

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 تربية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٧

أ

ب

### التفويض

أنا الطالبة مها طلال العازمي، أقوض 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

ب

ج

### 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	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي
	الأستاذ الدكتور: حسن الحياري
	الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابلة

ج

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاني على إتمام هذا الجهد العلمي المتواضع ، ولا يسعني وقد شارفت على إتمامه إلا أن أتقدم بواخر الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذى الفاضل الدكتور عاطف يوسف مقابلة ، وفاءً للجهد الكبير الذى بذله منذ اليوم الأول من إلتحاقى في برنامج الماجستير ، فكان خير موجه ومرشد ، وأشكر له إشرافه على هذه الرسالة التي أعطاها جل عنایته واهتمامه ، فأسدى على نصحه ، وإرشاده ، فوجئني 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 الحياري .

لتكرّمهمما بمناقشة هذه الرسالة .

كما ويقتضي الوفاء مني أن اقر بالفضل ، وأتوجه بالشكر إلى أسرة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة بإدارييها الذين وقفوا إلى جانبى وقدموا لي يد العون والمساعدة . ولا يفوتي أيضا أن اقدر لأهلي ما تحملوه مني طيلة فترة دراستي ، فلم يتوان أحدthem عن تقديم كل الدعم والتشجيع والرعاية في أثناء دراستي ، مما كان له أكبر الأثر في إنجاز هذه الرسالة . وسائل الله أن يجزيهم عنى خير الجزاء .

والله ولي التوفيق

الباحثة

مها طلال العازمي

## الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما  
إلى أبنائي فلذات كبني  
إلى إخواني وأخواتي حباً وتقديراً  
إلى كل من أضاء طريق العلم وساعدني في إنجاز مهمتي وفاءً واحتراماً  
أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

مها طلال العازمي

## فهرس المحتويات

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

٦٤ .....	المراجع الأجنبية:
٦٦ .....	الملحقات

ز

## قائمة الجداول

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

### 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

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
١٩	أهمية إدارة الوقت	١ .

ي

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، ومديرياتها 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 (٤٨,٣٨)، 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: ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين بفاعلية في وزارة التربية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والمأهول 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 تترافق 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 (١٩٠) employees (males and females) of the total number of employees working for in the Ministry of Education during the academic year (٢٠٠٦-٢٠٠٧) . The sample consisted of (٣٩) male employees and (٥٦) females selected from six governorates and representing (١٣%) 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 ( $3,38$ ), with a standard deviation. ( $1,18$ ), 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 ( $a>1,10$ ) 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 الخصيري (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 سلوكيّة لديه. وقد يقتضي ذلك الأمر من بعضهم تغيير بعض العادات القائمة لديهم، واستبدالها بسلوك إدارة الوقت، فكثير من متخدّي القرار يكتسبون عادات سيئة تلتهم الوقت، وتضعهم تحت ضغط، وقلق وتوتر، وفي الوقت ذاته لا تمكنهم من القيام بأعمالهم، وفقاً لما هو مخطط لهم، ومن ثم نجد كثيراً من رؤساء الأقسام يعانون من ضياع الوقت، بل تضييع منهم ساعات غالبية الثمن، وهم يرقبون أخطاء يتصدرونها ملؤُ سببهم ، 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 متخد للقرار أن يحسن توظيف الوقت، لأجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

ويتبّع من وجهة نظر بلندرنجر و سنبس (Blendinger & Snipes, ١٩٩٦) أن أهم العلامات التي تدل على المديّر 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 التفوّض 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، والمهدى، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مزيد من الفاعلية والإنتاجية، وإلى مزيد من الجهد المنظم المحفز والمحرض على الكفاءة، و التحسين، والتطوير، والتميز، والإبداع (McCay, 1990).

فالوقت عنصر نادر غالى القيمة، وعلى الرغم من كونه متاحاً ومتوفراً، إلا أنه غير قابل للعودة والاستعاذه 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 والتخطيط، ولكي يستطيع فهم وتطبيق مبادئ تنظيم الوقت، لا يقتصر على معرفة كيفية تنظيم الوقت فقط، بل إلى المشكلات التي تواجه عند استثماره وهكذا بالاستطاعه 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 يستطع إدارة، فإنه لا يستطيع إدارة أي شيء آخر (Mackenize, 1989).

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. (الخضيري، ٢٠٠٠).

وقد أورد الصيرفي (٢٠٠٦) بأن إدارة الوقت هي عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الوقت، بما يمكن من اختيار الشيء الصحيح امداد 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 تعنى تلك الجهود الخاصة بالتخطيط، وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة، والفاعلية، بالأسلوب الذي يمكن الرئيس من استخدامه في تحقيق

إنجاز الأفضل لأهدافه الشخصية، وأهدافه في مجال العمل، أي إن إدارة الوقت هي إدارة الفرد لنفسه، وتوجيه مشاعره وأفكاره، وإمكاناته 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. إدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة ممكنة.

(هайнز، ٢٠٠٦)

إن استثمار الوقت، وإدارته تعني بالدرجة الأولى بناء ركيزة أساسية لإعادة ترتيب أولويات، وعادات العمل، وبشكل يعظم الإفادة من عنصر الوقت المتاح، وفي الوقت ذاته يقضي على الفاقد، والمهدّر. (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 لهم ما يقوم به رؤساء الأقسام من أعمال خلال أوقاتهم، بل لهم ما يحصلون عليه من نتائج من خلال هذه الأوقات، أي إن النتائج هي التي يتم حسابها، وليس الأعمال ولا الأنشطة (البرادعي، ٢٠٠٤).

