مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة
**اسم الكاتب:** د. وفيق حلمي الآغا
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3257
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 18:48 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٥ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[٤٠٣ -٤٤١]

# واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية
## دراسة لآراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة

**الدكتور وفيق حلمي الأغا**
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الأزهر – بغزة

**المستخلص**

**يهدف البحث إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وقد صممت استبانة لهذا الغرض لمعرفة واقع إدارة الوقت لدى المبحوثين.**

**تكّون مجتمع البحث من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واشتمل على العاملين من الأكاديميين الإداريين والإداريين، بلغ مجتمع البحث (٣٠٦) موظف وموظفة، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (١٢٦) فرداً، أي (٤١%) من المجتمع الأصلي، وقد صمم الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام القسم الأول: السمات العامة للمبحوثين والقسم الثاني: نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت والقسم الثالث: واشتملت على الفقرات الخاصة بمضيعات الوقت الشائعة لدراسة مدى وجودها على أرض الواقع، وقد وزعت الاستبانات وجمعت البيانات، وتم استرداد (٨٢%) من الاستمارات الموزعة، وتم تحليل البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار (t-test) وأسلوب تحليل التباين الأحادي، وكان ذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ثم الاستدلال على وجود علاقات ارتباطية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.**

**بينت نتائج البحث أن واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط عالٍ بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت لجميع مجالات البحث الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، كما أشارت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى (الجنس، عمر الموظف، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، خبرة العاملين، التدريب في مجال إدارة الوقت)، وتم رصد علاقات طردية متفاوتة القوة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ومضيعات الوقت المتعلقة (بالتخطيط، التنظيم، صنع القرارات، الرقابة).**

**وقد أوصى الباحث إدارة الجامعات بالعديد من التوصيات منها العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف بوصفه التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهماتهم اليومية، والعمل على**

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٩/١٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٩/٣

**تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي، وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير، وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية، والحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل.**

# The Situation of Time Management at Palestinian Universities: A Study of staff Opinions at Universities in Gaza

**Wafiq H. Al-Agha (PhD)**
Department of Business Administration
Al-Azhar University – Gaza

## Abstract

This study aims to evaluate reliability of time management of staff at Palestinian Universities, throughout designing questionnaire and measuring time management level. The population of the study consisted of high level managerial staff at Palestinian Universities who are working in Gaza strip traditional universities such as: Islamic, Al-Azhar, and Al - Aqsa Universities. The population was about (306) employees and the stratified sample was (126) which represented (41%) of main population. The research instruments are personal information. The evaluation of high level consisted of three parts, personal information, the evaluation of high level management toward the important of time, and time wasters. To analyze the data of the study, frequencies percentages, means, one sample T test, T- test, and correlation, and one way analysis of variance were used. The level of significance was set at 0.05. The result of the study showed that reliability of time management level exists between medium and high level for all study fields. The result of the study indicated the high level managerial staff at Palestinian universities care of time. The researcher recommended that the university management to should identify the importance of time, because it plays a vital role, and also increasing awareness toward time management concept as to be part and parcel from organizing culture, the researcher recommended also decreasing personal visits.

## المقدمة

لقد برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" بدراسة الحركة والزمن Time and Motion Study، وتلا هذه النظرية "نظرية العلاقات الإنسانية" التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدأ الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته، ومن ثم على إنتاجيته، ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأدت من النظرية الإدارية السابقة، وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن

المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤).

ويشير كوك (٢٠٠١) إلى أن أنظمة إدارة الوقت التقليدية تركز على القيام بأداء الكثير من الأنشطة في كم محدود من الوقت، وذلك من خلال القيام بأداء أكثر من مهمة في وقت واحد وأداء الكثير من خلال القليل، ولكن نظام إدارة الوقت الذكي يركز على أداء الأعمال الصحيحة كل على حدة على أن يكون مستوى الأداء مرتفعاً (كوك،٢٠٠١).

وعلى الرغم من أهمية الوقت بوصفه مورداً فإن كثيراً من العاملين والمدراء لا يحرصون عليه، فنجد آخرين يستحوذ عليهم اعتقاد أنهم يؤدون جيداً، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم على الأقل يحاولون ذلك جاهدين، وقد لا يجد هذا النمط من المديرين ما يحمله على تغيير اعتقاد في أن مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٩).

والإدارة في الجامعات كأي نوع من الإدارات الأخرى تتحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلاً حسناً لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف، ولا يستطيع العاملون في الإدارة في الجامعات تحقيق هذه الوظائف للوصول إلى أهدافهم إلاّ إذا كانت لديهم مهارة جيدة في إدارتهم للوقت داخل عملهم.

ولقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت سواء في مجال الإدارة العامة أو الإدارة التربوية أن هناك قلة وضيقاً في وقت هؤلاء الإداريين، وأن هناك تزاحماً للأعمال في جداولهم اليومية، لذا كان موضوع إدارة الوقت، وحسن استغلاله، من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاج، من الموضوعات المهمة في جميع المؤسسات والأجهزة الحكومية.

**مشكلة البحث**

نظراً لأهمية الجامعة، وأهمية موقع العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية وأهمية الوقت لديهم، إذ يعد من أهم عوامل نجاحهم هو إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد، والعمل من خلال التوازن في توزيع الوقت الرسمي للدوام، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر، بغض النظر عن الأهمية والجدوى، أو استنفاذ وقت الدوام اليومي في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل، مما يتسبب في هدر كثير من الأموال والجهد.

من هنا جاء البحث استجابة لما سبق من أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية، وقد أوصت كثير من الدراسات السابقة بضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت، وتبين طريقة صرفه واستهلاكه وتبين أسباب ضياعه، والمعوقات التي تحول دون الاستفادة منه بشكل كامل (الطراونة، ٢٠٠٢).

هذا فضلاً عن ما دعت إليه صراحة دراسة (عربيات، ٢٠٠١) بضرورة إجراء دراسات مماثلة حول إدارة الوقت لدى موظفي مؤسسات تربوية أخرى كالجامعات وكليات المجتمع.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث الحالية في السؤال الآتي:

ما هو واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم إدارة الوقت وأهميته والمفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارته وتنظيمه؟
- هل يعطي العاملون في الجامعات الفلسطينية أهمية واضحة للوقت بشكل عام ووقت العمل الرسمي بشكل خاص؟
- هل يختلف أسلوب العاملين في الجامعات الفلسطينية في إدارتهم لوقتهم باختلاف العوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- هل تختلف درجات المعوقات (المضيعات) من وجهة نظر العامل في الإدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟
- ما هي المعوقات (المضيعات) التي تقف دون إدارة العاملين في الجامعات الفلسطينية لوقتهم بصورة صحيحة من وجهة نظرهم؟
- هل يتم التخطيط السليم لإدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكيف؟
- كيف يمكن التخلص من مضيعات الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما المقترحات التي تسهم في زيادة تنظيم وإدارة وقت الدوام الرسمي؟

**فرضيات البحث**

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري) للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لتدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية في مجال إدارة الوقت.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومتغيرات: نظرة العاملين في الإدارة تجاه الوقت، ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، ومضيعات الوقت

المتعلقة بالتنظيم، ومضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات، ومضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

**أهداف البحث**

يهدف البحث إلى ما يأتي:

١. معرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة وقت العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية.
٢. معرفة الأعمال والمهام التي تأتي في المرتبة الأولى من حيث استهلاك الوقت والأهمية لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية.
٣. معرفة واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية من خلال المعوقات (المضيعات) المختلفة لديهم.
٤. دراسة العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المختلفة.
٥. طرح بعض المقترحات التي تساعد في إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

**أهمية البحث**

يمكن إجمال أهمية البحث فيما يأتي:

١. لم يجد الباحث دراسات عن إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية بحدود إطلاعه.
٢. من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات العربية الخاصة بإدارة الوقت نجد أن أغلب هذه الدراسات تحدثت عن إدارة الوقت لدى موظفي ومدراء المدارس ووزارة التربية والتعليم، ولم تتطرق لإدارة الوقت عند موظفي الجامعات أو الموظفين الإداريين بشكل عام.
٣. يمكن لهذا البحث أن يفيد القائمين على الجامعات الفلسطينية والعاملين فيها على التعرف على واقع إدارة الوقت في هذه الجامعات، فضلاً عن معرفة مضيعات الوقت التي تعوق الاستفادة منه بفاعلية، مما يمكن من استغلاله وإدارته بشكل أمثل، فضلاً عن التعرف على آليات الاستفادة من الوقت بكفاءة.
٤. قد يفيد هذا البحث في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجال إدارة الوقت في الوزارات، والمؤسسات المختلفة.

**منهج البحث**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية.

**مجتمع البحث**

يتألف مجتمع البحث من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدي النواب بالإضافة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمدراء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهذه الجامعات هي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، ويتكون مجتمع البحث من (٣٠٦) من العاملين في الإدارة العليا.

**عينة البحث**

تتكون عينة البحث من (١٢٦) فرداً من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدي النواب بالإضافة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمدراء في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية العشوائية القصدية من مجتمع البحث بحسب ما يمثله العاملون في الإدارة العليا في هذه الجامعة من العينة الكلية. إذ يمثل العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية ما نسبته (٤٧%) من مجتمع البحث الأصلي، ويمثل العاملين في الإدارة العليا في جامعة الأزهر ما نسبته (٣٤%) من مجتمع البحث الأصلي، في حين يمثل العاملون في الإدارة العليا في جامعة الأقصى ما نسبته (١٨%) من مجتمع البحث الأصلي، وتم اعتماد هذه النسب قدر الإمكان في جمع البيانات والالتزام بها في تمثيل كل جامعة في عينة البحث.

**مصادر البيانات**

اعتمد الباحث في عملية جمع بيانات على نوعين من المصادر، مصادر البيانات ثانوية ومصادر بيانات أولية.

**أولاً - مصادر البيانات الثانوية**

تم الاعتماد في إعداد البحث على البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت والموجود في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والتي لها علاقة بموضوع البحث، حيث تم الوصول لها من خلال الزيارة الميدانية لعدد من المكتبات الموجودة في قطاع غزة وفي مقدمتها مكتبات الجامعات، فضلاً عن إلى الدخول إلى العديد من المواقع على شبكة الإنترنت.

**ثانياً - مصادر البيانات الأولية**

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من خلال تصميم استبانة البحث والتي كانت الأداة الرئيسة في جمع البيانات للوقوف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وقياسه، وجرى تصميم الاستبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وكذلك الأدب الإداري في مجال إدارة الوقت، ومن ثم تحكيم هذه الاستبانة بعرضها على مختصين.

**توزيع الاستبانة**

تم توزيع الاستبانات على عينة البحث والبالغة (١٥٣) فرداً من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والتي تمثل (٥٠%) من مجتمع البحث الأصلي، وتم استرداد (١٢٦) استبانة من الموزعة بنسبة استرداد بلغت (٨٢%) من حجم العينة، وذلك بعد استبعاد بعض الاستبانات المشكوك في صدقها بالملاحظة.

