الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة

إعداد الطالبة

حنان شكري شاكر شبير

إشراف الدكتور

رشدي عبد اللطيف وادي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال – كلية التجارة

2010 م-1431 ه

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ. وَآتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا ..... ﴾.

إبراهيم – (33–34)

الإهداء

إلى والدي الذي أحيا الله قلبه بنور العلم و المعرفة ، فلم يزل راغبا فيه ينهل من نبع الكتاب و السنة و يلزم الكلم الطيب و العمل الصالح فأحسبه من أهل العلم و العمل معا ، ومن أهل التقوى والورع الذين لا يشقى بهم جليسهم . . .

إلى أمي الشمس التي تشع رأفة و حنانا ، و الأمل المشرق في الإيثار و الإيمان فاستمد منها النور و الطمأنينة فأرى بركة دعائها قد صبغت كل حياتي . . .
فما عملي هذا إلا قطاف من فيض أيديهما اللهم آجرهما عني كل خير و ارزقهما طول العمر في حسن العمل ووافر نعمة و عافية . . .

إلى أبنائي قرة عيني . . .

إلى أحبتي . . . وكل من شجعني لمواصلة دراستي

هذا العطاء القليل . . . رمز تقدير لعطائكم الكثير... الكثير

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء وأتم المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين و بعد .

أشكر الله سبحانه و تعالى أن أعانني على إنجاز هذا البحث و أسأله النجاح والتوفيق .

ومن باب رد الفضل لأهله، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور الفاضل/ رشدي عبد اللطيف وادي المشرف على هذه الدراسة ، والذي كان خير مرشد لي في كل مرحلة من مراحل إعدادها ، ولم يبخل علي بوقته وعلمه وخبرته ، وكان لتوجيهاته والسديدة الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة

كما اتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال ، و إلى الدكتور يوسف بحر و الدكتور خليل النمروطي على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة سائلا الله عز وجل أن يجزيهما خير الجزاء أنه سميع مجيب

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص للعاملين في قناة الأقصى الفضائية ، وقناة الجزيرة ومجموعة MBC والعربية وقناة برس وقناة المنار والقدس الذين استجابوا لندائي وكان لهم الدور الكبير في إنجاح هذه الرسالة من خلال مشاركتهم الفاعلة في تعبئة الاستبانة بصورة دقيقة وإعادتها لي. كما وأشكر الإدارة العامة للمطبوعات والنشر ووسائل الإعلام لما أبدته من تعاون

كما أبرق بجزيل شكري وامتناني لأختي الحبيبة الدكتورة راوية شبير التي كان لها الأثر الأكبر خلال دراستي لمتطلبات الماجستير ولا أنسى أختي وصديقتي وتوأم روحي ابتهال شبير التي شاركتني عناء إعداد البحث ، كما واشكر بنات أختي المهندسة ليلى حربي الحسن والمهندسة بدور حربي الحسن لاستقطاعهم جزءا من وقتهم الثمين لمساعدتي . والشكر والتقدير موصول للدكتور أيمن حمد يوسف والذي تابع معي موضوع الرسالة منذ كانت فكرة. وأشكر الأخ /محمد فهمي عبد القادر لما بذله من جهد ومساعدة في إعداد هذه الرسالة

والتقدير والعرفان لكل من قدم العون وساعدني وأسدى إليّ بنصيحة أو أمدني بمشورة أو قدم لي معلومة مكَّنتني من إتمام البحث على هذا الوجه.

لهؤلاء جميعا مني كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء .

وختاماً نسأل الله القدير أن تكون هذه الرسالة بمثابة الشعلة التي تقود الباحثين إلى العلا والنور ، اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه، واجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه، وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحثة / حنان شكري شاكر شبير

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أية قرآنية	ب
الإهداء	ج
شكر و تقدير	د
قائمة المحتويات	هـ - ز
قائمة الأشكال و الجداول	ح - ي
خلاصة الدراسة	ك
Abstract	ل
الفصل الأول :الإطار العام للبحث	
أولا : المقدمة	2
ثانيا : مشكلة الدراسة	4
ثالثا : فرضيات الدراسة	4
رابعا : أهمية الدراسة	5
خامسا : أهداف الدراسة	6
سادسا : مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني : الإطار النظري	
المبحث الأول : مفهوم إدارة الوقت و اتجاهاتها	10
مفهوم الإدارة	10
مفهوم الوقت	13
مفهوم إدارة الوقت	18

الموضوع	رقم الصفحة
أهمية الوقت و خصائصه	21
أنواع الوقت	24
إدارة الوقت من منظور إسلامي	26
الإدارة الفعالة للوقت داخل العملية الإدارية	29
مناهج الإدارة الفعالة للوقت	45
مضيعات الوقت و معوقات إدارته	50
طرق السيطرة على مضيعات الوقت	57
المبحث الثاني : الإعلام المرئي وماهيته	62
ماهية اللغة المرئية وطبيعتها	62
الإعلام الحديث	63
المحطات الفضائية العاملة في قطاع غزة	66
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	
الدراسات الفلسطينية	70
الدراسات العربية	79
الدراسات الأجنبية	95
الفصل الرابع :الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة	106
مجتمع وعينة الدراسة	106
صدق وثبات الاستبانة	113
الفصل الخامس:نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
اختبار التوزيع الطبيعي	126
تحليل فقرات وفرضيات الدراسة	127

الفصل السادس :نتائج و توصيات الدراسة	
مقدمة	**164**
نتائج الدراسة	**164**
توصيات الدراسة	**168**
دراسات مقترحة	**170**
المراجع	**171**
الملاحق	**181**

قـائمــة الأشكال والجــداول

رقم الشكل	عنـوان الشكل	رقم الصفحة
1	شكل (1) أوقات الذروة و الخمول لدى الإنسان	25
2	شكل (2) مكونات الإدارة الفعالة للوقت	30
3	شكل (3) رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف	32
4	شكل (4) العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت	52
5	شكل (5) يوضح مضيعات الوقت موزعة على النشاطات الإدارية الرئيسية كما أجملها ماكنزي	56
6	شكل (6) مكونات إدارة الاجتماعات واستثمار الوقت فيها	59
رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
7	جدول رقم (1) يبين النظريات وفروضها ونقاط قوتها وضعفها	49
8	جدول رقم (2) يوضح عدد العاملين في القنوات الفضائية	107
9	جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير القناة الإعلامية	108
10	جدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	109
11	جدول رقم (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	109
12	جدول رقم (6) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في هذا المجال	110
13	جدول رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	110
14	جدول رقم (8) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات في مجال إدارة الوقت	111
15	جدول رقم (9) مقياس الإجابة على الفقرات	112
16	جدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مجال تحديد الأهداف	113
17	جدول رقم (11) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	114
18	جدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : مجال البريد والمذكرات والاتصالات	115
19	جدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : مجال المهام والأعمال والنشاطات	116
20	جدول رقم (14) الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	117

	عنوان الجدول	رقم الصفحة
21	جدول رقم (15) الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	118
22	جدول رقم (16) الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: المجال الإنساني	119
23	جدول رقم (17) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	120
24	جدول رقم (18) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	121
25	جدول رقم (19) معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)	122
26	جدول رقم (20) اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	126
27	جدول رقم (21) تحليل فقرات المحور الأول(مجال الأهداف وتحديدها)	129
28	جدول رقم (22) تحليل فقرات المحور الثاني (مجال الوقت تخطيطه وتنظيمه)	131
29	جدول رقم (23) تحليل فقرات المحور الثالث (مجال البريد والمذكرات والاتصالات)	134
30	جدول رقم (24) تحليل فقرات المحور الرابع (مجال المهام والأعمال والنشاطات)	136
31	جدول رقم (25) تحليل فقرات المحور الخامس (مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات)	138
32	جدول رقم (26) تحليل فقرات المحور السادس (مجال التفويض للسلطة والصلاحيات)	140
34	جدول رقم (27) تحليل فقرات الجزء الثالث (المجـــال الإنساني)	143
35	جدول رقم (28) تحليل محاور الدراسة(واقع إدارة الوقت لدى وهي دراسة ميدانية على القنوات الفضائية و المرئية بمحافظات غزة)	145
36	جدول رقم (29) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجال الأهداف	146
37	جدول رقم (30) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	147
38	جدول رقم (31) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة مجال البريد والمذكرات والاتصالات	148
39	جدول رقم (32) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة مجال المهام والأعمال والنشاطات	149
40	جدول رقم (33) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	150
41	جدول رقم (34) معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	151

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
42	جدول رقم (35) نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس	153
43	جدول رقم (36) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى للمؤهل العلمي	155
44	جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى لسنوات الخبرة في هذا المجال	157
45	جدول رقم (38) اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة	158
46	جدول رقم (39) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر	160
47	جدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى لعدد الدورات في مجال إدارة الوقت	162

خلاصة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في إدارة البرامج بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ، وإظهار طبيعة كلّ المهام والنشاطات المُختلفة المُتعلقة بذلك ، من حيث واقع إدارة الوقت, والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي اليومي وم حاولة بيان مدى توجيه إدارة المُنظمة نحو أساليب المُحافظة على الوقت. والوصول إلى جوانب القُصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة المسح الشامل للعينة المكونة من (70) فردا هم مجمل العاملين في إدارة البرامج (مقدمي ومعدي ومصوري البرامج) وصممت الباحثة استبانة لقياس إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

تبين أن واقع إدارة الوقت كان متوسط و جيد ، بمتوسط حسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.92، والوزن النسبي يساوي 78.35% فقد احتل مجال المهام والأعمال والنشاطات المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.93% ، وحصل مجال تحديد الأهداف على المرتبة الثانية بوزن نسبي 79.56% ، واحتل المرتبة الثالثة مجال التفويض للسلطة والصلاحيات بوزن نسبي 79.03% ، و اخذ مجال البريد و المذكرات والاتصالات المرتبة الخامسة بوزن نسبي 75.73% و احتل مجال تخطيط الوقت و تنظيمه المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.44% ، بينما حصل المجال الإنساني على وزن نسبي 78.62% ،وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، عدد الدورات)

وأوصت الدراسة بإبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين، والوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية ، تعزيز الكادر البشري من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن قدرتهم على التعامل مع هذا المورد الهام و التخطيط لاستثماره بالشكل الأمثل، وتعزيز تفويض المهام للمرؤوسين وتدريبهم مع مراعاة وضع مقياس لقياس الأداء خلال فترة زمنية

كما أوصت الدراسة بتدريب العاملين على إتقان الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس الجودة في العمل الإعلامي ، والتدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت ، وتطوير مراكز الأبحاث الإدارية والمراكز التدريبية التابعة للقنوات الفضائية ودعمها وتشجيعها، وإقامة الاجتماعات الدورية للأقسام لمتابعة مدى استيعابهم وتطبيقهم لما تم أخذه من دورات ، والعمل على تحفيز الموظفين لاستغلال الوقت بالشكل المطلوب وذلك بعمل مكافأة شهرية أو ربع سنوية للموظف المثالي في استغلال الوقت بالشكل الصحيح .

Abstract

This study aimed to identify the time management for employees in programs department on satellite channels (known as a study sample), and showed the nature of the tasks and various activities related to ; in terms of the time management, and activities executed by employees during the official work hours of the day, and show the organization management's directing of saving time methods. And found the sides of insufficiency in time management of the study sample,

The sample size, in comprehensive survey, reached for (70) persons, which is the number of the whole staff working in the program management department (programs presenters and photographers) the researcher designed a questioner to measure the time management of workers in the mentioned channels and she used descriptive analytical approach her study.

The study showed that the level of the time management ranged between good and medial with an average of 3.92 for all study's axes, the relative weight equals to 78.35%, where tasks and activities field has the first rank with relative weight of 80.93%, followed by the identification of targets with relative weight of 79.56% , the third rank was for the field of delegated authority with relative weight of 79.03%, meetings and visits field has the fourth rank with relative weight of 78.08% while the field of notes ,e-mails and communications ranked fifth with relative weight of 75.73% ,time planning ranked last with a relative weight of 75.44%, while the humanitarian field has relative weight of 78.62 %. The study also showed no statistical distinctions at the level of ($\alpha = 0.05$)related to (sex, scientific qualification, years of experience, age, number of courses)

The study emphasizes the importance of time as a rare and precious source, and confirms the public awareness of time management's concept to become a part of the organizational management culture, and build up human resources by providing them with the necessary skills to ensure their ability to deal with this important resource, and planning for best investment ,where that officials will devote the time needed to set appropriate plans to accomplish their tasks which have to include emergency conditions which may occur on work .

the study also recommended having an evaluation for employees' performance done by directors of the departments based on the actual capacity comparing to time element

monitoring and directing for work accomplish and best production in less time, encourage delegation and well- train programs to establish standard measures for performance in a certain period of time, set of authorities and responsibilities of workers and facilitate transactions procedures inside the institutions

the study also recommended having workers' training for best performance in business and best tasks accomplishment using quality standards in media work, training programs to change habits and behaviors which waste time , and calculating costs resulting from the loss of time for using non-scientific methods of

time management, also administrative research and training centers of the satellite channels should be developed , supported and encouraged. regular meetings for sections should be held to measure the employees' awareness and execution of methods that have been taken from the sessions, and focus on employee's motivation with special rewards for the ideal employee with best time use .

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ❖ أولا : المقدمة
- ❖ ثانيا : مشكلة الدراسة
- ❖ ثالثا : فرضيات الدراسة
- ❖ رابعا : أهمية الدراسة
- ❖ خامسا : أهداف الدراسة
- ❖ سادسا : مصطلحات الدراسة

أولا : المقدمة

جاء ديننا العظيم ليعرفنا على أهمية الوقت؛ وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل, فيقول سبحانه وتعالى: ﴿وَالْعَصْرِ(1) إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ(2) إِلا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴾ (سورة العصر : 1- 3).

ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم، الموقف الأول والذي يتمثل بساعة الاحتضار, وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكريم:- ﴿ حَتَّى إِذَا جَاءَ أَحَدَهُمْ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ أرجعوني(99) لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كلا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِنْ وَرَائِهِمْ بَرْزَخٌ إِلَى يَوْمِ يُبْعَثُونَ ﴾ (المؤمنون : 99-100)، والموقف الثاني يتمثل في الآخرة، فيقول تعالى:﴿وَيَوْمَ يَحْشُرُهُمْ كَأَنْ لَمْ يَلْبَثُوا إِلا سَاعَةً مِنْ النَّهَارِ يَتَعَارَفُونَ بَيْنَهُمْ﴾ (يونس : 45)، وقوله تعالى: ﴿ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا ﴾ (النازعات : 64)، وقوله تعالى: ﴿ قَالَ كَمْ لَبِثْتُمْ فِي الْأَرْضِ عَدَدَ سِنِينَ(112) قَالُوا لَبِثْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ فَاسْأَلْ الْعَادِّينَ(113) قَالَ إِنْ لَبِثْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا لَوْ أَنَّكُمْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (المؤمنون :112 – 114).

وقد بين الرسول صلى الله عليه و سلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، حيث قال في الحديث الذي رواه مسلم:- " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ " رواه مسلم، وحث صلى الله عليه وسلم في حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله : " أغتنم خمساً قبل خمس ", وذكر منها " فراغك قبل شغلك "، وقد بين صلى الله عليه وسلم في حديث آخر أنه : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل ..." وذكر منها " عن عمره فيما أفناه ... " رواه الترمذي.

وقد كانت المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دوماً في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة، فقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي ولم يزدد عملي)، وروي عن الحسن البصري رحمه الله قوله: (ما من يوم ينشق فجره إلا نادى مناد من قبل الحق: يا أبن آدم، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد، فتزود مني بعمل صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة) (http://www.ekseer10.net).

ويقول الإمام أبن القيم الجوزية رحمه الله في كتابه (الجواب الكافي) : " فالعارف لزم وقته، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت، وان ضيعه لم يستدركه أبدا.. فوقت الإنسان عمره في الحقيقة، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم، وهو يمر أسرع من مر السحاب. فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوبا من

حياته، وان عاش فيه عاش عيش البهائم. فإذا قطع وقته في الغفلة والسهو والأماني الباطلة، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة، فموت هذا خير له من حياته"" (الجوزية، 1999: 157).

لذا فإن موضوع الوقت وإدارته، وحُسن استغلاله, يُعتبر من الموضوعات المُهمة في إدارة المؤسسات؛ خاصة الإعلامية، لأنها تُمارس عملها في إطار مُحدد ، وأن فاعلية المُدير تعتمد على مدى قُدرته على توزيع أعماله على الوقت المُتاح له، وعدم تضييعه في أعمال لا تُحقق الهدف المطلوب.

وتُعد الإدارة الفعّالة للوقت وتنّظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية , حيث تُعتبر مؤشراً أساسياً لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيم هـ للوقت, واستثماره, وتوظيفه, وتوزيعه بفعالية على المهام المُختلفة, والتي لا تنطلق إلى تغييره، أو تعديله أو تطويره, بل إلى استثماره بشكل فعّال، ومُحاولة تقليل الضائع منه هدراً, لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري, بإعطاء الوقت أهمية أكبر, وتوجيه للسلوك نحو إنجاز المهام في الوقت المُحدد والمُلائم, وتوزيعه, والعمل على التخلص مما يُضيّعه بحزم . (يوسف، 2006 : 2).

إن مفهوم الوقت مفهوم ديناميكي متحرك مُتغير, ورغم هذا, فإنه أكثر الموارد ضياعاً وهدراً وأقلها استغلالاً وأعظمها كلفة, وعليه يجب على الإدارة أن تسير مع الوقت, فإذا توقفت الإدارة سبقها الزمن مسافات بعيدة, فالإداري الناجح هو الذي لا يسمح أصلاً بإهدار وقته, من خلال الزوار, والاجتماعات, والأعمال المكتبية, والتسويف والتأجيل والمماطلة, والتفويض غير الفعال . (يوسف ، 2003 : 17)

ويقل هذا الاهتمام و الحرص والعناية في المجتمعات النامية، أو الأقل تقدماً بشكل عام , لذلك وجب معرفة الوقت الضائع و كيفية استغلاله و مواجهة ضغوط العمل والسعي لتقدير قيمة الوقت و لاستغلاله الاستغلال الأمثل، والاهتمام بسلوكيات الإنسان التي تؤكده العلوم الإنسانية والسلوكية عندما تهتم بدراسة شخصية الإنسان والعوامل المؤثرة فيها، مما يجعله يتطلع إلى مستوى أفضل للحياة ، كما أن الاهتمام المتزايد بذات الإنسان وجعله حلقة التغيير الأساسي في حياة المنظمات الإنتاجية والخدمية، من خلال إثبات الذات وتحمل المسؤولية في المهام والواجبات التي يتكفل بها، بإبراز دوره المهم والفاعل في حركة المجتمع و تطوره حتى يتولد لديه الشعور بالاحترام والتقدير، و إثبات الذات لدى الآخرين.

ولعل الاهتمام المتزايد بالإنسان لأنه يمثل الانطلاقة الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف، خاصة في الدول النامية، وبالتالي؛ فان العنصر البشري من أهم الموارد التي يعتمد عليها. وعليه فان التنمية و تأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الخدمي في الإدارة .(النعاس، 2003 : ط)

وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال بشكل عام، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة ، حيث إن العملية الإدارية لا تنجح إذا لم نوظف الوقت المتاح بشكل أفضل ، كما أن فاعلية المدير تعتمد على قدرته على توزيع وقته وفقا لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المناطة به. (الشراري، 2004: 13)

ومن هنا ؛ جاء التأكيد على أهمية هذه الدراسة لضمان بيان وتفعيل دور إدارة الوقت, وال خدمات المتميزة له, وتقليص الوقت الضائع , حتى تتمكن المنظمة من الحد من الانحرافات , وتحسين مستوى الأداء، ليتمكن المجتمع من تسخير إمكانياته وطاقاته لتحقيق الازدهار والتقدم الذي ينشده.

ثانيا : مُشكلة الدراسة

إن المشكلة التي ستتصدى لها هذه الدراسة, تتمثل في أهمية إدارة الوقت, نظرا لأهميته في المؤسسات الإعلامية ؛ واعتباره التحدي الأساس الذي يواجه أيّة إدارة, وفي معرفة واقع إدارته, وتحديد مدى فعاليّة توظيفه واستثّماره بشكلٍ جيد ومُفيد في إنجاز الأعمال المطلوبة مِن الإداري.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في حقل الإعلام , ولقاءاتها, واجتماعاتها مع عدد من مديري وموظفي المؤسسات الإعلامية , ومن خلال النقاش حول هذا الموضوع , من وجود جو نفسي غير مريح لدى معظمهم ، بعدم إنهاء مهامهم اليومية كما يخططون , وكثرة انشغالهم الدائم ، وشعورهم بأن وقتهم ليس مُلكاً لهم , وأن وقت العمل ضيق وقليل , مما يُحتم عليهم إرجاء بعض المهام إلى يوم تالٍ أو إنجازها بعد الدوام الرسمي , مما جعلهم يعتقدون أنهم في حاجة ماسة إلى مزيد من الوقت المُستخدم لإتمام مهامهم وتظهر جلية هذه المشكلة عند نهاية دورة برامجية والبدء بدورة برامجية جديدة .

لذلك؛ شعرت الباحثة بضرورة التعرّف على هذا الواقع لدى أفراد العينة من خلال هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة

1. يؤثر مجال تحديد الأهداف تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة .
2. يؤثر مجال تخطيط الوقت وتنظيمه تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة .
3. يؤثر مجال آليات التعامل مع البريد والمذكرات والاتصالات تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة .
4. يؤثر مجال إنجاز المهام و الأعمال و النشاطات تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة .

5. يؤثر مجال إدارة الاجتماعات واللقاءات والزيارات تأثيرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
6. .يؤثر مجال التفويض للسلطة و الصلاحيات ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في هذا المجال، العمر، عدد الدورات في مجال إدارة الوقت).

رابعا : أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:-

1. مُحاولة بيان أهمية عُنصر الوقت وتفّعيل إدارة الوقت ودراسته ضمن الدراسة الإ علامية, وتوضيح العلاقة بين الوقت وغيره من العناصر، ودور الإدارة في المُحافظة على الوقت وحُسن إدارته, بهدف رفع كفاءتهم ورفع مستوى إدارتهم لوقت العمل الخاص بهم وبمرؤوسيهم ؛ والرقي بمستويات أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
2. لتكون هذه الدراسة أساساً يُمكن الاعتماد عليه في التقدم والبحث في موضوع إدارة الوقت في المؤسسات الإعلامية, والنظر في تعزيز أساليب فعاليتهم الوقتية, بهدف تطوير قطاع الإعلام في فلسطين مُستقبلاً من خلال تعديل بعض الأنظمة والإجراءات المتعلقة بضياع الوقت .
3. حسب علم الباحث تُعتبر هذه الدراسة هي الأولى في مُحاولة فنية علمية إعلامية للكشف عن واقع إدارة الوقت في المؤسسات الإعلامية , خاصة في ظلّ الظُروف الفلسطينية الراهنة, والانتفاضة الحالية, وعدم انتظام الدوام. فكانت الحاجة إلى تطوير الإداري بتوجيه سلوكه نحو إدارة الوقت بطريقة سليمة, بهدف تحقيق الأهداف المرسومة.
4. توجيه اهتمام الإداريين والإداريات والباحثين لدراسة هذا الموضوع, لأهميته إدارياً و إعلامياً, وحداثته خاصة في المنطقة العربية.

خامسا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع إدارة الوقت لدى المديرين والموظفين العاملين في إدارة البرامج في القنوات الفضائية (عينة الدراسة), وإظهار طبيعة كلّ المهام والنشاطات المُختلفة المُتعلقة بذلك ؛ من حيث واقع إدارة الوقت, والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل الرسمي اليومي.
2. مُحاولة بيان مدى توجيه إدارة المُنظمة نحو أساليب المُحافظة على الوقت.
3. مُحاولة الوصول إلى جوانب القُصور في إدارة الوقت لدى عينة الدراسة, وتحديد العوامل المُسببة لهذه الظاهرة, ووضع أساليب للسيطرة عليها, وتقليل ما يُضيّع الوقت.
4. مُحاولة إيجاد الحُلول المُناسبة التي تُساعد على زيادة إدارة الوقت، والاستفادة منه الاستفادة المُثلى لضمان الإنتاج في أقصر وقتٍ وبأقل التكاليف, وكيّفية التحكم في توزيع الأعمال عليه.

سادسا: مصطلحات الدراسة

<u>* الدورة البرامجية التلفزيونية:</u>

بغية التخطيط العلمي لبرامج القنوات التلفزيونية، تقوم الإدارة المشرفة أو المسئولة بوضع دورات برامجية فصلية، تتضمن العناصر المهمة والرئيسية لكافة البرامج التي ستقدم خلال الفصل مع حصة كل منها من ساعات البث، وتضع الإدارة الأهداف العامة التي على ضوئها حددت نلك الحصص وما هو مطلوب من هذهِ البرامج، وغالباً ما تكون الدورات أربع أي لكل فصل دورة، ولكن ذلك ليس لزاماً فمعظم القنوات الفضائية العربية تتبع نظام ثلاث دورات فصلية، بسبب وجود شهر رمضان، حيث له خصوصية وتهيئ لهذا الشهر برامج منوعة خاصة تكون غالباً متميزة. كما تكون الدورة الشتوية لبعض القنوات ستة أشهر، وغالباً ما تواجه برامج الدورة الصيفية بعض الإشكالات بسبب الأجازات الدورية للعاملين. ومن خلال المتابعة واللقاءات الفردية مع المسئولين في القنوات الفضائية العربية التي زرتها، تبين لي أن معظمها لا يلتزم بهذهِ الدورات البرامجية أو أنها غالباً ما تخضع للتغيير أو إلغاء بعض البرامج منها أو إضافة أخرى دون سابق إنذار، وبعض القنوات يعد دورة برامجية خاصة بشهر رمضان. وتصنف على ضوء ذلك البرامج وحصة كل منها ضمن الدورة البرامجية القنوات الفضائية. وغالباً ما تكون الدورات البرامجية فصلية، أي ربيعية، صيفية، خريفية، شتوية. (الربيعي ، 2007 : 37)

*** المخرج:**

هو قائد العمل، وهو الرجل المسئول عن إخراج البرنامج الثقافي وتحويل الألفاظ المكتوبة في النص إلى صور نابضة في الحياة، لذا يجب أن يكون ملماً بكل تفاصيل العمل الذي يتطلبه البرنامج الثقافي التلفزيوني، وهو أشبه بالمايسترو أو قائد الفرقة الموسيقية، وينبغي أن تتوفر لديه خصائص شخصية معينة تمكنه من النجاح، كاللياقة وحسن التصرف والتعاون، ويقوم بعد توزيع المهام والأشراف على الديكور والموسيقى وغيره، ويقوم بالأشراف على تسجيل البرنامج الذي يخرجه، ويجلس في غرفة المراقبة أمام المنضدة الرئيسية ويجلس على يمينه المونتير الإلكتروني وعلى يساره سكرتيرة البرنامج ويكون معها نسخة من السيناريو مثلاً أو فقرات البرنامج وكل الملاحظات والتعليمات والتوجيهات المهمة عنه ويقوم المخرج بمتابعة اللقطات التي يعدها المصورون ويقوم بإصدار أوامره بالانتقال من كاميرا إلى أخرى، كما يصدر تعليماته إلى مهندس الصوت وتكون السكرتيرة إلى جانبه تنبهه إلى المطلوب ، وهنا يتطلب منه قوة التخيل والمتابعة والتركيز على جميع تفاصيل العمل. (الربيعي ، 2007 : 37)

***المراسل الإخباري :**

هو الشخص المسؤول عن تغطية الأحداث الجارية على الأرض وإعداد التقارير الإخبارية اللازمة و تقديمها . (أبو ندى ، 2006 : 255)

***المصور :**

هو الشخص الذي يقوم بتصوير الأحداث والفعاليات والندوات والبرامج والمسلسلات والمنوعات والأفلام الوثائقية والنقل الخارجي والاستوديوهات من خلال إتباع التعليمات من المخرج في العمل الميداني وداخل الأستوديو . (أبو ندى ، 2006 : 314)

*** معد البرنامج:**

هو الشخص الذي يقوم بإعداد العمل التلفزيوني، وتطلق كلمة إعداد على المعالجة الفنية لنص من النصوص حتى يمكن تقديمه بالطريقة المناسبة التي تلائم طبيعة التلفزيون كوسيلة إعلامية.

وبما أننا نتكلم عن معدي البرامج، فيجب التنويه أن بعض البرامج في القنوات الفضائية يعدها ويقدمها نفس الشخص . وتعتبر وظيفة "معد البرامج" من الوظائف المهمة، فـمعد البرنامج هو العمود الفقري لأي برنامج تلفزيوني، كون الإعداد هو الأساس الذي تبنى عليه بقية العناصر الأخرى مثل (التقديم، التصوير، الديكور، الإخراج، المونتاج، ...الخ)، كما أن هذه العناصر تحول ما كتب على الورق إلى واقع ملموس ، و هذا النوع من الوظائف هو خليط من الموهبة والعلم والممارسة. (الربيعي ، 2007 : 38)

***الإعداد التلفزيوني :**

هي الصورة ومكوناتها وزوايا التقاطها وشكلها وحجمها والأضواء والملابس والماكياج وحركات وإيماءات الشخصيات كلها عناصر على الكاتب أن ينتبه لها في النص الذي يكتبه على شكل تعليمات.

أن هذه العناصر المرئية والصوتية وتفهم التقنية التلفزيونية وأجهزة الإنتاج من كاميرات وغرفة مراقبة وتحكم ومكان الإنتاج، وكيفية تنفيذ الإنتاج، وهل سيتم تسجيل المنتج أو سيعرض مباشرة .

(الربيعي ، 2007 : 38)

الفصل الثانـي

❖ المبحث الأول : مفهوم إدارة الوقت و اتجاهاتها

- ❖ مفهوم الإدارة
- ❖ مفهوم الوقت
- ❖ مفهوم إدارة الوقت
- ❖ أهمية الوقت و خصائصه
- ❖ أنواع الوقت
- ❖ إدارة الوقت من منظور إسلامي
- ❖ الإدارة الفعالة للوقت داخل العملية الإدارية
- ❖ مضيعات الوقت و معوقات إدارته
- ❖ طرق السيطرة على مضيعات الوقت

❖ المبحث الثاني : الإعلام المرئي و ماهيته

- ❖ ماهية اللغة المرئية وطبيعتها
- ❖ الإعلام الحديث
- ❖ المحطات الفضائية العاملة في قطاع غزة

المحور الأول

مفهوم إدارة الوقت و اتجاهاتها

مفهوم الإدارة :

مهما تنوعت العصور ، أو تقادمت أو تجددت نجد هناك العديد من الأمور العجيبة الثابتة في كل عصر ، هذه الأمور الداعية للتفكر في سنن الله جل و علا في كونه ، سنن الله الذي أتقن كل شيء خلقه ، هي السنن الكونية التي لا يحيد عنها شيء ، نرى بصمات هذه السنن رؤى واضحا و جليا في كل عصر وكل زمان ، ومن هذه السنن سنة التغيير ، وهي السنة الواضحة والحتمية في هذا العصر .

فالثبات على أمر ما في هذا الكون في أي مجال هو أمر محال أو ضرب من الخيال ، بناء على ما تقدم يتسم العصر الذي نعيشه اليوم بالعديد من المتغيرات الطارئة و المستجدة التي لم تكن موجودة في العصور السابقة ، يتميز عصرنا هذا بالعديد من السمات منها التقدم التقني و النمو الهائل في جميع المجالات ، ومن ذلك ظهور علوم حديثة لم تكن موجودة من قبل مثل علوم التكنولوجيا و الحاسوب و الوراثة و علوم الفضاء و البرمجة و الإدارة بأنواعها و نظمها و جميع ما يتعلق بعلم الإدارة ، و في هذا البحث المتواضع سنسلط الضوء على مفهوم علم الإدارة ثم نركز على إدارة الوقت موضوع البحث .

أولا : مفهوم الإدارة بمعناه الاصطلاحي (Management)

وترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (**administration**) ، و يتكون من جزأين :

1. الجزء الأول (**ad**) : معناها اللفظي (**to**) ، وتعني لكي .
2. الجزء الثاني (**ministration**) تعني خدمة ، و بهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين ، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين ، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً ، عرفها فريدريك تايلور (**F. Taylor**) بأنها : المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه ، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة (دياب ، **2001** : **94**) ،

وعرفها مصطفى بأنها **" :** هي مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، قيادة ، متابعة ، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة . (مصطفى ، **2005** : **7**) ، وعرفها عريفج بأنها : تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ".(عريفج ، **2001** : **20**) وقد ذكر عبد الله أن الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية و البشرية و العينية المتاحة للمنظمة . (عبد الله ، **2006**: **6**)

و على الرغم من تعدد تعريفات الإدارة و اختلاف هذه التعريفات تبعا لذلك ، فإنه يمكن القول أنه مهما تعددت فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية ، و عندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة ، فالعملية الإدارية إذا محكومة بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاؤه ، وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد ، والوقت مورد لا يتجدد و لا يختزن ولا يستأجر ، ولا يمكن الاستغناء عنه ، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وقت ضائع إلى الأبد. (أبو شيخة و القريوتي ، **1999 : 99**)

كما عرفتها الأسطل بأنها فن التنسيق بين الجهود البشرية والإمكانيات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، و تحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة." (الأسطل ، **2009 : 108**)

برزت أهمية إدارة الوقت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين في نظرية الإدارة ، وترجع جذورها إلى أعمال وجهود فريدريك تايلور أبي الإدارة العلمية ، (الطريقة الكلاسيكية) في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل ، ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل نظرا لأنه " ما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدى إلا كان الوقت إلى جانبه " فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت (وتر، **1985 : 20**) ، وركز تايلور على كفاءة الأداء والجهد الإنساني الجسمي المبذول، وتخفيف ثمن وحدة الإنتاج، وانعكس هذا المفهوم على الإدارات المختلفة (نشوان،**2001 : 56**).

وتابع فرانك جلبرت و زوجته ليليان (**Frank & Lllian Gilberth**) دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير ، وصولا إلى الطريقة المثلى (**The ideal type**) التي استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل و تطوير أدائه ، فقد عمدا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسماه إلى عدة أقسام ، و كل قسم إلى خطوات ، وحددا لكل خطوة جزءا من الوقت اللازم للأداء في القسم كله ، و رتبا خرائط تخدم هذا الغرض ، أطلقا عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية و تفصيلاتها (سلامة ، **1988 : 79**)

وسعى هنري جانت (**H. Gant**) إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي اختصره (وتر ، **1985 : 17**)

واهتم هنري فايول (**H. Fayol**) يرفع مستوى الأداء للمنظمة على وجه شامل ، فوضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتمشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة ، ومع الإنتاج ذي الكفاءة العالية وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن ، وكل ذلك يتطلب رصدا وتسجيلا للإمكانيات المتاحة ، ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت و السرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (الرشيد ، **2003 : 12**)

كما نلاحظ أن محاولات تايلور و أتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت ، إذ كانت تلح على هدف رئيس يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح من خلال الإلحاح على فعالية الإدارة التنفيذية وبخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل ، و بذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ و المتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال ارتجالية لا ترتبط بحركات قياسية و تم تحديد زمن كل حركة منها .

أعقبت حركة الإدارة العلمية في النظرية الكلاسيكية نظرية أطلق عليها نظرية (العلاقات الإنسانية) التي ألحت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد ببعضهم وعلاقاتهم برؤسائهم و غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها ، وأعطت الأولوية لجماعات العمل غير الرسمية ، وشجعت ظهورها ، ورأت أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي تؤدي تلقائيا إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ، و أولت أهمية كبيرة إلى الرجل الاجتماعي لا الرجل الاقتصادي كما في النظرية الكلاسيكية (وتر ، **1985** : **21**)

وقد بدأ الاهتمام في النظرية الإنسانية من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل ، مما سينعكس إيجابا على معنوياته ، ثم على إنتاجيته ، فالإنسان – في رأي رواد هذه النظرية – ليس آلة يعمل على مدى الأربع و عشرين ساعة وإنما يحتاج إلى فترات راحة تقتطع من يوم العمل ، يعود العامل بعدها بنشاط و همة لأداء المهام المطلوبة منه بكفاءة ، فقد أكد الباحث إلتون مايو (**E. Mayo**) على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني واختيار فترات الراحة التي تساعد حتما على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطا ومجددا للحيوية من اجل استئناف العمل ، ولكن بشرط ألا تكون الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة ، لأن هذه الأوقات الزمنية ستكون عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج (هاشم، **1980**: **126**).

تلت نظرية العلاقات الإنسانية نظرية حديثة ، أطلق عليها (النظرية الحديثة للتنظيم) ، استفادت من النظريات الإدارية السابقة و أضافت إليها و طورت من مفاهيمها واحتل فيها الوقت مكانا بارزاً و قد تضمنت هذه النظرية عدة نظريات في آن واحد ، و في النظرية السلوكية و نظرية اتخاذ القرارات و النظرية الرياضية أو البيولوجية ، و قد كتب كثير من العلماء الإداريين حول هذه النظريات ، أشهرهم برنارد (**Bernard**) وأرجيرس (**Argyris**) ورنسيس ليكرت (**R. Likert**) وهربرت سيمون (**H. Simon**) فقد استعادت نظرية اتخاذ القرارات بالوقت في حل مشكلات التخطيط و الإنتاج ، و اعتمدت على الوقت اعتمادا كليا ، إذ تعتمد على الأحداث الماضية ، وتستشف الزمن المستقبلي من الماضي ، وتستند إليه ، وتراعي الوقت و التوقيت في جميع مراحل اتخاذ القرارات ، سواء أكانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية ، من خلال تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للموقف (عقيلي ، **1997** : **131**)

ومجمل القول بأن المنظمة وحدة اجتماعية و اقتصادية مرتبطة بعامل الوقت من حيث التأثير بكل معطيات التطور التكنولوجي و المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت و اتخاذ الأولويات منهجاً لتنفيذ تلك النظريات (الرشيد ، **2003** : **14**)

وبعد هذا العرض السريع لبعض النظريات في الإدارة نجد مدى أهمية تطبيق مفاهيم الإدارة في جميع شؤون حياتنا ، وبالأخص حيثما تشتمل الإدارة على التخطيط و تنظيم و توجيه ، ولا يختلف اثنان في أهمية تحديد الإنسان لنفسه أهداف معينة و سعيه لتحقيق هذه الأهداف ، فالنجاح و الإبداع لا يعتد به إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف ، أي إدارة فعالة للوقت ، لذا وجب علينا مراعاة أن الوقت المحدد لتحقيق هذه الأهداف لا يقل أهمية عن الأهداف .

ثانيا : مفهوم الوقت

لتحديد مفهوم الوقت تطرح الباحثة التساؤل التالي : ما هو الوقت ؟؟ سؤال قد يكون من الصعب الإجابة عليه وقد يختلف الجواب من شخص لآخر ، وقد يذهب تفكير المرء نحو التقويم السنوي بأشهره الاثني عشر، و هو يشير إلى بداية كل شهر و نهايته وأيامه، لكن هذا ما يسمى التقويم ، وربما يظن أن المقصود هو حركة عقارب الساعة الذي يقسم إلى اثنتي عشرة وحدة زمنية سميت كل منها بالساعة ، ولكن هذا ما يسمى بالتوقيت و لنفهم حقيقة الوقت سنستعرض علاقة الوقت بالزمن و علاقته بحياة الإنسان .

علاقة الوقت بالزمن :

الوقت ليس الزمن ، فالزمن أعم من الوقت ، جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور : " الوقت مقدار من الزمن معلوم " ، و قال ابن سيدة : " الوقت مقدار من الدهر معروف " ، وبذلك قال مجد الدين فيروزآبادي :" الوقت مقدار من الدهر وكل شي قدّر له حينا فهو مؤقت " ، و جاء في التنزيل " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا "(النساء ، **103**) أي مؤقت مقدرا و قيل كتبت عليهم في أوقات مؤقتة ، قال ابن الأثير :"التوقيت و التأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به ، وهو بيان مقدار المدة ، وجاء في لسان العرب :" كل شيء قدرت له حينا فهو مؤقت ، لذلك يتبين لنا من تلك التعريفات أن الوقت هو جزء معرف من الزمن .

وقت الإنسان و حياته :

إذا كان الوقت ليس الزمن كله ، الذي هو امتداد العصور والآجال في هذه الدنيا منذ بدء خلق الله عز وجل لهذا العالم وحتى يشاء الله ، و إذا كان الوقت جزءا من الزمن معلوما ، فإنني أعني بالوقت ذلك الجزء الذي يعيش خلاله هذه الدنيا ، انه عمر الإنسان ومادة حياته ، فما حياة الإنسان الدنيوية سوى الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة ، إنها تلك السنوات والأشهر والأيام التي تعيش في الدار الدنيا على كوكب يسمى الأرض لقدر معين من الزمن .(شحادة ، **2005** : **32-33**)

وقد قيل في تشبيه العمر " ما العمر إلا كتاب دفتاه الولادة و الموت ، و صفحاته الأيام ، وبانقضاء كل يوم تطوى صفحة من صفحاته ، يدون فيها أحد أمرين لا ثالث لهما ، خير وصلاح تثاب عليه ، أو فسوق

و عصيان تجازى عليه ، كل صفحة تدنيك من الخاتمة ، حتى إذا وصلتها كان الرزق قد اكتمل والعمر قد نفذ و أزف الرحيل. (شحادة نقلا عن مجلة المجتمع ، **1996**)

وقال الحسن البصري :" يا ابن آدم أنما أنت أيام مجموعة ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك " (القرضاوي **1991** : **51**)

وقال الشاعر في مسيرة العمر عبر الأيام و الأشهر :

وما المرء إلا راكب ظهر عمره على سفر يفنيه باليوم و الشهر

يبيت و يضحي كل يوم و ليلة بعيدا عن الدنيا قريبا إلى القبر

لذلك حينما أطلق كلمة الوقت إنما أعني وقت الإنسان ، أي عمره الذي يعيشه (شحادة ، **2005** :**33**) ، قال الإمام ابن القيم : (وقت الإنسان هو عمره ، في الحقيقة) (الجوزية ، **1980** : **208**) ، وبما أن الوقت هنا هو العمر فحديثنا عن الحياة و ليست أي حياة ، إنما هي حياتك ، ولا عجب أن يفسر صاحب القاموس المحيط " العُمْرُ " بالحياة فيقول : (العمر بالفتح و بالضم وبضمتين الحياة) ، وكذلك جاء في لسان العرب " العَمْر و العُمُر و العُمْر : الحياة " .(شحادة ، **2005** : **34**)

وقال الشيخ عبد الفتاح أبو غدة حين أطلق على الزمن عبارة " ميدان الحياة " وقال أيضا : " الزمن هو عمر الحياة ، و ميدان وجود الإنسان و ساحة ظله وبقائه و نفعه و انتفاعه وقال الأستاذ حسن البنا :" من عرف حق الوقت ، فقد أدرك الحياة ، فالوقت هو الحياة .(أبو غدة ، **1995** : **17** ، **117**)

وينقل الكسيس كاريل عن برغسون في كتابه الإنسان ذلك المجهول قوله : " إن الزمن هو مادة الحياة السيكولوجية نفسها و أن العمر ليس لحظة تأخذ مكان أخرى ، فالعمر هو التقدم المستمر للماضي الذي ينهش المستقبل و يتورم كلما تقدم و تكدس الماضي فوق الماضي يستمر دون تراجع ، و في الحقيقة إن الماضي يحفظ نفسه آليا ومن المحتمل أن يتبعنا بكليته في كل لحظة ولا شك بأننا نفكر بقسم صغير فقط من ماضينا " (كاريل ، **1998** : **190**)

وقد قام الدكتور محمد عثمان صالح من تصويب عبارة الوقت هو الحياة ، بان الحياة هي الوقت ولعل قي ذلك التصويب نظرة واقعية ، حيث أن حركة الكائن الحي تنتهي بانتهاء أجله الذي يعيش ، فانقضاء حياته نتيجة مباشرة لانتهاء المدة الزمنية المتاحة له في هذه الدنيا.(صالح ، **1999** : **36**)

ويلاحظ أيضا أن مفهوم الوقت قريب من مفهوم الأجل ، فهو الزمن المؤقت و الأجل المضروب ، وأشمل منه الدهر و الزمن و الأبد و الأزل ، و حركة الزمان تشمل القرون والسنين والشهور و الأسابيع والأيام و الساعات إلى أن تصل إلى اللحظات ، فكل فرد له أجل لا يجاوزه ، وهو قدر من الزمن متاح له ، ثم يرتحل إلى دار البقاء ، قال تعالى " ولن يؤخر الله نفسا إذا جاء أجلها .... " (المنافقون ، **11**) ، وقال تعالى : " فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة و لا يستقدمون "(الأعراف ، **34**) فعمر الفرد محدود وأجله مكتوب " وما يعمر من معمر ولا ينقص من عمره إلا في كتاب " .

لذا فإن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياتك التي تعيشها ، فإن كانت تلك الحياة أثمن ما تقيم ، فحفظ الوقت حفظ لها ، وقتله إهدار لمعيشتك التي أتاحها الله لك ، يقول الدكتور القرضاوي " إن قضية الوقت ليست إحدى قضايا حياة المسلم ، بل هي على رأس هذه القضايا فما الوقت إلا الحياة.(شحادة ، **2005 :35-37)**

وما هذه الدقائق و الثواني فضلا عن الساعات و الأيام إلا العمر الإنساني و الحياة الإنسانية " و إن إضاعة هذه الأجزاء من الوقت مهما قلت إضاعة لعمر الإنسان كله أو بعضه بحسب ما يضيع من ذلك ، ولعل الفرد يستصغر تضييع ساعات قليلة ، لكن الساعات تتبعها الساعات ، فتشكل أياما تضيع سدى جارفة أمامها العمر بأكمله . قال برادلي ماكري " إذا أضعت دقيقة ، فإنني أضيع ساعة ، و إذا أضعت ساعة فإنني أضيع يوما ، و إذا أضعت يوما فقد أضعت الحياة " (برادلي ، **1992 : 20**)

مما سبق يتضح لنا أهمية الارتقاء بمعارف الإنسان ، نحو الإدراك الواعي لأهمية الوقت حتى يركز قدراته و يوظف طاقاته التوظيف الأمثل من أجل أن يدير وقته بصورة أكثر فعالية وأكثر كفاءة لان الوقت يشكل العامل الحاسم و الرئيسي عند وضع خطط و برامج تنمية بمفهومها الواسع الشامل ، و عندما تحدد الإدارة المعالم الأساسية للخطط الإستراتيجية ، و عند رسم السياسات وتوضيح خطوات البرامج و الإجراءات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد ، و يبقى الوقت في تلك المعادلة المركبة هو المتغير الحاسم الذي لا يمكن إيقافه أو تثبيته أو إهماله . (العقيلي ، **2009 : 26**)

ثالثا: المفهوم الفلسفي للوقت

ما هو الوقت ، وكيف نحس به ؟ وهل هناك وقت مجرد أو وقت مطلق ، و هل سيكون هناك معنى لكلمة الوقت ، إذا لم يكن هناك بشر من يحدد الوقت ، وما علاقة الوقت بالمكان ولماذا يختلف إحساسنا وتقديرنا للوقت من حالة إلى أخرى ، وهل يسير في خط مستقيم أم يأخذ الشكل الدائري أم له أشكال أخرى ؟؟ أسئلة بقت تحير و تقلق العلماء و الفلاسفة والمفكرين واجتهدوا في وضع إجابات لها ، فقد اعتبر أرسطو طاليس (**384-322** ق . م) أن الوقت هو تعداد وحساب للحركة ، ونظر نيوتن **(1642-1727)** إلى الوقت أنه شيء مطلق ولا يتأثر بأية عامل خارج عنه وأنه متتابع في نفس الاتساق . و يعتبر **Kant (1724 - 1804**) أنه ليس هناك وجود لشيء اسمه الوقت وأن ذلك من أداء ومهام العقل ، وأحدث إلبرت اينشتاين **(1879 -1955)** ثورة في العالم الحديث بنظرية النسبية العامة و الخاصة وتعرضت للوقت والمكان أو كما تترجم في بعض الكتب نظرية (الزمكان) ، وفيها عرف الوقت بأنه شيء نسبي ، وأن لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص ، كما ربط بين السرعة و الزمن والكتلة ، وافترض نظريا أننا بوسعنا العودة بالوقت إلى الوراء ، و ذلك إذا أمكننا الحصول على مركبات تفوق سرعتها سرعة الضوء ، وأن الذي يسافر في الفضاء بهذه السرعة لفترة سيرجع و قد وجد أصدقائه يكبرونه بعشرات السنين .

