تتكون الجامعة من (17) منطقة تعليمية و (5) مراكز دراسية موزعين على قرى ومدن فلسطين ومركزين دراسيين في المملكة العربية السعودية، والشكل رقم (1) يبين توزيع المناطق التعليمية والمراكز الدراسية لجامعة القدس المفتوحة في فلسطين .

(الشكل رقم 1)

توزيع المناطق التعليمية والمراكز الدراسية لجامعة القدس المفتوحة في فلسطين

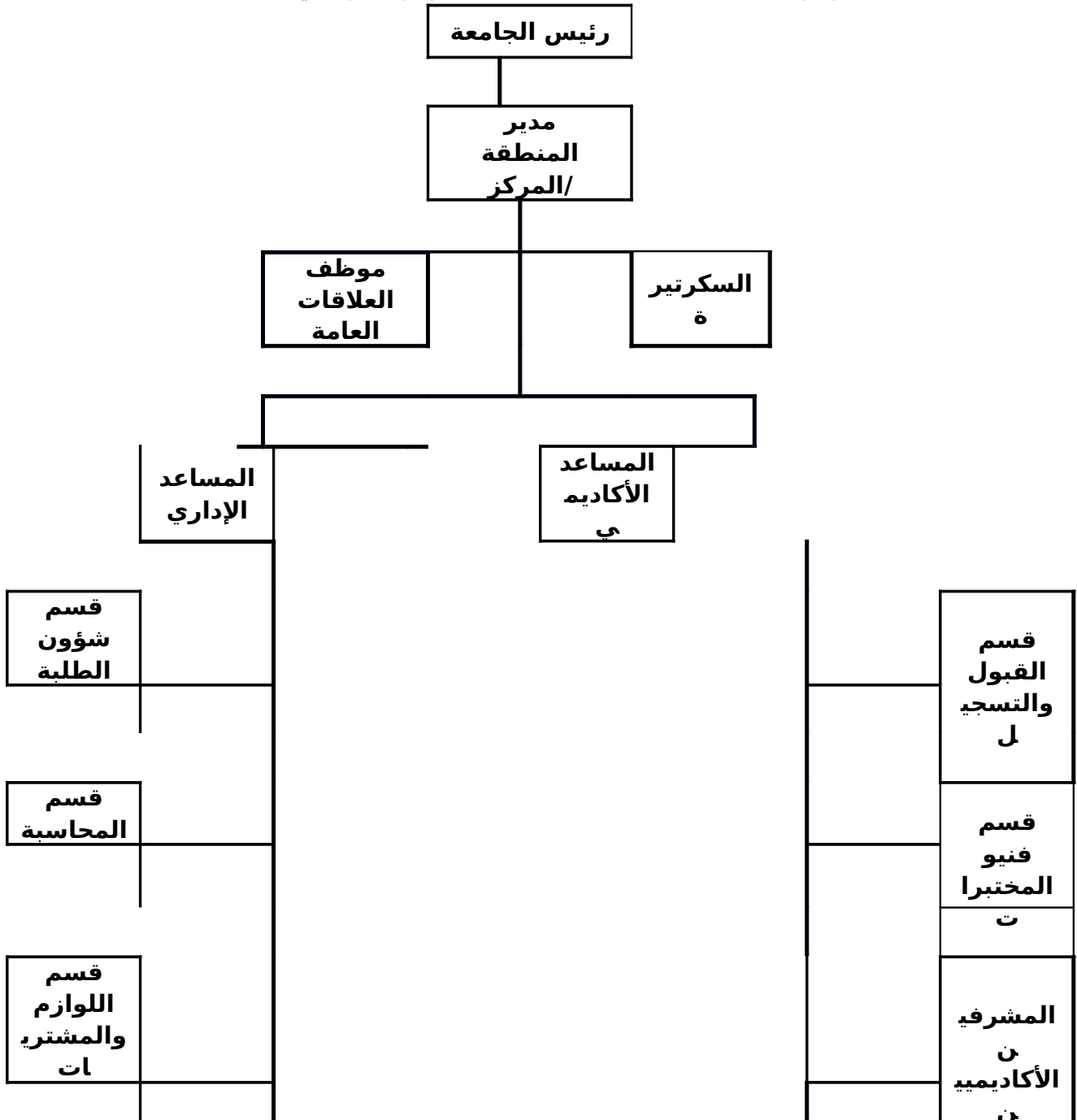
المصدر: البوابة الالكترونية لجامعة القدس المفتوحة.

هيكلية المنطقة التعليمية /المركز الدراسي

يبين الشكل رقم (2) هيكلية المنطقة التعليمية /المركز الدراسي في جامعة القدس المفتوحة .

(الشكل رقم 2)

يوضح هيكلية المنطقة التعليمية /المركز الدراسي



| | |
|---------------------------|--|
| قسم الموارد البشرية | |
| الأمن والخدمات | |

| | |
|-----------------------------|--|
| أمين المكتبة والوسائط | |
| منسق التعليم المستمر | |

المصدر: إعداد الباحث

المهام المنوطة بكل من مدير المنطقة التعليمية/ المركز الدراسي والمساعد الأكاديمي والإداري :

1- مدير المنطقة التعليمية/ المركز الدراسي :

يعتبر مدير المنطقة التعليمية/ المركز الدراسي المسؤول عن الإدارة . والإشراف العام على تنفيذ الأعمال في منطقته/مركزه .

2- المساعد الأكاديمي :

يعتبر المساعد الأكاديمي المسؤول الإداري المباشر عن متابعة أعمال كل من (قسم القبول والتسجيل والامتحانات والتعيينات وقسم فني المختبرات ومنسق التعليم المستمر وأمين المكتبة والوسائط والمشرفين الأكاديميين)، حيث يقوم بالمهام التالية :

1. إعداد جداول اللقاءات الأكاديمية للفصل الدراسي .
2. اختيار المشرفين غير المتفرغين ومتابعتهم .
3. المتابعة مع مديري البرامج الأكاديمية .
4. تجهيز العبء الأكاديمي .
5. متابعة تنفيذ الجدول الدراسي .
6. متابعة إحصائيات الوزارة .
7. متابعة التعيينات .
8. الإعداد للامتحان النصفى والنهائي .
9. المتابعة المالية للمراقبين على الامتحانات .
10. تقويم المشرفين الأكاديميين .

11. متابعة المشاكل اليومية للدارسين .

12. عضوية اللجان التالية :

أ. لجنة الامتحانات .

ب. لجنة اختيار المشرف الأكاديمي غير المتفرغ .

ت. لجنة غش الامتحانات .

ث. لجنة مراجعة دفاتر الامتحانات .

ج. رئيس لجنة مقابلة الموظفين المرشحين لأن يكونوا من ضمن

مسؤولياته مستقبلاً .

3- المساعد الإداري :

يعتبر المساعد الإداري المسؤول الإداري المباشر عن متابعة أعمال كل من (قسم شؤون الطلبة وقسم المحاسبة وقسم اللوازم وقسم شؤون الموظفين والخدمات والأمن)، حيث يقوم بالمهام التالية :

1. متابعة قسم شؤون الموظفين .

2. متابعة تعيين الموظفين .

3. متابعة الدوام والإجازات والمغادرات .

4. متابعة تدريب وتوجيه الموظفين .

5. متابعة الرواتب .

6. متابعة أعمال قسم اللوازم والمشتريات .

7. متابعة حفلات التخرج .

8. متابعة الصيانة الإنشائية والمرافق العامة .

9. متابعة أعمال موظفي الخدمات والأمن .

10. متابعة أعمال المحاسبة .

11. متابعة تجهيز الموازنة السنوية .

12. متابعة قسم شؤون الطلبة .

13. متابعة الأنشطة الطلابية .

14. متابعة منح الطلبة .

15. متابعة المشاكل والخلافات .

16. عضوية اللجان التالية :

أ. لجنة النظام والضبظ الطلابي .

ب. لجنة حفل التخرج المحلية .

- ١٠. لجنة المشتريات المحلية.
- ١١. لجنة جرد المستودعات المحلية.
- ١٢. رئيس لجنة مقابلة الموظفين المرشحين لأن يكونوا من ضمن ج. مسؤولياته مستقبلاً.

ثانياً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت، سواء في المؤسسات التعليمية أو الصناعية أو التجارية، أو الحكومية، وقد شملت هذه الدراسات جوانب عدة تتعلق بإدارة الوقت، مثل: فعالية إدارة الوقت، أثر نمط إدارة الوقت على الإنجاز العلمي، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية، معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار وغيرها من المتغيرات. ويتناول هذا الجزء بعض تلك الدراسات

وقد شملت الدراسات السابقة دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد رأى الباحث البدء بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية

: الدراسات العربية

: الدراسة الأولى

دراسة أبو شيخه، القريوتي (1991) بعنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية "، بحث منشور، مجلة (دراسات، الاردن، المجلد 20 أ العدد 1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظراته تجاه الوقت، وبالتالي التعرف على كيفية قضائه لوقت العمل الرسمي . ومدى فعاليته في إدارته .

. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فلسفة الموظف (على اختلاف (1) المستوى الوظيفي) تجاه الوقت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الموظف في إدارة (2) وقت العمل الرسمي (على اختلاف مستواه الوظيفي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية على فلسفة الشخص ونظراته (على (3) اختلاف فئته الوظيفية) تجاه الوقت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الموظف، على اختلاف (4) فئته الوظيفية، في إدارة وقت العمل الرسمي

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (على اختلاف مؤهله العلمي) في (5) فلسفة الشخص ونظراته تجاه الوقت ولا في فعاليته في إدارة وقت العمل الرسمي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب الحالة الأسرية (متزوج، (6) غير متزوج) في فلسفة الموظف تجاه الوقت وفي فعاليته في إدارة وقت العمل الرسمي

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب العمر في فلسفة الموظف (7) تجاه الوقت وفي فعالية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب الجنس (ذكر، أنثى) (في (8) فلسفة الشخص ونظرته تجاه الوقت، وفي فعاليته في إدارة الوقت الرسمي للعمل.

:الدراسة الثانية

دراسة الأخشر (1992) بعنوان " مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات"، رسالة ماجستير . غير منشورة، جامعة اليرموك .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، وهل تختلف تصورات أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية باختلاف الوظيفة، . والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة . استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت، والتي تضمنتها المجالات الثلاثة (مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتوجيه والتنسيق، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالاتصال والقيادة) تعزى إلى المرتبة الوظيفية .

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت، والتي تضمنها المجال الرابع (ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة والتقويم) تعزى إلى المرتبة الوظيفية .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت، والتي تضمنتها مجالات الدراسة الأربعة تعزى إلى المؤهل العلمي .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت، والتي تضمنتها مجالات الدراسة الأربعة تعزى إلى الخبرة .

:الدراسة الثالثة

دراسة بيدس (1995) بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من خلال الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها ، كما هدفت إلى بيان أثر الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل .
الرسمي .

.استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن الاستجابة على معظم فقرات الاستبانة كانت مرتفعة جداً سواء .
أكانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على أبعاد المجالات الفرعية باستثناء البعد المتعلق بتفويض السلطة والصلاحيات، وتخطيط الوقت وتنظيمه، بالإضافة إلى المجال الإنساني فقد كانت الإجابة متوسطة .

2. بين متوسطات ($\alpha = 0.05$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند .
استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في كيفية إدارة الوقت، تعزى لمتغير الجنس ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية .

3. بين متوسطات ($\alpha = 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند .
استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى للمؤهل العلمي .

4. بين متوسطات ($\alpha = 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند .
استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

:الدراسة الرابعة

دراسة الطراونة، اللوزي (1996) بعنوان " إدارة الوقت:دراسة ميدانية استطلاعية "، بحث منشور، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد (11 العدد 4).

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة، حول تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. يخصص المدير 42.34% من وقته للأعمال المهمة و 38.99% منه .
لأعمال الروتينية والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع .

2. تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني 6.60% من وقت المدير .
المخصص للنشاطات الروتينية ويستوعب التعامل مع المراجعين لأعمال
رسمية 6.92% من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة

3. توجد علاقة بين إدارة الوقت وكل من الدرجة الوظيفية، والمستوى .
التعليمي، ومدة الخدمة، وعمر المدير إذا أخذت هذه العوامل المستقلة كل
على انفراد .

4. تبين وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المستقلة التي
تشمل الدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر إذا دخلت
هذه المتغيرات مجتمعة. وتبين عند فحص أهمية كل متغير في النموذج أن
متغيرات الدرجة الوظيفية ومدة الخدمة غير مهمة. وتبين أن أهم متغير يفسر
إدارة الوقت هو المستوى التعليمي وبليه في الأهمية عمر المدير

:الدراسة الخامسة

دراسة عبيدات، الكيلاني (1996) بعنوان " كيفية إدارة الوقت لدى مديري
الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن "، بحث منشور،
(مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 24 العدد1)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت
لدى مديري الانتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

.استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. وجود معوقات اجتماعية وتنظيمية تحول دون استفادة أفراد العينة من.
وقتهم الاستفادة المثلى، ولقد تلخصت هذه المعوقات بالحلقات الاجتماعية،
والوساطة والمحسوبة، وتقديم الخدمات والعون للآخرين، والزيارات
الشخصية، وسياسة الباب المفتوح، بالإضافة إلى غموض الدور، وضعف
تفويض السلطة ونظام المعلومات ونظام الاتصالات السائدين في المؤسسة،
. والطرق المتبعة في عملية المتابعة والإشراف

وجود تبيد أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي يتمثل بصرف وقت 2. ليس بقليل على نشاطات خاصة ليست ذات صلة بالعمل الرسمي، كإنجاز أعمال ذات طابع شخصي تتعلق بالأسرة والأولاد وتصفح الجرائد، وقراءة الرسائل الخاصة، وشرب الشاي، والقهوة، واستقبال الأصدقاء والزوار غير الرسميين أثناء وقت العمل الرسمي.

