

إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من

وجهة نظر الموظفين

إعداد

مها طلال العازمي

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا


جامعة عمان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٧

### التفويض

أنا الطالبة مها طلال العازمي، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : مها طلال فهيد العازمي

التوقيع : 


التاريخ : 2007/4/15

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين .

وأجيزت بتاريخ : 2007/4/15

## التوقيع



رئيساً

عضواً

عضواً ومشرفاً

## أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي

الأستاذ الدكتور: حسن الحباري

الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابله

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا الجهد العلمي المتواضع ، ولا يسعني وقد شارفت على إتمامه إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور عاطف يوسف مقابلة ، وفاءً للجهد الكبير الذي بذله منذ اليوم الأول من إلتحاقي في برنامج الماجستير ، فكان خير موجه ومرشد ، وأشكر له إشرافه على هذه الرسالة التي أعطاها جل عنايته واهتمامه ، فأسدى علي نصحه ، وإرشاده ، فوجهني نحو الصواب والسداد ، فكان لتوجيهاته ، وملاحظاته ، واقتراحاته القيمة الأثر الأكبر في إثراء هذه الرسالة ، وإخراجها بالصورة التي آلت عليها الآن .  
كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة المكونة من

- الدكتور عباس عبد مهدي .

- الأستاذ الدكتور حسن الحياي .

لتكريمهما بمناقشة هذه الرسالة .

كما ويقتضي الوفاء مني أن اقر بالفضل ، وأتوجه بالشكر إلى أسرة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة بإدارييها الذين وقفوا إلى جانبي و قدموا لي يد العون والمساعدة .  
ولا يفوتني أيضا أن اقدر لأهلي ما تحملوه مني طيلة فترة دراستي ، فلم يتوان أحدهم عن تقديم كل الدعم والتشجيع والرعاية في أثناء دراستي ، مما كان له اكبر الأثر في إنجاز هذه الرسالة . وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء .

والله ولي التوفيق

الباحثة

مها طلال العازمي

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما  
إلى أبنائي فلذات كبدي  
إلى إخواني وأخواتي حبا وتقديرا  
إلى كل من أضاء طريق العلم وساعدني في إنجاز مهمتي وفاء واحتراماً  
أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

مها طلال العازمي

## فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات .....
ك	الملخص .....
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها .....
٢	مقدمة: .....
٥	مشكلة الدراسة .....
٦	هدف الدراسة وأسئلتها .....
٧	تعريف المصطلحات: .....
٧	حدود الدراسة .....
٨	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة .....
٩	أولاً: الأدب النظري: .....
٢٥	ثانياً: الدراسات السابقة .....
٣٤	ملخص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها: .....
٣٧	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....
٣٨	منهج الدراسة: .....
٣٨	مجتمع الدراسة: .....
٤٠	عينة الدراسة: .....
٤١	أداة الدراسة: .....
٤٢	إجراءات تطبيق الدراسة: .....
٤٤	المعالجة الإحصائية: .....
٤٥	الفصل الرابع نتائج الدراسة .....
٤٦	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: .....
٥٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: .....
٥٤	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات .....
٥٥	مناقشة نتائج السؤال الأول: .....
٥٧	مناقشة نتائج السؤال الثاني: .....
٦٠	التوصيات .....
٦١	المراجع .....
٦١	المراجع العربية .....

٦٤ ..... المراجع الأجنبية:

٦٦ ..... الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت بحسب الجنس، والمناطق التعليمية.	٤٧
٢.	توزع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت، بحسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.	٤٨
٣.	توزع أفراد عينة الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت، بحسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.	٥٠
٤.	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لأداء رؤساء الأقسام، في وزارة التربية، من وجهة نظر الموظفين، على كل فقرة من فقرات الإستبانة، مرتبة تنازلياً.	٥٦
٥.	نتائج اختبار (t-test)، للفرق بين إجابات الموظفين لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية، في دولة الكويت حسب متغير الجنس.	٦٠
٦.	نتائج اختبار: (t-test)، للفرق بين إجابات الموظفين لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت وفقاً للمؤهل العلمي.	٦١
٧.	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لإجابات موظفي وزارة التربية في دولة الكويت، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٢
٨.	نتائج تحليل التباين الأحادي، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٣



قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	٧٩
٢	أداة الدراسة بصورتها النهائية	٨٧
٣	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	٩٢
٤	كتاب رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا إلى معالي وزير التربية في دولة الكويت لتسهيل مهمة الباحثة	٩٣

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
. ١	أهمية إدارة الوقت	١٩

إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين.

إعداد

مها طلال العازمي

إشراف الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية: ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

تكونت عينة الدراسة من (١٩٥) موظفاً وموظفة، من العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧)، موزعين إلى (٣٩) موظفاً، و(١٥٦) موظفة. يعملون في وزارة التربية الكويتية، و مديرياتها في ست محافظات، ويمثلون ما نسبته (١٣%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم تحديد العينة بالطريقة العشوائية العنقودية.

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة؛ للتعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم، في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

أن المتوسط الحسابي لمستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين بلغ (٣,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٤٨)، مما يشير إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين، على الأداة ككل كان متوسطاً.

عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: ( $\alpha \geq 0,05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين بفاعلية في وزارة التربية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

التأكيد على عدم ترك رؤساء الأقسام مكاتبهم في أثناء ساعات الدوام الرسمي إلا للضرورة القصوى، وفي حالة مغادرة المكاتب في أثناء الدوام الرسمي، ينبغي العمل على تفويض صلاحيات رئيس القسم إلى من ينوب عنه حتى لا تتراكم الأعمال.

قيام وزارة التربية على إصدار التشريعات، والأحكام الرادعة، في حق كل موظف ورئيس قسم، يستغل وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.

# **Time Management Exercised by Department Heads at The Ministry of Education in The State of Kuwait as Perceived by Employees.**

**Prepared**

**By**

**Maha Talal Al – Azimi**

**Supervisor**

**Dr. Atef Magableh**

**Abstract**

This study aimed at finding out the level of time management of department heads at the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees through answering the following questions:

What is the Level of time management exercised by department heads of the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees?

Are there any significant differences in the Level of time management exercised by department heads of the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees attributed to gender, academic qualification, and experience?

The sample of the study consisted of (190) employees (males and females) of the total number of employees working for in the Ministry of Education during the academic year (2006-2007) . The sample consisted of (39) male employees and (151) females selected from six governorates and representing (12%) of the total population study. The sample was determined by using the cluster random technique.

The researcher constructed the instrument of the study to find out the level of time management exercised by the department heads of the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees through reviewing the literature , the previous studies, and the educational research related to the study.

**The results of the study were as follows:**

The "means" for the level of time management exercised by department heads of the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees amounted to (٣,٣٨), with a standard deviation. (٠,٤٨), which indicates that the status of time management exercised by department heads of the Ministry of Education in the State of Kuwait as perceived by employees was medium.

There were no significant differences at ( $\alpha > 0,05$ ) on the level of time management exercised by department heads at the Ministry of Education attributed to gender, academic qualification, and experience.

**The most important recommendations reached by the study are:**

The head of a department should authorized his deputy to take over when he leaves his office.

- The Ministry of Education should issue regulations and rules to prevent heads of department or employee from using offices hours for their own personal interests.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تتفاوت المجتمعات والأفراد فيما بينها في تقدير قيمة الوقت. ويرجع ذلك إلى المستوى الحضاري للمجتمعات، والأفراد، وإلى النمط الإداري، والفكري، الذي يسود المجتمع. فالمجتمعات لا تنظر إلى عامل الزمن نظرة جدية دقيقة، ويسيطر على تفكير أبنائهم بعض الأمثال التي ورثوها عن الآباء، والأجداد، التي تدفع الإنسان إلى التكاسل.

إن استثمار الوقت بشكل فاعل كما أشار إليها الخضيرى (٢٠٠٠)، من أهم مهارات الرؤساء. إذ يعمل كل منهم على الارتقاء بسلوكه، وعاداته، بالشكل الذي يحقق أعلى درجة لاستثمار الوقت. ويقوم كل منهم بتدريب ذاته على حسن استثمار الوقت. حتى يصبح الأمر عادة سلوكية لديه. وقد يقتضي ذلك الأمر من بعضهم تغيير بعض العادات القائمة لديهم، واستبدالها بسلوك إدارة الوقت، فكثير من متخذي القرار يكتسبون عادات سيئة تلتهم الوقت، وتضعهم تحت ضغط، وقلق وتوتر، وفي الوقت ذاته لا تمكنهم من القيام بأعمالهم، وفقا لما هو مخطط لهم، ومن ثم نجد كثيرا من رؤساء الأقسام يعانون من ضياع الوقت، بل تضيع منهم ساعات غالية الثمن، وهم يرقبون أخطاء يتصيدونها مرؤ سيهم ، في وقت كان يمكن أن توجه هذه الساعات إلى الإنتاج، والإبداع، والابتكار، وليس إلى اختلاق المشكلات ووضع العقبات، التي تلتهم الفكر، والجهد والوقت للعاملين في العمل. ومن ثم فقد آن الأوان لكل متخذ للقرار أن يحسن توظيف الوقت، لأجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

ويتضح من وجهة نظر بلندر نجر و سنبس (Blendinger & Snipes, ١٩٩٦) أن أهم العلامات التي تدل على المدير المستثمر لوقته أنه يعرف كيف يتعامل مع الناس ، ومن هذه الفئة من لا يعرف كيف يتعامل مع زملائهم ومرؤوسيهم الذين يقطعون عليهم عملهم ، وهم لا يعرفون كيفية التفويض بشكل فعال ، بل يدعون الغير يرسمون لهم حياتهم العملية .



تمثل عملية إدارة الوقت في المشروعات حسن استثمار لكافة العوامل، و العناصر المتاحة من أجل: تعظيم، وزيادة الإنتاجية، والقضاء على الفاقد، والمهدر، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مزيد من الفاعلية والإنتاجية، والى مزيد من الجهد المنظم المحفز والمعرض على الكفاءة، و التحسين، والتطوير، والتميز، والإبداع (McCay, ١٩٩٥).

فالوقت عنصر نادر غالي القيمة، وعلى الرغم من كونه متاحا ومتوفرا، إلا أنه غير قابل للعودة والاستعاضة من جديد . فعندما لا يستثمر الوقت ، فإنه يمضي إلى غير رجعة. ومع ذلك ، فإننا نعامله على أنه لا قيمة له. كما لا يمكن لأي شخص أن يوقفه أو يبدأ بتشغيله، إضافة إلى استحالة استبداله، فلا بد أن يستثمر بشكل كامل بكل جزء منه هاينز(٢٠٠٦).

يستفاد في تنظيم الوقت كأي تنظيم أو إدارة من التحليل و التخطيط، ولكي يستطيع فهم و تطبيق مبادئ تنظيم الوقت، لا يقتصر على معرفة كيفية تنظيم الوقت فقط، بل إلى المشكلات التي تواجهه عند استثماره وهكذا بالاستطاعة تعلم كيفية رفع مستوى الكفاءة والمقدرة، من خلال تنظيم أفضل للوقت. حيث إن الوقت هو العنصر الأكثر مرونة في الوجود، ولكن لا يستطيع القول إنه يمكن إدارته بفاعلية، وإن لم يستطاع إدارته، فإنه لا يستطيع إدارة أي شيء آخر (Mackenzie, ١٩٨٩).

وإدارة الوقت هي فن، وعلم، واستخدام رشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة، والاتصال. (الخصيري، ٢٠٠٠).

وقد اورد الصيرفي (٢٠٠٦) بان إدارة الوقت هي عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الوقت، بما يمكن من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة، في وقت قصير، وقد أورد كيلاني ( ٢٠٠٥ ) أن إدارة الوقت هي الطرائق، والوسائل التي تعين المرء على الإفادة القصوى من وقت عمله في تحقيق أهدافه، و خلق التوازن في حياته، ما بين الواجبات، و الرغبات، والأهداف. كما أن إدارة الوقت تعني تلك الجهود الخاصة بالتخطيط، وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة، والفاعلية، بالأسلوب الذي يمكن الرئيس من استخدامه في تحقيق

الإنجاز الأفضل لأهدافه الشخصية، وأهدافه في مجال العمل، أي إن إدارة الوقت هي إدارة الفرد لنفسه بنفسه، وتوجيه مشاعره وأفكاره، و إمكاناته نحو الأهداف، والإنجازات التي يصبو إلى تحقيقها في العمل.

إن الهدف الرئيس لإدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت، أو تحقيق أكبر منفعة، أو مصلحة، أو مردود يتحقق من استثمار الوقت المتاح، سواء للمشروع أم للأفراد العاملين فيه. فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة ممكنة. (هاينز، ٢٠٠٦)

إن استثمار الوقت، وإدارته تعني بالدرجة الأولى بناء ركيزة أساسية لإعادة ترتيب أولويات، وعادات العمل، وبشكل يعظم الاستفادة من عنصر الوقت المتاح، وفي الوقت ذاته يقضي على الفاقد، والمهدر. (Marsh، ١٩٩١).

والإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدم الوقت بكفاءة، ومن هنا تظهر أهمية الوقت، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند رؤساء الأقسام، وتقدير أهميته، فليس المهتم ما يقوم به رؤساء الأقسام من أعمال خلال أوقاتهم، بل المهتم ما يحصلون عليه من نتائج من خلال هذه الأوقات، أي إن النتائج هي التي يتم حسابها، وليست الأعمال ولا الأنشطة (البرادعي، ٢٠٠٤).

أشار أبو شيخة ( ١٩٩١ ) إلى زيادة الاهتمام لدى المشتغلين بإدارة الوقت خلال العقدين الأخيرين لعدة أسباب منها: زيادة توقعات المؤسسات، والتنظيمات، لما يجب أن يحققه أفرادها والعاملون فيها، وتعقد بيئات العمل لمختلف أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وارتفاع معدلات التغير السنوية بشكل يفوق قدرة الفرد على استيعابه. ومن هنا فإن على المديرين أن يحددوا أولوياتهم، ويدركوا واجباتهم، ومهامهم، حتى تأتي جهودهم متناسبة مع النتائج التي سوف يحققونها.

إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير أو رؤساء الأقسام تحدد قيمهم واتجاهاتهم في العمل، ومدى إدراكهم لقدراتهم على التأثير، والرقابة على البيئة المحيطة بهم، وإدارة الوقت

ليست وسيلة لتوافره؛ ذلك أن كل فرد يستثمر الوقت وفقاً لأولوياته ، وخطته، وإجراءاته، إنما يعني إدارة الوقت، والاستعمال الفعال له، بحيث ينجز الفرد الأعمال المهمة. (الأزهري، ١٩٩٣). إن المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت ، كبيرة ومتعددة الجوانب ، فهي تشمل بصورة عامة جميع جوانب التنفيذ في العملية الإدارية والتي تشمل شؤون الموظفين ، والطلاب ، والمناهج والأبنية ، والرقابة ، والمالية. ويحتاج تسيير ذلك إدارة فاعلية للأقسام وإلى تركيبة إدارية بحيث يتمكن رؤساء الأقسام بالتنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية من اتخاذ القرارات في جميع مجالات العمل التي تخص العمل وخدمة العملية التعليمية والمجتمع المحلي ، وهذا كله لا يتحقق إلا بإدارة فاعلة للوقت لإنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المرسومة لكل قسم من هذه الأقسام (وزارة التربية، ٢٠٠٦).

#### مشكلة الدراسة

تنشأ مشكلة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت في المستويات الإدارية المختلفة إذ تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد. و الملاحظ أن هناك تزايداً دائماً ومستمرًا في مهامهم وواجباتهم، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقى للمناصب العليا. ومن الطبيعي ألا يستطيع رئيس القسم زيادة عدد ساعات اليوم حتى تواجهه متطلبات المهام، والواجبات الجديدة التي تضاف إليه. ولكنه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام، والمتطلبات، ويقوم بأداء ما يتطلبه موقعه الجديد، دون الإصرار على الاحتفاظ بالقديم. ويفتقد كثير من رجال الإدارة هذه المقدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال و تراكمها وتعطل كثير منها، مما ينعكس أثره على العمل والعاملين، وعلى النتائج النهائية للمنظمة.

ويكمن إحساس الباحثة بمشكلة الدراسة من خلال الشكوى الدائمة من قبل المراجعين لمركز وزارة التربية الكويتية والمديريات والأقسام التابعة لها بعدم إنجاز الأعمال المطلوبة لهم في

الوقت المحدد، وكذلك كثرة الشكوى في الإعلام والصحف المحلية، وبين الأفراد سواء أكانوا مواطنين أم مقيمين في دولة الكويت .

وعلى الرغم من أهمية الوقت إلا أنه لم توجد دراسات ميدانية في دولة الكويت حسب علم الباحثة حول إدارة الوقت، وذلك لعدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، على الرغم من وضوحها في الدين الإسلامي، مما ينجم عنه سوء إدارة وإهدار للموارد، إذ لا يوظف وقت العمل الرسمي ولا يستثمر بشكل فاعل، لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف مراجع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:  
ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية، من وجهة نظر الموظفين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة ، والجنس؟  
أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها، من أهمية عنصر الوقت بوصفه عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج، و مورداً أساسياً من موارد أي مؤسسة.

ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسات الجهات الآتية:

رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت للارتقاء بأدائهم الإداري، من خلال تعريف مستوى إدارتهم للوقت.

وزارة التربية الكويتية، من خلال تعرف جوانب القوة والضعف، في إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام.

وزارة التربية الكويتية، وذلك من خلال التركيز على عقد دورات تدريبية، لرؤساء الأقسام في إدارة الوقت.

الموظفون والموظفات في وزارة التربية الكويتية، من خلال تعرف مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء أقسامهم، لما يمكن أن يسهم في التغلب على مشكلات إدارة الوقت.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

- الوقت (Time) : الفترة الزمنية، ليوم العمل الرسمي الكامل، في الأقسام التابعة لوزارة التربية، والذي يبدأ من الساعة السابعة والنصف صباحاً، وينتهي في تمام الساعة الثانية مساءً. ( ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٦ )

- إدارة الوقت : هي استعمال لغة عمل رسمي استعمالاً فاعلاً؛ لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل الرسمي، والتي يجب إنجازها في أثناء ساعات الدوام الرسمي. (هلال، ٢٠٠٤)

- الموظف : هو الشخص الذي يعمل لحساب جهة معينة، حكومية، أو غير حكومية؛ من أجل تأدية واجب معين، مقابل أجر معين ( ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٦ ) .

- رؤساء الأقسام: الإداريون الذين يعملون في وزارة التربية في دولة الكويت للعام (٢٠٠٥-٢٠٠٦)، الذين يحملون مؤهلاً علمياً، لا يقل كحد أدنى عن درجة الدبلوم. (وزارة التربية الكويتية، ٢٠٠٦).

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين، و الموظفين العاملين في وزارة التربية ، وفي أقسام المحافظات الآتية : العاصمة، والفروانية، وحوالي، والجهراء، ومبارك الكبير، والأحمدي للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالوقت، من حيث أهميته وكيفية توظيفه إلى أقصى حد ممكن فضلاً عن إدارة الوقت، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية، والأجنبية، المتعلقة بموضوع إدارة الوقت.

#### أولاً: الأدب النظري:

يحظى موضوع الوقت وكيفية إدارته باهتمام علماء الإدارة؛ نظراً لأهميته أمام التطور الكبير الذي شهدته إدارة المنظمات، في الوقت الحاضر. إذ إن توافر الوقت أو عدمه يعد من المشكلات الملحة التي تعاني منها الإدارة، ومن الغريب أن ساعات العمل الطويلة التي يقوم بها بعض المديرين، لا تؤول غالباً إلى الإنجاز، في حين أن بعض رجال الإدارة الذين ينظمون وقتهم بطريقة ناجحة، يتوفر لهم الوقت اللازم والضروري، للتفكير في المشكلات الأساسية بالعمل، وفي شؤونهم خارج العمل، بما يهيئ لهم حياة أفضل.

#### مفهوم الوقت

يعتبر الوقت من أبرز عناصر عملية التخطيط، حيث ترتبط هذه العملية بطريقة استخدام الوقت والسيطرة عليه، حتى صارت النظرة إلى الوقت تحدد فلسفة معينة، كأنها تحدد فلسفة الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم، وتحدد فلسفة المؤسسات في أهدافها وبرامجها ونشاطاتها، وتحدد فلسفة المجتمع في نموه وتطوره (كيلاني، ٢٠٠٥).

#### الوقت (Time) :

أوضح الشيبيني (١٩٩١) أنه من الصعب إعطاء تعريف دقيق، ومحدد للوقت، لكن يمكن إدراك بعض خصائصه، فالوقت يمر بسرعة محددة ثابتة، وأنه يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم، لا يمكن إيقافه، كأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم، مبتدئ من ماضٍ بعيد، ومنتجه إلى مستقبل غير معلوم، إلى ما شاء الله.

لذلك يعد الوقت وحدة قياس، محددًا بالساعة، وأجزائها، فاليوم ( ٢٤ ساعة)، يمضي الوقت بنظام نحو الأمام، دون تأخير أو تقديم، بلا توقف، أو تراكم، أو تبديل. فالوقت مورد مهم من موارد الإدارة إذا لم يكن أهمها، حيث يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى، وهو بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان. ومع ذلك لا نجد الحرص الذي يتناسب وهذا المورد الفريد من نوعه، والضروري لكل شيء في الوجود، وإن وجدت اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت، وقيمته، وأهميته، بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وحتى بين أفراد المجتمع الواحد (الصرن، ٢٠٠٠).

خصائص الوقت :

على عكس الطاقة، والمال، والمهارة كمورد؛ فإن للوقت خصائصه، تميزه عن غيره من الموارد، يمكن بلورتها على النحو الآتي (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٣٢) :

سريع الانقضاء، يسير بالسرعة والوتيرة نفسها، ويستحيل استرجاعه.

مورد نادر لا يجمع، ولا يعوض.

لا يمكن تخزينه أو إحلاله.

لا يباع ولا يشتري، لا يسرق، لا يقترض، لا يوفّر، ولا يغير.

مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.

"أنواع الوقت الإداري"

قسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسة كما أوردها عليان (٢٠٠٥) على النحو الآتي:

الوقت الإبداعي:

و يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، و تنظيم العمل، وتقويم مستوى

الإنتاج.

يلاحظ أن كثيرا من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، وتواجه المشكلات

الإدارية في هذا النوع بأسلوب علمي منطقي لتقديم حلول منطقية فاعلة.



الوقت التحضيري:

يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء بالعمل لجمع معلومات، أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات قبل تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطى الإداري من النشاط ما يتطلبه من وقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية، التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري.

الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى الآخرين، ويدخل في هذا النوع مسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط مسؤول المؤسسة بمؤسسات وجمعيات أخرى في المجتمع، وحضور ندوات، و تلبية دعوات، فحجم النشاطات كبير يحتاج لوقت كبير للإداري، فعلى الإداري أن يحدد مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه أو تفويض شخص لذلك.

وصنف المسيليم (١٩٩٨) أنواع الوقت على النحو الآتي:

وقت العمل.

وقت القلق.

وقت الفراغ والراحة.

الوقت الحر.

وقت الذروة.

وقت الأشغال.

وقت النوم.

## مجالات الوقت الرئيسة

حدد الخضيرى (٢٠٠٠) بان للوقت أربعة مجالات رئيسة هي:

وقت النوم ويقسم إلى ثلاثة أوقات هي: (الاسترخاء والاستغراق والإيقاظ).

وقت العمل ويقسم إلى وقت المواصلات، ووقت الاتصالات، واللقاءات، ووقت العمل التنفيذي

وقت الأسرة والعائلة، ويقسم إلى الطعام والوجبات، و مشاهدة التلفاز، وحل المشكلات العائلية

وقت الترفيه، والتسلية، والاستمتاع : ويقسم إلى لقاءات النادي أو المقهى، ولقاء ممارسة

الهوايات الرياضية، ووقت الانفراد الخاص بالذات.

### إدارة الوقت

تعني إدارة الوقت إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة

ضمن الوقت المتاح، وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما فيها الوقت (الكايد، ١٩٩١).

إن إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليات الفرعية الآتية:

التعرف إلى كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات للحصول على معلومات دقيقة.

تحليل سجلات الوقت لمعرفة أكثر الأوقات التي تصرف على أية أنشطة.

التقييم الذاتي، ومنه تقييم القدرات، وما يستطيع المدير القيام به .

تحديد الأهداف والأولويات.

إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.

تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق زمن محدد.

تبني أساليب وحلول، لمواجهة مشكلات الوقت.

المتابعة وإعادة التحليل، لأجل التطوير.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان الوقت يرتبط بكل عمليات الإدارة و نطاقها مما يزيد من أهمية امتلاك رئيس القسم مهارة إدارة الوقت.

يرجع الاهتمام المتزايد، لدى المشتغلين بإدارة الوقت من خلال العقدين الأخيرين إلى عدة أسباب كما أوردها عابدين (٢٠٠١) منها:

ازدياد توقعات المؤسسات والمنظمات، لما يجب أن يحققه، أفرادها العاملون فيها.

تعقد بيئات العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية .

ارتفاع معدلات التغير السنوية، بشكل يفوق قدرة الفرد على استيعابه.

من أساسيات إدارة الوقت الفعالة أن تحدد مسبقا كيف تريد استخدام كل جزء من الوقت، ويعني هذا أن تعرف على وجه الدقة كيف تنوي استغلال كل دقيقة من وقتك من خلال الأيام القادمة ، إذ إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير، تحدد قيمه واتجاهاته بالعمل ومدى إدراكه لمقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوافر ذلك فكل فرد يستعمل الوقت وفقا لأولوياته، وخطته وإجراءاته إنما يعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له بحيث ينجز الفرد المهمة من ناحية، و يستمتع بنشاطات حرة للذات من ناحية أخرى (Robert , ١٩٩٨).

تعد إدارة الوقت إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام، و الأهداف في أي منظمة، وإذا كانت واجبات الوظيفة، ومسؤولياتها، و الأهداف المتوقعة محددة، من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير ، فإن ما يرغب في إنجازه، أو تحقيقه، يحدده النظام القيمي الخاص به (الكايد،١٩٩١) .

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح ، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ،وتطبيقها على مكان دون غيره، ولكن ارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بالعمل الإداري، حتى أصبح ينظر إلى تطبيقه بمنظار ضيق، ولقد ارتبطت كلمه الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط،

و التقييم المستمر لكل النشاطات، التي يقوم بها الشخص من خلال فترة زمنية محددة ، تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة، في استغلال الوقت المتاح؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وإزالة الوقت الضائع و تقليله ( السمان ، ١٩٩٨ ) .

وإدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للمصادر المتاحة بما فيها الوقت لتحقيق المصالح، والأهداف الشخصية. ( Ferner , ١٩٩٥ ) .

وبصورة عامه، الإدارة فن، وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، و التنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية، ونوعية معا في اللحظة ذاتها (الطويل،١٩٨٦). أهمية إدارة الوقت

تبرز أهمية إدارة الوقت كما أوردها حموده (٢٠٠٣) فما يأتي إنها تساعد على:

تحديد سليم للاختصاصات، ومنع التعارض والتقارب فيما بينها.

تعميق الشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه المشروع وإنجاحه.

استخدام أساليب المشاركة، والتفاعل البشري، و زيادة الإحساس بالآخرين العاملين بالمشروع،

واستخدام التنسيق المبكر، وأن العاملين بالمشروع شركاء وليسوا متنافسين.

سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الأمن والوقت.

سلامة التنظيم المرن، فيما يخص الموظف، والمهام داخل المشروع.