ويشير القرآن الكريم إلى أزمنة و أوقات و حسابات أخرى كما في الآية القرآنية الكريمة " وإن يوما عند ربك كألف سنة مما تعدون " و في الآية الكريمة الأخرى " في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة " ، كما اكتشف علم تشريح الدماغ بأن الأحلام التي نعتقد أنها تستغرق ساعة أو ساعتين إنما هي ومضات كهربائية ، و تغيرات سريعة في كيمياء الدماغ لا تستغرق سوى ثوان معدودة فأين هو الوقت الحقيقي و الوقت الزائف ؟ وأصحاب الكهف في القرآن الكريم أحسوا أنهم مكثوا في نومهم يوما أو بعض يوم ، وهم الذين مرت خلال نومهم ثلاثمائة و تسع سنوات .

ويقول الكاتب و خبير إدارة الوقت الايطالي (**Gabriele Morello**) في مقدمته لكتاب (**making time**) أنه في طفولته و عند انقضاء الإجازات في الريف كان هناك إحساسين مختلفين بالوقت وهو وقت القرية ووقت المدينة ، ففي أعراف الفلاحين تسود معاني من نوع (**every time come & go**) الوقت يذهب ويعود من جديد ، بينما في المدينة التي لا تبعد سوى ثلاثين كيلو متر يتحدث الناس بمفهوم (**lost time is never found again**) الوقت الذي ينقضي لا يمكن إيجاده مرة أخرى . (العقيلي ، **2009** : **27**– **28** بتصرف)

رابعا : المفهوم الاقتصادي للوقت

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية و بخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله ، لذا أصبح الوقت رمزا لإنتاج الثروة الاقتصادية ومدخلا من مدخلات الإنتاج ، نظرا لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة. (عيسان **1992** : **18**)

فمن المنظور الاقتصادي بمثل الوقت احد الموارد الهامة و النادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام و مجتمعات الدول النامية بشكل خاص فالمشكلة الرئيسة في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل ووقت الفراغ أو الوقت الحر ، و لكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة. (طه ، **1996** : **27**)

في هذه النظرية ينظر للوقت باعتباره أحد الموارد الهامة و النادرة و لهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة و التي تحدد فيها المشكلة الاقتصادية " إن الموارد محدودة والرغبات الإنسانية غير محدودة ، إذن وجب أن تستغل هذه الموارد بفاعلية و كفاءة لتحقيق الأهداف وللوصول إلى الرضا المجتمعي والمؤسسي و الفردي ، فيثمن الوقت بمسألة حسابية مالية ، فأحد المعاهد الأمريكية للتدريب الإداري يقول : بما إن أيام العمل في العام **240** يوما ، أي **1920**ساعة انتاجية طوال السنة ، فإن كان راتبك السنوي **22.000** دولارا ، فقيمة الساعة من وقتك هي **11.45** دولارا ، إن تضيع ساعة واحدة يوميا لمدة أسبوع هو تضييع لـ **57.25** دولارا و لمدة سنة هو تضييع لـ **2750** دولارا هذا فإن الأمم المتقدمة تحسب تكلفة السلع من خلال

ساعات العمل التي تنفقها فيها ، إذ لا تختلف قيمة الوقت عن قيمة المواد الأولية المستخدمة في صناعة تلك السلع .(شحادة ، **2005** : **67**)

وقد ساد في عصرنا الراهن مفهوم أن الوقت هو المال ، وتلك المقولة لفرانكلن و هو منظور اقتصادي للوقت يقود إلى النتائج التالية :

حيث أن الوقت هو المال فإنه كلما تسارعت الإجراءات نحو التنظيم و الترتيب كلما كان ذلك أفضل للعمليات الإدارية و هذا يعني بالنسبة للإدارة أن الكفاءة و الفعالية و الربحية تتعلق بالسرعة ، و حيث أن الوقت هو المال ظهر مصطلح في سوق العمل (non – stop production and shift work) . " عدم توقف الإنتاج , والعمل بنظام الورديات " أو ما يعرف ب (24 / 7 society) وحيث أن الوقت هو المال فان الوقت الذي يضيع دون إنتاج , هو في حقيقته وقت غير منتج . " نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء و رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.

فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتتحقق من خلال:

أ. تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق ، تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج ، تخفيض زمن الدورة للعميل. ، تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

ب. الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

ت. الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد.

ث. الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ. . (http://www.hrdiscussion.com/hr642.html)

خامسا : مفهوم الوقت في العملية الإدارية

ارتبط مفهوم الوقت بالعمل الإداري و ذلك لوجود سلسة من عمليات التخطيط و التحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي ، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، و ليس هناك أعمال في الفراغ ، فكل عمل إداري يتطلب وقتا و زمناَ محسوباً لأدائه (العقيلي ، **2009** : **29**)

ويتضح للباحثة أن هناك عنصرين أساسيين هما الزمن والعمل الذي يجب القيام به خلال هذا الزمن ، فإذا لم ينجز العمل خلال هذا الزمن المحدود أصبح وقت فراغ ، لم يتم الاستفادة منه وإن جوهر هذا الفهم يقوم على مقدار القيمة التي يتم الحصول عليها من خلال استغلال هذا الوقت المحدد .

مفهوم إدارة الوقت :

يحرص علم إدارة الأعمال على الإدارة الجيدة للموارد مثل رأس المال و الموارد المادية والبشرية والمعلومات و الوقت أيضا ، و يمكن السيطرة على الموارد الأربعة الأولى ، فقد تستطيع زيادة قوتك العاملة أو تقليلها أو تعديل بنيتها ، و تستطيع أن تزيد من رأس المال أن تدخره أو تنفقه ، أو أن تتركه كما هو وتستطيع استثماره في مصنع جديد أو أن تجري اكتتابا علنيا لشراء الأسهم ، إذا احتجت للمزيد منه ، و يمكن أن تزيد من أسعار المنتجات ولكن الوقت مورد فريد ، فالوقت متناه ، و لا يوجد سوى قدر محدود ، ومهما فعلت فلن تستطيع أن تحصل على المزيد منه ، انه المورد الوحيد الذي يتحتم إنفاقه ، استثماره أو إهداره في اللحظة التي تمتلكه فيها ، و يتحتم إنفاقه بمعدل ثابت ، لا يتغير أبدا و هو **60** ثانية في **60** دقيقة في الساعة ، بدون نقص أو زيادة (اليكساندر ، **1999** : **7-8**)

و قد أشارت أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى العديد من المفاهيم لإدارة الوقت نذكر منها على سبيل المثال :

- عرف ماكينزي مصطلح إدارة الوقت على أنه إدارة الذات ، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت (ماكينزي ، **1990** : **497**)
- وعرفها ملائكة أنها إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدى في الوقت ، و تعني الاستخدام الأفضل للوقت و للإمكانيات المتوفرة ، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة و تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر ، و تحليلها و التخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل (ملائكة ، **1991** : **18**)
- وذكر تيمب أن إدارة الوقت مرادفة للترتيب و التنظيم و إجراءات عمل يومية ، مبرمجة وبالرغم من أن هذه العناصر ذات فعالية كبيرة إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة الوقت أكثر

تعقيدا من ذلك وأنها حالة نفسية و استعداد للالتزام الشخصي ، و أهم من ذلك أنها إعادة ترتيب للأولويات ولعادات العمل المختلفة (تيمب ، **1991 : 11**)

- أما عند زيدان " هي حصر الوقت و تحديده و تنظيمه و توزيعه توزيعا مناسبا ، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات و الأساليب التي سيتم تنفيذها ، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر ، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة و تقويم . (زيدان ، **1992 : 179**)
- وقال الكايد هي إحدى العمليات التي يستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك ، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة (الكايد ، **1993 : 77**)
- بينما عرفها فرنر بأنها إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدي في الوقت ، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت و للإمكانيات المتوفرة و بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة (فيرنر **1995 : 12**)
- و بينها طه أنها الاستخدام الفعال للوقت و الموارد المتاحة الأخرى ، و ذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد (طه ، **1996 : 32**)
- وهي عند كوفي مجموعة من القدرات ، و المفروض أنك عندما تملك بعض القدرات تصبح متمكنا من تحسين جودة الحياة ، لأن الفاعلية الشخصية تُحقق بالقدرات الشخصية (كوفي ، **1998 : 30**)
- بينما عرفها الرشيد بأنها قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته ، واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة (الرشيد،**2003: 20**)
- وقال عنها يوسف : التحلي بالشجاعة و بعد النظر اللازمين للتركيز على المهام وإنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأدنى تكاليف وأقل وقت (يوسف ، **2003 : 17**)
- وأوضحها بيدس أنها هي تنظيم الإطار الزمني بما يتلاءم مع ألوان العمل والإنجاز بصورة اقتصادية ، وقد عرفها غرابية بقوله :" هي تنظيم العمل و السيطرة على مجرياته وفق محد د زمني ، واعتبرها طراونة فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف و تحديد مضيعات الوقت ، ووضع الأولويات و استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.(الشراري ، **2004 : 17**)

وعليه يجب على الإدارة و المديرين أن يتعلموا كيفية إدارة عملية استخدامهم لوقتهم ، وهنا يذكر بيتر دراكر : أن إحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفعالين هي معرفة كيف يذهب وقتهم وكيف يجب أن يذهب (هلال ، **1998 : 30)**

و ترى الباحثة أنه كلما قامت المنظمة بإدارة الوقت بفاعلية ، كلما أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد و بطريقة صحيحة ، و إن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة ، وذات منفعة أخروية و دنيوية لنا ولمن أمكن من حولنا ، و خاصة من هم تحت رعايتنا و نحن مسئولون عنهم .

و يمكننا أن نقيس فعالية الإداري بمدى قدرته على توزيع وقته على الأنشطة و الأعمال المختلفة طبقا لأهميتها و أولويتها ، و بمدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة ، ومن كمية العمل و المعاملات التي أنجزها .(السلمي ، **2008 : 14**)

أن كمية الوقت المتاحة لنا ليست هي الأمر المهم ، بقدر أهمية إدارة وقتنا بشكل أفضل حينما قال :" إن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوفر للناس – الموظفين – فهم جميعا متساوون من هذه الناحية و لكن في إدارة و استخدام الوقت المتوفر لديهم ، و هل يستخدمونه بشكل فعال ومفيد في إنجاز الأعمال المطلوبة أم يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة .(عصفور، **1981 : 117**)

بذلك نرى أن المدير الفعال يستخدم الحقائق و الأفكار و المهارات و الموارد بما فيها الوقت بأفضل صورة ممكنة لإنجاز مهامه ومسؤولياته لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها . إن كل إداري يحتاج في عمله إلى وقت اكبر تحت تصرفه يمكن أن يستفيد منه و يتحكم فيه ، للتفكير والتخطيط و حل المشكلات بشكل مبدع ، إلى جانب القيام بمهامه ومسؤولياته ، و هذا لا يتحقق إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال في كافة عناصر و وظائف الإدارة .

و ليس هناك قاعدة مشتركة أو معيار عام على أساسه يمكن للإداري أن يوزع وقته على الأنشطة المتعددة و المتنوعة في المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا مرده إلى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها ، و الأساليب المتبعة في الإدارة و اختلاف الأهداف و الغايات ، وأحيانا لوجود محددات سياسية أو مالية أو جغرافية ، أو غيرها من المحددات ، و قد تكون هناك ظروف طارئة تستدعي مضاعفة أوقات العمل أو العكس ، و قد يؤدي غياب مدير كفؤ إلى تعقد إجراءات العمل و زيادة الإرباك و ضياع العمل (العقيلي ، **2009 : 30**)

سادسا: أهمية الوقت و خصائصه

أ. أهمية الوقت :

تنطلق أهمية الوقت من كونه احد الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحسبان باعتباره عنصرا حاسما في العمل بصفة عامة ، و وفي الارتقاء و بكفاءة و فاعلية المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بصورة خاصة .

يقول فرانسيس بيكون :" الوقت مقياس الإدارة ، كما هي النقود مقياس للسلع و البضائع " (الكساندر ، **1992** : **37**) حيث انه مورد حساس للفرد والمنظمات و الأمم والشعوب ، لأن الوقت و استثماره وإدارته إدارة حكيمة ومثمرة تحمي الإنسان المسلم بإذن الله و توفيقه من الخسارة و النقصان في الدنيا والآخرة ، و ليس أروع من أن ينفق الإنسان وقته فيما ينفعه في الدنيا والآخرة ، و الحكمة تكمن بالتأكيد في حسن إدارته.(الخليوي ، **1994** : **72**)

ومما يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره إلى أقصى حد ، أنه من الموارد المتاحة وغير المكلفة إلا إذا تم إصداره أو أسيء استخدامه فيكون مكلفاً جدا ، لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية ، أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته ، بل هو مورد يكون ثابتا و متجدداً في الوقت ذاته ، إلا أنه يحتاج وبإلحاح إلى إدارة تحدده وتستثمره و تحسن توزيعه ، واستخدامه وترشيده و تزيد فعاليته ، بما ينعكس على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات (السلمي ، **2008** : **16**)

يتضح هنا أن الوقت سلعة فريدة أعطيت لكل إنسان بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمل أو الموقع ، ويسير الوقت دائما بسرعة محددة و ثابتة ، ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي ، وبما أننا لا يمكننا أن نخلق وقتاً أكثر ، ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا (الرشيد ، **2003**: **16**)

أضف إلى ذلك أن الوقت له خاصية تميزه عن غيره من الموارد تجعله عنصرا فريدا و مؤثرا على استخدام الموارد الأخرى في أي مؤسسة ، فهو متاح للجميع بالتساوي لكنه في نفس الوقت لا يمكن تخزينه ، وإذا ذهب لا يمكن تعويضه . (العديلي ، **1994** : **102**)

وقد ذكر شحادة في كتابه الوقت بين التراث و المعاصرة أهمية الوقت ملخصة في النقاط التالية :

1. إن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياتك التي تعيش ، فحفظه حفظ لها ، و قتله قتل لها ، ولكنه من النوع غير محسوس ،لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان .
2. إن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر ، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية و النشاط و الانجازات المميزة ، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات جامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة و الندامة في الدنيا والآخرة .

3. الوقت لا يثمن بأي مادة ولا يملك الإنسان أثمن منه ، لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمل الإنسان ، وإن إهدار الوقت إهدار للحياة ، و اغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر .
4. للإنسان الإرادة و المقدرة على الإفادة من وقته ، فجميع المصالح إنما تتأتى من اغتنامه فهو وعاء كل عمل و هو ميدان كل عطاء ، و هو النعمة التي خلقها الله تسخيرا للإنسان ليعمر الأرض (شحادة ، **2005** : **44**)

و لهذا كله يمكننا القول أن الحرص على عنصر الوقت و ترشيد استخدامه يعد من أهم سبل التقدم للمجتمعات الإنسانية ، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت ، و ليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدما و أن هناك بالفعل ارتباطاً واضحا بين مدى تخلف الذي تعاني منه دولة ما و بين نسبة ضياع الوقت ، في الوقت الذي يسبب فيه المواطنون في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام ، و بلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت و حسن استغلاله (إدريس ، **1992** : **221**)

أشارت دراسة (**Leveine & Wolff** – **1985**) إلى تباين الشعوب في النظر إلى أهمية الوقت و حسن استخدامه ، و أهمية الوقت و حسن استخدامه ، و أهمية السرعة في انجاز مهام الحياة اليومية ، وأظهرت النتائج أن الشعوب التي درسها الباحثان أن اليابان تعد أكثر شعوب العالم حرصا على الوقت و تقديرا له ، بينما تعد اندونيسيا أكثر الشعوب المدروسة ميلا لحب الفراغ و الدعة ، كذلك تكشف (**Streets & Black** – **1994**) عن أن الموظف الأمريكي يعمل سنويا **1934** ساعة في المتوسط ، ويحصل على راحة قدرها **19.5** يوما ، بينما يعمل العامل في كوريا الجنوبية في المتوسط **2833** ساعة ويحصل على راحة قدرها **9.6** يوم سنويا ، و ينبه الباحثان الإدارة الأمريكية قائلين :" إنه على الرغم من أن الموظف الأمريكي قد يعمل ساعات أكبر مقارنة بنظرائه في الدول الغربية ، إلا أنه مقارنة بموظفي دول شرق آسيا يعد مبالغا في تكاسله " . (حمودة ، **2003** : **8–9**)

فإذا رأيت أمة كسولة يتسكع شبابها وشيوخها في الطرقات، أو في المقاهي لا يعرفون لماذا جاءوا.. وماذا يفعلون.. إذا شعروا بالجوع انتقلوا بالطريقة نفسها إلى حيث يأكلون.. ليلهم كنهارهم، صبحهم كمسائهم.. لا يعرفون لهم غاية أو هدفا.. تقذفهم الأيام هنا أو هناك.. لا يستطيعون أن يقولوا لك لماذا نحن هنا.. أو لماذا نحن هناك. . إذا رأيت مثل هذه الأمة فاعلم أنها أمة ميتة لا تعيش.. فهي أمة من البائسين الذين قال **فيهم الشاعر :**

وا رحمتا للبائسين فإنهم موتى ونحسبهم من الأحياء (الطحان ، **2006** : **30**)

ب. خصائص الوقت

الوقت ظاهرة حياتية تتفق على وجودها جميع الثقافات و الأعراف ، قديمها و حديثها ، وبغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت ، و اختلاف معانيها ، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص والميزات يتميز بها الوقت و قد لا نجدها في غيره من الموارد الأخرى ، وقد أشار إليها أبو شيخة في النقاط التالية :

- الوقت أنفس ما يملك الإنسان ، لأنه ما مضى منه لا يعود و لا يعوض بشيء ، فهو أثمن وأغلى ممتلكات الإنسان ، فهو ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع ، بل هو أغلى من الذهب ومن اللؤلؤ وكل جوهر نفيس و حجر كريم .
- سرعة انقضائه ، فهو يمر مر السحاب و يجري جري الرياح ، بغض النظر عن حال الإنسان في فرح أو في ترح .
- الوقت أطول شيء لأنه مقياس الخلود ، كما أنه أقصر شيء لأنه لا يكفي الفرد لتحقيق كل أمنياته وهو يمتد إلى ما لا نهاية و لا أحد يستغني عنه في جميع الأعمال ، و يندمون على ضياعه عندما يتجاهلونه .
- الوقت ضد الجميع و مع الجميع ، حيث لا يمكن ادخاره أو تحويله أو تأخيره فهو يسير بسرعة محددة ومتوازنة ، كما أنه يخدم من يستغله و يحافظ عليه و يديره بفاعلية .
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه ، وله تكاليفه التي يجب حسابها بدقة و بشكل مستمر حتى لا يضيع سدى .
- الوقت ليس كبقية الموارد الأخرى ، فهو لا يمكن شراؤه ولا بيعه و لا استعارته و لا مضاعفته . (أبو شيخة ، **1991** : **19-20**)

فأولئك الذين لديهم الوقت لإنجاز أعمالهم و لديهم أيضا الوقت للتمتع بأنشطة أخرى خارجة عن نطاق العمل تعلموا الفرق بين الكمية و النوعية ، فهم يستثمرون كل دقيقة من وقتهم ، لذا فإدارة الوقت لا تنطلق إلى تغييره أو تعديله أو تطويره ، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون أي فائدة أو إنتاج إلى جانب محاولة رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل ، وهذا ما سنأتي إلى تفصيله لاحقا في آلية إدارة الوقت .

سابعا: أنواع الوقت

يرى النمر أن الوقت يتقسم إلى أربعة أقسام :

1. الوقت الإبداعي : وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل ، بالإضافة إلى تنظيم العمل و تقييم مستوى الانجاز وتوجيهه ، ثم وضع الحلول المنطقية و الموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات .
2. الوقت التحضيري : ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لانجاز العمل.
3. الوقت الإنتاجي : وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لانجاز العمل الذي حضر له . وقد قسمه (سلامة ، **1988**) إلى قسمين رئيسين هما :
   - وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ ، أو المبرمج .
   - وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج .
4. الوقت العام أو غير المباشر : وهو ما يستغرقه الفرد في أنشطة و أعمال فرعية لها علاقة بالعمل (النمر ، **1993** : **405**)

في حين يرى كل من القرني (**1997** : **15**) و القعيد (**2000** : **110**) أن الوقت ينقسم في حياة الإنسان عموما إلى قسمين :

1. **الوقت القابل للتحكم** : وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه و إدارته ، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصا للعمل أو الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة ، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله .

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة ، وقت الخمول) :

يوضح (القعيد، 2000 : 301) أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما :

النوع الأول : وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

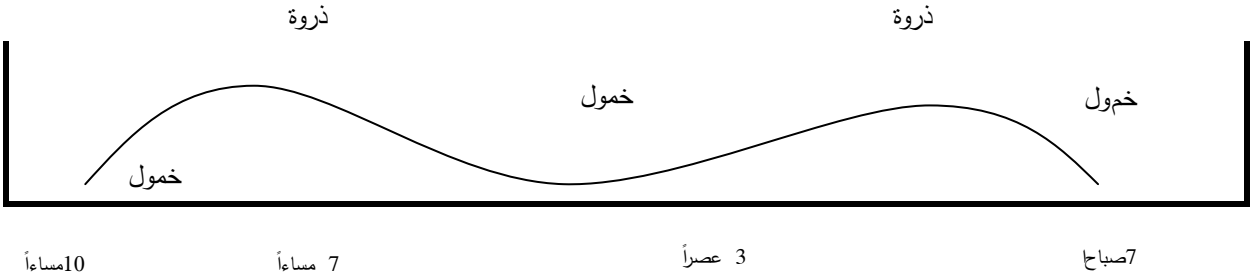
والنوع الثاني : وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول) .

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا .

ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان حسبما أشار (الهور 2006 نقلا عن القعيد 2001) ، ويرى الشخص أنه قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره

شكل رقم (1)

اوقات الذروة و الخمول لدى الإنسان



المصدر: الهور ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، **2006** ص**21**

2. الوقت غير القابل للتحكم : وهو الوقت الذي يصعب تنظيم إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له ، ومن ذلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم و الأكل و الراحة والعلاقات الأسرية و الاجتماعية المهمة ، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيرا في غير ما خصص له ، لحفظ توازن الإنسان في حياته ، و بالرغم من ذلك فمن الضروري أن يكون هذا الوقت في حدود المعقول . (الأسطل ، **2009** : **126**)

إدارة الوقت من منظور إسلامي :

لقد عني الإسلام بالوقت أيما عناية ، و حث الأفراد و الجماعات على اغتنامه بما يعود عليهم بالخير في الدنيا و الآخرة . و لو دقق النظر في مفهوم أركان الاسلام الخمسة نلاحظ أن الله عز وجل حدد بعد شهادة ان لا إله إلا الله جميع الاركان التي تؤدى بوقت معلوم من صلاة و صوم و زكاة و حج ، ويجب أن يؤديها المسلم في أوقاتها التي حددها الله .

كما و عني القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت و بصور عديدة حيث أن الله عز وجل بين أهميته في مواطن عديدة ، فيقول المولى عز وجل في معرض امتنانه على الانسان " { وسخر لكم الشمس و القمر دائبين و سخر لكم الليل و النهار (**33**) وآتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدو نعمت الله لا تحصوها (ابراهيم ، **34**) و قوله تعالى :{ وهو الذي جعل الليل و النهار خلفة لمن أراد أن يذكر أو أراد شكورا (الفرقان ، **62**)

و قد اورد (ابو شيخة ، **1991** : **19**) بعض الآيات الواردة في القرآن عن الوقت :

- قل إن الاولين و الآخرين ، لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم (الواقعة ، **49–50**)
- إن يوم الفصل كان ميقاتا (النبأ ، **17**)
- إن يوم الفصل ميقاتهم أجمعين (الدخان ، **40**)
- فجمع السحرة لميقات يوم معلوم (الشعراء ، **38**)
- إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا (النساء ، **103**)
- و أتممناها بعشر فتم ميقات ربه أربعين ليلة (الاعراف ، **142**)
- يسألونك عن الساعة أيان مرساها قل إنما علمها عند ربي لا يجليها لوقتها إلا هو (الاعراف ، **187**)
- يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس و الحج (البقرة ، **189**)
- قل فإنك من المنظرين ، إلى يوم الوقت المعلوم (الحجر ، **37–38**)

و يبين (القرضاوي ، **1991** : **25**) أن الله أقسم في مطالع سور عديدة من القرآن الكريم مثل الليل و النهار ، و الفجر و العصر ، (و الليل اذا يغشى ، و النهار إذا تجلى) ، (والفجر و ليال عشر) ، (والضحى و الليل اذا سجى) ، (والعصر ، إن الانسان لفي خسر) ومن المعروف لدى المفسرين أن الله عز و جل إذا اقسم بشيء من خلقه ، فذلك ليلفت انظارهم و ينبههم إلى منفعته و آثاره .و الوقت عموما سواء كان دهرا او حينا ورد في أكثر من خمس و عشرين سورة من القرآن الكريم وفي مواقع متعددة و كثيرة (ملائكة ، **1991** : **6**)

وتؤكد السنة النبوية ما جاء في القرآن من أن الوقت من نعم الله على عباده ، وأنهم مأمورون بحفظه و مسؤولون عنه ، فعن ابن عباس رضي الله عنه قال ، قال رسول الله صلى الله عليه و سلم لرجل و هو يعظه :" اغتنم خمسا قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ، و صحتك قبل سقمك ، و غنائك قبل فقرك ، و فراغك

قبل شغلك ، و حياتك قبل موتك) ، وأيضا عن ابن عباس رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :" نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة و الفراغ " ، و قال رسول الله " لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال ، عن عمره فيما افناه ، و عن شبابه فيما أبلاه ، و عن ماله فيما اكتسبه و فيما انفقه ، وعن علمه ماذا عمل به " فقد لخص الرسول عليه الصلاة و السلام في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم الإدارة في كتب عدة ، فهو من جوامع الكلم إذ تحدث عن أهمية الوقت والمبادرة إلى استثماره واغتنام فرص الفراغ في العمل الصالح و المثمر .

وأورد الجريسي في معرضه لقصة يوسف عليه السلام مع عزيز مصر وتأويل رؤياه ، من أن ما فعله سيدنا يوسف في تفسيره لرؤيا الملك هو وضع خطة زمنية بإالهام من الله عز و جل لكسب الوقت في سنوات الرخاء ، بمضاعفة الانتاج و تخزينه بأسلوب علمي لتخزينه في سنوات الجدب (الجريسي ، **2000** : **76**)

كما اهتم السلف الصالح ومن سار على نهجهم من الخلف حرصهم على كسب الوقت سواء في ذلك عالمهم و عابدهم ، فقد كانو يسابقون الساعات و يبادرون اللحظات ، ضنا منهم بالوقت و حرصا على أن لا يذهب هدرا (الصوري ، **2008** : **28**)

و قد جاء نصا من كتاب ظاهر بن الحسين لابنه عبدالله عندما ولاه المأمون الرقة و مصر :" وافرغ من يومك ولا تؤخره لغدك ، وأكثر مباشرته بنفسك ، فإن لغد أمورا و حوادث تنهيك عن عمل يومك الذي أخرت ، و اعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه فإذا اخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين ، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك ، و جمعت أمر سلطانك" .

ونقلا عن عامر بن عبد قيس أحد التابعين الزهاد ، أن رجلا قال له : كلمني ، فقال له عامر بن قيس : أمسك الشمس ، " يعني اوقف الشمس " ، و احبسها عن المسير حتى أكلمك ،فإن الزمن متحرك دائب المضي ولا يعود بعد مروره ، فخسارته خسارة لا يمكن تعويضها و استدراكها ، لأن لكل وقت ما يملأه من العمل . (أبو غدة ، **1995** : **26-27**)

و قد ورد آثارا عظيمة و اقوال مأثورة للصحابة و التابعين تدل على حرصهم على الوقت والمحافظة عليه و عمارته بالعمل النافع ، وفيها اشارة واضحة إلى عدم التفريط فيه ومنه :

من وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه +إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما حضرته الوفاة قوله " إني أوصيك بوصية إن أنت قبلتها عني ، إن لله عز وجل حقاً بالليل لا يقبله بالنهار، وإن لله عز و جل حقا بالنهار لا يقبله بالليل ، و إن الله عز و جل لا يقبل النافلة حتى تؤدى الفريضة ."

اما عمر بن الخطاب رضي الله عنه فهو صاحب القول المشهور " حاسبو انفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أنفسكم قبل أن توزنوا " ويقول ابن مسعود رضي الله عنه " إني لأمقت الرجل أراه فارغا ليس في شيء من عمل الدنيا ولا الآخرة " (السلمي ، **2008** : **21**)

وقال الامام على بن ابي طالب كرم الله و جهه عن الزمن :

يعيب الناس كلهم زمانا وما لزماننا عيب سوانا

نعيب زماننا و العيب فينا ولو نطق الزمان هجانا

وقال ايضا : إن ماضي يومك متنقل ، وباقيه متهم ، فاغتنم وقتك بالعمل.(يوسف ، **2006** : **8**)

زمن التابعين الذين شهد الناس له بالخير والصلاح وحب المداومة على العمل و الاشتغال في الطاعات الحسن البصري رحمه الله وهو يحث على اغتنام الوقت في أيام العمر و الحرص على الاستفادة منه بقوله " ابن آدم إنما انت أنتأيام ، كلما ذهب يوم ذهب بعضك " (الثبيتي **1991** : **75**)

ورحم الله عمر بن عبد العزيز يوم قال له بعض اخوته : يا أمير المؤمنين لو ركبت وتروحت ، قال ومن يجزي عني عمل ذلك اليوم ، قالو تجزيه غدا ، قال فدحني عمل يوم واحد فكيف اذا اجتمع علي عمل يومين ، ويقول حسن البنا رحمه الله عن اناس اضاعو اوقاتهم :" وما درى هذا المسكين أن من يقتل وقته إنما يقتل نفسه ، فإنما الوقت هو الحياة ، و يقول ابن الجوزي رحمه الله " ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته ، فلا يضيع منه لحظة من غير قربه " (السلمي ، **2008** : **22**)

و عليه يتضح أن الوقت و المحافظة عليه عند السلف الصالح كان أحد همومهم و شغلهم الشاعل وعندما أدركو أهميته عكفو عليه و سخروه لصالحهم وبما ينفعهم و يفيدهم في الحياة الدنيا و في الاخرة .

وما يدلل على اهتمام العرب و تعظيمهم للوقت و الاستفادة منه ما ظهر على لسان شعراء العرب يقول امير الشعراء احمد شوقي : **دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثوان**

ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته :

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع (العديلي ، **1994** : **18**)

ورد الوقت في الأدب العربي في مواضع كثيرة ، فمن ذلك أن الزمن سأل معلما حكيما فقال له : من أنا ؟ فقد سألت كثيرين من قبلك فأجابوني إجابات مختلفة ، لم أعرف الحق أيها و أيها الباطل ، فهل لك أن تخبرني من أنا ؟ ، فأجاب الحكيم : أريد أن اعرف أولا ماذا اجابك كل واحد منهم ، فقال الزمن : لقد سألت التاجر فقال لي أنت معدن ذهب ، و سألت طالب العلم فقال لي أنت الحكمة ، و سألت العامل فقال أنت العمل و الثمرة ، و قال لي المريض انت ثقيل بطيء ، ثم صمت الزمن ، فقال الحكيم لم يخطئ أحد من الذين وصفوك فكلهم مصيبون ، لأن كل واحد منهم وصفك بما يراك في نفسه ، لأنك أيها الزمن لبعض الناس صديق تتيح لهم الحصول على ما يريدون ، وأنت لبعضهم عدو لأنك تساعد على افلات بعض الفرص من أيديهم ، فليت الناس جميعا يتخذون الزمن صديقا ليعرفوا فائدة ما استغلوه. (البرعي وعابدين ، **1987**: **482**)

الإدارة الفعالة للوقت داخل العملية الإدارية :

يوجد هنالك علاقة بين الوقت والإدارة, فالوقت يرافق الإداري في كل خطواته ووظائفه الإدارية كالتخطيط, والتنظيم, والتوجيه, واتخاذ القرارات, والرقابة, وعليه فإنه من الصعب أن نصل إلى أساس واحد لفهم الوقت واستخدامه, بسبب وجود علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية, كالإدراك والاستجابة, لتباينها من شخص إلى آخر, فالإداري في مستوى الإدارة الدُنيا يذهب معظم وقته في تصريف الأعمال اليومية العادية بسبب مسؤولياته المحددة (يوسف ، 2003 : 20).

ففي المنظومة الإدارية و هيكل البناء الإداري ، وتقسيمات الكوادر الوظيفية ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه ، قسم أو وحدة لإدارة الوقت في المنظمة ، مثل قسم الإنتاج أو إدارة الإنتاج ، أو وحدة متابعة العمليات الإنتاجية ، أو إدارة التسويق ، أو مسئول أو مدير عن إدارة الوقت . البعض منا سمع بمقولة (**just in time**) وهو الإنتاج و التسليم في الوقت المحدد ، وحيث الوقت الضائع يساوي صفر و قد استخدمت هذه الكلمة لأول مرة في اليابان حيث كان مركزها في السوق العالمية ، ليست بالشكل التي عليه الآن ، والمنتجات الغربية تتفوق على كل شيء آخر ، وأحد أكبر العوامل المساهمة في هذا التحول الكبير ، هو تطوير اليابان لاستخدام عامل الوقت و الوقت المحدد بالذات. (العقيلي ، **2009 :41**)

إن لم يكن بالإمكان استثمار كل الوقت ، فعلى الأقل يمكن استثمار أكبر قدر منه ، وحتى تكون نقطة البداية صحيحة وفعالة ، يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية. (سلامة ، **1988: 79**)

نعني بإدارة الوقت الفعالة تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، فكما قال خبير الإدارة دراكر فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح .(حمودة ، **2003: 26**)

إن الإدارة الفعالة للوقت تعتبر أفضل من مولد له و بالتالي فإنها تتطلب تحليلا دقيقا لوقت المدير ومعرفة نقاط الضعف في توزيعه و العمل على التخلص منها بحزم ، مما يتطلب مجهودا وتغييرا في سلوكه واتجاهاته و علاقاته ، ومن الخطوات الناجحة لإدارة الوقت مما يفرض عليه أن يخطط ليومه بشكل فعال لتكون كل ساعة من وقته منتجة (**Douglass & Douglass , 1993 :23**)

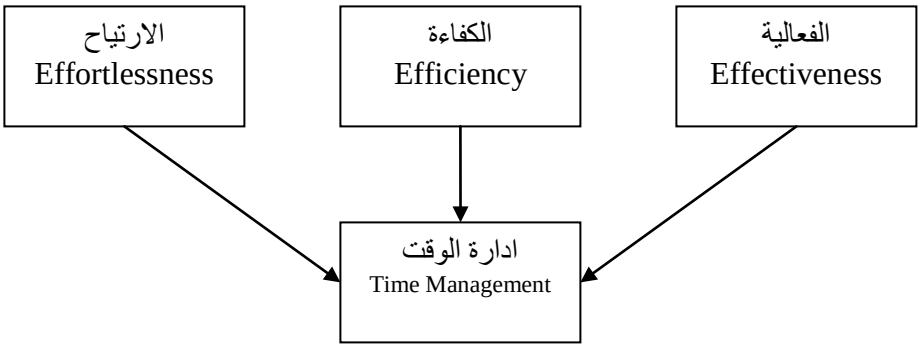
إن "هناك قاعدة (80/20) في إدارة الوقت, والتي تبين كيف نُحقق (80%) من الأهداف باستخدام (20%) من الوسائل؟, وكيف نُحقق أكبر الأهداف باستخدام أقل الوسائل؟ . (أحمد, 2001 : 34)

مع التطور الحياة و تزايد التوجهات المادية للبشر ، بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة ، وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت ، ومع تعدد الجهود ، والتعاريف نحو هذا المفهوم ، إلا أن الخصائص الثلاث للتعامل مع الوقت ، ومع تعدد الجهود والتعاريف نحو هذا المفهوم ، إلا أن الخصائص الثلاث للتعامل مع الوقت ، أو ما سميت " **The 3 Effect**) يعد من أكمل المفاهيم ويشير

المفهوم في مجمله إلى ضرورة توافر ثلاث خصائص تجب مراعاتها في النظر إلى الوقت و التعامل معه كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل (2)

مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: حمودة ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، **2003** ص **9**

ويتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو بقية الأنشطة الحياتية الأخرى ، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر وهذه العناصر هي :

- كون التعامل مع الوقت فعالا **effective** بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.
- كون التعامل مع الوقت كفئا **efficient** بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من المضي ع .
- كون التعامل مع الوقت مريحا أو غير مجهد **effortless** بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغوط النفسية و الجسمانية .

إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب المدير لهذه العناصر أو كيفية تطبيقها على روتين العمل و الحياة اليومية ، و يمكن القول أن إدارة الفرد لوقته **personal time management (PTM)** ، هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له ، وهو الوقت ، ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت إلا انه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من المديرين تقديرها .(حمودة ، **2003 : 10**)

وحيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس ، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسة في أية عملية إدارية

1. تحليل الوقت :

ويعتبر تحليل الوقت بالنسبة للمدير أمرا ضروريا لإدارة الوقت الناجحة ، فعندما يحلل المدير وقته لمدة معينة سيجد أن جزءا كبيرا منه صرف على أعمال مكررة ، فهناك اتصالات مع نفس الأشخاص ولنفس المواضيع ، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل يومي للنشاطات التي يمارسها المدير كخطوة أولى في تحليل الوقت للاستفادة منه ، ومعرفة الاتجاه أو الشكل الذي تستنفذ فيه النشاطات (عبيدات ، **2004** : **43**) .

2. التخطيط و الوقت :

إن التفكير هو أصعب أنواع العمل الإداري ، وهو نشاط عقلي يتعرض لإهمال الكثير من الأفراد ، ويعتبر التخطيط نقطة البداية لجميع الوظائف الإدارية ، وهو التحديد المسبق للهدف المراد السيطرة عليه والسير نحوه. (عبد الله ، **2006** : **138**)

إن إعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي و أن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، و على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له . (أبو شيخة ، **1991** : **34-35**)

يقول العقيلي في سياق تخطيط الوقت : " هي معرفة ماذا أريد ، و لماذا و كيف أحقق ما أريد ، فالحكمة تقول حدد إلى أين تريد أن تذهب ، و سيدلك أحد ما على الاتجاه ، و كلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة كلما زادت فرص تحققها ، فالاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت ، و نعني بتخطيط الوقت محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة ، والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة و القيود المفروضة ، كما أن التخطيط الفعال يجنبك أن تقع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية ، فالأهداف لا تتحقق مصادفة وإنما بالتخطيط السليم للوقت ، ولمعرفة فوائد التخطيط يمكن اللجوء إلى التفكير العكسي و ذلك بتقسيم المهمات الصعبة ، وجعل أوقات للراحة ، وتجديد النشاط ، وهناك حكمة في الأكاديميات العسكرية عن تخطيط الوقت و أهميته تقول " إن الجيوش تستطيع أن تسير يوما كاملا ، إذا كانت هناك راحة لعشر دقائق كل ساعة.(العقيلي،**2009** : **51**)

و بالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر ، فإنه يعوض ذلك الوقت لأنه يثمر نتائج أفضل ، ويوفر وقت الأداء الحقيقي للنشاطات ، و لكي يخطط المدير جيداً ويحدد الأولويات يجب عليه توضيح الأهداف جيداً ، وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة.(تيمب ، **1991** : **500**)

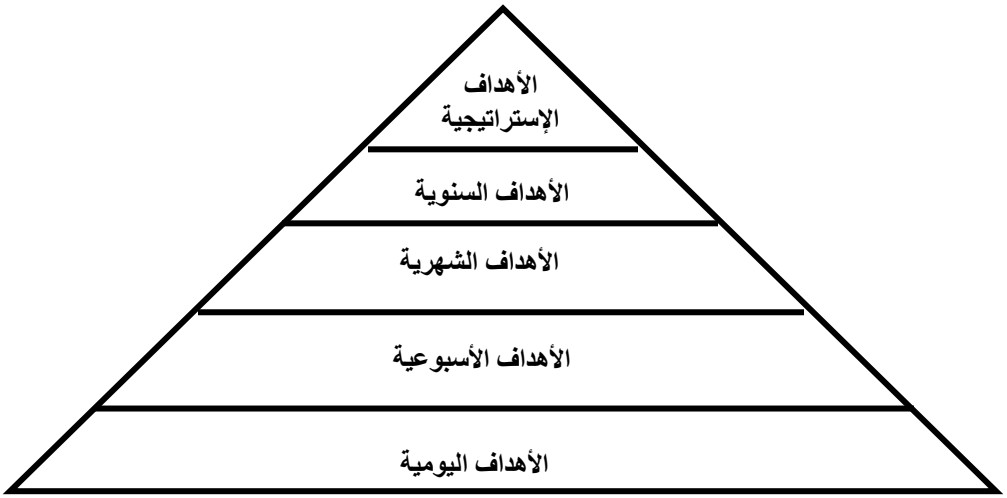
إذ تبدأ عملية تطبيق إدارة الوقت بفاعلية من خلال وضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محدودة ، لكي يعرف الإداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه ، و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد و القريب (سلامة ، **1988** : **81**)

عند التخطيط بشكل صحيح يجب أن نُحدد الأهداف ونُرتبها حسب الأهمية والأولوية, ثمّ نُحدد الوقت بالدقة لتنفيذ الطريقة, ونفترض حدوث مُضيعات للوقت ، ومن ثمّ نبحث لها عن حُلول, فلا نعطي أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحقه, ثمّ نضع احتياطيات عند فشل النشاط لاستثمار الوقت (يوسف ، **2006 :20)**

إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد كثيرا في قياس الكفاءة و الفعالية في تحقيق هذه الأهداف في خلال الفترة المحددة ، ونفترض توزيع النشاطات خلال هذه الفترة المتاحة ، تبعا لأولويات الأهداف أو جزيئاتها وذلك ليتسنى للإداري العمل على تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني المعد لذلك ، وتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي ، قاعدته الأهداف اليومية تعلوها الأهداف الأسبوعية ، فالأهداف الشهرية و السنوية لتصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة ، إذ تعد مصدر جميع الأهداف السابقة ، وكل مستوى يعد مصدرا للأهداف في المستوى الأدنى منه كما هو موضح في الشكل : (السلمي ، **2008 : 30**)

الشكل (3)

رسم تخطيطي لترتيب هرم الأهداف



المصدر : السلمي ، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة **2008** ص **31**

و لإدارة الوقت دور كبير في التمييز بين الأهداف ، أيا كان نوعها ، وذلك من خلال الفترة الزمنية المحددة لهذا الغرض ومن أجل وضع أهداف جيدة تتضمن الأغراض المحددة تتبع الخطوات التالية :

1. أن تكون أهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين .
2. أن تتميز بالواقعية وقابليتها للتحقق في حدود الإمكانيات المتاحة .
3. أن تكون دقيقة ومحددة ، وقابلة للقياس ما أمكن حتى يتم تقييم درجة تحققها في نهاية الخطة .

4. أن تكون الأهداف مكتوبة لكي تساعد على توضيحها لجميع المعنيين بها ، كما أنها تفيد في عملية التقييم ، وتتيح إمكانية دمج أو تعديل أو إضافة أو حذف بعض منها ، و بالتالي توفير الوقت وتقليل هدره ، للاستفادة منه في مجالات أخرى.
5. يجب أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المؤسسة ومتماشية مع أهدافهم وقيمهم ، لان ذلك يشعرهم بالارتباط بها ، فيتعاونوا في العمل على تحقيقها .
6. وضع جدول زمني محدد للأهداف ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة و الفاعلية في تحقيقها خلال فترة محددة .
7. أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض ، بحيث لا تعرقل أو تعيق أحدها تحقيق أهداف أخرى ، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت . (الأسطل ، **2009: 143**)

إن عملية التخطيط تتعلق بالمستقبل ، لذلك يجب إعطاء أهمية كافية لتنظيم ورسم المستقبل و التنبؤ به من خلال التخطيط و المنظم و اختيار الوقت المناسب من بين الأوقات المستقبلية . وبما أن التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن لذلك وجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة و أن تضع سياساتها واستراتيجياتها لفترة زمنية بعيدة المدى ، إذ لا نجاح لمنظمة بدون تخطيط ورسم للاستراتيجيات و السياسات والأهداف المتعلقة بالوقت و إدارته .(عبد الله ، **2006 : 83**)

3. التنظيم و الوقت :

التنظيم هو تلك العملية التي تتم فيها ترتيب الأفراد و الموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ، ويشمل التنظيم عددا من المبادئ و الأسس منها :

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تحديد السلطات و الصلاحيات و المسؤوليات .
- التنسيق .
- تحديد معدلات الأداء الوظيفي .
- تنظيم تدفق العمليات الإنتاجية .
- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة .
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل داخليا وخارجيا .
- إصدار ونشر الكتيبات التنظيمية .

فالتنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط و وظيفة التنفيذ ، لذلك فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه إهدار للوقت ، وتأخير في التنفيذ وهذا يؤثر سلبا على أداء المنظمة ، أما التنظيم الجيد

فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج و يوفر الكثير من الوقت الذي يستغل في مجالات أخرى و بالتالي فإنه يحسن من أداء المنظمة .(عبد الله ، **2006** : **84**)

دلت الدراسات و التجارب التي قام بها عديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ، ولا شك بان التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم وهي كالتالي:

- التفاهم و المحبة بين الإداريين و العمال .
- الميل إلى التعاون و الولاء للجماعة .
- توافق و اتساق الجماعات مع أهداف المنظمة .
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة و الشعور بالمسؤولية الجماعية .
- تنظيم العمل فيما بينهم بحيث يعرف كل واحد منهم مهمته بكل دقة .
- التنسيق الكامل بين أجزاء المؤسسة (الصوري ، **2008** : **30**) ، (الأسطل ،**2009** : **145**)

وتهتم مهارة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته و بيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره ، ولكي يقوم المدير بهذه المهمة عليه التباع المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

☒ **تسجيل الوقت**

ويتضمن تسجيل رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة ، و الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بغية التعرف إلى الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض من أجل تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها و النشطة التي يقضي فيها المدير وقتا ولكن يمكن الاستغناء عنها أو تفويضها و بذلك يمكن للمدير أن يصل إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقا لأهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف. (عابدين ، **2001** : **147-148**)

☒ **الإقلال من الأعمال الروتينية**

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية و التي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا ، حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية للوقت ، ولن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما ، لذا ينبغي الإقلال منها وتعرف الأعمال الروتينية أنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين (**30** – **65** %) من الوقت المتاح أمامهم.(الأسطل ، **2009** :**146**)

☒ **التفويض**

إن التفويض هو طريقك للنجاح ، ففي إدارة الوقت يمكنك أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطعت استخدام التفويض الفعال ، لذا ينبغي على المدير أن يفوض بعض سلطاته إلى المساعدين حتى

يتفرغ لأنشطته الرئيسية و الهامة و التي تحتاج لخبرته وتفكيره ، وفي ذلك توفير للوقت يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها الآخرون (مصطفى ، **2005** : **191**) وسنستعرض لاحقا ماهية التفويض بصورة مفصلة .