وأشار أبو شيخه ( ١٩٩١ ) إلى زيادة الاهتمام لدى المشغلين بإدارة الوقت خلال العقدين الأخيرين لعدة أسباب منها: زيادة توقعات المؤسسات، والتنظيمات، لما يجب أن يحققه أفرادها والعاملون فيها، وتعقد بينات 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 يحققوها.

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 ، وخططه، وإجراءاته، إنما يعني إدارة الوقت، والاستعمال الفاعل له، بحيث ينجز الفرد الأعمال المهمة.(الأزهرى، ١٩٩٣).

إن المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت ، كبيرة ومتنوعة الجوانب ، فهي تشمل بصورة عامة جميع جوانب التنفيذ في العملية الإدارية والتي تشمل شؤون الموظفين ، والطلاب ، والمناهج والأبنية ، والرقابة ، وألمالية.ويحتاج تسخير 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 ومستمراً 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 يتطلبها 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 وضوحاها 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 دلاله 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.

الموظفو 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 مصطلحات 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، ٤٠٠٢ )

- 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 البليوم. (وزارة التربية الكويتية، ٢٠٠٦).

#### حدود الدراسة

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

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

٨

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

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

#### أولا: الأدب النظري:

يحظى موضوع الوقت وكيفية إدارته باهتمام علماء الإدارة؛ نظرا 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 غالبا إلى الإنجاز ، في حين أن بعض رجال الإدارة الذين ينظمون وقتهم بطريقة ناجحة، يتوفرون 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 وتصرفاً لهم، وتحدد فلسفة المؤسسات في أهدافها وبرامجها ونشاطاتها، وتحدد فلسفة المجتمع في نموه وتطوره(كيلاني،٢٠٠٥).

#### الوقت ( Time ) :

أوضح الشبياني(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 بوجب نظام معين محكم، لا يمكن إيقافه ، بأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم ، مبتدئ من ماض بعيد ، ومتوجه إلى مستقبل غير معلوم ، إلى ما شاء الله.

لذلك يعد الوقت وحدة قياس، محدداً بالساعة، وأجزائها، فالليوم (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، وقيمة، وأهميته، بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وحتى بين أفراد المجتمع الواحد (الصرن، ٢٠٠٠).

#### خصائص الوقت :

على عكس الطاقة، والماء، والمهارات كموارد؛ فان للوقت خصائصه، تميزه عن غيره من الموارد، يمكن بلورتها على النحو الآتي (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٣٢) :

سريع الانقضاض، يسير بالسرعة والوتيرة نفسها، ويستحيل استرجاعه.

مورد نادر لا يجمع، ولا يعوض.

لا يمكن تخزينه أو إحلاله.

لا يباع ولا يشتري، لا يسرق، لا يفترض، لا يوفر، 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:

ويخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل، وتقدير مستوى الإنتاج.

يلاحظ أن كثيراً 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 نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنتجم 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:**

يخص 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، وتنمية دعوات، فحجم النشاطات كبيرة يحتاج لوقت كبير للإداري، فعلى الإداري أن يحدد مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه أو تفويض شخص لذلك.

### **وصف المسميين (١٩٩٨) أنواع الوقت على النحو الآتي:**

وقت العمل.

وقت القلق.

وقت الفراغ والراحة.

الوقت الحرّ.

وقت الذروة.

وقت الأشغال.

وقت النوم.

## مجالات الوقت الرئيسية

حدد الخبيري (٢٠٠٠) بان للوقت أربعة مجالات رئيسة هي:  
وقت النوم ويقسم إلى ثلاثة أوقات هي: (الاسترخاء والاستغرق والإيقاظ).  
وقت العمل ويقسم إلى وقت المواصلات، وقت الاتصالات، اللقاءات، ووقت العمل التنفيذي  
وقت الأسرة والعائلة، ويقسم إلى الطعام والوجبات، مشاهدة التلفاز، وحل المشكلات العائلية  
وقت الترفيه، والتسلية، والاستمتاع : ويقسم إلى لقاءات النادي أو المقهي، 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 نشطة.  
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، مواجهة مشكلات الوقت.  
المتابعة وإعادة التحليل، لأجل التطوير.

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

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

ازدياد توقعات المؤسسات والمنظمات، لما يجب أن يتحققه، 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 مسبقاً كيف تريد استخدام كل جزء من الوقت، ويعني هذا أن تعرف على وجه الدقة كيف تنوى استغلال كل دقيقة من وقتك من خلال الأيام القادمة ، إذ إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير، تحدد قيمة واتجاهاته بالعمل ومدى إدراكه لمقدراته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوافر ذلك فكل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخططه وإجراءاته إنما يعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له بحيث ينجذب الفرد المهمة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرة للذات من ناحية أخرى (Robert , ١٩٩٨).

تعد إدارة الوقت إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام، والأهداف في أي منظمة، وإذا كانت واجبات الوظيفة، ومسؤولياتها، والأهداف 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 ، فإذا إدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره ، وتطبيقاتها على مكان دون غيره، ولكن ارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بالعمل الإداري، حتى أصبح ينظر إلى تطبيقه بمنظار ضيق، ولقد ارتبطت كلمة 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 عامة، الإدارة فن، وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، و التنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية، و نوعية معاً في اللحظة ذاتها ( الطويل، ١٩٨٦ ).