سلامة التحفيز، وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها، و تفعيل كافة

إمكاناتها لخدمة المشروع،

سلامة التوجيه الإيجابي لأقل السبل جهدا، أفضلها لتحقيق الإنجاز المطلوب،

إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وإبداعات الأشخاص، وتشجيع الابتكارات والاختراعات

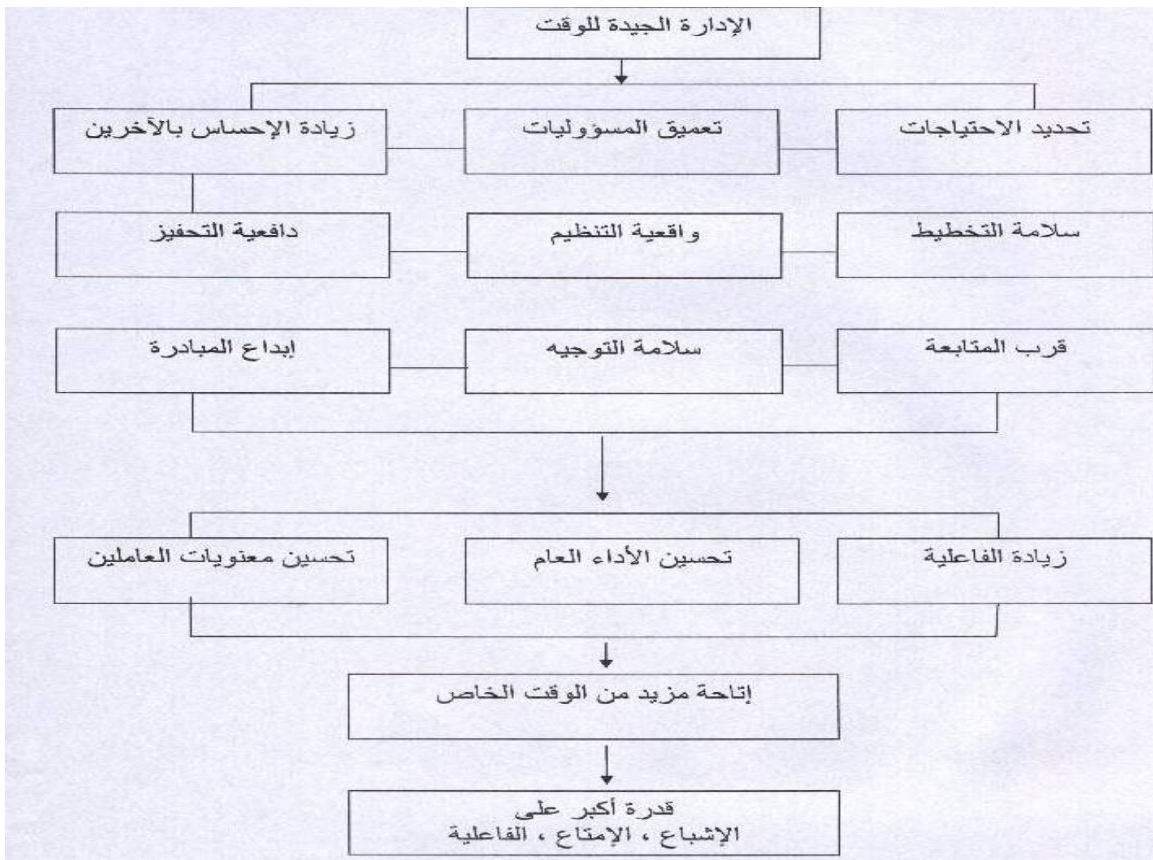
في مجالات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وتنمية الكوادر البشرية

أن إدارة الوقت كما اوردها الصيرفي (٢٠٠٦) تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد، يسمح بالتفاعل الإيجابي للقوى للأفراد العاملين في المنظمة، وإن بذل كل الجهود من العاملين يؤدي إلى:

زيادة الإنتاجية الفردية، والجماعية للعاملين.

تحسين الأداء العام.

تحسين مستويات العاملين. والشكل (١) الآتي يبرز أهمية إدارة الوقت.



## شكل ( ١ )

### أهمية إدارة الوقت

#### خصائص إدارة الوقت

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث إنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل. وبغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حياتنا فإن الله يهبنا يومياً القدر نفسه من الوقت وهو ٢٤ ساعة، ويوزع هذا القدر على جميع أفراد المجتمع بالتساوي، لا فرق بين غني و فقير. على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته. ويمكن القول أيضاً إن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدماً. ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجد في الدول الأقل تقدماً أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى. والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية. (البرادعي، ٢٠٠٤).

و للوقت خصائص كما أوردها عبوي (٢٠٠٦) ، على النحو الآتي :

إدارة الوقت أمر مشاع لجميع الأفراد متاح للجميع، يحق لهم استخدامه وفقاً لإدارته. قابل للاستثمار والاستغلال، بدون قيود وحدود، لأنه الوجه الآخر لعملة الحياة. لا يتوقف، ولا يتردد، بل دائم الاستمرار، قابل للتقسيم والتجزئة إلى مالا نهاية. لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا إتاحتته أكثر مما هو متاح، كما لا يمكن شراؤه. يحتاج الوقت إلى فهم وإدراك شمولي عميق وواسع، لأنه عملية متكاملة ذات أبعاد ومضامين سلوكية ذاتية التفاعل.

#### كيفية إدارة الوقت

أورد هلال (١٩٩٥)، مجموعة من التوصيات لكيفية إدارة الوقت ، هي:

- \* الاحتفاظ بدفتر تخطيط المواعيد لتدوين المواعيد وكذلك الأفكار والأهداف، ويفضل استخدام الأدوات الإلكترونية الحديثة الصغيرة الحجم؛ لما فيها من سرعة الإجراءات.
- \* جعل الأهداف طويلة المدى شهرية وليست أسبوعية قصيرة وذلك لجعلها واضحة غير غامضة.

- \* صنع الأهداف طبقا للرغبة في تحقيقها، حتى لا تفشل.
- \* جعل تقييم النتائج شهريا، حتى لا يبهر المرء بما حقق من نجاح في أحد الشهور، وحتى يراجع أهدافه حين الفشل، في شهر، أو شهور معينة.
- \* التخطيط للأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف اليومية، وطرح الروتين من العمل، وبدء اليوم بالأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف، من محادثة هاتفية أو كتاب رسمي أو زيارة...
- \* تقييم الوقت من خلال مراجعة العمل المنجز، والأنشطة، ولو لدقيقة قبل البدء بمهمة جديدة.
- \* استخدام الساعة باقتصاد، وعدم جعلها تسيطر على الأفكار والابتكارات، لأنها قد تصبح مصدر خوف ورعب.
- \* إدراك قيمة الوقت بكل دقيقة وثانية، وليس بالساعة، حتى لا يهدر الوقت، وحتى تستغل إمكاناته.
- \* يستغل الوقت كقيمة تماما، مثل الموارد المتاحة، بل بدقة أكثر، لأن الهدر فيه لا يمكن تعويضه.
- \* الوقت المملوك هو الحاضر، أما الماضي فقد ذهب وأصبح ذكرى، والعلاقة بين الوقت الحالي والماضي، هي الدروس المستفادة، والإنجازات والمكاسب، فلا يمكن تعديل الماضي، ولكن يمكن تطوير الحاضر.
- وتتم عملية إدارة الوقت وفق عملية منهجية متكاملة الجوانب والأبعاد ، فعملية إدارة الوقت ذات طبيعة هيكلية وعملية تنفيذية في الوقت ذاته، وهي عملية تبني على الواقع العملي التنفيذي في إطار رؤية مستقبلية إيجابية لتفعيل عنصر الزمن، وتحقيق أقصى إفادة منه، ولذلك فهي تشمل عدة جوانب رئيسة هي:
- الجانب الأول: قياس دقيق و إحاطة كاملة وشاملة و تفصيلية بالأوضاع و الظروف والأحوال و الزمن الذي تستغرقه العمليات التنفيذية داخل المشروع عند القيام بها، و ممارستها من قبل التنفيذيين.
- الجانب الثاني: تحليل ودراسة للزمن و النشاط الذي تم قياسه.(الخضيري،٢٠٠٠)
- طرائق استثمار الوقت

أورد العمارة (٢٠٠٢) مجموعة من الطرائق لاستثمار الوقت وعلى النحو الآتي:

- طريقة التقويم:

يقوم الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقا، والالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان، قد يكون التقويم يوميا، أو أسبوعيا، أو شهريا، وذلك حسب طبيعة العمل، ومقدرة الإداري على التحكم في الجدولة الزمنية.

- طريقة دراسة الأنظمة:

يتم تقسيم العمل الموجود في المنظمة إلى أنظمة معينة، كل نظام له مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وغير ذلك، ثم تحلل هذه الأنظمة للتعرف إلى العمليات والنشاطات الجزئية، المكونة لكل نظام، ثم يتم متابعة النشاطات للوصول إلى مخرجات النظام، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة النشاطات الجزئية التي يجب حذفها، أو تعديلها، أو تبسيطها؛ لتقليل الوقت الخاص بهذا النظام.

- طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط:

يسجل الإداري كافة الأنشطة، والأوقات المحددة له في قائمة الواجبات اليومية، والأسبوعية، ويحدد في القائمة كل ما يتعلق بالنشاط لإنجازه من نوعية، وهدف، ووقت، ومكان، وعدد الأفراد بعد انقضاء يوم أو أسبوع من العمل، يقوم الإداري بتحليل قائمة الواجبات اليومية، والأسبوعية، للتعرف إلى النشاطات التي استنفدت وقتا أكبر، على النشاطات التي لم تكن محددة مسبقا، بعد التحليل يخرج الإداري بموقف جديد، بشأن النشاطات التي يجب معالجتها؛ لتوفير وتنظيم إدارة الوقت. ويقوم الإداري بعد ذلك بتنفيذ الاقتراحات، والتعديلات، على القائمة الجديدة للنشاطات.

- طريقة نظم التذكير:

تتضمن على عدة نظم فاعلة تذكير الإداري بالتزاماته، ومواعيده؛ لينجزها في وقتها المحدد، ومن هذه الأنظمة:

\*



نظام المذكرة الجيبية : لتدوين المواعيد، وكذلك الأفكار، والأهداف، وتستخدم الأدوات الإلكترونية الحديثة الصغيرة الحجم، بديلا عن المذكرة الورقية القديمة.

\* نظام اللوح الرقابي: لوح مكتوب عليه الأنشطة، وما يتعلق بها؛ لإنجاز العمل في الوقت المناسب، يمكن للإداري من خلاله معرفة الخلل، ثم إجراء التعديلات اللازمة ، وقد أصبحت شاشات الحواسيب بديلا عن اللوح الرقابي.

\* نظام العلامات الملونة: تميز النشاطات الهامة، أو العاجلة، بألوان معينة؛ كالأحمر، وكذلك النشاطات التي تليها بالأهمية، بلون آخر، ويتم هذا النشاط بوضع ورقة ملونة، ذات دلالة خاصة على الملف المعني.

#### عوامل ضياع الوقت

إن عدم تخطيط الوقت لأداء الأنشطة ، يعني أن تتحكم هذه الأنشطة في وقت رئيس القسم و تتداخل وتزدحم في أوقات معينة ، ويكون جهد المدير في هذه الحالة مركزا على التعامل مع المشكلات الناتجة عن هذا التداخل عن طريق التأجيل أو الهروب أو الإحالة للآخرين ، دون توافر الفرصة للدراسة واتخاذ القرار السليم (Savage, 1990) .

وقد أورد سيباني (٢٠٠٠) العوامل المسببة لضياع الوقت بشكل عام وعلى النحو الآتي:  
سوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم .

تضخم عدد العاملين.

عدم كفاية المعلومات، وأنظمة الاتصال.

التردد والمماطلة، في اتخاذ القرار، أو اتخاذ قرارات متسرعة.

التفويض غير السليم.

سوء ترتيب الأولويات، والاهتمام بالمسائل الروتينية.

المقاطعات أثناء العمل، ومنها الزيارات المفاجئة.

المجاملات، والتفاعل الاجتماعي المبالغ فيه.

المكالمات الهاتفية، و قراءة الصحف، و كتب الصادر والوارد.

تنفيذ المهمة، قبل التفكير، أو التخطيط لها .

مقترحات للتعامل مع مضيعات الوقت:

أورد (الشافعي، ٢٠٠٢) مقترحات للتعامل مع مضيعات الوقت على النحو الآتي:

١-الزيارات والزوار:

تعد الزيارات والزوار من المشكلات التي تواجه المدير ولكي يتعامل معها لا بد من جعل المقابلات عن طريق السكرتير، وجعل جزءاً منها خارج المكتب، مع اختصار الحديث قدر الإمكان، مع عدم المجاملات.

عدم تبني سياسة الباب المفتوح؛ بل إغلاقه عند الحاجة.

العمل على مقابلة المرؤوسين، فهذا يقلل من الزوار.

أن يحدد المدير جدول أعماله؛ لأن هذا أكبر عدو للمقاطعات.

٢-المكالمة الهاتفية:

يعد الهاتف لعنة للإدارة أو رحمة لها إذ إن كثيرا من المديرين يصبحون عبيدا للهاتف، عندما لا يملكون المقدرة على محاسبة الآخرين، بل يرون في الهاتف، والسكرتير، القوة لجمع المعلومات ضد المقصرين.

على أن يستخدم الهاتف في الحالات التالية:

لتوفير خطوات، أو مراحل معينة.

للمعلومات الفورية.

معرفة مدى تقدم سير العمل.

بقاء الاتصال مع الآخرين.

اتخاذ قرارات روتينية.

ولا يفضل استخدام الهاتف، كبديل عن رسائل رسمية مكتوبة، أو حل مسائل حساسة.

٣-الاجتماعات:

تعد الاجتماعات في المنظمة من الأمور المهمة والتي يدعو المدير لها أو يدعى إليها لأمر تخص

العمل في المنظمة:

ولأن الاجتماع يمر بمراحل إعداد، وتنفيذ، وتقييم، ومتابعة؛ فلا بد من اللجوء إلى المقترحات الآتية، حفاظاً على الوقت وصوناً له من الضياع:

التحضير للاجتماع بصورة جيدة، و تحديد الأهداف بوضوح.