إضافة إلى ما سبق فإن هناك ارتباط بين موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من عدة نواح منها : ناحية توافر البيئة التنظيمية المادية و الاجتماعية ، و تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة ، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص و تقسيم العمل ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه ، فيغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى ، إذ تهتم الإدارة العليا بالنواحي الأساسية في اختصاصها التي تتمثل في النشاطات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل و استمرارية المنظمة ، وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بمهامها أيضا المستمدة من النشاطات العليا وبهذا يتاح الوقت الكافي للاهتمام بالنشاطات الجوهرية و الأساسية ، كما تقوم المستويات الإدارية الدنيا المباشرة بتنفيذ ما وصل إليه الإدارتان العليا و الوسطى و الاتصال بينهما لتزويدهما بالمعلومات الخاصة بالتنفيذ (أبو شيخة ، **1993** : **115**)

4. التوجيه و الوقت :

تظهر أهمية الوقت بالنسبة للتوجيه من حيث أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه و بظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله ، و خارجا عن الوقت المحدد ، و تتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في وقت قصير و بأزمنة متفاوتة ، و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط ، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه (الصوري ، **2008** : **31**)

ولا بد للموجه قبل البدء بعملية الاتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة والهدف منها فضلا تحديد الفترة الزمنية اللازمة للاتصال وبخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع العمل الإداري ، و هذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت و الجهد (سلامة ، **1988** : **88**)

ولكي تحقق أقصى فائدة من الوقت في أثناء التوجيه فإنه يفترض توافر قواعد ثابتة و سليمة للبيئة المادية و الاجتماعية الموجودة في المنظمة ، فنجاح عمليات الاتصال تعتمد بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل و السياسة الحافزة الفعالة ، و على الفهم الواضح لمفهوم الجماعات في العمل و أثرها في انجاز العمل و على إيجاد علاقات اجتماعية طيبة ، و تعاون وثقة متبادلة بين العاملين ، و على توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة و فعالية ، وبدون شك تتيح هذه الأساسيات في العمل فرصا جيدة لزيادة التفاهم ، و دعم الثقة بين العاملين و حفزهم على زيادة مستوى الأداء و الإنتاجية .

ولتحقق عملية التوجيه نتائج جيدة لا بد من تحقيق الشروط التالية :

- اختيار الوسيلة المناسبة بعد دراسة وتحليل جميع الوسائل التوجيهية ، واختيار الأفضل والأنسب منها ، ودراسة ردود الفعل التي يولدها العاملون في المنظمة وكذلك شخصية وأفكار الأفراد الموجهين .
- اختيار القادة المشرفين و الموجهين بحيث يكونوا من ذوي الشخصيات القيادية وذوي التأهيل و الممارسة و السلوك و الاستقامة و الحزم و المرونة و الاستمرار .
- إيجاد روح المحبة و التعاون و الانسجام و الثقة بين الموجهين و العاملين .
- إدراك المرؤوسين لوسائل التوجيه ، ويتوقف ذلك على المهارة و الخبرة و الممارسة لهؤلاء المرؤوسين .
- إزالة الخلافات و المشاكل التي قد تعرض سير العملية التوجيهية .
- وضع تخطيط جيد للتوجيه .(عبد الله ،**2006** : **86** – **87**)

ويمكن للإداري الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات الشفهية ما أمكن ذلك ، بهدف تقليل الوقت اللازم بكتابة الخطابات و طبعها و توقيعها ، إضافة إلى عملية دخول و خروج المعلومات من مكتب الإداري و تنظيم عملية مقابلة الأشخاص و ترتيب أفكاره و تحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال ، وذلك ليقلل وقت المكالمة الهاتفية ما أمكن (سلامة ، **1988** : **90**)

إن كل ما سبق سيزيد من فعالية الاتصال ومن فاعلية عملية التوجيه و استغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال .

5. الرقابة و الوقت :

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليتا المراجعة المستمرة بمدى تمسكك بمخططات وجداول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة ، و تتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط ، و اكتشاف حجم الانحراف ، و تقييمه ،و اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة ، ومع أن الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلة لاحقة لما يسبقها من مراحل التخطيط و تنفيذ المهام ، إلا أنها تمثل نوعا من المراجعة المستمرة ، التي قد تصاحب المرحلتين وعادة ما تكون الرقابة الايجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها (حمودة ، **2003** : **31**)

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على المحبة و الحرص على تحقيق الأهداف (أبو شيخة ،**1991** : **38**)

و للمحافظة على الوقت خلال عملية الرقابة تتبع الخطوات التالية :

- تتبع طرق رقابية تتلاءم مع الظروف المحيطة بالعمل ومع أوضاع المنظمة ، مع مراعاة الربط و التنسيق بين جميع الأطراف المعنية ، بحيث تعمل جميعها لتحقيق الأهداف المحددة لذلك على المراقبين أن يتفهموا الظروف المحيطة و المتغيرات الجديدة التي تحصل في المنظمة ، وعليهم أيضا أن يدرسوا العلاقات الاجتماعية والنفسية و الإنسانية بين العاملين ، وتطبيق ما يلائم العمل و يعمل على تحقيق الأهداف .
- يوسع إتباع طرق الرقابة الناجحة الداخلية منها والخارجية ، في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية ، وقد يتطلب ذلك الكثير من الوقت لذلك يجب إتباع نظم معلومات رقابية ناجحة من أجل تحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك .
- إن استخدام معايير نمطية قياسية يمكن بواسطتها تسجيل خطوات العمل وما وصلت إليه المنظمة في زمن محدد يساعد على معرفة أعمال المنظمة في أي وقت وقياس مدى التقدم الذي أحرزته ومقدار العمل المنجز في الوقت المراد به ممارسة الرقابة .
- عدم إتباع أسلوب مركزية الرقابة ، لأن هذا الأسلوب لا يحقق المحافظة على الوقت ، حيث أن الرقابة عبر تسلسل قيادي يؤخرها ، كما أنه لا يتم ضمن الوقت المحدد ، وهي تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال ، ويفضل التفرغ لوظيفة الرقابة وعدم تركها في أيدي أشخاص محددين وتوزيعها على عدد من المتخصصين وذلك للمحافظة على الوقت .
- التنبؤ الرقابي الذي يمثل أهم جزء في عملية الرقابة و الذي يتم فيه الكشف عن الأخطاء والانحرافات و إعلام الجهات المسئولة في الوقت المناسب و يحقق ذلك نتيجة إيجابية وفيه تكون الرقابة فعالة . (عبد الله ، **2006** : **88**)

ولما كانت الرقابة ضمن أهم المبادئ المتعلقة بإدارة الوقت فإن الرقابة الجيدة ستؤدي إلى إدارة وقت جيدة ، لذا ستكون الرقابة من خلال عمليتين متكاملتين تتمثلان في التالي :

أ – إعادة تحليل الوقت

يعتبر إعادة تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت ، وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى ، لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل بشكل دوري ، لكي يتم تصحيح عادات العمل غير صحيحة ، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة على استثمار الوقت ، لاكتشاف أي عادة غير صحيحة في العمل تؤدي إلى عدم استخدام الوقت بشكل صحيح (القريوتي ، **1985** : **14**) .

إن هذه العمليات و الأنشطة المتعلقة بإعادة تحليل الوقت تؤكد على أن علمية إدارة الوقت ينبغي أن تدار وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية ، وصولا إلى زيادة كم الجهد الذي يملأ به وحدة

الزمن ، ونوعه بأعلى مستوى ممكن وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية و النوعية و الزمنية . (عبيدات ، **2004: 50**)

ب- المتابعة

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة ، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به ، فمتابعة تعديل الخطة و الجدول و الأداء بما يتلاءم مع الأهداف و الظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها . (الأسطل ، **2009 : 149**)

6. اتخاذ القرارات و الوقت :

إن للقيادة آثارا كبيرة ومهمة على إدارة الوقت لأن الوقت ينمي الصفات و القدرات العلمية لدى القائد ، فكلما كان القائد متمرسا ومدربا كلما احتاج إلى وقت أقل في اتخاذ قرار إدارة شؤون عمله . (**Schermer& others , 1994 : 797**)

وقد لخص عبد الله العلاقة بين اتخاذ القرار والوقت بقوله :عملية اتخاذ القرار هي العملية التي يستطيع المدير بواسطتها ان يحدد المشاكل التنظيمية ويضع الحلول لها ، وتحتاج هذه العملية إلى فترة زمنية معينة لكي يتم تحقيقها ، إذ أن اختلاف المشكلات و الظروف التي تواجهها الإدارة و اختلاف طبيعة القرارات المتخذة في المستويات الإدارية يؤثر على الوقت المحدد لاتخاذ القرار ، كما أن القرارات المتخذة تختلف حسب النمط القيادي المتبع في المنظمة .

وهناك امور عديدة تعمل على توفير الوقت وقت اتخاذ القرار وتسهله فمنها قوة شخصية المدير ، تفهم المدير للمهمة التي يقوم بها ، إحاطة المدير التامة بجميع ابعاد المهمة توفر المعلومات الكافية والبيانات اللازمة ، توفر الأموال و المواد و العناصر اللازمة ، رغبة الإدارة العليا باتخاذ القرار ، وعي و إدراك المرؤوسين ، وملائمة الظروف المحيطة باتخاذ القرار ، إن جميع هذه الأمور تسرع عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وخاصة القرارات التشغيلية التي تؤثر بشكل كبير على مستقبل المنظمة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها . لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأنشطة الإدارية التي تمارس داخل المنظمة وهي تقريبا معادلة للعملية الإدارية كونها النمط الأكثر شيوعا و أهمية في مسؤوليات و أدوار الإداري في المنظمات . فهناك جزء كبير من وقت المدير بشكل خاص ينفق في اتخاذ العديد من القرارات المختلفة ، وقد يتخذ القرار إما على أساس فردي أي يكون الشخص منفردا به ، أو على اساس جماعي أي من قبل مجموعة تعمل معا على اتخاذ القرار .

وتتغلغل عملية اتخاذ القرارات في جميع الوظائف الإدارية ، ويتوقف نجاح المنظمات إلى حد كبير على مدى سلامة وصواب القرارات التي يتم اتخاذها وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من العناصر

منها الاختيار ، توفر البدائل ، الأهداف و الغايات ودوافع السلوك ، الوقت المناسب ، توفر الموارد البشرية والمادية للمنظمة ، واخيرا مناخ وظروف العمل في المنظمة . (عبد الله ، **2006** : **89**)

ان اهتمام الادارة بكل الوسائل و الطرق المتاحة في اتخاذ القرارات لها أثر كبير في زيادة فعالية اتخاذ القرارات و الارتقاء بنوعيتها وفي توفير الوقت و الجهد و التكاليف ، ومن هنا تظهر أهمية ادارة الوقت في جميع وظائف الإدارة ، وكأنهما شيئان متلازمان أو اشياء متلازمة لا يستغني بعضها عن بعض عند ممارسة أي عملية إدارية ، و على اعتبار أن ذلك يعد من مقومات نجاح أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها تحت أفضل الظروف (السلمي ، **2008** : **35**)

7. التدريب والوقت :

يقصد بالتدريب الجهد المخطط له لتسهيل تعليم العاملين على السلوكيات المتعلقة والمرتبطة بالعمل لكي يحسنوا أداءهم، فالتدريب جهد يبذله الإنسان لكي ينمي معارفه ويزيد من إمكاناته العلمية ، لكي يكون قادرا على العطاء ضمن معدلات زمنية محددة ، ويتناسب التدريب مع الجهد المبذول ومع الزمن الذي يؤدي فيه هذا الجهد ، لذلك فإن أوقات التدريب قد تختلف قبل وبعد الإنتاج وتبعا لكل مهنة ووظيفة ، ويعمل التدريب على :

- خفض زمن الإنتاج .
- يساعد على التنمية الإدارية .
- يهيئ القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤولية .
- يعمل على تطوير الإدارة .
- يخلق التدريب أنواعا عديدة من التخصصات التي يمليها واقع المنظمة المتطور .
- ينسق بين الأجهزة المختلفة .
- يوحد المفاهيم العلمية و الوظائفية .
- يزيد من التماسك التنظيمي داخل المنظمات مما يجعل المنظمة وحدة متكاملة تتجه لتحقيق الأهداف .
- ينمي الثقة بين العاملين أنفسهم و بينهم وبين رؤسائهم .
- إن التدريب يعمل على رفع مستوى الخبرة و الكفاءة التي يتطلبها العمل ، و بالرغم من ذلك فإنه لا يزال يعتبر من الأمور المكلفة ويستغرق وقتا طويلا ، وتعتبر من أكثر المحفزات للعاملين على الإطلاق . (عبدالله ، **2006** : **94**)

أنواع إدارة الوقت داخل منظمات العمل :

إن اسلوب ادارة الوقت يعد حقيقة انعكاسا للفلسفة و المفهوم العام للادارة و ادارك الحالة المحيطة ، فالاداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب أن يحدث تحويلا ، أي من عملية التنفيذ إلى عملية

الإدارة ، و يجد الكثيرون ذلك تحديا صعبا ، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الاضافية انتقالا من استغلال الاشياء غلى استغلال الأشياء و الاشخاص معا (ويليكنسن ، **1991** : **24**)

1. أسلوب الادارة بالتفويض : يعتبر التفويض من انجح الوسائل لإدارة الوقت ، وتفويض الصلاحيات و المسؤوليات مهارة لا يملكها كثيرون .

و يحدث التباس بين التفويض و التخلي عن المسؤوليات ، وأن اللجوء للتفويض هو هروب من تحمل المسؤولية و إدارة الاعمال ، و كثيرون يخشون التفويض حتى لا يتم اتهامهم بالكسل والعزوف عن العمل ، أو أنهم يخشون مخاطره (العقيلي ، **2009** : **55**)

فما هو التفويض ؟؟؟؟

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي ادنى ، وعندما يقبل الاخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من اعمال ، فتختلف المؤسسات و المدراء في درجة التفويض ، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض ، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل ، و اتسعت الرقعة التي تغطيها ، بينما في حالة المركزية فعملية التفويض تقلص و بالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد وتنقل القرارات المتخذة إلى المستويات الإدارية الأقل من ناحية العدد و الأهمية و النوع (خليل ، **1996** : **303**)

التفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين ، وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلا من المدير ، و بذلك يستفيد المدير من مواهب المرؤوسين وخبراتهم و قدراتهم ، أي أن تفويض السلطة و الصلاحية لا تعني اعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات كاملة ، بل يتحمل المدير المفوض للمسؤولية ومن هذا المنطلق يجب على المدير ان يختار الموظف المناسب و يهتم بدراسة امكانياته و قدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل .

و المدير المفوض لجزء من مهامه وصلاحياته لا يعني فقدانه لسلطته وصلاحياته بل يظل محتفظا بكامل سلطته .(السلمي ، **2008** : **36**)

وبذلك يتضح أن تفويض السلطة من افضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير ، وهو بنفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين و تحسين أدائهم و انتاجيتهم واستغلال وقتهم ، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية و الثانوية التي تتضمن كثيرا من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه و تفويضهم بسلطات لأدائها ، حتى يتسنى له التركيز على أداء الانشطة المهمة و الرئيسة وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الاساسية الجوهرية مثل التخطيط العام و رسم السياسة و التنظيم و الرقابة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة (سلامة ، **1988** : **158**)

2. اسلوب الادارة بالاهداف :

يعتبر اسلوب الادارة بالاهداف من الاساليب الحديثة المتطورة ، و الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة ، وذلك بوضع البرامج و الخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين ، اذ تقدم في شكل أهداف المرؤوسين إلى رئيسهم و يتم مناقشتها و إقرارها (السلمي ، **2008** : **36**)

لقد قام بيتردراكر عام **1955** بصياغة مصطلح الادارة بالاهداف و نادى بالتركيز على الاهداف بدلا من التركيز على الاجراءات ، اي التأكيد على أهمية انجاز الاشياء بدلا من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الاشياء (فونتانا ، **1995**: **70**)

و للادارة بالاهداف خطوات رئيسية وهي :

- يطلب الرئيس من المرؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصوراته عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث تشمل الأهداف العملية و الشخصية .
- يجتمع الرئيس مع المرؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها .
- تنفيذ المهام و الواجبات التي تم الاتفاق عليها و محاولة حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقا. (سلامة ، **1988** : **161**)

يركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج أو الغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات ، فأي نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق النتايج ، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيس لكل موارد المنظمة ، وتجهيزاتها ، و النفقات و البرامج و الخطط و الفاعليات ، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل من المدخلات و العمليات و النتائج في نسقا واحد متفاعل ومتكامل . (العمايرة ، **2002** : **149**)

3. اسلوب الإدارة بالمشاركة :

هي من الاساليب الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من ايجابية ، وذلك حين يتم اشراك العاملين في الادارة و اتخاذ القارا و المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط و التنفيذ ، وفكرة اشراك العاملين في الادارة قدر روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديموقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة (السلمي ، **2008** : **38**)

و يختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين و الكتاب و متطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، فعلى سبيل المثال يعرفها شهاب " ان الادارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الامور التي تؤثر على وظائفهم (شهاب ، **1995** : **40**)

و يعرفها الخضراء " انها اندماج الافراد عقليا و عاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسؤوليات المنوطة بها (الخضراء ، **1986 : 63**)

مما سبق يتضح لنا ان تعريف الادارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات ، حيث أنه من المسلم به في صناعة القرار عملية جماعية يشترك صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون .

فالعقل البشري مهما كان نضجه و ذكاؤه لا يستطيع في غالب الاحيان إن يحيط بكل جوانب و ابعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم .

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات انها تنمي ة تطور الشعور بالمسؤولية ، وتؤدي إلى حب العمل و التفاني فيه ، و تخلثق جوا من المودة و التفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير ، وتختصر الوقت في اصدار القرارات الادارية ، و بالتالي فهو اسلوب من اهم الاساليب التي بدورها تحقق الادارة الرشيدة للوقت (السلمي ، **2008** ، **39**)

4. اسلوب الادارة بالاستثناء :

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ باريتو ، الذي يقوم على أساس أن ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له ، حفاظا على وقتها وطاقتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا ، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير التافه على القليل الحيوي ، ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال : إن الإدارة في حاجة إلى أن تحمي نفسها ، أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي يبثها نظام المعلومات التقليدي – المعلومات التي لا تحمل جديدا – التفاصيل التي لا تحتاج إلى إي إجراء ، لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير الضرورية لتباشر دورها الرئيس (الخزامي ، **1999 : 206**)

5. أسلوب الادارة الذاتية :

تقول الحكاية ، بأن ثمة حطاب دأب على قطع الأشجار باتصال ، و في البداية كان يقطع عشرين شجرة في اليوم ، بيد أن معدل الاشجار المقطوعة أخذ بالتناقص بمرور الوقت ، وطفق يبذل مجهودا أكبر ليقطع نفس كمية الاشجار ، فأشار عليه صديقه أن يشحذ فأسه ، فأجاب الحطاب أنني لا أملك الوقت ، فعلي قطع المزيد من الاشجار ، إن إدارة وقت الافراد هي قدرة المديرين على استخدام افضل الوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الأداء ، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا.(العقيلي ، **2009 : 43**)

يقول (**B. Engen Griessman**) لقد سألت مرة ستانلي ماركوس خبير تجارة التوزيع الاسطوري والرئيس الناجح لمجموعة نيمان – ماركوس : ما هو العامل المشترك بين الأغنياء والأقوياء المشاهير الذين تعرفهم ؟ فأجاب الرجل الذي يعتبر مثل هؤلاء الناس أصدقاء شخصيين :" كلهم لديهم أيام تتكون من **24**

ساعة " ثم شرح " لقد توسع العالم في كل الاتجاهات تقريبا ، لكن ما زال لدينا يوم بأربع و عشرين ساعة ، ويتلقى أنجح الناس و أفشلهم نفس الحصة من الساعات كل يوم " ، إن الفرق بين ان تكون ناجحا أو لا يعتمد على كيفية استعمالك لحصتك اليومية من الساعات الاربع والعشرين (**Griessman، 1998 : 5**)

عند التحدث عن إدارة الذات فإن أول ما يحتاج إليه هو معرفة ماذا تعني إدارة الذات ؟ ويمكن القول أن إدارة الذات باختصار تعني القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان ، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات و الرغبات و الأهداف ، و الحاجات الاساسية كما هي معروفة الحاجة للبقاء ، والانتماء ، والقوة و الحرية و الترفيه ، كذلك فإن إدارة الذات تعني القدرة على الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للنفس بتوازن ورضا تام لكل جزء من أجزاء النفس الإنسانية .

واجمالا فإنه مما يساعد في التميز في إدارة الذات القدرة على استثمار الوقت و الاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف ، فمورد الوقت محدد يملكه الجميع بنفس المقدار فالاربع والعشرين ساعة وهو محتوى اليوم يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر ، و الادارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الافراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة و فعالية.

ونذكر أن التحكم في الوقت في إدارة الذات يفيد من عدة جوانب :

1. الاستفادة القصوى من أمور الحياة بشكل أفضل .
2. الابتعاد عن منطقة الأزمات الحرجة .
3. الشعور بالرضا الذاتي عن العمل المنجز .

القدرة على التواصل و كسب الآخرين .(عبدالله ، **2006 :61 – 62** بتصرف)

وركز علاقي على نقطة في غاية الأهمية في الإدارة الذاتية حينما يقول :" قبل البدء في التطوير لا يد أن يتعرف المدير على ذاته فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار ، و كذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور ، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يملكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية .(علاقي ، **1991 : 113**)

وفي تعريف آخر لإدارة وقت الافراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة ، في الوقت الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية :

1. ادراك المديرين بأهمية تطوير الافراد .
2. رغبة الافارد الصادقة بضرورة التطوير .
3. وضوح الأهداف و تجنب ان تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الانتاجية وزيادة كفاءة العاملين دون ذكر نسب او معايير يمكن قياسها .

4. حدد الاجراءات التي يجب اتباعها
5. توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير ، راس المال ، كتب ، استشارات ، معلومات متخصصة ، اصدقاء مخلصون . (العقيلي ، **2009** : **44**)

وقد أوضح سلامة أن أهمية الادارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت ، حيث تركز الادارة الذاتية على ضرورة فهم الاداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها و معرفة النشاطات التي يقوم بها وأهم الوسائل و الطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الاهداف المحددة سلفا (سلامة ، **1988** : **164**)

و يتضح من ذلك أن الادارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي و هو مسؤولية ذاتية ، الامر الذي يحتم مدير المنظمة باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءا من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته و الاطلاع على المعارف الحديثة و اكتساب المهارات الجديدة ، بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والامكانيات المتاحة بشكل افضل . واخيرا فإن اسلوب الادارة الذاتية يدفع بالاداري إلى تطوير نفسه و ذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها و يقيمها و يعمل على تطويرها .

مناهج الإدارة الفعالة للوقت :

إن الشعار القائل: "اعمل بطريقة أذكى لا بمشقَّة أكثر"، قد جمع لنا بين مفهومين: الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تعني: القيام بعملٍ ما بشكل صحيح، أمَّا الفاعلية فتعني: القيام بالعمل الصحيح بشكلٍ صحيح، فالفعالية في إدارة الوقت تعني: عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، ممَّا يؤدي بالدرجة الأولى إلى استثمار حقيقي للوقت، لا مجرَّد إنفاقه على إجراءات وأعمال قد لا تفي بتحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لإقامتها، ومن هناك جاءت بعض المناهج والنظريات التي تحاول تقديم تصوُّر حول مفهوم الفعالية في إدارة الوقت ، فعند دراسة أدبيات إدارة الوقت ، يتضح لنا ان هناك ثمانية مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ ، ولكل منهج منها قيمته وإضافته ، وتتمثل هذه المناهج الثمانية فيما يلي كما أوردها (كوفي ، **1998** : **479–490**) ، (الجريسي ،**2000**: **159–166**) ، (السلمي **2004** : **40–46**) بتصرف

1. منهج (نظم نفسك) :

يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى ، أو من غياب النظام ، حيث لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاجه ، و يصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات:

- **تنظيم الاشياء :** أي ضبط كل شيء بدءا بمفاتيح الابواب إلى الحاسبات و الأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب .
- **تنظيم المهام :** إي إعطاء الأوامر و تحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشروعات .
- **تنظيم الافراد :** أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الاداري ومن يعملون معه ثم تفويض الاعمال لديهم ، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الاداري من التحكم فيما يجري .

من اهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت و الكلفة و الجهد ، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلا ، فالتنظيم يعطي المرء الذهن الصافي و حياة أكثر انضباطاً ولكن الاسراف في التنظيم يتحول إلى عائق و نقطة ضعف ، إذ يصبح التنظيم هدفاً في حد ذاته بدلا من أن يكون وسيلة لأهداف أهم ، فقد يضيع الوقت في التنظم أكثر مما يضيع في الانتاج ، ثم لا يجد بعضهم وقتا للعمل لأنه مشغول في ترتيب الأمور .

2. منهج المحارب (البقاء و الاستقلالية) :

الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز و الانتاج ، فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة ، ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله ، ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج :

- العزل : أي ايجاد نظام حماية من خلال السكرتارية وأبواب مغلقة وأجهزة رد على الهاتف و نحو ذلك من الوسائل .
- الانعزال : وهو الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.
- التفويض : ترحيل الأعمال إلى الآخرين حتى يتاح المزيد من الوقت للأعمال الأهم .

تنبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية ، وأن المدير سينتج و يبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة ، ولكن افتراض هذا المنعج أن الأخرين هم عدو ، عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الاعمال من خلال العزل و الاعتزال ووضع الحواجز ، هو امر مبالغ فيه ، إذ ينسى أن ما يود يود المدير انجازه يتوقف على وجود هؤلاء الآخرين ، ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم ، بالاضافة إلى ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات ، وتحقيق الاشباع من خلال ذلك ، عد هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد ، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم. إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف وأثرها على جودة الحياة ما يعقد الأمور أكثر فأكثر .

3. منهج الهدف (الانجاز) :

يقول المنهج إعرف ما تريد ثم ركز جهدك لتحقيقه ، فهو يعتمد على أساليب التخطيط و وضع الأهداف ، و حفز الذات و الحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية . لقد أثبت الواقع أنت الأفراد و المنظمات التي تضع أهدافا واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل ، وأن الواقع يثبت أيضا أن القادرين على وضع الأهداف و القادرين على الوصول إليها يحققون ما يحلمون بالوصول إليه .

وهناك هدد كبير ممن يعتمد هذا المنهج لصعود سلم النجاح ، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الغلط ، منهم من يضعون الأهداف و يبذلون الجهود لتحقيقها و يصلون إلى ما يرغبون ولكن ليكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحلمون بها ، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساسية يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة ، فقد يكسب بعض الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بائسة ، فقراء بالعلاقات والعواطف ، فهو منهج دفع الثمن الغالي للوصول إلى الأهداف .

4. منهج التسلسل (الاولويات و تحديد القيم) :

يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف ، ولكنه يضيف إليه مبدأً هاما وهو مبدأ التسلسل والاولويات ، بمعنى الالحاح على أهم المهام ، و يستخدم في سبيل ذلك عدة اساليب ، منها أسلوب تحديد القيمة و ترتيب

المهام ، فيقول اصحاب هذا المنهج " يمكنك أن تفعل ما تريد و لكن ليس كل ما تريد ، فافتراضه الأساسي هو اذا كنت تعرف ما تريد و تلح على انجاز المهم اولا فإنك ستصبح فعالا في ادارتك لوقتك . " .

ولكن هناك الكثيرين الذين يجلسون عند قمة سلم النجاح يقولون أ،هم وضعو الأهداف وألحوا عليها ، و حددو الأولويات ولكن عندما وصلوا إلى الهدف لم يجدو النتائج التي توقعوها ، ولذلك إن لم تكن الأهداف نابعة من المبادئ الحقيقية فلن يصل الفرد إلى الإنجاز الحقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة .

5. منهج الأدوات التكنولوجية :

يقوم هذا المنهج على فرض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني ، والمفكرة اليومية ، وبرنامج الحاسب و نحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى ، إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات وتنظيم المهام ، والوصول إلى المعلومات بسهولة ، والفرض الأساسي أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداة أكثر فعالية ، فهناك ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق :

- تحديد الاولويات
- وضع الأهداف
- تنظيم المهام
- استخدام منظم سريع للمعلومات

ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون ؟ ، فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلأى أدوات زينة تترك غير مستخدمة ، و بالنسبة لبعضهم تعد التقاويم اليومية ، و المهام المحددة أمرا مقيدا أو جامدا ، إضافة إلى التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق ، وانما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط ، فآلة التصوير الفوتوغرافي المتقدمة لا تنشئ مصورا ناجحا .

6. منهج المهارة في إدارة الوقت :

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى اتقان عدة أشياء :

- استخدام التقاويم و مفكرات المواعيد .
- إعداد قائمة مهام
- تحديد أهداف
- تفويض
- تنظيم
- وضع أولويات

هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ، ووضع الأهداف و التفويض سيؤثر على التنظيم ، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين الأساسيات .

إن من أهم نقاط ضعف هذا المنهج تكمن في التساؤلات التالية :

- ما النماذج الأساسية التي يتم تعليمها ؟
- هل تقوم على مبادئ صحيحة ؟
- أو أنها تدعو لفروض غير صحيحة عن الفاعلية ؟

7. منهج التدفق الطبيعي (الانسجام و النغمة الطبيعية)

يقوم هذا المنهج على فروض مختلفة عن الحياة و الوقت تختلف عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت ، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات ، والانسجام مع الطبيعة ، بعيدا عن الحاح الظروف التي تضغط علينا ، فهذا المنهج بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت ، أو انسحاب لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة من استخدام تلك النظم التي تقوم عليها المناهج الأخرى . ولكن ينسى أصحاب هذا المنهج أن السباحة ضد التيار بدلا من الذهاب مع الطوفان على أساس أن هذا ينسجم مع الطبيعة يعني ممارسة الإدارة ، فالرؤية و النتيجة و الهدف و التوازن عناصر هامة قد تكون مفقودة في هذا المنهج .

8. منهج الشفاء (إدراك الذات) :

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك ، فيقود إلى إدراك الذات ومن ثم تطويرها ، إذ يعتقد أن هناك مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية و الموروثات مسببة سلوكيات الهزيمة و غياب الانجاز في إدارة الوقت ، ولكن هذا المنهج لا يعالج إلا جانبا واحدا من مشكلات إدارة الوقت ، ففهم الإداري لذاته هو جزء من أجزاء التغيير الفعال في إدارته لوقته فقط .

و بالرغم من الاضافات الهامة التي تقدمها هذه المناهج إلا انها تنبع من رؤية الوقت بمعناه العادي وليس الوقت بوصفه عنصرا من عناصر الانتاج ، و لذلك جاء كل منهج ملحا على جزئية معينة دون أخذه لإدارة الوقت بشمولها في الادارة ، و بشكل عام تتعلق إدارة الوقت بتطبيقها على العملية الإدارية الكلية التي تتكون من وظائف كل مدير في الهيكل التنظيمي ، من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، إضافة إلى اتخاذ القرارت ، وقد أوجزت الباحثة هذه النظريات بالجدول التالي :

جدول رقم (1)

مناهج الإدارة الفعالة للوقت

النظرية	فروضها	نقاط القوة	نقاط الضعف
نظم نفسك	يفترض أن مشكلات الإدارة ناتجة عن الفوضى، وغياب التنظيم والحل يكمن في التنظيم القائم على أساس: تنظيم الأشياء,المهمات و الأفراد.	توفر الوقت والجهد والكلفة، كما يعطي المرء ذهنًا صافيًا وحياة أكثر انضباطًا.	يؤدي الإفراط في التنظيم إلى أن يصبح هدفًا ذاتيًّا وليس وسيلة.
منهج المحارب البقاء والاستقلالية	ضرورة حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج، فالجميع محاصر بمجموعة من الطلبات التي تتطلب تصرفًا حازمًا من قبل هذا الهجوم، ويقترح الآتي –: 1. العزل (السكرتارية –أبواب مغلقة). 2.الانعزال 3. التفويض	احتمال أن المدير يبدع وينتج فالوقت مسؤولية شخصية	يفترض أن الآخرين أعداء، وهو أمر مبالغ فيه، وقد يقود إلى سلوك انطوائي لدى العاملين والشعور بالعزلة، كما يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف في العملية الإدارية.
منهج الهدف الإنجاز	يقرر مبدأ: اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه. ويعتمد على: التخطيط – وضع الأهداف – حفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.	تحقيق نتائج أفضل للأفراد لأن لديهم أهدافًا واضحة يسعون للوصول إليها.	قد يؤدي عدم رسم الأهداف على مبادئ وحاجات أساسية للفرد إلى أن يصبح سببًا لتحقيق حياة غير متوازنة.
تسلسل الأولويات وتحديد القيم	تعتمد على مبدأ تسلسل الأولويات والمهام والأهداف، ويستخدم لذلك أسلوب تحديد القيمة – وترتيب المهمات؛ أي: بإمكانك أن تفعل ما تريد، ليس لك أن تحقق كل ما تريد.	التبوء إلى قمة سلم النجاح، وتحقيق فعالية في إدارة الوقت	قد يقود إلى عدم تحقيق نتائج متوقعة من الأهداف؛ وذلك عندما تكون هذه الأهداف غير مستمدة من المبادئ الحقيقية للفرد.
الأدوات التكنولوجية	وتعني بأن النظم والهياكل هي التي تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية؛ أي :ستعطي الفرد القدرة على الإدارة الفضلى، ويستخدم الجدول الزمني – المفكرة اليومية – برامج الحاسوب – وغيرها.	تحديد الأولويات – وضع الأهداف – تنظم المهمات – استخدام نظم سريعة للمعلومات	تعتمد على وعي المدير بأهميتها – غير أنه قد تكون جامدة مقيدة (التقاويم اليومية) – كما أن التكنولوجيا لا تعطي الجودة بشكلها المطلوب بل بعض القدرة على تحسين الجودة.
المهارة في إدارة الوقت	يفترض أن إدارة الوقت مهارة شخصية تقوم على إتقان: استخدام تقاويم المواعيد والمفكرات – إعداد قائمة المهمات – تحديد أهداف – تفويض – تنظيم – وضع أولويات.	يفيد العاملين في المنظمات في إدراك مهارة التخطيط والتنظيم والتفويض ومن ثَمَّ يقود إلى تحقيق نتائج مرغوبة.	ما هي النماذج الأساسية التي يفترض تعلمها؟ هل تقوم على مبادئ صحيحة؟ أو أنها تدعو لفروض غير صحيحة معلقة بالفاعلية؟ أي: إن المهارة دون ربطها بنتيجة واضحة ومحددة لا تحقق إدارة فعالة للوقت.

النظرية	فروضها	نقاط القوة	نقاط الضعف
لتدفق الطبيعي الانسجام والنغمة الطبيعية	يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية متصلة بالتوافق الداخلي للذات، والانسجام مع الطبيعة، وترك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت.	يعطي فرصة لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة لاستخدام تلك النظم الأخرى التقليدية إلى إدارة أوقاتهم بحرية أكثر.	قد لا تتوفر فيها بعض العناصر المهمة (الرؤية – النتيجة – الهدف – التوازن.
الشفاء إدراك الذات	يهتم بالمبادئ التي تشكِّل السلوك الذي يقود بدوره إلى إدراك الذات، ومن ثَمَّ تطويرها مع تأثُّره بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية والمورثات المسببة سلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت.	يعالج مشكلة الذات والهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت، كما يوضح المؤثرات البيئية والمورثات الاجتماعية التي تؤثر على السلوك	لا يعالج إلا جانبًا واحدًا من مشكلات إدارة الوقت وهو الذات

جدول صمم بواسطة الباحثة

مضيعات الوقت و معوقات إدارته :

هناك حقيقتان مهمتان لابد من توضيحهما هما :

1. **ساعات اليوم مقدار ثابت :**

يتألف اليوم من **24** ساعة لا أكثر ولا أقل ، و لا يمكن زيادتها أو أنقاصها أو تغييرها أو تحويلها ، فمقدار الوقت ثابت على الدوام .

2. **لا يمتلك الفرد الوقت الكافي :**

يمتلك الجميع مقداراً متساوياً من الوقت ، فمدير الشركة يمتلك نفس الوقت الذي يمتلكه أي عامل في هذه الشركة ، و تبقى المشكلة في كيفية إدارة الوقت المتاح و ليس في عدم الحصول على وقت كاف أو إمكانية استعارة وقت الآخرين .

ويظن كثيرا من الناس للوهلة الأولى أن الساعات التي يمتلكها الإنسان في اليوم و الأسبوع و السنة كافية ، ولكن إذا ما رغب الفرد في القيام بجميع الأشياء التي يرغب القيام بها لتحقيق الأهداف التي رسمها فسيجد أن هذه الساعات غير كافية . (عبد الله ، **2006** : **117**)

وبما أن الوقت يعد من أثمن الموارد التي يمتلكها الإنسان ، و الذي يتساوى جميع الأفراد في استخدامه ، و هو المقياس و المعيار و المحرك نحو إنجاز الأهداف المعصومة ، و إدارة هذا الوقت من اهم الفنون التي تميز بين الأفراد، و الإدارات المختلفة ، و يعد الاستفادة من الوقت أحدالمعايير المهمة التي تميز بين الدول المتقدمة و النامية من حيث حداثة الإدارة و القدرة على الإنجاز .(الصديق ، **1997** : **114**)

إن إساءة استخدام إدارة الوقت يعد أحد الأمراض المحورية التي يعاني منها المديرون والقادة الإداريون ، فتعد أحد أسباب الفشل . (فرج ، **2001** : **120**)

اتفق كل من (طه ، **1996**: **67**) (خليل ، **1996** : **305**) (الكيلاني و عبيدات ، **1995** :**125**) على أن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمان و الأمكنة والأشخاص ، وهو نشاط يأخذ وقتاًغير ضروري أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله.

إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي :

- يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت اذا ما اعتبرته و أدركته انت كذلك ، حتى وان اعتبره الآخرون غير ذلك ، فمثلا إذا ادركت أن الاجتماع الذي يعقد صبح كل اثنين مع الموظفين مضيعا للوقت ،فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو .
- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك ، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل اهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر اهمية ، و الأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.
- إن سبب مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت و الآخرون ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج من يضيعه .
- و بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول أنه ليس مسؤوليتي أو أن المجتمع يفرض هذا ، أو أن فلانا هو السبب ، وهكذا فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ، و يمكن إحلالها بأنشطة منتجة ، و بالتالي فإنت المسؤول عنها ، و يبثى الحل في يدك ، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ، لأن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة (الصوري ، **2008** : **47**–**48**)

ويجدر الإشارة إلى أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم و هذه الأنواع هي :

1. المضيع للوقت : هو الذي لا يدرك أهمية الوقت ، أو غير قادر على انفاقه فيما يفيده شخصيا أو ينفع غيره من الناس.
2. المستخدم للوقت : و هو الذي يقوم بأنشطة معينة في الوقت المتوفر لديه ، و لكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله حتى لا يكون عاطلا .
3. المستفيد من الوقت : إن الإستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت ، فينفق الفرد وقته في شيء نافع أكثر فاعلية له و لغيره .

4. المنجز : هو الذي يحقق نتائج معينة أو يصل إلى اهداف محددة ، و من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت (المهدي ، **2003** : **161**)

إن قيام الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة وفي أماكن مختلفة ، بجعل من الأهمية بمكان أن نميز بين التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، إن النشاطات غير المخطط لها مسبقا لا تعتبر مضيعة للوقت أو العمل الإداري ، إذا كانت تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإداري ودقته ، وغير في تحديده للأولويات ، فضلا عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل المنظمة ، ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات ، فإ، هناك عادة وقتاً ضائعا أثناء الدوام الرسمي ، وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع ، وتتفاوت بين شخص و آخر، فمنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له . (الهور ،**2006** : **41**)

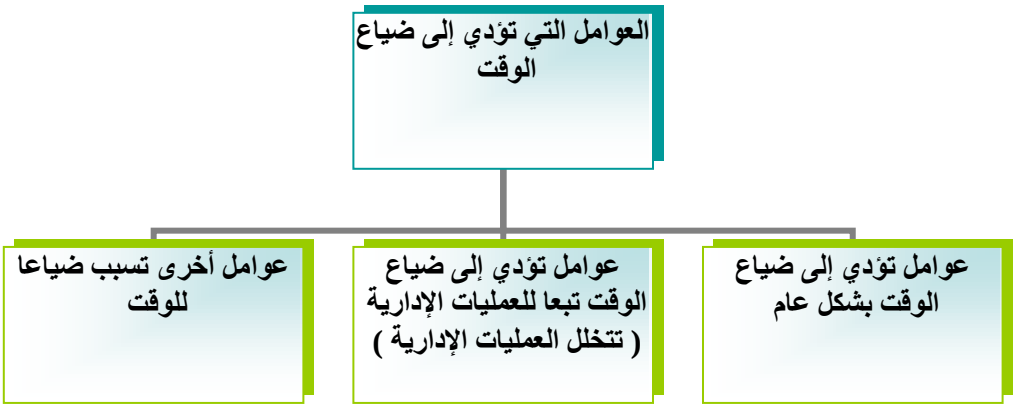
العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

قال فولتير : " هناك أربع طرق لإضاعة الوقت : الفراغ ، و الإهمال ، و إساءة العمل ، والعمل في غير وقته ." (يوسف ، **2006** : **33**)

وقد اجمل العديد من الباحثين العوامل على النحو التالي كما هو مبين بالشكل :

شكل (4)

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت



المصدر :الأسطل ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة من وجهة نظرهم **2009** ص **152**

أولا : العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشكل عام

لقد أورد كل من (الأسطل، 2009 : 155) ، (الصوري ، **2006**: **48**) ، (الهور ، **2006** : **41**) ، (عبد الله ، **2006**: **131**) ، (العجمي ، **2000** : **184**) ، (أبو شيخة ، **1991** : **182**–**183**) هذه العوامل كما حددها بينر دراكر على النحو التالي :

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم : فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ، ومن مظاهرها تكرار حدوث الازمات بين سنة وأخرى .
2. تضخم عدد العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت ،لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات و الأحاديث ، يقول دراكر :" إن المدير الذي يقضي أكثر من (**10**%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية ،والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم ، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب ، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن اداء اعمالهم و إضاعة اوقاتهم ، ولذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك و التفاعل الاجتماعي بينهم .
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحاجة الفعلية لها : إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد و المال ، و بالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات .
4. عدم كفاية المعلومات و انظمة الاتصالات : إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير و بالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .
5. الزيارات و الاجتماعات غير الناجحة ، و التردد في اتخاذ القرارات ، و وسوء ترتيب الأولويات ، و التفويض الغير صحيح ، و الخوف من ارتكاب الأخطاء ، والمقاطعات أثناء العمل ، والزيارات المفاجئة و المجاملات و التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة.
6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد ، و قراءة الصحف و المجلات .
7. البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها و الانتقال لمهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة ، و الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية .

يقول دراكر إن الأفراد الفاعلين ليسوا اولئك الذين يملكون عقلية حل المشكلات ، لكنهم أولئك الذين يملكون عقلية اصطياد الفرص ، إنهم ينمون الفرص و يضعفون المشاكل ، وهم يؤمنونبمبدأ الوقايةخير من العلاج ، و لهم اهتمام إبداعي ، و يحافظون على التوازن بين الانتاج والامكانات الانتاجية ، و ذلك بالتركيز علىما هو مهم و ليس عاجلا . (الخزامي ، **1999** : **18**)

ثانيا : العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت تبعا للعمليات الإدارية (تتخلل العمليات الإداريةِ)

أجمل ماكنزي مضيعات الوقت في مختلف العمليات الإدارية و ذلك على النحو التالي : (سلامة ، 1988 : 47) (أبو شيخة ، 1991 : 134) (خليل ، 1996: 305) (عبد الله ، 2006 : 132-134)

1 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط :

- عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية.
- تغيير الأولويات و الإدارة بالأزمات .
- التقدير الغير واقعي للوقت ، و محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد .
- ترك النشاط قبل الانتهاء منه .
- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام .

2 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

- سوء التنظيم الشخصي .
- الخلط بين السلطة و المسؤولية و عدم وضوحهما .
- ازدواجية الجهود .
- تراكم الأعمال الورقية و الروتينية .
- تعدد الرؤساء في العمل .
- عدم إتباع نظام جيد للملفات.
- عدم ملائمة المعدات و التجهيزات المستخدمة .

3 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف

- عدم كفاءة العاملين ، أو نقص في تدريب الموظفين والعاملين في المنظمة وافتقارهم إلى المهارات.
- زيادة أو نقص في عدد الأفراد و الموظفين .
- الغياب و التأخير و الاستقالات .
- وجود الموظفين الاتكاليين الذين يسيئون إلى الوقت ووجود الموظفين مثيري المشاكل والصعوبات.
- تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب .

4 - مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه

- النزعة التسلطية لدى المدير ، و الرغبة في إنجاز العمل بصورة منفردة .
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة و الروتينية .
- التفويض غير الفعال .
- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل .

- ضعف القدرة على حل الخلافات و إدارة النزاعات.
- ضعف القدرة على التكيف .
- الافتقار إلى التنسيق .

5 - مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

- كثرة الزوار و المكالمات الهاتفية .
- عدم القدرة على قول لا .
- نقص المعلومات و عدم كفايتها أو ملاءمتها أو تأخرها.
- فقدان الضبط الذاتي .
- عدم إتمام المهام أو ترك العمل قبل انجازه .
- فقدان معايير الرقابة و تقارير المراجعة.
- الرقابة الشديدة .
- كثرة الضجيج والمؤثرات البصرية .
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف .
- الافتقاد إلى الأفراد المؤهلين للمناقشة .

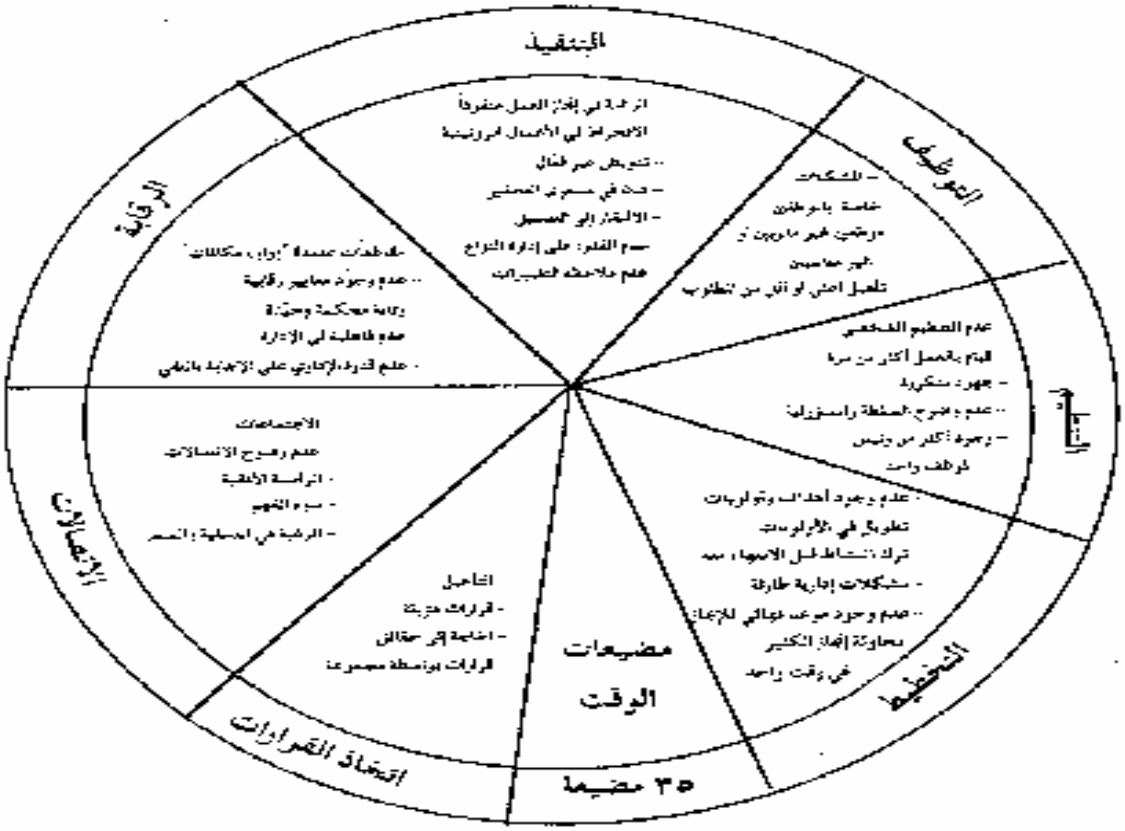
6 - مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال

- كثرة الاجتماعات و اللجان .
- عدم وضوح نظام الاتصالات .
- سوء الفهم و الافتقار إلى الإصغاء الجيد .
- الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية .
- فقدان الاتصالات و الإرشادات

7 - مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرارات

- اتخاذ قرارات متسرعة .
- التردد في اتخاذ القرارات .
- التسويف و التأجيل و المماطلة في اتخاذ القرار .
- الحرص الزائد على جمع كل المعلومات عند اتخاذ القرارات .
- إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال لجان .