لم يتم وضع الإدراك الواسع لمعنى الوقت وأهميته في العملية الإنتاجية.3. موضع التنفيذ من قبل أفراد العينة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدير يصرف ساعتين يومياً على أقل.4. تقدير في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي، ورغم الكلفة المادية الاقتصادية البسيطة لهاتين الساعتين إلا أن الخسارة التي تلحق بالمؤسسة جراء التعامل اللامسؤول مع الوقت الرسمي (حسب رأي الباحثين) لا تتجلى فقط بالمبالغ النقدية والكلفة الاقتصادية، ذلك أن الأضرار التي يحدثها هذا التسبب أكبر بمفعولها على المؤسسة، وخاصة إذا علمنا أن هذا الهدر يؤدي إلى ضياع الإنتاج، وسوء تخطيطه، وعدم تنفيذ الخطط المرسومة مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة ككل وعلى مستقبلها على الأمد البعيد.

:الدراسة السادسة

دراسة حنا (1998) بعنوان " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية . في جامعات الضفة الغربية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري في الجامعة، . وبين إدارة الوقت لديهم

. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى 1. (%موضوع الوقت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (79

2. كانت نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى 2. (%إدارة الوقت كبيرة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (85.8

3. كانت درجة المعوقات لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في 3 جامعات الضفة الغربية قليلة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (47%).

4. كانت نسبة الأوقات غير المستغلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في 4 جامعات الضفة الغربية متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (67.2%).

5. كانت درجة تحقيق المقترحات المقدمة لتحسين إدارة الوقت من وجهة 5 نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية كبيرة، حيث بلغت (%النسبة المئوية للاستجابة عليها (71).

6. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجنس وبفارق بسيط لصالح الإناث.

7. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير العمر، ولصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

8. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

9. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات.

10. تتأثر إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بمتغير الجامعة، ولصالح جامعة بيت لحم.

11. توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي لديهم على أعمال ونشاطات متعددة، وذات طبيعة مختلفة خلال الفصل الدراسي، وكانت أكثر الأعمال التي استحوذت على وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية تدريس الطلبة، وإلقاء المحاضرات، ثم قراءة المذكرات وتقارير العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، ثم إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم، ثم مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية، سواء أكانوا من داخل الجامعة أم خارجها، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (63.30 - %25.30).

:الدراسة السابعة

دراسة العوائد (1999) بعنوان " درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس، وبيان العلاقة بين متغيرات جنس عضو هيئة التدريس، والكلية التي يعمل بها، وخبرته في التدريس، وجنسيته، ورتبته الأكاديمية في تصوراتهم لفعالية إدارة الوقت . استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته .

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الناطقين باللغة العربية كانت متوسطة - حسب المقياس الذي اعتمده الباحث- على المقياس ككل ومجالات الدراسة .

2. في ($\alpha = 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 2. تصورات أعضاء هيئة التدريس ولمستوى فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير جنس عضو هيئة التدريس، وخبرته في التدريس، وجنسيته، والرتبة الأكاديمية، على المجالين الأول والثاني .

3. في تصورات ($\alpha = 0.05$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 3. أعضاء هيئة التدريس لمستوى فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لمتغير الكلية ولصالح الكليات الأدبية على المجال الثاني (المهام الفنية الإشرافية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الأول ((الإداري التنفيذي).

:الدراسة الثامنة

دراسة عربيات (2000) بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن " ، بحث منشور، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الأردن، المجلد 28 العدد(1) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، وذلك من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقاً لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يومياً، وبيان علاقة ذلك بمتغيري الجنس . المسمى الوظيفي والجنس . استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن موظفي وزارة التربية والتعليم بمختلف مسمياتهم الوظيفية يهدرون 1. 51.4% من وقت الدوام الرسمي يومياً، دون أن يكون لهذه الأوقات أية علاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم.

أن أكثر موظفي الوزارة إهداراً لوقت الدوام، هم المستشارون إذ 2. يهدرون ما نسبته (75%) من وقت الدوام الرسمي دون القيام بأية مهام وظيفية رسمية.

إن مديري الدوائر وموظفي الأقسام ورؤساء الأقسام يهدرون ما بين 3. 48.36%-51.68% من وقت الدوام الرسمي يومياً مما يؤكد وجود شكل من أشكال الترهل المسلكي والتنظيمي الواضح.

أن غالبية الوقت الضائع هو ضمن مجال الوقت الضائع داخل الوزارة 4. الذي يشكل ما نسبته (77%) من إجمالي الوقت الضائع، الأمر الذي يؤكد الاستنتاج السابق ويشخص جوهر المشكلة.

إن حجم المغادرات الخاصة في الوزارة يمثل نسبة (11%) من إجمالي 5. الوقت الضائع، وهو حجم كبير نسبياً.

إن حجم الوقت الضائع جراء عدم الانتظام الصباحي البالغ 3% من حجم 6. الوقت الضائع، يؤكد نجاعة الإجراءات الإدارية المتخذة، بينما ارتفاع حجم هذا الوقت في عدم الانضباط المسائي الذي يبلغ 9% من إجمالي الوقت الضائع، يشير إلى إجراءات أقل حزماً في ساعات ما بعد الظهر.

:الدراسة التاسعة

دراسة جابر (2001) بعنوان " أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم العلمي "، رسالة . ماجستير غير منشورة، جامعة القدس

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإلى أي اختلاف في وجهات نظرهم، تبعاً لعدة متغيرات وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتعرف على أثر نمط إدارة الوقت لديهم على إنجازهم الإداري.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن المديرين يحرصون على تعريف العاملين في المدرسة بمهامهم 1. وواجباتهم مما يترتب عليه إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد. أما الاستجابات المتعلقة بفقرة الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة والروتينية من قبل المديرين فقد دلت على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت. وأظهرت النتائج أن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.

إن نمط إدارة الوقت لدى المديرين يختلف باختلاف الجنس، حيث أن 2. المديرين من جنس الذكور لديهم قدرة أفضل على استثمار الوقت من المديرات.

إن عامل الخبرة الإدارية يؤثر بشكل ايجابي في نمط إدارة المديرين 3. للوقت، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.

إن هناك تردداً لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة، فيرجئون ذلك 4. لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات، كما اتضح أيضا أن المديرين يحرصون على الاطلاع على كافة تفاصيل العمل وعدم الاعتماد على جهود المرؤوسين في بعض الأعمال، وهذا من شأنه إعاقة إنجازهم الإداري.

يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري 5. باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس.

يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري 6. باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرة الإدارية الأقل.

:الدراسة العاشرة

دراسة العضيلة (2002) بعنوان " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري "، بحث منشور، مجلة مؤتة (للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 17 العدد7)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استخدامات الوقت لدى العاملين من مستوى الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري، وكيفية قضائهم للوقت في النشاطات المختلفة أثناء الدوام الرسمي، ومن ضمنها مضيعات الوقت وكلفته.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

-:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. إن فعالية العاملين من مستوى الإدارة الوسطى كانت بدرجة متوسطة ،. إذ بلغت 3.4 درجة من أصل 5 درجات على مقياس ليكرت

2. إن 77.6% من وقت الموظف القطري يقضيه في نشاطات رسمية أثناء. الدوام الرسمي وأن 22.4% من هذا الوقت يضيع في أعمال خاصة ليس لها علاقة بالنشاطات الرسمية.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة وهي المنصب. الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والعمر في فعالية العاملين في إدارة الوقت.

:الدراسة الحادية عشرة

دراسة العمري (2002) بعنوان " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد .

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من وجهة نظر العمداء، ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.

.استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 79.41% في إجابات العمداء (79.41%) في متغير إدارة الوقت، وهي نسبة جيدة. وتشير إلى أن العمداء يتمتعون بمستوى جيد في إدارة الوقت.

2. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 60% في إجابات شاغلي الوظائف الإشرافية (60%) في متغير إدارة الوقت وهي نسبة متوسطة.

3. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 93.75% في إجابات العمداء (93.75%) في متغير القيادة الإبداعية، وهذا يشير إلى أن العمداء غالبيتهم فوق الوسط في مستوى القيادة.

بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 4. في إجابات شاغلي الوظائف الإشرافية (87.5%) في متغير القيادة الإبداعية وهي نسبة جيدة جداً.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة 5. الإبداعية تعزى إلى نوع الكلية (حكومية / خاصة) في إجابات العمداء وإجابات شاغلي الوظائف الإشرافية.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين إدارة الوقت والقيادة 6. الإبداعية من وجهة نظر العمداء ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.

:الدراسة الثانية عشرة

دراسة الراحلة (2002) بعنوان " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات، وهل هناك علاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان . تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة . استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 1. في إجابات المديرين (82.18) في متغير إدارة الوقت وهي نسبة جيد جداً

2. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 2. في إجابات المديرات (87.28) في متغير إدارة الوقت، وهذا يشير إلى أن المديرات يتمتعن بمستوى جيد جداً في إدارة الوقت.

3. بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 3. في إجابات المديرين (86.36) في متغير القيادة الإبداعية، وهذا يشير إلى أن المديرين غالبيتهم في مستوى جيد جداً.

بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي 4. في إجابات المديرات (93.36) في متغير القيادة الإبداعية، وهي نسبة أعلى بقليل من نسبة المديرين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة 5. الإبداعية تعزى إلى جنس المدير أو اختلاف المؤهل العلمي أو الخبرة في إجابات المديرين والمديرات.

وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية من خلال إجابات 6. المديرين والمديرات.

:الدراسة الثالثة عشرة

دراسة الكيلاني (2002) بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى ممارسة إدارة الوقت، وأهم الأعمال التي تستنفذ إدارة وقت رؤساء الأقسام، وأثر كل من متغير الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في وظيفة رئيس القسم، ونوع الإعداد، والجامعة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. احتل مجال الاتصالات المرتبة الأولى في الممارسات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما احتل مجال اتخاذ القرار المرتبة الثانية، واحتل مجال الرقابة وتقييم الأداء المرتبة الثالثة، واحتل التخطيط المرتبة الرابعة واحتل التنظيم المرتبة الخامسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية ككل التي 2. تستنفذ وقت رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والجامعة، ونوع الإعداد، وسنوات الخبرة الإدارية.

إن استخدام الأساليب الإدارية يزيد عن المعدل الافتراضي ونسبته 3. 80% كمعدل إتقان.

إن واقع نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية إدارة الوقت ولمعوقات 4. إدارة الوقت ولمقترحات تحسين إدارة الوقت كانت مرتفعة الدرجة

:الدراسة الرابعة عشرة

دراسة أبو كته (2002) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة المديرين "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل، وإدارة الوقت من وجهة نظرهم. وهل تختلف الاحتياجات التدريبية، وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية باختلاف الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمديرية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

أشارت النتائج المتعلقة بإدارة الوقت إلى:

أبدى المديرين والمديرات درجة اهتمام عالية بإدارة الوقت على 1. المهام والنشاطات المختلفة في المجالات الثلاثة لإدارة الوقت، التي اشتملت عليها الدراسة.

إن إدارة الوقت لدى المديرين تختلف باختلاف الجنس، حيث أشارت 2. النتائج إلى أن مديري المدارس من جنس الذكور أكثر اهتماما بإدارة الوقت من الإناث.

إن إدارة الوقت لدى المديرين تختلف باختلاف المرحلة الدراسية حيث 3. أشارت النتائج إلى أن مديري مدارس المرحلة الأساسية أعلى اهتماما بإدارة الوقت من مديري المدارس الثانوية.

أن إدارة الوقت لدى المديرين تختلف باختلاف المؤهل العلمي، حيث 4. أشارت النتائج أن فئة الدراسة العليا أكثر اهتماما بإدارة الوقت من حملة الدبلوم والبيكالوريوس.

أن إدارة الوقت لدى المديرين تختلف باختلاف الخبرة، حيث أشارت 5. النتائج أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المدير، كلما زاد اهتمامه بإدارة الوقت.

أشارت النتائج أنه ليس هناك فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير.6.
المديرية.

أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة بين إدارة الوقت لدى المديرين وبين.7
الاحتياج التدريبي لديهم، حيث وجد معامل ارتباط سالب بينهما، بحيث أنه كلما
زاد اهتمام المديرين بإدارة الوقت على المهام والنشاطات، كلما قلت
الاحتياجات التدريبية لديهم.