**أسلوب تحليل البيانات**

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- § طريقة ألفا كرونباخ (alpha) وذلك لفحص ثبات الاستبانة.
- § التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- § اختبار (t-test) للتحقق من صحة الفرضيات.
- § تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من صحة الفرضيات.
- § معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة إن كانت موجودة أم لا وهل هي طردية أم عكسية، وكذلك قوة العلاقة وذلك للتحقق من صحة الفرضيات.

**حدود البحث**

تتمثل حدود البحث في اقتصارها على جامعات قطاع غزة، وعدم إمكانية تطبيقها على جامعات الضفة الغربية بسبب الظروف الراهنة من إغلاق وحصار، بالإضافة لاستثناء جامعة القدس المفتوحة من البحث، لأنها ذات طبيعة خاصة تختلف عن الجامعات الأخرى فيما يتعلق بدوام الموظفين والطلاب فهي جامعة تعتمد أسلوب التعليم المفتوح (الانتساب) وليس الدوام الكامل، وفيما يأتي الحدود المختلفة للدراسة بشيء من التفصيل:

- § الحد الزماني: جرى إعداد هذه الدارسة في النصف الأول لعام ٢٠٠٧.
- § الحد المكاني: جامعات قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).
- § الحد المؤسسي: الجامعات التي تتبع النظام التقليدي في قطاع غزة وهي (الجامعات الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى).
- § الحد البشري: العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ممن يصنفون (أكاديمي إداري، إداري).

**الجانب النظري**

**أولاً - الوقت في النظريات الإدارية**

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة، إذ اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" بدراسة الحركة والزمن

Time & Motion Study (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤)، ومع تقدم الحياة وتطورها زاد اهتمام الأفراد والمدارس الإدارية بالوقت، وقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، فقد قام (تايلور) رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت، كذلك درس (Glibreth) إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمال في شركات الإنشاءات الأمريكية، كما قام (Gantt) بوضع جداول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة (الطراونة، ٢٠٠٠، ٦٤). وأعقب نظرية الإدارة العلمية " نظرية العلاقات الإنسانية" التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدأ الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته، ومن ثم على إنتاجيته. (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤). فالمدرسة السلوكية اهتمت أيضاً بالوقت علاوةً على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره، فقد قام (Mayo) بدراساته المشهورة في مصانع هوثورن (Hawthorne Studies)، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاجية (الطراونة، ٢٠٠٠، ٦٤). ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية)، فأفادت من النظريات الإدارية السابقة، وأضافت عليها وأطرت من مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤).

وهنا نجد أن المدارس الإدارية الحديثة، أبدت اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً، إذ أن الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت وهو ما يسمى بنظريات صفوف الانتظار (Queuing Theory) في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم (System Theory) الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنها متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم (الطراونة، ٢٠٠٠، ٦٤).

ويقول (زويلف والقريوتي) اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته، وقد كرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصر مسافات وأوقات، وقد تم استخدام الكمبيوتر والاختراعات واستثمار قدرته على تخزين المعلومات والمفاضلة بين بدائلها المحتملة (عربيات، ٢٠٠١، ١٥).

**ثانياً - إدارة الوقت**

**١. مفهوم إدارة الوقت**

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهي لاتقتصر على إنسان من دون غيره ولا يقتصر تطبقيها على مكان أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص زيادة على وقت العمل، إذ ارتبطت كلمة إدارة بالوقت في الحالتين، ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة اعتمدت على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي، وهو الوقت الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي، وهو الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي والاجتماعي والميتافيزيقي، ويعد مفهوم الوقت في الإدارة مزيجاً من هذه المفاهيم، إذ إن الإدارة مزيج من هذه الأمور (الطراونة، ٢٠٠٢، ٦٤).

وإدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي تقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً ٢٤ ساعة، أو أسبوعياً ١٦٨ ساعة، وهي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتها عليه، بدلاً من أن يفرض هو سيطرته علينا، ويمكن القول أن إدارة الوقت هي إدارة للسلوك والشخصية، وإجمالاً فهي إدارة الفرد لنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف والإنجازات التي يصبو إلى تحقيقها (ديماس، ٢٠٠٠).

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، ويقول آخر إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف، ويعرفها أيضاً بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها الوقت (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤).

ويعرف بيدس إدارة الوقت فيقول: هي تنظيم الإطار الزمني بما يتلاءم مع ألوان العمل والإنجاز بصورة اقتصادية ويعرفها غرايبة بقوله: أو هي تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته على وفق محدد زمني/ هي محاولة جادة لتسيير الحياة على وفق قواعد محددة، ويقول الحارثي: أو هي الاستخدام الأمثل للوقت، أما الطراونة فيعدها فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الشراري، ٢٠٠٤، ١٧).

وتعرف إدارة الوقت على أنها: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي إلى الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن بشكل فعّال" (العجمي، ٢٠٠٠، ١٧١).

**٢. أهمية إدارة الوقت**

تكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض المديرين يعملون في ظل اعتقاد مفاده: أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فعالية لجأوا إلى العمل بشكل أسرع، وقد يكون في ذلك فائدة،

ولاسيما عند الذين يقضون وقتاً طويلاً في القيام بشؤون إدارتهم ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع المشكلات، فيقع المدير في الخطأ لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً، وقد يتبنى المدراء إستراتيجية أخرى، وهي العمل لساعات أطول، ربما تصل ضعف ساعات العمل الرسمي، وعندئذٍ يختفي الوقت الذي يحتفظ به المدير لنفسه، وتظهر مشاكل في ذلك بصورة أمراض وإرهاقات جسدية وعقلية (أبو شيخة والقريوتي، ١٩٩٩، ٩٩).

كما وتعد مهارة إدارة المدير لوقته بكفاءة وفاعلية، مهارة أساسية لأنها تعني إدارته لذاته، وهي تكتسب بالمران والتدريب والخبرة، بحيث تصبح إدارة الوقت سلوكاً يومياً يقتضي من المدير الناجح أن يمارسه في العمل وفي البيت وفي كل مكان، لذا لا بد من معرفة أهمية الوقت وإدارته (الشراري، ٢٠٠٣، ١٣). ويقول Griessman لقد كانت إدارة الوقت مهمة دائماً، لكنها حاسمة اليوم أكثر من ذي قبل (Griessman, 1998, 5).

وفي إطار الحديث عن أهمية إدارة الوقت لا بد من الإشارة إلى أهميته في إطار كل واحدة من العمليات الإدارية التي يمارسها المدراء في المنظمات، إذ يؤكد (حلواني وآخرون) بأنه إذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة، إذ إن العملية الإدارية لا تنجح إذا لم نوظف الوقت المتاح بشكل أفضل، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المناطة به (الشراري، ٢٠٠٤، ١٢).

ويقول (المغربي وآخرون) إن العملية الإدارية يمكن تمثيلها بجسم الإنسان الذي يتطلب أن يقوم عمليات التنفيس ودوران الدم والإفراز وغيرها في وقت واحد، فإذا توقف التنفس حتى يقوم الدم بالدوران أو حتى يقوم الكبد لبعض إفرازاته فإن ذلك يؤدي إلى هلاك الجسم، وكذلك القلب فإنه لا يكف عن النبض عند اتساع الرئتين أو انقباض عضلات الذراعين، وإنما يقوم بجميع هذه الأعمال في وقت واحد.

وتشمل الإدارة عدداً من الوظائف أهمها التخطيط، التنظيم، التوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤)، ويبين (أبو شيخة، ١٩٩١)، دور الوقت وأهميته في العملية الإدارية من خلال وظائفها المختلفة، فيقول إن التخطيط يجد الزمن مرافقاً له في كل العمليات، فهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمة أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، كما أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة واختيار الزمن المناسب لكل مرحلة بها، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة مساوياً للزمن الكلي للخطة بمراحلها المختلفة.

وفي مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج أو الخدمات ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس السمات التي تظهر كل منها أهمية الوقت في التنظيم من حيث التفاهم، التعاون، التوافق، والاتساق، والتنسيق لتحقيق هذه السمات، وبصفة خاصة تحديد مهام واختصاصات العاملين وتحديث وتبسيط الإجراءات باستبعاد ما هو غير ضروري وما إلى ذلك.

وتظهر أهمية الوقت كذلك في التوجيه بوصفه ملازماً للتخطيط، إذ لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، كما تظهر أهميته في التوجيه من حيث كون الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، كما أن إطالة زمن التوجيه تجعل العاملين يشعرون بالملل، فلا تتحقق الفائدة المرجوة، كما أن التوجيه في زمن قصير وأزمنة متفاوتة يعطي ثماراً يانعة.

كما تظهر في الرقابة، إذ يتم الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، كما تظهر أهمية الوقت ودوره في شكل الرقابة، فيطول زمنها إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ويتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت ذاتية معتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف وغير ذلك مما لا يخفى على دارسي الإدارة.

**ثالثاً - الدراسات السابقة**

تناول الباحث في هذه الجزئية بعض الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعها، والنتائج التي توصلت إليها.

**١. دراسة القريوتي: (١٩٨٥): بعنوان: إدارة الوقت**

استهدفت الدراسة مساعدة المديرين التنفيذيين في إدراك أهمية الوقت واستغلاله حين توافره، وفي تنظيم وقتهم، كي يتمكنوا من حسن الاستفادة منه، وانقسمت على قسمين رئيسين، ولم تعتمد على عينة، ويبين القسم الأول منها أن هناك نوعين من العوامل يتسببان في ضياع وقت المديرين وهما: عوامل خارجية مثل المكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة وعوامل ذاتية وتنظيمية تنبع من خوف المديرين وترددهم كلما واجهتهم أمور تتعلق بالسياسة العامة للعمل. أما القسم الثاني: فقدم الباحث خطة مدروسة (إستراتيجية) ذات شقين لمساعدة المديرين في تنظيم أوقاتهم.

**أولاً - إزالة خوف المديرين من خلال**

- § تقسيم الوظيفة الإدارية والأهداف الطويلة إلى أهداف محددة ومشاريع قصيرة الأجل يمكن قياسها رقمياً.
- § وضع إجراءات تنفيذية لتحديد الأهداف والمسؤوليات ومقاييس الأداء.

§ متابعة وتعميم الإنجازات.
§ مناقشة الإنجازات مع مديري الأقسام والوحدات الإدارية

**ثانياً - تنظيم بعض الإجراءات التنظيمية وهي**
§ وضع حواجز بين المدير والمراجعين.
§ الخلوة أو الانفراد (الفصل المكاني).
§ تفويض جزء من سلطات المدير.
§ تبسيط الإجراءات.