شكل رقم (5) يوضح مضيعات الوقت موزعة على النشاطات الإدارية الرئيسية كما أجملها ماكنزي



المصدر: سهيل سلامة إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح ، 1988 : ص47

ثالثا : عوامل أخرى تسبب ضياعا للوقت

أَجملت هذه العوامل على النحو التالي :

1. عوامل شخصية : مثل الحالة الصحية و التعب و الكسل و التأجيل للغد و الحالة النفسية وعدم الانضباط الذاتي و الشعور بالملل أو الاستمتاع .
2. العوامل الاجتماعية : العادات والتقاليد ، والعادات السلبية ، والصراعات الداخلية في المؤسسة
3. العوامل البيئية كازدحام الطرق و الظروف المناخية . (مصطفى ، 2005 : 515 – 516)

أن جميع مُضيعات الوقت يُمكن ترشيدها وإحلال أنشطة مُنتجة بدلاً منها, فهناك علاقة لإدارة الوقت الناجحة بتبديد الضغط والإجهاد. فيجب تزويد القيادات والمُديرين بالأسس العلمية والمُمارسات العملية, وإكسابهم المعرفة والمهارات الإدارية والفنية والسلوكية التي تتطلب الإدارة الفعّالة للوقت.

فإن تطبيق بعض المهارات الغربية لزيادة استغلال الوقت قد تكون فاشلة, لأن المُديرين في حاجة إلى برامج تدريبية تعمل على تنميتهم ذاتياً وفكرياً وتطبيقياً ، يُعتبر التدريب مفتاح النجاح, إلا أن البعض يُعتبر التدريب مُضيعة للوقت, لكن التدريب الجيد والفعّال هو الذي يُرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات التي ربما تكون إدارية أو تقنية أو فنية. (يوسف ، 2006: 31)

طرق السيطرة على مضيعات الوقت :

وللحدّ من مُضيعات الوقت فإنه يجب التعرف على مصادر هذه المُضيعات, واتخاذ الإجراءات المُلائمة للتخلص منها . فيجب أن يبذل الجهد لتغيير العادات الخاصة في إهدار الوقت، فهدر هيعني كل الفترات الزمنية غير المستثمرة من الوقت الرسمي , ويُمكن تحديد هذا الوقت الضائع بالتعرف على الفترات الزمنية غير المستثمرة من الدوام , ومن ثمّ حصرها وتحديد أسباب عدم استثمارها من أجل السعي لتلافي ذلك مُستقبلاً. يجب على المُدير حلّ مُشكلاته, ثمّ وضع الحُلول المُمكنة للتغلب على كل مُضيع من مُضيعات الوقت, وابتكار وتطوير حُلول جديدة قابلة للتطبيق, ثمّ اختيار أكثر الحُلول جدوى, وتنفيذ الحلّ الذي تم اختياره, على أن يتم تقييمه.

ويمكن إتباع الخطوات الأساسية التالية للسيطرة على تلك المضيعات :

1. جمع البيانات لفهم طبيعة مضيعات الوقت .
2. التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيعة و تحديدها ، هل هي من المدير نفسه من الآخرين أم من البيئة المحيطة .
3. وضح الحلول الممكنة وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة على حدة ، و الاستعانة بالموظفين وتشجيع جلسات العصف الذهني للتعرف على مقترحات الحل وتطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة تلك المضيعات .
4. اختيار أكثر الحلول جدوى.
5. تنفيذ الحل المختار ثم تقييم الحل . (أبو شيخة ، 1991 : 139) (الأسطل ، 2009 : 156-157) (السلمي ، 2008 : 49) (يوسف ، 2006 : 33)

وبإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت من خلال أسلوبين هما تجزئة الوقت ، ثم التركيز في الأداء وذلك كما يلي :

1 - تجزئة الوقت إلى :

- وقت يمكن ضبطه و هو الوقت الذي يتحكم فيه المدير .
- ووقت لا يمكن ضبطه وهو وقت الاستجابة للأحداث و طلبات الآخرين .

و المدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط، إذ أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75% عند بعض الباحثين ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط ، فمثلا قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل كعين مثل الاطلاع على المكاتبات ، وتلقي الاتصالات الهاتفية ، و الإجابة الفورية على المراسلات ، وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا .

2 - التركيز :

الذي يتمثل في التعريف و التحديد الواضح للعمل ، من حيث أهدافه و إستراتيجيته ، ليمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة و الضرورية ، و ترتيب الأولويات ، ومن الأفضل القيام بعمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه ، و يستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات :

- ترتيب ورود الموضوع (مبكرا – متأخرا)
- الاستعجال (عاجل – آجل)
- مدى إسهام الموضوع في تحقيق هدف المنظمة (هلال ، 1995 : 56)

طرق استثمار الوقت بشكل فعال في بعض الأنشطة الرئيسية كالاجتماعات ، والاتصالات والتفويض للسلطة والصلاحيات و المجال الإنساني المقاطعات الشخصية وهي مفصلة على النحو التالي :

أولا : إدارة الاجتماعات و اللقاءات

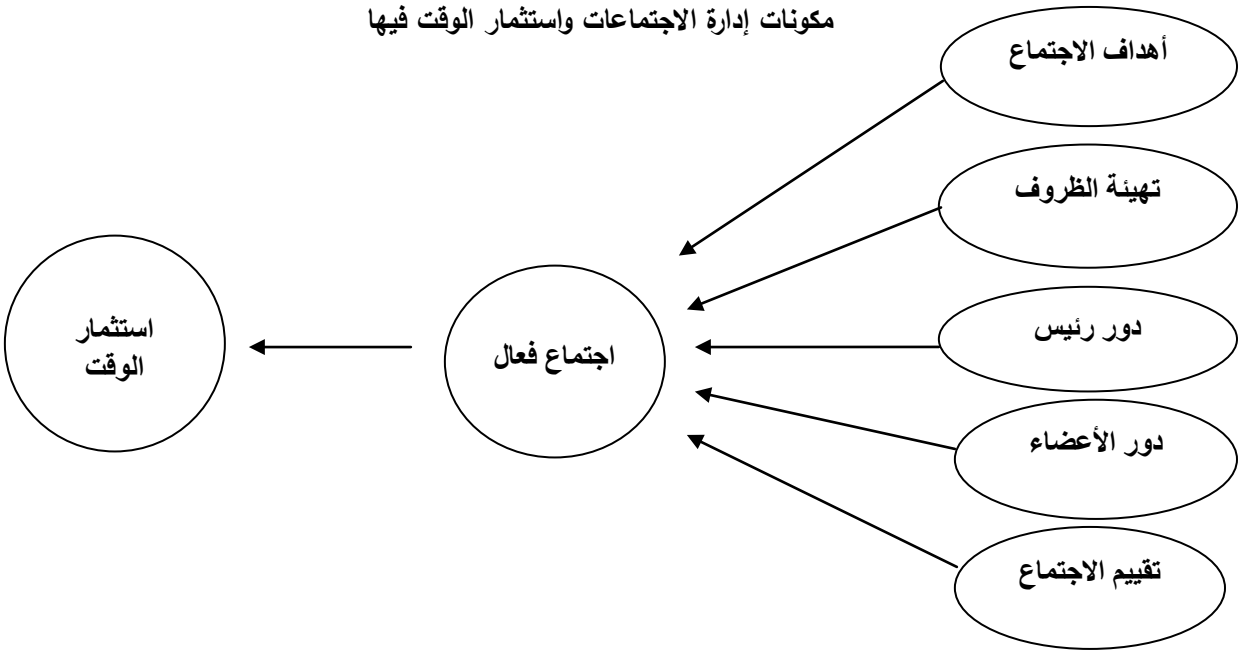
ينبغي أن يلم المدير بمجموعة من النقاط الرئيسية عند تخطيط الاجتماع لتحقيق الاستثمار الأمثل للوقت والقضاء على هدره و الوصول إلى صيغة شاملة ومتكاملة ، تمكن المدير من الوصول إلى الأهداف المحددة للاجتماع و يمكن توضيحها في النقاط الرئيسية التالية :

- تحديد هدف واضح للاجتماع و عدم إخراج الاجتماع عن أهدافه أثناء سيره ، لأن الخروج عن هدفه الأساسي يجعل المشاركين غير راغبين في المواصلة من جهة ويقلل من أهمية الهدف الأساسي من جهة أخرى .
- تحديد الأشخاص الذين سيتم دعوتهم للاجتماع و إبلاغهم بهدف الاجتماع وجدول الإعمال ومكان الاجتماع و الوقت المحدد له .
- إعداد الترتيبات للاجتماع ومن ضمن تلك الترتيبات الاحتفاظ بسجل يدون فيه تاريخ الاجتماعات و وقتها ومكانها و المشكلات و المقترحات و التوصيات
- يجب على رئيس الاجتماع أن يعرض أهم المشكلات التي تواجهه و يقف على أهم أسبابها وتقديم المقترحات للحيلولة دون وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها و على الأعضاء في الاجتماع التفاعل بدور فعال في مناقشتها (الأسطل ، 2009 : 158)

و الشكل التالي يوضح مكونات إدارة الاجتماعات :

شكل رقم (6)

مكونات إدارة الاجتماعات واستثمار الوقت فيها



المصدر سلامة إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح 1988 ص 108

ثانيا : إدارة الاتصالات واستخدام الحاسوب

ومن الطرق لقضاء وقت أقل على الهاتف ما يلي :

- محاولة الانتهاء من الأحاديث الاجتماعية بأقصر وقت .
- تحديد الموضوع الذي سيتم الحديث فيه قبل إجراء المكالمة و الوقوف عند التكلم .

- عدم السماح للمحادثة أن تخرج عن الموضوع الذي أجريت من أجله .
- تفويض الآخرين بإجراء المكالمات و الرد عليها بدلا من المدير .
- تخصيص وقت معين في اليوم أو في الأسبوع لإجراء المكالمات الهاتفية .
- التعرف على أوقات من يراد الاتصال بهم لمعرفة أنسبها .
- إنهاء المكالمة بعد تحقق الغرض منها .
- استخدام الحاسوب للتخزين وتبويب و استرجاع المعلومات من قواعد البيانات

ثالثاً : إدارة تفويض السلطة و الصلاحيات :

ويعتبر التفويض فعالا إذا استند إلى الأركان الاساسية التالية :

- أن تكون أهداف المهام التي يتم تفويضها واضحة وصريحة وتوضح بشكل مكتوب.
- تحديد السلطة و المسؤولية ، لأن المرؤوس يحتاج إلى معرفة ماهية الأداء المطلوب منه ، والكيفية التي يتم بها الاداء ، وكذلك كيفية تقييم هذا الأداء ، ولابد من تفويض السلطة الضرورية لتنفيذ المهام المفوضة ، لأن المرؤس سيضطر إلى مراجعة رئيسه عدة مرات مما يؤدي إلى ضياع الكثير من وقت .
- وضع معايير مقبولة للأداء وعدم التركيز الزائد على الكمال .
- تدريب المرؤوسين بالشكل المناسب ، وقد يحتاج ذلك إلى وقت ولكنه يوفر وقتاً.
- وضع نظام للرقابة و المتابعة لأن الشخص المفوض يبقى مسؤولا عن النتائج بعد التفويض . (عبد الله ، **2006** : **124-125**)

رابعاً : المجال الإنساني المقاطعات الشخصية

يمكن التعامل مع المقاطعات الشخصية وخاصة الزائرين غير المتوقعين على النحو التالي :

- عدم الدخول مع الزائر في مسائل غير ضرورية أو فتح مواضيع طويلة .
- التحدث مع الزائر واقفا حتى لا يضطر الزائر إلى الاسترخاء .
- الصراحة و الوضوح مع الضيف أنه يوجد ارتباطات أخرى مهمة .
- عدم تبني سياسة الباب المفتوح .

- تعلم قول لا بلباقة أو آسف أنا مشغول .توفير سكرتير لتنظيم المواعيد و اللقاءات و الزيارات والذي يقوم بمهمة مقابلة الزوار ومعرفة الهدف من زيارتهم .(عبد الله 2006 ، 151) (الأسطل ، 2009 : 161) (مصطفى ، 2005 :546)

يُعتبر الوقت من أكثر الموارد هدراً, وأقلها استثماراً على مستوى الأفراد والمُنظمات, فهنالك أسباب لهدر الوقت تتمثل في عدم إدراك التكلفة المترتبة على عدم استثمار الوقت, يجب وضع أسس للتحكم في الأنشطة الرئيسة التي تستنفذ الوقت. فالمُشكلة الرئيسة؛ هي الوقت يُهدر دون فائدةٍ, فنجاحنا بحاجة إلى أن نتغلبَ على آفات العمل، التي هي في حقيقتها آفات الوقت، ومُعوقات العمل. إلا أنه من الضروري تخفيض الوقت المُبدد بأية طريقة. وعليه نجد أن للوقت آفاته القاتلة، وهذه الآفات التي يجب أن نكُافحَ ونحُارب.

المبحث الثاني

الإعلام المرئي و ماهيته

(منذ ثلاثمائة عام كان الذين سيطروا على البحار هم الذين حكموا العالم، والآن فأن المفتاح هو الفضاء)
راشمي مايور نائب رئيس مؤتمر الأمم المتحدة للفضاء الخارجي، فيينا آب 1982م

أولا ماهية اللغة المرئية وطبيعتها :

أصبح الأداء و العمل المرئي من أهم المنتجات الإنسانية الحديثة على المستوى الفكري والمعرفي العقلي للإنسان و على مستوى الإنتاج العملي و العلمي كنتيجة لأداء المستوى الأول ، ولهذا فإن العمل المرئي كأحد أهم أدوات الأداء الاجتماعي و الاقتصادي والسياسي وتشكيل الركيزة الأولى للعمل الإعلامي ،وتصبح ذراعاً ممتدة لأي نوع من أنواع الأداء ايجابياً كان أو سلبياً ، وتحولت في كثير من الأحيان إلى سلاح تعتمد عليه الجيوش والعمليات العسكرية ليس فقط في النطاق المحدود بل تعدية كل الحواجز الجغرافية و النفسية وما يقسم البشرية أو ما يجزئ مكوناتها واعتمد ذلك كله طبيعة هذه اللغة التي تجسدت بأحد أهم مفرداتها وهي الصورة التي تتعامل مع أحد حواس الإنسان و الحيوان على حد سواء ، وبهذا فاقت كل أنواع التعبير التي اعتمد عليها الإنسان منذ الخليقة و حتى الآن ، ورغم وجود هذه اللغة الأزلية إلا أنها كانت محدودة الاستغلال من الإنسان في كل مراحله تطوره رغم أن هذا الاستغلال واكب هذه المراحل إلى أن كانت الثورة الصناعية ، التي أنجبت أدوات تخدم هذه اللغة تفوق كل المقاييس و كل ما هو متوقع و بذلك أصبحت اللغة المرئية هي الوعاء الحامل لكل أنواع العلوم و الثقافة البشرية محتوية كل المضامين أدبية كانت أو فكرية أو تاريخية مجسدة بذلك تراثاً إنسانياً و حضارياً للقرن الواحد و العشرين مظهراً بذلك ما قد يكون متوقعاً على صعيد المنتجات الإنسانية خلال هذا القرن الذي ما زال في بداياته. (**أبو ندى ، 2008 : 7**)

فللإعلام: في اللغة هو الإخبار، و يتم بالاتصال بين شخصين أو أكثر .

وسائل الإعلام: وسيلة لتبليغ المعلومات والمعارف والأنماط والقيم والسلوك والأخلاق. وتدعى بوسائط الإعلام أو وسائل الإعلام .ونشير إلى أن الإعلام قديما كان وسيلة التخابر بين الناس بالرسائل، ثم استحدثت التجمعات العامة لذلك، وكان لهذه الوسيلة أهمية بالغة في حياة الجماعات والقبائل والدول، وقد عرف العرب الأسواق الأدبية التي تقع فيها الخطب انتصارا لقبيلة أو تمجيدا لزعيم أو كريم أو شيخ قبيلة .

وكانت القبائل ترفع من مقامها خطب مؤثرة وقصائد عصماء ينشدها شعراء فحول، فينشرون مآثرها ويفرضون هيبتها بين القبائل .كما حرص الحكام والملوك على العناية بالدعاية والإعلام، ونشر أحكامهم وقراراتهم بين الرعية، وتقريب الشعراء والبلغاء للإشادة بمناقبهم، سعيا لفرض الهيبة في القلوب توطيدا لأركان ملكهم، وحملا للناس على الإذعان لسلطانهم رغبا ورهبا .ولولا الإعلام والدعاية ما كانت دعوات الرسل لتبلغ أقوامهم، فقد بذلوا جهدهم لتبليغ رسالات الله، حسب دائرة الدعوة سعة أو ضيقا، فمن الرسل من كان يبعث لقومه خاصة،

بينما كانت دعوة محمد صلى الله عليه وسلم شاملة للعالمين "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلاَّ رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ"[الأنبياء:107]. فقام بمهمته خير قيام، حتى قال في حجة الوداع، "هل بلّغت؟ اللهم فاشهد."

ضرورة الإعلام :

تعتبر وسائل الإعلام اليوم من ضرورات الحياة المعاصرة، حتى يستطيع الإنسان فهم الواقع والعالم من حوله، ومواكبة الأحداث وفقه الحياة من أهم مطالب المسلم لتحقيق مهام الخلافة لله في الأرض، من العبادة والدعوة والتبليغ، والأمر والنهي، والأذكار والاعتبار. وتوظيف المعارف المختلفة في تقوية رصيد الإيمان.

الإعلام الحديث :

مفهوم الإعلام في عصرنا الحديث يشمل كل وسائل الاتصال الجماهيري سواء أكان رسميا من قِبل السلطة، أم خاصا من قبل الهيئات والأفراد، واستعمل كل ما أفرزه التطور التكنولوجي الحديث، وأصبح يحمل مضامين فكرية وثقافية وعقائدية متنوعة، حسب الغاية التي يرسمها القائمون عليه، وإن اشتركت كل وسائل الإعلام الحديثة في سمة بارزة وهي أنها مؤثرة وفاعلة في تشكيل قناعات المتلقي وتصوراته، وتحديد مواقفه، وتوجيه سلوكه .

ويمكن أن نذكر من بين وسائل الإعلام الحديثة :

1. الصحافة، بمختلف أنواعها من جرائد ومجلات ودوريات .
2. الإذاعة.
3. التلفزيون، بمحطاته المتنوعة
4. .الشريط السمعي البصري، الفيديو
5. أجهزة الحاسوب، وما تستخدمه من أقراص مدمجة تتضمن برامج متنوعة علمية وفنية وترفيهية .
6. شبكة الإنترنت الدولية، وهي أجهزة الكمبيوتر الشخصية الموصولة ببعضها ضمن شبكة معقدة تتبادل بينها المعلومات والاتصالات بسرعة فائقة تجاوزت حدود القارات، وتخطت حواجز المكان والسياسة والرقابة .

وقد اجتهد القائمون على وسائل الإعلام المختلفة في توظيف آخر ألوان التكنولوجيا ونتائج البحث في علم النفس لشد انتباه المتلقي، والاستحواذ على اهتمامه، بالطباعة الراقية ذات الورق الصقيل والصورة الملونة الأخاذة، في الصحافة، والأسلوب السلس والعناوين المثيرة، وكذا بالصوت المؤثر، والصورة الخلابة الساحرة في الإذاعة والتلفزيون، وما يخدم الصورة من ألوان وظلال، وما يصاحبها من موسيقى وأصوات تغوص في أعماق الشعور. في اختيار دقيق وذكي للوجوه السالبة لحرية المشاهد، فيتابعها في سكرة وذهول، ويود لو امتدت لحظات هذا الحلم إلى يوم النشور .

(www. mzabmedia.com/Portal/index)

تأتي الأهمية التي ينطوي عليها التلفزيون بوصفه أبرز الوسائل الاتصالية والإعلامية والثقافية اليوم، ومع التحولات التي طرأت على المشهد السمعبصري عالميا وعربيا والتي لا تنحصر في البعد التقني فحسب، بل أصبح العامل الأساس في بناء رؤية فكرية شاملة للحياة المعاصرة عبر إشاعة الوعي و إغناء الفكر وتجدد المفاهيم وتحقيق الأثر إذ إن التعامل مع ما هو مسموع ومرئي تتولد عنه علاقات جديدة بمصادر الثقافة والإعلام، وهي علاقة متفاوتة التأثير والتفاعل سلبا وإيجابا لاسيما مع تعميم الملكية الفردية لأجهزة البث والاستقبال وتعدد القنوات الفضائية وانفتاح نوافذ المشاهدة وتنوع ما توفره تقنيات الاتصال الحديثة من معلومات ومضامين ثقافية.

لقد شهد العالم والمنطقة العربية ظهور عدد كبير من القنوات الفضائية وأحدثت هذهِ الفضائيات العديد من التحولات الملموسة، كما حدثت تحولات في العديد من المفاهيم والقيم. أن هذه التحولات بمختلف أبعادها أصبحت اليوم تعكس حالة العلاقات القائمة بين الاقتصاد والاتصال من أجهزة ومضامين وخدمات.

فالإعلام في عصرنا الحالي هو سلطة وسلاح ، يلعب الدور الأكبر و الأبرز في حياتنا ويؤثر فينا ونصنعه ، وهو سلطة رابعة نوجهها بأيدينا لتصويب و تصحيح مسار باقي السلطات وسلاح نؤثر فيه على عدونا . يعود الفضل في اختراع التلفزيون إلى العالم البريطاني جون بيرد، الذي أستطاع سنة 1924 نقل صورة غير واضحة لصليب صغير إلى شاشة صغيرة معلقة على حائط، عن طريق أجهزة أستحدثها. وفي سنة 1929، قدمت هيئة الإذاعة البريطانية أول إذاعة تلفزيونية لها من أستوديو هات بيرد، وفي 14 يوليو سنة 1930 أذيعت أول تمثيلية تلفزيونية من نفس الأستوديوهات

وفي سنة 1931، أستطاع جون بيرد أن ينقل لأول مرة بالتلفزيون سباق الدربي الإنكليزي. أما أول إرسال تلفزيوني، هو إرسال تلفزيون هيئة الإذاعة البريطانية في 2نوفمبر 1936م، لكنه توقف في سبتمبر 1939م بسبب نشوب الحرب العالمية الثانية، وأعتبر من الكماليات وخشية أن تستفيد ألمانيا من الإشعاعات في تحديد الأهداف، وفي يوليو 1947م، أعيد إرسال التلفزيون في بريطانيا.

أما في أمريكا فقد قامت شركة أر سي أي سنة 1930م بأول تجربة إرسال من نيويورك، ثم سنة 1937م طور العالم الأمريكي– زاروكين– التلفزيون باختراعه صمام الأورثيكون الإلكتروني الذي أمكن التقاط الصور التلفزيونية الواضحة والتي نقلت أول مباراة للبيسبول للجمهور الأمريكي سنة 1939م بوضوح .

ويشكل البث الفضائي اليوم عصب الاتصالات الدولية، فقد ألغيت المسافات وغدا الإعلام الفضائي يشكل قضية سياسية في عصر تكنولوجيا الاتصال، حيث أتاحت الأجهزة الاتصالية المتطورة اليوم الاتصال السريع والمباشر ومعايشة الأحداث، أولاً بأول، وقد أصبحت القنوات الفضائية من الموضوعات التي تشغل اهتمام صناع القرار والرأي العام والقادة، كونها وسيلة من أنجح الوسائل وأضمنها وأكثرها تأثيراً لتحقيق الاتصال المطلوب. وبلا شك فأن القنوات الفضائية اليوم تمثل أكبر وأخطر انعطاف في ثورة الاتصالات.

وإزاء هذه التطورات المتواصلة في تكنولوجيا الاتصالات، بدأت العديد من القنوات الفضائية العامة والخاصة تلعب على أوتار المكبوت العاطفي، ونجحت في اجتذاب نسبة عالية من الجمهور من خلال البرامج الترفيهية وأخرى أخذت تعمل على عنصر المكبوت السياسي من خلال برامج تستخدم الإثارة في العرض والتقديم، في الوقت الذي تفتقد فيه القنوات الفضائية العربية الرسمية قدرتها على المنافسة. (الربيعي ، 2007 : 20-44 بتصرف)

ليس هناك شك في ان الشرق الأوسط يشهد ثورة معلومات هائلة ، فقد برزت خلال الاعوام القليلة الماضية محطات فضائية عربية متنوعة صاحبها زخم إعلامي غير مسبوق .

وساهمت عوامل عديدة في هذا التوسع الملحوظ في البث الفضائي في العالم العربي ، ومن هذه العوامل الرئيسية التحول الليبرالي السياسي النسبي ، و انتهاج سياسات الخصخصة الاقتصادية ، و التحديث التقني الذي شمل إدخال تقنيات وسعت مساحة البث الإعلامي مثل الكابل والألياف البصرية والتقنية الرقمية.

وحتى عام 1998 لم تكن منطقة الشرق الأوسط قد حصلت على تقنيات البث التلفزيوني الفضائي ، ونتيجة لذلك كانت التقارير و الأخبار التي تتناول الانتفاضة الفلسطينية الأولى محدودة ، بمعنى أنها كانت تبث عبر وسائل عدسات وسائل الإعلام الخاضعة للسيطرة الحكومية أو عبر وسائل الإعلام غير العربية ، ولكن مع ظهور البث التلفزيوني الفضائي اكتسبت الانتفاضة الفلسطينية الثانية (انتفاضة الأقصى) التي اندلعت في أواخر أيلول / سبتمبر 2000 بعدا جديداً ، فهي لم تعد مجرد أخبار متناقلة بل أضحت واقعا يفرض نفسه ، و يجد طريقه إلى داخل غرف المعيشة العائدة لملايين العرب الذين يتلقون صورا يومية ومشاهد مؤلمة لاستهداف الفلسطينيين ، و قمعهم و محاصرتهم و احتجازهم ، وتشريدهم من ديارهم ، أو قتلهم على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلية المدرعة و المدججة بالأسلحة الثقيلة ، وقد ساهمت القنوات الفضائية العربية في نقل الأخبار و الصور كما قامت ببث حوارات و تحليلات و برامج وثائقية و ساهمت في تنظيم حملات التبرعات للشعب الفلسطيني .

إن عرض أحداث الانتفاضة على شاشات التلفزيونات الفضائية يعتبر أمرا مهما ، ففي عصر البث التلفزيوني الفضائي الحي و المباشر ازداد وعي الجمهور العربي بأنه يعد جزءاً من أسرة إقليمية أكبر ترتبط بصورة لا فكاك منها بالتطورات العالمية ، و بهذا الفهم فإن الصراع العربي – الإسرائيلي يعتبر واقعا غير بعيد عن البال ، وهناك فهم ضمني يرى بأن التغطية الإعلامية لانتفاضة الأقصى قد وضعت ضغوطا على الحكومات التي لم يعد بوسعها أن تقف شاهدا سلبيا على ما يجري بالشرق الأوسط و يعطي هذا الجانب مزيدا من قوة التأثير للإحساس بالترابط الجماعي وسط شعوب المنطقة.(زياني ، **2005 : 7- 42-43** بتصرف)

المحطات الفضائية العاملة قي في قطاع غزة :

1. تلفزيون الشرق الأوسط MBC و العربية

بدأ مركز مرناة (تلفزيون) الشرق الأوسط منذ بداية التسعينات مع بداية بث MBC تعرف الآن باسمها الجديد وهو (MBC 1) كأول محطة تلفزيونية فضائية مفتوحة يمتلكها القطاع الخاص، تبث على مدار الساعة. وقد بدأ بثها بتاريخ 18 سبتمبر .1991 وقد كان مقرها يقع بمدينة لندن، المملكة المتحدة . وكانت تقدم برامج ترفيهية وإخبارية أصبح لها مشاهدون كثيرون في جميع أرجاء الوطن العربي.

في نفس العام وتحديداً في 3 مارس 2003 وتزامنا مع دخول القوات الأمريكية وقبل بضعة أيام على سقوط بغداد، أطلقت قناة العربية الفضائية وهي محطة إخبارية تعتبر رائدة في هذا المجال ساهم في نجاحها امتحانها الأول بتغطيتها حرب احتلال العراق الذي قدمت فيه أفضل ما لديها. وتبث على مدار الساعة. بالإضافة إلى نشرات الأخبار، تعرض البرامج التحليلية واللقاءات مع كبار الشخصيات السياسية وغير السياسية، وكذلك البرامج الوثائقية. ومن ابرز برامجها العين الثالثة ومهمة خاصة وصناعة الموت وبصراحة. وقد ظهرت بعد منافستها قناة الجزيرة الفضائية .يذكر ان العديد من وجوه تلفزيون BBC الذي كان يبث سابقا وانقطع لعدة سنوات ليعود الآن العديد من وجوهه يعملون في قناة العربية إضافة إلى الجزيرة.(http://ar.wikipedia.org/wiki/مركز_تلفزيون_الشرق_الأوسط)

في العام **1991** أنشا صالح كامل ووليد إبراهيم في لندن محطة (تلفزيون الشرق الأوسط **MBC**) ، هذه المحطة التلفزيونية الصاعدة آنذاك ، و قد شهدت المحطة الجديدة نجاحا سريعا ، فاحتلت المرتبة الأولى كمصدر لا منازع له للأخبار في العالم العربي ، حتى أنها وصفت نفسها ب(**CNN**) الشرق الأوسط . (معتوق ،**2003** : **57**)

2. قناة الجزيرة :

بدأت قناة الجزيرة الأصلية في عام 1996 بمبلغ 150 مليون دولار منحة من أمير قطر، الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني .بدأ بث القناة في أواخر عام 1996. تزامن إنشاء الجزيرة تقريبًا مع إغلاق القسم العربي لتلفزيون هيئة الاذاعة البريطانية المنشأة بالاشتراك مع السعودية في نيسان/أبريل 1996، بعد سنتين من قيامها بسبب الرقابة التي طالبت بها المملكة العربية السعودية، فانضم للجزيرة العديد من العاملين في المحطة البريطانية. (http://ar.wikipedia.org/wiki/قناة_الجزيرة)

قد ظهرت هذه القناة فجأة دون تمهيد أو إشعار مسبق ،ومنذ انشائها كسبت القناة احترام ملايين المشاهدين في كافة أنحاء العالم ، وعلى الرغم من عمرها القصير نسبيا ، فقد تركت بصمة لا يمكن ازالتها ونالت الثناء بوصفها منارة للإعلام الحر ، (زياني ، **2005** : **27**)

3. قناة المنار

هو التلفزيون الناطق بإسم حزب الله يبث من جنوب لبنان تعرضت هذه المحطة للكثير من الهجمات من قبل طيران الجيش الإسرائيلي في حربه على لبنان .المنار قناة إعلامية مرئية ، باشرت إرسالها الأرضي عام 1991 والفضائي عام .2000 تتوجه المحطة إلى العرب في كل أقطار العالم بخطاب توحيدي منفتح ،وتنتهج سياسات موضوعية، يحفزها إلى ذلك طموح كبير في المشاركة بصنع غد أفضل للأجيال والمجتمعات العربية والإسلامية في بقاع الأرض كافة من خلال التركيز على القيم الدينية السمحاء، وتعزيز ثقافة الحوار والتلاقي والتعاون بين أتباع الأديان السماوية والحضارات الإنسانية . وتركز المحطة على إبراز قيمة الإنسان والتركيز عليه كمحور لرسالات السماء التي تهدف إلى صون كرامته وحريته وتنمية الأبعاد الروحية والمعنوية في شخصيته . تبتعد المحطة في تناولها للأحداث والموضوعات عن أسلوب الإثارة المبتذلة وتركز بموضوعية على تبني القضايا العادلة والمحقة للأمة جمعاء، باعتماد المعايير المهنية والإعلامية الاحترافية في أخبارها وبرامجها ضمن القوانين والأعراف والأنظمة المعمول بها دوليا".حيث استطاعت وفي فترة قصيرة أن تحتل موقعا" رياديا" في فضاء الإعلام العربي . وهي عضو مشارك في اتحاد إذاعات الدول العربية التابع لجامعة الدول العربية بعد حرب لبنان في تموز 2006 تعرض مقر القناة الرئيسي في بيروت بحارة حريك للقصف الإسرائيلي، انقطعت عن البث بضع دقائق لتعاود بثها من مكان مجهول .

(http://ar.wikipedia.org/wiki/ قناة_المنار)

4. قناة القدس

قناة القدس الفضائية قناة فضائية عربية تبث علي القمر الإصطناعي نايل سات وعرب سات, بدأت البث الرسمي الكامل في 1 نوفمبر 2008م وطنية أسسها مجموعة من الشخصيات الفلسطينية والمقدسيين المغتربين في أوروبا ودول الخليج والدول العربية، وأنها ستفرد مساحة كبيرة من برامجها قناة القدس الفضائية تهدف لخدمة كل الفلسطينيين، وأن هدفها توحيدي، وستحاول أن تخدم مفاهيم الوحدة والمحبة والسلام، وترسيخ مبدأ التمسك بالحقوق والمحافظة على الثوابت الفلسطينية ."وعن برامجها فهي شاملة منوعة تعطي خلالها مساحات جيدة للأخبار والبرامج السياسية والحوارية والاجتماعية، تركز على قضايا الشارع الفلسطيني تعتمد مبدأ السرعة في نقل الخبر الفلسطيني .وكانت القناة قد بدأت السبت (3/15/2008)، بثها التجريبي . وتبث القناة عبر قمر النايل سات على تردد (10892(27500 / H / ، وعلى قمر العربسات "بدر 3" على تردد (11804(27500 / H / تحمل القناة شعاراً يظهر صورة لقبة الصخرة، وكلمتي القدس باللغتين العربية والإنجليزية باللونين الأزرق والذهبي.(http://ar.wikipedia.org/wiki/ قناة_القدس)

5. قناة برس تي في

Press TV قناة إيرانية عالمية ناطقة باللغة الإنجليزية مقرها طهران دشنها الرئيس الإيراني محمود أحمدي نجاد يوم 2 يوليو.2007 . (http://ar.wikipedia.org/wiki/ بريس_تيفي)

6. قناة الأقصى

هي إحدى وسائل الإعلام في غزة، فلسطين وهي تابعة لشبكة الأقصى الإعلامية. وهي تابعة لحركة حماس وتعبر عن موقفها .بدأت قناة الأقصى بإذاعة ثم بمرئية ثم بصوت الأقصى مباشر "إذاعة" وانتقلت إلى فضائية .تعتبر قناة الأقصى التي أسسها الأستاذ فتحي حماد قي عام 2006 إسلامية مقاومة، وقد احتلت قناة الأقصى نسبة مشاهدة كبيرة في أوساط العالم العربي والإسلامي وفي دول المغرب العربي بالخصوص .

وقد قصفت طائرات الاحتلال الإسرائيلية فجر الأحد 28-12-2008 مقر فضائية الأقصى في قطاع غزة خلال الحرب على غزة، مما أدى إلى انقطاع البث مؤقتا، ولم يصب بأذى جراء القصف، لأن المبنى أخلي في وقت سابق ونقلت المعدات لمكان آخر . ورغم القصف الإسرائيلي الذي دمر مقر القناة الكائن في شارع النصر غرب مدينة غزة، إلا أن القناة واصلت بثها من مكان مجهول بعد دقائق فقط من انقطاعها، حيث أوردت في شريط عاجل خبر قصف مقرها ، وظهر أحد مذيعي الفضائية ليؤكد خبر قصف المقر، مشيرًا إلى أن فضائية الأقصى ستواصل عملها لكشف ممارسات الاحتلال الإسرائيلي وجرائمه ضد أبناء الشعب الفلسطيني. وأضاف: "إذا كان الاحتلال الصهيوني قد دمر مقر القناة فإنه لن يستطيع أن يدمر معنوياتنا ويوقف عملنا لكشف جرائمه"، ثم عرضت الفضائية صورًا أولية لقصف مقرها أظهرت دمارًا واسعًا نتيجة القصف الإسرائيلي. (http://ar.wikipedia.org/wiki/ فضائية_الأقصى)

الفصل الثالث

❖ الدراسات السابقة

- ❖ الدراسات الفلسطينية
- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية

الدراســـــات الســابقـــة

قامت الباحثة بالإطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة الوقت, وتبين أن هناك فراغاً ملفتاً للنظر في دراسة إدارة الوقت في المؤسسات الإعلامية بشكل عام .

وتتناول الباحثة في هذه الجزئية بعض الدراسات و البحوث التي تتعلق بموضوع البحث الحالي ، للوقوف على القضايا و المشكلات التي تناولتها و التعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها و النتائج التي توصلت إليها و بعض من أهم التوصيات .

أولا – الدراسات الفلسطينية :

1. دراسة الأسطل (2009)

بعنوان : " فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو : ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

والكشف عن أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت ،والأنماط القيادية السائدة لديهم بمحافظات غزة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة احتل مجال (**المهام الفنية**)المتعلقة بمديري المدارس الثانوية المرتبة الأولى، وبدرجة فاعلية كبيرة، ولقد بلغ المتوسط الحسابي(4.23)، والوزن النسبي (84.68%)، و احتل مجال (**المهام الإدارية**) المتعلقة بمديري المدارس الثانوية المرتبة الثانية وبدرجة فاعلية كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي(4.13) ، ووزن النسبي(82.53%) و احتل مجال (**المهام الشخصية**) المتعلقة بمديري المدارس الثانوية المرتبة الثالثة وبدرجة فاعلية متوسطة، ولقد بلغ المتوسط الحسابي(3.14) ، والوزن النسبي (62.89%).توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث ..ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير(ذكر / أنثى) في مجالي المهام الفنية والشخصية . وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فما فوق) في مجال المهام الإدارية، وذلك لصالح " ماجستير فما فوق " . ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت في مجالي المهام الفنية والشخصية لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم تعزي إلى المؤهل العلمي(بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فما فوق). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من5 – 10سنوات، أكثر من 10 سنوات) وأوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها :

1. أن يولي متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم الأنماط القيادية وإدارة الوقت ما تستحقه من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس لاسيما أن هذه الدراسة تمثل عينة من مديري المدارس في الميدان.
2. تبني تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديري المدارس في جميع المراحل التعليمية.
3. حث مديري المدارس الثانوية على تنظيم مفكرة الوقت، وتوزيعها على المهام المختلفة وترتيبها حسب أولوياتها.

2. دراسة الصوري (2008)

بعنوان : " واقع إدارة الوقت لدى مدراء مدارس الثانوية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، من خلال معرفة طبيعة الأعمال والمهام التي يقضي بها مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية،والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها على كيفية إدارتهم وقت الدوام المدرسي، وكذلك تقديم مقترحات تساهم في زيادة تنظيم إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس ، لقد بلغ حجم العينة (طبقية عشوائية) (34%) من المجتمع الأصلي، وقد صمم الباحث استبانة لقياس إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .وقد بينت الدراسة أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية جل وقت مديري ومديرات المدارس، كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الإدارية، وبعد الأعمال والمهام الشخصية)، ولمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية .وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) ولصالح المديرات، ولمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث .أوصت الدراسة بإبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين، والوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءً من الثقافة الإدارية التنظيمية، وحوسبة الأعمال والمهامالإدارية المدرسية لتخفيف الأعباء وليصبح المدير مشرفاً مقيماً، وتغيير مسمى وظيفة وكيل المدرسة في المدارس الحكومية لمسمى وظيفة مدير مساعد كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث.

3. دراسة يوسف (2006)

بعنوان:- " إدارة الوقت ومُضيعاته لدى مُديري ومُديرات المدارس الأساسية في مُحافظة رام الله والبيرة في فلسطين "

.لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الوقت؛ واستثماره وتحديد مُضيعاته أو ما يُسبب ضياعه؛ في مُحاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مُسبباته, للوصول إلى جوانب القصور فيه ، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، وتقليل ما يَضيع منه ، والعمل على رفع مُستوى إدارة وقت العمل ، وإيجاد الحلول المناسبة التي تُساعد على زيادة إدارة الوقت والتقليل من مضيعاته.كما هدفت إلى بيان أثر المُتغيرات المُستقلة على إدارة الوقت ومضيعاته، وتكوّنت عينة الدراسة من مُديري ومُديرات المدارس الأساسية الأكاديمية الحكومية

التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؛ وتلك التابعة لوكالة الغوث الدولية في مُحافظة رام الله والبيرة في فلسطين للعام الدراسي (2004–2005).

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أجل رفع الوعي بأهمية الوقت وإدارته بصورة جيدة, لما له من أثر كبير في إيجاد التوازن المطلوب بين جميع مهام إدارة الوقت التي يمارسها الإداري والتقليل من مُضيعات وقت العمل ومن أهمها:– تبني فكرة تفويض الصلاحيات, وإقامة دورات تدريبية, وإدخال مساقات مُتخصصة في موضوع إدارة الوقت, وعمل وصف وظيفي مُحدد, ووضع سياسة تربوية جديدة لاختيار الإداري, ومنح صلاحيات أكبر ، والابتعاد عن التأجيل والتسويف ، وأن نخطط للنشاطات اليومية ليتم الاستخدام الأفضل للوقت وفق الأولوية، ونضع الوقت كقيد نهائي على كل نشاط.

4. دراسة الهور (2006)

بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، وذلك من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض و التعرف من خلالها على واقع إدارة الوقت لديهم و بالاعتماد على المتغيرات التالية (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط و التنظيم ، و التوظيف ، و الإشراف ، و التوجيه ، والاتصالات ، صنع القرار ، الرقابة) وذلك طبقا للعوامل الشخصية كالجنس و العمر و نوع الوظيفة ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة في العمل الإداري و المشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت .

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى) ، واشتمل على العاملين الأكاديميين الإداريين والإداريين ، بلغ مجتمع الدراسة حوالي 306 موظفا و موظفة .

بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط و عالي بحسب سلم تقييم واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت ، وكذلك المضيعات المختلفة ، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عالي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص و الاحتفاظ بالأوراق المهمة و التخلص من غير المفيد قدر الإمكان ، بينما كان أقل الفقرات متوسطا حسابيا أي التي تجعل مستوى واقع إدارة الوقت متوسطا نظام الملفات التي يتم التعامل معه ، و الرقابة الزائدة على الموظفين كما أشارت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة لوقت تعزى إلى (الجنس ، عمر الموظف ، نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، خبرة العاملين ، التدريب في مجال إدارة الوقت) ، وتم رصد علاقات طردية متفاوتة القوة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بـ (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، الإشراف ، التوجيه ، الاتصالات ، صنع القرارات ، الرقابة)

وقد أوصى الباحث إدارة الجامعات بالعديد من التوصيات ، كان من أهمها العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة ، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزء من الثقافة التنظيمية ، وضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهماتهم اليومية ، و العمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي ، وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير و تخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية ، و الحد من الزيارات الشخصية خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل ، وعدم تبني سياسة الباب المفتوح على الإطلاق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة للتركيز ، وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت و غير ذلك من التوصيات .

5. دراسة الجرجاوي و، نشوان (2004)

بعنوان عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.وتكونت عينة الدراسة من (181) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (1098) معلما ومعلمة .واستخدم الباحثان استبانه تحتوي علي مجالين، الأول يتعلق بالهدر التربوي من قبل الإدارة المدرسية.والمجال الثاني يتعلق بالهدر التربوي من قبل المعلمين وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها:

1-مجال الإدارة المدرسية : إهمال دور المع لمين التعليمي في المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية ،وتأخر عملية التدريس في بداية العام نتيجة ، وعدم وجود جدول مدرسي منتظم بالمدارس، و عدم وجود معلم بديل فوري للمعلم الذي يتغيب عن المدرسة بصورة مفاجئة وطويلة ،والظروف الطارئة بسبب الاحتلال الإسرائيلي مثل منع التجول ، و إغلاق الحواجز العسكرية، و تفويض بعض المعلمين بأكثر مهمة إدارية .

2-مجال المعلمين : نقص الوسائل التعليمية المرتبطة بالمنهاج ،وتخصيص المعلم جزءا من وقت حصته لتصحيح إجابات الطلاب، وعدم إدارة الوقت داخل الحصة من قبل المعلم بالشكل المناسب،وعدم التزام المعلمين بالخطة المدرسية المقررة لكل منهاج ،وصعوبة المنهاج المدرسي بالنسبة للمعلمين والطلاب

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث وذلك لصالح المعلمين الذكور، والمرحلة التعليمية الإعدادية،والمعلمين الذين يحملون الدراسات العليا، و لصالح الخبرة الأطول

6. دراسة الكيلاني (2002)

بعنوان : واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف إلى مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، ومعرفة أهم الأعمال التي تستنفذ وقتهم في ضوء الأعمال الموكلة إليهم في مجال التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و الاتصال .
- التعرف إلى مدى استخدامهم لأساليب إدارة الوقت في الأعمال الموكلة إليهم و هي : أسلوب الإدارة بالأهداف ، و أسلوب الإدارة بالتفويض ، وأسلوب الإدارة الذاتية و أسلوب الإدارة بالمشاركة .
- معرفة إلى أي مدى تختلف ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأساليب إدارة الوقت باختلاف كل من الدرجة العلمية و الجامعية و نوع الإعداد ، هل معد تربويا أم لا ؟ و عدد سنوات الخبرة .

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و أعد الباحث استبانة أجاب عنها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و هي جامعة الأقصى ، وجامعة الأزهر و الجامعة الإسلامية و قد بلغ عددهم (72) رئيس قسم ، وأظهرت الدراسة عدة نتائج على النحو التالي :

- مجال الاتصالات احتل المرتبة الأولى في المهارات الإدارية التي تستنفذ الوقت يليه مجال اتخاذ القرار ثم الرقابة ثم تقسيم الأداء ثم التخطيط و أخيرا التنظيم .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية ككل و التي تستنفذ وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ونوع الإعداد و سنوات الخبرة الإدارية.
- إن استخدام الأساليب الإدارية تزيد في المعدل الافتراضي ونسبته (80%) كمعدل اتقان.
- إن واقع نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية إدارة الوقت ومعوقات إدارة الوقت و لمقترحات تحسين إدارة الوقت كان في مرتبة مرتفعة .

و خرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

- العمل على تعميق مفهوم الوقت و أهميته من خلال تخطيط البرامج لتدريبية و تنفيذها .
- تفعيل دور السكرتارية من خلال الدورات التدريبية و العمل على توفير سكرتير لكل رئيس قسم وتفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام لأعمالهم الإدارية ، و الاشتراك في التدريس لرؤساء الأقسام بمتطلبات الإدارة بالأهداف ، و الإدارة الذاتية و الإدارة بالمشاركة و الإدارة بالتفويض كأساليب من أساليب إدارة الوقت .