:الدراسة الخامسة عشرة

دراسة أبو ساكور (2003) بعنوان "معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار
لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية -
فلسطين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس

هدفت دراسة إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى
الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين،
وكذلك التعرف على واقع الإدارة التعليمية في المدارس الثانوية والهيكل
الإداري في المدارس الثانوية ومهام الهيئة الإدارية والتعليمية في المدارس
الثانوية، وكذلك التعرف على أهمية الوقت و اتخاذ القرار في العملية الإدارية
استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن أكثر معوقات إدارة الوقت ما يلي:
1. يعتبر مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.
2. النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.
3. التأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي.
4. إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.
5. كثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام الرسمي.
6. نقل الموظفين دون استشارة مدير المدرسة.
7. كثرة الأعمال الروتينية.
8. تدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى.
9. كثرة المتابعات والتقارير المطلوبة.

10. تدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات.
11. كثرة المتابعات والتقارير المطلوبة.
12. النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الفاكس والبريد الإلكتروني.
13. اتخاذ قرارات في المستويات العليا دون استشارة المدير.
14. تدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

15. سياسة الإغلاق ومنع التجوال من قبل قوات الاحتلال .

16. الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع .

2. ($\alpha=0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية طبقاً لمتغير المنطقة التعليمية.

3. ($\alpha=0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية طبقاً لمتغير النوع.

4. ($\alpha=0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

5. ($\alpha=0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية طبقاً لمتغير المنطقة.

:الدراسة السادسة عشرة

دراسة يوسف (2003) بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع وكمية الوقت باعتباره أحد عناصر الإدارة الأساسية، وتوجيه اهتمام الإداريين والباحثين لدراسة وفهم خصائصه وتحليله، والعمل على استغلاله وتوجيهه وتفعيله لتحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المستجيبين (المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات).

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

في كمية ($\alpha=0.05$) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **1.** صرف المدير/ة للوقت المدرسي، تعزى لاختلاف الجنس بين وجهات نظر المستجيبين في جميع المهام المنوطة بهم، والفروق كانت لصالح وجهات نظر الذكور.

في ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **2.** كمية صرف المدير/ة للوقت المدرسي، تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي بين وجهة نظر المستجيبين في جميع المهام المنوطة بهم.

في ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **3.** كمية صرف المدير/ة للوقت والأهمية، تعزى إلى اختلاف الجنس بينهم في جميع المهام المنوطة بهم من وجهة نظر المستجيبين.

بين ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **4.** المستجيبين في كمية صرف المدير/ة للوقت المدرسي، تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي بينهم في جميع المهام المنوطة بهم من وجهة نظر المستجيبين.

بين ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **5.** المستجيبين في كمية صرف المدير/ة الوقت المدرسي، تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة بينهم في جميع المهام المنوطة بهم من وجهة نظر المستجيبين.

تشابه أسلوب إدارة الوقت لدى معظم أفراد عينة الدراسة من حيث **6.** المهام التي قاموا بها ونسبها.

في ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **7.** أسلوب إدارة الوقت المدرسي، تعزى إلى اختلاف الجنس بين وجهات نظر المستجيبين في جميع المهام المنوطة بهم.

في ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **8.** أسلوب إدارة الوقت المدرسي، تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي بين وجهات نظر المستجيبين في جميع المهام المنوطة بهم.

في ($\alpha=0.05$) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **9.** أسلوب إدارة الوقت المدرسي، تعزى إلى اختلاف الخبرة الإدارية بين وجهات نظر المستجيبين.

بين ($\alpha=0.05$) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **10.** وجهات نظر المستجيبين لبعء إدارة الاجتماعات وبعء الأعمال الإدارية الروتينية وبعء تفويض السلطة والصلاحيات وجميعها من المجال الإداري، تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **11.** بين وجهات نظر المستجيبين لبعء تفقد الأبنية المدرسية من ($\alpha=0.05$) المجال الإداري وبعء الزيارات الصفية وتخطيط الوقت وتنظيمه من المجال الفني والمجال الإنساني، تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

بين ($\alpha=0.05$) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **12.** وجهات نظر المستجيبين في كيفية إدارة الوقت، تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **13.** بين وجهات نظر المستجيبين لأهمية الوقت، تبعاً لمتغير الجنس ($\alpha=0.05$) والمسمى الوظيفي.

:الدراسة السابعة عشرة

دراسة السحيمات (2004) بعنوان "إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك"، بحث (منشور، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 20 العدد 4).

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدامات الوقت من جهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية الحكومية في الكرك، وكيفية قضائهم للوقت، والتعرف إلى معيقات استخدامه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن المتوسط الحسابي لفاعلية إدارة الوقت للعاملين الإداريين بلغت (1.354) وهي نسبة مرتفعة.

2. أن أهم معيقات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية، إذ بلغ (2.49) المتوسط الحسابي لها وهي درجة منخفضة يليها الأسباب التنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) لدرجة متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لكل من العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، وبين فاعلية إدارة الأجهزة الإدارية الخدمية للوقت في محافظة الكرك.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمعيقات استخدام إدارة الوقت وبين المتغيرات الديمغرافية وهي (المسمى الوظيفي، والعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية).

5.

:الدراسة الثامنة عشرة

دراسة الشراري (2004) بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أثر كل من المؤهل

العلمي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وهدفت لمعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضا لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد .

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة بين إدارة الوقت وكل من المؤهل العلمي، وحجم المدرسة، . والحصول على دورة، وسنوات الخبرة .

2. لا توجد علاقة بين إدارة الوقت، والمرحلة التعليمية في المدارس . الابتدائية والثانوية لصالح المدارس الابتدائية .

3. إن الأعمال التي تأتي في المراتب الأولى من وجهة نظر المديرين من حيث استهلاك الوقت هي: متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، ومقابلة أولياء الأمور، والمساهمة في حل مشاكل الطلاب، ومتابعة سجلات حضور وغياب الطلاب، والرد على البريد الوارد .

4. أن الأعمال التي تأتي في المراتب الأولى من حيث الأهمية هي في: متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، ومتابعة حضور وانصراف المعلمين، ومتابعة سجلات حضور وغياب الطلاب، والمساهمة في حل مشكلات الطلاب، وحضور درس أحد المعلمين .

5. إن أعلى المعوقات درجة في تأثيرها على وقت المدير هي: تعدد المهام المختلفة والمطلوبة منه في وقت واحد، وكثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، وكثرة المشكلات المتعلقة بالطلاب، وكثرة الاستفسارات .

6. لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت .

7. يوجد أثر لمتغير الحصول على دورة على اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت وذلك لصالح المديرين الذين لم يلتحقوا بدورة .

:الدراسة التاسعة عشرة

دراسة ملحم (2006) بعنوان "واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)", رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس .

هدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل لدى موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ومعرفة أثر المتغيرات (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية) على ذلك، بالإضافة إلى التأكد من مدى امتلاك الموظفين قدرات ومهارات إدارة الوقت ومدى تأهيلهم في هذا الجانب، ومعرفة قناعتهم بقدرة إدارة الوقت على الحد من ضغوط العمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن غالبية عينة الدراسة لديهم اطلاع ومعرفة في موضوع إدارة الوقت.
2. هناك إجماع لدى عينة الدراسة على وجود ضغوط عمل في شركة (الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)).
3. حول ($\alpha=0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مستوى معرفة عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بإدارة الوقت تعزى لمتغير(العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، (والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية).
4. أن غالبية عينة الدراسة لديهم قناعة بأن إدارة الوقت بالشكل السليم .هي سبب واضح في تخفيف ضغوط العمل.
5. وأيضاً أظهرت عينة الدراسة اهتماماً واضحاً بموضوع إدارة الوقت .وقناعتهم بأهميته الكبيرة.

الدراسة العشرون:

دراسة غنيم (2006) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس .

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقته بإدارة الوقت،

وبيان أثر كل من المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب على النمط القيادي السائد وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت كانت بدرجة 1. متوسطة.

2. وجود اختلاف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في تقديراتهم لواقع إدارة الوقت باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب.

3. وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع إدارتهم لوقتهم وأن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين النمطين الأنوقراطي والترسلي وإدارة الوقت.

:الدراسة الحادية والعشرون

دراسة غانم، مصلح (2007) بعنوان " مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية"، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث (والدراسات، فلسطين، العدد 11).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام موظفي الإدارة العليا استراتيجيات إدارة الوقت أثناء قيامهم بالأعمال اليومية المناطة بهم في بعض المؤسسات العامة والخاصة في مدينتي جنين وقلقيلية، وكيف يمكن لهؤلاء الموظفين تحسين استخداماتهم لوقتهم بفاعلية وكفاءة، من خلال استخدام استراتيجيات إدارة الوقت.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن المبحوثين موافقون على استخدام استراتيجيات إدارة الوقت في الحد الأدنى.

2. تردد أفراد العينة لاستخدام إستراتيجية الوقت +100% وإستراتيجية اللمسة الواحدة.

3. كان أهم مضيعات الوقت المكالمات الهاتفية الواردة، تلتها كثرة العمل الورقي، وعدم وجود أهداف وخطط واضحة، وكذلك استخدام قصاصات الورق لتدوين النشاطات بدلاً من المفكرة، وعدم كتابة الواجبات اليومية.

:الدراسة الثانية والعشرون

دراسة علاونة (2007) بعنوان " تطوير إدارة وقت رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في ضوء التكنولوجيا الإدارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة معهد البحوث والدراسات العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت ومتطلباته في ضوء التكنولوجيا الإدارية، والوقوف على واقع إدارة وقت رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات الضفة الغربية، والوقوف على معوقات استخدام التكنولوجيا الإدارية بطريقة فعالة، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة وقت رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في ضوء التكنولوجيا الإدارية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم اهتمام بمجال اتخاذ القرار من خلال تفويض الأعمال، كما يمارسون مهارات متابعة القرار الإداري في ضوء مفاهيم إدارة الوقت، وأن ممارسة بعض هذه المهارات الإدارية تساعدهم في عدم ضياع الوقت مثل الاستماع إلى آراء الموظفين في القسم.

2. أن رؤساء الأقسام يمارسون مهارات الاتصال الإداري بدرجة عالية حيث يتفوقون على أهميتها في عمل رئيس القسم وأن هناك نظام اتصال واضح داخل القسم في المديرية.

3. أن هناك إدراك جيد لإدارة الوقت من خلال نظام الرقابة الفعال الذي يقوم على أساس تحديد الإنجازات ورصد الأعمال من خلال التغذية الراجعة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى رؤساء (الأقسام تعزى لمتغير النوع (الجنس).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الإعداد المهني.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

8. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى.

9. إن هناك قصورا في أداء رؤساء الأقسام لوقتهم، كذلك وجود مشكلات في مجالات التخطيط، واتخاذ القرار، نتيجة لتدني المهارات التي يمتلكونها أثناء العمل، كذلك هناك مشكلات في استخدامهم التكنولوجيا الإدارية، نتيجة لقلة توفرها من جهة، ونقص الخبرة في استخدامها من جهة أخرى .

:الدراسة الثالثة والعشرون

دراسة الغامدي (2008) بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. ومعرفة أثر المتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على مظاهر إدارة الوقت، وأساليب إدارة الوقت، والممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم .

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جداً

2. مستوى أساليب إدارة الوقت (أسلوب الإدارة الذاتية، والإدارة . بالتفويض، والإدارة بالأهداف) كان بدرجة كبيرة
3. مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة

:الدراسة الرابعة والعشرين

دراسة السلمي (2008) بعنوان " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لمهارات إدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً)، حيث بلغ المتوسط العام (3.93).

2. دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة الواردة في (أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (3.93).

دل تحليل بيانات الدراسة على أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت **3** وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة (%المقدسة هي علاقة ارتباطية موجبة قوية ، وكانت درجة هذه العلاقة (72).

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري **4** المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم تعزى للعمل الحالي. وكانت لصالح مديري المدارس الثانوية على المشرفين التربويين.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع **5** الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للعمل الحالي. وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية. وأن الفروق بين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع **6** الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع المدرسة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الأهلية.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري **7** المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لهذين المتغيرين.

:الدراسات الأجنبية

:الدراسة الأولى

بعنوان "العلاقة بين إدارة الوقت والرضا (1990) Steven دراسة ستيفن الوظيفي والعوامل الديموغرافية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية . Dissertations Abstracts International ، كونيتيكت " ، بحث منشور

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت لدى مدير المدرسة والمتغيرات (الرضا الوظيفي، وسنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد (الطلبة، وموقع المدرسة، والجنس، ونفقة كل طالب

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس .

2. هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية وكل من الرضا الوظيفي وإدارة الوقت.

:الدراسة الثانية

بعنوان " العلاقات بين استخدامات تقنيات (1990) Atkins دراسة اتكنس ، إدارة الوقت ومصادر الإجهاد لدى مديري المدارس الثانوية " بحث منشور . Dissertations Abstracts International جامعة جورجيا

هدفت إلى معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر . الضغط الوظيفي للمديرين في المدارس الثانوية

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة عكسية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وبين الضغط الوظيفي، فكلما زاد استخدام المديرين لتقنيات إدارة الوقت كلما كانت درجة الضغط الوظيفي أقل .

إن أكثر مصادر الضغط الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية تتصل 2. بمشكلات الوقت وعبء العمل، وإن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل 75% من الضغط في حياتهم .