إمداد المشاركين ببنود الاجتماع، و جدول الأعمال .

مقاومة أي مقاطعة، تؤدي إلى الخروج عن موضوع الاجتماع .

الاجتماع للضرورة.

اختيار المشاركين بعناية، ودعوة المعنيين فقط .

٤- الإنجاز:

للحفاظ على الإنجاز من خلال الوقت المحدد لا بد من اللجوء إلى المقترحات الآتية:

-إدراك أهمية الوقت.

-تحديد الأولويات.

- وضع تقديرات زمنية واقعية.

-عدم النقص في العاملين.

-الطموح المعتدل للإنجاز.

-عدم المبالغة للعامل في الظهور بمظهر المتعاون، من غير المقدرة على أبعديات

الاتصال الجيد، من خلال الوسائل الفاعلة،

- التجارب، والخبرة، والتدريب، ووضوح القصد، كل ذلك يؤدي إلى نتائج جيدة.

٥- الإدارة بالأزمات:

تصبح هذه الإدارة عنوان فشل؛ حين عدم توقع الأزمة، لوضع الحلول لها؛ لذلك يقترح ما يلي:

إدراك أهمية الإدارة بالأزمات.

توقع حدوث المشكلات، وإعداد خطط الطوارئ

عدم التعامل مع المشكلة على أنها أزمة.

التقديرات الواقعية للوقت.

توقع أعطال آلية، وأخطاء إنسانية.

توقع حدوث كوارث، والاستعداد لها.

٦-السلطة و المسؤولية:

حفاظا على الوقت؛ لا بد من اللجوء إلى المقترحات الآتية، من خلال وضوح ما يلي:

إيضاح مسؤولية المدير، وغيره .

وجود المنصب، والتوصيف له .

منع اغتصاب الآخرين للسلطة.

التوصيف الوظيفي المحدد، وليس العمومي .

التأكيد على وجود المسؤولية، وممارسة القيام بالمبادرات؛ من خلال المحاسبة على النتائج،  
والمكافئات.

انتقاء العاملين، المؤهلين بدقة.

استثمار الوقت وإدارة مضيعاته:

أورد الصرن (٢٠٠١)، أنه يتم التغلب على معوقات إدارة الوقت من خلال التعامل مع عوامل  
هدر الوقت من خلال محورين إذ يطلب التحول إلى نمط جديد من السلوك، والتنازل عن عاداتنا  
السلوكية المضيعة للوقت، في سبيل تطبيق طرائق أفضل لاستغلال الوقت المتاح:  
المحور الأول: القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام، ومجال إشعاع إيجابي  
على الآخرين.

المحور الثاني : الانتباه بشدة ويقظة إلى ثغرات الوقت، وأماكن تسربها وسدها.

لتحقيق ما سبق يمكن استخدام أدوات ووسائل أهمها :

وضع قائمة بالأعمال المطلوبة يوميا.

استخدام الوقت الهادئ للتفكير الخلاق، الذي يدعو للإبداع

تحديد الأهداف، ومواعيد إنجازها.

تحديد الأولويات يوميا.

تنفيذ المهام العاجلة.

العمل على قدر الطاقة.

عدم ضياع الوقت بأمر هامشية تافهة.

القيام بالمهام غير المحببة، و منها حل المشكلات، بعد التأكد من وجودها، ويتم تحديد طرائق

و بدائل لحلها، ثم اختبار الأفضل، فاعلية، وكفاءة.

تفويض المهام الأخرى، الثانوية، والروتينية، لمن يستطيع القيام بها.

جمع المهام المتشابهة، في حزمة متكاملة العناصر.

فرز الأوراق، والتعامل معها بعقلانية رشيدة.

تجنب التأجيل والتسويف.

إن السيطرة على مضيعات الوقت من وجهة نظر أبو شيخة (١٩٩١) تقوم على الخطوات الآتية:

جمع المعلومات، والبيانات اللازمة، فلا يكفي بأن تمثل المشكلة في الزوار فقط، بل يجب التعرف

على أسباب زيارتهم، وعددهم، وظروفهم ... كل ذلك يتطلب سجل الوقت، لجمع البيانات.

التعرف على الأسباب المحتملة: هل هو المدير؟ أم الآخرون هم السبب؟ أم ماذا؟ وأيا كان

السبب، فلا بد من وجود أسباب أخرى: كالعادات، والتصرفات .

وضع الحلول الممكنة : يتم وضع الحلول الممكنة من خلال استعانة المدير برؤوسيه، وزملائه،

لابتكار الحلول ، ومن خلال جلسات العصف الذهني، بهدف التعرف على مقترحات الحل، ثم

تطويرها إلي حلول قابلة للتطبيق .

اختبار أكثر الحلول جدوى: من خلال تقييم كل حل ممكن، لكل مضيع وقت لاختيار أفضلها

للحل.

تنفيذ الحل المختار : بعد اختيار الحل، يتم تقييمه لمعرفة مدى مناسبه، وفاعليته .

إذا بقيت المشكلة قائمة، لا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءاً بجمع البيانات، وانتهاءً بتنفيذ

الحل الممكن.

رؤساء الأقسام في وزارة التربية :

مفهوم الرئيس:

يعني عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل ( الوحدة، القسم، الإدارة...الخ) من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز ( إنتاجية، خدمات...الخ ) كماً وكيفاً وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية . وبما أن عملية الرئاسة موجهة على الإشراف على سير العمل والأداء وبما أن الأداء يقوم به أفراد فلا بد لكي يكون الرئيس فعالاً ويأتي بنتائج إيجابية أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين الرئيس وبين المرؤوسين الذين يشرف على أدائهم . ذلك لأن الرئيس ينجز المهام الموكولة إليه عن طريق جهود الآخرين(ديوان الخدمة المدنية،٢٠٠٦).

أهداف القسم :

مساعدة الإدارة العليا في التأكد من أن الأداء في كافة إدارات وأقسام ووحدات المنشأة يتم تنفيذه وفق الخطط والسياسات الموضوعة .  
التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة في كل الوحدات والأقسام والإدارات الأمر الذي يساعد على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة .  
اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد على تصحيحها قبل فوات الأوان وبالتالي تفادي أي مخاطر يمكن أن تنتج عنها .  
المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات على نطاق المنشأة .  
تقليل التكلفة والمصروفات التي قد تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد .  
تطبيع سلوك الفرد في المنشأة على نمط معين وفق القيم والمعايير التي ترضيها المنشأة مما يساعد على التحكم في تصرفاته في أثناء تأديته للعمل .  
تزويد المرؤوسين بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب .  
مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل (وزارة التربية،٢٠٠٦) .

ثانيا: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو

الآتي:

أ- الدراسات العربية:

قام القريوتي (١٩٨٥) بدراسة بعنوان "إدارة الوقت" كان الهدف منها، مساعدة المديرين على إدراك أهمية الوقت، وتنظيم وقتهم، لاستغلاله بأفضل طريقة ممكنة، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في وزارة التربية في الأردن، و تم بناء أستبانة تكونت من مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤدي إلى ضياع وقت المديرين. وقد أبرزت نتائج الدراسة أن هناك عوامل تؤدي إلى ضياع وقت المديرين منها:

عوامل خارجية مثل: المكالمات الهاتفية، والزائرين.

عوامل ذاتية، وتنظيمية، تتبع من خوف المديرين، وخصوصا عندما يواجهون أمورا تتعلق بالسياسة العامة للعمل.

وقام ياغي (١٩٨٩) بدراسة بعنوان "واقع تنظيم إدارة وقت المدير". وشملت الدراسة (١٣٢) مديرا أردنيا، تم اختيارهم من مديري الإدارات في الأجهزة، والمؤسسات الحكومية، في مدينة عمان ممن اشتركوا في اللقاءات العلمية، في الإدارة العامة، في مركز التدريب التابع للخطوط الملكية الأردنية (عالية ) في صيف عام ( ١٩٨٧ م )، وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة واقع وتنظيم إدارة وقت المدير، وقد أظهرت الدراسة، أن تحديد الأولويات، وتحديد النشاطات المهمة، ذات المردود العالي، وبذل الجهد الواقعي للتركيز على الأمور المهمة، والأكثر إلحاحا، والتخطيط على المدى الطويل، والمتوسط، والقصير، كلها عناصر تأخذ الاهتمام الأكبر للمديرين، أما تأجيل اتخاذ القرارات السهلة، وإنجاز الأعمال السهلة قبل الصعبة، أو النظر في الأمور قليلة الأهمية، فإنها تأخذ الاهتمام القليل من المديرين، بالإضافة إلى التوصل إلى عوامل عدة، تؤثر في فاعلية تخطيط وقت المدير، وتنظيمه، وإدارته.

دراسة السالم (١٩٨٩) بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة، في منطقة عمان التعليمية" في الأردن واعتمد أسلوب المنهج الوصفي المباشر، وقام بنفسه برصد وتسجيل سلوك المديرين. وتألفت عينة الدراسة من ستة مديرين، وست مديرات، لمدارس إلزامية عامة في منطقة عمان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات المدارس الإلزامية العامة، في منطقة عمان التعليمية على كل مهمة من المهمات المنوطة بهم. ولقد أظهرت نتائج الدراسة، عدم فروق ذات دلالة إحصائية، بين معدل الزمن اليومي، الذي أمضاه المديرين، وبين معدل الزمن اليومي، الذي أمضته المديرات على كل مهمة من المهام المنوطة بهم. وأظهرت الدراسة أيضاً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين معدل أهمية المهمة، وفق اعتقاد المديرين بأهميتها، وبين معدل أهمية المهمة، وفق اعتقاد المديرات بأهميتها لصالح المديرين.

دراسة الخطيب (١٩٩٢) بعنوان "إدارة الوقت، لدى العاملين، في جهاز الإدارة العامة في الأردن". هدفت إلى التعرف على حجم وقت الدوام الرسمي الضائع في جهاز الإدارة العامة الأردني بمختلف أشكاله وكلفته المادية، وأسبابه ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة لها، إضافة إلى التأكيد على أهمية الوقت، وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك تفاوتاً في الأسباب لعدم الانتظام بوقت الدوام الرسمي يعود إلى الرواتب، وعدم وجود حوافز مادية كافية في الإدارة العامة بشكل عام (٦٥%) بالإضافة إلى الممارسات غير العادلة التي يمارسها بعض الرؤساء كالمحاباة في تطبيق الأنظمة (٥٤،٨%)، وعدم تقيدهم وهم القدوة بوقت الدوام الرسمي (٣٤،٢%)، وعدم وجود رقابة فاعلة و كافية على موضوع الوقت (٢٤،٣%)، أما (٤٧،٩%) من المستجيبين فيرون أن من الأسباب الداعية لعدم انتظامهم بوقت الدوام الرسمي يعود إلى الافتقار للتدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته، وتبين أيضاً أن للأسباب الاجتماعية و النفسية و البيئية للموظف أثرا في عدم انتظامه بوقت الدوام الرسمي.

وفي دراسة قام بها الأخر (١٩٩٢) بعنوان: "مشكلات إدارة الوقت، في وزارة التربية والتعليم اليمنية، كما يراها مديرو العموم، ومديرو الإدارات"، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠)



فردا موزعين على فئة مديري العموم وعددهم (٢٤)، وفئة مديري الإدارات وعددهم (٨٦)، تم اختارهم من داخل ديوان وزارة التربية اليمينة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام بنائها بنفسه، وتضمنت (٥٧) مشكلة موزعة على مجالات أربعة رئيسية هي: مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط و التنظيم، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتوجيه والتنسيق، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالقيادة والاتصال، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة و التقييم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة تنازيا حسب متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، هي في مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط و التنظيم، والرقابة والتقييم، والتوجيه و التنسيق، والاتصال والقيادة.

إن أكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية اليمينية هي: تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، عدم التلاؤم بين مؤهل بعض الموظفين والمراكز التي يشغلونها، دور المحسوبة والوساطة، و التلاعب في أوقات الدوام، و التغييب عن العمل نهاية عطلة المناسبات الدينية، واستغلال وقت صلاة الظهر للهروب من العمل، و نقص المتخصصين و المؤهلين في مجال التربية.

قامت بيدس (١٩٩٥) بدراسة لها بعنوان: "إدارة الوقت لدى مديري، ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، في محافظة عمان". في الأردن وتكونت عينة الدراسة، من مديري، ومديرات، المدارس الحكومية في محافظة عمان، والبالغ عددهم: (٩٤) مديرا، ومديرة. وتم استخدام الاستبانة لتعرف إدارة الوقت لدى المديرين في مجالات الاجتماعات والأبنية والزيارات الصفية وتفويض السلطة والتخطيط للوقت والأعمال الروتينية اليومية.

وكان من نتائج هذه الدراسة، أن إجابات أفراد عينة الدارسة على مجالاتها مرتفعة باستثناء التخطيط للوقت وتفويض السلطة فقد كانت متوسطة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

المتوسطات، لاستجابة مديري المدارس الثانوية، و مديراتها، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مديرات المدارس الثانوية. وعدم وجود فروق، ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابة المديرين، و المديرات، في كيفية إدارة الوقت، تعزى إلى المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. وقامت الرجوب (١٩٩٧) بدراسة بعنوان "مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها". وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة (١٦٧) إداري اختيرت عشوائيا من مجتمع الدراسة، وتم استخدام الإستبانة لهذا الغرض وكشفت النتائج عن وجود (٤٩) مشكلة في إدارة الوقت كان من ضمنها غياب التدريب اللازم لتطوير قدرة الموظف في مجال إدارة الوقت، وعدم تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها، وانتشار بعض الظواهر والعادات السلبية بين الموظفين (كظاهرة الكسل وعدم تحمل المسؤولية)، وتبادل الحديث بين الموظفين في أمور شخصية خارجة عن نطاق العمل الرسمي. وأوضحت أن هناك فروقا في هذه المشكلات تعزى للجنس وذلك لصالح الإناث، وهناك فروق في المؤهل العلمي وذلك لصالح المؤهلات الأعلى، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الإدارية وذلك لصالح الخبرة الأقل.