7. **دراسة يوسف (2003)**

بعنوان : إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدوليــة ومديراتها في منطقة القدس و أريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيها

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع وكمية الوقت باعتباره أحد عناصر الإدارة الأساسية, وتوجيه اهتمام الإداريين والباحثين لدراسته وفهم خصائصه وتحليله والعمل على استغلاله وتوجيهه وتفعيله لتحقيق الأهداف المطلوبة, من خلال التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المستجيبين (المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات), من خلال تحديد واقع الفترة الوقتية التي يقضونها على عدد من المهام والنشاطات التي يقومون بها في عملهم, وترتيب هذه المهام حسب أهميتها, والكشف عن العلاقة بين معدل الوقت اليومي المصروف عليها وبين درجة أهميتها وفق الاعتقاد بأهميتها, وبيان أثر المتغيرات المستقلة على ذلك, من خلال التحقق من صحة الفرضيات

تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا والبالغ عددهم (116) مستجيباً,

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:-

1. اتفق المستجيبون على أن أعلى المهام في صرف الوقت كانت لمهمتي قيام المدير بالتدريس والاجتماعات مع المعلمين, بينما كان أدناها في متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي. وأن أعلى ترتيب للمهام حسب الأهمية كانت لمهمتي أمور ذات طابع شخصي وقيام المدير بالتدريس, بينما كان أدناها في مهمتي متابعة مشكلات المدرسة الطارئة وحلها ومتابعة جدول الدروس الأسبوعي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين لكمية الوقت لدى المدير/ة تعزى لمتغير الجنس, بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو لمتغير سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين على أهمية المهام المنوطة بالمدير/ة, تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01), بين استجابات المستجيبين على كمية الوقت المصروف على المهام المنوطة بالمدير/ة, وبين أهمية هذه المهام وفق اعتقاد المستجيبين بها.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين على إدارة الوقت لدى المدير/ة, تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين على جميع أبعاد مجالات إدارة الوقت لدى مدير/ة المدرسة, تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين على جميع أبعاد مجالات إدارة الوقت لدى مدير/ة المدرسة, ما عدا بُعد إدارة الاجتماعات من المجال الإداري, تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين لأبعاد إدارة الاجتماعات والأعمال الإدارية الروتينية وتفويض السلطة والصلاحيات من المجال الإداري لدى المدير/ة, تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين لبُعد تفقد الأبنية المدرسية من المجال الإداري وبُعدي الزيارات الصفية وتخطيط الوقت وتنظيمه من المجال الفني والمجال الإنساني لدى المديرين والمديرات, تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05), بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المستجيبين على إدارة الوقت أو الأهمية لدى المديرين والمديرات, تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي.
11. أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أجل رفع الوعي بقيمة الوقت, وأهمية إدارته بصورة جيدة, لما له من أثر كبير في إيجاد التوازن المطلوب بين جميع مهام إدارة الوقت التي يمارسها مدير/ة المدرسة, ومن أهم ما أوصى به الباحث:- تفويض السلطة, ضرورة إعداد مدير/ة المدرسة للعمل القيادي, عقد دورات خاصة تتضمن مفهوم ومهارات إدارة الوقت والتوثيق ضمن برامج إعداد وتأهيل المديرين, العمل على توفير الإمكانيات اللازمة, ضرورة وضع سياسة تربوية جديدة لاختيار المدير/ة, الاحتفاظ بالأولويات وفق نظام زمني محدد, والحث على استخدام سجل يومي لرصد المهام والنشاطات اليومية والعمل على دراستها وتحليلها.

ثانيا – الدراسات العربية

1. دراسة العقيلي (2009)

المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت

يهدف البحث إلى التوسع في مفهوم إدارة الوقت , ومعرفة المعوقات المؤثرة في إدارته .

كما يهدف البحث في جانبه التطبيقي , إلى زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية , باعتباره مورداً أساسياً لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات .

ومحاولة لتسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية , لتقتدي بها الشركات الراغبة في النجاح والتفوق , وخاصة الشركات الليبية , وبعد أن جعلت العولمة , وتطور تقنيات الاتصالات .. الشركات العالمية , المنتشرة حول العالم . تعمل في بيئة تنافسية , تكاد تكون متشابهة . وبعد ان صار الكون مجرد قريةً صغيرةً . اشتملت عينة الدراسة في الإدارة التقنية والوسطى بالنسبة لشركة (H G T) , وهي شركة تُصنِّع ما يقارب 40 في المائة من أجزاء الساعات التي تنتجها أكثر من أربعة عشرة شركة تصنيع الساعات , وتعتبر من كبرى شركات صناعة الساعات السويسرية مثل (Cartier) , (Van cleef), (I W C) وهي تصنع الساعات منذ سنة 1868 ، لذا ونتيجة لهذا الدور , فان شركة (H G T) , تعتبر خط إنتاجي رئيسي لهذه الشركات الكبيرة ، أما شركة (Rama) , فان عينة البحث , تتمثل في مدير الشركة , وموظفي الإدارة التجارية , وهي من الشركات الناجحة . والمنتشرة عالمياً ، أما مجتمع الدراسة ، فقد اقتصر على هاتين الشركتين, وتم اختيار عينة الدراسة بالنسبة لشركة (H G T) بصور قصدية , أما عينة الدراسة بالنسبة لشركة (Rama) , فقد قام مدير الشركة بالإجابة على الاستبيان الخاص به , ثم قام بتوزيع نماذج الاستبيان باختياره لموظفي القسم التجاري في شركته ، والمنطقة الجغرافية التي تم فيها اختيار العينة , هي منطقة (كانتون نيو شاتل) , ومدينة (بييل) , وتقعان في المنطقة المعروفة بهلال تصنيع الساعات ،أي المنطقة التي تتركز فيها كبرى شركات إنتاج الساعات السويسرية ، وتجدر الإشارة إلى أن التخصصات الوظيفية لعينة البحث في شركة (Rama) , تمثلت في مدير الشركة , وموظفي وموظفات القسم التجاري . إلا انه ورغم أهمية العينة المختارة , وتنوع تخصصاتها , وقوة ومصداقية إجاباتها فإنها صغيرة الحجم – سبعة استبيانات لشركة اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي , وتم استخدام الاستبيانات ، وكانت توصياته التالية : إلقاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت , توسيع الاهتمام بمفاهيم , ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت . التركيز على معنى الوقت , وتأكيد أهميته التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت, وتضييعه إجراء المزيد من الدراسات المشابهة

2. دراسة عبد العال 2009

بعنوان : فعالية إدارة الوقت لدي طلاب كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي.

وكانت أهم نتائجها نتائج الدراسة :

1. توصلت الدراسة إلي الطلاب عينة الدراسة بكلية المعلمين بحائل يديرون بعض وقتهم بكفاءة . في بعض الأحيان ، ويحتاجون مع ذلك إلى أن يكونوا أكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت
2. توصلت الدراسة إلي إن هناك علاقة ارتباطيه بين إدارة الوقت وبين التحصيل الدراسي , فكلما ارتفعت فعالية إدارة الوقت ارتفع معها التحصيل الدراسي .
3. توصلت الدراسة إلي أن هناك تفاوت بين الأقسام في كيفية إدارة الوقت حيث احتل قسم العلوم المرتبة الثالثة في كيفية إدارة وقتهم في حين حصول طلاب القسم على المرتبة الأولي في اختبار التحصيل الدراسي بينما حصل طلاب قسم الدراسات القرآنية على المرتبة الأولى في إدارة الوقت بينما حصول علي المرتبة الأخيرة في اختبار , في حين حصل قسم اللغة الإنجليزية علي المرتبة الثانية في إدارة الوقت ونفس الترتيب في التحصيل الدراسي .

وقد حدد الباحث عدة أمور و عدد من الملامح تعتبر قواعد أساسية ومبادئ ترتكز عليها الرؤية التطويرية لتنظيم الوقت لدي طلاب كلية المعلمين بحائل فيما يلي:

1. الوقت عامة من الموارد النادرة ذات الطبيعة الخاصة وهذا سبب أهميته.
2. تصبح إدارة الوقت الجيدة ممكنة نتيجة للنظام الجيد.
3. إن المعلم الجديد يحتاج إلى الوقوف على مبادئ إدارة الوقت وإتقان مهاراتها ليستثمر طاقاته وطاقات تلاميذه في تفعيل الموقف التعليمي.

وقد اقترح الباحث عدة نقاط أساسية قد تسهم في تفعيل الوقت الدراسي للطالب ، ومن أهمها :العمل على تطوير مؤسسات إعداد المعلمين لتصبح خمس سنوات دراسية بدلاً من أربع سنوات بواقع عشر مستويات مع تقديم مناهج وبرامج متطورة تتلاءم مع متطلبات العصر الحديث ومن بينها تقديم برامج دراسية عن كيفية إدارة الوقت والتحكم فيه.وذلك كما هو معمول به في الدول المتقدمة .. تفعيل وقت عضو هيئة التدريس مع الطلاب دون الوقت الأكاديمي وذلك بتحديد أهداف هذا الوقت وكيفية استغلاله بالأنشطة المختلفة. محاولة الاستفادة القصوى من الوقت المخصص للنواحي الأكاديمية وذلك بتحديد أهداف المنهج وتوزيعه.توجيه الطلاب على استخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية والعمل على تحليل ما يرصد بهذا السجل وذلك

للاستفادة من الوقت الذي يهدر في موضوع ما لا يحتاج إلى ذلك أو موضوع يحتاج إلى وقت أكبر مما سجله في سجله اليومي.العمل على عقد الاجتماعات واللقاءات المدرسية بعد اليوم الدراسي وذلك لعدم عرقلة العملية التعليمية. لعمل على إشراك الطلاب في تحمل بعض المسئوليات والواجبات الإدارية وذلك بإتاحة الفرصة لهم في إدارة الاجتماعات واللقاءات ..ضرورة تحديد اللقاءات والاجتماعات مسبقاً قبل بداية العام الدراسي في دليل (سجل) سنوي ويومي محدد فيه مواعيد وأماكن تلك الاجتماعات . تحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية للطلاب واحتياجات المجموعة

3. دراسة هدية (2008)

دراسه بعنوان : "ادارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ".

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مدير و المدارس في إنجاز المهام المناطة بهم ، و التعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدار تهم لوقتهم باختلاف المتغيرات التالية : المؤهل الدراسي ، و سنوات الخبرة ، وحجم المدرسة ، و المرحلة التعليمية ، و التدريب ، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم ، و التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم ، وهدفت أيضًا إلى التعرف على أهم المقترحات التي تساعد مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية من وجهة نظرهم. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة ومن ثم توزيعها على أفراد الدراسة البالغ عددهم (314) مديرًا ، تم استرجاع (162) استبانه مكتملة المعلومات ، وتمت معالجتها إحصائيًا ، ليصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أن أفراد الدراسة يقضون ما بين (5 – 60) دقيقة في أداء أيًا من المهام المناطة بهم ، كما أن متوسط ما يقضيه أفراد الدراسة في أداء المهام المناطة بهم ما يقارب (31–45) دقيقة في حين كانت أعلى المهام استغراقًا لوقت أفراد الدراسة حيث يقضون في أدائها ما بين (46 – 60) دقيقة هي : تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة ، المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية ، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها ،العناية بالمعلم الجديد وتقويم أدائه ، تطوير قدرات المدير الفنية والإدارية ، توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، إعداد الخطط التطويرية للمدرسة.

2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد الدراسة في أسلوبهم لإدارة وقتهم بناءً على المتغيرات التالية : المؤهل الدراسي ، وسنوات الخبرة ، و حجم المدرسة ، و المرحلة التعليمية ، والتدريب ، وهذا يدل على أن أسلوبهم في إدارة وقتهم لا يختلف باختلاف هذه المتغيرات.

3- أن كل هذه المهام المناطة بأفراد الدراسة تقع ضمن درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم ، مما يشير إلى أن كل هذه المهام عالية الأهمية بالنسبة لعمل مدير المدرسة. فيما يتعلق بالمهام التي حصلت على رتب

متقدمة في قائمة المهام بناءً على أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة فهي : الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي ، معالجة مشكلات الطلاب السلوكية ، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة ، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها ، التعاون مع أولياء الأمور في معالجة مشكلات أبنائهم ، استقبال المشرفين التربويين والتعاون معهم.

4- أن درجة أهمية المقترحات الموضحة في الدراسة لأفراد الدراسة في إدارة وقتهم بفعالية تراوحت ما بين المتوسطة والعالية ،كما أن متوسط درجة أهمية هذه المقترحات لأفراد الدراسة في إدارة وقتهم بفعالية كانت عالية مما يدل أن هذه المقترحات مهمة بدرجة عالية لإدارة وقت المدير بشكل أكثر فعالية. في حين أن المقترحات التي حصلت درجة عالية و على رتب متقدمة في قائمة المقترحات بناءً على أهميتها لإ دارة وقت أفراد الدراسة بفعالية هي : التخطيط المسبق للمهام ، القيام بتحديد أهداف واضحة لمدير المدرسة ، القيام بتحديد أولويات تنفيذ المهام ، القيام بتحديد مواعيد لإنجاز المهام ، تخصيص وقت أكبر للمهام الأكثر أهمية.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. أن يُدرج ضمن تخصصات البكالوريوس في الكليات التربوية مقرر خاص بالإدارة المدرسية و يُعطى حقه من الجوانب المعرفية و المهارية و التطبيقات الميدانية ليكون من يجتازه مؤهل لإدارة المدرسة.
2. إقامة برامج تدريبية تستهدف المديرين الذين على رأس العمل وكذلك من يرغب في العمل كمدير مدرسة لتطوير قدراتهم فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت ويركز على الجوانب المهارية لا الجوانب المعرفية فقط.
4. عقد برامج تدريبية لمديري المدارس وبشكل دوري لتدريبهم على التقنيات الحديثة التي يفرزها التطور العلمي والتكنولوجي بشكل مستمر والتي من شأنها مساعدة مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية.

4. دراسة السلمي 2008

بعنوان : "ممارسة ادارة الوقت و اثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة "

هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم . وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة . وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة . وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: طبيعة العمل " مشرف تربوي – مدير مدرسة – معلم" ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة " حكومية– أهلية ، منهج الدراسة : المنهج الوصفي . مجتمع وعينة

الدراسة : جميع مشرفي الإدارة المدرسية ، وجميع مديري المدارس، وعينة مكونة بنسبة ١٦ ٪ من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة كانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة) غالبا (حيث بلغ المتوسط العام ٩٣,٣)، وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة) غالبا (حيث بلغ المتوسط العام ٩٣,٣) ، وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية . وكانت درجة هذه العلاقة (٧٢ ٪) ، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مد يري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي .وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية ، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين .وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة و أوصت الدراسة بالتالي :

- عقد دورات مكّثفة لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت ، وكذلك مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.
- يجب استثمار الوقت استثماراً أمثل لأنه من الموارد الهامة في الحياة ؛ لدوره الفاعل والمؤثر في تنمية المهارات الإبداعية.
- لعمل على التخطيط لتنظيم الوقت من أجل اكتساب مهارات الإبداع الإداري بدرجة عالية من قبل منسوبي التعليم عموماً ، ومديري المدارس خصوصاً. لاستفادة من خبرات المدارس الأهلية في إدارة الوقت لصالح الإبداعات المدرسية والسعي نحو التطوير والتجديد والابتكار .
- على مشرفي الإدارة المدرسية قضاء وقت كافٍ في عملية الاتصال بالواقع الفعلي للمدارس ، لإثراء العمل التربوي الميداني

5. دراسة الشراري (2004)

بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ومعرفة اثر كل من المؤهل الدراسي، والحصو ل على دورة، وحج م المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وهدفت لمعرفة معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضا لمعرفة المقترحات و الآراء التي يقدمها المدير من اجل إدارة الوقت بشكل جيد وقد تألفت عينة الدراسة من (67) مديرا وهم جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظة القريات ، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الأعمال التي تأتي في المراتب الأولى من وجهه نظر المديرين من حيث استهلاك الوقت هي في: متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي

تواجههم ومقابلة أولياء الأمور والمساهمة في حل مشكلات الطلاب و متابعة سجلات حضور وغياب الطلاب والرد على البريد الوارد، بينما الأعمال التي تأتي في المراتب الأولى من حيث الأهمية هي في: متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، ومتابعة حضور وانصراف المعلمين، ومتابعة سجلات حضور وغياب الطلاب، والمساهمة في حل مشكلات الطلاب، وحضور درس أحد المعلمين.

وبينت الدراسة أن أعلى المعوقات درجة في تأثيرها على وقت المدير هي؛ تعدد المهام المختلفة والمطلوبة مني في وقت واحد، كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية، كثرة المشكلات المتعلقة بالطلاب، كثرة الاستفسارات، الروتين اليومي المتكرر، قلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة، بينما كان اقلها تأثيرا في وقت المدير هي؛ تأجيل إنجاز المهام، مقابلات أولياء الأمور، عدم إتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي، تبادل الأحاديث الخاصة، تناول الشاي والقهوة والمرطبات، قراءة الصحف والمجلات.وقد أضاف المديرون معوقات أخرى تساعد على حسن إدارة وقت المدير، لم تظهر هذه الدراسة أي اثر لمتغيرات؛ المؤهل الدراسي، و سنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت، بينما وجد اثر لمتغير الحصول على دورة على اتجاهات المديرين نحو معوقات الوقت وذلك لصالح المديرين الذين لم يلتحقوا بدورة، وخرجت الدراسة بالتوصيات عدة من أهمها الاهتمام بالتخطيط للأعمال وجعلها من مهام المدير التي يطالب بها من الجهات التعليمية العليا، وإجراء مزيد من الدراسات حول معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس والوسائل والطرق الكفيلة بالتغلب على هذه المعوقات ، وتفويض بعض الصلاحيات والسلطات للمدير بعد دراسة متأنية تحدد ما يمكن تفويضه من عدمه، وإعادة النظر بالخصائص التي يبنى عليها ترشيح الأشخاص للإدارة وتزويدهم بها عن طريق الدورات واللقاءات وجعلها من متطلبات الترشيح لهذا المنصب، ورفع الوعي بأهمية الوقت وحسن استغلاله لدى جميع منسوبي المدرسة.

6. دراسة الرشيد : (2003)

بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، طبقها الباحث على مدراء إدارات ورؤساء أقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض و الدمام ".

تم تطبيق الدراسة على 175 ضابطا في الرياض و 55 ضابطا في مدينة الدمام وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

نشر الوعي بأهمية إدارة الوقت ومنها محاولة تنظيم الملفات بطريقة سليمة حتى لا يضيع الوقت ويؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، الاختصار و الوضوح في الكتابات و استخدام أوراق خاصة حسب الحالات التي تكرر، عدم إضاعة الوقت في إنجاز المعاملات المعقدة أو التركيز عليها وحدها دون غيرها، تنظيم وتوزيع المهام و النشاطات الداخلية للإدارة بين العاملين حسب تخصصاتهم وذلك لضمان سرعة الإنجاز

بكفاءة و إتقان، العمل على تبسيط الإجراءات و التركيز فقط على انضباط الأعمال لا يكفي ولكن يجب أن يصاحبه فعالية الإجراءات الأعمال وسياسة الإدارة، إتباع أسلوب التفويض للمهام الثانوية إلى المرؤوسين وتدريبهم عليها، ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل العمالية و الاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة، والتي يؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط، ضرورة اهتمام المديرين بموضوع ضغوط اعمل لدى العاملين بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط و المقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط و أسبابها وآثارها وطرق مواجهتها و السيطرة عليها.

7. دراسة النعسان (2003)

بعنوان : " اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الادارة العامة "دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية "

هدفت الدراسة إلى :

1- محاولة بيان أهمية عنصر الوقت ، وتوضيح العلاقة بين الوقت وغيره من العناصر ، وكذلك دور الإدارة في المحافظة على الوقت وحسن إدارته.

2- محاولة بيان اثر الوقت على الكفاءة الإنتاجية ،ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

3- إمكانية تحليل مشكلة إهدار وقت العمل ، والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

4- محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت ، وكيفية التحكم في توزيع الأعمال ، والاستفادة من الوقت الاستفادة المثلى لضمان الإنتاج في اقصر وقت وبأقل التكاليف.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - افتقار بعض الإدارات إلى الكوادر العلمية المؤهلة والمتخصصة ، في معظم من يشغلون الوظائف الإدارية العليا ، بالرغم من كون الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا ، يشكلون أعلى نسبة .

2 - بالرغم من وجود نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية والعليا بأمانة الوحدة الأفريقية ، إلا أن الإدارات العليا بالأمانة ، لازالت تعتمد على الخبرة في ترشيح الأفراد لشغل هذه الوظائف

وقد اوصت هذه الدراسة بـ :

أ) التوصيات المتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل :-

ضرورة تعريف الموظفين بأهمية الوقت ، وأسباب ضياعه والطرق المتبعة للسيطرة ، وكذلك تعميم منشورات إدارية، تحث فيها علي أهمية الوقت كما يجب تطبيق القانون علي كل مخالف .

تقوم بدراسة الوقت عادة إدارة فنية استشارية تكون تابعة للمدير العام ، وإذا كانت هناك عمليات أخرى متصلة بدراسة الوقت .. مثل دراسة الوسيلة وإدخال التحسينات على الأعمال . فعليه يجب ما يلي :

1 - تدريب الموظفين على الطرق الحديثة لأداء الوظيفة ، والرفع من كفاءتهم ، لتقليل الجهد المبدل في أداء أعمالهم ، وإلزام الإدارة بتصنيف ووصيف وتوظيف الوظائف وتقييم الموظفين .

2 - خلق إدارة تقوم بدراسة الوقت ببحث شامل لطريقة أداء العمل ، ونظم التخطيط الداخلي ، وترتيب العمليات ، وبحث الظروف التي يعمل تحتها الموظفين و ينبغي عقد اجتماعات تحث علي الرفع من الأداء العام وزيادة الإنتاج ، وتجنب الزوار والمكالمات الشخصية ، والالتقاء بالمدراء في الوقت المناسب لطلب الاستفسارات ، وتجنب الاجتماعات غير الفعالة.

3 - ضرورة التقيد باللوائح و النظم الإدارية وتطبيق الجزاءات التأديبية ، وعدم التهاون في تطبيقها ، لان التهاون في تطبيق الجزاء يؤدى إلى التسيب وإهدار الوقت ، وتفهم الموظفين لأهمية عنصر الوقت في إنجاز العمل في الوقت المحدد. و زيادة قنوات الاتصال بين الرئيس المباشر و المرؤوس في الاتجاهين لضمان المتابعة والتوجيه للإنجاز الأعمال ، والإنتاج سليم في وقت اقل.

4 - الحد من مغادرة مقر العمل إثناء الدوام الرسمي و قصر ساعات العمل على الإنتاج والإنجاز. كما يجب الحد من الزيارات التي لا علاقة لها بالعمل وذلك لتلافي ضياع الوقت ، وتفويض بعض الأعمال للموظفين لإكسابهم الخبرة والمعرفة.

5 - ضرورة اعتماد الهيكل التنظيمي لكافة الإدارات ، لان الخرائط التنظيمية تساعد على تفهم مهام واختصاصات كل إدارة وعلاقتها بالإدارات الأخرى ، تجنباً لسلب الاختصاصات والازدواجية في تنفيذ بعض الأعمال .

8. دراسة الغبيشي (2001) :

بعنوان " : أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية. "

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر الإداري المعاصر.
- التوصل إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.
- التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.
- التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت المعاصرة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصورة أفضل في الواقع في استخدامهم لبعض الأساليب

الأخرى لإدارة الوقت وما يرتبط بها من ممارسات تربوية وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات

9. **دراسة الراسبي (1999)**

بعنوان " إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية "

هدفت إلى معرفة كيفية توزيع الوقت أثناء الدوام المدرسي, والوقوف على أثر عدد من العوامل على أسلوب إدارة الوقت لديهن والمقترحات التي يقدمنها من أجل إدارة الوقت بصورة جيدة.

وأشارت نتائجها إلى أن نسبة الزمن المستغرق على الرد على الاستفسارات لها أعلى المهام من مجموع وقت الدوام المدرسي وبنسبة 15.2%, بينما كانت أقلها في الإشراف على التغذية المدرسية وبنسبة 0.03%, وكانت أعلى المهام الفنية نسبة هي الزيارات الصفية بنسبة 11.9%, بينما أقلها كانت في متابعة تنفيذ المناهج المدرسية بنسبة 0.02%, وكانت أعلى المهام الشخصية نسبة هي تبادل الحديث مع المعلمات بنسبة 5.4%, بينما كان أدناها في قراءة المجلات والجرائد بنسبة 0.2%, كما تبين عدم وجود فروق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهام الإدارية والفنية والشخصية, تُعزى للمتغيرات, كما كانت أعلى المعوقات من حيث تأثيرها على وقتهن, كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية, بينما أدناها في كثرة المشكلات المتعلقة بالمعلمات.

10. **دراسة الطراونة و اللوزي (1996)**

بعنوان " إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية"

فقد هدفت إلى استطلاع آراء المديرين حول تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية, حيث أشارت النتائج إلى أن نسبة الزمن المستغرق من مجموع الوقت كان 42.3% في الأعمال المهمة, و39.0% في الأعمال الروتينية, و 6.6% في الجولات التفتيشية, و 18.7% كوقت ضائع, و 6.9% مع المراجعين لأعمال رسمية, كما تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت, وكلّ من الدرجة الوظيفية, والمستوى التعليمي, ومدة الخدمة, وعُمر المدير, حيث أن المستوى التعليمي يُعتبر أهم متغير يُفسر إدارة الوقت, ويليه في الأهمية عُمر المدير.

11. **دراسة الكيلاني و عبيدات (1995)**

بعنوان " كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"

أشارت نتائجها إلى وجود معوقات اجتماعية وتنظيمية, وتبديدٍ أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي, والذي يتمثل بصرف الوقت على نشاطات خاصة, كما توجد قناعة بأن حسن استغلال الوقت يعتبر من المهارات الأساسية التي على الإداري تطويرها وتنميتها, وتفويض السلطة في الأعمال الروتينية للمرؤوسين, ويكون لديه

فرصة أكبر في أعماله, وتوفير القاعدة المعلوماتية اللازمة لاتخاذ القرارات, وتحديث نُظم المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة, واتخاذ بعض الإجراءات الاحترازية التي من شأنها إعلاء قيمة الوقت.

12. دراسة سليمان (1993)

بعنوان " إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية "

هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على نمط استهلاك الوقت وبيان المجالات التي يضيع وقت المديرين فيها, حيث أشارت نتائجها إلى أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هو 53.0% من وقت اليوم المدرسي, مع وجود عدة مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي تؤدي إلى ضياع وقت العمل.

13. دراسة الخطيب (1993)

بعنوان " المشرف التربوي وإدارة الوقت "

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالوقت وأهميته والعوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت.

وأشارت نتائجها إلى وجود مقترحات وتوصيات لاستغلال الوقت على نحو فعال, كوضع أولويات للمهام الإدارية, وتفويض الصلاحيات, ووضع جدول زمني للمهام الإدارية, وجدولة الاجتماعات وتحديد أهدافها, كما يوجد عوامل يُضيّع فيها المدير وقته, كعدم تفويض السلطة, والأزمات, والمكالمات الهاتفية, والاجتماعات والزيارات غير المتوقعة.

14. دراسة أبو شيخة و القريوتي (1993)

بعنوان " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية "

جاءت هذا الدراسة استكمالاً على طريق التطوير الإداري ، و استجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت .

وتم التطرق لأهمية الدراسة على المستويين العلمي و العملي ، واستخدم الباحث استبانة وزعت على الموظف الحكومي في الأردن وبلغ حجم العينة 149 استبانة ، استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وانطلقت الدراسة من العديد من الافتراضات الأساسية منها أن ليس للخصائص الوظيفية (المستوى الوظيفي ، الفئة الوظيفية) و لا الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي ، الحالة الأسرية ، العمر ، الجنس) تأثير على فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت ، بالإضافة إلى افتراضات أخرى متعلقة بوحدات التنظيم الوزاري في الدولة ، ثم تطرق لأهداف الدراسة ومنها التأكيد على أهمية الوقت كمورد متميز ونادر و ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج .

وتكونت الاستبانة التي تم اعتمادها على جزأين ، الأول حول فلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت ، و الثاني تكون من مؤشرات يمكن الاسترشاد بها للحكم على فاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي .

و خرجت الدراسة بالعديد من النتائج بالنسبة للخصائص الوظيفية ، فقد اتضح وجود فروق في إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فيما يتعلق بفلسفة الموظف ونظرته تجاه الوقت ، أما بالنسبة للخصائص الشخصية فقد اتضح من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية الموظف في إدارة وقت العمل الرسمي .

وخرج الباحثان بتوصيات نذكر منها ضرورة تعميق الوعي لدى الموظفين بأهمية مورد الوقت في الإنتاج ، و إيجاد نظام للوصف الوظيفي في مؤسسات الدولة بهدف تحديد أولويات العمل ومسؤوليات الموظف ، و الاهتمام بإشراك الموظفين في الدورات التدريبية .

15. دراسة العتيبي (1992)

بعنوان إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية

تم دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة و بين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، وكشفت عن الجهود التي تبذلها الأجهزة الأمنية ذات العلاقة بوزارة الداخلية للسيطرة على إدارة الوقت و انضباطيته، ودراسة العلاقة الارتباطية، بين حالة إنتاجية العمل و السلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة و تحديد أثر إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة و الجمهور.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن الاستغلال الكفء للوقت ينعكس على الأداء الجيد والفعال للمنظمة، ومن ثم تقديم الخدمة للمراجع بأعلى كفاءة و أقل تكلفة، كما توصلت أن المجاملة الشخصية ومحاولة إرضاء الآخرين يؤثر سلبياً على سير العمل ومدى الإنجاز داخل المنظمة، وأن توزيع العمل بين العاملين في بعض الإدارات في الأجهزة الأمنية بصورة عشوائية يزيد من تحمل بعض العاملين عبء العمل دون الآخر، ويؤدي في نفس الوقت إلى هدر في الوقت المخصص لإنهاء المعاملات بشكل عام، كما أثبتت الدراسة الميدانية وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين ولهذا القصور آثار سلبية على كفاءة الأداء.

16. دراسة ملائكة (1991)

بعنوان إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت و الأسباب أو المؤثرات فيه، و التي شملت بعض المديرين السعوديين والغربيين العاملين في المؤسسات الحكومية المختلفة

وبخاصة في مدينة جدة إلى تأكيد 88% من السعوديين و 100% من المديرين الغربيين على أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل فعال ومنتج.

كما تم في هذه الدراسة إرجاع أسباب عدم إدارة الوقت و استخدامه كما ينبغي إلى الزيارات المفاجئة وإتباع سياسة الباب المفتوح، و عقد الاجتماعات من دون ضرورة ملحة وبدون تنظيم، إضافة إلى جلسات التسلية و أساليب بعض المديرين الغير فعالة، كعدم التفويض، وكذلك نقص الكفاءة الإدارية و التفاوت والاختلاف الشديد بين العاملين في المستويات المتعددة وفي المستوى الواحد أيضا من ناحية المؤهلات التعليمية و الخبرات.

17. دراسة الغامدي (1990)

بعنوان إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الابتدائية بمدينة جدة

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية بجدة الوقت أثناء الدوام المدرسي ، و ذلك عن طريق ملاحظتهم أثناء ممارستهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب و أولياء الأمور و الأنشطة اللاصفية و الأعمال الإدارية و الكتابية و الموجهين.

وقد أخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بواقع 30% من مجموع المدارس الابتدائية في جدة ، و البالغة 160 مدرسة خلال العام 1410هـ ، و للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة استخدم الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة التي ساعده فيها مجموعة من الملاحظين ، ولقد عولجت النتائج بالأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي ، النسبة المئوية) وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية :

- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة (31.81 %) من وقته يوميا في الأعمال الإدارية والكتابية يقضي مدير المدرسة (20%) من وقته مع المعلمين ،(6.36%) من الوقت يقضيه المديرون في الأنشطة اللاصفية و(7 %) من الوقت يقضيه المديرون مع أولياء الأمور، (2.12%) يقضيه المديرون مع الموجهين ، و (15.45%) من الوقت يقضيه المديرون يوميا مع الطلاب .
- واقترح الباحث نموذجا لتوزيع وقت مدير المدرسة اليومي كالتالي :

- (10%) للأعمال الإدارية .
- (30%) للمعلمين ، (15%) للأنشطة اللاصفية ، و (25%) للطلاب و (10%) لأولياء الأمور و(10%) للموجهين .

18. دراسة البسيوني 1990

بعنوان تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلي التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الموظف في أمور خاصة لا تتعلق بالعمل ، وكمية هذا الوقت الضائع أثناء ساعات الدوام سواء داخل الأجهزة الحكومية أو خارجها ،الوقوف على البعد الاقتصادي لسوء استغلال الوقت وعدم استخدامه الاستخدام الأمثل من خلال التعرف على تكلفة الوقت الضائع ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية أن الوقت الضائع أثناء الدوام داخل جهات العمل كان على النحو التالي الحاجة لبعض الوقت للاستعداد في بداية الدوام ، تناول الفطور وبعض المأكولات والمشروبات ، شرب الشاي والقهوة والمرطبات ، قراءة الجرائد والمجلات التي لا تتعلق بالعمل ، والمكالمات الهاتفية والزيارات الشخصية . إن الوقت الضائع أثناء الدوام خارج جهات العمل كان على النحو التالي : التأخير عن الدوام الصباحي ، مغادرة الدوام ومكان العمل قبل انتهاء الدوام ، الخرج و ترك المكاتب ومكان العمل إثناء الدوام <

19. دراسة سالم (1989)

بعنوان : إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الوقت كمورد نادر و ثمين ، و عنصر أساسي من عناصر الإدارة ، إضافة إلى تعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإلزامية العامة من خلال الكشف عن طبيعة المهمات و النشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل اليومي و كذلك تحديد واقع الفترة الزمنية التي يقضونها في كل مهمة أو نشاط.

وقد تكونت عينة الدراسة من اثني عشر مديرا ومديرة (ستة مديرين و ست مديرات) تم اختيارهم عشوائيا من منطقة عمان التعليمية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي المباشر ، إذ قام بنفسه برصد و تسجيل سلوكيات المدير / المديرة ، و نشاطاته منذ لحظة وصوله إلى المدرسة وحتى خروجه منها ، و بعد أن أنهى الباحث برنامج الملاحظة المباشرة ، وفق ما هو مقرر ، قام بتسليم المديرين و المديرات نسخة عن نموذج الاستبانة التي أعدها و قد طلب منهم إعادة ترتيب المهمات الواردة فيها وفقا لاعتقادهم بأهميتها ، و توصلت الدراسة للنتائج التالية :

م	نوع المهمة / النشاط	معدل الزمن اليومي بالدقائق للمدير / المديرة	النسبة المئوية
1	أعمال كتابية و الإدارية	51.58	%18.57
2	الزيارات الصفية	40.90	%14.7
3	توزيع الأعمال على المعلمين و العاملين و الإشراف عليهم	28.52	%10.25
4	معالجة مشكلات الطلبة الدراسية و المسلكية و الاجتماعية و الصحية	21.7	%7.57
5	متابعة شؤون المدرسين	20.38	%7.32
6	متابعة شؤون مبنى المدرسة ومرفقاته و صيانته	18.01	%6.47
7	اجتماعات مع المعلمين	15.41	%5.54

8	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية و المشاركة بها	14.8	%5.32
9	مقابلات أولياء أمور الطلبة و المراجعين	14.18	%5.09
10	إدارة الشؤون المالية و لوازم المدرسة	12.46	%4.83
11	مراجعة و استقبال الإدارة التعليمية العليا	10.55	%3.79
12	أية اعمال أخرى (أداء الصلاة ، قراءة الصحف)	0.90	%2.84
13	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين و اختباراتهم	6.46	%2.32
14	تنظيم العلاقة بين المدرسة و المجتمع	2.85	%1.28
15	تفقد سجلات غياب الطلبة	2.60	%1.29
16	التعرف إلى المستوى التحصيلي للطلبة	2.46	%1.24
17	الرد على المكالمات الهاتفية	2.21	%1.15
18	الاهتمام بالمناهج و تطويرها و العمل على تحقيق اهدافها	0.77	%0.27
19	اجتماعات مجالس الآباء و المعلمين	–	–
20	قيام المدير بمهمة التدريس	–	–

20. دراسة القريوتي (1985)

دراسة بعنوان " **إدارة الوقت** " هدفت لمساعدة المديرين على إدراك أهمية عنصر الوقت واستغلاله وتنظيمه حين توافره, حيث أشارت نتائجها إلى أن تحديد الأولويات يُلزم بالإنجاز ومتابعة العمل والحرص الشديد على الوقت, وأن هناك عوامل خارجية وذاتية وتنظيمية تُسبب ضياع وقت المديرين, كما قام بوضع إستراتيجية لمساعدة الإداريين على تنظيم أوقاتهم بطريقة جيدة, كإزالة خوفهم ووضع إجراءات تنظيمية لتحديد الأهداف والمسؤوليات ومقاييس للأداء, ومتابعة الإنجاز وتعميمه, ومناقشة الإنجازات, وتطبيق بعض الإجراءات التنظيمية.

ثالثا – الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة تايلور (2007)

وهي بعنوان إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس

وهدفت الدراسة للتعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، و درجة تأثير المتغيرات ، المرحلة التعليمية (متوسطة – عالية) وحجم المدرسة وعدد سنوات الخدمة ، و النوع (أنثى – ذكر) ، و عمر المدير ، ومستوى درجته العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم ، و ذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا ، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام ليكرت ، و لقد بينت الدراسة النتائج التالية :

- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن 1001 طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها 1000 طالب فأقل .
- المديرات يقضين وقتا أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين .
- كما بينت الدراسة أن ما نسبته 43% من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه و تركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم ، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدرا للوقت للتمكن ممن تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة لأوقاتهم بطريقة فعالة ، و عرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية و تركوا وقتا للأعمال التعليمية ، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت و الإدارة المدرسية بالنظرية و التطبيق لدى مديري المدارس .

2. دراسة آرشير (2004)

بعنوان تنظيم الوقت الأهداف و الأولويات

وقد هدفت إلى معرفة الخطوات العملية في استخدام وقت المدير ، ودور ذلك في مواجهة القرارات ، وما هو قلب تنظيم إدارة الوقت الفعال ، وما العمل لتتم الجدولة الأسبوعية ، و كيفية تقييم الوقت و قد تم تطبيق أسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، و على عينة مكونة من ستين مديرا .حيث أشارت النتائج إلى أن الخطوة الأولى في وقت المدير عمليا ؛ أن هناك تطويرا بيانيا واضحا للأهداف بعيدة المدى ، وتفضيل نشاطات معينة طبقا لما يساهم في تنفيذ الأهداف الموضوعة ، و التي يمكن أن تجبرنا مواجهة القرارات و التأجيل و تقييم القضايا التي لا نريد معالجتها .

كما أشارت الدراسة أن الحاجة إلى التقويم ، و معرفة الأهداف بشكل ، و جعل عملية الجدولة سهلة ، و عمل قائمة يومية من أشياء نريد أن ننجزها في ذلك اليوم يمكن تعديلها من خلال فهم أهدافنا ، على أن يتم استعمالها مع نظام الأولوية ، ووجود مرونة في الجدول ، وأن نخصص وقتاً للجدول ، وأن يكون

هناك التزم واقعي به : حيث أن التأجيل يعتبر أحد مشاكل تنظيم الوقت ، إلا أن العديد منا لا يتعلم أن يدير وقته و ينظمه : فقد تبين أن أهمية العيش في القائمة ، ومحاولة إزالة المهام غير الضرورية ، وتحديد النشاطات الأكثر صعوبة و تعلم قول لا للآخرين و التعاون مع الآخرين لأن ذلك سيساعدنا في إدارة وقتنا .

ومن ضمن التوصيات تحديد لأهم مشاكل تنظيم الوقت و تحديد كيفية حلها ، ومعرفة طرق بناء الجدول و تحديد الأولويات ، و توزيع الوقت على الأنشطة بما يناسبها من وقت ، بضرورة تقييم كيفية صرف الوقت ، و استخدام مقياس لتقييم استخدامنا للوقت ، و عمل جدول يحوي جميع الأنشطة والانجازات في أسبوع مثالي ، و التركيز على الوقت الحاضر و الأولويات و الإمكانيات .

3. دراسة فلوريان (2003)

بعنوان : عنونة الوقت

و هدفت هذه الدراسة إلى تخمين كمية الوقت المطلوبة ، و قد تكونت عينة الدراسة من 24 معلما ، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات .

حيث أشارت النتائج إلى أن هذه الدراسة خمنت كمية الوقت المطلوب لتعليم المعايير في عدة مستويات ، و بالمقارنة مع الوقت المتوفر واقعيا ، كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن بيانات المسح أشارت بأن 1100 ساعة في المتوسط من الوقت التعليمي احتاج في كل مستوى للمعايير في أربعة مجالات ، ثم جمع في مجال واحد ، و الذي أخذ نصف الوقت ، و الذي وزع على الوقت التعليمي للتعليم فقط .

كما بين الباحث أن هناك مجموعة توصيات لتحديد كمية الوقت اللازمة لجميع الأنشطة التي تتم بعد تحديد الأنشطة اللازمة و ترتيبها حسب الأهمية ، على أن يتم استخدام المعايير لتحديد احتياجات الوقت في مجالات مختلفة .

4. دراسة مارش (2002)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة وتنظيم الوقت ، ووضع الأهداف و التخطيط و كيفية استخدام وقت الذروة ، و قد تمت الدراسة على اثنتان و أربعون من الموظفين تم تجميعهم من عدة مؤسسات خاصة و حكومية ، ثم تم تطبيق الاستبانة لجمع المعلومات و البيانات ، حيث أشارت النتائج إلى أنه من المشاكل الرئيسة التي واجهت البعض عدم وجود وقت كاف ، و أنهم يجدون من الصعوبة الحصول على الموظفين الجيدين ، وربما المشكلتان ذات علاقة ، فإذا أداروا وقتهم فهم بحاجة للموظفين الإضافيين و إذا استعملوا خدمات الموظفين بشكل صحيح فربما يجدون أن عندهم وقت أكثر ، و يجدون وقتا لتدريب الآخرين .وقد تبين عدم وجود وقت كاف للتدريب عندما يعملون كل شيء بأنفسهم و بالتالي يجب وضع الأهداف وكتابتها ، فالعديد من المديرين يعتبرون أنفسهم فقراء بالوقت ، لأنهم

ليس عندهم فكرة حقيقية ما الذي يريدون انجازه ، كما بين الباحث أنه إذا لم يعرف ما يراد انجازه فإنه يتم تضييع الوقت حيث يجب تقرير ما المهم ، كما يجب معرفة الأهداف و بالتالي يصبح البقية سهل فمن الضروري كتابة الأهداف ، وإلا فإنه سيقضي كل الوقت المطلوب لإنجازه و بينت الدراسة أنه من الأفضل البدء مع أربعة إلى خمسة أهداف فقط ، و بهدف أن زيادة الإنتاج على التخطيط اليومي ، و تصبح الأشياء الحرجة غير منفذة ، حيث أنه من المفضل عمل تخطيط للمهام يوميا ، ومن ثم عمل التخطيط الأسبوعي أو الشهري أو السنوي لأنه سيكون ذات منفعة أكبر ، كما يجب أن يكون هناك إطار يسمح لنا برؤية كمية الوقت التي نكون فيها منتجين ومنظمين .

و تبين الدراسة وجوب عدم محاولة قضاء – هدر الوقت بدون تخطيط في عمل إذا كان هناك ما هو أهم ة تحديد موعد نهائي لأي عمل ، وأن تحدد أوقات الذروة ، ومحاولة ترتيب النشاطات مع معالجة العمل مرة واحدة ، و عدم وضع الأولويات على كل المهام التي من الضروري أن تعمل ، كما تبين أنه لا يوجد خطأ بقول "لا" ثم يجب التأكد من أن المهام التي وضعت يجب أن تكون صغيرة ، و يمكن أن تنجز ضمن الوقت المحدد ثم يتم وضع موعد نهائي لإكمال جميع المهام وأن يتم تسجيل الأوقات لتنفيذها ، ومتابعة ذلك ، و بالتالي يجب اختبار و تحليل المفكرة و تنظيم المكتب .

وقد أوصى الباحث بتحديد الطرق المضمون لإدارة وقتنا بفاعلية و أن نعمل ما هو أفضل في الوقت وأن يصبح كل منا مدير وقت كفء ، كما أوصى الباحث بعمل دراسات أخرى تقوم على تحديد كلفة الوقت الضائع بعد تحديد لمضيعات الوقت ، و تحديد الطرق الواجبة لنقلل من هذه المضيعات أو معوقات العمل .

5. دراسة كيرك وآخرون (2001)

هدفت إلى إظهار أهمية التدريب اليدوي في تعليم مهارات إدارة الوقت؛ لجميع المرؤوسين في جميع المستويات داخل المُنظمة, من خلال استخدام لعبة مُحددة لمدة محدودة. والتي طُبقت على ستة عمال ومن خلال الملاحظة المُباشرة لهم.

حيث أشارت النتائج إلى بعض المبادئ التي تم تعلُمها في هذه اللعبة في إدارة الوقت؛ كتحديد الأولوية؛ ومعرفة مهارات وضع الهدف, كما تم من خلالها حل العديد من مُشكلات إدارة الوقت؛ وذلك لاحتوائها على العديد من المآزق الحية لإدارة الوقت , حيث تبين أنه يجب استخدام دليل التدريب الخاص باللعبة لتعليم مهارات تنظيم الوقت. وقد كان من بين مبادئ تنظيم الوقت التي يتم تعلمها من خلال هذه اللعبة؛

هو مهارات كيفية تفضيل الهدف الموضوع, حيث احتوت على العديد من معضلات تنظيم الوقت الحقيقية والتي يجب التعامل معها بطريقة ناجحة لتقليل الوقت المهدور, ومعرفة الطُرق الفعّالة في تنظيم الوقت.

لقد أوصت الدراسة باستخدام العديد من الطُرق وفق الاحتياجات لزيادة استخدام إدارة الوقت, وتحديد الأولوية, ووضع الأهداف, وعمل دراسات على عينات مُختلفة لدراسة إدارة الوقت, ومعرفة المزيد من المعلومات في طرق تدبير الوقت.

أما دراسة فرانكلين وبانكستون (1999)

فقد هدفت لمعرفة أثر إدارة الوقت على الوقت, ومعرفة فوائد تنظيم الوقت, ووضع مقترحات لتنظيمه, حيث أشارت نتائجها إلى أنه سواء أكان الناس ينقصهم الوقت أم كان عندهم زيادة منه, فلا ريب أن هناك من يشعر بسرعته, وأنه يوجد فوائد كثيرة من تنظيم الأوقات والنشاطات, حيث من الضروري المحافظة على وجود مفكرة يُحدد فيها الوقت وتوزيعه.