**٢. دراسة علي (١٩٩٣): بعنوان : إدارة الوقت في التعليم المصري**

قام الباحث بالتعرض لأهمية استثمار الوقت بوصفه مورداً من موارد الاستثمار، ثم التطرق لأهمية البحث من خلال اعتماد التخطيط أساساً على الوقت وافتراضه من دون جدل لأهميته والالتزام بمضمونه للتنفيذ ضمن الوقت المحدد. ثم تطرق إلى قيمة الوقت في الثقافة المصرية، وأشار إلى وجود تفاوت في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع، ولاحظ أن المواطنين في المجتمع المصري في كثير من الأحيان والمواقع غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً، وأن هناك فئات تميل إلى تضييع الوقت وتبديده في أنشطة تستنفذ قسماً كبيراً من الوقت ويكون المردود أو العائد منها قليلاً جداً. ثم تطرق الباحث للحالة الراهنة لميزانية الوقت في التعليم المصري، وذلك تقسيماً لبرامج التعليم إلى مراحل سماها بسلم التعليم وهي مرحلة التعليم الأساسي، ومرحلة التعليم الثانوي، ومرحلة التعليم العالي الجامعي، ثم تحدث، أخيراً عن صور من الهدر الزمني مثل تعدد فترات اليوم المدرسي، وتأخر المدرسين المنتدبين عن التواجد في المدرسة في بداية العام، ثم تطرق للوقت في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وأشار إلى العديد من مجالات الوقت الضائع داخل مؤسسات التعليم نذكر منها قراءة الجرائد والمكالمات الهاتفية الخاصة التي يطلبها الموظف أو يستقبلها وكذلك الزيارات الشخصية وغير ذلك.

**٣. دراسة أبو شيخة والقريوتي (١٩٩٣): بعنوان : إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**

جاء البحث استكمالاً لطريق التطوير الإداري واستجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت، وتم التطرق لأهمية البحث على المستويين العلمي والعملي واستخدام الباحث استبانة وزعت على الموظف الحكومي في الأردن، وبلغ حجم العينة ١٤٩ واستبانة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في البحث. وانطلقت الدارسة من العديد من الافتراضات الأساسية منها أنه ليس للخصائص الوظيفية (المستوى الوظيفي، والفئة الوظيفية) ولا الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، والحالة الأسرية، والعمر والجنس) تأثير على فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، فضلاً عن التأكيد على

أهمية الوقت بوصفه مورداً متميزاً ونادراً وثميناً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج. واعتمد البحث في عرض النتائج ومناقشتها على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتكونت هذه الاستبانة من جزءين الأول حول فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، والثاني تكون من مؤشرات يمكن الاسترشاد بها للحكم على فاعلية الموظف في إدارة العمل الرسمي. وخرج البحث بالعديد من الاستنتاجات بالنسبة للخصائص الوظيفية واتضح وجود فروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، فيما يتعلق بفلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، أما بالنسبة للخصائص الشخصية فاتضح من البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي. وأوصى الباحثان بالعديد من التوصيات نذكر منها: ضرورة تعميق الوعي لدى الموظفين بأهمية مورد الوقت في الإنتاج، وإيجاد نظام للوصف الوظيفي في مؤسسات الدولة بهدف تحديد أولويات العمل ومستويات الموظف، والاهتمام بإشراك الموظفين في الدورات التدريبية.

**٤. دراسة خليل (١٩٩٦): بعنوان: فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العالي: دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج**

استهدفت الدارسة الكشف عن واقع إدارة الوقت في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة سوهاج، وأحس الباحث بمشكلة البحث من خلال الشكوى بعدم وجود الوقت الخاص بمديري ونظار المدارس، وقدم توصيات ومقترحات للاستفادة منها في زيادة الفعالية في إدارة الوقت لدى مديري ونظار المدارس، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي في البحث، وقد قسم البحث على جزءين، الجزء النظري ويتضمن تحديد المشكلة والدراسات السابقة ومنهج البحث فضلاً عن الإطار النظري للبحث، أما الجزء الميداني فيتناول عينة البحث،إذ تم اختياره بطريقة عشوائية من بين مديري ونظار مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة سوهاج وتكونت من (٢٥٠) مديراً أو ناظراً، كما تناول هذا الجزء إجراءات تطبيق أداة البحث والنتائج، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث بهدف زيادة فعالية إدارة الوقت لدى مديري ونظار المدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، ونذكر منها العمل على إبراز أهمية الوقت بوصفه مورداً نادراً، وحث مديري المدارس على استخدام سجل يومي يرصد سلوكياتهم ومهماتهم اليومية، وضرورة إعطاء صلاحيات أكبر للمدير، وأهمية إعداد دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية للمديرين والنظار. وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات درجات المديرين والنظار ومتوسطات درجات المديرات والناظرات في مجال إدارة الوقت بفعالية وعلاقته بالمعلمين لصالح المديرات والناظرات. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج أوصى الباحث بالعمل على إبراز أهمية الوقت بوصفه مورداً

نادراً وثميناً وضرورة إعداد وصف وظيفي محدد لجميع الإداريين والعاملين في المدرسة وإدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برنامج إعداد وتدريب المديرين والنظار.

**٥. دراسة عبيدات والكيلاني (١٩٩٦): بعنوان: كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن**

هدف البحث إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- § ما المشكلات والمعوقات التي تواجه مديري الإنتاج في إدارة وقت العمل الرسمي؟
- § هل هناك تبديد أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي لدى مديري الإنتاج مما يؤثر على فاعليتهم في أداء العمل؟
- § هل يعطي مديرو الإنتاج أهمية واضحة للوقت بشكل عام ولو وقت العمل الرسمي بشكل خاص؟
- § هل يؤثر سوء استخدام وقت العمل الرسمي في أداء قسم الإنتاج، وبالتالي على فاعلية المؤسسة ككل؟

وانطلق البحث من العديد من الفرضيات هي:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية، وسياسة الباب المفتوح، والوساطة والمحسوبية، المكالمات الهاتفية الشخصية، الزيارات الشخصية، وتقديم الخدمات والعون للآخرين) وكيفية إدارة وقت المدير.
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والإشراف)، وكيفية إدارة وقت المدير.
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمدير (المستوى الثقافي، السن، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، معدل الدخل، الجنس) وكيفية إدارة وقت المدير.

وقد تكونت عينة البحث من (١٣٥) فرداً يعملون مديرين ومساعدي مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، واشتمل البحث على ثلاث مجموعات من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد، أما المتغيرات المستقلة التي تم قياسها من خلال الأسئلة الموضحة في استبانة البحث، فتشمل المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية، وقد توصلت البحث بهذا الشأن إلى النتائج الآتية:

١. وجود معوقات اجتماعية وتنظيمية تحول دون استفادة أفراد العينة من وقتهم الاستفادة المثلى، وقد تلخصت هذه المعوقات بالحلقات الاجتماعية، والوساطة

والمحسوبية، وتقديم الخدمات والعون للآخرين، والزيارات الشخصية، وسياسة الباب المفتوح، فضلاً عن غموض الدور، وضعف تفويض السلطة ونظام المعلومات ونظام الاتصالات السائدين في المؤسسة والطرائق المتبعة في عملية المتابعة والإشراف.

٢. وجود تبديد أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي يتمثل بصرف وقت 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.

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

أشارت نتائج البحث إلى أن المدير يصرف ساعتين يومياً على أقل تقدير في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي، وعلى الرغم من 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 التسيب أكبر بمفعولها على المؤسسة، إذا علمنا أن هذا الهدر يؤدي إلى ضياع الإنتاج وسوء تخطيطه وعدم تنفيذ الخطط المرسومة، مما يؤثر في إنتاجية المؤسسة ككل ومستقبلها على الأمد البعيد. ولقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول الوقت وأهميته، وتفويض السلطة في الأعمال الروتينية للمرؤوسين، وإعطاء المديرين فرصة أكبر في أعمالهم، وقيام الإدارة باتخاذ بعض الإجراءات الاحترازية التي من شأنها إعلاء قيمة الوقت وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحديث نظم المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة.

**٦. دراسة الجريسي (٢٠٠١): بعنوان: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**

وقد قام الباحث بإجراء هذا البحث بالقطاع الصناعي الخاص (المصانع الأهلية) داخل مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، وقد أجري البحث على (١٩٧) مصنعاً يزيد عدد العاملين فيها عن (١٠٠) عامل وموظف بالمصنع الواحد. واختار الباحث مايقارب نصف إجمالي المصانع المكونة لمجتمع البحث، وطرح الباحث في دراسته عدة تساؤلات خلاصتها في النقاط الآتية:

- ما نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت؟
- ما أنواع مضيعات أو مبددات وقت المدير؟
- ما مدى فعالية المدير السعودي في استخدامه واستثماره لوقت عمله؟

- ما الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها المدير السعودي في تنظيم وإدارة وقت عمله؟
- هل توجد أية علاقات ارتباط بين متغيرات قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي بالقطاع الخاص وعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وتوصل البحث إلى أربع مجموعات من مضيعات وقت المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص وهي : مضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة جداً : منها عدم وجود تنظيم جيد للعمل، عدم حفظ الملفات والأوراق في أمكنتها الملائمة، عدم تحديد أهداف وأولويات للإنجاز ومضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة: منها تأمين احتياجات البيت أثناء الدوام، تأجيل وتسويف الأمور، مغادرة العمل باكراً، ومضيعات للوقت ذات أهمية متوسطة: منها الاجتماعات المطولة، المقاطعات الهاتفية، كثرة الأعمال الورقية، القيام بأعمال متعددة في وقت واحد، ومضيعات للوقت ذات أهمية منخفضة: منها استراحة شرب الشاي والقهوة، والحرص على الإطلاع على كل التفاصيل. وقد أوصى الباحث بالحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تتسبب في ضياع الوقت، ومنها الزيارات الشخصية، وقراءة الصحف والمجلات، والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المطولة من دون جدوى، والحرص على الإطلاع على كل التفاصيل. والعمل على إجراء المزيد من الدراسات في إدارة الوقت من خلال إبراز متغيرات لم تتطرق لها هذه.

**٧. دراسة الطراونة (٢٠٠٢): بعنوان: إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة**

هدف البحث إلى قياس أثر بعض الوظائف الإدارية المناخ التنظيمي في كل من فاعلية إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص، وتم تطبيق البحث على عينة من الإدارات الوسطى في القطاعين تبين وجود هدر للوقت في كليهما وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام. كما تبين وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فعالية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، في حين لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في هدر الوقت ولا لهدر الوقت في الأداء الوظيفي. واعتماداً على هذه النتائج لم تظهر فروق معنوية بين القطاعين إلا أثر العوامل الإدارية والمناخ التنظيمي في فعالية إدارة الوقت وكذلك في أثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، وقد أوصى الباحث في ختام دراسته بالعديد من التوصيات، منها زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وزيادة الاهتمام بوضع أسس لجوانب العملية الإدارية وزيادة التنسيق والتكامل فيما بينها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، ومحاولة وضع أسس للحد من جوانب هدر الوقت، وربط خطط العمل بجوانب زمنية والتعامل مع الوقت بوصفه مورداً نادرًا لا بد من استغلاله، وإجراء

المزيد من الدراسات حول الموضوع، وذلك من خلال مؤسسات الأعمال نفسها أو المؤسسات الأكاديمية.