### أهمية إدارة الوقت

تبذر أهمية إدارة الوقت كما أوردها حموده ( ٢٠٠٣ ) مما يأتي إنها تساعد على:  
تحديد سليم للاختصاصات، ومنع التعارض والتقارب فيما بينها.  
تعزيز 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 مدى 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

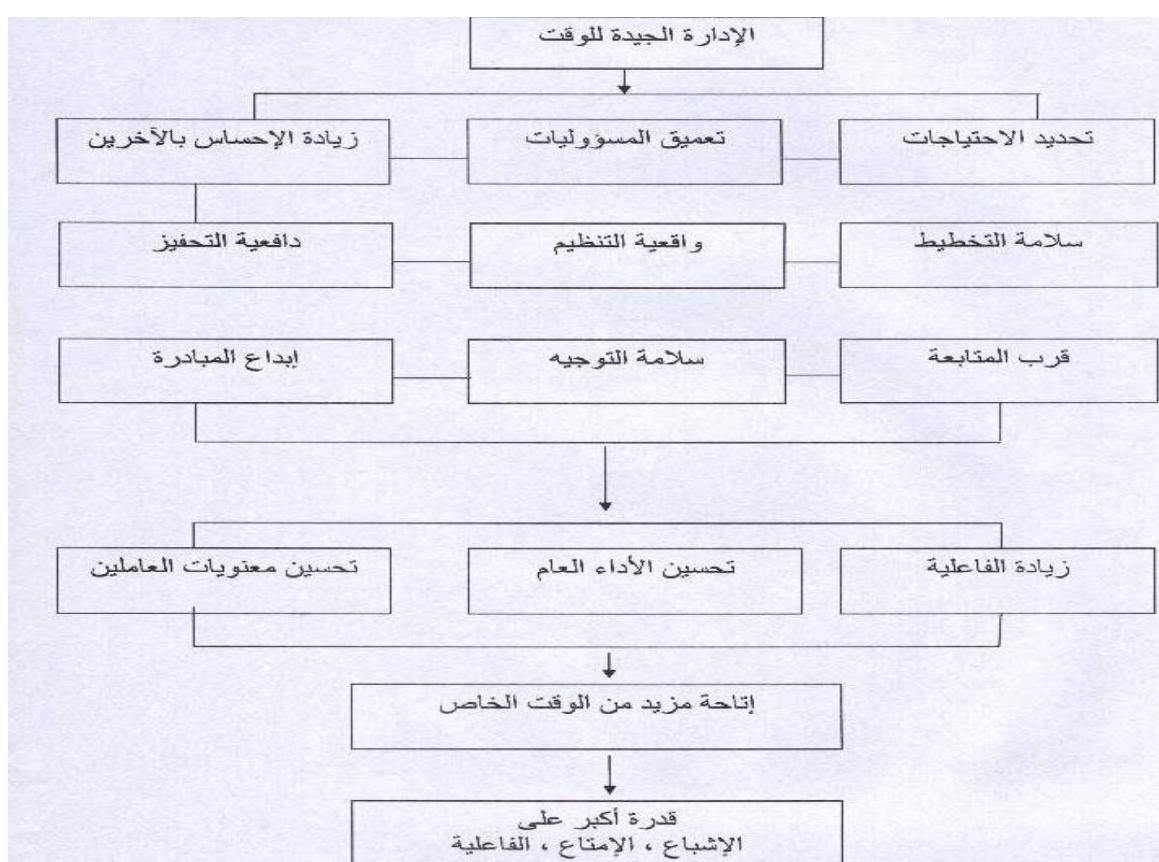
أن إدارة الوقت كما اوردها الصيرفي (٢٠٠٦) تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد، يسمح بالتفاعل الإيجابي للقوى للأفراد العاملين في المنظمة، وإن بذل كل الجهود من العاملين يؤدي

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 يوميا 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 تقدمة في حياته. ويمكن القول أيضا إن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما. ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة، بينما نجد في الدول الأقل تقدما أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلث. والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعني أنه ذو قيمة عالية .(البرادعي،٢٠٠٤).

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

إدارة الوقت أمر مشاع لجميع الأفراد متاح للجميع، يحق لهم استخدامه وفقا لإدارته. قابل للاستثمار والاستغلال، بدون قيود وحدود، لأنه الوجه الآخر لعملة الحياة. لا يتوقف، ولا يتعدد، بل دائم الاستمرار، قابل للتقسيم والتجزئة إلى مالا نهاية. لا يمكن تضييعه أو إنتاجه ولا إتاحتة 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 وليس أسبوعية قصيرة وذلك لجعلها واضحة غير غامضة.

- \* صنع الأهداف طبقاً للرغبة في تحقيقها، حتى لا تفشل.
- \* جعل تقييم النتائج شهرياً، حتى لا يبهر المرء بما حقق من نجاح في أحد الشهور، وحتى يراجع أهدافه حين الفشل، في شهر، أو شهور معينة.
- \* التخطيط لأنشطة 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 المنجذب، والأنشطة، ولو لدقيقة قبل البدء بمهنة 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 يهدى الوقت، وحتى تستغل إمكاناته.
- \* يستغل الوقت كقيمة قياماً، 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 متکاملة 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 و شاملة 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 الطائق 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 انتهاء يوم أو أسبوع من العمل، يقوم الإداري بتحليل قائمة الواجبات اليومية، والأسبوعية، للتعرف إلى النشاطات التي استنفذت وقتاً 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 القرارات، والتعديلات، على القائمة الجديدة للنشاطات.

- طريقة نظم التذكير:

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

\*

نظام المذكورة الجببية : لتدوين الموعيد، وكذلك الأفكار، والأهداف، وتستخدم الأدوات الإلكترونية الحديثة الصغيرة الحجم، بديلا عن المذكورة الورقية القديمة.

\* نظام اللوح الرقابي: لوح مكتوب عليه الأنشطة، وما يتعلّق 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؛ كالأخضر، وكذلك النشاطات التي تليها بالأهمية، بلون آخر، ويتم هذا النشاط بوضع ورقة ملونة، ذات دلالة خاصة على الملف المعنى.