دراسة الراسبي (١٩٩٩)، بعنوان إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان وقد طبقت على مديرات من سلطنة عمان ومن الوافدات واستخدمت الملاحظة والإستبانة لهذا الغرض. وتألقت عينة الدراسة من (٨) مديرات تم جمع البيانات منهن لمدة شهرين باستخدام استمارة ملاحظة مباشرة تضمنت ثلاثة أبعاد (إدارية، وفنية، وشخصية)، وأشارت النتائج إلى أن نسبة الزمن المستغرق على الرد على الاستفسارات حصلت على أعلى المهام من مجموع وقت الدوام المدرسي وكان أقلها في الإشراف على التغذية المدرسية. كما وكانت أعلى المهام الفنية هي الزيارات الصفية، وأقلها متابعة تنفيذ المناهج المدرسية. كذلك كانت أعلى المهام الشخصية تبادل الحديث مع المعلمات وكانت أدناها قراءة المجلات والجرائد.

كذلك كانت أعلى المعوقات تأثيراً على وقت المديرات كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، وكان أدناها كثرة المشكلات المتعلقة بالمعلمات.

دراسة الراوي (٢٠٠٠)، بعنوان "سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت". وقد تكون مجتمع الدراسة من (١١٩) عميداً، تمثل بعمداء كليات الجامعات الحكومية المرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكان عدد المستجيبين منهم (١٠٦) عمداء فقط بنسبة (٨٩,١%) من المجتمع الأصلي.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

توافر تطبيقات إدارة الوقت لدى عمداء الكليات في الجامعات، بما يعكس درجة عالية من الوعي بأهمية إدارة الوقت في ممارستهم لوظائفهم الإدارية.

توافر تطبيقات إدارة الوقت لم ينعكس بشكل إيجابي على معدل المضيعات للوقت. هناك علاقة طردية بين السمات الإدارية مجتمعة: اتخاذ القرارات، والإبداع، وبين إدارة الوقت. عدم وجود فروق ذات دلالة لدى العمداء في تطبيقات إدارة الوقت في مجال الوظائف الإدارية الرئيسة.

وأجرى الرحالة (٢٠٠٢)، دراسة بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات". تكون مجتمع الدراسة من مديرين و مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان في الأردن، والبالغ عددهم (٢٣٦) مديراً، و مديرة.

ولقد توصلت نتائج الدراسة، إلى أن نسبة الفقرات التي حصلت على وسط حسابي، في إجابات المديرين: (٨٢%) في متغير إدارة الوقت، وهي نسبة جيدة جداً.

نسبة الفقرات التي حصلت على وسط حسابي أعلى في إجابات المديرات (٨٧%) وهي نسبة جيدة جداً، في إدارة الوقت لدى المديرات.

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

وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت، و القيادة الإبداعية، من خلال إجابات المديرين، والمديرات.

دراسة يوسف (٢٠٠٣)، بعنوان إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس و أريحا من وجهة نظر المديرين، و المديرات، والمعلمين والمعلمات فيها.

تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات، ومعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس و أريحا، والبالغ عددهم (١١٦) ما يمثل ٢٠% من مجتمع الدراسة الأصلي. وأظهرت نتائج الدراسة اتفاق المديرين والمعلمين من كلا الجنسين على أن أعلى المهام في صرف الوقت كان لمهمتي: قيام المدير (بالتدريس، والاجتماعات) مع المعلمين، حيث كان أدناها لمتابعة جدول الدروس الأسبوعي وأعلها لمهمتي أمور ذات طابع شخصي وقيام المدير بالتدريس أدناها في مهمتي متابعة مشكلات المدرسة الطارئة ومتابعة جدول الدروس الأسبوعي.

دراسة الشراي (٢٠٠٤)، بعنوان إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القرية، في المملكة العربية السعودية. تألفت عينة الدراسة من (٦٧) مديراً، يشكلون (٩٠%) من مجتمع الدراسة البالغ (٧٤) مديراً، وهم جميع مديري المدارس الابتدائية المتوسطة، والثانوية، للبنين في محافظة القرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يصرف المديرون (٧٠%) من وقتهم المدرسي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها وعلى النحو التالي: (٤٢,٤) أعمال فنية، و (٢٧,٥) أعمال تنفيذية. أما أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير فهي تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم (٧,٤٦) ، وإجراء مكالمات هاتفية (٤,٧)، والطابور الصباحي (٣,٦)، والإشراف على صلاة الظهر (٣,٦٩)، والاسهام في حل مشكلات الطلاب (٣,٣)، متابعة دفاتر تحضير المعلمين (٢,٩).

وفي دراسة أجراها الخلايلة ( ٢٠٠٤ ) بعنوان " إدارة الوقت، وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة، والذي مثل عينتها من جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة، في محافظة الزرقاء، للعام الدراسي ( ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ) و البالغ عددهم ( ٨٤ ) مديراً، ومديرة.

ولجمع بيانات الدراسة، تم تطوير استبانتين: الأولى: خاصة بإدارة الوقت، والثانية خاصة بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة، في محافظة الزرقاء. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كان واقع إدارة الوقت، لمديري ومديرات المدارس الثانوية، في محافظة الزرقاء مرتفعا. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند دلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )، بين واقع إدارة الوقت، وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام، ومع كل مجال من مجالات كفاءة الأداء الإداري. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في واقع إدارة الوقت، من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، و المؤهل العلمي، والخبرة).

ب- الدراسات الأجنبية:

قام كلييك ودانيال (Klepak&Danial, ١٩٨٤) بدراسة ميدانية على عينة مؤلفة من (١٨٠) من كبار المديرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، في عدة منظمات إدارية عن كيفية قضائهم لأوقاتهم. وتوصلت الدراسة إلى أنه يقضي المديرون (١٢%) من وقتهم في المتوسط وبحسب نوعية العمل الذي يقومون به في مقابلات مرؤوسيههم وزملائهم، أو مستشاريههم و (٥%) في التأكيد على فاعلية الأداء و (٢%) في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية، وعلاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين، وكذلك (٤%) في المراسلات الروتينية (كتابة خطابات، إمضاء خطابات). وأيضا (١٥%) في المراسلات الشخصية، و(٣٠%) في المكالمات التلفونية، سواء أكان ذلك في إجراء المكالمات أم تلقيها، والنسبة الباقية من وقتهم يقضونها في نشاطات العمل الهامة، مثل التحضير للمؤتمرات أو اللجان، وتخطيط برامج العمل وسياسته، واتخاذ القرارات، وقراءة التقارير وتقييمها، والرد عليها.

قدم فورمان، وزبريدا ( Furman & Zibrida , ١٩٩٠ ) " المدير المستعجل المتسرع" و يتضمن هذا الكتيب استراتيجيات عملية لمساعدة المديرين على استغلال وإدارة الوقت المتاح لهم على نحو فاعل، وحيث إن توقعات المراقبين عن واجبات المديرين غالبا ما تتعارض مع مقدار الزمن الذي يقضيه المدير في أداء مختلف المهام، فإن نقص الفهم والزمن يؤدي إلى حتمية وجود مثل هذا الدليل، يقدم الدليل مقترحات عملية لمختلف الحالات من بينها:

تحديد الأهداف.

تنظيم المذكرات و المراسلات.

برمجة المواعيد.

التعامل مع المشاكل و الشكاوى.

توزيع المهام.

خفض التكاليف.

العمل كمدير للنظم.

استخدام الكمبيوتر في المراسلات.

إيجاد بنك للأبحاث، و مواجهة التوتر، والضغط.

وفي دراسة روكو ( Rucco , ١٩٩٠ ) بعنوان إدارة الوقت والخصائص الشخصية، لدى الإداريات في مدارس الإناث في كنتوكت الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم دراسة عينة من الإداريات التربويات في كنتوكت على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وقد تم جمع البيانات من خلال أداتي ، إدارة المديرين للوقت، والمقابلات الشخصية . وقد قام المشاركون بتعبئة نموذج معلومات عن العمر، ومستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

هناك علاقة مهمة بين إدارة الوقت، وقوة الشخصية.

ليس هناك علاقة مهمة بين العمر، وسنوات الخدمة، وإدارة الوقت.

هناك علاقة مهمة بين مستوى الوظيفة، والشخصية.

قام موكني ((Mocny, ١٩٩١)، بدراسة بعنوان " تحليل إدارة الوقت لدى مديري أعمال المدارس العامة" وكانت هذه الدراسة عبارة عن تحليل لإدارة الوقت من جانب مديري أعمال المدارس العامة، وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى وجود حاجة لدى مسؤولي الأعمال في المدارس للمعرفة والإرشاد في مجال إدارة الوقت.

ثودي ((Thody, ١٩٩١) دراسة عن التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية. واستخدمت أسلوب دراسة الحالة عن طريق الملاحظة المباشرة لمدرسة ثانوية واحدة في بريطانيا. وقد توصلت نتائجها إلى أن الوقت الذي يصرف في التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يكون بدون منهجية علمية لاستثماره وتحديده، وان عمليات التخطيط تتصف بالعمومية ضمن الأنشطة والمهام دون أن يكون لها خصوصية محددة.

دراسة سمث (Smith, ١٩٩٥) بعنوان "إدارة الوقت شرط مسبق للإدارة التربوية" أشارت إلى أن التعقيد المتزايد للمهمة التربوية للمديرين أدى إلى اليأس الذي يظهره المديرون التربويون، حيث لا يتاح لهم الوقت الكافي للتعامل مع الأمور، التي من شأنها الإسهام في تحقيق أهدافهم. إن الوقت عنصر ضروري ومهم لمديري التربية؛ لمعرفة أسلوب الاستخدام الأمثل للوقت المتاح، وذلك من خلال تحديد الأولويات التي ستضمن أن أهمية النشاط تتطابق مع الوقت اللازم لأدائه، إن المعرفة بإدارة الوقت تساعد المديرين على استغلال وقتهم بشكل فعال، فإنه من خلال الاحتفاظ بسجل للوقت وتحليله من حين لآخر، تمكنا من ضبط، أو التخلص من عناصر تضييع الوقت، وأن تطبيق أساليب إدارة الوقت يساعد المدير على استغلال وقته بفاعلية وكفاءة.

دراسة بلنينغر و سنايبس ((Blendinger & Snipes, ١٩٩٦)، بعنوان "إدارة الوقت والسلوك الإداري" وذلك بهدف معرفة السلوك الإداري لمديرة إحدى المدارس الابتدائية وذلك باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معدل الوقت الذي صرفته المديرة على الأعمال التالية كمال يلي:

إدارة الشؤون المكتبية والروتينية مثل الصادر و الوارد والاتصالات التلفونية والاجتماعات والمقابلات نسبة (٤٤%).

زيارة الصفوف ومقابلة المعلمين و الطلاب نسبة (٣٧%).

الاجتماعات المحددة مسبقا نسبة (١٠%).

أعمال أخرى كحضور غداء خارج المدرسة وغير ذلك نسبة (٩%).

دراسة أجراها كير كاجارد و دافل ((Keirkagard & Davial, ١٩٩٧)، والتي هدفت إلى معرفة الأمور التي تضيع وقت مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل إلى أن هناك أربعة أمور يضيع فيها وقت مديري المدارس وهي: ( الزيارات المكتبية ، المكالمات الهاتفية ، التنظيم ، نظام الرقابة ).

وقد تبين أن سبب ذلك هو أن مديري المدارس الصغيرة لا يوجد لديهم جهاز إداري خاص لشؤون الموظفين، وأنه ليس لديهم خطط يومية، وأنهم لا يقومون بتفويض الصلاحيات لباقي الموظفين.

أجرى كيرك و اكسال (KirK & Exal, ٢٠٠١)، دراسة بعنوان " مهارات إدارة الوقت " في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية نورث كارولينا إلى إظهار أهمية التدريب في تعليم المهارات الإدارية في إدارة الوقت، إذ أشارت نتائج الدراسة إلى انه في أثناء وضع الأهداف يجب تعلم مبادئ تحديد الأولويات ومعرفة المهارات الضرورية لذلك .

ملخص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها:  
تقتصر هذه الخلاصة على الآتي:

١ - الأهداف: حيث تحددت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية، وكيفية توزيع الوقت في أثناء ساعات الدوام الرسمي، والتعرف كذلك إلى تأثير بعض المتغيرات مثل: المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية في أداء مديري المدارس وبعض المؤسسات في إدارة



الوقت، وكذلك التعرف على العلاقة ما بين اتجاهات المديرين نحو استراتيجيات تنظيم الوقت، ومستوى الإنتاجية، والتوتر، والإبداع، والمقدرة على الاتصال، وكذلك العلاقة بين إدارة الوقت والسمات الشخصية، لدى الإداريات. أما الدراسة الحالية فهدفت إلى تعرف مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين.

٢- أفراد عينة الدراسة: لقد تنوعت عينات الدراسة من كبار المديرين في المؤسسات العالمية، ومديري ومديرات في المدارس الثانوية والأساسية، ورؤساء الأقسام والإداريين في بعض الوزارات، ومن العاملين، وقد تراوح عدد أفراد العينة في الدراسات السابقة بين (٦٧) فرداً، و( ٢٩٨) فرداً، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على (١٩٥) موظفاً وموظفة، من العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت شملت ست محافظات، ويمثلون ما نسبته: (١٣%)، من مجتمع الدراسة الكلي.

٣- أدوات الدراسة: استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات رئيسة في جمع البيانات من أفراد الدراسة، وقد اشتملت تلك الاستبانات على عدة فقرات ، ومحاور، وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أيضاً ولكنها كانت موجه إلى الموظفين لقياس مستوى إدارة الوقت عن رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت.