6. دراسة سميت (1998)

و أظهرت النتائج لأهمية الوقت و التركيز على بنية الوقت و كيفية لاستخدامهم للبيانات ، فقد أشارت إلى أنه تم تحليل تطوير عملية الوقت خلال السنة بعد توثيق وقت المدرسة ، وأن مشكلات قلة الوقت هي نتائج متراكمة لعدد من الأسباب و التي تتطلب الإصلاح و التدارك ، وأن إدراك أهمية الوقت يعتبر من الأساسيات المهمة التي يجب أن تراعيها المدرسة والمجتمع ، و أن تحسين المهارات تحتاج من (20.0 – 25.0 %) من وقت المدرسة ، و أنه عند وجود 5 ساعات للتعليمات في اليوم المدرسي ، فإن ذلك يتطلب أن يحوي اليوم على الأقل من (6 – 7) ساعات ، و عليه فإن دراسة مشكلة الوقت تعتبر من أهم أساسيات نظام المدرسة و المجتمع وأقواها و التي يجب دعمها

7. دراسة ترومان و هارتلي 1998

قياس مهارات تنظيم الوقت ، بالملاحظة باستعمال مقياس بريتون و تيسير الوقت ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الجنس و الأعداد الكبيرة للطلبة على مقياس تنظيم الوقت والدرجات الكلية ، و معرفة أثر ذلك على التخطيط اليومي ، ومقدار الثقة في التخطيط طويل الأجل ، وقد أجريت

هذه الدراسة على عينة كبيرة من طلاب المرحلة الجامعية البريطانيون حيث بلغ عددهم 302 طالب جامعي و طلبة من المرحلة الثانوية ، باستخدام المقياس المستخدم في دراسة كل من برتون و تسير 1991 لتنظيم الوقت ، و دراسة علاقة تسجيل الأهداف في مقياس إدارة الوقت . حيث أشارت النتائج إلى أنه تمت محاولة دراسة العلاقة بين الأعداد الكبيرة من الطلاب و الطالبات على مقياس تنظيم الوقت ، و الدرجة الكلية ، حيث تمت مراجعة المقياس المكون من التخطيط اليومي ومقدار الثقة في التخطيط و قد كانت النتائج الخاصة في الثقة لتخطيط طويل الأجل في المقياس الثانوي ذات علاقة قليلة ، وقد أحرزت الطالبات تقدما لأعلى جدا من الطلاب الذكور في التخطيط في المقياس الثانوي من الطلاب على الصحيفة اليومية لمقياس التخطيط الثانوية ، فقد تقدم الباحث بعرض لعدد من التوصيات في هذه الدراسة ذات العلاقة بطرق تنظيم الوقت و أهمية ذلك في تقدم و نجاح الطلبة ، و بيان دور التخطيط في إدارة وقتهم بفاعلية ، خاصة تخطيط طويل الأجل ، و استخدامه كمقياس يطبق على المرحلة الثانوية .

8. دراسة جراد (1998)

التي هدفت إلى معرفة فعالية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في مدارس ولاية كالورينا ، و توصلتا الدراسة إلى نتائج من أهمها ، ينفق المديرون ما يقارب من (85 – 90 %) من أوقاتهم في متابعة المهام الإدارية على حساب المهام الفنية

9. دراسة وين وآخرون (1997)

قام بدراسة برنامج وقت المدرسة ووصف لاستراتيجيات تساعد في تطبيقه ة تطويره ، فأشارت النتائج إلى أنه تم وصف لعملية إدراك الوقت و تطويره من خلال وضع مقاييس لعمل و تطوير برنامج مدرسي مناسب يناقش أهمية إدارة الوقت .

10. دراسه واتفورد (1996)

قام بدراسة لمعرفة كيفية دراسة الوقت وإدارته بفعالية, حيث أشارت النتائج إلى أنه يجب أخذ المسؤولية بعين الاعتبار عند دراسة إدارة الوقت, وصنع القرارات, ووضع الخطة, ودراسة الأهداف, والتركيز على إدارة الوقت.

11. أما دراسة بلندينغر وسنايبس (1996)

هدفت إلى معرفة السلوك الإداري وكيفية توزيع الوقت لمُديرة إحدى المدارس الابتدائية؛ وذلك باستخدام أسلوب الملاحظة المُباشرة, ومعرفة معدل الوقت المصروف على الأعمال المُحددة.

حيث أشارت النتائج إلى أن معدل الوقت الذي صرفته المُديرة على الأعمال التالية؛ كان كما يلي: ما نسبته (44%) من وقتها الكلي قد صُرف على إدارة الشؤون المكتبية والروتينية, وما نسبته (10%) من وقتها الكلي صُرف على الاجتماعات المُحددة مسبقاً, وما نسبته (9%) من وقتها الكلي قد صُرف على أعمال أُخرى.

وقد تبين أن من أهم التوصيات التي أوصي بها الباحث؛ إجراء المزيد من الدراسات على العديد من مديري المدارس وفي مراحل مُختلفة, وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها يومياً, وبيان كيفية تحديد الأولويات وكمية توزيع الوقت من هذه الأنشطة, وعمل المزيد من الدراسات لإدارة الوقت بفعالية, وبيان مدى الالتزام على نجاح إدارة الوقت, وتحديد أساليب نجاح تنظيم وإدارة الوقت واستثماره. كما بين الباحثان ضرورة وضع مُقترحات لتنظيم الوقت بصورة فعّالة, وإيجاد طرق لتمديد اليوم للاستفادة منه بشكل فعّال, ومعرفة ما يُجهد ويهدر وقتها.

12. دراسة ماكان (1996)

هدفت إلى معرفة أثر حُسن إدارة الوقت على أداء أحسن في العمل وإلى دراسة الحقل التجريبي "quasi"؛ والذي يختبر تأثيرات برنامج إدارة الوقت التدريبي , فقد حضر التدريب 40–مشاركاً لتدريب تنظيم الوقت, وكان من بين المستجيبين نساء بنسبة (80%) ، أشارت النتائج على نقيض التوقّعات إلى أن المتأثرين بهذا البرنامج لم يقدموا تقريراً سلِساً في تعاملهم مع إدارة الوقت؛ بالمُقارنة مع من لم يتلقوا التدريب, حيث بقي مستواهم مقترباً. كما تبين أن اهتمام المشتركين بالتدريب؛ من أجل ضبط الوقت قد ازداد بعد مرور مدة التدريب؛ بالمُقارنة مع الآخرين. وأن المتأثرين بهذا البرنامج لم يُبلغ عنهم استعمال قوي لسلوك تنظيم الوقت بصورة متكررة بعد التدريب؛ مُقارنة مع الآخرين, فقد اقترب مستوى جميعهم في السيطرة على مرور الوقت , كما تبين كثرت الادعاءات حول فعالية تنظيم الوقت , وأن التدريب على

تنظيم الوقت يُمكن أن يؤثر على كمية صرف الوقت من قِبل المشاركين على نشاطات أولية ذات أهمية عالية, كما أن الذين تدربوا قد صرفوا وقت أكثر على تخفيف النشاطات بعد التدريب ممن لم يتلقوا التدريب, وأن التدريب أدى إلى استعمال متزايد من سلوك تنظيم الوقت وإلى نتائج إيجابية. وقد تبين أن هناك تأثيرات لهذا التدريب على زيادة السيطرة بمرور الوقت, فيُؤثر على كمية صرف الوقت على النشاطات ذات الأولوية العالية. وأشار الباحث إلى أنه يجب استخدام تقنيات تنظيم الوقت , وعدة إجراءات لبيان تردد المشاركين في استعمال سلوك تنظيم الوقت, حيث وجد اختلاف هام على طريقة إجراء تنظيم الوقت, إلا أنه وجد اهتمام أكثر في عمل القوائم؛ والجدولة؛ والتخطيط. وتبين أنه لا تأثيرات أو تفاعلات رئيسة هامّة وجدت لإجراءات ميكانيكا تنظيم الوقت, ووجد بأن المجموعة المُتدرّبة قد أدركت سيطرة أكثر على الوقت بعد التدريب. حيث أوصى الباحث باستعمال مقياس سلوك تنظيم الوقت (TMB), لتقييم التردد في سلوك تنظيم الوقت, وأن يتم عمل قائمة بأعمال كل يوم, وبناء أسلوب لتنظيم الوقت واستخدامه, واستخدام مقاييس للسيطرة على مرور الوقت , وحضور المُديرين برنامجاً تدريبياً.

13. دراسة بلاتير 1995

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوعية و أهمية و كيفية استخدام الوقت ، و قد أشارت نتائجها إلى أن الوقت يعتبر أهم ميزة للإداريين ، وأن إدارته في المستقبل ستصبح و بشكل متزايد عاملا مهما في الإدارة ولمعرفة أثر سوء إدارة الوقت, قام مركز برنامج الدعم الأكاديمي (Academic Support Programs, 1994) بدراسة أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يواجهون سوء إدارة الوقت, فيقللون من الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما, وعليه ولتقليل سوء إدارة الوقت والمعوقات التي تواجههم, فقد تم وضع إستراتيجيات, كوضع الأولويات وإنجاز المهمة وتحديد وقت معين لكل منها, وعمل برنامج يمكنه المساعدة على تنظيم الوقت.

14. دراسة ميرنا دياز (1994)

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية و المتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية ، و استخدام الوقت ، و المشكلات الرئيسة ، و المجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب ، و المهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل ، مع تغطية العناصر الديموجرافية للمديرين و مدارسهم .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وطبقتها على عينة مكونة من 200 مدير مدرسة في سان فرنسيسكو وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- صنف مديرو المدارس أولويات مهامهم بالترتيب على النحو التالي : التوجيه ، يليها خدمات الطلاب ، ثم المتابعة و الإدارة و المناهج و العلاقات الإنسانية .
- إن قليلا من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق من خلال دورهم كقادة تربويين ، إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال ، فالأعمال الإدارية و الكتابية تستنفذ معظم وقتهم .
- يواجه المديرون ضغطا وظيفيا بسبب العمل الكتابي المتراكم ، و الوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم .
- يعاني المديرون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم .
- حددت الدراسة المجالات الرئيسة التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر و هي كالتالي ، إدارة الوقت ومتابعة المعلمين و تقويمهم و العلاقات الإنسانية .
- يرى المديرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية .
- وتقدمت الدراسة بتوصيات من أهمها ، ضرورة تدريب المديرين على رأس العمل و تأهيل الجدد منهم في المجالات التالية ، إدارة الوقت ، ومتابعة المعلمين وتقويمهم و العلاقات الإنسانية .
- على المديرين تخصيص المزيد من الوقت للتوجيه و العلاقات الإنسانية و المتابعة.

15. دراسة موكني (1993)

و هدفت هذه الدراسة غلى تحليل وقت مديري أعمال المدارس العامة ، و أوضحت أن التربويين كان لهم اهتمام في الماضي بمبادئ الوقت ، و لكن هذا الاهتمام كان مقتصرا فقط على تعلم الطلاب و التدريس ، و غدارة المبنى المدرسي ، لذا فإن هدف هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان مديرو الأعمال بالمدرسة في حاجة إلى أو لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت ، و البحث عن نظريات لإدارة الوقت ، و الكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن .

وتمثلت منهجية هذه الدراسة في فحص الأدبيات وثيقة الصلة بالموضوع (نظرية النظم ، والنظريات الاقتصادية ،ونظرية إدارة الوقت) كما تتضمن هذه الدراسة أيضا تحليل سجلات الوقت (time logs) لخمسة من مديري الأعمال بالمدرسة المختارة ، و قد اشتملت عينة البحث على عدد محدد من مديري الأعمال بالمدارس العامة في نيويورك ، وقد تم تحديد القدرات النموذجية للأفراد العاملين ، ونظرا لأنه لم يتم تحديد مضيعات الوقت فقد تم الاعتماد على الحكم الاستنباطي للمستجيبين .

وقد تم وضع قائمة من (47) مفردة من مضيعات الوقت المدرسي ، و التي من خلالها تم تحديد مشكلات الدراسة الراهنة . وقد استخدم اختبار (كا^2) عند مستوى (0.05) بصورة فردية على عشر من مضيعات الوقت التي في قمة القائمة ، ثم طبقت هذه الاختبارات العشرة من مضيعات الوقت بصورة جماعية ، وقد تضمنت متغيرات الدراسة الخلفية التربوية ، سنوات الخبرة كموظف للأعمال المدرسية ، الخبرة الإدارية السابقة في غير مجال إدارة الأعمال بالمدرسة و الخبرة الإشرافية الإدارية خارج مجال التربية . وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الحاجة ما زالت موجودة بين موظفي إدارة الأعمال بالمدارس إلى المعرفة و التوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت ، فقد تمت مناقشة الأفكار الخاصة بتوفير الوقت ، و الأساليب و التقنيات التي يستخدمها مديرو إدارة الأعمال بالمدرسة ، ووصف موجز لكيفية عملهم ، وبذلك فقد تم وضع دليل لإدارة الوقت لمديري إدارة الأعمال بالمدرسة من أربعة أقسام :

- إدارة الوقت النظرية و الأسلوب .
- هل أنا مضيع للوقت .
- مقترحات عملية لحل مشكلة مضيعات الوقت ، ووضع النماذج المساعدة في إدارة الوقت .

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة :

لم تتمكن الباحثة من العثور على أي دراسة محلية أو عربية أو حتى أجنبية تتناول واقع إدارة الوقت على المؤسسات الإعلامية سواء على المستوى الإعلام المرئي أو المقروء أو المسموع الأمر الذي يزيد من أهمية هذه الدراسة كونها تطرقت لموضوع لم يتم التطرق له من قبل حسب علم الباحثة.

بالنسبة للدراسات السابقة الخاصة بموضوع إدارة الوقت فقد ركزت بمجملها في التعرف على الاهتمام بمفهوم إدارة الوقت ، و كيفية إدارة الوقت ، ومعرفة المهام و المسؤوليات التي تأخذ النصيب الأكبر من الوقت ، ومدى الممارسة الفعلية لأساليب إدارة الوقت ، و دراسة المؤثرات التي تقلل من أهمية الوقت و إدارته .

وغالبية الدراسات السابقة في إدارة الوقت تم تطبيقها في المؤسسات التعليمية سواء على مستوى مديري ومديرات المدارس مثل دراسة يوسف 2006 ، أو على رؤساء الأقسام الأكاديميين مثل دراسة الهور 2006 ، أما الدراسات الأخرى التي تم تطبيقها في المؤسسات غير التعليمية تناولت المديرين بشكل عام في الأجهزة الحكومية و كذلك قطاع الأعمال .

وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني لها من الأحدث و حتى الأقدم :

- اشتملت الدراسات الفلسطينية على 7 دراسات في الفترة بين (2009 – 2003) تتعلق بالوقت و إدارته
- كما اشتملت الدراسات العربية على 20 دراسة و بحث يتعلق بالوقت و إدارته و التي كانت في الفترة (2009 – 1985)
- بينما اشتملت الدراسات الأجنبية على 15 دراسة و بحث تتعلق بالوقت و إدارته و التي كانت في الفترة (2007 – 1993)

إن الدراسة الحالية قد تطرقت بشكل مباشر إلى إدارة الوقت في المؤسسات الإعلامية وبشكل خاص الإعلام المرئي (القنوات الفضائية) والذي ترى الباحثة أنه لم يتم التطرق إليه من قبل في دراسات محلية أو عربية أو أجنبية حسب علمها .

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها كالتالي :

1. وضع تصور عام لموضوع الإطار النظري .
2. تصميم و بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور ، و المتغيرات الديموغرافية .
3. الأساليب الإحصائية و طرق التحليل المناسبة للموضوع .
4. الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها الدراسات .
5. مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة .
6. توجيه الباحث إلى اقتراح دراسات أخرى جديدة غير ما سبق دراسته .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة **واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة** ،و قد اعتمدت الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1 -البيانات الأولية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لًهذا الغرض، ووزعت على العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، ولقد تم وتفريغ البيانات، وتحليلها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " SPSS" .(**Statistical Package for the Social Science**)

2 **البيانات الثانوية.**

اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ، والدوريات والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة ذات الصلة ، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القنوات الفضائية العاملة وهم بحسب الإحصائيات من الإدارة العامة للمطبوعات و النشر و وسائل الإعلام – وزارة الإعلام ، عبارة قناة الجزيرة الفضائية ، قناة القدس الفضائية ، وكالة رويتر ، BBC ، AN ، ومجموعة MBC و العربية ، مركز غزة للإعلام والاتصال فرع الدوحة ، وهذه هي القنوات الحاصلة على لا ممانعة للبث للعمل في محافظات غزة (ملحق رقم 1) غير أن و بحسب قول الأخ غسان رضوان القائم بأعمال مدير عام المطبوعات و النشر ووسائل الإعلام بمقابلة شخصية معه بتاريخ 2010/3/2 أن هناك ما يزيد على 20 قناة منهم ما تعتبر القنوات الرئيسية مثل الجزيرة و MBC و العربية و القدس و BBC و باقي القنوات تعمل تحت غطاء مؤسسات و مراكز محلية مثل قناة ANN فإنها تعمل تحت مظلة مؤسسة رامتان لتقليل التكلفة عليهم في توفير التجهيزات اللازمة للبث والتصوير، و يجدر الإشارة إلى أن هذه الفضائيات التي تعمل تحت مظلة مراكز ومؤسسات يكون عدد

موظفيها يتراوح بين (1- 2) يقومون بمهمة الإعداد والتقديم فضلا عن كونهم مراسلين وبالنسبة للمصورين فإن المراكز هي الكفيلة بتوفيرهم لمكتب القناة .

وقد تم اختيار القنوات التي سيتم دراستها بناء على استطلاع لمركز العالم العربي للبحوث والتنمية (أوراد) (ملحق رقم 2) كان للقنوات قيد الدراسة النسب الأعلى من حيث المشاهدة والمتابعة في محافظات غزة ، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 70 إعلامي وإعلامية ، شملت الدراسة على كل من مخرجي ومعدي ومقدمي ومصوري ومراسلي البرامج والأخبار العاملين في القنوات الفضائية العاملة في محافظات غزة أي الموظفين القائمين على إعداد و تجهيز الدورات البرامجية التي تظهر على الشاشة بالنسبة لقناة الأقصى فقد أورد مكتب العلاقات العامة فيها أن هناك ما يزيد عن 340 موظف ، ولكن المختصين بالبرامج عددهم 40 موظفا .

الجدول رقم (2)

يوضح عدد العاملين في القنوات الفضائية (إدارة البرامج) حسب إحصائية معطاة للباحثة من مقابلات شخصية للمختصين (العلاقات العامة لهذه القنوات)

القنـاة	عدد العاملين
الأقصى	40
الجزيرة	15
العربية و MBC	8
القدس	5
المنار	1
برس	1
المجموع	70

الصعوبات التي واجهت الباحثة في اختيار العينة :-

1. عدم تعاون بعض العاملين في القنوات الفضائية التي نجري عليها الدراسة لمقتضيات البحث، وهذا ما واجهنا في معظمها، وذلك لعدم استيعابهم أهمية وفائدة البحوث العلمية في هذا المضمار مثل مؤسسة رامتان والتي رفضت نهائيا إخضاع أي من القنوات التابعة لها للدراسة وهي (BBC ، CNN ، الساعة ، السودان ، سوريا ، الياباني NHK ، المنار ، القدس) و كذلك قناة العالم رفضت الخضوع للدراسة .
2. كان للعلاقات الشخصية أثر على تجاوب بعض القنوات مثل المنار والقدس في الخضوع للدراسة .

3. عدم القدرة على الوصول إلى موظفي هيئة إذاعة وتلفزيون فلسطين كإحدى الفضائيات التي تحظى بمتابعة المشاهدين في محافظات غزة بسبب الظروف السياسية الراهنة .

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل وقد بلغ حجم عينة الدراسة 70 إعلامي. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد 62 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 60 استبانة ،والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

البيانات الشخصية و الوظيفية:

1. القناة الإعلامية:

يبين جدول رقم (3) أن 56.7% من عينة الدراسة يعملون في قناة " الأقصى " و 20.0% من عينة الدراسة يعملون في قناة " الجزيرة " ، و 11.7% من عينة الدراسة يعملون في قناة " العربية و MBC " و8.3% من عينة الدراسة يعملون في قناة " القدس "و 1.7% من عينة الدراسة يعملون في قناة " المنار " ، و1.7% من عينة الدراسة يعملون في قناة " برس " ، نظرا لأن عدد الموظفين العاملين في فروع ومكاتب الفضائيات لا يتجاوز مراسل أو اثنين ومصور و إداري ، فقناة الجزيرة تشمل على 17 موظف يقومون بالعمل للجزيرة الإخبارية والجزيرة باللغة الانجليزية و الجزيرة الرياضية و الجزيرة الوثائقية ، بينما مكتب العربية 7 موظفين يعملون لصالح قنوات ال MBC و العربية سويا ، و بالنسبة لقناة الأقصى فعدد موظفيها يزيد عن 300 موظف نظرا لأن مقرها الرئيسي قطاع غزة و لكن هناك 35 موظفا هم من يقع على عاتقهم الدورة البرامجية و إعدادها .

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير القناة الإعلامية

القناة الإعلامية	التكرار	النسبة المئوية
الأقصى	34	56.7
الجزيرة	12	20.0
العربية وMBC	7	11.7
القدس	5	8.3
المنار	1	1.7
برس تي في	1	1.7
المجموع	60	%100

2. **الجنس:**

يبين جدول رقم (4) أن 93.3 % من عينة الدراسة هم من الذكور ، و 6.7% من عينة الدراسة هم من الإناث. ، ويعود السبب في تدني عدد الإناث إلى طبيعة العمل في المجال الإعلامي بالإضافة إلى طبيعة المجتمع والعادات والتقاليد السائدة.

جدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	56	93.3
أنثى	4	6.7
المجموع	60	100.0

3. **المؤهل العلمي**

يبين جدول رقم (5) أن 68.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي" بكالوريوس"،26.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي" دبلوم فأقل " و 5.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"

وهذا يدل ذلك على أن المؤهل العلمي معيار يتم الاستناد إليه كثيرا عند الاختيار والتعيين في القنوات الفضائية ، بالنسبة لمؤهل الدبلوم فأقل فهي الخاصة بالمصورين حيث انه لا يشترط في مهنة المصور الحصول على مؤهل علمي عالي نظرا لأنهم يكتفون بدبلوم تصوير أو دورات في مجال التصوير .

جدول رقم (5)

توزيع مجتمع **الدراسة حسب متغير** المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	16	26.7
بكالوريوس	41	68.3
ماجستير	3	5.0
المجموع	60	100.0

4. سنوات الخبرة في هذا المجال

يبين جدول رقم (6) أن 68.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " أقل من 5 سنوات " ، و21.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " من 6-10 سنوات " ، و 6.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة "11-15 سنة " ، و 3.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " 16 سنة فأكثر " ، وهذا مؤشر على أن العاملين في القنوات الفضائية غالبيتهم خريجين جدد يفتقدوا للخبرة ولحداثة العمل في مجال الإعلام المرئي في محافظات غزة .

جدول رقم (6)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في هذا المجال

سنوات الخبرة في هذا المجال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	41	68.3
من 6-10 سنوات	13	21.7
11-15 سنة	4	6.7
16 سنة فأكثر	2	3.3
المجموع	60	100.0

5. العمر

يبين جدول رقم (7) أن 48.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 26-35 سنة " و40.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أقل من 25 سنة " ، و 11.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 36-45 سنة "، وذلك طبيعة العمل التي تحتاج إلى لياقة وسرعة في الحركة.

جدول رقم (7)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	24	40.0
26-35 سنة	29	48.3
36-45 سنة	7	11.7
المجموع	60	100.0

6. عدد الدورات في مجال إدارة الوقت

يبين جدول رقم (8) أن 53.3% من عينة الدراسة لم يشاركوا في أي من الدورات ، و 35.0% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات النى شاركوا فيها مجال إدارة الوقت " 1-3 دورات " ، و 11.7% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي شاركوا فيها بمجال إدارة الوقت " 4-7 دورات " ، يتبين للباحثة أن معظم الذين شاركوا في دورات إدارة الوقت هم من موظفي فضائية الأقصى المحلية فقط.

جدول رقم (8)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات في مجال إدارة الوقت

عدد الدورات في مجال إدارة الوقت	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	32	53.3
1-3 دورة	21	35.0
4- 7 دورة	7	11.7
المجموع	60	100.0

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

- **الجزء الأول** : يتكون من **البيانات الشخصية** لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات
- **الجزء الثاني** : يتناول **إدارة الوقت العاملين في القنوات الفضائية** وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول** : يناقش مجال تحديد الأهداف ، ويتكون من6 فقرات
- **المحور الثاني** : يناقش مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)، ويتكون من12 فقرة.
- **المحور الثالث** : يناقش مجال البريد والمذكرات والاتصالات ، ويتكون من 11 فقرة
- **المحور الرابع** : يناقش مجال المهام والأعمال والنشاطات ، ويتكون من 18 فقرة.
- **المحور الخامس** : يناقش مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات ، ويتكون من 14 فقرة.
- **المحور السادس**: يناقش مجال التفويض للسلطة والصلاحيات ، ويتكون من 17 فقرة.

- **الجزء الثالث** : يتناول المجال الإنساني ويتكون من 7 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني الموافقة بشدة والدرجة "1" تعني اقل موافقة حسب جدول رقم (9)

جدول رقم(9)
مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	أوافق تماما	←			غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1) **صدق المحكمين :**

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) ملحق رقم (4) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء و عدد من العاملين في المجال الإعلامي وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الجزء الثاني : إدارة الوقت

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مجال تحديد الأهداف

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مجال تحديد الأهداف) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مجال تحديد الأهداف

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أُحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	0.640	0.001
2	أقوم بكتابة أهدافي بنفسي في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط عملية تنفيذية كافية لإنجاز الغايات و تحديد موعد انجازها و الالتزام بالخطط الموضوعة لهذا الغرض .	0.596	0.002
3	أُطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رُؤية واضحة لعملي وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح.	0.791	0.000
4	أضع إجراءات تنظيمية وأساليب إدارية مُتنوعة لجعل وظيفتي وأهدافي واستراتيجياتي وغاياتي واقعية وفعّالة يمكن قياسها وتحقيقها بكفاءة.	0.720	0.000
5	أُغير وأُحسن في أهدافي ونشاطاتي وطرق أدائها لتكون فعّالة.	0.696	0.000
6	أُنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق والنشاطات الموجودة لدي.	0.572	0.003

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أخصص وقتاً كافياً للتخطيط والتطوير في عملي بوضع الخطط (اليومية والأسبوعية والشهرية)	0.651	0.000
2	أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع	0.710	0.000
3	أُطبق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية بالتخطيط لتوزيع وقتي المصروف على مهامي ونشاطاتي بشكل دائم وواقعي وفق الأولويات والخطط والمهام والإجراءات الموضوعة.	0.649	0.000
4	أطور قوائم واقعية لتوزيع وقتي على نشاطاتي ومهامي حسب أهميتها بتحديد اللازم منه لكل عمل أقوم به دون الإفراط أو التقليل منه.	0.757	0.000
5	أنجز قائمة أعمالي اليومية في الأوقات المحددة ما أمكن	0.542	0.006
6	أتأكد من أن الساعة الأولى من عملي اليومي منتجة.	0.668	0.000
7	استعمل وقتي بفعالية عند تحقيق أهدافي ومهامي وإنجاز أعمالي المهمة والصعبة.	0.569	0.003
8	اتخذ الإجراءات الاحترازية لإعلاء قيمة وقتي وتوفيره بعد ابتكار واستثمار لوقت الآخرين وطرق ناجحة استخدموها.	0.601	0.001
9	أسعى لتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات ، و عدم تأجيل اتخاذ القرار اللازم لانجاز المهام	0.459	0.021
10	أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني على مفكرتي اليومية.	0.721	0.000
11	أعمل ما أمكن على تقليل فرص إضاعة الوقت	0.640	0.001
12	أُقلل من أوقات المُدخلات أو المُخرجات المصروفة في كتابة المذكرات أو التقارير	0.628	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مجال البريد والمذكرات والاتصالات

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مجال البريد والمذكرات والاتصالات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : مجال البريد والمذكرات والاتصالات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أُقرر مع من أتكلم وكم من الوقت سيستغرق ذلك.	0.458	0.021
2	أُحاول عدم الإجابة على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم يخص العمل	0.532	0.006
3	أُخطط وأنظم واستخدم طرقاً فعالة محاولاً لأن تكون اتصالاتي واضحة	0.766	0.000
4	احدد وقت للاتصالات و لا ارد على جميع المكالمات	0.400	0.047
5	أُحاول أن تكون وسيلتي الرئيسة في الاتصالات الكلمات فأتحدث وأكتب بإيجاز.	0.607	0.001
6	أُقوم بتحديث اتصالاتي وجدولتها باستخدام التقنية الحديثة المتوفرة والتعليمات الضرورية.	0.606	0.001
7	أنتهي من بريدي الوارد وأوراقي عن طريق وضعها في ملف خاص لمتابعتها أو البت فيها مرة واحدة وعدم تنحيتها جانباً على المكتب خاصة وقت مغادرتي.	0.540	0.005
8	أُحاول إيجاد التنسيق ووسائل اتصال (كتابية–هاتفية) جيدة ومناسبة بين كل من له علاقة رسمية بالعمل لزيادة سرعة انجاز المعاملات	0.530	0.006
9	استخدم الكمبيوتر ونظم التوثيق الحديثة، والانترنت، ونماذج جاهزة في مراسلاتي وكتابة مذكراتي ، وتخصيص ملف لمتابعة المراسلات	0.489	0.013
10	أقوم بتنظيم مكتبي وترتيب ملفاتي وإتلاف ما لا حاجة له .	0.556	0.004
11	أنتظم في الحضور والمغادرة	0.536	0.006

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مجال المهام والأعمال والنشاطات

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مجال المهام والأعمال والنشاطات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : مجال المهام والأعمال والنشاطات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أُسجل كافة نشاطاتي التي أمارسها بعد تحليل الوقت المستخدم فيها حتى أُبين علاقتها بتحقيق أهدافي الموضوعة.	0.411	0.041
2	أقوم بدراسة ومعرفة وتنظيم وتقليل الفعاليات والمهام والنشاطات الروتينية غير المناسبة وذات الأهمية والقيمة المنخفضة والتي تُضيع وقتي وتعوق عملي (بتطبيق مبدأ التحكم بالمعوقات) لأتخلص منها.	0.468	0.018
3	أجدول مهامي ومسؤولياتي وأهدافي وفعالياتي ونشاطاتي الضرورية وأهميتها التي سأقوم بتنفيذها فوراً والوقت اللازم لإنجازها على جدول أعمال يومي مرن مبني على الأولويات.	0.791	0.000
4	أُنفذ مهامي ونشاطاتي بشكل فعال بعد جدولتها حسب الأولوية لها من خلال ملاءمتها لتحقيق أهدافي والمواعيد الموضوعة ضمن خطتي.	0.631	0.001
5	أنجز أعمالي ومهامي ونشاطاتي المخطط لها قبل الانتقال إلي مهمة جديدة	0.422	0.035
6	ألتزم بوضع جدول عمل يومي مرتباً حسب الأولوية	0.580	0.002
7	أتجنب الأعمال ذات طابع شخصي ما أمكن	0.570	0.003
8	أعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	0.641	0.001
9	أضع إجراءات متبعة لإنهاء وتقليل الأعمال المتكررة.	0.525	0.007
10	أُشرف على جميع الأعمال المتعلقة لعملي ونتائجها	0.658	0.000
11	أقوم بتجميع المهام المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد	0.635	0.001
12	أُقلل من المهام الروتينية مع إعطائها الوقت الذي تستحقه فقط	0.580	0.002
13	أوزع المهام الكثيرة والصعبة إلى أجزاء صغيرة سهلة التنفيذ	0.755	0.000
14	أؤجل الأعمال التي يصعب انجازها ، و استثني المهام و النشاطات الغير ضرورية	0.404	0.045
15	أبحث عن طرق أفضل لأداء المهمات الضرورية	0.498	0.011
16	أتعلم متى أتوقف إن لم أجد جواباً وأوجز في إجاباتي و اخصص وقت للتفكير	0.714	0.000
17	أُدرك واجبات وظيفتي	0.628	0.001
18	أُحاول توفير ظروف عمل جيدة بللحصول على صلاحياتٍ أكبر والابتعاد عن الروتين والتفاصيل السطحية فيه.	0.450	0.024

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات)

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور **الخامس** (مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشارك في التخطيط للاجتماعات مسبقاً و أضع خطة مسبقة لتحديد الاجتماع	0.454	0.023
2	أعطي اهتماما للاجتماعات الضرورية	0.525	0.007
3	وضع جدول زمني لمناقشة موضوعات الاجتماع	0.665	0.000
4	أُساهم وأشارك في قيادة الاجتماعات بفاعلية وديمقراطية	0.707	0.000
5	أُحاول التقليل من المحادثات الكلامية واللقاءات السريعة لتبادل المعلومات.	0.432	0.031
6	أُساهم في التقليل من عدد ومدة الاجتماعات غير الضرورية وغير المخطط لها مسبقاً.	0.617	0.001
7	أساهم في إُكمال النقاط المطروحة خلال الاجتماع	0.499	0.011
8	أُنظم عملية المراجعة واستقبال المراجعين والمسؤولين.	0.654	0.000
9	أُنظم عملية الرد على الاستفسارات والمقابلات مع تقليل المفاجئ منها.	0.815	0.000
10	أُساعد في التحقق من سير العمل وتنفيذه وفقاً للتخطيط والأولويات	0.840	0.000
11	أُحاول تقديم الإرشادات وفق برنامج العمل اليومية	0.785	0.000
12	أساعد على المساعدة في وضع معايير أداء محددة تبين مستوى الأداء المرغوب لكل من الموظفين	0.532	0.006
13	أُشجع على إنفاق وقتاً كافياً للتطوير والنمو علمياً و سلوكيا	0.627	0.001
14	أوزع العمل على الموظفين حسب اختصاصهم وميولهم	0.524	0.007

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور **السادس** (مجال التفويض للسلطة والصلاحيات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (15)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أكون قادراً على الإجابة وأتوقف إن لم أجد جواباً.	0.424	0.035
2	أقوم بإدراك واجبات وظيفتي ومسؤولياتي وسلطتي ودوري في الإطار المرسوم لي.	0.489	0.013
3	أُعد خطة يومية وأسبوعية ومحددة مع تحديد الأدوار و الأولويات للأعمال التي يمكن تفويضها.	0.541	0.005
4	أحرص على وجود تدريب للموظفين لإعدادهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وفق برنامج محدد	0.572	0.003
5	أقيم الأولويات وتوضيح لأهداف المهام وتخصيص الوقت المناسب لها.	0.591	0.002
6	أشجع على تفويض بعض الأعمال الروتينية للآخرين بالتناوب في تمثيل عقد الاجتماعات وبشكل دوري	0.448	0.025
7	أُساهم في التأكد من فهم وقدرة من فوّض إليهم الصلاحيات؛ ليكون تفويضاً فعالاً.	0.761	0.000
8	أُفوض بعض المهام للموظفين لسرعة انجاز و تحمل المسؤولية	0.752	0.000
9	أنظم السجلات والمستندات الإدارية والمحافظة عليها بشكل منتظم ومبسط	0.825	0.000
10	أساهم في انجاز المهام الإدارية	0.806	0.000
11	أُساعد في بناء جدول طوارئ في حال غياب عدد من الموظفين وتقليل الأحداث التي تحدث داخل المكتب	0.579	0.002
12	أعمل بجد لتوفير كافة مُتطلبات العمل المادية والبشرية اللازمة وفق برنامج مُحدد مسبقاً.	0.768	0.000
13	استعمل الكمبيوتر والوسائل الحديثة ونظام حفظ المعلومات ونُظم التوثيق الحديثة للبحث عن الوثائق أو الملفات التي أحتاج إليها أو تخزينها.	0.644	0.001
14	لا أجد صعوبة في العثور على الوثائق أو الملفات لأنني أستعمل الكمبيوتر ونُظم التوثيق	0.814	0.000
15	القدرة على التصدي للمتغيرات المفاجئة و الغير متوقعة	0.675	0.000
16	أُعزز سياسة الباب المفتوح لتحقيق الجدوى من أهدافي بفعالية.	0.515	0.008
17	أعد تقريراً شاملاً يوضح واقع العمل شهرياً.	0.424	0.035

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: المجال الإنساني

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **الجزء الثالث (المجال الإنساني)** والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (16)

الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: المجال الإنساني

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أُحاول الوقوف على نقاط الضعف، ومدى الضغوط التي أتعرض لها، أثناء إنجاز أعمالي ونشاطاتي ومهامي؛ حتى أنظم إنجازها في أوقاتها المحددة لأتجنب البرنامج المكثف.	0.583	0.002
2	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي لتقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل	0.507	0.010
3	أعمل على تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل وبين المجتمع المحلي	0.786	0.000
4	أساهم في إنفاق وقتاً كافياً لمعالجة المشكلات داخل العمل	0.744	0.000
5	أشجع الموظفين وأساعدهم في تنفيذ اقتراحاتهم ومشاريعهم	0.500	0.011
6	أحاول التقليل من عدد الزيارات غير المتوقعة ومدتها	0.604	0.001
7	أُمارس القيادة الديمقراطية في تعاملي مع الآخرين	0.587	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل محور اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الجزء	المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	0.840	0.000
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	0.828	0.000
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	0.793	0.000
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	0.755	0.000
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	0.913	0.000
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	0.829	0.000
الثالث		المجـــال الإنساني	0.640	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (18) يبين أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبيا لفقرات الاستبيان وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة " 0.8549" باستخدام طريقة التجزئة النصفية مما يطمئن الباحثة من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث

جدول رقم (18)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الجزء	المحور	عنوان المحور	التجزئة النصفية			
			عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	6	0.7296	0.8436	0.000
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	12	0.7525	0.8588	0.000
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	11	0.6924	0.8182	0.000
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	18	0.7895	0.8824	0.000
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	14	0.7758	0.8737	0.000
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	17	0.6881	0.8152	0.000
جميع فقرات الجزء الثاني			78	0.7005	0.8239	0.000
الثالث	**المجال الإنساني**		7	0.7338	0.8465	0.000
جميع الفقرات			85	0.7465	0.8549	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (19) أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد بلغ المعدل العام لثبات جميع فقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ " 0.8925" مما يطمئن الباحثة من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث

جدول رقم (19)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	6	0.8678
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	12	0.8896
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	11	0.8391
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	18	0.9157
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	14	0.9057
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	17	0.8425
		جميع فقرات الجزء الثاني	78	0.8539
الثالث		المجال الإنساني	7	0.8768
		جميع الفقرات	85	0.8925

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1 –النسب المئوية والتكرارات

2 –اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

3 –معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

4 –معادلة سبيرمان براون للثبات

5 –اختبار كولومجروف–سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

6 –اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

7 –اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين (الجنس)

8 –T اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر(المؤهل العلمي ، العمر ، سنوات الخبرة، عدد الدورات في مجال العمل)

9 –اختبار شفيه للفروق المتعددة بين متوسطات العينات

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (20) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (20)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	6	1.159	0.136
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	12	0.812	0.525
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	11	0.597	0.868
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	18	0.590	0.877
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	14	0.574	0.897
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	17	0.802	0.542
		جميع فقرات الجزء الثاني	78	0.492	0.969
الثالث		**المجال الإنساني**	7	0.693	0.722
		جميع الفقرات	85	0.519	0.951

تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات :

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.00 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

❖ **تحليل فقرات الجزء الثاني: إدارة الوقت**

تحليل فقرات المجال الأول : مجال تحديد الأهداف

يبين الجدول رقم (21) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال الأهداف وتحديدها لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.25 – 4.42) ووزن نسبي (65.00 – 88.33) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مجال الأهداف) تساوي 3.98، والوزن النسبي يساوي **79.56%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على قدرة الموظفين العاملين في القنوات الفضائية على تحديد الأهداف بدقة مع إمكانية قياسها.

1. حصلت الفقرة رقم (5) القائلة " أُغير وأُحسن في أهدافي ونشاطاتي وطرق أدائها لتكون فعّالة " . على أعلى مرتبة بوزن نسبي (88.33%) و متوسط حسابي (4.42) مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن العينة قيد الدراسة لديها قدرة إبداعية في انجاز الأهداف المطلوبة وقد يعزى السبب في رأي الباحثة إلى :

- طبيعة العمل في المجال الإعلامي المرئي (القنوات الفضائية) حيث أن هناك هدف يجب أن يحقق من خلال انجاز البرامج في وقتها تبعاً للدورة البرامجية قيد التنفيذ ولكون العمل في هذا المجال إبداعيا أكثر منه عملا إداريا .
- حرص الموظفين على إنجاز الأهداف المراد تنفيذها منهم بسبب وجود نظم التحفيز المادية و المعنوية مما يخلق لديهم روح المثابرة لتحقيق الهدف المنشود .

2. حصلت الفقرة رقم (6) القائلة " أُنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق والنشاطات الموجودة لدي " ، على المرتبة الثانية بوزن نسبي (83.33%) ومستوى الدلالة (0.000) ، وهي اقل من(0.05) مما يدل على أن العاملين في القنوات الفضائية يوظفون كل الطاقات والنشاطات لإنجاز الأهداف في وقتها المحدد ، و قد يعزى الأمر من وجهة نظر الباحثة إلى :

- حرص موظفي القنوات الفضائية على إنجاز البرامج المطلوبة على أكمل وجه وفق الدورة البرامجية المعدة لبثها في الوقت المحدد .
- أن هناك 46.7 % من العينة قيد الدراسة قد حصلت على دورات تدريبية في فن إدارة الوقت واستثماره بصورة جيدة .
- الالتزام الموظفين بالأوامر التي تصدر من خلال الإدارات العليا لكل قناة وتنفيذها بدقة.
- وقد يكون السبب هو الرقابة الشديدة و المتابعة لهم من قبل الإدارة العليا .

3. حصلت الفقرة رقم (2) القائلة " لا أقوم بكتابة أهدافي بنفسي في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط عملية تنفيذية كافية لإنجاز الغايات و تحديد موعد انجازها والالتزام بالخطط الموضوعة لهذا الغرض " على آخر مرتبة حيث بلغ الوزن النسبي (65.00%) ومتوسط حسابي (3.25) ومستوى الدلالة (0.121) وهي اكبر من 0.05 و بالتالي فإن الفقرة غير دالة إحصائيا مما يدل على أن مفردات العينة قيد الدراسة ليس لديها رؤيا واضحة حول كتابة الأهداف ، وقد يعزى السبب في رأي الباحثة إلى وجود خطة معدة مسبقا من قبل الإدارة العليا وهي ما تسمى بالدورة البرامجية وهي ما يلتزم الموظفين بتنفيذها دون أي تعديل وفق الجدول الزمني المحدد سلفا .

وبشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تحديد الأهداف و القدرة على قياسها بوزن نسبي 79.56 % وذلك من خلال تحديدها بواقعية وبدقة ووضوح ، و تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بفاعلية ، ووضع رؤية واضحة للعمل وانجاز الأهداف المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات و النشاطات المتوفرة لديهم.

وترى الباحثة أن تحديد الأهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح هي من أهم مقومات الإدارة الفاعلة والناجحة للوقت ، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (العقيلي :2009 ،بمتوسط حسابي 3.14) (الأسطل ، 2009 بنسبة 82.53) ، (يوسف : 2006) ، (السلمي، 2008 بمتوسط حسابي 4.37) من حيث قدرة العاملين على تحديد الأهداف بدقة

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الأول(مجال الأهداف وتحديدها)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أُحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها	4.13	0.650	82.67	13.504	0.000
2	أقوم بكتابة أهدافي بنفسي في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط عملية تنفيذية كافية لإنجاز الغايات و تحديد موعد انجازها و الالتزام بالخطط الموضوعة لهذا الغرض .	3.25	1.230	65.00	1.574	0.121
3	أُطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رُؤية واضحة لعملي وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح.	3.95	0.872	79.00	8.440	0.000
4	أضع إجراءات تنظيمية وأساليب إدارية مُتنوعة لجعل وظيفتي وأهدافي واستراتيجياتي وغاياتي واقعية وفعّالة يمكن قياسها وتحقيقها بكفاءة.	3.95	0.910	79.00	8.087	0.000
5	أُغير وأُحسن في أهدافي ونشاطاتي وطرق أدائها لتكون فعّالة.	4.42	0.720	88.33	15.241	0.000
6	أُنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق والنشاطات الموجودة لدي.	4.17	0.806	83.33	11.211	0.000
	جميع الفقرات	3.98	0.556	79.56	13.619	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور الثاني: مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

يبين الجدول رقم (22) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال تخطيط الوقت وتنظيمه لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.02 – 4.25) ووزن نسبي (60.33 – 85.00) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مجال الوقت تخطيطه و تنظيمه) تساوي 3.77، والوزن النسبي يساوي 75.44% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة قيد الدراسة لها قدرة على تنظيم الوقت من خلال تخصيص وقتا كافيا للتنظيم والتطوير بوضع الخطط ، و تنفيذها حسب جدول زمني محدد ، وتخصيص الوقت حسب الأولوية في الخطط و المهام.

1. حصلت الفقرة رقم " 7 " القائلة " استعمل وقتي بفعالية عند تحقيق أهدافي ومهامي وإنجاز أعمالي المهمة والصعبة على أعلى مرتبة حيث بلغ الوزن النسبي (85.00%")ومتوسط حسابي (4.25) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن موظفي الفضائيات تستعمل وقتها بفعالية لتحقيق أهدافها ومهامها وإنجاز أعمالها المهمة والصعبة وتعزو الباحثة السبب إلى :
   - وعي العاملين بأهمية إدارة الوقت وينعكس ذلك على مدى تنظيمهم للعمل وفق جدول زمني محدد ، وحرصهم على تنفيذ الأعمال بوقتها المحدد .
   - التعاون و المتابعة من الإدارة العليا للقنوات الفضائية لانجازات المكاتب التابعة لها .
   - مراعاة الإدارة العليا لتوفير كل الإمكانات اللازمة لانجاز الأعمال في اقل وقت ممكن .
2. حصلت الفقرة رقم " 10 " القائلة : " لا أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني على مفكرتي اليومية " على ادني مرتبة حيث بلغ الوزن النسبي " 60.33%" ومتوسط حسابي (3.02) ومستوى الدلالة "0.910 " وهي اكبر من 0.05 وبالتالي فإن الفقرة غير دالة إحصائيا ، مما يدل على أن مفردات العينة لا تسجيل الوقت المستخدم وقد يعزى السبب إلى طبيعة الأحداث و الأخبار على الساحة الفلسطينية الغير مستقرة ومتغيرة بشكل مستمر فلا يوجد عندهم الوقت للتسجيل لان طبيعة عملهم هي متابعة أي حدث أينما وجد على مدار الساعة .

وقد توافقت هذه الفقرة مع كل من (الصوري 2008 بوزن نسبي 97.30) ، و(الأسطل 2009 بوزن نسبي 88.85)، (السلمي 2008 بمتوسط حسابي 4.56) و (العقيلي 2009 بمتوسط حسابي 4.64) .

3. بينما حصلت الفقرة رقم " 12 " القائلة : أُقلل من أوقات المدخلات أو المُخرجات المصروفة في كتابة المذكرات أو التقارير على مرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي " 66.00%" ومتوسط حسابي (3.30) ومستوى الدلالة "0.046 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن العاملين يصرفون جزءا لا يستهان به على

كتابة التقارير والمذكرات وقد يكون السبب انه يطلب من العاملين تقارير يومية بانجازاتهم للإدارة العليا بهدف تقييمهم .