### عوامل ضياع الوقت

إن عدم تحطيم الوقت لأداء الأنشطة ، يعني أن تتحكم هذه الأنشطة في وقت رئيس القسم و تتدخل 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, ١٩٩٠ ) .

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

تضخم عدد العاملين.

عدم كفاية المعلومات، وأنظمة الاتصال.

التزدد والمماطلة، في اتخاذ القرار، أو اتخاذ قرارات متسرعة.  
التفويض غير السليم.

سوء ترتيب الأولويات، والاهتمام بالمسائل الروتينية.

المقطوعات أثناء العمل، ومنها الزيارات المفاجئة.

المجاملات، والتفاعل الاجتماعي المبالغ فيه.

المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف، وكتب الصادر والوارد.

تنفيذ المهمة، قبل التفكير، أو التخطيط لها .

مقترنات للتعامل مع مضيعات الوقت:

أورد (الشافعي، ٢٠٠٢) مقترنات 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 السكريتير، 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 المرؤوسيين، فهذا يقلل من الزوار.

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

#### ٢-المكالمات الهاتفية:

يعد الهاتف لعنة للإدارة أو رحمة لها إذ إن كثيراً من المديرين يصبحون عبيداً 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 لأمور تخص العمل في المنظمة:

ولأن المجتمع يمر بمراحل إعداد، وتنفيذ، وتقييم، ومتابعة؛ فلا بد من اللجوء إلى المقترنات الآتية، حفاظا على الوقت وصونا له من الضياع:

التحضير للجتماع بصورة جيدة، و تحديد الأهداف بوضوح.

إمداد المشاركين بنود 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 المقترنات الآتية:

-إدراك أهمية الوقت.

-تحديد الأولويات.

- وضع تقديرات زمنية واقعية.

-عدم النقص في العاملين.

-الطموح المعتدل للإنجاز.

-عدم المبالغة للعامل في الظهور بظاهر المتعاون، من غير المقدرة على أبجديات 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 أخطاء إنسانية.

توقع حدوث كوارث، والاستعداد لها.

#### ٦-السلطة و المسؤلية:

حفاظا على الوقت؛ لا بد من اللجوء إلى المقترنات 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 بمبادرات؛ من خلال المحاسبة على النتائج، والكافئات.

انتقاء العاملين، المؤهلين بدقة.

#### استثمار الوقت وإدارة مضياعاته:

أورد الصرن (٢٠٠١)، أنه يتم التغلب على معوقات إدارة الوقت من خلال التعامل مع عوامل هدر الوقت من خلال محوريين 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 وسدتها.

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 بأمور 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، ملء 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 الازمة، فلا يكفي بأن تمثل المشكلة في الزوار فقط، بل يجب التعرف على أسباب زيارتهم، وعدهم، 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 بمرؤوسيه، وزملائه، لابتكار الحلول ، ومن خلال جلسات العصف الذهني، بهدف التعرف على مقتراحات الحل، ثم تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق .

اختبار أكثر الحلول جدواً: من خلال تقييم كل حل ممكّن، لكل مضيّع وقت لاختيار أفضلها للحل.

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

إذا بقىت 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 المرؤوسيين 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 ترتضيها المنشأة مما يساعد على التحكم في تصرفاته في أثناء تأديته للعمل .

تزويد المسؤولين بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات الازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب .

مساعدة الإدارة العليا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل (وزارة التربية،٢٠٠٦) .

## ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بـ موضوع الدراسة وعلى النحو

الآتي:

### أ- الدراسات العربية:

قام القربيوي (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، وتم بناء استبيانه 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، وخصوصاً عندما يواجهون أموراً تتعلق بالسياسة العامة للعمل.

وقام ياغي (١٩٨٩) بدراسة بعنوان "واقع تنظيم إدارة وقت المدير". وشملت الدراسة (١٣٢) مديراً أردنياً، تم اختيارهم من مديرى الإدارات في الأجهزة، والمؤسسات الحكومية، في مدينة عمان ممن اشتراكوا في اللقاءات العلمية، في الإدارة العامة، في مركز التدريب التابع للخطوط الملكية الأردنية (عالية) في صيف عام (١٩٨٧م)، وقد تم استخدام الاستبيان لمعرفة واقع وتنظيم إدارة وقت المدير، وقد أظهرت الدراسة، أن تحديد الأولويات، وتحديد النشاطات المهمة، ذات المردود العالى، وبذل الجهد الواقعي للتوكيل على الأمور المهمة، والأكثر إلحاحاً، 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 عده، 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، مدارس إلزامية عامة في منطقة عمان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الوقت الذي يصرفه مدير و مدیرات المدارس الإلزامية العامة، في منطقة عمان التعليمية على كل مهمة من المهام المنوطة بهم. ولقد أظهرت نتائج الدراسة، عدم فروق ذات دلالة إحصائية، بين معدل الزمن اليومي، الذي أمضاه المديرون، 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 الصائم 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 حواجز مادية كافية في الإدارة العامة بشكل عام (٦٥٪) بالإضافة إلى الممارسات غير العادلة التي يمارسها بعض الرؤساء كالمحايدة في تطبيق الأنظمة (٤٥٪)، وعدم تقييدهم وهم القدوة بوقت الدوام الرسمي (٣٤٪)، وعدم وجود رقابة فاعلة و كافية على موضوع الوقت (٣٤٪)، أما (٤٧٪) من المستجيبين فيرون أن من الأسباب الداعية لعدم انتظامهم بوقت الدوام الرسمي يعود إلى الافتقار للتدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته، وتبيّن أيضاً أن للأسباب الاجتماعية و النفسية و البيئية للموظف أثراً في عدم انتظامه بوقت الدوام الرسمي.