إن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بدرجة كبيرة، وإن عليهم إدارة 3. وقتهم بطريقة أفضل.

:الدراسة الثالثة

بعنوان " إدارة الوقت وكل من قوة (1990) Ruocco دراسة روكو الشخصية والسمات الشخصية لمديرات المدارس في كونيتيكت"، بحث جامعة كونيتيكت، Dissertation Abstracts int، منشور .

هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وكل من قوة الشخصية . والسمات الشخصية لمديرات المدارس في كونيتيكت

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين إدارة الوقت وقوة الشخصية وأن قوة الشخصية يمكن أن تستخدم كمؤشر لطريقة إدارة الوقت

2. لا توجد علاقة بين كل من العمر وسنوات الخبرة وإدارة الوقت

:الدراسة الرابعة

بعنوان "كيف يقضي (1964) Klepak & Danial دراسة كليك ودانيال Public Management، المديرين أوقاتهم"، بحث منشور .

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يقضي المديرين في عدة من مؤسسات أمريكية أوقاتهم .

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يقضي المديرين 12% من وقتهم في مقابلات مرؤوسيههم وزملائهم أو . مستشاريههم

2. في التأكيد على فاعلية الأداء 5% .

3. في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية مع 2% الآخرين .

4. في المراسلات الروتينية الإدارية 4% .

5. في المراسلات الشخصية 15% .

6. في المكالمات الهاتفية 30% .

7. في نشاطات العمل الهامة 68% .

مهما حاول المديرين تنظيم وقتهم خلال فترة العمل فإن هناك أعمالاً **8.** تطراً تأخذ وقتاً على حساب الأعمال الأخرى .

:الدراسة الخامسة

بعنوان " إدارة الوقت تعني إدارة الذات " (1980) Leboef دراسة لبيوف Business Horizons ، بحث منشور

هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر المسائل مضيعة للوقت لدى عينة من مديري المبيعات والمهندسين في الولايات المتحدة .

:توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

تبين أن هناك ثمانية مسائل كانت مشتركة بين العينتين كمضيعات للوقت وهي مرتبة تنازلياً حسب الوقت الذي تستغرقه كما يلي:

المكالمات التلفونية والزيارات المفاجئة والاجتماعات والأزمات والافتقار للانضباط الذاتي والتردد في اتخاذ القرارات وترك بعض الأعمال معلقة وعدم وضوح الاتصالات .

:التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في هذا الفصل، سيتناول الباحث موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف: ومدى الاستفادة من هذه الدراسات

1. سعت جميع الدراسات السابقة إلى تأكيد أهمية الوقت وإدارته وأنه عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفاعلة يجب استثماره لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد ممكنين وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

2. تعددت أهداف الدراسات السابقة، فمنها ما تناول موضوع إدارة الوقت مع متغيرات أخرى مثل الإبداع، وضغوط العمل، والاحتياجات التدريبية، والقيادة، ومنها ما تناول موضوع إدارة الوقت على حدة أما الدراسة الحالية فتتناول واقع إدارة الوقت.

طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات دراسية مختلفة، كرؤساء.3
الأقسام الأكاديمية في الجامعات والكليات ومديري ومديرات المدارس
ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ومديري وموظفي المؤسسات
الخاصة والحكومية، لذلك تأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة حيث
ستتناول واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية
ومساعديهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة وهذا المجتمع
- مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدهم الإداريين
والأكاديميين- لم تتطرق له الدراسات السابقة في فلسطين على حد علم
الباحث، مع أن هذا المجتمع يعتبر رأس الهرم الإداري في الجامعات والذي
تقوم على عاتقه تطوير وتحسين العملية التربوية والذي يجب أن يكون على
وعي كامل بأهمية الوقت وإدارته لتحقيق الأهداف المرجوة بأسرع وقت وجهد
ممکن.

لذلك رأى الباحث دراسة واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق
التعليمية والمراكز الدراسية ومساعديهم الإداريين والأكاديميين في جامعة
القدس المفتوحة لأهمية إدارة الوقت وللدور الكبير الذي تلعبه جامعة القدس
المفتوحة في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال إنشاء أجيال من الكوادر
المتعلمة القادرة على البناء والعطاء في مختلف الميادين حيث يدرس في هذه
الجامعة حالياً أكثر من 63 ألف دارس ويوجد فيها أكثر من ثلاثة آلاف موظف
موزعين على 22 منطقة تعليمية ومركز دراسي في مختلف مدن وقرى
فلسطين.

استطاع الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك عن طريق:

1. الاطلاع على الجانب النظري لهذه الدراسات والتعرف على منهجها.
2. بناء منهجية خاصة بالدراسة الحالية تتلاءم مع أهدافها وطبيعة مجتمعها.
3. بناء أداة الدراسة بما يتناسب وأغراض الدراسة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وطريقة إعدادها وتطويرها، وإجراء الصدق والثبات فيها، وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، والأسلوب الإحصائي.

:منهج الدراسة

. اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة

:مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في مختلف المناطق التعليمية والمراكز الدراسية المنتشرة في جميع المحافظات الفلسطينية، في قطاع غزة والضفة الغربية والبالغ عددهم (46) مديراً ومساعداً. ونظراً لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة مشكلين بذلك عينة الدراسة

وتبين الجداول (7)، (8)، (9)، (10)، (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة وهي: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر.

(جدول رقم 7)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة |
|---------------|-------|--------|
| ماجستير | 15 | 32.6 |

| | | |
|---------|----|------|
| دكتوراه | 31 | 67.4 |
| المجموع | 46 | 100 |

(جدول رقم 8)
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| مدير منطقة | 17 | 37.0 |
| مدير مركز | 5 | 10.9 |
| مساعد أكاديمي | 18 | 39.1 |
| مساعد إداري | 6 | 13.0 |
| المجموع | 46 | 100 |

(جدول رقم 9)
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

| مكان العمل | العدد | النسبة |
|---------------|-------|--------|
| منطقة تعليمية | 39 | 84.8 |
| مركز دراسي | 7 | 15.2 |
| المجموع | 46 | 100 |

(جدول رقم 10)
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 24 | 52.2 |
| من 5-9 سنوات | 15 | 32.6 |
| أكثر من 9 | 7 | 15.2 |

| | | |
|---------|----|-----|
| سنوات | | |
| المجموع | 46 | 100 |

(جدول رقم 11)
بوضوح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| أقل من 40 سنة | 25 | 54.3 |
| من 40-50 سنة | 13 | 28.3 |
| من 51-60 سنة | 6 | 13.0 |
| أكثر من 60 سنة | 2 | 4.4 |
| المجموع | 46 | 100 |

أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وتطويرها، متمثلة باستبانة تتضمن خمسة مجالات لإدارة الوقت، بهدف التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، وقد تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري المتعلق بإدارة الوقت، والرجوع إلى أدوات عدد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت بالبحث .

وتكونت الأداة من قسمين: اشتمل القسم الأول على معلومات شخصية وهذه المعلومات تمثل:

- 1- المؤهل العلمي : ماجستير، دكتوراه .
- 2- المسمى الوظيفي: مدير منطقة، مدير مركز، مساعد إداري، مساعد أكاديمي.
- 3- مكان العمل: منطقة تعليمية، مركز دراسي.

- 4- سنوات الخبرة في العمل الحالي: (اقل من 5 سنوات، من 5 - 9 سنوات (سنوات، أكثر من 9 سنوات).
- 5- العمر: (أقل من 40 سنة، من 40-50 سنة، من 51-60 سنة، أكثر من 60 سنة).

ويمثل القسم الثاني فقرات الاستبانة بمجالاتها الخمسة، وهذه الفقرات تمثل المتغير التابع للدراسة، وعددها (53) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الخمسة:

1. التخطيط: ويتضمن الفقرات من 1-10.
2. التنظيم: ويتضمن الفقرات من 11-23.
3. اتخاذ القرار والتفويض: ويتضمن الفقرات من 24-33.
4. الاتصال: ويتضمن الفقرات من 34-44.
5. الرقابة والتوجيه: ويتضمن الفقرات من 45-53.

وتم تدرج الإجابة عن كل فقرة حسب رأي المستجيب، وفق مقياس ليكرت (الثلاثي لدرجة إجابة المستجيب (دائماً، أحياناً، لا أفعل).

:وعلامه المستجيب على الفقرة وفق هذا التدرج يتم حسابها كما يأتي:

1. للفقرة الموجبة:

(دائماً - 3 درجات)، (أحياناً - درجتان)، (لا أفعل - درجة واحدة)

2. للفقرة السالبة:

(دائماً - درجة واحدة)، (أحياناً - درجتان)، (لا أفعل - 3 درجات)

أما علامات المجال، فيتم حسابها من خلال جمع علامات المستجيبين على فقرات المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير التقدير الكمي للفقرات السالبة

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، قام الباحث بعرضها - بما تضمنت من متغيرات وأبعاد وفقرات - على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة الأزهر/غزة، والجامعة الإسلامية/غزة، وجامعة القدس المفتوحة، وقد بلغ عددهم (16) محكماً ملحق رقم (1)، وطلب منهم إبداء الرأي حول درجة مناسبة فقرات كل بعد من حيث

قياسها للبعد الذي تندرج تحته، ومدى تمثيلها لقياس هذا البعد، إضافة إلى إبداء الرأي حول مدى صلاحية الأسئلة المقترحة، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختيار الفقرات التي اتفق عليها (80%) من آراء المحكمين فأكثر، كما تم نقل بعض الأسئلة من مجال إلى آخر أكثر ملائمة، وإضافة بعض الفقرات وحذف أخرى ملحق رقم (2)، وبعد ذلك تم اعتماد (الاستبانة بشكلها النهائي وقد بلغ عدد فقراتها (53) فقرة ملحق رقم 3).

ثبات الأداة

قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ككل 0.81، ويعتبر ثباتاً كافياً لاعتبار أداة الدراسة تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها لأغراض الدراسة.

وتم حساب معاملات الثبات لكل مجال على حدة ويظهر ذلك في الجدول (رقم) 12:

(جدول رقم 12)
يوضح معاملات الثبات لمجالات الدراسة ومعامل الثبات الكلي
(حسب معادلة (كرونباخ ألفا):

| المجال | معامل الاتساق الداخلي |
|-----------------------|-----------------------|
| التخطيط | 0.75 |
| التنظيم | 0.70 |
| اتخاذ القرار والتفويض | 0.83 |
| الاتصال | 0.80 |
| الرقابة والتوجيه | 0.79 |
| معامل الثبات الكلي | 0.81 |

تطبيق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي، وفحص مدى الصدق بالاستناد إلى الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

خاطب الباحث أ.د. رئيس جامعة القدس المفتوحة للحصول على موافقة 1. على توزيع إستبانه الدراسة على مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين لتسهيل مهمة الباحث

حصر مجتمع الدراسة في جميع المناطق التعليمية والمراكز الدراسية 2. في الجامعة .

وزع الاستبانه على جميع أفراد عينة الدراسة من مديري المناطق 3. التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الأكاديميين والإداريين في جامعة القدس المفتوحة، عن طريق بريد الجامعة مع كتاب تسهيل المهمة الصادر عن رئيس جامعة القدس المفتوحة ملحق رقم (4)، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (46) استبانه، لتشمل جميع مجتمع الدراسة

تابع الباحث الاستبانات الموزعة في المناطق التعليمية والمراكز 4. الدراسية وذلك بالاتصال بمديري المناطق والمراكز الدراسية والمساعدتين الأكاديميين والإداريين عبر الهاتف، وتم استرجاع (45) استبانه، ولم تصل استبانه واحدة فقط حيث بلغ نسبة الاستبانات المستلمة 97.8% وهي نسبة عالية، ويعود ذلك للمتابعة المتواصلة من الباحث

قام الباحث بتقييم الاستبانات، وتم إدخالها على الحاسب الآلي، لتحليلها 5. (spss) طبقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام البرنامج الإحصائي

:المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات وتفريغها تمت الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي التالي:

1. للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة

2. للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة الفروق ذات الدلالة T-test والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء المستجيبين بتأثير متغيري (المؤهل لمعرفة ANOVA العلمي، ومكان العمل)، واختبار تحليل التباين الأحادي الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء المستجيبين (بتأثير المتغيرات)المسمى الوظيفي، والخبرة، والعمر

إجراءات التصحيح:

بعد رصد الاستجابات، وحساب المتوسطات الحسابية، تم تفسير النتائج من خلال مقياس ليكرت الثلاثي ذي الحدود الدنيا والعليا، فقد تم حساب المدى (1=2-3) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الفترة () ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والجدول التالي يوضح ذلك:

(جدول رقم 13) يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الثلاثي

| المتوسط المرجح | درجة الموافقة |
|-------------------|------------------|
| 1.661.00- | لا افعل |
| 1.67-2.33 | أحيانا |
| 2.34-3.00 | دائما |

:وقد تم اعتماد التصنيف التالي لمستوى الفقرات والمجالات

1. المستوى المنخفض ويمثله المتوسط الحسابي 1.66 فما دون
2. لمستوى المتوسط ويمثله المتوسط الحسابي من 1.67 إلى 2.33
3. المستوى المرتفع ويمثله المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.00

متغيرات الدراسة

:أولا المتغيرات المستقلة وتشمل

1. المؤهل العلمي: دكتوراه وماجستير
2. المسمى الوظيفي: مدير منطقة، مدير مركز، مساعد إداري، مساعد أكاديمي
3. مكان العمل: منطقة تعليمية، مركز دراسي
4. الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات

ج. أكثر
ب. من 5-9 سنوات
أ. أقل من خمس سنوات
من 9 سنوات

العمر وله أربع مستويات: أقل من 40 سنة، من 41-50 سنة، 51-60 سنة، 60 سنة
سنة، أكبر من 60 سنة.