٤- الوسائل الإحصائية: استخدمت الدراسات السابقة طرقاً إحصائية متنوعة في تحليل ومعالجة البيانات ومن أبرز تلك الوسائل: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (t-test)، واختبار (tukey)، للمقارنات البعدية ، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي، ولما كان استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فقد في استخدمت الدراسة الحالية المتوسطات الحسابية، استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي ( T-test )، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

٥- النتائج: أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى المديرين كانت متوسطة كما في نتائج دراسة الرحاحلة (٢٠٠٢) ، في حين أشارت دراسة الخلايلة (٢٠٠٤) إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى المديرين كانت عالية، أما دراسة الكيلاني (١٩٩٥) فقد أشارت

إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى المديرين كانت منخفضة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أشارت نتائج دراسة الخطيب ( ١٩٩٢ )، ودراسة بيدس ( ١٩٩٥ )، ودراسة الرحالة ( ٢٠٠٢ )، ودراسة الخلايلة ( ٢٠٠٤ ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين أشارت نتائج دراسة الرجوب ( ١٩٩٧ )، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت.

وقد بينت الدراسات السابقة مجتمعة مدى الاهتمام بموضوع إدارة الوقت عربيا وعالميا.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة:

الاهتداء إلى المصادر و المراجع والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

صياغة أسئلة الدراسة الحالية.

تحديد الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية .

بناء أداة الدراسة وتحديد الفقرات المناسبة لتعرف واقع إدارة الوقت .

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، و مجتمعها، والإجراءات، والطرائق، التي تم بها اختيار عينة الدراسة، والخطوات اللازمة، للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة فيها، والطرائق الإحصائية، التي تم بموجبها تحليل النتائج، التي توصلت إليها هذه الدراسة.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم: ( ١٤٩٤ )، منهم (٢٩٦) موظفاً، و (١١٩٨) موظفة للعام الدراسي(٢٠٠٦/٢٠٠٧)، موزعين على المناطق التعليمية في المحافظات باستثناء رؤساء الأقسام في ديوان الوزارة كما هو موضح في الجدول(١):

جدول ( ١ )

توزع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت بحسب الجنس،  
والمناطق التعليمية.

المحافظة	الموظفون		النسبة المئوية
	ذكور	إناث	
العاصمة	٤٥	١٨١	١٥,١%
حولي	٣٤	١٨٤	١٤,٦%
الجهراء	٥٠	١٥٧	١٣,٩%
الفروانية	١٠٨	١٤٨	١٧,١%
مبارك الكبير	٢٨	٢٥٣	١٨,٨%
الأحمدي	٣١	٢٧٥	٢٠,٥%
المجموع	٢٩٦	١١٩٨	١٠٠%

أما توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة الوسيطة فتبدو جلية في جدول (٢)

جدول ( ٢ )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت بحسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

		الجنس					
		أنثى		ذكر			
المجموع	المؤهل العلمي		الخبرة	المؤهل العلمي			
	دبلوم	بكالوريوس		دبلو م	بكالوريوس	س	
٥٩١	٢٥٣	٣٣٨	٤١٤	٧٣	٧١٠	٥-١ سنوات	الخبرة
٢٩٢	١٠٠	١٩٢	٦٧	١٥	٦١	١٠-٥ سنوات	
٣١٥	١٤٦	١٦٩	٦٧	٦٤	٠٣	١٠ سنوات فأكثر	
١١٩٨	٤٩٩	٦٩٩	٢٩٦	٩٨	١٩٨	المجموع	
						١٤٩٤	

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٩٥) موظفاً وموظفة، من العاملين في وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧)، موزعين إلى (٣٩) موظفاً، و (١٥٦) موظفة، يعملون في وزارة التربية الكويتية، شملت ست محافظات، ويمثلون ما نسبته (١٣%)، من مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم تحديد العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم تحديد المديرية التي يعمل بها موظفو وزارة التربية والتعليم، وعدد الموظفين في تلك المديرية وجنسهم، ثم قامت الباحثة باختيار أفراد عينة الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أعداد الموظفين في كل

محافظة، أو مديرية، و جنس الموظف، حيث تم اختيار عدد من الموظفين من كل مديرية، حسب نسبة عدد الموظفين، و جنسهم، للعدد الكلي لمجتمع الدراسة و الجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول ( ٣ )

توزع أفراد عينة الدراسة، من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت بحسب متغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة.

الجنس		أنثى		ذكر		المجموع	الخبرة
		المؤهل العلمي		المؤهل العلمي			
المجموع	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم	بكالوريوس	س	١٠ سنوات فأكثر	
٣٨	١٣	٢٥	١٠	٢	٨	١٠-٥ سنوات	
٤١	١٩	٢٢	١٠	٦	٤	١٠ سنوات فأكثر	
٦١٥	٦٥	٩١	٣٩	١٣	٦٢	المجموع	
						١٩٥	

أداة الدراسة:

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين.

ولغرض ذلك تم بناء أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، و الدراسات السابقة فقد

أفادت الباحثة من دراسة القريوتي (١٩٨٥) ودراسة الأخر (١٩٩٢) ودراسة الرجوب (١٩٩٧) ودراسة الخلايلة (٢٠٠٤)، ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الأداة من (٤٥) فقرة، في صورتها الأولية والملحق (١) يوضح ذلك.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٠) محكمين ملحق (٣)، من ذوي الاختصاص، في مجال الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة الكويت، وطلب منهم الحكم على العبارات، من حيث دقة وسلامة الصياغة اللغوية، صلاحية الفقرة، وأية تعديلات ضرورية من حيث الإضافة، أو التعديل، أو الحذف، وبعد استرجاع الاستبانات، ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على صحتها، وتم تعديل بعضها، وحذف البعض الآخر، وعدت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة. وقد بلغ عدد الفقرات في صورتها النهائية (٣٦) فقرة والملحق (٢) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار (test-retest)، حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق على العينة نفسها، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، إذ بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٨٤) وهذا يشير إلى درجة مقبولة من الثبات.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات

الرسمية لتطبيق الأداة ملحق (٤)، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد الدراسة من



موظفي وزارة التربية الكويتية في المناطق التعليمية الست، والبالغ عددهم ( ١٩٥ ) موظفا وموظفة، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة ( x ) في المكان المناسب لكل فقرة، وتم استرجاع جميع الاستبانات، وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي لإعطاء وزن متدرج للبدائل، حيث تم تحديد ( ٥ درجات)، للإجابة بدرجة عالية جدا، و ( ٤ درجات) للإجابة بدرجة عالية، و (٣ درجات )، للإجابة بدرجة متوسطة، و(درجتين) للإجابة بدرجة منخفضة، و(درجة واحدة )، للإجابة بدرجة منخفضة جدا. كما تم تقسيم واقع إدارة الوقت إلى ثلاثة مستويات ( عالية، ومتوسطة، ومنخفضة )، وذلك بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي ( ١ - ١,٩٩ )، ( ٢ - ٢,٩٩ )، ( ٣ - ٣,٩٩ )، ( ٤ - ٥ )، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة، وهي تمثل (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، وبالعملية الحسابية: ( ٤ ÷ ٥ = ٠,٨ ) تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

الدرجة المنخفضة من: ( ١ - أقل من ٢,٦ )، والدرجة المتوسطة: ( ٢,٦ - إلى أقل من ٣,٤٠ )، والدرجة العالية من ( ٣,٤٠ - ٥ )، ويمكن توضيح تقسيم المستويات كالآتي:

$$٢,٦ = ( ٠,٨ + ٠,٨ ) + ١$$

$$٣,٤٠ = ( ٠,٨ ) + ٢,٦$$

$$٥ = ( ٠,٨ + ٠,٨ ) + ٣,٤٠$$

متغيرات الدراسة: تصنف متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

المؤهل العلمي، وله مستويان ( دبلوم- بكالوريوس ).

الجنس له، مستويان ( ذكر - أنثى ).

عدد سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات هي:

- من ١ إلى أقل من خمس سنوات.

- من ٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

- عشر سنوات فأكثر .

ثانياً أمتغير المستقل: إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين والموظفات.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول.

- الاختبار التائي ( t-test )، وتحليل التباين الأحادي؛ للإجابة عن السؤال الثاني.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والجدول ( ٤ ) يبين ذلك.

#### الجدول ( ٤ )

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، ومستوى الأداء لرؤساء الأقسام، في وزارة التربية من وجهة نظر الموظفين، على كل فقرة من فقرات الاستبانة، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى إدارة الوقت
١	يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال.	٤,١٤	٠,٨٦	١	عالية
٤	يراعي الأولويات في إنجاز العمل.	٤,١٠	٠,٩٩	٢	عالية
٢	يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.	٤,٠٥	١,٠٢	٣	عالية
٣	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد، وقت انتهاء الدوام الرسمي.	٤,٠٤	١,٠٣	٤	عالية
٦	يختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع المرؤوسين.	٣,٩١	١,٠٥	٥	عالية

عالية	٦	١,١٩	٣,٧٨	يعمل على تطوير عمل الموظفين في القسم .	٣٦
عالية	٧	١,٢٩	٣,٧٧	يحرص على عدم إجراء تغييرات في مراكز الموظفين لكي لا يسبب عرقلة العمل.	٢٤
عالية	٧	١,٠٨	٣,٧٧	يحرص -قدر الإمكان- على تقليل فرص إضاعة الوقت .	٣٥
عالية	٩	١,٠٨	٣,٧٦	يضع عددا من الحلول التي تعالج المشكلة في العمل.	١٢
عالية	٩	١,١٩	٣,٧٦	ينظم الملفات بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومة بأقل وقت ممكن.	١١
عالية	١١	١,٢٠	٣,٧٥	يدير الوقت بشكل منظم.	٢٨
عالية	١١	١,٠١	٣,٧٥	يوازن بين أعماله الإدارية، والفنية، في العمل.	٧
عالية	١١	١,٢٣	٣,٧٥	يستخدم أنظمة المعلومات الحديثة (الحاسب الآلي) في المكاتب.	٩
عالية	١٤	١,٠٩	٣,٧٣	يعمل على تفويض الصلاحيات للآخرين القادرين على إنجاز الأعمال.	٨
عالية	١٤	١,١٦	٣,٧٣	يتبع نظاما دقيقا للمعلومات، والملفات، والسجلات.	١٠
عالية	١٦	١,٠٨	٣,٦٩	تناسب فترة الدوام الرسمي، مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.	٥
عالية	١٧	١,١٥	٣,٦٥	يسهل الإجراءات المتبعة في سير المعاملات.	٢٧

عالية	١٨	١,٢٣	٣,٦٤	يعتمد سياسة الباب المفتوح؛ للإطلاع على سير العمل، وحل المشكلات التي قد تظهر.	٣٠
عالية	١٩	١,١٩	٣,٦٤	يستطيع إدارة القسم بفاعلية، وفق جدول أعمال مبرمج زمنيا.	٣١
عالية	٢٠	١,٢٧	٣,٦٢	يحرص على الاتصال الدائم بالموظفين، والاستماع لهم .	٣٢
عالية	٢١	١,١٢	٣,٦٠	يكثّر من عقد الاجتماعات الدورية، المتعلقة بالعمل.	١٥
عالية	٢٢	١,١١	٣,٥٩	يخصص وقتا كافيا لعقد اللقاءات مع الموظفين.	١٤
عالية	٢٢	١,١٩	٣,٥٩	يحرص على توفير كل متطلبات العمل المادية، والبشرية، اللازمة	٣٣
عالية	٢٤	١,١١	٣,٥٨	يعالج مشكلات إدارة الوقت التي تواجه الموظفين .	٣٤
عالية	٢٥	١,٠٨	٣,٥٥	ينجز أكثر من عمل في الوقت نفسه.	١٣
متوسطة	٢٦	١,٣٤	٢,٦٠	يصرف وقتا للنظر في شكاوي الموظفين، أو المراجعين (شكاوي العمل).	٢٢
متوسطة	٢٧	١,٢٨	٢,٧٨	يترك بعض الرؤساء مكاتبهم، في أثناء ساعات الدوام الرسمي.	٢٣
متوسطة	٢٨	١,٢٧	٢,٦٧	يؤجل اتخاذ القرارات.	١٩
متوسطة	٢٩	١,٣٨	٢,٦٥	يستغل بعض الرؤساء وقت العمل؛ لخدمة مصالحهم الذاتية.	١٦

متوسطة	٣٠	١,٣٤	٢,٦٣	يستقبل ويزور؛ مجاملة للزملاء، والأصدقاء، خلال ساعات العمل الرسمي.	١٧
منخفضة	٣١	١,٣٦	٢,٤٩	يتظاهر بأنه مشغول، عند دخول الزائر عليه.	٢٥
منخفضة	٣٢	١,٣٦	٢,٤٨	تتراكم الأوراق فوق بعضها بعضا في المكتب.	٢٦
منخفضة	٣٣	١,٣٥	٢,٤٥	يقوم بأداء بعض الأعمال الخاصة، على حساب وقت العمل.	٢٩
منخفضة	٣٤	١,٣٠	٢,٣٧	تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتا طويلا في العمل.	١٨
منخفضة	٣٥	١,٢٩	٢,١٨	يماطل في إنجاز معاملات المراجعين.	٢١
منخفضة	٣٦	١,٢٥	٢,٠٢	يتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها.	٢٠
متوسطة		٠,٤٨	٣,٣٨	المتوسط العام	

يتضح من الجدول ( ٤ ) أن المتوسط الحسابي، لواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين بلغ (٣,٣٨)، وبانحراف معياري (٠,٤٨)، مما يشير إلى أن مستوى إدارة الوقت على الأداة ككل كان متوسطاً، وفقاً للمعيار الذي استخدمته الباحثة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ما بين (٤,١٤ - ٢,٠٢)، حيث احتلت الفقرة ( ١ )، و هي " يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٤)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبمستوى عال لإدارة الوقت، في حين حصلت الفقرة (٢٠)، وهي " يتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها " على أدنى متوسط (٢,٠٢)، وبانحراف معياري (١,٢٥)، وبمستوى منخفض لإدارة الوقت.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق، ذات دلالة إحصائية، في مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؛ تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟ (

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لإجابات موظفي وزارة التربية في دولة الكويت على أداة الدراسة التي تقيس واقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية تبعا لمتغير الجنس: ( ذكور، إناث)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول ( ٥ )

نتائج اختبار (t-test)، للفروق بين إجابات الموظفين لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام

في وزارة التربية في دولة الكويت حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكور	٣٩	٣,٣١	٠,٥٢	٠,٩٢	٠,٣٥
إناث	٦١٥	٣,٣٩	٠,٤٧		

تشير النتائج الواردة في الجدول ( ٥ )، إلى عدم وجود فرق، ذي دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة: ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) ، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) ، المحسوبة إذ بلغت (٠,٩٢).



ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لإجابات موظفي وزارة التربية في دولة الكويت على أداة الدراسة، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( دبلوم، بكالوريوس)، كما هو موضح في الجدول الآتي. وللتأكد من أن الفرق بين متوسطي إجابات الموظفين، لواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ذو دلالة إحصائية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار ( ت ) ( t-test)، والجدول ( ٦ )، يبين ذلك:

#### الجدول ( ٦ )

نتائج اختبار (t-test)، لإيجاد الفروق بين إجابات الموظفين، لواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دبلوم	١١٧	٣,٣٩	٠,٥٠	٠,٣٥	٠,٧٢
بكالوريوس	٧٨	٣,٣٦	٠,٤٥		

تشير النتائج الواردة في الجدول: ( ٦ )، إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؛ تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (٠,٣٥).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لإجابات موظفي وزارة التربية في دولة الكويت على أداة الدراسة، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية، تبعاً لمتغير الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول ( ٧ )

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لإجابات موظفي وزارة التربية في دولة الكويت  
لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من خمس سنوات	٩٦	٣,٤٣	٠,٥٢
من ٥ - ١٠ سنوات	٤٨	٣,٢٨	٠,٤٦
أكثر من عشر سنوات	٥١	٣,٣٦	٠,٤٢

يشير الجدول ( ٧ )، إلى أن متوسط إجابات الموظفين، من أصحاب الخبرة، التي تقل عن خمس سنوات، لمستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، كان أعلى متوسط، إذ بلغ (٣,٤٣) ، يليه المتوسط الحسابي لإجابات أصحاب الخبرة، التي تزيد عن عشر سنوات، إذ بلغ (٣,٣٦) ، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي، لإجابات الموظفين، من أصحاب الخبرة التي تقع بين: (٥ - ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨) ، وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية، لإجابات الموظفين، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، تبعاً لمتغير الخبرة ، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (٨)

الجدول ( ٨ )

نتائج تحليل التباين الأحادي، لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة

مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٧٥٣٠,	٢	٣٧٧٠,	١,٦٣	١٩.٠
داخل المجموعات	٤٤,٦٩٦	٢١٩	٣٢٣٠,		
الكلي	٤٥,٤٤٩	٤١٩			

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨)، إلى عدم وجود فروق، ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ، بين المتوسطات الحسابية، لإجابات الموظفين، لواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، تبعا لمتغير الخبرة، استنادا إلى قيمة (ف) ، المحسوبة إذ بلغت (١,٦٣) ، وبمستوى دلالة (٠,١٩).

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وسيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين بشكل عام؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين، على الأداة ككل كان متوسطاً، وقد يعزى ذلك إلى التزام رؤساء الأقسام بالقوانين، والتعليمات، والإرشادات، الصادرة عن وزارة التربية، والمديريات التابعة لها، فضلاً عن تفعيل وزارة التربية لمبدأ المساءلة للموظفين الذين يقصرون ويهملون في أداء واجباتهم، ومما يؤيد ذلك استحداث وزارة التربية لأقسام للرقابة والتفتيش، في المديريات التابعة لها، وإلى حرص رؤساء الأقسام على الاشتراك بالدورات التدريبية التي تعقد لهم، بهدف رفع كفاءتهم.

كما أشارت النتائج إلى أن الفقرة رقم ( ١ )، التي تنص على: " يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال." حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٤)، وبانحراف معياري يساوي (٠,٨٦)، وكان مستوى إدارة الوقت على الفقرة عالياً، وقد يعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على توظيف كافة الإمكانيات المتاحة لديه، من أجل تنفيذ الأعمال الموكلة لهم في مواعيد دقيقة، وبخاصة من خلال توظيف الحاسوب، والتقنيات الحديثة، التي عملت وزارة التربية على توفيرها لجميع الأقسام في كل المديريات.

وجاءت الفقرة ( ٤ ) في المرتبة الثانية، وتنص على "يراعي الأولويات في إنجاز العمل" وقد يعزى ذلك إلى احترام رؤساء الأقسام للأعمال الموكلة إليهم بحسب أهميتها، وهذا يدل على اتجاه إيجابي لديهم، في إعطاء الوقت المحدد لكل عمل، والقيام بالأعمال من غير تسويق وتأجيل؛ مما يؤدي إلى مراعاة الوقت، والأولويات بدقة.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة ( ٢ )، وتنص على: "يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي". وكان مستوى إدارة الوقت على الفقرة عالية، كما أن حرص رؤساء الأقسام على إعطاء القدوة لموظفيهم، من خلال الوصول إلى الدوام الرسمي في الوقت المحدد (وقد تلعب ثقافة وفهم رئيس القسم لأهمية العمل، والإخلاص له، دوراً في ارتفاع الأداء على هذه الفقرة).

أشارت النتائج إلى أن الفقرات ( ٢٢، ٢٣، ١٩ ) وهي على التوالي: "يصرف وقت للنظر في شكاوي الموظفين أو المراجعين (شكاوي العمل)"، "ترك بعض الرؤساء مكاتبهم في أثناء ساعات الدوام الرسمي"، "ويؤجل اتخاذ القرارات"، على مستوى متوسط لإدارة الوقت، وقد يعزى ذلك إلى ضغوط العمل على رؤساء الأقسام لكثرة المراجعين في بعض الأوقات وبخاصة في نهاية العام الدراسي، وإعطاء الإجازات للموظفين، الذين يرغبون السفر إلى خارج دولة الكويت، وإلى إجراء المقابلات مع المتقدمين إلى طلب الوظائف الجديدة، فمثل هذه الأمور تجعل بعض رؤساء الأقسام لا يعطي الوقت الكافي لسماع الشكاوي من الموظفين، أو المراجعين، أو ترك المكاتب للقيام بالمقابلات في أماكن أخرى، أو حتى تأجيل اتخاذ بعض القرارات.

كما أشارت النتائج إلى أن الفقرة ( ٢٠ )، وتنص على: " يتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها " قد حصلت على أدنى متوسط (٢,٠٢)، وبانحراف معياري (١,٢٥)، وبمستوى منخفض لإدارة الوقت، وقد يعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على الظهور بمظهر لائق أمام الموظفين والمراجعين، من خلال عدم إضاعة وقت العمل بتناول الطعام في غير وقته، كما يمكن أن يكون الوازع الذاتي يمنع هؤلاء الموظفين من إهدار الوقت فيما يحقق مصلحة شخصية له ، ولهذا السبب يمتنع عن تناول الأطعمة والمأكولات في غير أوقاتها.

وجاءت الفقرة (٢١)، "وهي يماطل في إنجاز معاملات المراجعين" في المرتبة قبل الأخيرة، وبدرجة منخفضة، كما جاءت الفقرة (١٨)، وهي "تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتنا طويلا في العمل" في المرتبة ما قبل الأخيرة، وبدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى وجود وازع ذاتي لدى رؤساء الأقسام في عدم هدر أوقات المراجعين، والشعور بالمسؤولية في تنفيذ ما وكل إليهم من أعمال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرحالة (٢٠٠٢)، التي أشارت نتائجها إلى أن واقع إدارة الوقت لدى المديرين كانت متوسطة، في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخلايلة (٢٠٠٤)، والتي أشارت إلى أن واقع إدارة الوقت لدى المديرين كانت عالية، وتختلف عن نتيجة دراسة الكيلاني (١٩٩٥) والتي أشارت إلى أن واقع إدارة الوقت لدى المديرين كانت منخفضة.

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين؛ تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ؟

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين تبعا لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن نظرة كل من الذكور والإناث إلى إدارة الوقت واستثماره متساوية، أو متماثلة (بمعنى أن الذكور والإناث متساوون في عملية استثمار الوقت وإدارته)، فقد يستثمر بعض الذكور الوقت بشكل فاعل، وقد لا يستثمر البعض الآخر منهم الوقت بشكل فاعل، وكذلك الحال بالنسبة للإناث، فمنهن من تستثمر الوقت بفاعلية، ومنهن من لا تستثمره بفاعلية، كما أن فرص تدريب الذكور والإناث على إدارة الوقت، في البرامج التدريبية التي تعقدها وزارة التربية لكلا الجنسين متساوية أيضا ، مما يؤدي إلى تطور الذكور

والإناث معا، على صعيد إدارة الوقت، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق بينهم تبعا لجنسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السالم ( ١٩٨٩ )، ودراسة الرحالة ( ٢٠٠٢ ) ودراسة الخلايلة ( ٢٠٠٤ )، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين المديرين، والمديرات في إدارة الوقت، في حيت اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الخطيب ( ١٩٩٢ ) ودراسة بيدس ( ١٩٩٥ )، ودراسة الرجوب ( ١٩٩٧ )، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، في إدارة الوقت.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، في وزارة التربية في دولة الكويت، من وجهة نظر الموظفين تبعا للمؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى حرص وزارة التربية على توحيد التدريب وتساويه لدى رؤساء الأقسام، بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية ، فمن يحمل درجة البكالوريوس، أو الدبلوم، يلقي التدريب والتعليمات نفسها من الوزارة، وهذا أدى إلى توحيد الموقف من إدارة الوقت لديهم ، ومن الممكن أيضا أن يحاول حملة درجة الدبلوم من إثبات مقدرتهم، و تميزهم في أداء الواجبات الموكلة إليهم بكفاءة، والتي منها إدارة الوقت.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب ( ١٩٩٢ )، ودراسة بيدس ( ١٩٩٥ )، ودراسة الرحالة ( ٢٠٠٢ )، ودراسة الخلايلة ( ٢٠٠٤ ) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرجوب ( ١٩٩٧ )، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، بين المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين لمستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام؛ تبعا



لمتغير الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن خبرة رؤساء الأقسام لا تحسب بعدد السنوات التي يقضيها رئيس القسم في موقعه، وإنما تقاس الخبرة بمدى ما اكتسبه رئيس القسم من معرفة ومهارة، في إدارة الوقت، في الموقع الوظيفي الذي يشغله، ومما يؤيد ذلك أن بعض الموظفين الذين تكون لهم خبرة قليلة في عملهم؛ قد تكون لديهم مهارات ومعارف من تلك الخبرة، تمكنهم من إدارة الوقت بفاعلية أكثر من بعض رؤساء الأقسام، الذين لديهم عدد سنوات طويلة في شغل موقع رئيس قسم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة روكو ( ١٩٩١ )، ودراسة بيدس ( ١٩٩٥ ) ودراسة الخلايلة ( ٢٠٠٤ )، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت، تعزى لمتغير الخبرة، في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخطيب ( ١٩٩٢ )، ودراسة الرجوب ( ١٩٩٧ ) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في إدارة الوقت، تعزى لمتغير الخبرة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

إعطاء الفرص لرؤساء الأقسام من أجل الاستماع إلى الشكاوى من المراجعين والموظفين وذلك بتخصيص ساعات معينة لهذا الأمر من ساعات الدوام الرسمي.

التأكيد على عدم ترك رؤساء الأقسام مكاتبهم في أثناء ساعات الدوام الرسمي إلا للضرورة القصوى، وفي حالة مغادرة المكاتب في أثناء الدوام الرسمي، ينبغي العمل على تفويض صلاحيات رئيس القسم إلى من ينوب عنه؛ حتى لا تتراكم الأعمال.

قيام وزارة التربية على إصدار التشريعات، والأحكام الرادعة، في حق كل موظف ورئيس قسم، يستغل وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو شيخه، نادر احمد ( ١٩٩١ ). إدارة الوقت ، عمان : دار مجدلاوي للنشر.
- الأخسر، أحمد (١٩٩٢). مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم و مديرات الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن: جامعة صنعاء.
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤). مهارات إدارة وتنظيم الوقت، مصر الجديدة: إيتراك للنشر و التوزيع.
- بيدس، هالة (١٩٩٥). إدارة الوقت لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك: أربد، الأردن.
- تيمب، دايل (١٩٩١). إدارة الوقت. ترجمة عبد اللطيف، وليد، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمودة، عبد الناصر محمد (٢٠٠٣). دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جمهورية مصر العربية: جامعة أسيوط .
- الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٠). الإدارة التنافسية للوقت، مصر الجديدة: إيتراك للنشر و التوزيع.
- الخطيب، سمر حاكم عبد الله (١٩٩٢). إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخلايلة، زياد محمود (٢٠٠٤). إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن .
- ديوان الخدمة المدنية (٢٠٠٦). بنك المعلومات ، الكويت: الديوان المدني .
- الراسبي، زهره (١٩٩٩). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: صلالة، سلطنة عمان.

الراوي، ركان عبد العزيز عبد الله (٢٠٠٠). سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

الرجوب، غادة عارف أحمد (١٩٩٧). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الرحاحلة، سامي عبد الكريم (٢٠٠٢). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

السالم، بشير محمد الحاج (١٩٨٩). إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

السمان، إبراهيم (١٩٩٨). نظرات في كتاب، مجلة التنمية، المجلد ١٦ العدد ١٧٨، ص ٢٤.

السويدان، طارق (٢٠٠١). فن إدارة الوقت، بيروت: دار ابن حزم.

سيباني، خليل فهد (٢٠٠٠). موسوعة رجل الأعمال الناجح، بيروت: دار الراتب.