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

فرداً موزعين على فئة مدير العموم وعددهم (٢٤)، وفئة مدير الإدارات وعددهم (٨٦)، تم اختيارهم من داخل ديوان وزارة التربية اليمينة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام ببنائها بنفسه، وتضمنت (٥٧) مشكلة موزعة على مجالات أربعة رئيسية هي: مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم والتخطيط، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتوجيه والتنسيق، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالقيادة والاتصال، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة والتقويم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أكثر مصادر المشكلات التي تتعارض إدارة الوقت مرتبة تنازياً حسب متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، هي في مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والرقابة والتقويم، والتوجيه والتنسيق، والاتصال والقيادة.

إن أكثر المشكلات التي تتعارض إدارة الوقت في وزارة التربية اليمينة هي: تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، عدم التلاؤم بين مؤهل بعض الموظفين والمراكز التي يشغلونها، دور المحسوبية والواسطة، والتلاعب في أوقات الدوام، والتغيب عن العمل نهاية عطلة المناسبات الدينية، واستغلال وقت صلاة الظهر للهروب من العمل، ونقص المتخصصين والمؤهلين في مجال التربية.

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

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

المتوسطات، لاستجابة مديرى المدارس الثانوية، و مديراتها، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مدیرات المدارس الثانوية. وعدم وجود فروق، ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابة المديرين، و المديرات، في كيفية إدارة الوقت، تعزى إلى المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

وأقامت 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 عشوائياً 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 بمهام 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 فروقاً 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 مدیرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان وقد طبقت على مدیرات من سلطنة عمان ومن الوافدات واستخدمت الملاحظة والإستبانة لهذا الغرض. وتتألفت عينة الدراسة من (٨) مدیرات تم جمع البيانات منها مدة شهرين باستخدام استماراة 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 الصيفية، 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، مثل بعمداء كليات الجامعات الحكومية المرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكان عدد المستجبيين 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 الرئيسية.

وأجرى الرحاحلة (٢٠٠٢)، دراسة بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمديرات". تكون مجتمع الدراسة من مديرتين و مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان في الأردن، وبالبالغ عددهم (٢٣٦) مدیراً، و مدیرة.

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 وأريحا من وجهة نظر المديرين، والمديرات، والمعلمين والمعلمات فيها.

تكونت عينة الدراسة من مديرى ومديرات، ومعلمى ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا، والبالغ عددهم (١١٦) ما يمثل ٢٠٪ من مجتمع الدراسة الأصلي. وأظهرت نتائج الدراسة اتفاق المديرين والمعلمين من كلا الجنسين على أن أعلى امهام في صرف الوقت كان مهمتي: قيام المدير (بالتدريس، والمجتمعات) مع المعلمين، حيث كان أدناها متابعة جدول الدروس الأسبوعي وأعلاها مهمتي 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 القرىات، في المملكة العربية السعودية. تألفت عينة الدراسة من (٦٧) مديرًا، يشكلون (٩٠٪) من مجتمع الدراسة البالغ (٧٤) مديرًا، وهم جميع مديري المدارس الابتدائية المتوسطة، والثانوية، للبنين في محافظة القرىات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يصرف المديرون (٧٠٪) من وقتهم المدرسي في القيام بامهام 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 صلة الظهر (٣,٦٩)، والاسهام في حل مشكلات الطلاب (٣,٣)، متابعة دفاتر تحضير المعلمين (٢,٩).

وفي دراسة أجراها الخلليلة (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) والبالغ عددهم (٨٤) مديرًا، ومديرة.

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

كان واقع إدارة الوقت، لمديرى ومديرات المدارس الثانوية، في محافظة الزرقاء مرتفعاً. 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 ( $\alpha = 0.05$ ) ، في واقع إدارة الوقت، من قبل مديرى ومديرات المدارس الثانوية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، و المؤهل العلمي، والخبرة).

#### ب- الدراسات الأجنبية:

قام كليبيك ودانىال (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 مرؤوسيهم وزملائهم، أو مستشاريهم و (٥٪) في التأكيد على فاعلية الأداء و (٢٪) في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية، وعلاقتهم الاجتماعية مع الآخرين، وكذلك (٤٪) في المراسلات الروتينية (كتابة خطابات، إمضاء خطابات). وأيضاً (١٥٪) في المراسلات الشخصية، و (٣٠٪) في المكالمات التلفونية، سواءً أكان ذلك في إجراء المكالمات أم تلقيتها، والنسبة الباقية من وقتهم يقضونها في نشاطات العمل الهامة، مثل التحضير للمؤتمرات أو اللجان، وتنظيم برامج العمل وسياسته، واتخاذ القرارات، وقراءة التقارير وتقديرها، 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 غالباً 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 مقترنات 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 روكيو ( Rucco ، ١٩٩٠ ) بعنوان إدارة الوقت والخصائص الشخصية، لدى الإداريات في مدارس الإناث في كنكتوكت الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم دراسة عينة من الإداريات التربويات في كنكتوكت على اختلاف مستوياتهن الإدارية. وقد تم جمع البيانات من خلال أداتي ، إدارة المديرين للوقت، والمقابلات الشخصية . وقد قام المشاركون بتبسيئة نموذج معلومات عن العمر، ومستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

هناك علاقة مهمة بين إدارة الوقت، وقوية الشخصية.

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

هناك علاقة مهمة بين مستوى الوظيفة، والشخصية.