**الدراسات السابقة وما يميز البحث الحالي**

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة الوقت، تبين أن الدراسات السابقة أكدت في مجملها على ضرورة إجراء دراسات أخرى في موضوع إدارة الوقت مع اختلاف نوع المؤسسات ومنها ما دعا صراحة لإجراء دراسات مماثلة حول إدارة الوقت في الجامعات.

**الجانب الميداني**

**أولاً - الجامعات العاملة في قطاع غزة**

تعدّ الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الإنجازات الحضارية التي جاءت تلبية لسد احتياجات المجتمع الفلسطيني في القطاع، فلقد تطور التعليم الجامعي في محافظات قطاع غزة كما التعليم الجامعي في فلسطين، وذلك من خلال التخطيط الذاتي وما رافق ذلك من مشكلات برزت فيما بعد (أبو رمضان، ٢٠٠٤، ٥٧).

ويبلغ عدد الجامعات في قطاع غزة أربع جامعات منها ثلاث جامعات تتبع التعليم النظامي، وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، في حين الجامعة الرابعة هي جامعة القدس المفتوحة، وتعمل بنظام التعليم المفتوح، وكما يتضح من الجدول ١، فقد بلغ عدد الطلبة المسجلين في المؤسسات التعليمية الفلسطينية للعام الدراسي ٢٠٠٤ -٢٠٠٥ بحدود (٧٦٦٥٠) منهم (٤٠٢٤٩) طالبة و (٣٦٤٠٠) طالب.

وسنتحدث فيما يأتي عن الجامعات الثلاث في قطاع غزة المستهدفة من البحث بحسب تاريخ تأسيسها:

**أولاً - الجامعة الإسلامية:** أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة سنة ١٣٩٨هـ/ ١٩٧٨ لتقدم خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة بشكل خاص ولطلبة فلسطين بشكل عام، وتقدم الجامعة خدماتها لجميع أبناء الشعب الفلسطيني على مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية (دليل الجامعة، ٢٠٠٤، ٦). وظلت الجامعة إلى العام ١٩٩١ الجامعة الوحيدة التي تخدم أبناء قطاع غزة حين أنشئت جامعة الأزهر (أبو رمضان، ٢٠٠٤، ٥٨). وفي العام (٢٠٠٦) بلغ عدد كليات الجامعة الإسلامية تسع كليات هي (كلية الهندسة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية التربية، كلية الآداب، كلية التجارة، كلية الشريعة والقانون، كلية العلوم، كلية أصول الدين، كلية التمريض) (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦). وتعدّ الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦).

**ثانياً - جامعة الأزهر:** جامعة الأزهر بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية إسلامية تأسست في عام ١٩٩١، للإسهام في إتاحة فرصة للتعليم الجامعي لأكبر عدد ممكن من الشباب الفلسطيني للمحافظة عليهم داخل هذا الوطن ومنعهم من الهجرة في طلب العلم إلى الخارج (الدليل العام لجامعة الأزهر، ٢٠٠٤، ٢٤). وتعد جامعة الأزهر الثانية في قطاع غزة من حيث التأسيس بعد الجامعة الإسلامية (أبو وطفة، ٢٠٠٢، ٣١)، وبدأت الجامعة مسيرتها بكليتي التربية والشريعة والقانون، ثم تتابع تطويرها بإنشاء كليات جديدة فكان آخرها كلية الطب في العام ١٩٩٩، ثم كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في العام ٢٠٠١ (الدليل العام لجامعة الأزهر، ٢٠٠٤، ٢٤). وقد وصل عدد الكليات في العام الدراسي الحالي٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلي اثنتي عشرة كلية: هي (الطب - طب الأسنان _الصيدلة - الهندسة _ الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات - العلوم الزراعية والبيئية - كلية العلوم - المهن الطبية - الاقتصاد والعلوم الإدارية - التربية - الآداب - الحقوق)، وتمنح درجة البكالوريوس فيها بالإضافة لدرجة الماجستير في بعضها. وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات في جامعة الأزهر للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ (١٢٩٧٠) منهم (٨٠١٢) طالباً، (٤٩٥٨) طالبة، أما العاملون فقد بلغ عددهم في الجامعة (٥٤٤) منهم (٤٩٧٨) موظفاً و(٤٧) موظفة (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٦).

**ثالثاً - جامعة الأقصى:** بدأت جامعة الأقصى سنة ١٩٥٥ كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام ١٩٩١م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها وطلابها. وبقرار رئاسي في ٢١ سبتمبر ٢٠٠١ تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليمية فلسطينية حكومية في محافظات غزة (دليل جامعة الأقصى، ٢٠٠٦). وكما ورد في (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٠، ٢٩) فقد بدأت كلية التربية لخمسة تخصصات هي: (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - الرياضيات - الكيمياء - الفيزياء) وفي العام ١٩٩٨ أصبحت في الكلية (١٩) تخصصاً تم استحداثها بناء على حاجة المجتمع، كما يوجد في كلية التربية برنامج للدراسات العليا يمنح درجة الماجستير والدكتوراه في تخصصات مختلفة (أبو رمضان، ٢٠٠٤، ٦٠). وقد تطورت وتوسعت الكلية في تخصصات مختلفة (الآداب، العلوم النوعية، العلوم التربوية) (أبو رمضان، ٢٠٠٤، ٦٠). وتضم الجامعة حاليا خمس كليات وهي: كلية العلوم التطبيعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون الجميلة. وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات في جامعة الأقصى للعام الدراسي ٢٠٠٦ (٩٢٤٥) منهم (٣٣١٤) طالباً و(٥٩٣١) طالبة، أما العاملون فقد بلغ عددهم في الجامعة (٤٠٧) منهم (٣٢٤) موظفاً، و (٨٣) موظفة (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٦).

**ثانياً - تحليل البيانات**

**أ. فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة**

تم فحص صدق المحتوى وثبات بنودها على مرحليتين، أولاهما قبل توزيع الاستبانة وثانيهما بعد توزيعها والانتهاء من مرحلة جمع البيانات.

**أولاً:** قبل توزيع الاستبانة وجمع البيانات: وذلك من خلال توزيع الاستبانة على المحكمين واختبار صدقها وثبات بنودها من خلال ما يسمى صدق المحكمين (Referees Validity) ، فتم عرض أداة البحث على سبعة (٧) من أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المختصين في الإدارة والإحصاء والتربية والعلاقات العامة، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في فقراتها من حيث مناسبتها من ناحية الصياغة، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، ومن ثم قام الباحث بتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى ونقل بعضها لمجال آخر.

**ثانياً:** بعد توزيع الاستبانة وجمع البيانات: بعد التحكيم قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة البحث المختارة من العاملين في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم تم اختبار صدقها وثباتها من خلال الاختبارات الإحصائية، كما يأتي :

١. ثبات بنود الاستبانة: لاختبار ثبات بنود الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، ولإيجاد معامل الثبات الكلي تم استخدام معامل ألف كرونباخ (Alpha) لإيجاد معامل ارتباط الفقرات ككل، ومن خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha) تبين أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين فقرات الاستبانة، مما يدل على ثبات بنود الاستبانة، وفيما يأتي نتائج استخدام طريقة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات بنود الاستبانة:

طريقة ألفا كرونباخ (Alpha): باستخدام الباحث لطريقة ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حصل على قيمة ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل في البداية تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل والتعرف على معامل التمييز لكل متغير من بنود الاستبانة وحذف بنود الاستبانة التي كان معامل تمييزها ضعيفاً – سالباً أو القريب من الصفر – للوصول إلى أعلى ثبات للاستبانة.

٢. فحص صدق المحتوى: عن طريق التأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبانة في كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تبين من خلال الفحص أن جميع مجالات الاستبانة الثمانية ذات ارتباط طردي بالمجموع الكلي للاستبانة وتفاوتت درجته من مجال إلى آخر. وفيما يأتي استعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال من المجالات الثمانية:

**١. نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت**

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة نظرة العاملين في للإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تجاه الوقت، والجدول ١ يوضح ذلك:

**الجدول ١**

**معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت"**

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ١ | تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات والمقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل (كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية ..) | ٠,٣٣١ |
| ٢ | تعتبر نفسك مسيطراً على الوقت | ٠,٣٦٤ |
| ٣ | غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي التي تعمل على تضييع وقتك | ٠,٣٦٩ |
| ٤ | لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن انجاز العمل، فبإمكانك دوما أن تنجزه في الوقت الإضافي | ٠,٥٧٤ |
| ٥ | يتماشى تقديريك للوقت اللازم لانجاز عمل مع قيمته المالية | ٠,٥٩٨ |
| ٦ | توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتك | ٠,٥٤٦ |

$P \leq 0.05$

يتضح من الجدول ١ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت" ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (٠,٣٣١) و (٠,٥٩٨).

**٢. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط**

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، والجدول ٢ يوضح ذلك:

**الجدول ٢**

**معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"**

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ١ | تستقطع كل يوم جزءاً من الوقت في التفكير في وظيفتك والتخطيط لها | ٠,٤٤٤ |
| ٢ | تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بها في بداية اليوم التالي | ٠,٥٥٠ |
| ٣ | غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك | ٠,٣٠٨ |
| ٤ | تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها | ٠,٦٢٥ |

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ٥ | تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها أسرع وقت ممكن | ٠,٥٩١ |
| ٦ | ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك | ٠,٤٦٦ |
| ٧ | يتسبب غياب موعد نهائي للإنجاز في تضييع وقتك | ٠,٣٦٦ |

$P \leq 0.05$

يتضح من الجدول ٢ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني" مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال، وتنحصر قيمة فقرة معامل الارتباط بين (0.308) و (٠,٦٢٥).

### ٣. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى العاملين في إدارة في الجامعات الفلسطينية، والجدول ٣ يوضح ذلك:

**الجدول ٣**
**معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم"**

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ١ | يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة مكتبك المزدحمة مثلا) في تضييع وقتك | ٠,٤٦٨ |
| ٢ | يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك | ٠,٥١٩ |
| ٣ | الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك | ٠,٥٣١ |
| ٤ | تعدد الرؤساء ووجود أكثر من مدير للموظفين يعمل على تضييع وقتك | ٠,٥٧٢ |
| ٥ | روتين العمل مع الأوراق المكتبية وقراءتها يعمل على تضييع وقتك | ٠,٥٩٧ |
| ٦ | نظام الملفات الذي تتعامل معه يعمل على تضييع وقتك | ٠,٥٢٩ |

$P \leq 0.05$

الجدول ٣ يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث" مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم" وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (٠,٤٦٨)، و (٠,٥٩٧).