:ثانياً المتغير التابع

درجة إجابة مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم
الإداريين والأكاديميين لأداة إدارة الوقت في جامعة القدس المفتوحة على
. فقرات أداة الدراسة، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الأداة

الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات التي تم التوصل إليها حول واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة وذلك حسب استجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، واستعرض هذا الفصل فحص فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة .

: عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الأول

ما هو واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة لكل مجال من مجالات إدارة الوقت الخمسة وعلى الأداة ككل؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة الخمسة، وعلى الأداة ككل، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (45)، والجدول رقم (14) التالي يوضح ذلك.

(جدول رقم 14)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة الخمسة والأداة ككل

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------|-----------------|-------------------|
| 1 | التخطيط | 2.60 | 0.20 |

| | | | |
|---|-----------------------|------|------|
| 2 | التنظيم | 2.45 | 0.20 |
| 3 | اتخاذ القرار والتفويض | 2.67 | 0.17 |
| 4 | الاتصال | 2.53 | 0.24 |
| 5 | الرقابة والتوجيه | 2.74 | 0.20 |
| | المجال الكلي | 2.60 | 0.20 |

يتضح من الجدول رقم (14) أن مجال الرقابة والتوجيه حصل على أعلى متوسط حسابي مقداره (2.74)، ثم يليه مجال اتخاذ القرار والتفويض وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.67) ثم يليه مجال التخطيط وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.60) ثم مجال الاتصال وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.53) ثم مجال التنظيم وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.45). مما يشير إلى أن مجال الرقابة والتوجيه حصل أعلى تقدير، في حين أن مجال الاتصال حصل على أقل تقدير، علماً بأن تقدير المجالين مرتفع.

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال حول واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة لكل مجال من مجالات إدارة الوقت ، ولكل فقرة من فقراته ، تم إيجاد المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات كل مجال . مرتبة تنازلياً .

يوضح الجدول رقم (15)، واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس . المفتوحة لمجال التخطيط .

(جدول رقم 15)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط

| الرتبة | الأداة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------|----------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 1 | تخطيط لأعمالك الإدارية بشكل دوري | 2.98 | 0.15 |

| | | | | |
|----|----|---|------|------|
| 1 | 4 | تعتمد التقويم الأكاديمي للجامعة لإنجاز المهام في موعدها. | 2.98 | 0.15 |
| 3 | 3 | تحدد مواعيد تحقيق هذه الأهداف. | 2.84 | 0.37 |
| 4 | 6 | الفاعلية في إدارة الاجتماع تعني بالنسبة لك مدى تحقق أهداف الاجتماع في حدود الوقت المناسب. | 2.73 | 0.45 |
| 4 | 5 | تخطط عند نهاية الدوام الرسمي ما ستقوم به في اليوم التالي. | 2.73 | 0.45 |
| 4 | 7 | تنجز أعمالك في الوقت المحدد. | 2.73 | 0.54 |
| 7 | 9 | تعتمد في تخطيطك لأعمال اليوم على فكرة في متناول اليد. | 2.71 | 0.46 |
| 8 | 8 | عند نهاية الدوام تقوم بمراجعة ما تم إنجازه من أعمال. | 2.69 | 0.47 |
| 9 | 2 | تضع أهدافاً مكتوبة. | 2.40 | 0.50 |
| 10 | 10 | تبذل جهداً إضافياً لإتمام العمل في حال ضيق الوقت المحدد أو انتهائه. | 1.18 | 0.39 |
| | | المتوسط العام | 2.60 | 0.20 |

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط تراوحت بين (1.18) و(2.98)، وهذا يدل على مستوى مرتفع للأداء في مجال التخطيط باستثناء الفقرة رقم (10). حيث حصلت الفقرة رقم (1) "تخطط لإعمالك الإدارية بشكل دوري"، والفقرة رقم (4) "تعتمد التقويم الأكاديمي للجامعة لإنجاز المهام في موعدها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.98)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) "تحدد مواعيد تحقيق هذه الأهداف" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.84). أما فيما يتعلق بالمراتب الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (10) "تبذل جهداً إضافياً لإتمام العمل في حال ضيق الوقت المحدد أو انتهائه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.18)، تلتها الفقرة رقم (2) "تضع أهدافاً مكتوبة" بمتوسط حسابي (2.40)، تلتها الفقرة رقم (8) "عند نهاية الدوام تقوم بمراجعة ما تم إنجازه من أعمال" بمتوسط حسابي (2.69).

يوضح الجدول رقم (16) واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة لمجال التنظيم.

(جدول رقم 16)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم

| الرتبة | الأداء | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | 18 | ترتب الأعمال التي تنوي إنجازها حسب أهميتها. | 2.96 | 0.21 |
| 2 | 15 | تشعر بالرضا عن عملك عندما تنهي مهام وظيفتك داخل أوقات الدوام الرسمي. | 2.89 | 0.32 |
| 3 | 19 | تلتزم بالمواعيد المدرجة في برنامجك اليومي. | 2.78 | 0.42 |
| 4 | 13 | تنجز الأعمال حسب أولوياتها دون التنقل من عمل إلى آخر قبل الانتهاء من العمل الأول. | 2.69 | 0.47 |
| 4 | 14 | تتجنب إعطاء مواعيد قريبة من بعضها البعض عند إعطاء مواعيد متعلقة بالعمل. | 2.53 | 0.50 |
| 6 | 12 | لمتابعة أولويات عملك تستعين بالسكرتيرة لتوثيقها. | 2.53 | 0.63 |
| 7 | 17 | تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد حتى وإن تأخر البعض. | 2.51 | 0.51 |
| 8 | 11 | تقرأ عند إجابتك على البريد اليومي كل ما يرد . قراءة سريعة . | 2.49 | 0.59 |
| 9 | 20 | تجد بأن وقت العمل الرسمي يكفي لأداء المهام الموكلة لك. | 2.36 | 0.53 |
| 10 | 21 | تعتمد على أرشيف محوسب للرجوع إلى الكتب الرسمية الصادرة أو الواردة. | 2.11 | 0.75 |
| 11 | 23 | تنجز الأعمال التي تردك في حينه دون إعطاء الأعمال المهمة أفضلية على غيرها. | 2.07 | 0.75 |
| 12 | 16 | تحرص على استقبال المكالمات الهاتفية عن طريق السكرتيرة . | 2.04 | 0.71 |
| 13 | 22 | تغتتم عطلة نهاية الأسبوع والعطلات السنوية للقيام بالأعمال الوظيفية المتأخرة. | 1.91 | 0.60 |
| | | المتوسط العام | 2.45 | 0.20 |

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التنظيم تراوحت بين (1.91) و(2.96) حيث حصلت الفقرة رقم (18) "ترتب الأعمال التي تنوي إنجازها حسب أهميتها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) "تشعر بالرضا عن عملك عندما تنهي مهام وظيفتك داخل أوقات الدوام الرسمي." بمتوسط حسابي (2.89)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (19) "تلتزم بالمواعيد المدرجة في برنامجك اليومي." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.78)).

أما فيما يتعلق بالمراتب الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (22) "تغتتم عطلة نهاية الأسبوع والعطلات السنوية للقيام بالأعمال الوظيفية المتأخرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91)، تلتها الفقرة رقم (16) "تحرص

على استقبال المكالمات الهاتفية عن طريق السكرتيرة " بمتوسط حسابي (2.04)، تلتها الفقرة رقم (23) " تنجز الأعمال التي تردك في حينه دون (إعطاء الأعمال المهمة أفضلية على غيرها" بمتوسط حسابي (2.07).

مما سبق يتبين أن معظم فقرات مجال التنظيم حصلت على مستوى مرتفع.

يوضح الجدول رقم (17) واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس . المفتوحة لمجال اتخاذ القرار والتفويض .

(جدول رقم 17)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرار والتفويض

| الرتبة | الأداء | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | 32 | .تتابع تنفيذ القرار للحصول على تغذية راجعة | 2.96 | 0.21 |
| 2 | 25 | عندما تكلف شخصاً تحرص على إعطائه فكرة واضحة مختصرة عن المهمة المسندة إليه | 2.87 | 0.34 |
| 3 | 27 | تحدد مهام المرؤوسين بشكل واضح في حال تفويضهم بعمل ما | 2.84 | 0.37 |
| 4 | 33 | .تقوم باستشارة المعنيين عند اتخاذ القرار | 2.80 | 0.40 |
| 4 | 24 | من باب الحرص على انجازا لعمل توزع المهام على المرؤوسين | 2.80 | 0.40 |
| 6 | 31 | تحدد موعدا نهائيا لاتخاذ القرار | 2.76 | 0.43 |
| 7 | 30 | .يفقدك التفويض جزءا من صلاحيتك | 2.62 | 0.53 |
| 8 | 26 | تكلف السكرتيرة بتحويل المراجعين إلى ذوي الاختصاص في حال انشغالك | 2.49 | 0.69 |
| 9 | 28 | .تفوض كل الأعمال التي يمكن تفويضها للآخرين | 2.47 | 0.59 |
| 10 | 29 | تأخذ الأعمال الروتينية اليومية الجزء الأكبر من وقتك | 2.11 | 0.65 |

| | | | |
|--|---------------|------|------|
| | المتوسط العام | 2.67 | 0.17 |
|--|---------------|------|------|

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال اتخاذ القرار والتفويض تراوحت بين (2.11) و(2.96) حيث حصلت الفقرة رقم (32) " تتابع تنفيذ القرار للحصول على تغذية راجعة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (25) " عندما تكلف شخصاً تحرص على إعطائه فكرة واضحة مختصرة عن المهمة المسندة إليه " بمتوسط حسابي (2.87)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) " تحدد مهام المرؤوسين بشكل واضح في حال تفويضهم بعمل ما " (بمتوسط حسابي (2.84).

أما فيما يتعلق بالمراتب الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (29) " تأخذ الأعمال الروتينية اليومية الجزء الأكبر من وقتك " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.11)، تلتها الفقرة رقم (28) " تفوض كل الأعمال التي يمكن تفويضها للآخرين " بمتوسط حسابي (2.47)، تلتها الفقرة رقم (26) " تكلف السكرتيرة بتحويل المراجعين إلى ذوي الاختصاص في حال انشغالك " بمتوسط حسابي (2.49). مما سبق يتبين أن جميع فقرات مجال اتخاذ القرار والتفويض حصلت على مستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (29) حيث حصلت على مستوى متوسط.

يوضح الجدول رقم (18) واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس . المفتوحة لمجال الاتصال .

(جدول رقم 18)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال

| الرتبة | الأداء | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------|--|-----------------|-------------------|
| 1 | 44 | تتواصل مع المستويات العليا في الجامعة بكل سهولة. | 2.80 | 0.40 |
| 2 | 38 | تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بهدف توفير الوقت. | 2.76 | 0.43 |
| 3 | 37 | تقول لا للذين يضيعون وقتك. | 2.73 | 0.54 |
| 4 | 40 | توضح للمرؤوسين وسائل الاتصال بين الأقسام المختلفة. | 2.71 | 0.46 |

| | | | | |
|----|----|---|------|------|
| 5 | 34 | تخصص جزءاً من وقت العمل لزيارة المرؤوسين في مكاتبهم. | 2.60 | 0.50 |
| 6 | 42 | .تستخدم نماذج جاهزة للمراسلات المتكررة. | 2.58 | 0.62 |
| 7 | 35 | ترسل مذكرة مسبقة للإعلان عن الموضوع المنوي بحثه عند الدعوة لعقد اجتماع. | 2.49 | 0.55 |
| 7 | 36 | تستأذن المراجعين في ممارسة أعمالك الاعتيادية عندما تنتهي مقابلتهم. | 2.49 | 0.63 |
| 9 | 39 | تخصص وقتاً لزيارات المجتمع المحلي وفق خطة هادفة. | 2.42 | 0.54 |
| 10 | 41 | . تخصص وقتاً محدداً لمقابلة المرؤوسين | 2.27 | 0.65 |
| 11 | 43 | تطلب من المرؤوسين عدم مقاطعتك أثناء العمل. | 2.02 | 0.58 |
| | | المتوسط العام | 2.53 | 0.24 |

يتضح من الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال تراوحت بين (2.02) و(2.80) حيث حصلت الفقرة رقم (44) " تتواصل مع المستويات العليا في الجامعة بكل سهولة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (38) " تستخدم التقنيات الحديثة في عملك بهدف توفير الوقت " بمتوسط حسابي (2.76)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (37) " تقول لا للذين يضيعون وقتك " (في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73).

أما فيما يتعلق بالمراتب الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (43) " تطلب من المرؤوسين عدم مقاطعتك أثناء العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.02)، تلتها الفقرة رقم (41) " تخصص وقتاً محدداً لمقابلة المرؤوسين " بمتوسط حسابي (2.27)، تلتها الفقرة رقم (39) "تخصص وقتاً لزيارات (المجتمع المحلي وفق خطة هادفة " بمتوسط حسابي (2.42).