قام موكنى (Mocny, ١٩٩١) بدراسة بعنوان "تحليل إدارة الوقت لدى مديرى أعمال المدارس العامة" وكانت هذه الدراسة عبارة عن تحليل لإدارة الوقت من جانب مديرى 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 مدرسة ثانوية واحدة في بريطانيا. وقد توصلت نتائجها إلى أن الوقت الذي يصرف في التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يكون بدون منهجة علمية لاستثماره وتحديده، وإن عمليات التخطيط تتصرف بالعمومية ضمن الأنشطة والمهام دون أن يكون لها خصوصية محددة.

دراسة سميث (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 لمدير التربية؛ معرفة أسلوب الاستخدام الأمثل للوقت المتاح، وذلك من خلال تحديد الأولويات التي تتضمن أن أهمية النشاط تتطابق مع الوقت اللازم لأدائه، إن المعرفة بإدارة الوقت تساعدهم على استغلال وقتهم بشكل فعال، فإنه من خلال الاحتفاظ بسجل للوقت وتحليله من حين لآخر، يمكننا منضبط، أو التخلص من عناصر تضييع الوقت، وأن تطبيق أساليب إدارة الوقت يساعد المدير على استغلال وقته بفاعلية وكفاءة.

دراسة بلينينغر و سنابيس (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 مسبقاً 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 مديرى المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصل إلى أن هناك أربعة أمور يضيع فيها وقت مديرى المدارس وهي: ( الزيارات المكتبية ، المكالمات الهاتفية ، التنظيم ، نظام الرقابة ).

وقد تبين أن سبب ذلك هو أن مديرى 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 أنه 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 مديرى المدارس الأساسية والثانوية، وكيفية توزع الوقت في أثناء ساعات الدوام الرسمي، والتعرف كذلك إلى تأثير بعض المتغيرات مثل: المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، وحجم المدرسة، والمراحل التعليمية في أداء مديرى 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 تنوّعت 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 الاستبيانات على عدة فقرات ، ومحاور، وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أيضاً ولكنها كانت موجة 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 الثنائي (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 الرحالة (٢٠٠٢)، في حين أشارت دراسة الخلليلة (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 (٢٠٠٤)، ودراسة الخلالية (٢٠٠٢) 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 عربياً وعالمياً.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة:

الاheedاء إلى المصادر والمراجع 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 منهج الدراسة، و مجتمعها، والإجراءات، والطرائق، التي تم بها اختيار عينة الدراسة، والخطوات الالزمة، للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة فيها، والطرائق الإحصائية، التي تم بوجبها تحليل النتائج، التي توصلت إليها هذه الدراسة.

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك ملاءمته 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 )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية في دولة الكويت بحسب الجنس،  
والمدن التعليمية.

النسبة المئوية	المجموع	الموظفوون		المحافظة
		إناث	ذكور	
%١٥,١	٢٢٦	١٨١	٤٥	العاصمة
%١٤,٦	٢١٨	١٨٤	٣٤	حولي
%١٣,٩	٢٠٧	١٥٧	٥٠	الجهراء
%١٧,١	٢٥٦	١٤٨	١٠٨	الفروانية
%١٨,٨	٢٨١	٢٥٣	٢٨	مبارك الكبير
%٢٠,٥	٣٠٦	٢٧٥	٣١	الأحمدي
%١٠٠	١٤٩٤	١١٩٨	٢٩٦	المجموع

أما توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة الوسيطة فتبين جلياً 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		المؤهل العلمي			
	دبلوم	بكالوريوس	م	سن		
٥٩١	٢٥٣	٣٣٨	٤١٤	٧٣	٧١٠	
٢٩٢	١٠٠	١٩٢	٦٧	١٥	٦١	
٣١٥	١٤٦	١٦٩	٦٧	٦٤	٠٣	
١١٩٨	٤٩٩	٧٩٩	٢٩٦	٩٨	١٩٨	
					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 الطبقية العشوائية، حيث تم تحديد المديريات التي يعمل بها موظفو وزارة التربية والتعليم، وعدد الموظفين في تلك المديريات وجنسيهم، ثم قامت الباحثة باختيار أفراد عينة الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أعداد الموظفين في كل

محافظة، أو مديرية، وجنس الموظف، حيث تم اختيار عدد من الموظفين من كل مديرية، حسب نسبة عدد الموظفين، وجنسيهم، للعدد الكلي لمجتمع الدراسة والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول ( ٣ )

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

		الجنس							
		أنثى		ذكر					
الجنس	المؤهل العلمي			الجنس	المؤهل العلمي				
		دبلوم	بكالوريوس		دبلوم	بكالوريوس			
٧٧	٣٣	٤٤	١٩	٥	٤١	٥-١	سنوات	٥-٥	
٣٨	١٣	٢٥	١٠	٢	٨	١٠-٥	سنوات		
٤١	١٩	٢٢	١٠	٦	٤	١٠	سنوات		
٦١٥	٦٥	٩١	٣٩	١٣	٦٢	فأكثر	فأكثر		
								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، والدراسات السابقة فقد

أفادت الباحثة من دراسة القربيوي (١٩٨٥) ودراسة الأخشر (١٩٩٢) ودراسة الرجوب (١٩٩٧) ودراسة الخلالية (٢٠٠٤)، ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الأداة من (٤٥) فقرة، في صورتها الأولية والملاحق (١) يوضح ذلك.

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق المحتوى للأداة الدراسية، 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 الاستبيانات، 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 والملاحق (٢) يوضح أدلة الدراسة بصورتها النهائية.