### ٤. مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية والجدول ٤ يوضح ذلك:

**الجدول ٤**
**معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات"**

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ١ | التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | ٠,٨٠١ |
| ٢ | الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | ٠,٧٧٠ |
| ٣ | اتخاذ القرارات المتسرعة يعمل على تضييع وقتك | ٠,٧٥١ |
| ٤ | التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | ٠,٨٣٨ |
| ٥ | إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك | ٠,٧٥٨ |

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول ٤ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات" وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٥١) و (٠,٨٣٨).

**٥. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة**

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية، والجدول ٥ يوضح ذلك:

**الجدول ٥**
**معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس "مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"**

| م | الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| ١ | نقص الانضباط يعمل على تضييع وقتك | ٠,٨٩٧ |
| ٢ | ترك المهام دون إنجازها يعمل على تضييع وقتك | ٠,٨٩٣ |
| ٣ | فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك | ٠,٨٧٤ |
| ٤ | الرقابة الزائدة على المرؤوسين القرارات يعمل على تضييع وقتك | ٠,٧٣٠ |

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول ٥ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس "مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة" وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٣٠) و(٠,٨٩٧).

وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة الخمسة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضح الجدول ٦:

**الجدول ٦**
**يوضح معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية**

| المجال | معامل الارتباط |
|---|---|
| الدرجة الكلية | ١ |
| نظرة الإدارة العليا تجاه أهمية الوقت | ٠,٤٣٧ |
| مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط | ٠,٦٠٧ |
| مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم | ٠,٨١٠ |
| مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات | ٠,٨١٤ |
| مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة | ٠,٦٩٤ |

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول ٦ معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال للاستبانة التي تمثل المجالات الخمسة للاستبانة مجتمعة، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبانة الخمسة في كل مجال، وتنحصر قيمة معامل الارتباط بين (٠,٤٣٧) و (٠,٨١٤).

**ب. تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة البحث**

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للعاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية الذين تم توزيع الاستبانة عليهم واستقصاء آرائهم حول موضوع الدارسة، وجميعهم من العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من الأكاديميين الإداريين والإداريين، والجدول ٧ يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

**الجدول ٧**
**توزيع أفراد العينة لفئات البحث بحسب بعض السمات الشخصية**

| الجنس | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | | | | أنثى | | | |
| العدد | | التكرار | | العدد | | التكرار | |
| ١١٨ | | ٩٤,٤ | | ٨ | | ٥,٦ | |
| **العمر** | | | | | | | |
| ٣٠ سنة فأقل | | من ٣١ -٤٠ سنة | | من ٤١ -٥٠ سنة | | أكثر من ٥٠ سنة | |
| العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار |
| ٧ | ٥,٦ | ٣٨ | ٣٠,٢ | ٥٥ | ٤٣,٧ | ٢٦ | ٢٠,٠ |

| مكان العمل | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الأزهر | | الإسلامية | | الأقصى | |
| العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار |
| ٤٢ | ٣٣,٣ | ٦٠ | ٤٧,٦ | ٢٤ | ١٩ |
| نوع الوظيفة | | | | | |
| أكاديمي إداري | | إداري | | | |
| العدد | التكرار | العدد | التكرار | | |
| ٦٦ | ٥٢,٤ | ٦٠ | ٤٧,٦ | | |
| المؤهل العلمي | | | | | |
| دكتوراه | | ماجستير | | بكالوريوس | |
| العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار |
| ٥٧ | ٤٥,٦ | ١٥ | ١٢ | ٥٤ | ٤٢,٤ |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | | | | | |
| ٥ سنوات فأقل | | ٥ -٩ سنوات | | ١٠ -١٥ سنة | | ١٥ سنة فأكثر | |
| العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار | العدد | التكرار |
| ١٦ | ١٢,٧ | ٣٦ | ٢٨,٦ | ٣٣ | ٢٦,٢ | ٤١ | ٣٢,٥ |
| تلقي دورة تدريبية في موضوع إدارة الوقت | | | | | | | |
| نعم | | | | لا | | | |
| العدد | | التكرار | | العدد | | التكرار | |
| ٥٣ | | ٤٢,٧ | | ٧١ | | ٥٧,٣ | |

يشير الجدول ٧ إلى خلاصة تحليل السمات الشخصية لأفراد عينة البحث بحسب كل فقرة من الفقرات الواردة فيه وهي الجنس، والعمر، ومكان العمل، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الإداري، وتلقي دورة تدريبية في موضوع إدارة الوقت. إذ يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في العينة، وقد يكون السبب في ذلك العادات السائدة في المجتمع أو قلة الإمكانات المتاحة للإناث مقارنة بالذكور. وفيما يتعلق بمتغير العمر يتضح بأن نسبة الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة من العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية (٥,٦%) من مجموع عينة البحث، وهي النسبة الأقل، ويعزى ذلك إلى أنه من الطبيعي أن يكون العاملون في الإدارة من أصحاب الخبرة والشهادات العليا، إذ يعدّ نوع وظيفتهم أكاديمياً إدارياً، إذ قضوا العديد من السنوات للحصول على الشهادات العليا وحصلوا على الخبرة اللازمة، ومن ثم التحقوا بالعمل الإداري. وفيما يتعلق بمكان العمل، بلغت نسبة العاملين في الجامعة الإسلامية (٤٧,٣%) من عينة البحث، وهي النسبة الأعلى في عينة البحث، ويفسر هذه النسبة أنها مماثلة النسبة تمثيل الجامعة في مجتمع البحث، في حين بلغت نسبة العاملين في جامعة الأقصى (١٩%) من عينة البحث وهي الأقل وتفسيرها أيضاً أنها مماثلة لنسبة تمثيل الجامعة في مجتمع البحث، وبلغت نسبة العاملين في الأزهر (٣٣,٣%) من عينة

البحث، وتفسير ما سبق يتماشى تماماً مع أسلوب العينة الطبقية التي تم استخدامها خلال العينة. وبحسب نوع الوظيفة فقد بلغت نسبة (أكاديمي إداري) من العاملين بالإدارة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (٥٢,٤) من عينة البحث، بينما بلغت نسبة (إداري) من العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية (٤٧,٦%) من عينة البحث، ويعزى ذلك إلى أن العمل في الإدارة في الجامعات الفلسطينية غالباً ما يسند إلى (أكاديمي إداري) ممن يشغلون المناصب في الجامعات مثل العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى ما ينص عليه النظام الإداري في الجامعات. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي يتضح أن نسبة العاملين الذين يحملون درجة الماجستير (١٢%) من المجموع الكلي لعينة البحث ويعود ذلك إلى أن معظم العاملين في الإدارة العليا من (أكاديمي إداري) يحملون درجة الدكتوراه، أما العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية من الإداريين فيحملون درجة البكالوريوس، وينص النظام الإداري في الجامعات على ضرورة شغل المناصب الإدارية العليا في الجامعات من حملة شهادة الدكتوراه إن وجد. ومع ما تم استعراضه سابقاً عن الحديث عن توزيع أفراد العينة بحسب العمر، إذ بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤١ -٥٠) سنة في العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية (٤٣,٧%) من عينة البحث وهي النسبة الأعلى من حيث العمر. كما يتضح أن نسبة الذين لم يتلقوا دورة تدريبية في موضوع إدارة الوقت (٥٧,٧%) وهي النسبة الأعلى، في حين بلغت نسبة الذين تلقوا دورة تدريبية في موضوع إدارة الوقت (٤٢,١%) من عينة البحث، مما يؤشر الحاجة للتدريب على إدارة الوقت.

**ج. تحليل المجموعات الرئيسة لفقرات الاستبانة**

يتضمن هذا الجزء تحليلاً مفصلاً لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة، وقد قام الباحث باستخدام التكرارات والنسب والمئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل، وقدم تم تقسيم مقياس تقييم إدارة الوقت بحسب سلم ليكرت الخماسي. هذا وسيتم تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال قيمة المتوسطات الحسابية، وذلك ما هو موضح في الجدول ٨.

**الجدول ٨**
**سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت**

| الأسلوب / المستوى | متدني | متوسط | عالي |
|---|---|---|---|
| المتوسط الحسابي | أقل من (٢,٥) | من (٢,٥) : ( ٣,٥) | أكبر من (٣,٥) |

بتصرف (أبو رمضان ، ٢٠٠٤)

يوضح الجدول ٨ الأساس الذي سيتم الحكم من خلاله على مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود المضيعات لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إذ يعطي التقسيم الموضح دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل قيمتها عن (٢,٥) تدل على تدني مستوى إدارة الوقت بالنسبة لفقرات قياس المهارات المتعلقة بإدارة الوقت وبالنسبة للمضيعات، فهي تدل على مستوى عالٍ لوجودها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، أما المتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (٢,٥، ٣,٥) فتدل على وجود مستوى متوسط لإدارة الوقت بالنسبة للمهارات وبالنسبة للمضيعات لوجودها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، بينما المتوسطات التي تزيد قيمتها عن (٣,٥) فهي تدل على ارتفاع مستوى إدارة الوقت بالنسبة للمهارات، أما المضيعات فتدل على مستوى متدنٍ لوجودها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وللتأكد من معنوية كل فقرة إحصائياً إلى جانب قيمة المتوسط الحسابي لها سيتم النظر لمستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال بناء على استخدام اختبار (One Sample t-test). وفيما يأتي عرض لتحليل فقرات الاستبانة بحسب كل مجال:

### ١. نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت

يبين الجدول ٩ النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا من خلال المجال الأول المتعلق "بنظرة الإدارة العليا تجاه الوقت".