يوضح الجدول رقم (19) واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس . المفتوحة لمجال الرقابة والتوجيه .

(جدول رقم 19)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة والتوجيه

| الرتبة | الأداء | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 1 | 50 | .تتابع التزام المرؤوسين بأوقات الدوام الرسمي. | 2.98 | 0.15 |
| 2 | 52 | .تختار الوقت المناسب لتوجيه المرؤوسين. | 2.93 | 0.25 |

| | | | | |
|---|----|--|------|------|
| 2 | 51 | .تطبيق نظاماً للمتابعة والرقابة لنجاح العمل. | 2.93 | 0.25 |
| 4 | 53 | .توفر للمرؤوسين الجدد الوصف الوظيفي الخاص بعملهم | 2.89 | 0.32 |
| 5 | 47 | .تزود المرؤوسين بالتغذية الرجعة لتصحيح الأخطاء | 2.84 | 0.37 |
| 6 | 45 | .تطبيق معايير أداء محددة تمكّنك من متابعة العمل | 2.67 | 0.52 |
| 7 | 48 | تطلب من المرؤوسين عمل تقويم خاص بهم بمواعيد إنجاز المهام للأعمال الموكلة إليهم | 2.49 | 0.55 |
| 7 | 49 | تطلب تقارير كتابية من المرؤوسين بشكل دوري للمتابعة. | 2.49 | 0.63 |
| 9 | 46 | تقيم الوقت المستغرق لكل مهمة بعد الانتهاء من إنجازها. | 2.47 | 0.55 |
| | | المتوسط العام | 2.74 | 0.20 |

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرقابة والتوجيه تراوحت بين (2.47) و(2.98) حيث حصلت الفقرة رقم (50) " تتابع التزام المرؤوسين بأوقات الدوام الرسمي " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.98)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (51) " تطبيق نظاماً للمتابعة والرقابة لنجاح العمل " والفقرة رقم (52) " تختار (الوقت المناسب لتوجيه المرؤوسين " بمتوسط حسابي (2.93) .

أما فيما يتعلق بالمراتب الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (46) " تقيم الوقت المستغرق لكل مهمة بعد الانتهاء من إنجازها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.47)، تلتها الفقرة رقم (48) "تطلب من المرؤوسين عمل تقويم خاص بهم بمواعيد إنجاز المهام للأعمال الموكلة إليهم " والفقرة رقم (49) "تطلب تقارير كتابية من المرؤوسين بشكل دوري للمتابعة " بمتوسط حسابي (2.49) . مما سبق يتبين أن جميع فقرات مجال الرقابة والتوجيه حصلت على مستوى مرتفع.

عرض البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني

هل يوجد أثر يعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، والخبرة، والعمر) على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ؟

:وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية

بيانات الفرضية الأولى:

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 20)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|-----------------------|
| 0.16 | 2.53 | 15 | ماجستير | التخطيط |
| 0.17 | 2.63 | 30 | دكتوراه | |
| 0.23 | 2.40 | 15 | ماجستير | التنظيم |
| 0.18 | 2.48 | 30 | دكتوراه | |
| 0.19 | 2.61 | 15 | ماجستير | اتخاذ القرار والتفويض |
| 0.16 | 2.70 | 30 | دكتوراه | |
| 0.22 | 2.43 | 15 | ماجستير | الاتصال |
| 0.23 | 2.58 | 30 | دكتوراه | |
| 0.22 | 2.66 | 15 | ماجستير | الرقابة والتوجيه |
| 0.17 | 2.79 | 30 | دكتوراه | |
| 0.13 | 2.53 | 15 | ماجستير | الكلية |
| 0.12 | 2.64 | 30 | دكتوراه | |

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بين حملة درجة الماجستير وحملة درجة الدكتوراه على مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، ولأجل الكشف عن الدلالة فقد استخدم الباحث تحليل اختبارات ($\alpha \leq 0,05$) الإحصائية عند مستوى . والجدول رقم (21) يوضح ذلك، (t_test).

(الجدول رقم 21)

الدلالة الإحصائية لأثر المؤهل العلمي على إدارة الوقت t-test يوضح اختبار

| مستوى | درجات | ت | المؤهل | المجال |
|-------|-------|---|--------|--------|
|-------|-------|---|--------|--------|

| | العلمي | المحسوبة | الحرية | الدلالة |
|-----------------------|---------|----------|--------|---------|
| التخطيط | ماجستير | -1.833 | 43 | 0.074 |
| | دكتوراه | | | |
| التنظيم | ماجستير | -1.245 | 43 | 0.220 |
| | دكتوراه | | | |
| اتخاذ القرار والتفويض | ماجستير | -1.616 | 43 | 0.113 |
| | دكتوراه | | | |
| الاتصال | ماجستير | -2.121 | 43 | 0.040 |
| | دكتوراه | | | |
| الرقابة والتوجيه | ماجستير | -2.121 | 43 | 0.040 |
| | دكتوراه | | | |
| الكلية | ماجستير | -2.727 | 43 | 0.009 |
| | دكتوراه | | | |

يظهر الجدول (21) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز، ($\alpha \leq 0,05$) الدلالة الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة نحو كل من مجال التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار والتفويض، تعزى لمتغير لهذه T-test المؤهل العلمي لان مستوى الدلالة المحسوبة في اختبار حيث بلغ ($\alpha \leq 0,05$) المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية مستوى الدلالة لمجال التخطيط (0.074) ولمجال التنظيم (0.22) ولمجال (اتخاذ القرار والتفويض) (0.113).

ويشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتصال، والرقابة والتوجيه، وعلى إدارة الوقت ككل يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لمجال الاتصال تبين أن حملة الماجستير حصلوا على (2.53)، بينما حصل حملة الدكتوراه على (2.63)، وهذا يعني أن مجال الاتصال لحملة الدكتوراه أكثر إيجابية، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لمجال الرقابة والتوجيه تبين أن حملة الماجستير حصلوا على (2.66)، بينما حصل حملة الدكتوراه على (2.79)، وهذا يعني أن مجال

الرقابة والتوجيه لحملة الدكتوراه أكثر إيجابية، وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لإدارة الوقت ككل تبين أن حملة الماجستير حصلوا على (2.53)، بينما حصل حملة الدكتوراه على (2.64)، وهذا يعني أن إدارة الوقت لحملة الدكتوراه أكثر إيجابية، وسيتم مناقشة وتفسير هذه النتيجة في الفصل القادم.

بيانات الفرضية الثانية:

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 22)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المجال | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| التخطيط | مدير منطقة | 16 | 2.63 | 0.19 |
| | مدير مركز | 5 | 2.64 | 0.17 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.57 | 0.17 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.57 | 0.12 |
| التنظيم | مدير منطقة | 16 | 2.48 | 0.21 |
| | مدير مركز | 5 | 2.52 | 0.15 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.44 | 0.20 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.36 | 0.20 |
| اتخاذ القرار والتفويض | مدير منطقة | 16 | 2.68 | 0.15 |
| | مدير مركز | 5 | 2.74 | 0.22 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.64 | 0.19 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.68 | 0.15 |

| | | | | |
|------------------|---------------|----|------|------|
| الاتصال | مدير منطقة | 16 | 2.57 | 0.25 |
| | مدير مركز | 5 | 2.60 | 0.31 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.53 | 0.22 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.39 | 0.21 |
| الرقابة والتوجيه | مدير منطقة | 16 | 2.81 | 0.18 |
| | مدير مركز | 5 | 2.71 | 0.22 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.70 | 0.21 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.74 | 0.17 |
| الكلية | مدير منطقة | 16 | 2.63 | 0.15 |
| | مدير مركز | 5 | 2.64 | 0.13 |
| | مساعد إداري | 18 | 2.57 | 0.12 |
| | مساعد أكاديمي | 6 | 2.55 | 0.14 |

يشير الجدول أعلاه إلى وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بين مدير المنطقة، ومدير المركز، والمساعد الإداري، والمساعد الأكاديمي على مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، ولأجل الكشف عن مصدر هذا الاختلاف استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ولهذا الغرض والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 23)

يوضح تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر المسمى الوظيفي على إدارة الوقت

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط | بين المجموعات | 0.038 | 3 | 0.013 | 0.419 | 0.741 |
| | داخل المجموعات | 1.251 | 41 | 0.031 | | |
| | المجموع | 1.290 | 44 | | | |
| التنظيم | بين المجموعات | 0.095 | 3 | 0.032 | 0.810 | 0.496 |
| | داخل المجموعات | 1.604 | 41 | 0.039 | | |
| | المجموع | 1.699 | 44 | | | |
| اتخاذ القرار والتفويض | بين المجموعات | 0.045 | 3 | 0.015 | 0.485 | 0.695 |
| | داخل المجموعات | 1.267 | 41 | 0.031 | | |
| | المجموع | 1.312 | 44 | | | |
| الاتصال | بين المجموعات | 0.166 | 3 | 0.055 | 0.964 | 0.419 |

| | | | | | | |
|------------------|----------------|-------|----|-------|-------|-------|
| | داخل المجموعات | 2.356 | 41 | 0.057 | | |
| | المجموع | 2.522 | 44 | | | |
| الرقابة والتوجيه | بين المجموعات | 0.105 | 3 | 0.035 | 0.914 | 0.443 |
| | داخل المجموعات | 1.570 | 41 | 0.038 | | |
| | المجموع | 1.675 | 44 | | | |
| الكلية | بين المجموعات | 0.055 | 3 | 0.018 | 1.016 | 0.396 |
| | داخل المجموعات | 0.738 | 41 | 0.018 | | |
| | المجموع | 0.793 | 44 | | | |

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على جميع المجالات، فقد تراوحت مستويات الدلالة على جميع المجالات ما بين (0.40 - 0.74)، وجميع هذه القيم أكبر وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية ، ($\alpha \leq 0,05$) من مستوى الدلالة.

بيانات الفرضية الثالثة:

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مكان العمل. والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 24)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير مكان العمل

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مكان العمل | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|-----------------------|
| 0.17 | 2.59 | 38 | منطقة تعليمية | التخطيط |
| 0.15 | 2.66 | 7 | مركز دراسي | |
| 0.20 | 2.45 | 38 | منطقة تعليمية | التنظيم |
| 0.19 | 2.45 | 7 | مركز دراسي | |
| 0.17 | 2.67 | 38 | منطقة تعليمية | اتخاذ القرار والتفويض |

| | | | | |
|---------------------|------------------|----|------|------|
| | مركز دراسي | 7 | 2.70 | 0.20 |
| الاتصال | منطقة تعليمية | 38 | 2.53 | 0.24 |
| | مركز دراسي | 7 | 2.53 | 0.27 |
| الرقابة والتوجيه | منطقة تعليمية | 38 | 2.75 | 0.20 |
| | مركز دراسي | 7 | 2.70 | 0.19 |
| الكلي | منطقة تعليمية | 38 | 2.60 | 0.14 |
| | مركز دراسي | 7 | 2.61 | 0.13 |

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بين المنطقة التعليمية والمركز الدراسي على مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف مكان العمل، ولأجل الكشف عن الدلالة الإحصائية عند (t_test) فقد استخدم الباحث تحليل اختبارات ($\alpha \leq 0,05$) مستوى . والجدول رقم (25) يوضح ذلك .

(الجدول رقم 25)

الدلالة الإحصائية لأثر مكان العمل على إدارة الوقت t-test يوضح اختبار

| المجال | مكان العمل | ت المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------------|------------------|---------------|-----------------|------------------|
| التخطيط | منطقة تعليمية | -0.998 | 43 | 0.324 |
| | مركز دراسي | | | |
| التنظيم | منطقة تعليمية | 0.011 | 43 | 0.992 |
| | مركز دراسي | | | |
| اتخاذ القرار والتفويض | منطقة تعليمية | -0.477 | 43 | 0.636 |
| | مركز دراسي | | | |
| الاتصال | منطقة تعليمية | 0.010 | 43 | 0.992 |
| | مركز دراسي | | | |

| | | | | |
|------------------|------------------|--------|----|-------|
| الرقابة والتوجيه | منطقة تعليمية | 0.657 | 43 | 0.515 |
| | مركز دراسي | | | |
| الكلية | منطقة تعليمية | -0.178 | 43 | 0.860 |
| | مركز دراسي | | | |

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مكان العمل، وذلك على جميع المجالات، فقد تراوحت مستويات الدلالة على جميع المجالات ما بين (0.32-0.99) وجميع هذه القيم أكبر من وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية، ($\alpha \leq 0,05$) مستوى الدلالة.