#### ثبات الأداة:

test-) للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار و إعادة تطبيق الاختبار (retest)، حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبيانة 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 الاستبيانة على أفراد الدراسة من

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

$$٢,٦ = ( ٠,٨ + ٠,٨ ) + ١$$

$$٣,٤٠ = ( ٠,٨ + ٢,٦ )$$

$$٥ = ( ٠,٨ + ٠,٨ ) + ٣,٤٠$$

**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 المتغير 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 الاستبيان، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرقة	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	ي العمل 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	يدبر 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 (الحاسوب 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 بمهام 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	يكثر 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 شكاوى الموظفين، أو المراجعين (شكاوى 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

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

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي، الواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين بلغ (٣,٣٨)، وبانحراف معياري (٤٠,٤٨)، 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 (٢,٠٢ - ٤,١٤)، حيث احتلت الفقرة (١)، وهي "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 (٤,١٤)، 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؛ تبعاً 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 تبعاً 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

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

تشير النتائج الواردة في الجدول ( ٥ )، 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 الجنس، استناداً إلى قيمة (ت)، المحسوبة إذ بلغت (٠,٩٢).

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لـإجابات 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.

وللتتأكد من أن الفرق بين متوسطي إجابات الموظفين، الواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ذو دلالة إحصائية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار (t) (t-test)، والجدول (٦)، يبين ذلك:

الجدول (٦)

نتائج اختبار (t-test)، لإيجاد الفروق بين إجابات الموظفين، الواقع 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، لـإجابات 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

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

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) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي، لإجابات الموظفين، من أصحاب الخبرة التي تقع بين: (٥ - ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨) ، وللتتأكد 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 تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر الفروق
١٩,٠	١,٦٣	٣٧٧٠,	٢	٧٥٣٠,	بين المجموعات
		٣٢٣٠,	٢١٩	٤٤,٦٩٦	داخل المجموعات
			٤١٩	٤٥,٤٤٩	الكلي

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨)، إلى عدم وجود فروق، ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq ٠,٠٥$ ) ، بين المتوسطات الحسابية، لإنجابات الموظفين، الواقع إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (F) ، 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 لسلسلة 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 كل 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 عالية، وقد يعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على توظيف كافة الإمكانيات الممتلكة 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 تسويف 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 عالياً، كما أن حرص رؤساء الأقسام على إعطاء القدرة 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 (١٩، ٢٣، ٢٢) وهي على التوالي: "يصرف وقت للنظر في شكاوى الموظفين أو المراجعين (شكاوى 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 الشكاوى من الموظفين، أو المراجعين، أو ترك المكاتب للقيام بالم مقابلات 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 (٣٠٢)، 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 يتمنع 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 وقتا 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 الرحاحلة (٢٠٠٢)، التي أشارت نتائجها إلى أن واقع إدارة الوقت لدى المديرين كانت متوسطة، في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخلية (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؛ بعما متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

#### أولاًً: 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 بعما متغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن نظرة كل من الذكور والإإناث إلى إدارة الوقت واستثماره متساوية، أو متماثلة (يعنى أن الذكور والإإناث 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 بفعالية، ومنهن من لا تستثمره بفعالية، كما أن فرص تدريب الذكور والإإناث على إدارة الوقت، في البرامج التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية لكلا الجنسين متساوية أيضا ، مما يؤدى إلى تطور الذكور

والإناث معاً، على صعيد إدارة الوقت، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق بينهم تبعاً لجنسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السالم (١٩٨٩)، ودراسة الراحلية (٢٠٠٢) ودراسة الخالية (٢٠٠٤)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين المديرين، والمديرات في إدارة الوقت، في حين اختلفت نتائج 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 تبعاً 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، يلقى التدريب والتعليمات نفسها من الوزارة، وهذا أدى إلى توحيد الموقف من إدارة الوقت لديهم ، ومن الممكن أيضاً أن يحاول حملة درجة الدبلوم من إثبات مقدرتهم، وتميزهم في أداء الواجبات الموكلة إليهم بكفاءة، والتي منها إدارة الوقت.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخطيب (١٩٩٢) ودراسة بيدس (١٩٩٥)، ودراسة الراحلية (٢٠٠٢)، ودراسة الخالية (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 مستوى إدارة الوقت، لدى رؤساء الأقسام؛ تبعاً

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 و المعارف 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 روكيو ( ١٩٩١ )، ودراسة بيدس ( ١٩٩٥ ) ودراسة الخلالية ( 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 بآلتي:

إعطاء الفرصة 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 مجذلاوي للنشر.
- الأخشر، أحمد (١٩٩٢). مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مدورو العموم و مدیرات الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن: جامعة صنعاء.
- البرادعي، بسيوني محمد (٢٠٠٤). مهارات إدارة وتنظيم الوقت، مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- بيدس، هالة (١٩٩٥). إدارة الوقت لدى مديرى و مدیرات 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 .
- الخطيري، محسن أحمد (٢٠٠٠). الإدارة التنافسية للوقت، مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- الخطيب، سمر حاكم عبد الله (١٩٩٢). إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخلالية، زياد محمود (٢٠٠٤). إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديرى و مدیرات 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 مدیرات 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

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

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

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

الصيري، محمد (٢٠٠٦). إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حرس الدولية للنشر والتوزيع.

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

عابدين، محمد عبد لقادر (٢٠٠١). الإدراة 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.

العمairy، محمد حسن ( ٢٠٠٣ ) . مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.

القربيوي، محمد قاسم ( ١٩٨٥ ) . إدارة الوقت، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١، العدد ٢٢، ص ١٢٩.

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

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

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

مطاوع، إبراهيم عصمت ( ٢٠٠٣ ) . الإدراة 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 الشئون الإدارية ، قرارات وزارية، الكويت ، وزارة التربية .