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تنظيم الوقت من خلال تخصيص وقتا كافيا للتنظيم والتطوير بوضع الخطط ، و تنفيذ الخطط المحددة حسب جدول زمني محدد ، وتخصيص الوقت حسب الأولوية في الخطط و المهام بوزن نسبي 75.44% وذلك من خلال تنفيذهم الخطط حسب الجدول الزمني ، و تطبيق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية وبشكل واقعي ووفق الخطط و المهام و الإجراءات الموضوعة ، وتطويرهم لقوائم تتلاءم مع العمل على أرض الواقع دون الإفراط أو التقليل في الوقت المستغرق لكل مهمة ، و التأكد من الانجازات في الساعة الأولى من العمل اليومي ، و استعمال وقتهم بفاعلية و انجاز المهام المهمة و الصعبة ، والسعي لتوفير كافة المعلومات الكافية لاتخاذ القرار في وقته المحدد ومحاولتهم جاهدين لتقليل فرص إضاعة الوقت .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (السلمي ، 2008 بمتوسط حسابي 3.82) و(الصوري 2008 ، بوزن نسبي 96.4) (الشراري 2004 بنسبة 70%) ، (الراسبي 1999 بنسبة 59.6%) من حيث قدرة على تنظيم الوقت

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الثاني (مجال الوقت تخطيطه وتنظيمه)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أخصص وقتاً كافياً للتخطيط والتطوير في عملي بوضع الخطط (اليومية والأسبوعية والشهرية)	3.62	1.091	72.33	4.380	0.000
2	أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع	3.63	0.938	72.67	5.229	0.000
3	أُطبق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية بالتخطيط لتوزيع وقتي المصروف على مهامي ونشاطاتي بشكل دائم وواقعي وفق الأولويات والخطط والمهام والإجراءات الموضوعة.	3.93	0.899	78.67	8.038	0.000
4	أطور قوائم واقعية لتوزيع وقتي على نشاطاتي ومهامي حسب أهميتها بتحديد اللازم منه لكل عمل أقوم به دون الإفراط أو التقليل منه.	3.77	0.871	75.33	6.820	0.000
5	أنجز قائمة أعمالي اليومية في الأوقات المحددة ما أمكن	4.15	0.847	83.05	10.450	0.000
6	أتأكد من أن الساعة الأولى من عملي اليومي منتجة.	3.80	1.022	76.00	6.065	0.000
7	استعمل وقتي بفعالية عند تحقيق أهدافي ومهامي وإنجاز أعمالي المهمة والصعبة.	4.25	0.680	85.00	14.247	0.000
8	اتخذ الإجراءات الاحترازية لإعلاء قيمة وقتي وتوفيره بعد ابتكار واستثمار لوقت الآخرين وطرق ناجحة استخدموها.	3.75	0.985	75.00	5.898	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	أسعى لتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات ، و عدم تأجيل اتخاذ القرار اللازم لانجاز المهام	4.13	0.833	82.67	10.540	0.000
10	أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني على مفكرتي اليومية.	3.02	1.142	60.33	0.113	0.910
11	أعمل ما أمكن على تقليل فرص إضاعة الوقت	3.92	0.829	78.33	8.561	0.000
12	أُقلل من أوقات المُدخلات أو المُخرجات المصروفة في كتابة المذكرات أو التقارير	3.30	1.139	66.00	2.039	0.046
	جميع الفقرات	3.77	0.532	75.44	11.244	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور الثالث: مجال البريد والمذكرات والاتصالات

يبين الجدول رقم (23) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال البريد و المذكرات والاتصالات لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.03 – 4.32) ووزن نسبي (60.67 – 86.33) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مجال البريد و المذكرات والاتصالات) تساوي (3.79)، والوزن النسبي يساوي 75.73% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة قيد الدراسة لها قدرة استخدام الاتصالات بطريقة فعالة ودون أن يكون هناك إهدارا لوقت العمل ، كما أن لهم القدرة على تنظيم ملفاتهم بصورة يسهل التعامل معها عند الحاجة لاستخدامها .

1. حصلت الفقرة رقم " 10 " القائلة : " أقوم بتنظيم مكتبي وترتيب ملفاتي وإتلاف ما لا حاجة له " على أعلى مرتبة حيث بلغ الوزن النسبي " 86.33%" ومتوسط حسابي (4.32) ومستوى الدلالة "0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة قيد الدراسة لها قدرة واضحة على تنظيم مكان عملها (المكتب) وترتيب ملفاتها بصورة دقيقة وحفظا صحيحا للمعاملات الإدارية داخل الملفات لتسهيل الوصول إليها وقت الحاجة بأسرع وقت هذا يعد استثمارا جيدا لوقت العاملين ، وقد يعزى السبب حسب رأي الباحثة أن العاملين في القنوات الفضائية يملكون الوعي لأهمية الأرشفة (تنظيم الملفات) بصورة جيدة بسبب أن طريقة الاتصال مع الإدارة العليا لهذه القنوات غالبا ما يكون عن طريق الورق والفاكسات

2. حصلت الفقرتين رقم " 1 " و " 4 " القائلتين : " أُقرر مع من أتكلم وكم من الوقت سيستغرق ذلك." و"احدد وقت للاتصالات ولا أرد على جميع المكالمات " على أدنى مرتبتين على التوالي .

– بلغ الوزن النسبي للفقرة 4 " 60.67%" ومتوسط حسابي (3.03) ومستوى الدلالة " 0.859 " وهي اكبر من 0.05 أي أن الفقرة غير دالة إحصائيا مما يدل على أن مفردات العينة قيد الدراسة ليس لها القدرة على تحديد وقتا معينا للاتصالات وتجيب على أي اتصال وارد

– بينما بلغ الوزن النسبي للفقرة (1) " 67.33%" ومتوسط حسابي (3.37) ومستوى الدلالة " 0.014 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة ليس لها قدرة كافية على تنظيم مكالماتها و كمية الوقت المستغرق في كل مكالمة ويعود السبب في اعتقاد الباحثة في تدني هاتين الفقرتين إلى :

- لطبيعة العمل في المجال الإعلامي انه لا يحكمه أو يربطه وقت معين و يمكن أن يرد أي اتصال يحمل خبرا معينا لمتابعته لحظيا .
- ضعف التخطيط في تخصيص وقت محدد لاستخدام الهاتف يعزى إلى قلة الخبرة لدى العاملين من جهة وعدم تفويض السكرتارية لهذه المهمات من جهة أخرى

اختلفت هذه الفقرة مع دراسة (السلمي، 2004 بمتوسط حسابي 3.75) ، و(الراسبي 1999،) حيث كان نسبة استهلاك الوقت في المكالمات تعادل 1.64% و(السالم ، 1989) حيث كانت نسبة استهلاك الوقت في المكالمات تعادل 1.15% .

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على استخدام الاتصالات بطريقة فعالة ودون أن يكون هناك إهدارا لوقت العمل ، كما أن لهم القدرة على تنظيم ملفاتهم بصورة يسهل التعامل معها عند الحاجة لاستخدامها . بوزن نسبي 75.73% وذلك من خلال قدرتهم على التحدث بإيجاز وترتيب ملفات البريد الوارد بطريقة صحيحة وعدم تأجيل البث في محتواها ، وإيجاد طرق تنسيق ووسائل اتصال مناسبة لزيادة سرعة انجاز الأعمال واستخدام الأجهزة الحديثة والكمبيوتر ونظم التوثيق الحديثة وتنظيم العمل المكتبي والالتزام بمواعيد الدوام الرسمية الحضور و المغادرة من العمل .

لقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (السلمي 2008 بمتوسط 4.13) واختلفت مع دراسة كل من (العقيلي 2009 بمتوسط 2.94) و (دياز 1994) التي أثبتت أن معظم الوقت يستنفذ في الأعمال الكتابية والإدارية ، ودراسة (بليندیغر وسنايبس 1996) التي أظهرت أن 44% من الوقت المصروف يكون على الأعمال المكتبية ، و(يوسف 2003) الذي وجد آن معدل صرف الوقت على الأعمال المكتبية ومتابعة السجلات أخذت كمية كبيرة توافقت الدراسة مع كل من دراسة (الأسطل 2009 بوزن نسبي 62.89 %) ، (الشراري ، 2004) حيث كان أعلى المهام استهلاكا للوقت هي المكالمات الهاتفية بنسبة 4.7% و (يوسف ،2003) .

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الثالث (مجال البريد والمذكرات والاتصالات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أقرر مع من أتكلم وكم من الوقت سيستغرق ذلك.	3.37	1.119	67.33	2.537	0.014
2	أحاول عدم الإجابة على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم يخص العمل	3.62	1.263	72.33	3.781	0.000
3	أخطط وأنظم واستخدم طرقاً فعالة محاولاً لأن تكون اتصالاتي واضحة	4.27	0.778	85.33	12.607	0.000
4	احدد وقت للاتصالات و لا ارد على جميع المكالمات	3.03	1.449	60.67	0.178	0.859
5	أحاول أن تكون وسيلتي الرئيسة في الاتصالات الكلمات فأتحدث وأكتب بإيجاز.	3.75	1.019	75.00	5.702	0.000
6	أقوم بتحديث اتصالاتي وجدولتها باستخدام التقنية الحديثة المتوفرة والتعليمات الضرورية.	3.58	1.124	71.67	4.019	0.000
7	أنتهي من بريدي الوارد وأوراقي عن طريق وضعها في ملف خاص لمتابعتها أو البت فيها مرة واحدة وعدم تنحيتها جانباً على المكتب خاصة وقت مغادرتي.	3.58	1.109	71.67	4.074	0.000
8	أحاول إيجاد التنسيق ووسائل اتصال (كتابية-هاتفية) جيدة ومناسبة بين كل من له علاقة رسمية بالعمل لزيادة سرعة انجاز المعاملات	3.80	0.860	76.00	7.209	0.000
9	استخدم الكمبيوتر ونظم التوثيق الحديثة، والانترنت، ونماذج جاهزة في مراسلاتي وكتابة مذكراتي ، وتخصيص ملف لمتابعة المراسلات	4.07	1.071	81.33	7.711	0.000
10	أقوم بتنظيم مكتبي وترتيب ملفاتي وإتلاف ما لا حاجة له .	4.32	0.813	86.33	12.547	0.000
11	أنتظم في الحضور والمغادرة	4.27	0.841	85.33	11.666	0.000
	جميع الفقرات	3.79	0.553	75.73	11.014	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور الرابع: مجال المهام والأعمال والنشاطات

يبين الجدول رقم (24) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال المهام والأعمال والنشاطات لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.28 – 4.48) ووزن نسبي (65.67– 89.67) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (4.05)، والوزن النسبي يساوي 80.93% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة قيد الدراسة لها قدرة على جدولة المهام والمسؤوليات والأهداف والفعاليات والنشاطات الضرورية بفعالية عالية

1. حصلت الفقرة رقم " 17 " القائلة : " أُدرك واجبات وظيفتي " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي " 89.67%" ومتوسط حسابي (4.48) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة محل البحث تولي اهتماما كبيرا لعملية لتنفيذ الواجبات و المهام الموكلة لهم و تعتقد الباحثة أن

السبب يعود إلى أن هذه المهام لها وقت محدد لبثها على الشاشة و هي أساس العمل في مجال الإعلام المرئي .

2. بينما حصلت الفقرة رقم " 1" القائلة : أُسجل كافة نشاطاتي التي أمارسها بعد تحليل الوقت المستخدم فيها حتى أُبين علاقتها بتحقيق أهدافي الموضوع ة على مرتبة متدنية حيث بلغ الوزن النسبي " 65.67%" ومتوسط حسابي (3.28) ومستوى الدلالة " 0.043" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة ليس لديها القدرة الكافية على تحليل الوقت المستخدم وربطها بالهدف منها و تحديد الأخطاء التي تقع خلال تنفيذ المهمة لتجنبها في المستقبل و قد يعزى السبب في رأي الباحثة إلى قلة الخبرة الإدارية لدى العاملين في القنوات الفضائية بالإضافة إلى افتقار العاملين إلى المعلومات الأساسية عن منهجية إدارة الوقت .

اختلفت هذه الفقرة من الدراسة مع دراسة كل من (العقيلي 2009 بمتوسط حسابي 4.52) ، (الهور 2006 بمتوسط حسابي 4.02)

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على جدولة المهام والمسؤوليات والأهداف والفعاليات والنشاطات الضرورية بفعالية عالية بوزن نسبي 80.93% وذلك من خلال إدراكهم لواجبات عملهم و تقليل المهام والنشاطات الروتينية وجدولتها حسب الأولويات ، وتنفيذ كافة النشاطات المجدولة بحسب أهميتها و أولويتها و تحقيق الأهداف ضمن المواعيد المحددة لها ، و انجاز النشاطات والمهمات الموضوعة قبل الانتقال لمهام جديدة ، وتجنب الأعمال ذات الطابع الشخصي بقدر المستطاع ، والاهتمام بإزالة معوقات العمل قبل البدء بالنشاط ، وتوزيع المهام و الصعبة و تجزيئها لمهام اصغر لسرعة انجازها ،وتوفير ظروف عمل جيدة بالابتعاد عن الأعمال الروتينية .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (العقيلي 2009 بمتوسط حسابي 4.58) و كانت قريبة من دراسة (السلمي 2004 بمتوسط 3.89) ، (الأسطل 2009 ، بنسبة 84.68) و (الرشيد 2003 بمتوسط حسابي 4.29) .

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور الرابع (مجال المهام والأعمال والنشاطات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أسجل كافة نشاطاتي التي أمارسها بعد تحليل الوقت المستخدم فيها حتى أُبين علاقتها بتحقيق أهدافي الموضوعة.	3.28	1.059	65.67	2.072	0.043
2	أقوم بدراسة ومعرفة وتنظيم وتقليل الفعاليات والمهام والنشاطات الروتينية غير المناسبة وذات الأهمية والقيمة المنخفضة والتي تُضيع وقتي وتعوق عملي (بتطبيق مبدأ التحكم بالمعوقات) لأتخلص منها.	3.68	0.911	73.67	5.809	0.000
3	أجدول مهامي ومسؤولياتي وأهدافي وفعالياتي ونشاطاتي الضرورية وأهميتها التي سأقوم بتنفيذها فوراً والوقت اللازم لإنجازها على جدول أعمال يومي مرن مبني على الأولويات.	4.43	5.293	88.67	2.098	0.040
4	أنفذ مهامي ونشاطاتي بشكل فعال بعد جدولتها حسب الأولوية لها من خلال ملاءمتها لتحقيق أهدافي والمواعيد الموضوعة ضمن خطتي.	4.00	0.883	80.00	8.772	0.000
5	أنجز أعمالي ومهامي ونشاطاتي المخطط لها قبل الانتقال إلي مهمة جديدة	4.08	0.787	81.67	10.657	0.000
6	ألتزم بوضع جدول عمل يومي مرتباً حسب الأولوية	3.90	0.969	78.00	7.194	0.000
7	أتجنب الأعمال ذات طابع شخصي ما أمكن	3.95	0.910	79.00	8.087	0.000
8	أعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات	4.32	0.701	86.33	14.551	0.000
9	أضع إجراءات متبعة لإنهاء وتقليل الأعمال المتكررة.	4.03	0.823	80.67	9.729	0.000
10	أشرف على جميع الأعمال المتعلقة لعملي ونتائجها	4.30	0.591	86.00	17.042	0.000
11	أقوم بتجميع المهام المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد	4.20	0.860	84.00	10.813	0.000
12	أقلل من المهام الروتينية مع إعطائها الوقت الذي تستحقه فقط	4.05	0.811	81.00	10.023	0.000
13	أوزع المهام الكثيرة والصعبة إلى أجزاء صغيرة سهلة التنفيذ	3.87	0.982	77.33	6.834	0.000
14	أؤجل الأعمال التي يصعب انجازها ، و استثني المهام و النشاطات الغير ضرورية	3.60	1.153	72.00	4.032	0.000
15	أبحث عن طرق أفضل لأداء المهمات الضرورية	4.30	0.619	86.00	16.270	0.000
16	أتعلم متى أتوقف إن لم أجد جوابا وأوجز في إجاباتي و اخصص وقت للتفكير	4.05	0.852	81.00	9.544	0.000
17	أدرك واجبات وظيفتي	4.48	0.537	89.67	21.416	0.000
18	أحاول توفير ظروف عمل جيدة بالحصول على صلاحياتٍ أكبر والابتعاد عن الروتين والتفاصيل السطحية فيه.	4.30	0.696	86.00	14.463	0.000
	جميع الفقرات	4.05	0.515	80.93	15.733	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور الخامس: مجـــال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

يبين الجدول رقم (25) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال المهام والأعمال والنشاطات لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.52 – 4.43) ووزن نسبي (70.33– 88.67) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.90)، والوزن النسبي يساوي 78.08 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة قيد الدراسة تعطي أهمية لمجال الاجتماعات و اللقاءات ولعل السبب يرجع إلى طبيعة العمل الإعلامي انه عمل جماعي

1. حصلت الفقرة رقم " 2 " القائلة : أعطي اهتماما للاجتماعات الضرورية على مرتبة متقدمة حيث بلغ الوزن النسبي " 88.67%" و متوسط حسابي (4.43) ومستوى الدلالة "0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة قيد الدراسة تلتزم بحضور الاجتماعات الضرورية حيث أن كثير من هذه الاجتماعات يتم خلالها توزيع المهام الموكلة وقد اختلفت هذه الفقرة مع (الشراري ، 2004) حيث أوضح أن نسبة الوقت المصروف على الاجتماعات لا يتعدى 0.3% من وقت الدوام.
2. بينما حصلت الفقرتين رقم " 8 " ورقم 9 " على أدنى مرتبتين حيث بلغ الوزن النسبي ومتوسط حسابي على الترتيب " 70.67%" و " 70.33%" ، (3.53) و (3.52) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود التنظيم بمستوى متوسط لدى أفراد العينة عند حضور الاجتماعات وقد يعزى السبب لأن غالبا ما تكون الاجتماعات طارئة و غير معد لها وعدم وضوح أسباب الاجتماع في أغلب الأحيان نتيجة لطبيعة عمل القنوات الفضائية أنها تكون وفق الحدث الحاصل على الأرض ، فحسب خبرتي كعاملة في هذا المجال كثيرا ما تتغير أهداف الاجتماعات لحظيا بسبب كل ما هو مستجد على الساحة .

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية تعطي أهمية لمجال الاجتماعات واللقاءات بوزن نسبي 78.08% وذلك من خلال إعطاء الاهتمام للاجتماعات الضرورية ، والمشاركة في التخطيط لها بشكل مسبق والمساهمة في قيادة الاجتماعات بديمقراطية و فاعلية ، ووضعهم لمعايير أداء محددة تبين المستوى المطلوب لكل موظف ، واستثمار الوقت بشكل جيد في التطوير العلمي ، وتوزيع العمل بين الموظفين على حسب اختصاصهم وتنظيم لقاءات الزوار والضيوف والمسئولين وتقليل من المقابلات المفاجئة . وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الأسطل ، 2009 بوزن نسبي 83.80) و(السلمي ، 2004 بمتوسط 4.37) و (العقيلي ، 2009 بمتوسط 3.11) من حيث إعطائهم الأهمية لمحور الاجتماعات

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المحور الخامس (مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أشارك في التخطيط للاجتماعات مسبقاً و أضع خطة مسبقة لتحديد الاجتماع	3.85	0.936	77.00	7.037	0.000
2	أعطي اهتماما للاجتماعات الضرورية	4.43	0.722	88.67	15.383	0.000
3	وضع جدول زمني لمناقشة موضوعات الاجتماع	3.97	0.956	79.33	7.832	0.000
4	أُساهم وأشارك في قيادة الاجتماعات بفاعلية وديمقراطية	3.95	0.891	79.00	8.258	0.000
5	أُحاول التقليل من المحادثات الكلامية واللقاءات السريعة لتبادل المعلومات.	3.82	0.911	76.33	6.943	0.000
6	أُساهم في التقليل من عدد ومدة الاجتماعات غير الضرورية وغير المخطط لها مسبقاً.	3.72	0.940	74.33	5.903	0.000
7	أساهم في إُكمال النقاط المطروحة خلال الاجتماع	4.05	0.790	81.00	10.291	0.000
8	أُنظم عملية المراجعة واستقبال المراجعين والمسؤولين.	3.53	0.929	70.67	4.446	0.000
9	أُنظم عملية الرد على الاستفسارات والمقابلات مع تقليل المفاجئ منها.	3.52	0.965	70.33	4.146	0.000
10	أُساعد في التحقق من سير العمل وتنفيذه وفقاً للتخطيط والأولويات	3.98	0.911	79.67	8.359	0.000
11	أُحاول تقديم الإرشادات وفق برنامج العمل اليومية	3.97	0.863	79.33	8.677	0.000
12	أساعد على المساعدة في وضع معايير أداء محددة تبين مستوى الأداء المرغوب لكل من الموظفين	3.92	0.889	78.33	7.991	0.000
13	أُشجع على إنفاق وقتاً كافياً للتطوير والنمو علمياً وسلوكيا	3.95	0.891	79.00	8.258	0.000
14	أوزع العمل على الموظفين حسب اختصاصهم وميولهم	4.02	0.991	80.34	7.881	0.000
	جميع الفقرات	3.90	0.486	78.08	14.400	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات المحور السادس: مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

يبين الجدول رقم (26) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال المهام والأعمال والنشاطات لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.52 – 4.43) ووزن نسبي (70.33– 88.67) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.92)، والوزن النسبي يساوي 78.32 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود تفويض للسلطة وبعض الصلاحيات للموظفين

1. حصلت الفقرة رقم " 13 " على المرتبة الاولى بوزن نسبي " 88.67%" ومتوسط حسابي (4.43) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة ترى بشكل كبير انه يوجد استثمار للإمكانيات المادية مثل استعمال الكمبيوتر والوسائل الحديثة ونظام حفظ المعلومات ونُظم التوثيق الحديثة للبحث عن الوثائق أو الملفات التي أحتاج إليها أو تخزينها " وتعزو الباحثة السبب إلى أن طبيعة العمل في مجال الإعلام المرئي تعتمد على السرعة في نقل الحدث و اخذ الإخبار آو الصور حصريا ليكون للقناة الصدارة ، بالإضافة إلى أن هذا العمل شهد تطورا كبيرا من الناحية التكنولوجية .
2. بينما حصلت الفقرة رقم " 6 " القائلة " أشجع على تفويض بعض الأعمال الروتينية للآخرين بالتناوب في تمثيل عقد الاجتماعات وبشكل دوري " على مرتبة متدنية حيث بلغ الوزن النسبي" 73.67%" ومتوسط حسابي (3.86) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة ترى أنه يوجد تفويض للأعمال الأقل أهمية (الروتينية) ،
3. وكانت الفقرة رقم " 17 " الأدنى مرتبة القائلة " أعد تقريراً شاملاً يوضح واقع العمل شهرياً " . بلغ الوزن النسبي " 72.33%" ومتوسط حسابي (3.52) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة تعطي تقريرا شاملا للإدارة العليا بإنجازاتها شهريا و تعزو الباحثة السبب إلى اعتقادها بأن العمل في مجال الإعلام المرئي يظهر جليا على الشاشة ، هل تم بث العمل المطلوب أو لم يتم .

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على استخدام التفويض للسلطة وبعض الصلاحيات 78.32% وذلك من خلال إدراكهم لواجبات وظائفهم ومسؤولياتهم و نطاق سلطاتهم ودورهم في العمل ، و تحديدهم للأعمال التي يستطيعون تفويضها ، و حرصهم على تدريب الموظفين وفق برنامج محدد للمشاركة في اتخاذ القرار ، و تشجيعهم لتفويض الأعمال الروتينية بالتناوب في عقد الاجتماعات

و بشكل دوري ، وتنظيم السجلات الإدارية بشكل مبسط ، ووضع جدول مهام للطوارئ في حال غياب احد الموظفين وقدرتهم على التصدي للمتغيرات ، و إعدادهم لتقارير شهرية لواقع العمل وقدرتهم على الإجابة على أي تساؤل . توافقت الدراسة مع دراسة كل من (العقيلي ، 2009 بمتوسط حسابي 4.11) ، اتفقت إلى حد ما مع دراسة (السلمي ، 2004 بمتوسط حسابي 4.16) حيث أخذت مهمة استثمار الإمكانات المادية المرتبة التاسعة . وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة (السالم ، 1989 احتل المرتبة الثالثة من حيث نسبة صرف الوقت) ودراسة (السلمي ، 2004 بمتوسط 4.14) التي أعطت لتفويض الصلاحيات المرتبة الحادية عشر (الصوري ، 2008) ، (يوسف ، 2003) و(يوسف ، 2006) وتعد هذه الطريقة من أهم أساليب الإدارة الحديثة .

جدول رقم (26)

تحليل فقرات المحور السادس (مجال التفويض للسلطة والصلاحيات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أكون قادراً على الإجابة وأتوقف إن لم أجد جواباً.	4.08	0.850	81.67	9.877	0.000
2	أقوم بإدراك واجبات وظيفتي ومسؤولياتي وسلطتي ودوري في الإطار المرسوم لي.	4.30	0.671	86.00	14.997	0.000
3	أعد خطة يومية وأسبوعية ومحددة مع تحديد الأدوار و لأولويات للأعمال التي يمكن تفويضها.	3.72	1.091	74.33	5.090	0.000
4	أحرص على وجود تدريب للموظفين لإعدادهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وفق برنامج محدد	3.68	1.033	73.67	5.123	0.000
5	أقيم الأولويات وتوضيح لأهداف المهام وتخصيص الوقت المناسب لها.	3.86	0.819	77.29	8.106	0.000
6	أشجع على تفويض بعض الأعمال الروتينية للآخرين بالتناوب في تمثيل عقد الاجتماعات وبشكل دوري	3.68	1.112	73.67	4.759	0.000
7	أساهم في التأكد من فهم وقدرة من فوّض إليهم الصلاحيات؛ ليكون تفويضاً فعالاً.	3.97	0.882	79.33	8.486	0.000
8	أفوض بعض المهام للموظفين لسرعة انجاز و تحمل المسؤولية	3.80	1.070	76.00	5.789	0.000
9	أنظم السجلات والمستندات الإدارية والمحافظة عليها بشكل منتظم ومبسط	3.93	1.039	78.67	6.956	0.000
10	أساهم في انجاز المهام الإدارية	3.98	0.948	79.67	8.038	0.000
11	أساعد في بناء جدول طوارئ في حال غياب عدد من الموظفين وتقليل الأحداث التي تحدث داخل المكتب	4.05	0.964	81.00	8.435	0.000
12	أعمل بجد لتوفير كافة مُتطلبات العمل المادية والبشرية اللازمة وفق برنامج مُحدد مسبقاً.	4.02	0.813	80.33	9.688	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
13	استعمل الكمبيوتر والوسائل الحديثة ونظام حفظ المعلومات ونُظم التوثيق الحديثة للبحث عن الوثائق أو الملفات التي أحتاج إليها أو تخزينها.	4.43	0.673	88.67	16.494	0.000
14	لا أجد صعوبة في العثور على الوثائق أو الملفات لأنني أستعمل الكمبيوتر ونُظم التوثيق	4.17	0.924	83.33	9.784	0.000
15	القدرة على التصدي للمتغيرات المفاجئة و الغير متوقعة	4.05	0.790	81.00	10.291	0.000
16	أعزز سياسة الباب المفتوح لتحقيق الجدوى من أهدافي بفعالية.	3.83	0.785	76.67	8.226	0.000
17	أعد تقريراً شاملاً يوضح واقع العمل شهرياً.	3.62	1.136	72.33	4.204	0.000
	جميع الفقرات	3.92	0.417	78.32	17.005	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

تحليل فقرات الجزء الثالث: المجال الإنساني

يبين الجدول رقم (27) أن جميع المتوسطات الحسابية للجزء الثالث (المجال الإنساني) لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تنحصر بين (3.77 – 4.18) ووزن نسبي (75.33 – 83.67) وبصورة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.93)، والوزن النسبي يساوي 78.62% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.619 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وجود ترابط بين مفردات العينة وتوافق فرضا الموظف النفسي و الاجتماعي يجعل له من القدرة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .

1. حصلت الفقرة رقم " 7 " القائلة " أُمارس القيادة الديمقراطية في تعاملي مع الآخرين " على أعلى مرتبة حيث بلغ الوزن النسبي" 83.67%" ومتوسط حسابي (4.18) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات العينة تطبق نمط الديمقراطية في العمل و قد يعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى

- وجود الوعي والثقافة التي يتمتع بها العاملون في القنوات الفضائية التي تجعلهم يدركون أهمية هذا النمط من القيادة في الإقناع ، واحترام حاجات الموظفين ، وتنسجم هذه الثقافة مع اتجاهات الإدارة الحديثة التي تركز على اهتمامات العاملين وتراعي العلاقات الإنسانية .

- إدراك الإدارة من أن التعامل بديمقراطية له أثر ايجابي على نفوس العاملين يعتبر أكثر فاعلية و تأثير في تحقيق النتائج المرجوة .
- تطبيق الأنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا بقوالب مرنة وحسب الظروف المحيطة لتنفيذها وذلك بسبب عدم وجود الثبات و التغير المستمر في ساحة العمل .

2. أما الفقرة رقم " 2 " القائلة : أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي لتقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل " فقد حصلت على أدنى مرتبة بوزن نسبي " 75.33%" ومتوسط (3.77) ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العينة قيد البحث عندها الوعي بأهمية الترابط الاجتماعي بين الكادر العامل داخل المؤسسة الإعلامية " ، و تعزو الباحثة السبب إلى :

- قد يكون السبب في ذلك طبيعة العادات و التقاليد التي يتمتع بها المجتمع الفلسطيني ومدى أهمية الترابط الاجتماعي فيها .
- وعي الإدارة بأن وجود الروابط الاجتماعية بين العاملين يكون سببا في شعورهم بالثقة والاطمئنان.
- ولكن وفي اعتقاد الباحثة جاءت كأدنى مرتبة بسبب أن تنظيم برنامج اجتماعي من الصعب تنفيذه بصورة دورية وهذا بسبب طبيعة العمل الإعلامي الذي يتغير بصورة المستمرة بدون سابق إنذار و مفاجئة مما يشكل عائقا في تطبيقه بصورة دقيقة .

و بشكل عام فقد بينت الدراسة أنه يوجد لدى العاملين في القنوات الفضائية ترابط وتوافق بين بعضهم البعض من ناحية إنسانية واجتماعية بوزن نسبي 78.62% وذلك من خلال ممارسة القيادة الديمقراطية بين العاملين ، و تشجيع الموظفين على إبداء اقتراحات و تنفيذها ، و إنفاق الوقت الكافي لمعالجة المشكلات داخل العمل ، وقدرتهم لتحديد نقاط الضعف خلال انجاز المهام و النشاطات و تحديد الضغوط الواقعة عليهم ، وعمل برنامج لتقوية العلاقات بين العاملين و المجتمع المحلي من خلال دائرة العلاقات العامة و تنظيم برنامج اجتماعي لتقوية العلاقات والروابط الاجتماعية بين العاملين أنفسهم .

واتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة (الأسطل ، 2009 بوزن نسبي 85.52 %)) و (الصوري ، 2008) و(الراسبي ، 1999)

جدول رقم (27)

تحليل فقرات الجزء الثالث (المجـــــــــال الإنساني)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	أحاول الوقوف على نقاط الضعف، ومدى الضغوط التي أتعرض لها، أثناء إنجاز أعمالي ونشاطاتي ومهامي؛ حتى أنظم إنجازها في أوقاتها المحددة لأتجنب البرنامج المكثف.	4.00	0.864	80.00	8.970	0.000
2	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي لتقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل	3.77	0.963	75.33	6.166	0.000
3	أعمل على تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل وبين المجتمع المحلي	3.82	0.873	76.33	7.245	0.000
4	أساهم في إنفاق وقتاً كافياً لمعالجة المشكلات داخل العمل	3.98	0.873	79.67	8.723	0.000
5	أشجع الموظفين وأساعدهم في تنفيذ اقتراحاتهم ومشاريعهم	3.87	1.016	77.33	6.606	0.000
6	أحاول التقليل من عدد الزيارات غير المتوقعة ومدتها	3.90	1.053	78.00	6.621	0.000
7	أمارس القيادة الديمقراطية في تعاملي مع الآخرين	4.18	0.854	83.67	10.739	0.000
	جميع الفقرات	3.93	0.603	78.62	11.960	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

جميع المحاور

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة بقطاع غزة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

أولا: إدارة الوقت:

1. مجال المهام والأعمال والنشاطات بوزن نسبي" 80.93%" وقد احتل المرتبة "الأولى"
2. مجال الأهداف والخطط بوزن نسبي" 79.56%" وقد احتل المرتبة " الثانية"
3. مجال التفويض للسلطة والصلاحيات بوزن نسبي" 78.32%" وقد احتل المرتبة "الثالثة"
4. مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات بوزن نسبي" 78.08%" وقد احتل المرتبة "الرابعة "
5. مجال البريد والمذكرات والاتصالات بوزن نسبي " 75.73%" وقد احتل المرتبة "الخامسة "
6. مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه) بوزن نسبي " 75.44%" وقد احتل المرتبة "السادسة "

ثانيا: المجـــــال الإنساني

- " المجال الإنساني " بوزن نسبي "78.62 %"

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.92، و الوزن النسبي يساوي78.35% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 17.102 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على فعالية إدارة الوقت العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة .

وقد توافقت مجموع هذه المحاور مع محاور الدراسات السابقة التالية :

(الأسطل ، 2009) ، (عبد العال ، 2009) ، (العقيلي ، 2009) ، (الهور ، 2006) ، (الصوري ، 2008) ، (يوسف ، 2006) ، (هدية ، 2008)، (الكيلاني ، 2002) ، (الجرجاوي و نشوان ، 2004) ، (الشراري ، 2004) ، (العتيبي ، 1992) ، (يوسف, 2003), و(النعسان, 2003), , و(الراسبي, 1999), و(الطراونة و اللوزي, 1996) ، (الرشيد ، 2003) ، (السالم ، 1989) ، (الكيلاني وعبيدات ، 1995) ,و(2004، Taylor) و(Kirk & others, 2001) و (Grad، 1998) ، (Watford ، 1996)

وترى الباحثة أن إدارة الوقت هي إدارة الذات التي تُساعد على إدارة النفِس طوال الوقت , وأن نجاح الموظف لأدواره المُختلفة تُؤدي إلى نجاحه بإدارة وقته بفعالية, وأن المقاييس لتطوير العمل الإعلامي يجب أن يُناقش أهمية إدارة الوقت, فالوقت يسير رضينا أم أبينا بوتيرة ثابتة؛ حيث أن ندرته تُعطيه قيمته . فلا يوجد شخص لديه كمية لا نهائية من الوقت المُتوفر, وبالتالي ما علينا إلا أن نُدير أنفسنا معه. فالإدارة الجيدة للوقت

تعمل على زيادة الإنتاجية والأداء العام, مما يُساعد على زيادة قُدرة العاملين على إدارة وقتهم بفعالية, حيث أن قُدرة الإداري على تبني القرارات الجيدة واتخاذها في الوقت المُناسب توفر له الوقت الثمين الذي يحتاجه لحلّ المشاكل.

ولإدارة وقت فاعلة, يجب توجيه النظر نحو النتائج بدلاً من القلق حول الإجراءات وإدراك أهميته من خلال وضع ميزانية متوقعة للوقت, وعليه؛ فقد وُجِدَ أهمية بالغة لإدارة الوقت, بسبب طبيعة المهام الملقاة على عاتق الإداري وكبر حجم المسؤولية التي تُفرض عليه. فمن الضروري تحديد طرق لاست ثمار الوقت, إلا أنه يوجد اختلافات بين الأشخاص في طريقة استعمالهم لهـ,حيث أن إجادة استثمار الوقت لا تعني جعل الساعة تحكُمنا, إلاّ أنه يجب عدم التعامل مع الوقت بعفوية؛ بل يجب التخطيط له, وتعلم تنظيمه, وتخمين كمية الوقت المطلوبة لكل مُهمة أو نشاط.

ولأن الوقت يُعتبر القيد النهائي لكل نشاط, فإنه من الضروري تحديد الأولويات وحلّ العديد من مُشكلات إدارة الوقت, وتطبيق طريقة لإدارة وقتنا بشكل سليم, حتى يتم استثمار كل لحظة منه. إلا أنه ليس كل الوقت له نفس القيمة, وبالتالي يجب أن يُصرف في حينه لتبقى قيمته. فهناك الكثير ممن يُسَمَوّنَ "بسجناء الوقت"؛ وذلك لعدم استخدامهم إدارة الوقت بدرجة جيدة, بالرغم من اتصاف عمل المُدير بالانقطاعات الكثيرة.

جدول رقم (28)

تحليل محاور الدراسة (واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة)

الجزء	المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	3.98	0.556	79.56	13.619	0.000	2
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	3.77	0.532	75.44	11.244	0.000	6
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	3.79	0.553	75.73	11.014	0.000	5
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	4.05	0.515	80.93	15.733	0.000	1
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	3.90	0.486	78.08	14.400	0.000	4
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	3.92	0.417	78.32	17.005	0.000	3
		جميع فقرات الجزء الثاني	3.92	0.417	78.32	17.005	0.000	
الثالث		**المجال الإنساني**	3.93	0.603	78.62	11.960	0.000	
		جميع المحاور	3.92	0.416	78.35	17.102	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "59" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

اختبار فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال تحديد الأهداف

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ومجال تحديد الأهداف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.617 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ومجال تحديد الأهداف .

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال الأهداف

المحور	الإحصاءات	واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة
مجال الأهداف	معامل الارتباط	0.617
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن من يمارس العمل الإعلامي لديهم قدر كبير من الاهتمام والوعي بتحديد الأهداف المراد تحقيقها

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ومجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.843 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه).

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

المحور	الإحصاءات	**واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة**
مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	معامل الارتباط	0.843
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن من يمارس العمل الإعلامي لديهم قدر كبير من الاهتمام والوعي بتخطيط وتنظيم الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال البريد والمذكرات والاتصالات

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في محافظات غزة و مجال البريد والمذكرات والاتصالات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.753 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ومجال البريد والمذكرات والاتصالات

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة مجال البريد والمذكرات والاتصالات

المحور	الإحصاءات	**واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة بمحافظات غزة**
مجال البريد والمذكرات والاتصالات	معامل الارتباط	0.753
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن من يمارس العمل الإعلامي لديهم قدرة واضحة على تنظيم البريد و المذكرات و الاتصالات بكافة أنواعها.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجال المهام والأعمال والنشاطات

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة بفي قطاع غزة ومجال المهام والأعمال والنشاطات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.801 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة ومجال المهام والأعمال والنشاطات

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنـوات الفضائيـة العاملة) في قطاع غزة مجال المهام والأعمال والنشاطات

المحور	الإحصاءات	**واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة بمحافظات غزة**
مجال المهام والأعمال والنشاطات	معامل الارتباط	0.801
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن من يمارس العمل الإعلامي تتوفر لديهم القدرة على تحديد نشاطاتهم و مهامهم بوضوح .

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية)العاملة في قطاع غزة و مجـــال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.805 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى (القنـوات الفضائيـة) العاملة في قطاع غزة مجـــال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

المحور	الإحصاءات	**واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائيـة) العاملة في قطاع غزة**
مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	معامل الارتباط	0.805
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن العاملين في المجال الإعلامي تتوفر لديهم القدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات و الزيارات بصورة فاعلة .

6.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة و مجال التفويض للسلطة والصلاحيات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.823 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.254، **مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى** $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة ومجال التفويض للسلطة والصلاحيات

جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين واقع إدارة الوقت لدى في القنوات الفضائية و المرئية في قطاع غزة مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

المحور	الإحصاءات	**واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة**
مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	معامل الارتباط	0.823
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

قيمةr المحسوبة عند درجة حرية " 58" ومستوى دلالة "0.05" يساوي0.254

وهذا دلالة واضحة على أن العاملين في المكاتب الإعلامية لديهم صلاحيات و تفويض من قبل إدارتهم العليا في كثير من الأمور .

1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في هذا المجال، العمر، عدد الدورات في مجال إدارة الوقت).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

7.1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة **تعزى إلى الجنس** .

تم استخدام اختبار t للفرق بين عينيتين مستقلتين ، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) كما يلي:

أولا : مجال إدارة الوقت:

تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لمحاور " مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)" ، و " مجال المهام والأعمال والنشاطات " و " مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات " تساوي 0.041 ، 0.020 ، 0.003 على الترتيب وهي اقل من 0.05 ، كما يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل محور من تلك المحاور اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 مما يدل على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول تلك المحاور يعزى للجنس والفروق لصالح الذكور.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لبقية المحاور اكبر من 0.05 ، كما يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل محور من تلك المحاور اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول كل من " مجال الأهداف والخطط " ، " مجال البريد والمذكرات والاتصالات "، ومجال التفويض للسلطة والصلاحيات " تعزى للجنس .

ثانيا : المجال الإنساني

تبين النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " المجال الإنساني" تعزى للجنس ولصالح الذكور حيث بلغت قيمة t المحسوبة 2.339 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.013 وهي اقل من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.473 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.00 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.016 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور .

ويعزى السبب أولا أن نسبة الذكور في العينة موضع البحث كانت 93.7% بينما الإناث فكانت 6.3% ويعود السبب في تلك النسبة المتدنية لتواجد الإناث بسبب العادات و التقاليد المحيطة في المجتمع الفلسطيني بسبب طبيعة العمل في المجال الإعلامي الذي لا يتقيد بوقت محدد أو موعد ثابت وبأي وقت من اليوم وتبعا لذلك فإن بعض الأهالي يمنعوا بناتهم من العمل في هذا المجال مما يؤدي إلى اعتماد الذكور في كثير من تلك المواقع كالتصوير و الإخراج والبث المباشر خاصة عند العمل الليلي ، كما وهناك سبب أخر هو بعض القناعات الراسخة في أذهان الرؤساء أن الذكور لهم القدرة على انجاز الأعمال المطلوبة و المهام الموكلة بسرعة أكثر من الإناث. توافقت مع دراسة (الجرجاوي و نشوان 2004) وقد تعارضت هذه النتيجة مع كل من (الصوري 2008) فروق لصالح الإناث ، (الهور 2006) (ابو شيخة و القريوتي 1993) (مارك ترومان و جيمز هارتلي 1998) (يوسف 2006) ، (يوسف 2003) ، (الراسبي 1999) ، (السالم 1989)

جدول رقم (35)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس

الجزء	المحور	عنوان المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	ذكر	56	3.979	0.554	0.072	0.943
			أنثى	4	3.958	0.672		
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	ذكر	56	3.809	0.498	2.089	0.041
			أنثى	4	3.250	0.791		
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	ذكر	56	3.808	0.543	1.160	0.251
			أنثى	4	3.477	0.682		
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	ذكر	56	4.087	0.504	2.398	0.020
			أنثى	4	3.472	0.303		
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	ذكر	56	3.953	0.459	3.151	0.003
			أنثى	4	3.214	0.335		
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	ذكر	56	3.975	0.533	1.277	0.207
			أنثى	4	3.618	0.682		
		جميع فقرات الجزء الثاني	ذكر	56	3.949	0.398	2.339	0.023
			أنثى	4	3.462	0.482		
الثالث		المجال الإنساني	ذكر	56	3.982	0.530	2.575	0.013
			أنثى	4	3.214	1.122		
		جميع المحاور	ذكر	56	3.951	0.391	2.473	0.016
			أنثى	4	3.441	0.524		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "58" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.00

7.2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الوقت لدى ا(القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) كما يلي:

أولا: مجال إدارة الوقت

تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور إدارة الوقت يعزى للمؤهل العلمي.

ثانيا: المجال الإنساني

تبين النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " المجال الإنساني" تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.392 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.257 وهي اكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.376 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.688 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى للمؤهل العلمي وقد يعزى السبب في ذلك لعدم وجود مؤهلين متخصصين في المجال الإعلامي وقد استطيع القول من تجربة الباحثة و خبرتها في مجال الإعلام انه لا يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة التخصص عند التوظيف في هذه المؤسسات وتعتمد على العلاقات الشخصية وبعض المعلومات الثقافية و الدورات التدريبية .

وقد توافقت مع كل من (هدية 2008) ، (السلمي 2008) ، (الصوري 2008) ، (القريوتي و ابو شيخة 1993) ، (الشراري 2004) ، (النعاس 2003) ، (يوسف 2003) ، (يوسف 2006) ، (الأسطل 2009) ، (الكيلاني 2002) وتعارضت مع كل من (احمد ، 1998) و (اللوزي و طراونة 1996) و كان هناك فروق ذات دلالة في دراسة (الجرجاوي و نشوان ، 2004) لحملة الدراسات العليا .

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى للمؤهل العلمي

الجزء	المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.515	2	0.258	0.828	0.442
			داخل المجموعات	17.733	57	0.311		
			المجموع	18.248	59			
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	بين المجموعات	0.198	2	0.099	0.342	0.712
			داخل المجموعات	16.493	57	0.289		
			المجموع	16.690	59			
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	بين المجموعات	0.714	2	0.357	1.173	0.317
			داخل المجموعات	17.333	57	0.304		
			المجموع	18.047	59			
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	بين المجموعات	1.314	2	0.657	2.611	0.082
			داخل المجموعات	14.341	57	0.252		
			المجموع	15.655	59			
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.147	0.864
			داخل المجموعات	13.887	57	0.244		
			المجموع	13.958	59			
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	بين المجموعات	0.057	2	0.029	0.093	0.911
			داخل المجموعات	17.426	57	0.306		
			المجموع	17.483	59			
		جميع فقرات الجزء الثاني	بين المجموعات	0.153	2	0.077	0.432	0.651
			داخل المجموعات	10.122	57	0.178		
			المجموع	10.276	59			
الثالث		المجال الإنساني	بين المجموعات	0.999	2	0.499	1.392	0.257
			داخل المجموعات	20.450	57	0.359		
			المجموع	21.449	59			
		جميع المحاور	بين المجموعات	0.133	2	0.066	0.376	0.688
			داخل المجموعات	10.054	57	0.176		
			المجموع	10.186	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

7.3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في هذا المجال

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة إلى سنوات الخبرة في هذا المجال ، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) كما يلي:

أولا: مجال إدارة الوقت

تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل من " مجال تحديد الأهداف " و " مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه) " تساوي 0.029 ، 0.028 على الترتيب وهي اقل من 0.05 وكذلك بلغت قيم F المحسوبة تساوي 3.220، 3.278 على الترتيب وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77 مما يدل على وجود فروق في تلك المجالات تعزى لسنوات الخبرة ف ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئتي الخبرة " اقل من 5 سنوات" و " 16 سنة فأكثر " **ولصالح الفئة " 16 سنة فأكثر "**

كما تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور المتبقية اكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور المتبقية اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور إدارة الوقت يعزى لسنوات الخبرة في هذا المجال.

وتعزو الباحثة إلى أن 68.3 % من العينة ليس لديها الخبرة الكافية في مجال العمل الإعلامي لحداثة العمل الإعلامي في في قطاع غزة .