**الجدول ٩**

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول "نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت"**

| م | الفقرات | بيان | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | المتوسط | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الترتيب في المجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات والمقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل (كالزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية ....) | عدد | ١٥ | ٧١ | ٣٣ | ٣ | ٢ | ٣,٧٥٨١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٥٨٣٨ | ٣ |
| | | % | ١٢,١ | ٥٧,٣ | ٢٦,٦ | ٢,٤ | ١,٦ | | | | |
| ٢ | تعتبر نفسك مسيطراً على الوقت | عدد | ١٢ | ٧٥ | ٣٢ | ٤ | ١ | ٣,٧٥٠٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٧٠٥٦٧ | ٤ |
| | | % | ٩,٧ | ٦٠,٥ | ٢٥,٨ | ٣,٢ | ٠,٨ | | | | |
| ٣ | غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي تعمل على تضييع وقتك | عدد | ١١ | ٣٨ | ٥٨ | ١١ | ٣ | ٣,٣٥٥٤ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٦٤٦٧ | ٦ |
| | | % | ٩,١ | ٣١,٤ | ٤٧,٩ | ٩,١ | ٢,٥ | | | | |
| ٤ | لا توجد مشكلة إذا تأخرت عن انجاز العمل، فبإمكانك دوماً أن تنجزه في الوقت الإضافي | عدد | ٧ | ٢٤ | ٣٨ | ٤٠ | ١٦ | ٢,٧٢٨٠ | ٠,٠٠٦ | ١,٠٨٧٨٨ | ٧ |
| | | % | ٥,٦ | ١٩,٢ | ٣٠,٤ | ٣٢ | ١٢,٨ | | | | |
| ٥ | يتماشى تقديرك للوقت اللازم لانجاز عمل مع قيمته المالية | عدد | ٢٠ | ٥٣ | ٣١ | ١٤ | ٧ | ٣,٥٢٠٠ | ٠,٠٠٠ | ١,٠٦٧١٠ | ٥ |
| | | % | ١٦ | ٤٢,٢ | ٢٤,٨ | ١١,٢ | ٥,٦ | | | | |
| ٦ | توفير الوقت أولى من ضمن أولوياتك | عدد | ٩ | ٢٢ | ٢٤ | ٣٠ | ٤٠ | ٢,٤٤٠٠ | ٠,٠٠٠ | ١,٢٩٧٦٤ | ٨ |
| | | % | ٧,٢ | ١٧,٦ | ١٩,٢ | ٢٤ | ٣٢ | | | | |

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الأول كانت قيمتها أعلى من (٢,٥) حيث تراوحت بين (٢,٧٢، ٤,٤٩) ما عدا الفقرة رقم (٦) في هذا المجال، فكان متوسطها الحسابي (٢,٤٤) أي أقل من (٢,٥) وهي تدل على مستوى متدنٍ لإدارة الوقت لهذه الفقرة، أما المتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (٢,٥، ٣,٥) فتدل على أن إدارة الوقت متوسط أو مستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من (٣,٥) فتدل على مستوى عالٍ لإدارة الوقت أو مستوى عالٍ لوجود المضيعات لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وذلك بناءً على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في الجدول ٩.

أما الفقرة القائلة "تقوم بجهد فعال لمنع حدوث المعترضات والمقاطعات الشائعة أثناء وقت العمل ( كزوار والاجتماعات والمكالمات الهاتفية ..... )"، فقد حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٧٥)، مما يدل على وجود مستوى عالٍ لإدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة، وقد تحصلت الفقرة القائلة " تعتبر نفسك مسيطراً على الوقت" بمتوسط (٣,٧٥) مما يدل على مستوى عالٍ للسيطرة على الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقا لهذه الفقرة، وجاءت الفقرة القائلة" غياب القدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي تعمل على تضييع وقتك" في المرتبة السادسة بمتوسط (٣,٣٥)، مما يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقا لهذه الفقرة.

**٢. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط**

يبين الجدول ١٠ النتائج التي تم التوصل إليها حول تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا من خلال المجال الثاني المتعلق "بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"، وهدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية، والجدول ١٠ يوضح ذلك.

**الجدول ١٠**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط"**

| م | الفقرات | بيان | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | المتوسط | مستوى المعنوية | الانحراف المعيار | الترتيب في المجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها | عدد | ١٥ | ٤٨ | ٤٨ | ١٣ | ٢ | ٣,٤٨٤١ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٩٢٠٥ | ١٢ |
| | | % | ١١,٩ | ٣٨,١ | ٣٨,١ | ١٠,٣ | ١,٦ | | | | |
| ٢ | تخطط نهاية اليوم للأعمال التي ستقوم بتأديتها في اليوم التالي | عدد | ٢٥ | ٧٠ | ٣٤ | ٦ | ١ | ٣,٨٨٨٩ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٠٢٢٢ | ٧ |
| | | % | ١٩,٨ | ٥٥,٦ | ١٩ | ٤,٨ | ٠,٨ | | | | |
| ٣ | غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك | عدد | ١٠ | ٣٧ | ٣٣ | ٣٥ | ١٠ | ٣,٠١٦٠ | ٠,٨٧٢ | ١,١٠٧٠٤ | ١٤ |
| | | % | ٨ | ٢٩,٦ | ٢٦,٤ | ٢٨ | ٨ | | | | |
| ٤ | تعد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب انجازها | عدد | ٣٢ | ٦٣ | ٢٠ | ٦ | ٣ | ٣,٩٢٧٤ | ٠,٠٠٠ | ٠,٩١٢٩٩ | ٦ |
| | | % | ٢٥,٨ | ٥٠,٨ | ١٦,١ | ٤,٨ | ٢,٤ | | | | |
| ٥ | تنظم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن | عدد | ٤١ | ٦٥ | ١٣ | ٣ | ٣ | ٤,١٠٤٠ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٥٩٧١ | ٣ |
| | | % | ٣٢,٨ | ٥٢ | ١٠,٤ | ٢,٤ | ٢,٤ | | | | |
| ٦ | ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٢١ | ٥٢ | ٤١ | ٤ | ١ | ٣,٧٣٩٥ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨١٧٨٣ | ٩ |
| | | % | ١٧,٦ | ٤٣,٧ | ٣٤,٥ | ٣,٤ | ٠,٨ | | | | |
| ٧ | يتسبب غياب موعد نهائي للانجاز في تضييع وقتك | عدد | ١٦ | ٤٦ | ٤٨ | ٩ | ٢ | ٣,٥٣٧٢ | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٧٥٩٩ | ١١ |
| | | % | ١٣,٢ | ٣٨ | ٣٩,٧ | ٧,٤ | ١,٧ | | | | |

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الثاني تتراوح قيمتها بين (٣,٠١، ٤,١٠)، وعلى ذلك فالمتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (٢,٥، ٣,٥) تدل على أن مستوى متوسط لإدارة الوقت أو مستوى متوسط لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية، بينما المتوسطات التي قيمتها أكبر من (٣,٥) فتدل على مستوى عالٍ لإدارة الوقت أو مستوى عالٍ لوجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك بناء على اعتماد سلم تقييم مستوى إدارة الوقت ومستوى وجود مضيعات الوقت كما في الجدول ٨. اما الفقرة القائلة "تنظيم هذه القائمة على شكل أولويات بحسب أهميتها وتنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن"، فقد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٠)، مما يدل على وجود مستوى عالٍ لإدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة القائلة "سبق أن سألت نفسك السؤال الآتي بعد نهاية يوم العمل، أما الفقرة القائلة "ترك النشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتك" فجاءت بمتوسط (٣,٧٣)، وهذا يدل على مستوى عالٍ لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة.

أما الفقرة القائلة: "تستقطع كل يوم جزءاً من الوقت للتفكير في وظيفتك والتخطيط لها" فجاءت بمتوسط (٣,٤٨)، وهذا يدل على مستوى متوسط لإدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

والفقرة القائلة "غياب الأهداف والأولويات لديك في العمل يتسبب في تضييع وقتك" حصلت على متوسط (٣,٠١)، وهذا يدل على مستوى متوسط لإدارة الوقت ومستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

### ٣. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، والجدول ١١ يوضح ذلك:

**الجدول ١١**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث " مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم"**

| م | الفقرات | بيان | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | المتوسط | مستوى المعنوية | الانحراف المعيار | الترتيب في المجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يتسبب غياب التنظيم الشخصي ( طاولة المكتب المزدحمة مثلاً؟) في تضييع وقتك | عدد | ٩ | ٢٧ | ٤٩ | ٣٢ | ٩ | ٢,٩٦٠٣ | ٠,٦٦٤ | ١,٠٢٢٩٤ | ١٤ |
| | | % | ٧,١ | ٢١,٤ | ٣٨,٩ | ٢٥,٤ | ٧,١ | | | | |
| ٢ | يتسبب غياب وضوح السلطة والمسئولية والخلط بينهما في تضييع وقتك | عدد | ١٨ | ٣٦ | ٣٩ | ٢٢ | ١١ | ٣,٢٢٢٢ | ٠,٠٣٣ | ١,١٥٨٥٤ | ١٢ |
| | | % | ١٤,٣ | ٢٨,٦ | ٣١ | ١٧,٥ | ٨,٧ | | | | |
| ٣ | الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك | عدد | ٢٤ | ٤٢ | ٣٢ | ٢٤ | ٤ | ٣,٤٦٠٣ | ٠,٠٠٠ | ١,١٠٠١٩ | ١٠ |
| | | % | ١٩ | ٣٣,٣ | ٢٥,٤ | ١٩ | ٣,٢ | | | | |
| ٤ | تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٢٥ | ٣٢ | ٣٩ | ١٧ | ١٣ | ٣,٣٠٩٥ | ٠,٠٠٥ | ١,٢٢٩٤٠ | ١١ |
| | | % | ١٩,٨ | ٢٥,٤ | ٣١ | ١٣,٥ | ١٠,٣ | | | | |
| ٥ | روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتك | عدد | ١٣ | ٣٦ | ٤٧ | ٢٢ | ٨ | ٣,١٩٠٥ | ٠,٠٤٤ | ١,٠٤٨٥٤ | ١٣ |
| | | % | ١٠,٣ | ٢٨,٦ | ٣٧,٣ | ١٧,٥ | ٦,٣ | | | | |
| ٦ | نظام الملفات الذي نتعامل معه يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٨ | ١٦ | ٤٣ | ٤١ | ١٨ | ٢,٦٤٢٩ | ٠,٠٠٠ | ١,٠٧٦٧٧ | ١٧ |
| | | % | ٦,٣ | ١٢,٧ | ٣٤,١ | ٣٢,٥ | ١٤,٣ | | | | |

وجاءت الفقرة "الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة تعمل على تضييع وقتك" بمتوسط (٣,٤٦٠)، وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة.

أما الفقرة القائلة "تعدد الرؤساء ووجود أكثر من رئيس للموظفين يعمل على تضييع وقتك" فجاءت بمتوسط (٣,٣٠) وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

أما الفقرة "يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما في تضييع وقتك" فجاءت بمتوسط (٣,٢٢) وهذا يدل على مستوى متوسط في تضييع لوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة. أما الفقرة القائلة "روتين التعامل مع الأوراق الورقية وقراءتها يعمل على تضييع وقتك" فجاءت بمتوسط (٣,١٩)، وهذا يدل على مستوى متوسط لتضييع الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة . أما الفقرة القائلة "يتسبب غياب التنظيم الشخصي ( طاولة المكتب المزدحمة مثلاً) في تضيع وقتك" فجاءت بمتوسط (٢,٩٦) وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذا التضييع لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.