الشافعي، محمد محمد (٢٠٠٢). إدارة الوقت، جمهورية مصر العربية: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر

الشبيني، هاني إبراهيم (١٩٩١). إدارة الوقت بين الانتظام والالتزام في العمل الرسمي، التنمية الإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٥٠، ص ٧٦.

الشراري، عبد الله بن محمد بن رخوان (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الصرن، رعد حسن (٢٠٠١). فن وعلم إدارة الوقت، دمشق: دار رضا.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: الجامعة الأردنية

عابدين، محمد عبدا لقادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الوقت، عمان: دار المعرفة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٥). إدارة الوقت "النظرية والتطبيق"، عمان: دار جرير للنشر.

العمامرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.

القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٥). إدارة الوقت، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١، العدد ٢، ص ١٢٩.

الكايد، زهير (١٩٩١). إدارة الوقت، عمان: معهد الإدارة العامة.

كيلاني، هشام (٢٠٠٥). إدارة وقت العمل، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة.

المسليم، محمد يوسف (١٩٩٨). التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، الكويت: جامعة الكويت.

مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣). الإدارة التعليمية في الوطن العربي، ط: ١، القاهرة: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.

هاينز، ماريون (٢٠٠٢). إدارة الوقت. ترجمة بلال، عبد الله، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٥). مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة، القاهرة: مركز تطوير الأداء.

هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٤). مهارات إدارة الوقت، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء و التنمية.

وزارة التربية (٢٠٠٦). قطاع الشؤون الإدارية، قرارات وزارية، الكويت، وزارة التربية .

ياغي، محمد (١٩٨٩). واقع تنظيم إدارة وقت المدير: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد (١١)، بغداد: الجامعة المستنصرية.

يوسف، أيمن محمد أحمد (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية و مديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: القدس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Ahlvers, Carol(١٩٩٠) An Examination of Time Management Perceptions, of Selected Middle Managers In Salina,Kanasas, **Dissertation Abstract International**, Vol.(٥١).No.٦, December, P١٨٧٩-١٨٨٠.

Blendinger, J, & Snipes,G (١٩٩٦), Managerial Behavior of a first year principal, **Educational Research, Association** November ٦-٨

Bond, M. J. & Feather,(١٩٨٣), N.T Time Structure And Purposeful Activity Among Employed And Unemployed University Graduates, **Journal of Occupational psychology**, No.٥٦, P.٢٤١-٢٥٤.

Smith, Elasabeth (١٩٩٥), Time Management is a Prior Condition for the Educational Administration. **Dissertation Abstracts International** ٥٢(٣).١٠٤-A.

Ferner , Jack (١٩٩٥), **Successful Time Management (٢ nd ed)**, United State : John Wiley & Sons Inc .

Furman, R. L., Zibrida, -R-J (١٩٩٠), **The Hurried Principal: A manual of strategies for time management. (ERIC Document Reproduction Services** ED٣٥٣٦٥٣).

Keirkagard & David.(١٩٩٧), Time management, Handling it all NASS, Bullietin, V.٧٥. N.٥٣٣. PP. ٣٠-٣٢. **(ERIC Document Rep Reduction, Service**, No. EJ. ٤٢٤-٢٤٤.

Kirk, J.:et al .(٢٠٠١), A Time Management skills Board Game.**(ERIC Database Reproduction Service**, No.٤٤٨٣٤٦), Document presented at JUN ٢٠٠١, U.S : North Caro Lina .

Klepak, D.& Danial, J.(١٩٨٤), **Where managers time goes? Public management**, ٥٤٢,P. ١٧٧-١٧٤.

Macan TH .(١٩٩٤),Time Management – Test of A Process Model, **Journal of Applied Psychology**, Columbia, Vol.٧٩ . No.٣ .

Mackenzie, A. (1989) **Time For Success A goal Getters Strategy**.  
McGraw-Hill New York: McGraw.

Mackenzie, C.R Alex (1972), **The Time Trap** , New York : American  
Management Assn .

Marsh . W.(1991), **Time Management** .cpa Jurnal .vol .61.Jan.

McCay, James T. (1990). **The Management of Time: The Classic  
Guide to Increased Productivity**, Englewood Cliffs Prentice Hall.

Michael, L. B.(1980) :**Managing Time Means Managing Yourself**.  
Indiana University School Of Business.

Mishra, J. And Misram P(1982). :**The Management: Getting The Best  
Out Of Your Time Planning** Executives Institute.

Mocny, Kenneth charles.(1991), **A Time Management Analysis of  
Public school Business Administors** – DAI-A.30 (09).

Prochaska, Procaska- Cue,(2002), **Thirteen Timely Tips for mor  
Effective personal Time Management**, Nebraska Cooperative  
Extension N F 94-172 .

Robert M.H och h ei ser (1998), **The skills you need to Time  
Management in the Business world** ,Hauppauge, New yourk, USA.

Rucco, Elizabeth Mulcahy, (1990), Time management, Personality  
Hardiness and Personal in Connecticut, **Dissertation Abstracts  
international** .Vol.42.nov.12

Savage, C.M.(1990),**FIFTH Generation Management  
MANAGEMENT**, intergrating enterprises through human networking,  
newbed ford mass: digital press.

Thody, A.(1991), Strategic Planning And School Management,  
**School – Organization**, 11(1), 21-36.

## الملحقات

ملحق ( ١ )

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

تروم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد أعدت الباحثة استبانة مكونة من ( ٤٥ ) فقرة لأغراض الدراسة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وكفاية، أرجو إبداء رأيكم في أداة الدراسة من حيث الآتي :

١- دقة وسلامة الصياغة اللغوية .

٢- صلاحية الفقرة .

٣-أية تعديلات ترونها ضرورية من حيث الإضافة و الحذف .

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحثة

مها طلال العازمي



الرقم	الفقرة	صلاحية الفقرة		الصياغة اللغوية		بحاجة إلى تعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	جيدة	غير جيدة	
١.	يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال.					
٢.	يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.					
٣.	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.					
٤.	يراعي الأولويات في إنجاز العمل.					
٥.	تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.					
٦.	يختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع المرؤوسين.					

						يوازن بين أعماله الإدارية و الفنية في العمل.	٧.
						يعمل على تفويض الصلاحيات للآخرين القادرين على إنجاز الأعمال.	٨.
						يستخدم أنظمة المعلومات الحديثة (الحاسب الآلي) في المكاتب.	٩.
						يتبع نظاما دقيقا للمعلومات والملفات والسجلات.	١٠.
						ينظم الملفات بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومة بأقل وقت ممكن.	١١.
						كثرة الأعمال المكتبية الروتينية.	١٢.
						ينجز أكثر من عمل في نفس الوقت.	١٣.
						يخصص وقتا كافيا لعقد اللقاءات مع الموظفين.	١٤.

						يكثر من عقد الاجتماعات الدورية المتعلقة بالعمل.	١٥.
						كثرة الاجتماعات التي لا مبرر من عقدها ولا فائدة قد ترجى من نتائجها.	١٦.
						توجيه اغلب الوقت لإنجاز الأعمال طارئة وليس المهمة.	١٧.
						استغلال بعض الرؤساء مناصبهم لخدمة مصالحهم الذاتية.	١٨.
						استقبال وزيارات مجاملة للزملاء والأصدقاء و الأقارب خلال ساعات العمل الدراسي.	١٩.
						يستخدم الهاتف لأغراض خاصة تتعلق بالعمل الرسمي.	٢٠.
						كثرة المجات في المكالمات الهاتفية التي تسبق الحديث عن العمل.	٢١.

						تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتاً طويلاً في العمل.	٢٢.
						غموض المهام المطلوب أداؤها من الموظف.	٢٣.
						ضعف انتظام الرؤساء ومحافظةهم على القدوة الحسنة والالتزام بساعات العمل الرسمي.	٢٤.
						تأجيل اتخاذ القرارات.	٢٥.
						شرب الشاي والقهوة وتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها.	٢٦.
						المماطلة في إنجاز معاملات المراجعين.	٢٧.
						صرف وقت للنظر في شكاوي الموظفين أو المراجعين (شكاوي العمل).	٢٨.

					ترك بعض الرؤساء مكاتبهم أثناء ساعات الدوام الرسمي.	٣٩.
					تغاضي المؤسسة في عقاب المتأخرين عن عملهم نهاية الإجازات والعطل.	٣٠.
					كثرة نقل الموظفين وتغيير مراكزهم يعرقل من مسيرة العمل ويؤخرها.	٣١.
					يتظاهر بأنه مشغول عند دخول الزائر عليه.	٣٢.
					تتراكم الأوراق فوق بعضها البعض في المكتب.	٣٣.
					يسهل الإجراءات المتبعة في سير المعاملات .	٣٤.
					يدير الوقت بشكل منظم .	٣٥.
					يحدد مواعيد للمقابلات اليومية .	٣٦.
					يقوم بأداء بعض الأعمال الخاصة على حساب وقت العمل .	٣٧.

						يجمال الزائر على حساب وقت العمل .	٣٨.
						إحساس بعض الموظفين بعدم الرضى عن أعمالهم لأنها لا تلبى طموحاتهم .	٣٩.
						ارتباط بعض الموظفين بأعمال خارج نطاق المؤسسة تشغلهم عن عملهم الرسمي .	٤٠.
						لديه القدرة على إعداد قائمة عمل يومية حسب أهمية العمل لتحديد أولويات العمل .	٤١.
						يعتمد سياسة الباب المفتوح للإطلاع على سير العمل وحل المشكلات التي قد تظهر .	٤٢.

						يستطيع إدارة مجلس القسم بفاعلية وديمقراطية وفق جدول أعمال مبرمج زمنيا .	٤٣.
						عدم فهم المراجعين لطبيعة عمل الوزارة .	٤٤.
						معاونة الوزارة من نقص الأكفاء و المتخصصين في مجال الإدارة التربوية .	٤٥.

ملحق ( ٢ )

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الرقم	الفقرة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
١.	يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال.					
٢.	يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.					
٣.	يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.					
٤.	يراعي الأولويات في إنجاز العمل.					
٥.	تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.					



					يختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع المرؤوسين.	٦.
					يوازن بين أعماله الإدارية و الفنية في العمل.	٧.
					يعمل على تفويض الصلاحيات للآخرين القادرين على إنجاز الأعمال.	٨.
					يستخدم أنظمة المعلومات الحديثة (الحاسب الآلي) في المكاتب.	٩.
					يتبع نظاما دقيقا للمعلومات والملفات والسجلات.	١٠.
					ينظم الملفات بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومة بأقل وقت ممكن.	١١.

					يضع عدد من الحلول التي تعالج المشكلة في العمل.	١٢.
					ينجز أكثر من عمل في نفس الوقت.	١٣.
					يخصص وقتا كافيا لعقد اللقاءات مع الموظفين.	١٤.
					يكثر من عقد الاجتماعات الدورية المتعلقة بالعمل.	١٥.
					استغلال بعض الرؤساء وقت العمل لخدمة مصالحهم الذاتية.	١٦.
					استقبال وزيارات مجاملة للزملاء والأصدقاء خلال ساعات العمل الرسمي.	١٧.
					تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتا طويلا في العمل.	١٨.
					يؤجل اتخاذ القرارات.	١٩.

					يتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها.	٢٠.
					يماطلة في إنجاز معاملات المراجعين.	٢١.
					يصرف وقت للنظر في شكاوي الموظفين أو المراجعين (شكاوي العمل).	٢٢.
					ترك بعض الرؤساء مكاتبهم أثناء ساعات الدوام الرسمي.	٢٣.
					كثرة نقل الموظفين وتغيير مراكزهم يعرقل من مسيرة العمل ويؤخرها.	٢٤.
					يتظاهر بأنه مشغول عند دخول الزائر عليه.	٢٥.
					تتراكم الأوراق فوق بعضها البعض في المكتب.	٢٦.
					يسهل الإجراءات المتبعة في سير المعاملات.	٢٧.

					يدير الوقت بشكل منظم.	٢٨.
					يقوم بأداء بعض الأعمال الخاصة على حساب وقت العمل.	٢٩.
					يعتمد سياسة الباب المفتوح للإطلاع على سير العمل وحل المشكلات التي قد تظهر.	٣٠.
					يستطيع إدارة القسم بفاعلية وفق جدول أعمال مبرمج زمنيا.	٣١.
					يحرص على الاتصال الدائم بالموظفين والاستماع لهم .	٣٢.
					يحرص على توفير كل متطلبات العمل المادية والبشرية اللازمة .	٣٣.

					يعالج مشكلات إدارة الوقت التي تواجه الموظفين .	٣٤.
					يحرص قدر الإمكان على تقليل فرص إضاعة الوقت .	٣٥.
					يعمل على تطوير عمل الموظفين في القسم .	٣٦.

ملحق ( ٣ )

أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

أسماء لجنة المحكمين

الجامعة التي يعمل بها	إسم المحكم	الرقم
الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور أمار الكيلاني	. ١
الجامعة الأردنية	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	. ٢
الجامعة الأردنية	الدكتور سلامة طنّاش	. ٣
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	الدكتور أحمد التل	. ٤
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	الدكتور أحمد الكيلاني	. ٥
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	الدكتور طلال العازمي	. ٦
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	الدكتور فهد اللميع	. ٧
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	الدكتور عبد الله الغبيشان	. ٨
جامعة الكويت	الدكتور سعد الشريع	. ٩
جامعة الكويت	الدكتور خالد الرميضي	. ١٠

ملحق ( ٤ )

كتاب رئيس الجامعة إلى معالي وزير التربية في دولة الكويت لتسهيل مهمة الباحثة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الدكتور عادل الطبطبائي المحترم  
وزير التربية والتعليم العالي  
الكويت: دولة الكويت

2006/11/20

معالي الدكتور الطبطبائي

تحية طيبة وبعد،

تقدم الطالبة مها طلال العازمي ، المسجلة في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية ) بدراسة حول "ادارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين" وتتضمن اجراءات الدراسة قيام الطالبة بتوزيع استبانة على رؤساء الأقسام في الوزارة ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الرئيس  
سعيد التلي

د. عماره الطبطبائي  
وزير التربية والتعليم العالي