ثانيا: المجال الإنساني

تبين النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " المجال الإنساني" تعزى لسنوات الخبرة في هذا المجال حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.328 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.275 وهي اكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.304 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.77، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.087 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفشائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في هذا المجال وقد توافقت مع كل من (هدية ، 2008) ، (السلمي ، 2008) ، (الصوري ، 2008) ، (القريوتي و ابو شيخة ، 1993) ، (الشراري ، 2004) ، (النعاس ، 2003) ، (يوسف ، 2003) ، (يوسف ، 2006) ، (الأسطل ، 2009) ، (الكيلاني ، 2002)

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى لسنوات الخبرة في هذا المجال

الجزء	المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	بين المجموعات	2.685	3	0.895	3.220	0.029
			داخل المجموعات	15.563	56	0.278		
			المجموع	18.248	59			
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	بين المجموعات	2.493	3	0.831	3.278	0.028
			داخل المجموعات	14.198	56	0.254		
			المجموع	16.690	59			
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	بين المجموعات	1.460	3	0.487	1.643	0.190
			داخل المجموعات	16.587	56	0.296		
			المجموع	18.047	59			
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	بين المجموعات	0.598	3	0.199	0.742	0.532
			داخل المجموعات	15.057	56	0.269		
			المجموع	15.655	59			
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	بين المجموعات	1.368	3	0.456	2.028	0.120
			داخل المجموعات	12.591	56	0.225		
			المجموع	13.958	59			
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	بين المجموعات	1.547	3	0.516	1.812	0.155
			داخل المجموعات	15.936	56	0.285		
			المجموع	17.483	59			
		جميع فقرات الجزء الثاني	بين المجموعات	1.115	3	0.372	2.271	0.090
			داخل المجموعات	9.161	56	0.164		
			المجموع	10.276	59			
الثالث		المجال الإنساني	بين المجموعات	1.424	3	0.475	1.328	0.275
			داخل المجموعات	20.024	56	0.358		
			المجموع	21.449	59			
		جميع المحاور	بين المجموعات	1.119	3	0.373	2.304	0.087
			داخل المجموعات	9.067	56	0.162		
			المجموع	10.186	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 56" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.77

جدول رقم (38)
اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	الفروق	اقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
مجال الأهداف	اقل من 5 سنوات		-0.215	-0.680	-0.722*
	6-10 سنوات	0.215		-0.465	-0.506
	11-15 سنة	0.680	0.465		-0.042
	16 سنة فأكثر	0.722*	0.506	0.042	
مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	اقل من 5 سنوات		-0.430	-0.408	-0.533*
	6-10 سنوات	0.430		0.022	-0.103
	11-15 سنة	0.408	-0.022		-0.125
	16 سنة فأكثر	0.533*	0.103	0.125	

و هذه دلالة على أن مفردات العينة ذات الخبرة 16 سنة فأكثر لها قدرة على تحديد أهدافها بدقة ، وقدرة على تخطيط الوقت و تنظيمه لإنجاز الأهداف المرجوة

وتوافقت مع (الجرجاوي و نشوان ، 2004) وجود فروق لصالح الخبرة الأطول

7.4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الوقت لدى (القنوات الفضائية) العاملة في قطاع غزة إلى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) كما يلي:

أولا: مجال إدارة الوقت

تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور إدارة الوقت يعزى للعمر

ثانيا: المجال الإنساني

تبين النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " المجال الإنساني" تعزى إلى العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.779 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.178 وهي اكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.469 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.239 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر و قد يعزى السبب في رأي الباحثة إلى أن غالبية أفراد العينة من الشباب لا تزيد أعمارهم عن 35 سنة وبالتأكيد هذا ناتج عن طبيعة العمل في مجال الإعلام و الذي يحتاج إلى سرعة حركة ونشاط دائم . توافقت مع الغالبية العظمى من الدراسات السابقة لدينا

جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر

الجزء	المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	بين المجموعات	1.686	2	0.843	2.901	0.063
			داخل المجموعات	16.562	57	0.291		
			المجموع	18.248	59			
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	بين المجموعات	0.852	2	0.426	1.533	0.225
			داخل المجموعات	15.839	57	0.278		
			المجموع	16.690	59			
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	بين المجموعات	0.364	2	0.182	0.586	0.560
			داخل المجموعات	17.683	57	0.310		
			المجموع	18.047	59			
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	بين المجموعات	0.173	2	0.086	0.318	0.729
			داخل المجموعات	15.483	57	0.272		
			المجموع	15.655	59			
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	بين المجموعات	0.423	2	0.211	0.890	0.416
			داخل المجموعات	13.536	57	0.237		
			المجموع	13.958	59			
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	بين المجموعات	0.848	2	0.424	1.452	0.243
			داخل المجموعات	16.635	57	0.292		
			المجموع	17.483	59			
		جميع فقرات الجزء الثاني	بين المجموعات	0.465	2	0.233	1.351	0.267
			داخل المجموعات	9.811	57	0.172		
			المجموع	10.276	59			
الثالث		المجال الإنساني	بين المجموعات	1.260	2	0.630	1.779	0.178
			داخل المجموعات	20.188	57	0.354		
			المجموع	21.449	59			
		جميع المحاور	بين المجموعات	0.499	2	0.250	1.469	0.239
			داخل المجموعات	9.687	57	0.170		
			المجموع	10.186	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

7.5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة إلى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت ، والنتائج مبينة في جدول رقم (40) كما يلي:

أولا: مجال إدارة الوقت

تبين النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل محور من محاور إدارة الوقت يعزى لعدد الدورات في مجال إدارة الوقت

ثانيا: المجال الإنساني

تبين النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " المجال الإنساني" تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.148 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.862 وهي اكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.135 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.16 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.874 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت

ويعزى السبب في رأي الباحثة إلى أن هناك تخطيط مسبق من الإدارة العليا يجب الالتزام بها وهي الدورة البرامجية المعدة سلفا ، كذلك طبيعة العمل الإعلامي في قطاع غزة يكون وليد اللحظة بسبب عدم الاستقرار السياسي و بروز جديد في أي وقت ودون سابق تخطيط أو إنذار يتوجب على العاملين تغطيته ووضع الأولوية له .وقد تعارضت مع دراسة (مارتن ، 2002) و دراسة (Macan، 1996)

جدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى لعدد الدورات في مجال إدارة الوقت

الجزء	المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الثاني	الأول	مجال تحديد الأهداف	بين المجموعات	0.404	2	0.202	0.645	0.528
			داخل المجموعات	17.844	57	0.313		
			المجموع	18.248	59			
	الثاني	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)	بين المجموعات	0.235	2	0.118	0.408	0.667
			داخل المجموعات	16.455	57	0.289		
			المجموع	16.690	59			
	الثالث	مجال البريد والمذكرات والاتصالات	بين المجموعات	0.733	2	0.367	1.207	0.307
			داخل المجموعات	17.314	57	0.304		
			المجموع	18.047	59			
	الرابع	مجال المهام والأعمال والنشاطات	بين المجموعات	0.063	2	0.032	0.116	0.891
			داخل المجموعات	15.592	57	0.274		
			المجموع	15.655	59			
	الخامس	مجال الاجتماعات واللقاءات والزيارات	بين المجموعات	0.200	2	0.100	0.415	0.662
			داخل المجموعات	13.758	57	0.241		
			المجموع	13.958	59			
	السادس	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات	بين المجموعات	0.163	2	0.082	0.268	0.766
			داخل المجموعات	17.320	57	0.304		
			المجموع	17.483	59			
		جميع فقرات الجزء الثاني	بين المجموعات	0.061	2	0.030	0.169	0.845
			داخل المجموعات	10.215	57	0.179		
			المجموع	10.276	59			
الثالث		المجال الإنساني	بين المجموعات	0.111	2	0.056	0.148	0.862
			داخل المجموعات	21.338	57	0.374		
			المجموع	21.449	59			
		جميع المحاور	بين المجموعات	0.048	2	0.024	0.135	0.874
			داخل المجموعات	10.138	57	0.178		
			المجموع	10.186	59			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 57" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.16

الفصل السادس

نتائج و توصيات الدراسة

- مقدمة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- دراسات مقترحة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة بعد تحليل وتفسير محاور و فقرات الدراسة ، واقتراح بعض التوصيات الخاصة بالمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة و بعض الدراسات المقترحة .

أولا : النتائج

1. أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تحديد الأهداف وقياسها وذلك من خلال تحديد الأهداف الواقعية بدقة ووضوح ، وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بفاعلية ، ووضع رؤية واضحة للعمل وانجازها في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والنشاطات المتوفرة لديهم بنسبة 79.56 %
2. . وجود قصور في قدرة العاملين في القنوات الفضائية على كتابة الأهداف.
3. أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على تنظيم الوقت من خلال تخصيص وقتا كافيا للتنظيم والتطوير بوضع الخطط ، وتنفيذها حسب جدول زمني محدد ، وتخصيص الوقت حسب أولوية المهام وبشكل واقعي ووفق الخطط والمهام والإجراءات الموضوعة حسب الجدول الزمني ، وتطويرهم لقوائم تتلاءم مع العمل على أرض الواقع دون الإفراط أو التقليل في الوقت المستغرق لكل مهمة ، و التأكد من الانجازات في الساعة الأولى من العمل اليومي ، و استعمال وقتهم بفاعلية و انجاز المهام المهمة و الصعبة ، والسعي لتوفير كافة المعلومات الكافية لاتخاذ القرار في وقته المحدد ومحاولتهم جاهدين لتقليل فرص إضاعة الوقت بنسبة 75.44%
4. . وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تسجيل و تدوين الوقت المستنفذ في كل مهمة ، وعدم استطاعتهم السيطرة على الوقت المهدور في كتابة التقارير والمذكرات.
5. أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على استخدام الاتصالات بطريقة فعالة ودون أن يكون هناك إهدارا لوقت العمل ، كما أن لهم القدرة على تنظيم ملفاتهم بصورة يسهل التعامل معها عند الحاجة لاستخدامها وذلك من خلال قدرتهم على التحدث بإيجاز وترتيب ملفات البريد الوارد بطريقة صحيحة وعدم تأجيل البث في محتواها ، وإيجاد طرق تنسيق ووسائل اتصال مناسبة لزيادة سرعة انجاز الأعمال واستخدام الأجهزة الحديثة والكمبيوتر ونظم التوثيق المتطورة وتنظيم العمل المكتبي والالتزام بمواعيد الدوام الرسمية الحضور والمغادرة من العمل بنسبة 75.73%.
6. وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تحديد وقت معين للمكالمات الهاتفية والرد عليها و تحديد الأشخاص الذين سيتم الاتصال بهم وكم ستستغرق كل اتصال .
7. بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على جدولة المهام والمسؤوليات والأهداف والفعاليات والنشاطات الضرورية بفعالية عالية وذلك من خلال إدراكهم لواجبات عملهم

و تقليل المهام والنشاطات الروتينية وجدولة المهام والمسؤوليات والأهداف والنشاطات الضرورية على حسب الأولويات ، وتنفيذ كافة النشاطات المجدولة بحسب أهميتها وأولويتها وتحقيق الأهداف ضمن المواعيد المحددة لها ، وانجاز النشاطات والمهمات الموضوعة قبل الانتقال لمهام جديدة ، وتجنب الأعمال ذات الطابع الشخصي بقدر المستطاع ، والاهتمام بإزالة معوقات العمل قبل البدء بالنشاط ، وتوزيع المهام والصعبة وتجزيئها لمهام اصغر لسرعة انجازها ،وتوفير ظروف عمل جيدة بالابتعاد عن الأعمال الروتينية وهذا من شأنه المساهمة في إدارة و استغلال الوقت بفاعلية بنسبة 80.93%.

8. أوضحت الدراسة وجود قصور لدى العاملين في القنوات الفضائية على تحليل الوقت المستخدم في انجاز النشاطات و ربطها بتحقيق الأهداف .

9. بينت الدراسة أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على إدارة الاجتماعات واللقاءات وذلك من خلال إعطاء الاهتمام للاجتماعات الضرورية ، والمشاركة في التخطيط لها بشكل مسبق والمساهمة في قيادتها بديمقراطية وفاعلية ، ووضعهم لمعايير أداء محددة تبين المستوى المطلوب لكل موظف ، واستثمار الوقت بشكل جيد في التطوير العلمي ، وتوزيع العمل بين الموظفين على حسب اختصاصهم وتنظيم لقاءات الزوار والضيوف والمسئولين وتقليل من المقابلات المفاجئة بنسبة 78.08% .

10. أن العاملين في القنوات الفضائية لديهم القدرة على استخدام ال تفويض للسلطة والصلاحيات وذلك من خلال إدراكهم لواجبات وظائفهم ومسؤولياتهم ونطاق سلطاتهم ودورهم في العمل ، وتحديدهم للأعمال التي يستطيعون تفويضها ، وحرصهم على تدريب الموظفين وفق برنامج محدد للمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيعهم لتفويض الأعمال بالتناوب في عقد الاجتماعات وبشكل دوري ، وتنظيم السجلات الإدارية بشكل مبسط ، وضع جدول مهام للطوارئ في حال غياب احد الموظفين وقدرتهم على التصدي للمتغيرات ، وإعدادهم لتقارير شهرية لواقع العمل وقدرتهم على الإجابة على أي تساؤل بنسبة 78.32%.

11. يوجد لدى العاملين في القنوات الفضائية القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية من خلال ممارسة القيادة الديمقراطية بين العاملين ، وتشجيع الموظفين على إبداء اقتراحات و تنفيذها ، وإنفاق الوقت الكافي لمعالجة المشكلات داخل العمل ، وقدرتهم لتحديد نقاط الضعف خلال انجاز المهام و النشاطات و تحديد الضغوط الواقعة عليهم ، وعمل برنامج لتقوية العلاقات بين العاملين و المجتمع المحلي من خلال دائرة العلاقات العامة وتنظيم برنامج اجتماعي لتقوية

العلاقات والروابط الاجتماعية بين العاملين أنفسهم هذا يدلل على قدرتهم على تنظيم للتواصل الاجتماعي فيما بينهم و بين المجتمع المحلي بنسبة 78.62%.

12. وجود تقدير لأهمية الوقت وإدارته لدى العاملين في القنوات الفضائية بمستوى **متوسط** بنسبة **(78.35 %)**

13. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال تحديد الأهداف .

14. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)

15. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال البريد والمذكرات والاتصالات

16. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال المهام والأعمال والنشاطات

17. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجـال الاجتماعات واللقاءات والزيارات

18. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الوقت لدى القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة و مجال التفويض للسلطة والصلاحيات

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة

20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول "المجال الإنساني" تعزى للجنس ولصالح الذكور.

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

22. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول "المجال الإنساني" تعزى للمؤهل العلمي

23. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في هذا المجال

24. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لسنوات الخبرة في مجالي " مجال تحديد الأهداف " و" مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه) لصالح سنوات الخبرة ولصالح الفئة " 16 سنة فأكثر
25. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول "المجال الإنساني" تعزى لسنوات الخبرة
26. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر
27. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول "المجال الإنساني" تعزى لسنوات العمر
28. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول كل محور من محاور إدارة الوقت يعزى لعدد الدورات في مجال إدارة الوقت
29. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالقنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت
30. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول "المجال الإنساني" تعزى عدد الدورات في مجال إدارة الوقت

ثانيا : التوصيات

1. تعزيز الكادر البشري علميا و إداريا من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن قدرتهم على التعامل مع هذا المورد الهام والتخطيط لاستثماره على الوجه الأمثل .
2. تطوير الكادر البشري بمهارة كتابة الأهداف من خلال تنظيم دورات خاصة لهذا الموضوع
3. تدريب العاملين على عمل خطة يومية و خطة مرفقة للطوارئ التي قد تحدث .
4. أن يخطط المسؤولين بتخصيص الوقت اللازم لكل مهمة لأدائها و ذلك مع ما يتناسب و أي مستجد أو طارئ خلال العمل
5. تعزيز قدرة العاملين على تنظيم وتوزيع المهام والنشاطات بين العاملين حسب تخصصاتهم وذلك لضمان سرعة الإنجاز
6. تفعيل أجندة المكتب بحيث تشتمل على البيانات المرتبطة بالمهام لكل موظف مع تدوين الفترة الزمنية اللازمة القيام بالمهام .
7. تدريب العاملين على التقويم الذاتي من وقت لآخر بخصوص ما تم انجازه من مهام .
8. الاختصار والوضوح في الكتابات واستخدام أوراق خاصة حسب الحالات التي تتكرر وتقليل الأعمال الكتابية والسجلات التي لا لزوم لها.
9. توفير طاقم إداري خاص (بإدارة البرامج) مدرب ومؤهل لمساندة العاملين في الإدارة يساعد على تنظيم الوقت من خلال الرد على المكالمات الهاتفية و استقبال الزوار وتحديد المواعيد
10. تعزيز المتابعة والتوجيه لإنجاز الأعمال والإنتاج السليم في وقت أقل
11. عدم تبني سياسة الباب المفتوح في الزيارات بمعنى أن يكون مقدم أو معد البرامج حريصا على تحديد فترة زمنية لمقابلة الزائرين أو الضيوف الذين ينوون العمل معهم في أي برنامج
12. أن يحضر للاجتماعات بشكل مسبق من خلال تحديد الهدف من الاجتماع و تحديد الوقت اللازم لكل موضوع سيطرح خلاله ضمن جدول زمني للوصول إلى النتائج المرجوة
13. تعزيز مبدأ تفويض للمهام الثانوية إلى المرؤوسين و تدريبهم مع مراعاة وضع مقياس لقياس الأداء في خلال فترة زمنية ، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ، وتسهيل الإجراءات المتبعة في سير المعاملات داخل المؤسسة الإعلامية .
14. وجوب إقامة دورات تدريبية للعاملين في القنوات الفضائية تهدف إلى تقديم الجديد في مختلف مجالات العمل في داخل
15. تدريب المديرين و العاملين على إتقان الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس ضمان إطار الجودة في العمل الإعلامي

16. التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت , وتضييعه واحتساب التكاليف المالية الناجمة عن تضييع الوقت , نتيجة عدم تطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت .
17. إقامة اجتماعات دورية للأقسام لمتابعة مدى استيعابهم وتطبيقهم لما تم أخذه في الدورات بما يخدم استغلال هذا المورد بالشكل الصحيح مع الخروج بتوصيات من هذه الاجتماعات لخدمة العمل من خلال هذا المورد.
18. أن يعمل مديري القنوات على توفير مناخ اجتماعي مشجع للعمل بكفاءة
19. تعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استغلاله ، وتعزيز الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية.
20. تحفيز الموظفين على استغلال الوقت بالشكل المطلوب وذلك بعمل مكافأة شهرية أو ربع سنوية للموظف المثالي في استغلال الوقت.
21. تطوير مراكز الأبحاث الإدارية والمراكز التدريبية التابعة للقنوات (المحلية منها) , ودعمها , وتشجيعها لإجراء مزيد من الدراسات عن أساليب إدارة الوقت , وتوظيف التكنولوجيا المتطورة, في تحديث هذه الأساليب والتقنيات .
22. وضع تقييم لأداء الموظفين من قبل مدراء الإدارات مبني على أساس الطاقة الفعلية مقرونة بالوقت لما يمثله الوقت من عامل أساسي في تنفيذ المهام الموكلة للعمل على أن يكون التقييم للأداء مبني على أساس النقاط
23. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بدراسة مضيعات الوقت والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها .

دراسات مقترحة :

1. دراسة واقع إدارة الوقت على المؤسسات الإعلامية و أثرها على الكفاءة الإنتاجية .
2. إعداد دراسات عن إدارة الوقت داخل المؤسسات وعلاقتها بتطوير الأداء
3. دراسة مقارنة واقع إدارة الوقت لدى العاملين في فضائية الأقصى ومع القنوات الأجنبية

المـراجـــــــــــــــــع

المراجع العربية :

القرآن الكريم

أبو الخير ، أحمد (1998) ، إدارة الوقت لدى القائد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمينة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزيرة ، جمهورية السودان .

أبو شيخة ، نادر ، و القريوتي ، محمد (1993) ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة دراسات ، مج (2) ج (أ) ع(1) عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية عمان الأردن (ص98 – 114)

أبو شيخة ، نادر احمد (1991) ، إدارة الوقت ، دار المجدلاوي ، عمان – الأردن

أبو غدة ، عبد الفتاح (1995) ، قيمة الزمن عند العلماء ، الطبعة السادسة، دار البشائر ، بيروت.

أبو ندى ، عبد السلام عارف حسين (2005) ، هيكلة هيئة إذاعة و تلفزيون فلسطين ، غير منشورة .

أبو ندى، عبد السلام عارف حسين ،(2007)، مدخل إلى فن اللغة المرئية ، دار النشر أخناتون. رام الله

أحمد ، إبراهيم أحمد (2001) ، الإدارة التربوية و الإشراف الفني بين النظرية و التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

إدريس ، ثابت عبد الرحمن . (1992) المدير والتحديات المعاصرة ، الطبعة الثانية ،مكتبة عين شمس ، القاهرة.

الأسطل ، أميمة عبد الخالق عبد القادر (2009) ، فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة .

البرعي ، محمد بن عبد الله ، و عابدين ، عدنان حمدي (1987) ، الإدارة في التراث الإسلامي حكم و أمثال ، مكتبة الخدمات الحديثة .

البسيوني ، مصطفى عاصم (1990) ، تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان " ، عمان :مجلة الإداري ، السنة الثانية عش ر، العدد ٤١ .

تيمب, أ. دايل. (1991). إدارة الوقت سلسلة فن علم إدارة الأعمال . ترجمة هوانة, وليد. الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الثبيتي ، على جردان (1991) التربية الإسلامية و تقدير قيمة الوقت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

الجرجاوي، زياد علي و نشوان ، جميل (2004) ، عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، المؤتمر التربوي الأول ،23-2004/1/24 كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

جريسمان، يوجين (1998)، فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحون وقتهم، نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية– أمريك الرياض، توزيع المؤتمن التجارية

الجريسي ، خالد (2000) ، إدارة الوقت من منظور إسلامي و إداري ، .ط ٣ ، الرياض : مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع

الجوزية ، ابن القيم (1980) ، الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي ، القاهرة ، المكتبة السلفية ، الطبعة الثالثة .

الجوزية، ابن القيم (1999) ، الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي " دار التوزيع و النشر الإسلامية.

حمودة ، عبد الناصر محمد (2003) ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

الخزامي, عبد الحكم أحمد (1999)، إدارة الوقت=إدارة الحياة: أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟. القاهرة: مكتبة إبن سينا,

الخضراء ، بشير (1986) ، المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي ، مجلة الدراسات ، المجلد 13

الخطيب، أحمد (1993) ، (ورقة عمل) المشرف التربوي وإدارة الوقت. عمان: دار الندوة.

خليل ، نبيل (1996) ، فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري و نظار مدارس التعليم العام ، دراسات تربوية و اجتماعية ، العدد 3 الجزء 2 كلية التربية ، جامعة حلوان ، ج.م.ع.

الخليوي ، محمد علي (1994) ، النشاط الإداري نسيج مصنوع من الزمان ، مجلة الحرس الوطني ، الرياض .

دياب ، محمد إسماعيل (2001) ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية

الراسبي، زهرة (1999) ، إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عُمان . رسالة ماجستير غير منشورة.

الربيعي ، محمد كحط عبيد (2007) ، الدور الثقافي للقنوات الفضائية العربية) المضامين والأشكال والتلقي(دراسة تحليلية وميدانية لنماذج مختارة من القنوات الفضائية) ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، رسالة ماجستير غير منشورة

الرشيد، جهاد بن محمد (2003)، " إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل "، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض و الدمام، رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

زياني ، محمد (2005) ، دراسات عالمية ، الفضائيات العربية و السياسية في الشرق الأوسط ، العدد 52 ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، ط 1

زيدان ، همام بدراوي (1992) ، إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم ، المؤتمر الرابع نحو تعليم أفضل ، الجمعية المصرية للمناهج و طرق التدريس ، مج (2) ، القاهرة – ج . م . ع .

السالم, بشير محمد (1989) ، إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية في منطقة عمان التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.

سلامة ، سهيل فهد (1988) ، إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

السلمي ، فهد بن عوض الله زاحم (2008) ، ممارسة إدارة الوقت و أثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة ، جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة

سليمان, إبراهيم أحمد (1993) ، إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية. مؤتمر مستقبل التعليم الفني في مصر. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.

شحادة ، محمد أمين (2005) ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة كيف تنجح إدارة وقتك و بالتالي حياتك ، ط 1 ، دار ابن الجوزي ، فرجينيا ، الولايات المتحدة .

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

شهاب ، إبراهيم بدر (1995) ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، مجلة الإداري العدد 61 مسقط – عمان

صالح ، محمد عثمان (1999) ، العبادات و أثرها في ضبط الوقت ، مجلة أبحاث الإيمان ، الخرطوم ، المركز العالمي لأبحاث الإيمان ، العدد العاشر

الصديق ، عثمان (1997) ، إدارة الوقت ، ندوة بعنوان الإداري القائد في المجتمع المتغير ، مسلام المعرفة ، السودان

الصوري ، كمال (2008) ، واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر – فلسطين

الطحان ، مصطفى محمد (2006) ، إدارة الوقت ، سلسلة توحيد المفاهيم ، المفاهيم الإدارية ، ط2 اتحاد المنظمات الطلابية – الكويت

الطراونة، تحسين أحمد ؛ وسليمان أحمد اللوزي (1996)، إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات, 11 (4),

طه، نهلة عبد القادر (1996) ، تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة ،القاهرة ، كلية التربية – جامعة عين شمس.

عابدين ، محمد عبد القادر (2001) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق ، عمان الأردن .

عبد الله ، شوقي (2006) ، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية ، دار المشرق الثقافي ، عمان – الأردن

عبيدات ، سهيل أحمد (2004) ، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث ، إربد . الأردن

العتيبي، نايف بن زراق (1992). " إدارة الوقت في الأجهزة الأمنية : دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

العجمي، محمد حسنين (2000) ، الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر، القاهرة.

العديلي ، ناصر محمد (1994)، إدارة الوقت دليلك للنجاح و الفاعلية في إدارة الوقت ، مكتبة جرير الملك فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، السعودية .

عريفج ، سامي (2001) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط(1) دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ، عمان – الأردن

عصفور ، محمد شاكر (1981) ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

العقيلي ، أسعد صالح بو بكر (2009) ، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت دراسة تطبيقية شركة (Rama) , وشركة (H GT) السويسريتين ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، رسالة ماجستير غير منشورة .

عقيلي ، عمر وصفي (1997) ، الإدارة أصول و أسس ومفاهيم ، عمان – الأردن

علاقي ، مدني عبد القادر (1996) ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية ، مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة – السعودية

العمايرة ، محمد حسن (2002) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، ط ٣ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

عيسان ، صالحة عبد الله (1992) ، إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم ، وزارة التربية و التعليم ، سلطنة عمان

الغامدي، معيض بن سعيد (1990) إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

الغييثي ، فهد بن محمد (1422) " أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية . " رسالة ماجستير غير منشورة . مكة المكرمة جامعة أم القرى ، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،

فرج، طريف شوقي (2001) ، السلوك القيادي و فعالية الإداري ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة – ج.م.ع

فونتانا، ديفيد (1995) ، إدارة الوقت ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، دار الفرقان ، الرياض .

الفيروز أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب (1407)، القاموس المحيط ، ط2، مؤسسة الرسالة ، بيروت

القرضاوي ، يوسف (1991) ، الوقت في حياة المسلم ، الطبعة الثانية ، دار الصحوة للنشر و التوزيع ، القاهرة .

القرضاوي ، يوسف (2001) ، الحرص على الاستفادة من الوقت ، جريدة الحياة الجديدة، القدس– ص 5

القرني ، علي سعيد (1997) ، دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض

القريوتي, محمد قاسم. (1985)، إدارة الوقت. مجلة جامعة دمشق, 1 (2).

القعيد، ابراهيم حمد (2000)، وقتك ، حياتك ، هل تديره أم يديرك ؟ مجلة المعرفة العدد 63 ، وزارة التربية و التعليم ، الرياض

كاريل ، الكسيس (1998)، الإنسان ذلك المجهول ، ترجمة شفيق فريد ، بيروت مكتبة المعارف ، الطبعة الأولى

الكايد ، زهير (1993)، إدارة الوقت و الذات ، معهد الإدارة العامة الرياض

كوفي ، ستيفن (1998)، إدارة الأولويات .. الأهم أولاً ، ترجمة الدكتور السعيد المتولي حسن ، الرياض :مكتبة جرير

الكيلاني ، على محمد (2002)، واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس

الكيلاني, محمود علي؛ وعبيدات, سليمان (1995)، كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. مجلة دراسات (العلوم الإدارية), 24 (1). الأردن,

ليستر ، بيتل آر (1999)، إدارة الوقت ، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت ، ط1 ترجمة وتحقيق محمد النجار وهشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان

ماكينزي، اليك (2000) ، مصيدة الوقت: فن إدارة الوقت. ط3، الرياض: مكتبة جرير،

المجتمع ، مجلة أسبوعية العدد 1210 ، 14 ربيع الأول 1417 ، 30 تموز 1996 – الكويت

مرمييه ، فرانك (2003) ، الفضاء العربي ، الفضائيات و الانترنت و الإعلان والنشر ، ترجمة فريدريك معتوق

مصطفى ، أحمد السيد (2007) ، المدير الذكي ، كيف يكون الذكاء في القيادة ، القاهرة ج.م.ع

مصطفى ، يوسف (2005) ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، ط 1 دار اللغة العربية ، القاهرة ، ج.م.ع

ملائكة، عبد العزيز محمد (1991)، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية. أهمية الوقت ومفهومه في مُجتمع الأعمال السعودي والعوامل المؤثرة في ذلك. دراسة ميدانية غير منشورة. الرياض: دار العلم للطباعة

المهدي ، سوزان محمد (2003)، مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية و سبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة التربية ، العدد (9) كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ج.م.ع

النعاس، إيهاب (2003) ، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة . رسالة ماجستير غير منشورة. معهد التخطيط للدراسات العليا في أمانة اللجنة الشعبية العامة للتخطيط. الجماهيرية الليبية.

النمر ، سعود (1410) ، السلوك الإداري ، جامعة الملك سعود : عمادة شؤون المكتبات

النمر ، سعود بن محمد ، وآخرون (1414) ،الإدارة العامة – الأسس والوظائف ، ط 3 ، الرياض

هاشم ، زكي محمود (1980) ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت وكالة المطبوعات

هلال ، محمد عبد الغني (1998) ، مهارات إدارة الوقت ، كيف تدير وقتك بكفاءة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة، الطبعة الثالثة.

الهور ، رأفت حسين(2006) ، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين.

الهيجان ، عبد الرحمن أحمد (1420) ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية " ، الرياض : مجلة الإدارة العامة – العدد الأول .

وتر ، محمد (1985) ، دور الزمن في الإدارة ، المطبعة العلمية ، دمشق .

ويلكينسن ، وليام آر (1991) ، لا تضيع وقتك ، استثمره ، من إدارة الوقت ، سلسلة فن علم إدارة الأعمال ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض

اليكساندر ، روي (1999) ، أساسيات إدارة الوقت ، الرياض مكتبة جرير

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

يوسف، أيمن حمد أحمد (2006)، إدارة الوقت ومُضيعاته لدى مُديري ومُديرات المدارس الأساسية في مُحافظة رام الله والبيره في فلسطين " جامعة النيلين، السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة.

المراجع الأجنبية :

Archer, James. (2004). Time Management, Setting Goals and Priorities. University of Florida Counseling Center 301 Peabody Hall,

Blendinger, J.; & Snipes, G. (1996). Managerial Behavior of A First Year Principal. Educational Research Association. November, 6-8

Bradley C, Mcrae (1992),Practical time management , north vancouver , Canada , self counsel press , 2nd edition

Carroll, J. (1994). Organizing time to support learning. The School Administrator, 51 (3).

Diaz, Myrna I(1994): "The Role of the Principal: Responsibilities,Time Constraints and Challenges" Ed. D., University of Southern California, Los Angeles: Doheny Library.

Douglass, Merrill E. & Douglass, Donna N. (1993). Manage your Time, Manage your Work, Manage yourself. New York. American Management Association,

Ferner, Jack D. (1995). Successful Time Management: (A self Teaching Guide). 2nd. John Wiley & Sons Inc.

Florian, Judy. (2003). Teacher Survey of Standards-Based Instruction: Addressing Time. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 471246).

Franklin, D., Ed.; & Bankston, K., Ed. (1999). Family Time: Time Management and Stress Reduction. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 442908). Document Presented at DEC 2000, U. S.; Wisconsin.

Griessman , B.Eugene (1998), Time tactics of very successful people , new York , Mcgraw – hill Inc.

Hayes, E. (1996). Alternative to Time Loss in Compensatory Reading: Addressing Time Loss/ Fragmentation Concerns in Title 1 Reading Programs. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 410546). Study Presented at JAN 1998, U. S.; Florida.

Kirk, J. ;& Others. (2001). GRAR for Time: A Time Management Skills Board Game. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 448346). Document Presented at JUN 2001, U. S.; North Caro Lina.

Macan, TH. (1996). Time Management - Training - Effects on Time Behaviors, Attitudes, and Job-Performance. Journal of Psychology, 130

Mackenzie, Alec. (1990). Team Work Through Time Management Dartncll Corporation

Marsh, Winston. (2002). Time Management. The CPA Journal, 60 (1), New York State Society of Certified Public, Gale Group.74.

Mocny, Kenneth Charles (1993) : Time Management Analysis of Public School Business Administrators, Ed.D., State University of New York At Buffala, 1991, In Diss. Abst.Int., vol. (53), No. (9)

Plater, William M. (1995). Future Work – Faculty Time in the 2[1th] Century. Charge Journal, 27(3).

Schermer, Horn John. & others. (1994). Managing Organizational Behavior. 5[ed]. John Wiley and sons, Inc., New York, pp 497

Smith, A. (1998). It's a bout Time: Opportunities to Learn in Chicago's Elementary Schools. Improving Chicago's Schools. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 439216). Report Presented at AGU 2000, U. S.; Illinois

Taylor , kiven c. (2007) : A Study of Principal's Perception Regarding Time Management **,** Kansas state university .

Truman, Mark; & Hartley, James. (1998). Measuring Time – Management Skills: Cross – Cultural Observations on Britton and Tesser's Time Management Scale. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 417667).

Watford, L. (1996). How to Study and Manage Your Time Effectively When Working on the Distance Learning Program. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 415395). Document Presented at JAN 1998, U. S.; New York.

Winn,D.; & Others. (1997). Rethinking the Scheduling of School Time. (ERIC Database Reproduction Service, NO. 408669). Handbook Presented at NOV 1997, U. S.; Indiana.

Alexander, Roy , commonsense time management , new York , AMACOM

المواقع الالكترونية :

http://ar.wikipedia.org/wiki/بريس_تيفي
http://ar.wikipedia.org/wiki/فضائية_الأقصى
http://ar.wikipedia.org/wiki/قناة_الجزيرة
http://ar.wikipedia.org/wiki/قناة_القدس
http://ar.wikipedia.org/wiki/قناة_المنار
http://ar.wikipedia.org/wiki/مركز_تلفزيون_الشرق_الأوسط
http://www.ekseer10.net
http://www.hrdiscussion.com/hr642.html
www.mzabmedia.com/Portal/index

الملاحـــــق

ملحق رقم (**1**)

المؤسسات الدولية الحاصلة على عدم ممانعة للعمل في غزة

الرقم	اسم المؤسسة	المدير المسئول	العنوان
.1	قناة الجزيرة الفضائية	وائل الدحدوح	
.2	قناة القدس الفضائية	عماد الفرنجي	
.3	وكالة رويترز العالمية للانباء	نضال المغربي	
.4	مركز غزة للاعلام والاتصال فرع مركز الدوحة	عادل الزعنون	
.5	وكالة AP	ابراهيم برزق	
.6	BBC	شهدي الكاشف	
.7	مجموعة MBC والعربية	ريهام عبد الكريم	

ملحق رقم (2)

إستطلاع لمركز العالم العربي للبحوث والتنمية (أوراد) نشر الأربعاء 2008/06/11

عمل مركز العالم العربي للبحوث والتنمية (أوراد) على إعداد استطلاع خاص حول وضعية الشباب الفلسطينيين ومشاركتهم السياسية. ولهذا الغرض تم اختيار عينة تمثيلية لقطاع الشباب الفلسطيني ضمن الفئة العمرية (16-25) ومن كلا الجنسين، بحيث يمثلون كافة المناطق والتجمعات السكانية في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويأتي هذا الاستطلاع كجزء من دراسة معمقة شرع أوراد بإعدادها حول قضايا الشباب وتوجهاتهم الاجتماعية والسياسية.

سيتم الاستفادة من نتائج هذا الاستطلاع في دراسة شاملة يتم العمل على إعدادها، والتي تهدف لبناء تصور وتقديم فهم حول العوامل التي تؤثر في مشاركة الشباب في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما تتطلع الدراسة لفهم تصورات الشباب حول الأحزاب السياسية الفلسطينية، ولا سيما حركة فتح. ولعل أحد أهم أهداف الدراسة هو فتح آفاق جديدة للأحزاب السياسية وللمجموعات الشبابية لإعادة تقييم أدواتهم ومداخلهم في دمج الشباب داخل بناهم الحزبية والمؤسساتية.

أبرز النتائج

3.التلفزيون

.تحتل فضائية الجزيرة المرتبة الأولى في تفضيلات المستطلعين الشباب للقنوات الأخبارية بحصولها على 43% بينهم. وتأتي قناة MBC في المرتبة الثانية (15%)، تليها فلسطين 14%، والأقصى 12.%
ويلي ذلك قناة العربية 8%، والمنار 4.%

http://www.maannews.net/arb/ViewDetails.aspx?ID=110467

ملحق رقم **(3)**

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي العزيز .... أختي العزيزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " **واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة** "، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

الرجاء التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة بإبداء الرأي في كل عبارة حسبما ترونه مناسبا وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

مع العلم بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،،

الباحثة

حنان شكري شاكر شبير

الجزء الأول :- **المعلومات العامة (البيانات الشخصية)**

في هذا الجزء من الاستبانة، يُرجى من حضرتكم التكرم بوضع دائرة (√)في الموقع المناسب (□)، والتي تنطبق عليكم:-

الجنس	ذكر	انثى

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة في هذا المجال	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	11-15 سنة	16 فأكثر

العمر	أقل من 25 سنة	26-35 سنة	36-45 سنة	45 سنة فأكثر

عدد الدورات في مجال ادارة الوقت	لا يوجد	1-3 دورة	4- 7 دورة

الجزء الثاني :- **إدارة الوقت**

عزيزي – عزيزتي يُرجى وضع إشارة (√) في **أحد** الأعمدة الخمسة للفقرات التالية أدناه؛ وذلك حسب واقع ممارستك لهذه المهام في عملك اليومي في العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الرقم	الفقـــــــرة	5	4	3	2	1
	مجال الأهداف والخطط					
.1	أُحدد أهدافي الواقعية والمحددة بدقة ووضوح مع إمكانية قياسها					
.2	أقوم بكتابة أهدافي بنفسي في جدول زمني (مفكرة يومية) على شكل أولويات وخطط عملية تنفيذية كافية لإنجاز الغايات و تحديد موعد انجازها و الالتزام بالخطط الموضوعة لهذا الغرض .					
.3	أُطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع رُؤية واضحة لعملي وتحديد استراتيجياتي بدقة ووضوح.					
.4	أضع إجراءات تنظيمية وأساليب إدارية مُتنوعة لجعل وظيفتي وأهدافي واستراتيجياتي وغاياتي واقعية وفعّالة يمكن قياسها وتحقيقها بكفاءة.					

الرقم	الفقـــــــرة	5	4	3	2	1
.5	أُغير وأُحسن في أهدافي ونشاطاتي وطرق أدائها لتكون فعّالة.					
.6	أُنجز أهدافي المنشودة في أوقاتها المحددة بتوظيف جميع الطاقات والطرق والنشاطات الموجودة لدي.					
	مجال الوقت (تخطيطه وتنظيمه)					
.7	أخصص وقتاً كافياً للتخطيط والتطوير في عملي بوضع الخطط (اليومية والأسبوعية والشهرية)					
.8	أقوم بتنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني الموضوع					
.9	أُطبق مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية بالتخطيط لتوزيع وقتي المصروف على مهامي ونشاطاتي بشكل دائم وواقعي وفق الأولويات والخطط والمهام والإجراءات الموضوعة.					
.10	أطور قوائم واقعية لتوزيع وقتي على نشاطاتي ومهامي حسب أهميتها بتحديد اللازم منه لكل عمل أقوم به دون الإفراط أو التقليل منه.					
.11	أنجز قائمة أعمالي اليومية في الأوقات المحددة ما أمكن					
.12	أتأكد من أن الساعة الأولى من عملي اليومي منتجة.					
.13	استعمل وقتي بفعالية عند تحقيق أهدافي ومهامي وإنجاز أعمالي المهمة والصعبة.					
.14	اتخذ الإجراءات الاحترازية لإعلاء قيمة وقتي وتوفيره بعد ابتكار واستثمار لوقت الآخرين وطرق ناجحة استخدموها.					
.15	أسعى لتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات ، و عدم تأجيل اتخاذ القرار اللازم لانجاز المهام					
.16	أسجل وقتي الذي يستغرقه كل نشاط وفقاً لتسلسل حدوثه الزمني على مفكرتي اليومية.					
.17	أعمل ما أمكن على تقليل فرص إضاعة الوقت					
.18	أُقلل من أوقات المُدخلات أو المُخرجات المصروفة في كتابة المذكرات أو التقارير					
	مجال البريد والمذكرات والاتصالات					
.19	أُقرر مع من أتكلم وكم من الوقت سيستغرق ذلك.					
.20	أُحاول عدم الإجابة على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم يخص العمل					
.21	أُخطط وأنظم واستخدم طرقاً فعالة محاولاً لأن تكون اتصالاتي واضحة					
.22	احدد وقت للاتصالات و لا ارد على جميع المكالمات					
.23	أُحاول أن تكون وسيلتي الرئيسة في الاتصالات الكلمات فأتحدث وأكتب بإيجاز.					

الرقم	الفقـــــــرة	5	4	3	2	1
.24	أُقوم بتحديث اتصالاتي وجدولتها باستخدام التقنية الحديثة المتوفرة والتعليمات الضرورية.					
.25	أنتهي من بريدي الوارد وأوراقي عن طريق وضعها في ملف خاص لمتابعتها أو البت فيها مرة واحدة وعدم تنحيتها جانباً على المكتب خاصة وقت مغادرتي.					
.26	أُحاول إيجاد التنسيق ووسائل اتصال (كتابية–هاتفية) جيدة ومناسبة بين كل من له علاقة رسمية بالعمل لزيادة سرعة انجاز المعاملات					
.27	استخدم الكمبيوتر ونظم التوثيق الحديثة، والانترنت، ونماذج جاهزة في مراسلاتي وكتابة مذكراتي ، وتخصيص ملف لمتابعة المراسلات					
.28	أقوم بتنظيم مكتبي وترتيب ملفاتي وإتلاف ما لا حاجة له .					
.29	أنتظم في الحضور والمغادرة					
	مجال المهام والأعمال والنشاطات					
.30	أُسجل كافة نشاطاتي التي أمارسها بعد تحليل الوقت المستخدم فيها حتى أُبين علاقتها بتحقيق أهدافي الموضوعة.					
.31	أقوم بدراسة ومعرفة وتنظيم وتقليل الفعاليات والمهام والنشاطات الروتينية غير المناسبة وذات الأهمية والقيمة المنخفضة والتي تُضيع وقتي وتعوق عملي (بتطبيق مبدأ التحكم بالمعوقات) لأتخلص منها.					
.32	أجدول مهامي ومسؤولياتي وأهدافي وفعالياتي ونشاطاتي الضرورية وأهميتها التي سأقوم بتنفيذها فوراً والوقت اللازم لإنجازها على جدول أعمال يومي مرن مبني على الأولويات.					
.33	أُنفذ مهامي ونشاطاتي بشكل فعال بعد جدولتها حسب الاولوية لها من خلال ملاءمتها لتحقيق أهدافي والمواعيد الموضوعة ضمن خطتي.					
.34	انجز اعمالي ومهامي ونشاطاتي المخطط لها قبل الانتقال الي مهمة جديدة					
.35	ألتزم بوضع جدول عمل يومي مرتباً حسب الاولوية					
.36	اتجنب الاعمال ذات طابع شخصي ما أمكن					
.37	اعطي اهتمام أكبر لبدء اليوم في العمل بدون معوقات					
.38	أضع إجراءات متبعة لإنهاء وتقليل الأعمال المتكررة.					
.39	أُشرف على جميع الأعمال المتعلقة لعملي ونتائجها					
.40	أقوم بتجميع المهام المتشابهة لتنفيذها في وقت واحد					
.41	أُقلل من المهام الروتينية مع إعطائها الوقت الذي تستحقه فقط					
.42	أوزع المهام الكثيرة والصعبة إلى أجزاء صغيرة سهلة التنفيذ					

الرقم	الفقـــــــرة	5	4	3	2	1
.43	أؤجل الاعمال التي يصعب انجازها ، و استثني المهام و النشاطات الغير ضرورية					
.44	أبحث عن طرق أفضل لأداء المهمات الضرورية					
.45	أتعلم متى أتوقف إن لم أجد جواباًوأوجز في اجاباتي و اخصص وقت للتفكير					
.46	أُدرك واجبات وظيفتي					
.47	أُحاول توفير ظروف عمل جيدة بالحصول على صلاحياتٍ أكبر والابتعاد عن الروتين والتفاصيل السطحية فيه.					
	مجـــال الاجتماعات واللقاءات والزيارات					
.48	أُشارك في التخطيط للاجتماعات مسبقاً و اضع خطة مسبقة لتحديد الاجتماع					
.49	أعطي اهتماما للاجتماعات الضرورية					
.50	وضع جدول زمني لمناقشة موضوعات الاجتماع					
.51	أُساهم واشارك في قيادة الاجتماعات بفاعلية وديمقراطية					
.52	أُحاول التقليل من المحادثات الكلامية واللقاءات السريعة لتبادل المعلومات.					
.53	أُساهم في التقليل من عدد ومدة الاجتماعات غير الضرورية وغير المخطط لها مسبقاً.					
.54	أساهم في إُكمال النقاط المطروحة خلال الاجتماع					
.55	أُنظم عملية المراجعة واستقبال المراجعين والمسؤولين.					
.56	أُنظم عملية الرد على الاستفسارات والمقابلات مع تقليل المفاجئ منها.					
.57	أُساعد في التحقق من سير العمل وتنفيذه وفقاً للتخطيط والأولويات					
.58	أُحاول تقديم الإرشادات وفق برنامج العمل اليومية					
.59	أساعد على المساعدة في وضع معايير أداء محددة تبين مستوى الأداء المرغوب لكل من الموظفين					
.60	أُشجع على إنفاق وقتاً كافياً للتطوير والنمو علمياً و سلوكيا					
.61	أوزع العمل على الموظفين حسب اختصاصهم وميولهم					
	مجال التفويض للسلطة والصلاحيات					
.62	أكون قادراً على الإجابة وأتوقف إن لم أجد جواباً.					

.63	أقوم بإدراك واجبات وظيفتي ومسؤولياتي وسلطتي ودوري في الإطار المرسوم لي.					
الرقم	**الفقـــــــرة**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
.64	أُعد خطة يومية وأسبوعية ومحددة مع تحديد الادوار و الأولويات للأعمال التي يمكن تفويضها.					
.65	أحرص على وجود تدريب للموظفين لإعدادهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وفق برنامج محدد					
.66	أقيم الأولويات وتوضيح لأهداف المهام وتخصيص الوقت المناسب لها.					
.67	أشجع على تفويض بعض الأعمال الروتينية للآخرين بالتناوب في تمثيل عقد الاجتماعات وبشكل دوري					
.68	أُساهم في التأكد من فهم وقدرة من فوّض إليهم الصلاحيات؛ ليكون تفويضاً فعالاً.					
.69	أُفوض بعض المهام للموظفين لسرعة انجاز و تحمل المسؤولية					
.70	أنظم السجلات والمستندات الإدارية والمحافظة عليها بشكل منتظم ومبسط					
.71	اساهم في انجاز المهام الادارية					
.72	أُساعد في بناء جدول طوارئ في حال غياب عدد من الموظفين وتقليل الأحداث التي تحدث داخل المكتب					
.73	أعمل بجد لتوفير كافة مُتطلبات العمل المادية والبشرية اللازمة وفق برنامج مُحدد مسبقاً.					
.74	استعمل الكمبيوتر والوسائل الحديثة ونظام حفظ المعلومات ونُظم التوثيق الحديثة للبحث عن الوثائق أو الملفات التي أحتاج إليها أو تخزينها.					
.75	لا أجد صعوبة في العثور على الوثائق أو الملفات لأنني أستعمل الكمبيوتر ونُظم التوثيق					
.76	القدرة على التصدي للمتغيرات المفاجئة و الغير متوقعة					
.77	أُعزز سياسة الباب المفتوح لتحقيق الجدوى من أهدافي بفعالية.					
.78	أعد تقريراً شاملاً يوضح واقع العمل شهرياً.					
ثالثاً : المجـــــال الإنساني						
.79	أُحاول الوقوف على نقاط الضعف، ومدى الضغوط التي أتعرض لها، أثناء إنجاز أعمالي ونشاطاتي ومهامي؛ حتى أنظم إنجازها في أوقاتها المحددة لأتجنب البرنامج المكثف.					
.80	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي لتقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل					
.81	أعمل على تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع العمل وبين المجتمع المحلي					
.82	أساهم في إنفاق وقتاً كافياً لمعالجة المشكلات داخل العمل					
.83	أشجع الموظفين وأساعدهم في تنفيذ اقتراحاتهم ومشاريعهم					

الرقم	الفقـــــــــرة	5	4	3	2	1
.84	أحاول التقليل من عدد الزيارات غير المتوقعة ومدتها					
.85	أُمارس القيادة الديمقراطية في تعاملي مع الآخرين					

ملحق (4)

ملحق بأسماء المحكمين ودرجتهم العلمية وموقع عملهم

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	موقع العمل
1	أ.د يوسف عاشور	دكتوراه	الجامعة الإسلامية
2	أ.د ماجد الفرا	دكتوراه	الجامعة الإسلامية
3	د. رشدي وادي	دكتوراه	الجامعة الإسلامية
4	د. سامي أبو الروس	دكتوراه	الجامعة الإسلامية
5	د. أيمن حمد يوسف	دكتوراه	وكالة الغوث
6	سعيد عياد	دكتوراه	مدير عام الأخبار تلفزيون فلسطين
7	محمد غرابة	دكتوراه	هيئة الإذاعة و التلفزيون
8	عبد السلام أبو ندى	ماجستير	مدير عام البرامج تلفزيون فلسطين