### ٤. مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، والجدول يوضح ذلك:

**الجدول ١٢**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع " مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات"**

| م | الفقرات | إجابات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | المتوسط | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الترتيب في المجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٢٣ | ٤٥ | ٣١ | ٢٢ | ٥ | ٣,٤٦٨٣ | ٠,٠٠٠ | ١,١٠٠٤٥ | ١ |
| | | % | ١٨,٣ | ٣٥,٧ | ٢٤ | ١٧,٥ | ٤ | | | | |
| ٢ | الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٩ | ٢٦ | ٥٣ | ٢٥ | ١١ | ٢,٩٧٥٨ | ٠,٧٩٤ | ١,٠٣١٧٢ | ٤ |
| | | % | ٧,٣ | ٢١ | ٤٢,٧ | ٢٠,٢ | ٨,٩ | | | | |
| ٣ | اتخاذ قرارات متسرعة تعمل تضييع وقتك | عدد | ٦ | ٢٢ | ٤٤ | ٣٨ | ١٤ | ٢,٧٤١٩ | ٠,٠٠٦ | ١,٠٣٤٩ | ٥ |
| | | % | ٤,٨ | | | | | | | | |
| ٤ | التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٩ | ٣٤ | ٥٠ | ٢٧ | ٨ | ٢,١١٣٨ | ٠,٠١٢ | ١,٠٠١٦٦ | ٢ |
| | | % | ٧,٣ | | | | | | | | |
| ٥ | إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك | عدد | ١٦ | ٢٤ | ٥٢ | ٢٢ | ١٢ | ٣,٠٧٩٤ | ٠,٤٢٨ | ١,١٢١٤٥ | ٣ |
| | | % | ١٢,٧ | ١٩ | ٤١,٣ | ١٧,٥ | ٩,٥ | | | | |
| ٦ | القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات | | | | | | | ٣,٠٧٥٥ | ٠,٣٠٧ | ٠,٨٢٧١٩ | |

وبالنظر إلى فقرات المجال الرابع كما في الجدول ١٢ من حيث متوسطاتها الحسابية وترتيبها من حيث مستوى إدارة الوقت ووجود المضيعات فإننا نجد أن الفقرة القائلة "التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات يعمل على تضيع وقتك" قد تحصلت على متوسط حسابي (٣,٤٦)، مما يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة. وجاءت الفقرة القائلة " التردد في اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك" بمتوسط (٣,١١)، وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. أما الفقرة القائلة " إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك" ، فقد جاءت بمتوسط (٣,٠٧)، مما يدل على وجود مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة. أما الفقرة القائلة" إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك" فقد جاءت بمتوسط (٣,٠٧) مما يدل على وجود مستوى متوسط لوجود هذه الفقرة القائلة" الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات يعمل على تضييع وقتك" على متوسط (٢,٩٧) مما يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، أما الفقرة القائلة " اتخاذ قرارات متسرعة تعمل على تضييع وقتك" فقد جاءت بمتوسط (٢,٧٤)، وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة. وللتأكد من معنوية كل فقرة إحصائياً إلى جانب قيمة المتوسط الحساب لها تم النظر إلى مستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال بناءً على استخدام اختبار (One Sample t-test)، وتبين أقل من (٠,٠٥)، ما عدا الفقرتان القائلتان "الحرص الزائد على جمع المعلومات عند اتخاذ القرار يعمل على تضييع وقتك"، و"إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان يعمل على تضييع وقتك" فإنهما غير معنويتين، لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، إذ (٠,٠٧٩٤) (٠,٤٢٨) على التوالي.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات فإن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (٣,٠٧٥٥)، وهي تعد عن مستوى متوسط لإدارة الوقت وفقا لهذا المجال وباستخدام اختبار One Sample t-test تعتبر القيمة الكلية للمجال غير معنية، لأن مستوى المعنوية (sig) فيها أكبر من (٠,٠٥) حيث بلغ (٠,٣٠٧).

**٥. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة**

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية والجدول ١٣ يوضح ذلك:

**الجدول ١٣**
**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس " مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة"**

| م | الفقرات | بيان | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | المتوسط | مستوى المعنوية | الانحراف المعيار | الترتيب في المجال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضيع وقتك | عدد | ١٢ | ٢٥ | ٢٤ | ٣٧ | ٢٢ | ٢,٧٣٣٣ | ٠,٠٢٢ | ١,٢٦١٨١ | ٣ |
| | | % | ١٠ | ٢٠,٨ | ٢٠ | ٣٠,٨ | ١٨,٣ | | | | |
| ٢ | ترك المهام دون إنجازها يعمل على تضييع وقتك | عدد | ٢٤ | ٣٢ | ٢٨ | ٢٩ | ١٢ | ٣,٢١٦٠ | ٠,٠٥٩ | ١,٢٦٧٣٦ | ١ |
| | | % | ١٩,٢ | ٢٥,٦ | ٢٢,٤ | ٢٣,٢ | ٩,٦ | | | | |
| ٣ | فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك | عدد | ١٣ | ٣٦ | ٣٩ | ٢٠ | ١٨ | ٣,٠٤٧٦ | ٠,٦٥٧ | ١,١٩٩٠٥ | ٢ |
| | | % | ١٠,٣ | ٢٨,٦ | ٣١ | ١٥,٩ | ١٤,٣ | | | | |
| ٤ | الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضييع وقتك | عدد | ٦ | ٢٠ | ٤٨ | ٣٦ | ١٦ | ٢,٧١٤٣ | ٠,٠٠٢ | ١,٠٣٤٢٧ | ٤ |
| | | % | ٤,٨ | ١٥,٩ | ٣٨,١ | ٢٨,٦ | ١٢,٧ | | | | |
| ٦ | القيمة الكلية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة | | | | | | | ٢,٩٣١٩ | ٠,٤٥٢ | ١,٠١٣٧٦ | |

ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات لفقرات المجال الخامس كانت قيمتها أعلى من (٢,٥)، وتراوحت بين (٢,٧٤، ٣,٢١) وعلى ذلك فالمتوسطات التي تتراوح قيمتها بين (٢,٥، ٣,٥) تعبر عن مستوى إدارة الوقت أو مستوى متوسط وجود المضيعات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية. وبالنظر إلى فقرات المجال الخامس كما في الجدول رقم (١٩) من حيث متوسطاتها الحسابية وترتيبها من حيث مستوى إدارة الوقت ووجود المضيعات فإننا نجد أن الفقرة القائلة "ترك المهام من دون إنجازها يعمل على تضييع وقتك" وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٢١) مما يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة، وجاءت الفقرة القائلة " فقدان المعايير الرقابية وتقارير المتابعة يعمل على تضييع وقتك" متوسط (٣,٠٤) وهذا يدل على مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة. أما الفقرة القائلة: " نقص الانضباط الذاتي لديك يعمل على تضييع وقتك" ، فقد حصلت على متوسط (٢,٧٣) مما يدل على وجود مستوى متوسط لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة، وقد تحصلت الفقرة القائلة "الرقابة الزائدة على المرؤوسين تعمل على تضيع وقتك" متوسط (٢,٧١) مما يدل على مستوى لوجود هذه المضيعة لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وفقاً لهذه الفقرة.

**نتائج اختبار الفرضيات**

أظهرت نتائج البحث الخاصة باختبار الفرضيات مايأتي:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع (الجنس) العاملين في إدارات الجامعات الفلسطينية.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لعمر العاملين في إدارات الجامعات الفلسطينية.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع وظيفة العاملين في إدارات الجامعات الفلسطينية.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع المؤهل العملي للعاملين في إدارات الجامعات الفلسطينية.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لسنوات خبرة العاملين في إدارات الجامعات الفلسطينية في العمل الإداري.
٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حول واقع إدارة الوقت تعزى لتدريب العاملين على إدارة الوقت في إدارات الجامعات الفلسطينية في مجال الوقت.
٧. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين ونظرتهم تجاه الوقت، وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠,٤٣٧) وتعد هذه العلاقة متوسطة من حيث قوتها.
٨. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠,٦٠٧) وتعد هذه العلاقة قوية.
٩. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم، وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠,٨١٠)، وتعد هذه العلاقة قوية جداً.
١٠. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠,٨١٤)، وتعد هذه العلاقة قوية جداً.
١١. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة، وتبلغ قوة هذه العلاقة (٠,٦٩٤) وتعد هذه العلاقة قوية.

وتجدر الإشارة إلى تشابه العديد من نتائج البحث مع نتائج دراسة (أبو شيخة والقريوتي، ٩٩٣)، ومنها أنه ليس للخصائص الوظيفية (المستوى الوظيفي، الفئة الوظيفية) ولا الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، العمر، الجنس) تأثير على فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت، وبالتالي ومن خلال النتائج اتفقت نتائج هذه البحث مع دراسة (أبو شيخة والقريوتي، ١٩٩٣) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فلسفة الموظف (على اختلاف مستواه الوظيفي) تجاه الوقت عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وكذلك اتفاقها مع النتائج التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (على اختلاف مؤهله العلمي) في فلسفة الشخص ونظرته تجاه الوقت، ولا في فعالية إدارة وقت العمل الرسمي، وذلك بمستوى معنوية (٠,٠٥) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب العمر في فعالية إدارة وقت العمل الرسمي وذلك بمستوى معنوية (٠,٠٥) فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب الجنس في فلسفة الشخص ونظرته تجاه الوقت وفي فعالية إدارة وقت العمل الرسمي، وذلك بمستوى معنوية (٠,٠٥). كما أن نتائج هذه البحث تتفق مع دراسة (الطراونة، ٢٠٠٢) وجود علاقات معنوية بين كافة المتغيرات المستقلة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وفاعلية إدارة الوقت.

كما اتفق البحث مع كل من دراسة (أبو شيخة، والقريوتي، ١٩٩٣) ودراسة (خليل، ١٩٩٦) في عرض النتائج ومناقشتها من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض.

**المقترحات**

نظراً لقلة الدراسات السابقة المماثلة كانت هناك صعوبة في التوسع في عملية الاستنتاج، ومن هنا ستعتمد المقترحات على النتائج والاستنباطات التي اعتمدت في معظمها على مؤشرات رقمية، هذا علاوةً على بعض المقترحات العامة، وسيتم التطرق إلى عدد من التوصيات التي من شأنها المساهمة في الارتقاء بواقع الإدارة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية والتخلص من مضيعات الوقت، وتتلخص أهم هذه المقترحات حسب محاور البحث بما يأتي:

**أولاً - المقترحات الخاصة بالمجال الأول نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت**

١. العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف بوصفه التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وبضرورة إعداد العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية للعمل القيادي بكافة أبعاده، وتضمين البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة العليا في الجامعات بدورات تتعلق بمهارات إدارة الوقت، بما يعدل على زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التدريب والمتابعة، هذا فضلاً عن إصدار أدلة

توجيهية إرشادية تنويرية خاصة بأهمية الوقت كمدخل من المدخلات المؤثرة في المحصلة النهائية للجامعة.