ياغي، محمد ( ١٩٨٩ ) . واقع تنظيم إدارة وقت المديري: 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 مديرياتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمات 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 (١٩٩٠), Time Management is a Prior Condition for the Educational Administration. **Dissertation Abstracts International** ٥٢(٣).١٠٤-A.
- Ferner , Jack (١٩٩٠), **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** ED٣٠٣٦٥٣).
- Keirkagard & David.(١٩٩٧), Time management, Handling it all NASS, Bullietin, V.٧٥. N.٥٣٢. 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**, ٥,٢,P. ١٧٧-١٧٤.
- Macan TH .(١٩٩٤),Time Management – Test of A Process Model, **Journal of Applied Psychology**, Columbia, Vol.٧٩ . No.٣ .

- Mackenzie, A. (١٩٨٩) **Time For Success A goal Getters Strategy.**  
Me Grow-Hill New York: Mcgraw.
- Mackenzie, C.R Alex (١٩٧٢), **The Time Trap** , New York : American Management Assn .
- Marsh . W.(١٩٩١), **Time Management** .cpa Jurnal .vol .٦٠ .Jan.
- McCay, James T. (١٩٩٥). **The Management of Time:** The Classic Guide to Increased Productivity, Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Michael, L. B.(١٩٨٠) :**Managing Time Means Managing Yourself.**  
Indiana University School Of Bisiness.
- Mishra, J. And Misram P(١٩٨٢). :**The Management:** Getting The Best Out Of Your Time Planning Executives Institute.
- Mocny, Kenneth charles.(١٩٩١), **A Time Management Analysis of Public school Business Administors** – DAI-A.٣٥ (٠٩).
- Prochaska, Procaska- Cue,(٢٠٠٢), **Thirteen Timely Tips for more Effective personal Time Management**, Nebraska Cooperative Extension N F ٩٤-١٧٢ .
- Robert M.H och h ei ser (١٩٩٨), **The skills you need to Time Management in the Business world** ,Hauppauge, New yourk, USA.
- Rucco, Elizabeth Mulcahy, (١٩٩٠), Time management, Personality Hardiness and Personal in Connecticut, **Dissertation Abstracts international** .Vol. ٤٢.nov.١٢
- Savage, C.M.(١٩٩٠), **FIFTH Generation Management MANAGEMENT**, intergrating enterprises through human networking, newbed ford mass: digital press.
- Thody, A.(١٩٩١), Strategic Planning And School Management, **School – Organization**, ١١(١), ٢١-٣٦.

## 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 استبياناً 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- آلية تعديلات ترونها ضرورية من حيث الإضافة والحذف .

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحثة

مها طلال العازمي

التعديل المقترن	نحوه إلى تعدد لـ	الصياغة اللغوية		صلاحية الفقرة		الرقـة الفقرة	الرقم
		غير جيدة	جيدة	غير صالحـة	صالحـة		
						يعتمد الدقة في تحديد مواعيد إنجاز الأعمال.	.١
						يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد لبداية الدوام الرسمي.	.٢
						يغادر مكان العمل في الوقت المحدد وقت انتهاء الدوام الرسمي.	.٣
						يراعي الأولويات في إنجاز العمل.	.٤
						تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.	.٥
						يختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع المرؤوسين.	.٦

					يوازن بين أعماله الإدارية و الفنية في العمل.	.٧
					يعمل على تفويض الصالحيات 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 المكتبيه الروتينية.	.١٢
					ينجز أكثر من عمل في نفس الوقت.	.١٣
					يخصص وقتا كافيا لعقد اللقاءات مع الموظفين.	.١٤

					يكثُر 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 والأقارب خلال ساعات العمل الدراسي.	.١٩
					يستخدم الهاتف لأغراض خاصة تتعلق بالعمل ال رسمي.	.٢٠
					كثرة المحاديلات في المكالمات الهاتفية التي تسبق الحديث عن العمل.	.٢١

				تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتا طويلا في العمل.	٢٢
				غموض المهام المطلوب أداؤها من الموظف.	٢٣
				ضعف انتظام الرؤساء ومحافظتهم 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 شكاوى الموظفين أو المراجعين (شكاوى 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 وتحجيم 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

					يجامل الزائر على حساب وقت العمل .	.٣٨
					إحساس بعض الموظفين بعدم الرضى عن أعمالهم لأنها لا تلبي طموحاتهم .	.٣٩
					ارتباط بعض الموظفين بأعمال خارج نطاق المؤسسة تشغله 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
						معاناة الوزارة من نقص الأكفاء و المتخصصين في مجال الإدارة التربوية .	.٤٥

ملحق ( ٢ )

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية جدا	بدرجة متوسطة جدا	بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة جدا	بدرجة 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 بمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.						

				يختار أسلوب اتصال مناسبة للتعامل مع المرؤوسين.	٦
				يوازن بين أعماله الإدارية و الفنية في العمل.	٧
				يعمل على تفويض الصالحيات 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 وقتاً كافياً لعقد اللقاءات مع الموظفين.	.١٤
					يكثّر من عقد الاجتماعات الدورية المتعلقة بالعمل.	.١٥
					استغلال بعض الرؤساء وقت العمل لخدمة مصالحهم الذاتية.	.١٦
					استقبال زوار مجاملة للزملاء والأصدقاء خلال ساعات العمل الرسمي.	.١٧
					تأخذ المكالمات الهاتفية منه وقتاً طويلاً في العمل.	.١٨
					يؤجل اتخاذ القرارات.	.١٩

					يتناول بعض المأكولات في غير أوقاتها المحددة لها.	.٢٠
					يُمماطلة 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 وتخير 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 المتبعه 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

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

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،

تقرب الطالية منها 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 وتفضلاً بقبول فائق الاحترام،،،

الرئيس

سعید اللہ

د. سعید اللہ  
برئاسة كلية التربية  
وزير التربية ووزير التعليم العالي