بيانات الفرضية الرابعة:

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الخبرة. والجدول رقم (26) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 26)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة | المجال |
|----------------------|--------------------|-------|--------------------|--------------------------|
| 0.15 | 2.62 | 24 | اقل من 5 سنوات | التخطيط |
| 0.22 | 2.54 | 14 | من 5 - 9 سنوات | |
| 0.11 | 2.63 | 7 | أكثر من 9 سنوات | |
| 0.20 | 2.44 | 24 | اقل من 5 سنوات | التنظيم |
| 0.21 | 2.46 | 14 | من 5 - 9 سنوات | |
| 0.18 | 2.49 | 7 | أكثر من 9 سنوات | |
| 0.19 | 2.67 | 24 | اقل من 5 سنوات | اتخاذ القرار والتفويض |
| 0.18 | 2.66 | 14 | من 5 - 9 سنوات | |
| 0.10 | 2.70 | 7 | أكثر من 9 سنوات | |

| | سنوات | | | |
|------------------|-----------------|----|------|------|
| الاتصال | اقل من 5 سنوات | 24 | 2.52 | 0.26 |
| | من 5 - 9 سنوات | 14 | 2.55 | 0.25 |
| | أكثر من 9 سنوات | 7 | 2.55 | 0.13 |
| الرقابة والتوجيه | اقل من 5 سنوات | 24 | 2.72 | 0.21 |
| | من 5 - 9 سنوات | 14 | 2.76 | 0.18 |
| | أكثر من 9 سنوات | 7 | 2.78 | 0.19 |
| الكلي | اقل من 5 سنوات | 24 | 2.59 | 0.15 |
| | من 5 - 9 سنوات | 14 | 2.60 | 0.14 |
| | أكثر من 9 سنوات | 7 | 2.63 | 0.07 |

يشير الجدول أعلاه إلى وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بين عدد سنوات الخبرة (اقل من 5 سنوات، من 5-9 سنوات، أكثر من 9 سنوات) على مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، ولأجل الكشف عن مصدر هذا الاختلاف، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لهذا الغرض، والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 27)

يوضح تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر الخبرة على إدارة الوقت

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط | بين المجموعات | 0.062 | 2 | 0.031 | 1.054 | 0.358 |
| | داخل المجموعات | 1.228 | 42 | 0.029 | | |
| | المجموع | 1.290 | 44 | | | |
| التنظيم | بين المجموعات | 0.019 | 2 | 0.010 | 0.238 | 0.789 |
| | داخل المجموعات | 1.680 | 42 | 0.040 | | |
| | المجموع | 1.699 | 44 | | | |
| اتخاذ القرار والتفويض | بين المجموعات | 0.007 | 2 | 0.003 | 0.112 | 0.894 |
| | داخل المجموعات | 1.305 | 42 | 0.031 | | |

| | المجموعات | | | | | |
|------------------|----------------|-------|----|-------|-------|-------|
| | المجموع | 1.312 | 44 | | | |
| الاتصال | بين المجموعات | 0.011 | 2 | 0.005 | 0.091 | 0.913 |
| | داخل المجموعات | 2.511 | 42 | 0.060 | | |
| | المجموع | 2.522 | 44 | | | |
| الرقابة والتوجيه | بين المجموعات | 0.024 | 2 | 0.012 | 0.303 | 0.740 |
| | داخل المجموعات | 1.651 | 42 | 0.039 | | |
| | المجموع | 1.675 | 44 | | | |
| الكلبي | بين المجموعات | 0.007 | 2 | 0.004 | 0.200 | 0.820 |
| | داخل المجموعات | 0.786 | 42 | 0.019 | | |
| | المجموع | 0.793 | 44 | | | |

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الخبرة، وذلك على جميع المجالات، فقد تراوحت مستويات الدلالة على جميع المجالات ما بين (0.36 - 0.91)، وجميع هذه القيم أكبر وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية، ($\alpha \leq 0,05$) من مستوى الدلالة.

بيانات الفرضية الخامسة:

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر. والجدول رقم (28) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 28)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الدراسة حسب متغير العمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العمر | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|---------|
| 0.16 | 2.60 | 25 | اقل من 40 سنة | التخطيط |
| 0.20 | 2.56 | 13 | من 40-50 سنة | |

| | | | | |
|--------------------------|----------------|----|------|------|
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.64 | 0.18 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.70 | 0.14 |
| التنظيم | اقل من 40 سنة | 25 | 2.43 | 0.20 |
| | من 50-40 سنة | 13 | 2.47 | 0.20 |
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.52 | 0.24 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.38 | 0.00 |
| اتخاذ القرار والتفويض | اقل من 40 سنة | 25 | 2.70 | 0.18 |
| | من 50-40 سنة | 13 | 2.64 | 0.16 |
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.62 | 0.23 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.70 | 0.00 |

(تابع للجدول رقم 28)

| | | | | |
|------------------|----------------|----|------|------|
| الاتصال | اقل من 40 سنة | 25 | 2.58 | 0.25 |
| | من 50-40 سنة | 13 | 2.46 | 0.21 |
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.55 | 0.29 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.41 | 0.06 |
| الرقابة والتوجيه | اقل من 40 سنة | 25 | 2.76 | 0.21 |
| | من 50-40 سنة | 13 | 2.71 | 0.17 |
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.69 | 0.20 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.83 | 0.08 |
| الكلي | اقل من 40 سنة | 25 | 2.61 | 0.14 |
| | من 50-40 سنة | 13 | 2.57 | 0.13 |
| | من 60-51 سنة | 5 | 2.60 | 0.18 |
| | أكثر من 60 سنة | 2 | 2.61 | 0.00 |

يشير الجدول أعلاه إلى وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بين عدد سنوات العمر (أقل من 40، من 40-50، من 50-60، أكثر من 60) على مجالات الدراسة تبعاً لاختلاف سنوات العمر، ولأجل الكشف عن مصدر هذا الاختلاف استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي. لهذا الغرض والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

(الجدول رقم 29)

يوضح تحليل التباين الأحادي الدلالة الإحصائية لأثر العمر على إدارة الوقت

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التخطيط | بين المجموعات | 0.047 | 3 | 0.016 | 0.517 | 0.673 |
| | داخل المجموعات | 1.243 | 41 | 0.030 | | |
| | المجموع | 1.290 | 44 | | | |
| التنظيم | بين المجموعات | 0.046 | 3 | 0.015 | 0.377 | 0.770 |
| | داخل المجموعات | 1.654 | 41 | 0.040 | | |
| | المجموع | 1.699 | 44 | | | |
| اتخاذ القرار والتفويض | بين المجموعات | 0.044 | 3 | 0.015 | 0.475 | 0.701 |
| | داخل المجموعات | 1.268 | 41 | 0.031 | | |
| | المجموع | 1.312 | 44 | | | |
| الاتصال | بين المجموعات | 0.149 | 3 | 0.050 | 0.857 | 0.471 |
| | داخل المجموعات | 2.373 | 41 | 0.058 | | |
| | المجموع | 2.522 | 44 | | | |
| الرقابة والتوجيه | بين المجموعات | 0.057 | 3 | 0.019 | 0.483 | 0.696 |
| | داخل المجموعات | 1.617 | 41 | 0.039 | | |
| | المجموع | 1.675 | 44 | | | |
| الكلية | بين المجموعات | 0.019 | 3 | 0.006 | 0.334 | 0.801 |
| | داخل المجموعات | 0.774 | 41 | 0.019 | | |
| | المجموع | 0.793 | 44 | | | |

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر، وذلك على جميع المجالات، فقد تراوحت مستويات الدلالة على جميع المجالات ما بين (0.47-0.80)، وهذه النتيجة تشير، ($\alpha \leq 0,05$) وجميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة إلى قبول الفرضية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات

: مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها، ومقارنتها بالدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الوقت، كما يتناول هذا الفصل التوصيات والمقترحات.

: تفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، ولكل مجال من مجالاتها ؟

استخدم الباحث للإجابة عن هذا السؤال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات على الحاسب الآلي، وتم عرض النتائج في الفصل الرابع، حيث كان متوسط إجابات مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين على جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بإدارة الوقت ككل كما هو موضح في الجدول رقم (14) يعادل (2.60)، وهذا مستوى مرتفع لإدارة الوقت يدل على وعي مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين بأهمية الوقت وإدارته لإنجاز أعمالهم . وتحقيق الأهداف .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السحيمات (2004)، وبيدس (1995)، والكيلاني (2002) والسلمي (2008)، والغامدي (2008)، وأبوكتة (2002)، . (والرحاحله (2002)، وحنّا (1998)

إن المتوسط الحسابي لإدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، جاء من خلال حساب الوسط الحسابي لجميع مجالات إدارة الوقت التي كانت أوساطها الحسابية متقاربة ومستواها مرتفع، وكان أعلاها المتوسط الحسابي لمجال الرقابة والتوجيه إذ بلغ (2.74)، ويعود ذلك إلى أن مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين، يطبقون نظاما للرقابة والتوجيه بناء على سياسة الجامعة التي تعنى بالتوجيه والإرشاد الفعال للمرؤوسين عند أداء العمل يمنع الوقوع في الأخطاء . والانحرافات مما يوفر الوقت والجهد .

لقد احتل مجال اتخاذ القرار والتفويض المرتبة الثانية بمستوى مرتفع بلغ (2.67)، ويعود ذلك إلى إدراك مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين، إلى أهمية التفويض للمرؤوسين، من أجل تنمية مهارات المرؤوسين وترشيد استخدامهم لأوقاتهم، والتفرغ للتخطيط . والقضايا المهمة التي لا يمكن تفويضها .

أما مجال التخطيط فجاء في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع بلغ (2.60)، ولعل ذلك يعود إلى أن مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين يدركون أهمية التخطيط للوصول إلى الأهداف من خلال تحديد الأولويات والأعمال والأنشطة، حيث يقترن التنفيذ بالمتابعة اليومية لإدارة الوقت، فالتخطيط الفعال يقضي على مشكلة تضييع الجهد والوقت .

أما مجال الاتصال فجاء في المرتبة الرابعة بمستوى مرتفع بلغ (2.53)، ولعل ذلك يعود إلى أن مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين يتمتعون بقدره عالية على التواصل مع المرؤوسين، والمستويات العليا، ومع المجتمع المحلي، والاستعمال الأمثل . للتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال التي توفرها رئاسة الجامعة .

أما مجال التنظيم فجاء في المرتبة الخامسة بمستوى بلغ (2.45)، ولعل ذلك يعود إلى أن مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم

الإداريين والأكاديميين تتوفر لهم بيئة مناسبة للعمل تساعدهم على تسخير
الوسائل والطاقات للاستفادة من الوقت .

وبالنظر إلى فقرات كل مجال على حده، يمكن للباحث تفسير النتائج
الإيجابية والسلبية لكل مجال من مجالات إدارة الوقت .

ففي مجال التخطيط حصلت الفقرتين (1,4) على مستوى مرتفع جدا بلغ
(2.98)، وهذا يدل على حرص مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية
ومساعديهم الإداريين والأكاديميين على التخطيط الدوري للإعمال، واعتماد
جدول زمني لإنجاز المهام في موعدها. أما الفقرات (2,3,5,6,7,8,9)، فجاء
مستواها مرتفعاً، وهذا يدل على اهتمام مديري المناطق التعليمية والمراكز
الدراسية ومساعديهم الإداريين والأكاديميين بتحقيق الأهداف في موعدها،
والتخطيط عند نهاية الدوام بما سيقومون به في اليوم التالي، ومراجعة ما تم
من أعمال، والاعتماد على أهداف مكتوبة، وتحقيق أهداف الاجتماع في الوقت
المحدد، وهذا من أسس العمل الإداري الناجح. أما الفقرة رقم (10)، حصلت
على مستوى منخفض، وهي من الفقرات السالبة حيث كانت حول بذل مديري
المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعديهم الإداريين والأكاديميين جهداً
إضافياً لإتمام العمل في حال ضيق الوقت المحدد أو انتهائه، وهذا في
اعتقادهم شيء إيجابي لمصلحة إنجاز العمل .

أما في مجال التنظيم، فقد حصلت الفقرات)
(11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,22) على مستوى مرتفع وخاصة
الفقرة رقم (18)، ترتيب الأعمال وإنجازها حسب أهميتها وقد حصلت على)
(2.98)، في حين حصلت الفقرات (16,21,22,23) على مستوى متوسط،
حيث يتم اغتنام العطل لإنجاز الأعمال المتأخرة وربما يعود ذلك إلى إحساسهم
بالمسؤولية بسبب عدم إنجاز هذه الأعمال ، حتى لو كان ذلك على حساب
عطلمهم الرسمية. أما بالنسبة لعدم استقبال جميع المكالمات الهاتفية عن
طريق السكرتيرة، فهذا يعود لوجود خطوط هاتف مباشرة بالإضافة إلى
الهواتف الخلوية، وهذا يحول دون استقبال جميع المكالمات من خلال
السكرتيرة .

أما في مجال اتخاذ القرار والتفويض، فقد حصلت جميع الفقرات على مستوى مرتفع باستثناء الفقرة (29) تأخذ الأعمال الروتينية اليومية الجزء الأكبر من وقتك فحصلت على تقدير متوسط ويعود ذلك إلى ضعف التفويض في هذه الأعمال. أما فقرة (32) فقد حصلت على مستوى مرتفع جداً بلغ (2.96)، حيث تبين الحرص على متابعة تنفيذ القرار للحصول على تغذية راجعة من أجل الاطمئنان على سير الأمور على أكمل وجه، وتعديل الانحراف إن وجد. من أجل توفير الوقت والجهد.

أما في مجال الاتصال، فقد حصلت الفقرات (34,35,36,37,38,39,40,42,44) على أعلى مستوى في هذا المجال بلغ (2.80)، وقد يعود ذلك إلى وجود اجتماعات دورية بالإضافة إلى استخدام الهاتف إذا اقتضت الحاجة، تلتها الفقرة (38) المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة في العمل من أجل توفير الوقت، وقد يعود ذلك إلى تزويد الجامعة المناطق التعليمية والمراكز الدراسية بالتقنيات الحديثة التي تسهم بتوفير الوقت والجهد. في حين حصلت الفقرتين (41,43) على مستوى متوسط، ويعود ذلك لسياسة الباب المفتوح وعدم تحديد وقت لمقابلة المرؤوسين مما يجعل المرؤوسين يترددون على المكتب باستمرار .

أما في مجال الرقابة والتوجيه فحصلت جميع الفقرات على مستوى مرتفع وخاصة الفقرة (50) والتي تتعلق بمتابعة المرؤوسين بأوقات الدوام الرسمي، ويعود ذلك إلى مسؤولية المدير ومساعديه أمام رئاسة الجامعة بمتابعة هذا الأمر من أجل المحافظة على ساعات الدوام الرسمي ومنع هدر الوقت ويخضع هذا الأمر لمتابعة إلكترونية مركزية من قبل المدير ومساعديه. وهذا أمر طبيعي في مؤسسة تسعى إلى الجودة في أدائها.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

: الفرضية الأولى

في ($\alpha \leq 0,05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمركز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على إدارة الوقت ككل، لصالح حملة الدكتوراه أي أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمدير ومساعديه كانوا أقدر على إدارة وقتهم بفاعلية .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة غنيم (2006)، وجابر (2001)، والغامدي (2008)، والطراونة، واللوزي (1996)، وأبوكتة (2002). وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة العضيلة (2002)، والسحيمات (2004)، وبيدس (1995)، والكيلاني (2002)، والسلمي (2008)، والشراري (2004)، وأبو شيخة، والقيروتي (1991)، وبوسف (2003)، والرحاحله (2002)، والشنطي (1996) ($\alpha \leq 0,05$) والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي (0,05).

: الفرضية الثانية

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز ($\alpha \leq 0,05$) الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على إدارة الوقت ككل، أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة .

وقد يعود ذلك إلى كون مديرو المناطق والمراكز، ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين، يعملون ضمن فريق يكمل كل منهم الآخر، ويعملون أيضا ضمن أجندة واحدة ذات تقويم أكاديمي وإداري يرتبط كل منها بالآخر .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العضايبة (2002)، والسحيمات (2004)، وأبو شيخة، والقيروتي (1991)، وتتعارض مع نتيجة دراسة غنيم (2006) ($\alpha \leq 0,05$) والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة . في إدارة الوقت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

: الفرضية الثالثة

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز ($\alpha \leq 0,05$) الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير مكان العمل على إدارة الوقت ككل، أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة.

وقد يعود ذلك إلى أن المناطق التعليمية والمراكز الدراسية تتوفر فيها نفس الإمكانيات والكوادر بحيث لا يظهر فارق بين المنطقة التعليمية والمراكز الدراسية وهذا أدى إلى عدم وجود فروق في إدارة الوقت .

: الفرضية الرابعة

أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز ($\alpha \leq 0,05$) الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير الخبرة على إدارة الوقت ككل، أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بيدس (1995)، والكيلاني (2002)، والسلمي (2008)، والشراري (2004)، ويوسف (2003)، والرحاحله (2002)، والعوائد (1999)

وتتعارض مع نتيجة دراسة غنيم (2006)، وجابر (2001)، والغامدي (2008)، والطراونة، واللوزي (1996)، وأبوكتة (2002)، وحنا (1998)، والشنطي (1996) والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى . في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة ($\alpha \leq 0,05$) الدلالة

: الفرضية الخامسة

أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إدارة الوقت لدى مديري المناطق التعليمية والمراكز ($\alpha \leq 0,05$) الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر على إدارة الوقت ككل، أو لأي مجال من مجالاتها الخمسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العضيلة (2002)، والسحيمات (2004)، وابو شيخة، والقيروتي (1991)، وتتعارض مع نتيجة دراسة الغامدي (2008)، والطراونة، واللوزي (1996)، وحنا (1998) والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير العمر ($\alpha \leq 0,05$) عند مستوى الدلالة.

: التوصيات

1. تعميق مفهوم إدارة الوقت للمرؤوسين من خلال عقد ورشات عمل .
و دورات تتناول مفهوم إدارة الوقت

2. الاستمرار على هذه النهج في إدارة الوقت، مع معالجة نقاط الضعف .
، والتطوير المستمر لأسس ومهارات إدارة الوقت
3. تفويض الأعمال الروتينية التي تأخذ وقتاً كبيراً للمرؤوسين من أجل التفرغ .
للتخطيط والأعمال المهمة
4. تعيين أوقات محددة لمقابلة المرؤوسين للحد من المقاطعات أثناء العمل .
5. التقليل قدر الإمكان من استقبال المكالمات المباشرة وجعلها عن طريق .
السكرتيرة
6. استخدام أرشيف محوسب من أجل ترتيب وتنظيم الكتب الصادرة .
والواردة وسهولة الرجوع إليها
7. الحد من العمل في عطلة نهاية الأسبوع والعطلات السنوية للقيام .
بالأعمال الوظيفية المتأخرة

: المقترحات

1. عمل دراسة عن معوقات إدارة الوقت وأثرها على الإبداع لدى مديري .
المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم الإداريين والأكاديميين
في جامع القدس المفتوحة

2. عمل دراسة عن إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جامعة القدس المفتوحة .
3. عمل دراسة عن واقع إدارة الوقت لدى المشرفين الأكاديميين في ضوء التكنولوجيا الالكترونية المستخدمة في جامعة القدس المفتوحة .
4. عمل دراسة عن واقع إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى رؤساء الجامعات الفلسطينية .
5. عمل دراسة من خلال استخدام سجلات إدارة الوقت من أجل الحصول على معلومات حقيقية عن الوظيفة المشغولة .

المصادر والمراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم
2. ابن الجوزي: صفة الصفوة، ج 2، ص، 142.
3. ابن منظور: لسان العرب، ج 6، ص، 4887.
4. الأصفهاني: حلية الأولياء، ج 2، ص، 148.
5. سنن الترمذي: صفة القيامة والرقائق والورع رقم (2602)، ص، 115.
6. دليل جامعة القدس المفتوحة 2008-2009.

المراجع العربية:

- 1_ أبو شيخة، نادر أحمد. (1991). إدارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي
- 2_ أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري. (2003). إدارة المؤسسات 1 التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ط 1
- 3_ الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية العبد التخطيطي 3 والتنظيمي المعاصر، المملكة العربية السعودية: دار النهضة العربية
- 4_ البيطار، ليلي. (2004). المهارات الدراسية والعملية، رام الله: دار الشروق 4 للتنشر والتوزيع، ط 1
- 5_ الجريسي، خالد. (1422 هـ). إدارة الوقت من منظور إسلامي وإداري، 5 الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان
- 6_ الخضري، محسن. (2000). الإدارة التنافسية للوقت، القاهرة: اليترك 6 للتنشر والتوزيع
- 7_ الخميس، السيد سلامة. (2000). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها 7 النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
- 8_ الرشيد، أحمد كامل. (2000). مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية 8 الثالثة، القاهرة: مكتبة كوميت

- سلامة، سهيل فهيد. (1988). إدارة الوقت-منهج منظّم (9) للنجاح-، الرياض: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- السويدان، طارق، العدلوني، محمد أكرم. (2001). إدارة الوقت، بيروت، (10) لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1
- عباس، صلاح. (2004). إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- فتحي، محمد. (2000). كيف تدير وقتك، بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- القعيد، إبراهيم حمد. (1422هـ). العادات العشر للشخصية الناجحة، (13) الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- كوتيه، مارسيل. (2002). الطريقة المثلى للتحكم في الوقت. (ترجمة (14) مصطفى الرقا ويسام الكردي)، بيروت: المركز الثقافي العربي
- مجيد، جاسم. (2004). الإدارة الحديثة للتسويق-الوقت-الحوذة، (15) الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر (16) الإداري المعاصر، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي، (17) القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط 1
- هاينز، ماريون. (2000). تنظيم الوقت. (ترجمة تيب توب لخدمة التعريب (18) والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية)، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- اليحوي، صبرية مسلم. (1418هـ). إدارة الوقت، كلية التربية، المملكة (19) العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.

:الدراسات والبحوث

- أبو ساكور، تيسير عبد الحميد. (2003). (معوقات إدارة الوقت واتخاذ (1) القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية- فلسطين). جامعة عين شمس، مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة.

- أبو شيخة، نادر. القريوتي، محمد. (1991). (إدارة الوقت في الأجهزة 2) الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية)، مجلة دراسات، الأردن، 20 أ العدد (1)، من ص 98-141.
- أبو كته، فاطمة محمد. (2002). (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس 3) الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين). جامعة القدس، القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الأخضر، احمد محمد. (1992). (مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية 4) والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- بيدس، هالة حسني. (1995). (إدارة الوقت لدى مديري ومديرات 5) المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان). جامعة اليرموك، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- جابر، نسرين حمد. (2001). (أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس 6) الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم العلمي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
- حنا، سناء خليل. (1998). (إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في 7) جامعات الضفة الغربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين .
- الراحلة، سامي عبد الكريم. (2002). (إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة 8) الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- السحيمات، ياسين. (2004). (إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة 9) نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك) ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، 20 (4)، ص 135-169.
- السلمي، فهد. (2008). (ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات 10) الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية

- الشراري، عبد الله بن محمد. (2004). (إدارة الوقت لدى مديري 11 المدارس في محافظة القريبات، في المملكة العربية السعودية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الطراونة، تحسين أحمد . اللوزي، سليمان أحمد. (1994). (إدارة الوقت): 12 دراسة ميدانية استطلاعية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، 11 (4) ص 89-119.
- عبيدات، سليمان، الكيلاني، محمود. (1995). (كيفية إدارة الوقت لدى 13 مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، 24 (1)، ص 113-133.
- عربيات، بشير. (2000). (واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية 14 والتعليم في الأردن)، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الأردن، 28 (1)، ص 15-33.
- العضايلة، محمد. (2002). (إدارة الوقت من وجهة نظر الإدارة الوسطى 15 في الجهاز الحكومي القطري)، مجلة للبحوث والدراسات، الأردن، 17 (7) من 49-72.
- علاونة، رمضان فليح. (2007). (تطورات إدارة وقت رؤساء الأقسام 16 الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- العمري، صالح علي. (2002). (إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية 17 لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق .
- العوائد، سعيد بن عيسى. (1999). (درجة فاعلية إدارة الوقت لدى رؤساء 18 الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس). جامعة اليرموك، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الغامدي، محمد. (2007). (إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية 19 كمدنية الطائف من وجهة نظر وكلائهم). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إم القرى، المملكة العربية السعودية.
- غانم، فتح الله، مصلح، عطية. (2007). (مدى استخدام استراتيجيات إدارة 20 الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الخاص في مدينتي

جنين وقلقيلية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد(11)، ص 49-96.

غنيم، رندة محمد. (2006). (النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى 21 رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الكيلاني، علي محمد. (2002). (واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام 22 الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية). رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، مصر.

ملحم، وجدي أحمد. (2006). (واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة 23 بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال))، رسالة . ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

يوسف، أيمن حمد. (2003). (إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة 24 الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيها). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

:المراجع الأجنبية

1. Carroll, J. (1994). Organizing time to support learning. The school Administrator, 51 (3).
2. Douglass, E , Donne, N, (1980) Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, New York ,AMACOM.
3. Fritz, R. (2001) Think Like a Management: Everything They Didn't Tell You When Promoted You , National Press Publications ,USA, third edition .
4. Hochheiser, R, (1998) Time Management, copyright by Barron's Educational Series , New York ,USA ,second edition .
5. Machenzie, A,(1989)Time For Success: Goal Getter's Strategy. McGraw-Hill New York,N.Y.
6. Massie, J ,(1995).Essentials Of Management.New Jersey:prentice-Hall, p,95.
7. Seiwart.J. (1989).Managing Your Time .Kogan Page London.
8. Williams, J. (2002) Professional Leadership In School: Effective Middle Management and Subject Leadership Creating Success, Routledge,1 edition.

:الدراسات والبحوث

1. Atkins, T. T ,(1990) (The Relationships Among Uses Of Time Management Techniques and Sources Of Stress In High School Principals) ,Ed-D, University Of Georgia,In.Dissrt,Abst.Int.,Vol.,51.

2. Kelpak, D ,&Danial, J ,(1964) (Where Managers Time Goes?) Public Management, 5(2),p,p, 177-179 .
3. Leboef, M ,(1980) (Managing Time Means Managing Yourself), Business Horizons.Indiana University,USA ,p,p,41-46.
4. Ruocco, E.M. (1990) (Time Management Personality Hardiness And Personal Characteristics in Women School Administrators in Connecticut), Dissertation Abstracts International, University of Connecticut.USA, DAI-A52,106,p, 48.
5. Steven, w. E, (1990). (Time Management and Selected Demographic Factors of Secondary Schools Principals in Connecticut as Predicators of Job Satisfaction). DAI-A52/03. P,754.