٢. قيام الإدارة بإنجاز بعض الإجراءات الاحترازية التي من شأنها إعلاء مورد الوقت وأهميته على سواه، والحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها بالعمل.

٣. متابعة العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية المرؤوسين لإنجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع واستغلال الوقت لصالحهم.

٤. جعل الرغبة في توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت، والعمل على السيطرة على الوقت.

٥. ضرورة تحلي العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بالقدرة على قول لا لطلبات الآخرين أثناء وقت العمل الرسمي.

٦. الالتزام قدر الإمكان من قبل العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن الوقت المخصص والمحدد لها سلفاً، واعتبار أن تأخر إنجاز العمل عن موعده مشكلة.

**ثانياً - المقترحات الخاصة بالمجال الثاني بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط**

١. ضرورة العمل على استقطاع كل يوم جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، أو التخطيط في نهاية اليوم للأعمال التي سيتم تأديتها في اليوم التالي، والالتزام قدر الإمكان بالتخطيط للأعمال في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل.

٢. ضرورة تحديد العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية للأهداف والأولويات في العمل لأن غيابها يتسبب في تضييع الوقت، كما أن الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف والاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات، ومن الضروري تدقيق خطط العمل باستخدام منهج (ماذا، أين، متى، كيف، من).

٣. إعداد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها من قبل العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وتنظيم هذه القائمة على شكل أولويات بحسب أهميتها وتنفيذ أهمها في أسرع وقت ممكن والالتزام بالموعد النهائي لإنجاز الأعمال، لأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة.

٤. يحتاج التخطيط للمتابعة، لذلك من الضروري أن يقوم العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بسؤال أنفسهم بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟

**ثالثاً - التوصيات الخاصة بالمجال الثالث مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم**

١. زيادة الاهتمام بالتنظيم الشخصي وممارسته من قبل العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مثل تنظيم طاولة المكتب المزدحمة بالأوراق المختلفة، والاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) وتنظيمها والقيام بحملها معهم لتسجيل الفعاليات الواجب إنجازها والوقت المستغرق لكل فعالية وترتيبها حسب أهميتها.
٢. ضرورة تجهيز مكاتب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بالوسائل المادية والمعدات الملائمة لتسهيل أمور العمل في المكتب.
٣. ضرورة وضوح السلطة والمسؤولية وعدم الخلط بينهما، والتخلص من الجهود المتكررة للقيام بالعمل أكثر من مرة، والاهتمام بمعالجة أي مكاتبة (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة باتخاذ قرار حيالها مرة واحدة وعدم العودة إليها.
٤. ضرورة عدم تبني العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية سياسة الباب المفتوح على الإطلاق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة والتركيز على العمل،لأن الباب المغلق يعني عند الناس (يرجى عدم الإزعاج)، فيما يمثل الباب المفتوح دعوة الشخص المار للدخول.
٥. العمل على عدم تعدد الرؤساء بوجود أكثر من رئيس للموظفين وضرورة وضوح الهيكلية الإدارية والوصف الوظيفي.
٦. ضرورة توفير نظام مناسب لحفظ الملفات، بما يضمن استرجاع المعلومات بأسرع وقت ممكن.
٧. تفويض بعض صلاحيات وسلطات العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك بعد دراسة متأنية تحدد ما يمكن تفويضه من عدمه، فضلاً عن تفويض السكرتارية لاستلام المكالمات الهاتفية والرد عليها وتحويل المكالمات الخاصة فقط بالمدير وتحويلها.

**رابعاً - المقترحات الخاصة بالمجال الرابع من مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات**

١. ضرورة تخلص العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية من التأجيل والتسويف في اتخاذ القرارات.
٢. ضرورة التخفيف من الحرص الزائد من قبل العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية من جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات، لأن ذلك يستنزف الكثير من الوقت.
٣. ضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بالبعد عن اتخاذ القرارات المتسرعة وكذلك التردد في اتخاذ القرارات.

**خامساً - المقترحات الخاصة بالمجال الخامس من مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة**

١. ضرورة زيادة وتنمية الانضباط الذاتي لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، ونقل ذلك للمرؤوسين.
٢. عدم ترك النشاط قبل إنجازه والانتهاء منه، لأن في ذلك مضيعة للوقت، ويحتاج للعودة مرة أخرى لوقت إضافي لتذكره ثم البدء من النقطة التي تم الانتهاء عندها سابقاً.
٣. ضرورة إيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة، لضمان إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية الملائمة.
٤. تخفيف الرقابة الزائدة على المرؤوسين من قبل الإدارة العليا في الجامعات الفلسطيني، وتنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين مع الاهتمام بالرقابة الإدارية بالشكل الكافي والمناسب.
٥. عدم تزويد جميع العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية الدوائر بالصحف اليومية والاستعاضة عنها بتقرير صحفي يومي يعده قسم العلاقات العامة والإعلام تتناوله الصحافة بقضايا تتعلق الجامعة وشؤونها.

**سادساً - المقترحات الخاصة بالتدريب**

أهمية إعداد دورات تدريبية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية حول أساليب وطرائق إدارة الوقت بفعالية والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال إدارة الوقت، لأن البحث أشار بوضوح إلى أن مايقارب (٥٧,٣%) من عينة البحث لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت، وهذه النسبة عالية، ومن الموضوعات التي تحتاج التأكيد عليها عند التدريب على إدارة الوقت مجالات إدارة الهاتف، وإدارة الاجتماعات، فضلاً عن التدريب على مهارة التخطيط.

**ثالثاً - الدراسات المقترحة**

في ضوء دراسة الباحث يقترح إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الوقت بشكل جيد: وفيما يأتي مجموعة من العناوين المقترحة للقيام بدراستها:

١. دراسة تكميلية حول توزيع الإدارة العليا لوقتها على الأنشطة (الأكاديمية، الإدارية، البحثية، خدمة المجتمع)
٢. معوقات إدارة الوقت لدى الإداريين الذين لم يشملهم البحث والطرائق الكفيلة بالتغلب على هذه المعوقات.
٣. تقييم واقع إدارة الوقت للأكاديميين الذين لا يشغلون مناصب إدارية في الجامعات.
٤. إعداد دراسة مقارنة حول إدارة الوقت في الجامعات بين جامعات القطاع وجامعات الضفة الغربية.

٥. إعداد دراسة حول إدارة الوقت في المعاهد والكليات المتوسطة الفلسطينية.
٦. دراسة مقارنة بين مضيعات الوقت لدى موظفي المؤسسات الحكومية ونظرائهم في المؤسسات غير الحكومية.

## المراجع


١. القرآن الكريم.
٢. السنة النبوية
٣. أبو رمضان، نجوى نعيم، ٢٠٠٤: " قياس مستوى الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. أبو شيخة، نادر أحمد، ١٩٩١، إدارة الوقت، عمان، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
٥. أبو شيخة، نادر والقريوتي، محمد قاسم، ١٩٩٣، إدارة الوقت لدى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، المجلد ٢٠ (أ)، العدد (١).
٦. أبو وطفة، محمود مرزوق، ٢٠٠٢، "واقع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وسبل تطويره من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، مكتبة الجامعة الإسلامية - غزة.
٧. إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد السابع والأربعون، المجلد الثاني عشر، ١٩٩٨.
٨. بابين، روين، ترجمة تمام الساحلي، ١٩٩٢، الدليل العملي للقيادات الإدارية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٩. بيتل، ليستر آر، ترجمة محمد نجار، ١٩٩٩، إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
١٠. الجاسر، عفاف بنت محمد صالح،٢٠٠٢، فعالية برنامج التدريب مقترح في تنمية كفاية إدارة الوقت التعليمي لدى معلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، العدد السادس والعشرون، الجزء الثالث.
١١. جامعة الأزهر، الدليل العام، غزة، ٢٠٠٤.
١٢. الجامعة الإسلامية، دليل الجامعة، غزة، ٢٠٠٤.
١٣. جامعة الأقصى، دليل الجامعة، غزة، ٢٠٠٤ -٢٠٠٥.
١٤. جريسمان، يوجين، ١٩٩٨، نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية، أمريكا، فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحون وقتهم، الرياض، توزيع المؤتمن التجارية.
١٥. الجريسي، خالد عبد الرحمن بن علي، ٢٠٠١م ، "إدارة الوقت من منظورين الإسلامي والإداري"، رسالة ماجستير - كلية الإمام الأوزاعي - بيروت.
١٦. الجريسي، خالد عبد الرحمن بن علي، إدارة الوقت رؤية إسلامية، الرياض، ٢٠٠١.
١٧. الجعفري، محمود، لافي، دارين،٢٠٠٤، مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) رام الله.
١٨. دائرة الشئون الاقتصادية والتخطيط، منظمة التحرير الفلسطينية، "البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني للسنوات ١٩٩٤ -٢٠٠٠، التعليم العالي، صامد الاقتصادي، عمان، دار الكرمل، السنة ١٧، عدد ١٩٩، ١٩٩٥.

١٩. ديماس، محمد، ٢٠٠٠، فن إدارة الوقت، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
٢٠. الشراري، عبد الله بن محمد، ٢٠٠٤، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
٢١. الطراونة، محمد أحمد، ٢٠٠٠، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ٢٠٠٢.
٢٢. عبد الجواد، محمد أجمد، كيف تدبر وقتك بفاعلية، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى.
٢٣. عبيدات، سليمان، الكيلاني محمود، ١٩٩٧، كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد (١) المجلد ٢٤.
٢٤. العجمي محمد حسنين، ٢٠٠٠، الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢٥. عربيات، بشير محمد، ٢٠٠١، واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٢٨، العدد (١).
٢٦. علي، سعيد إسماعيل، ٢٠٠٣، إدارة الوقت في التعليم المصري، مجلة الدراسات تربوي، المجلد الثامن، الجزء (٥٤).
٢٧. القبلان، يوسف محمد، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر، بدون تاريخ.
٢٨. كوك، مارشيل، ٢٠٠١، إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة وتتمكن من إنجاز المزيد من المهام تحت ضغوط أقل، الرياض، مكتبة جرير، الطبعة الأولى.
٢٩. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، استانبول، الإدارة العامة للمجمعات وإحياء التراث، ١٩٨٩.
٣٠. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التعليم العالي في فلسطين، الواقع وسبل تطويره، سلسلة الدراسات (٣٨) الطبعة الأولى، مارس ٢٠٠٥.
٣١. المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
٣٢. مقداد محمد، حلس، سالم،٢٠٠١، "العوامل المؤثرة في أداء الطلبة في الجامعات الفلسطينية، مجلة رؤية، الهيئة الوطنية الفلسطينية، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد الخامس، كانون ثاني، الهيئة العامة للاستعلامات، غزة.
٣٣. الهواري، سيد، ١٩٨٢، المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٣٤. وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي لعام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥.