

تقييم فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب

د . محمد أحمد لطف الجوفي ❖

ملخص البحث:-

أستهدف البحث الحالي تقويم عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب ، من خلال واقع الممارسات الإدارية التي يقوم بها الموظفون الإداريون في الجامعة ، وقد تحددت عينة البحث بـ (٢٦٢) فرداً ، هم جميعاً من اليمنيين الذين يعملون أعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين في الجامعة ، ولغرض جمع البيانات والمعلومات ، قام الباحث ببناء أداة الاستبيان بعد أن قام بصياغة فقراتها ، وقياس صدقها وثباتها ، وقد تضمنت أداة الدراسة (٣٠) فقرة ، صنفت إلى ثلاثة مجالات هي : التخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت . كما استخدم الباحث في تحليل بيانات بحثه معامل بيرسون (R - person) ، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، واختبار (ت) - (t-test) ، لعينتين مستقلتين ، لمعرفة دلالات الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوى الأداء للممارسات الإدارية للموظفين الإداريين لعمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب كان في المستوى المتوسط المحدد بـ (٣) على مقياس ليكرت الخماسي . كما إن إنجاز الأعمال الوظيفية في الجامعة يتوقف على الأوامر والتوجيهات الصادرة من قيادة الجامعة إلى الموظفين الإداريين ، وبحسب حاجة الموظفين الإداريين أنفسهم ، وكذلك ضعف مستوى الوعي الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة بأهمية استغلال الوقت الرسمي واستثماره في تحقيق متطلبات الوظيفة الإدارية .

وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها : إنشاء وحدة إدارية تعنى بعملية التخطيط والمتابعة في الجامعة .
كما اقترح الباحث جملة من المقترحات أبرزها : إجراء دراسة مقارنة بين واقع عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب و الجامعات اليمنية الأخرى .

Abstract:

This research aims at evaluating the processes of managing the official time in Ibb University , This has been achieved by studying the real administrative practices of Ibb University administrative officials. The sample of this research (262 individuals) have been chosen from the Yemeni teaching staff and administrative officials working at Ibb University . The questionnaire have been used as the tool of this research after measuring its validity and stability , It consists of 30 items classified into three fields : Time planning , Time organizing, and Controlling time , R- Person ,The Middle values , Standards deviations , One- way ANOVA , and t-test for two separate samples have been used to analyze the collected data .

The most significant results shown by this research are the following:

- The performance level for administrative practice of administrative officials for the processes of managing official time at Ibb University was Found to be at average level specified by (3) on Lecart Penta measurement.
- Achieving works depends on the commands and instructions of the University leadership for the administrative officials according to the needs and demands of the officials themselves.
- Remarkable weakness of occupational awareness among the officials regarding the importance of using and investigating official time in attaining the administrative occupation demands of the University .

The most significant recommendation of this research is to establish an administrative unit meant for planning in the University as well as to give much importance for choosing sufficient administrative officials .

It is also suggested to carry out a comparative study between Ibb University and other Yemeni Universities regarding the topic of this research .

مشكلة البحث :

تعد ظاهرة هدر الوقت ، وإضاعته وعدم استغلاله في أوقات العمل الرسمي في المؤسسات الحكومية اليمنية المختلفة أحد أسباب مظاهر التخلف الإداري في اليمن ، بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة للحد منها والقضاء عليها ، إلا أن تلك الظاهرة أصبحت متفشية ، واتسعت رقعتها لتشمل جميع مؤسسات المجتمع ، بما فيها الجامعات اليمنية باعتبارها مؤسسات علمية وأكاديمية . تعد جامعة إب إحدى الجامعات اليمنية التي تحتل موقعا علميا مشهودا به داخل البلاد وخارجها، إلا أنها تعاني مثل غيرها من الجامعات اليمنية من بعض الإخفاقات ، التي تحول دون تقدم العمل وتطوره ، وتعزى هذه الإخفاقات ، إلى أسباب وعوامل أهمها: ظاهرة هدر الوقت وإضاعته وعدم استغلاله من قبل الموظفين الإداريين ، الأمر الذي أدى إلى تدني مستوى خدمة الوظيفة العامة للجامعة ، من حيث تأخر الإجراءات الإدارية إزاء المعاملات الخاصة بالحقوق والمطالب المشروعة لأعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين الآخرين ، سواء كانت علمية أو معنوية أو مادية عن مواعيدها المحددة ، مما قد يترتب عليه من تضييع للفرص والاستحقاقات عن أصحابها، ومن ثم يصعب استعاضتها، بل قد يصبح تحقيقها أمرا ميؤوسا منه ، ومن ثم يترك انطبعا غير مقبول لدى أعضاء هيئة التدريس والزائرين للجامعة عربا أو أجنبيا وكذلك لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في الجامعة ، وكان ذلك يؤثر سلبا على أداء أعمالهم ومستوى خدماتهم الوظيفية في الجامعة ، مما يجعل من الجامعة مؤسسة متلكئة في مسيرتها العلمية والثقافية والاجتماعية والتوقع تأديتها بكفاءة وفاعلية ، كما أن ذلك ينعكس سلبا على طلبة الجامعة كذلك دفع الباحث للبحث في هذا الموضوع المثير للجدل خصوصا بعد أن لمس الباحث تدمرا شديدا من قبل الأخوة أعضاء هيئة التدريس العرب والأجانب واصطلحنا عليه ب (تقويم فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب) .

أهمية البحث والحاجة إليه : -

تحتل الجامعة أهمية كبيرة في أي مجتمع كان ، فهي تمثل مركز إشعاع فكري وحضاري، وهي الإدارة والوسيلة معاً في إعداد الفرد وتأهيله ليكون مواطناً صالحاً قادراً على المشاركة تجاه خدمة مجتمعة وأمتة ، (الخياط ، ١٩٩٥ ، ص : ٥) .
لقد صارت الجامعة اليوم تمثل أداة التنمية الشاملة في جميع بلدان العالم ، فهي أداة التغيير والتطوير المنشود الذي يتطلع إليه الإنسان اليوم، والجامعة مؤسسة اجتماعية مثل بقية المؤسسات الاجتماعية الأخرى لا تستطيع تحقيق أهدافها ووظائفها إلا في ظل موارد مادية وبشرية متاحة وفي ظل مورد نادر وثمين هو الوقت ، (زاهر ، ١٩٩٨ ، ص : ٩٤) .

إن عنصر الوقت هو أحد عناصر موارد العمل الهامة والذي بدونها لا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها ووظائفها ، وبالتالي فإن النجاح والفشل لأي مؤسسة كانت ، والجامعة على وجه الخصوص يرجع إلى عدم استغلال الوقت واستثماره ، وهذه الحقيقة دفعت بالكثير من الباحثين والمهتمين في الأوقات الأخيرة من القرن العشرين إلى دراسة الوقت بوصفه أهم موارد العمل ، إذ تؤكد كثير من الدراسات الأجنبية بأن استغلال وقت العمل الرسمي يؤدي إلى تحقيق وظائف الجامعة ، الأمر الذي يقود إلى تطورها وتقدمها ومن ثم نموها واستمراريتها ، (Hales, 1986, P:29) .
إن الإنسان لا يستطيع القيام بتأدية أعماله وإنجاز متطلبات مهامه إلا من خلال الوقت الكافي واللازم لأداء الأعمال والقيام بمتطلباتها ، والمرء الذي لا يستطيع إدارة وقت عمله فإنه لا يستطيع إدارة شئ آخر ، (Drucker, 1983, P:62) .

لهذا فإن أهمية هذا البحث يمكن أن نوجزها بالآتي : -

- تعد عملية تقييم واقع العمل الإداري محور الارتكاز في التنمية الإدارية والمفتاح إلى الإدارة نفسها، لأن معرفة نواحي القوة والضعف في الإدارة يؤدي إلى توجيه الجهود نحو الاتجاه السليم بعيداً عن العشوائية والمصادفة .
- إن معرفة واقع ممارسات رجل الإدارة لمتطلبات دوره الوظيفي ، هو في حقيقة الأمر تقييم للشخص الذي يشغل الوظيفة وليس إلى تقييم الوظيفة ذاتها .

- تكشف عملية التقييم في العمل الإداري عن مدى سير الخطط المرسومة تسيير وفق ما هو مخطط لها وفي الزمن المحدد لإنجازها .
- تمثل جامعة إب هي إحدى المؤسسات العلمية والأكاديمية في اليمن ، التي تمتلك أدوات التنمية ووسائل تحقيقها، ومن ثم فإن عنصر الوقت يمثل أهم موارد العمل ، فإذا كانت الجامعة لا تنجح في استغلاله واستثماره فإنها لا تستطيع القيام بوظائفها كما هو متوقع لها .
- حاجة الموظف الإداري في جامعة إب والجامعات اليمنية ، والباحثين إلى مثل هذه الدراسة لافتقار المجال الوظيفي والإداري إلى أبحاث ودراسات تتعلق بأهمية استغلال الوقت واستثماره .

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي الإجابة عن السؤالين التاليين:
 - ١ - ما واقع عمليات إدارة الوقت الرسمي المتمثلة ب: التخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت ، من خلال المهارات الإدارية التي يقوم بممارستها الموظفون الإداريون في جامعة إب ؟
 - ٢ - هل توجد فروق دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى اختلاف المنصب الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الوظيفية ؟

حدود البحث:

- تحدد البحث الحالي بما يأتي:
 - ١ - المهارات الإدارية لعمليات إدارة الوقت الرسمي التي تضمنتها فقرات الاستبيان والتي تمثل ممارسات إدارية لعمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب .
 - ٢ - إجابات أفراد عينة البحث وهم أعضاء هيئة التدريس اليمنيون والموظفون الإداريون في جامعة إب للعام الدراسي: ٢٠٠١/ ٢٠٠٢ م ، نحو تقييم فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب .

مصطلحات البحث :

في ضوء موضوع البحث وأدبياته حدد الباحث المصطلحات الآتية :

١- التقييم (Evaluation) :

١- تعريف (خصاونه، ١٩٨٦م) : هو العملية التي يمكن من خلالها تقدير قيمة فعالية نشاط ما ، يستهدف اتخاذ قرار مناسب ، (خصاونه، ١٩٨٦، ص:١٦٩).

٢- تعريف (صبيحي، ١٩٩٨م) : يعرف التقييم بأنه الحكم على النظام القائم ، من حيث مدى قربه أو بعده من تحقيق ما وضع من أهداف ، بحيث يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها (صبيحي، ١٩٩٨م، ص:٣١٥).

التعريف الإجرائي :

ويعرف الباحث التقييم : - بأنه العملية التي يتم من خلالها معرفة واقع الجهود المبذولة التي يقوم بها الموظفون الإداريون لعمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب ، وفقاً لإجاباتهم على المقياس المعد لذلك ، بغرض معالجتها .

٢- الفاعلية (Effectiveness) :

١ - تعريف ، ردن (Reddin) : يعرف الفاعلية: بأنها المدى الذي ينجز فيه الإداري متطلبات عمل لمخرجات مركزة (March, 1970, P:49) .

٢ - تعريف ، (الهواري، ١٩٨٨م) : يعرف الفاعلية بأنها قدرة الإداري على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة ، والزمن المحدد ، (الهواري ، ١٩٨٨م، ص:٩٣) .

التعريف الإجرائي :

يعرف الباحث الفاعلية : - بأنها : قدرة الإداري على سرعته في الأداء ودقته في الإنجاز وفقاً لمتطلبات طبيعة الوظيفة التي يؤديها في إطار عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب وهي : - التخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت .

٣ - إدارة الوقت (Time Management) :

- ١ - تعريف (المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، ١٩٩٣م، ص:٨) :
تعرف إدارة الوقت بأنها القدرة على التحكم في توزيع الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير بحسب أهميتها ، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق النتائج المطلوبة.
- ٢ - تعريف ، حسن (٢٠٠٠م) : - يعرف إدارة الوقت بأنها تطبيق مبادئ إدارة الوقت المتمثلة ب: التخطيط ، التنظيم ، الرقابة على الوقت من قبل الإداريين بما يحقق الاستثمار الأفضل للوقت والنتائج المطلوبة،(حسن، ٢٠٠٠، ص:٢).

التعريف الإجرائي :

يعرف الباحث إدارة الوقت بأنها : - الاستغلال الأمثل للوقت واستثماره بما يؤدي إلى تحقيق وظائف الجامعة وفقاً لأهدافها المنشودة .

خلفية الدراسة :

إذا نظرنا إلى الموارد التي يستخدمها رجل الإدارة لوجدناها تتكون من موارد بشرية ، موارد مادية وفنية ،وموارد أخرى معنوية ، فالموارد البشرية تتمثل بالقوى العاملة على اختلاف أنواعها وطاقاتها ومهارتها وتخصصاتها ، أما الموارد المادية والفنية فإنها تتمثل بالألات والخامات والمعدات والأموال، بينما الموارد المعنوية فتتمثل بالإدارة وسياستها وأنماطها والطرق والأساليب التي تستخدمها ونظم المعلومات والشهرة التي تتمتع بها المنظمة في وسط المجتمع .

ويضيف خبراء الإدارة إلى الموارد المعنوية أيضاً عنصر الوقت ، الذي يتميز على الموارد السابقة بأنه مورد محدد Limiting، وفادر وفريد في الحياة Unique and searest Resources. ، إذ لا يمكن استبداله أو استنجاهه أو استرجاعه أو تخزينه Can not be stored ، أو تجميعه Collected ، فإنه يمضي باستمرار في الحياة بإرادة إلهية ، سواء استغله الإنسان أو ضيعه ، عمل فيه شيئاً نافعاً أو خاطئاً ، المهم أن الوقت إذا مضى فلا يعود ، (Douglas and Donna,1990 , P:12) ،

ونظراً لأهمية مورد الوقت فإن الكثير من رجال الفكر الإداري والمختصين في الإدارة يرون بأن كفاءة رجل الإدارة تتوقف على مدى استغلاله بصوره مثلى للموارد المتاحة بصرف النظر عن وفرتها أو قلتها للوصول إلى النتائج المرغوبة في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها ، والحقيقة التي يجمع عليها الكثير من المهتمين بالإدارة هي : أن الإدارة غير القادرة على إدارة الوقت المتاح للعمل من حيث استغلاله واستثماره بكفاءة عالية ، فإن هذه الإدارة أو تلك ستكون عاجزة عن إدارة منظماتها ، ومن ثم قد يصبح فشلها أمراً متوقعاً . (دياب ١٩٩٩ ص :١٦- ١٧)

وفي ضوء هذه الحقيقة فإن الحاجة تدعو إلى معرفة استغلال الوقت واستثماره ، تصبح ضرورة قصوى لرجل الإدارة في العمل الإداري ، بحيث يتم معرفة طبيعة النشاطات والفعاليات التي يقوم بها الأفراد العاملون وبالتالي يسهل الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها ، ومن ثم يتم توجيه الجهود وحفزها نحو تحسين مستوى العمل وتطوره ، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي .

عملية التقييم : -

يشار إلى عملية التقييم في العمل الإداري ، على أنها محور الارتكاز في التنمية الإدارية ، ويقال عن التقييم أيضاً بأنه المفتاح إلى الإدارة نفسها ، لأننا إذا لم نتعرف على نواحي القوة والضعف في المدير أصبح توجيه جهود التنمية نحو الاتجاه السليم خاضعاً للمصادفة والعشوائية .

وعندما نتحدث عن تقييم الإدارة ، فإننا نشير إلى تقويم الشخص الذي يشغل الوظيفة وليس إلى تقويم الوظيفة نفسها ، لأن الدور الوظيفي الذي يقوم به الإداري يجب أن يعكس بالضرورة الوظيفة نفسها ، (كونتزر ، ١٩٧٤م، ص:٩).

إن عملية التقييم هي إحدى العمليات الإدارية التي يتم من خلالها الكشف عن طبيعة الأنشطة القائمة ، والتعرف على مكامن الضعف والقوة في العمل ، والتقييم في حد ذاته وسيلة للكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها ، ومن ثم توجيه الجهود وحفزها نحو تحسين مستوى العمل وتطوره ، والتقييم لا يكتب له النجاح ما

لم يرتبط بالأهداف ويكون شاملاً لجميع جوانب العمل ، (صبحي ، ١٩٩٨م ، ص : ٣١٦) .

كما إن عملية التقويم تساعد على التأكد من أن الخطط المرسومة في العمل تنفذ في أوقاتها المحددة وبالطريقة المرسومة سلفاً ، وتكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ ، حتى يتم إدخال التعديلات وأساليب التحسين والتطوير في العمل الوظيفي الرسمي ، بصرف النظر إن كان التقييم كلياً أو جزئياً ، مرحلياً أو دورياً في أي مؤسسة كانت ، (مطاوع وحسن ، ١٩٨٧م : ص ٤٣٩) .

الفاعلية : (Effectiveness) :

جلب اهتمام مفهوم الفاعلية العديد من الباحثين والمهتمين الذين تركزت جهودهم على استيعاب وتأطير المداخل والدلالات لهذا المفهوم الإداري الحيوي ، ونتيجة لذلك الاهتمام ، فقد تعددت الدراسات منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي بهدف تحديد مؤشرات قياس الفاعلية وفقاً لنوع المنظمة وطبيعة وظائفها .

يشير، دركر، (Druker) ، على أن الفاعلية تتطلب معرفة ماذا نعمل؟ What to do؟ ، وبالتالي يتوجب معرفة النشاطات والفعاليات لدى الأفراد تجاه تحقيق الأهداف ، ومن ثم تحديد الوقت الذي تتطلبه تلك النشاطات والفعاليات ، بحيث يقوم الإداري بإنجازها بجهد وتكلفة مناسبة ، (Druker, 1983, P:44) ، ويؤكد ذلك ، ردن، (Reddin) بأن الفاعلية : - هي المدى الذي ينجز فيه الإداري متطلبات عمل لمخرجات مركزه ، (March , 1970, P:52) ، وبصرف النظر عن اختلاف مؤشرات قياس الفاعلية نظراً إلى اختلاف طبيعة ووظائف المنظمات ومواردها ، إلا أن مؤشر قياس تحقيق الأهداف يظل هو القاسم المشترك لقياس فاعلية أي منظمة كانت ، (الهواري ، ١٩٨٨م ، ص : ٩٣) .

أما في المنظمات العلمية مثل الجامعات والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث نجد أن الفاعلية قد تم التعبير عنها ، بمؤشرات رضا أعضاء هيئة التدريس ، وإنتاجية البحث العلمي ، كما عبر عن قياس فاعلية الجامعات بمؤشرات عدة : -

هي رضا أعضاء هيئة التدريس ، والمخرجات المهنية ، وإدراك إنتاجية القسم أو الكلية، سواء على مستوى النشاطات الداخلية تجاه الدارسين أو النشاطات الخارجية المتعلقة بخدمة المجتمع ، ويرى بعض المختصين والباحثين في هذا المجال على إنتاجية البحث العلمي وفقاً للخطط العلمية للجامعة بمقياس زمني محدد يظل المؤشر الوحيد لفاعلية الجامعات ، (خضير والنعمي، ١٩٩٦م، ص:٨١).

إدارة الوقت (Time Management) : -

تتطلب أي إدارة كانت وظائف ثلاث : التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وذلك لضمان استغلال الموارد واستخدامها بكفاءة وفاعلية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد عناصر الإنجاز الرئيسية، وأحد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات، (أبو شيخة والقريوتي، ١٩٩٣م، ص: ٩٩، وحسن، ٢٠٠٠، ص:٤)، وينظر إلى إدارة الوقت بأنها : عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، (Ferner, 1980 , P:12).

ويقال إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات ، وإدارة شؤون الوظيفة التي يعمل بها الفرد ، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح ، أي أن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة : مادية وبشرية ، بما يضمن تحقيق الأهداف بالوقت المحدد لذلك ، وهذا لا يتأتى إلا في إطار وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، (أبو شيخة، ١٩٩١م، ص: ٣٣).

ونظراً لأهمية تلك الوظائف فإنه لا بد من الإشارة إليها بشيء من الإيجاز لضرورة أهميتها تجاه استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته وعمليات إدارة الوقت هي : -

التخطيط : (Planning) :

يقترن التخطيط بالزمن في كل عملياته ، كما أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية ويحدد لكل مرحلة منها الوقت المناسب لبدئها ونهايتها

وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية المحددة وتأتي أهمية التخطيط من اعتبار أساسي مفاده : أن العمل الأساسي للمدير هو التذكير بهدف اتقاء الأزمات والحيلولة دون الاستسلام إزائها ، والتخطيط يعمل على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً ، وبين ما يستهدف تحقيقه ، (دياب ، ١٩٩٩م ، ص : ١١١) .

والحقيقة الأساسية في عملية التخطيط للوقت هي أن المهام والأنشطة كثيرة ومتنوعة للمنظمة ، وبالتالي فإنه يتوقف القيام بممارستها طبقاً لأولوياتها بغرض تحقيق الأهداف وفقاً لزمناها المحدد في الخطة ، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال ، (أبوشيخة ، ١٩٩١م ، ص : ٣٤ - ٣٥) .

كما أن نقطة البدء في تخطيط الوقت هو تحديد الأهداف بدقة ووضوح ..
وان الطريقة المنظمة في تخطيط الوقت كما حددها المنهج المنظم لتخطيط الوقت ،
يجيب على الأسئلة التالية : -

- ماذا يجب أن نعمل ؟
 - ما هي الأولويات ؟
 - متى يجب أن نعمل ؟
 - ما هو الوقت اللازم لإنجاز ذلك ؟
- (مرجع سابق ، ص : ١١٤) .

التنظيم (Organizing) : -

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري الجيد في عدة نواح هي : -
تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ،
وتحديث إجراءات العمل التي ينبغي اتباعها وتبسيطها باستبعاد ما هو ضروري ،
(أبو شيخة ، ١٩٩١م ، ص : ٣٦) ، كما أن تنظيم الوقت في العمل الرسمي يساعد
المديرين على تنظيم العلاقات وتوفير المعلومات الهامة والمتنوعة لاتخاذ القرارات في
الأوقات المناسبة ، وكذلك يساعد في اختيار المساعدين والمرؤوسين ، والتكنولوجيا
الحديثة والمناسبة ، كل ذلك من شأنه توفير الوقت والجهد ، بحيث يتم إنجاز
الأعمال في الوقت المناسب والمحدد ، (دياب ، ١٩٩٩م ، ص : ١١٥) .

وتؤكد ، إسبان ، (Spann, 1992) ، أن التنظيم الجيد يساعد في
تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء ، والاتجاه نحو تفويض السلطة ، كما يعمق مفهوم

التخصص وتقسيم العمل ، وتسهيل قيم المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقاً للأوقات الموزعة بين المستويات الإدارية ، وبما يتناسب مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى إداري على حدة (Spann , 1992 ,P:17).

الرقابة للوقت (Controlling Time) :-

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنياً بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات .في: إعادة التحليل للوقت بما تم إنجازه ، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة ، والتي تستنزف الكثير من الوقت ، وهذا يتطلب القيام به بشكل دوري ، (دياب ، ١٩٩٩م، ص:٤٠ وأبو شيخة ، ١٩٩١م، ص:٣٨).

أي أن عملية الرقابة على وقت العمل تظهر أهميتها بجلاء ، عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب ، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعمدة على الثقة والمحبة ، أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل ، والحماس في إنجاز الوظائف والمهام الوظيفية ، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتمارس من خلال التهديد والوعيد ، أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال والتدمير من العمل وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، ومن ثم يقل الولاء والانتماء إلى المنظمة ، (Mackenzie , 1990 , P:5).

الدراسات السابقة :

يتضمن البحث الحالي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث وهي على النحو الآتي :-

أولاً : الدراسات العربية :-

١ - دراسة : حسن ، (١٩٩٧م) :- استهدفت الدراسة تقويم عمليات إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد ، وقد استخدم الباحث في دراسته أداة من نوع استبيان تضمنت ثلاث عمليات إدارية تمثل مجالات الدراسة

وهي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة على الوقت، تم تطبيقها على عينة تكونت من (٢٥٠) فرداً من مديري ومديرات المدارس، كما استخدم الباحث اختبار (t-test) (test)، ومربع كاي (X^2) في تحليل بياناته وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- وقت العمل الرسمي كان كافياً ولا توجد مشكلة ما تتعلق بذلك .
- كانت أعمال مديري ومديرات المدارس تؤدي وفق الأوامر الروتينية الصادرة إليهم، أو بحسب مقتضيات حاجاتهم الذاتية .
- كلما كان يؤديه مديرو ومديرات المدارس من أعمال إدارية، كان بعيداً عن عمليات إدارة الوقت المتمثلة بـ: التخطيط للوقت، والتنظيم للوقت، والرقابة على الوقت، مما أدى إلى صعوبة في تحقيق أهداف المدرسة بالكفاءة المطلوبة .

٢ -دراسة: محمد، (١٩٩٩م): - استهدفت الدراسة معرفة طبيعة إدارة الوقت الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي: دبي والشارقة، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة، واختيار عدة فرضيات، وقد تمثلت عينة الدراسة ومجتمع البحث البالغ عددهم (٢٢٢) فرداً، جميعهم يمثلون القيادات التربوية في الإماراتين، استخدم الباحث في دراسته استبياناً تضمن (١٥) فقرة وضعت على مقياس ليكرت الخماسي، أما الوسائل الإحصائية المستخدمة فقد استخدم الباحث: النسب المئوية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مديري المدارس أقل من الموجهين التربويين في استخداماتهم لعمليات إدارة الوقت المتمثلة بالتخطيط للوقت، والتنظيم للوقت، والرقابة على الوقت .
- توجد اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة، من حيث كيفية توزيع الوقت على العمليات الإدارية السابقة، عند مستوى الدلالة، ($\alpha = 0.05$) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات إجابات القيادات التربوية التنفيذية في كلتا الإماراتين، بما يتعلق بمضيعات الوقت .

٣ - دراسة : حسن ، (٢٠٠٠م) : - استهدفت الدراسة بناء دليل تخطيطي لعمليات إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في بغداد .
الدراسة تحليلية لعمليات إدارة الوقت، وكان من أبرز ما توصل إليه الباحث هو: -

في مجال تخطيط الوقت : ١- التعود على عادة التخطيط اليومي للوقت .
٢ -ومراعاة المرونة في التخطيط للوقت .
في مجال التنظيم للوقت : - الاهتمام بتفويض الصلاحيات للآخرين
وتبسيط الإجراءات وتحديد وقت المقابلات
في مجال الرقابة على الوقت : - الرقابة الدورية على سير العمل لمنع وقوع الأخطاء وتحليل الوقت مع كل دورة رقابية .

ثانياً: الدراسات الأجنبية : -

١ -دراسة : (Adcock & lee ,1971) : - أستهدف الباحثان وضع هيكل عملي لإدارة الوقت ، يركز على العمليات الإدارية الثلاث: التخطيط ،التنظيم ، الرقابة على الوقت ، بحيث يمكن تطبيقه من قبل الإداريين في المنظمات المختلفة .
وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان في دراستهما ما يلي : -
في مجال : عملية التخطيط للوقت : -
ويتطلب ذلك : -تحليل الوقت، التخطيط اليومي، الأولوية ،وأخيراً المرونة .

في مجال : عملية التنظيم للوقت : -ويتطلب ذلك : -التفويض ، السيطرة على المقاطعة أثناء العمل ، تجزئة النشاطات لتقليل الرقابة على العمل .
في مجال : الرقابة على الوقت : -ويتطلب ذلك : -مقارنة الخطة بالوقت المحدد لإنجازها ، وإعادة التحليل لكشف وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة .

٢ -دراسة : رونيد ، (Ronaid ,1997) والتي تضمنتها دراسة حسن ، (٢٠٠٠م) :
استهدفت الدراسة ، فاعلية إدارة الوقت في المنظمات التجارية في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النصائح هي : -
وضع الأهداف بشكل جيد و استخدم الأجددة بصورة منتظمة ومنظمة و اكتب

قائمة بأهم الأعمال المطلوب إنجازها ، وأسقط من حياتك اليومية العادات والأنشطة التي تضيع الوقت ، وبسط حياتك وتعلم كيف تقول (لا) لمن يضيع وقتك ، وتوقع أشياء طارئة ، بحيث تكون مستعداً لمواجهةها ، واعتبر وقتك جزءاً لا يتجزأ من حياتك .

٣ -دراسة : هيرم ، (Hyrum ,1998) : -

استهدفت الدراسة التوصل إلى جملة من الإرشادات ، التي جعلها الباحث قوانين

طبيعية لنجاح إدارة الوقت ، وإدارة الحياة، والتي يمكن إنجازها بما يلي : -

- تحكم في الوقت ، بحيث تتحكم في حياتك .
- التخطيط اليومي يزيد من قدرتك على التحكم في الوقت .
- عندما تتشبع احتياجاتك تكون معتقداتك متفقة مع الواقع.
- السلوكيات السالبة يمكن التغلب عليها من خلال التغيير في المعتقدات الخاطئة
- احترامك لنفسك هو تقدير يأتي من داخلك -أعطي أكثر سوف تحصل على أشياء أكثر .
- عندما تتحقق من الهدف اترك لك وقتاً للراحة -سلوكك هو انعكاس لما تؤمن به.

يتبين لنا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولها البحث

الحالي ، بأنها عمليات إدارة الوقت الرسمي المتمثلة في التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة على الوقت ، قد مثلت مجالات الدراسة لدى كلاً من دراسة : حسن ، (١٩٩٧) ، ومحمد ، (١٩٩٩) ، وحسن ، (٢٠٠٠) ، ودراسة : (Adcock & lee , 1971) ، وهذا ما يجعل الباحث أن يطمئن إلى مجالات دراسته . كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المشار إليها في ما يتعلق بحجم العينة والطرق الإحصائية المستخدمة ، والنتائج التي تم التوصل إليها .

أما دراسة : (Ronaid , 1997) ، ودراسة : (Hyrum , 1998) ،

فقد توصلت كل منهما إلى جملة من النصائح والإرشادات التي يتوقع الباحثان أن يستفيد منها الموظف الإداري في أداء أعماله ومهامه الوظيفية لعمليات إدارة الوقت

في كفاءة وفاعلية . وقد تبين للباحث من خلال ما توصل إليه من نتائج ، وما أظهرته نتائج الدراسات السابقة أن : فاعلية عمليات إدارة الوقت الرسمي مرهونة بدرجة كبيرة بالمهارات العلمية والمهنية التي يتبني توافرها في الموظفين الإداري في أي مؤسسة كانت

إجراءات البحث : - تضمنت إجراءات البحث، وصفاً لعينة البحث وأساليب اختبارها ، وكيفية بناء أداة البحث ، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

مجتمع البحث : - تألف مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس وجميع الموظفين الإداريين في كل من الإدارة العامة للجامعة وكليات الجامعة وعددها (ثمان كليات) ، والبالغ عددهم ، (٢٨٢) فرداً ، منهم (١١٨) عضو هيئة تدريس أستاذ مساعد ومدرس ومعيد ، و(١٦٤) موظف إداري يعملون بمستويات إدارية مختلفة ، والجدول (١) ، (٢) يوضحان ذلك ..

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث « أعضاء هيئة التدريس اليمينيون في كليات جامعة إب .

الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	معيد	إجمالي
الهندسة	---	---	٢	٣	٧	١٢
الاقتصاد	---	---	---	١	٤	٥
الزراعة	---	---	٢	٤	٩	١٥
طب الأسنان	---	---	---	٢	٦	٨
العلوم	---	---	٢	١	٢٠	٢٢
الأداب	---	---	٨	٤	١٠	٢٢
التربية إ ب	---	١	٨	٣	١٠	٢٢
التربية النادرة	---	---	٢	١	٨	١١
الإجمالي	---	١	٢٤	١٩	٧٤	١١٨

- استبعد الباحث أعضاء هيئة التدريس العرب والأجانب من مجتمع البحث .

جدول (٢) توزيع أفراد مجتمع البحث من الموظفين الإداريين في الإدارة العامة

وكليات جامعة إ ب من واقع كشف المرتبات .

المستوى الوظيفي	الإدارة العامة للجامعة	كلية التربية إ ب	كلية التربية النادرة	كلية الآداب	كلية العلوم	كلية الاقتصاد	كلية طب الأسنان	كلية الزراعة	كلية الهندسة	الإجمالي
مدير عام وأمناء الكلية	٥	١	١	١	١	١	١	١	١	١٣
مدير إدارة	- - -	- -	١	- -	- -	- -	- -	٤	- -	٥
نائب مدير إدارة	٤	١	- -	١	٢	١	- -	٥	- -	١٤
رئيس قسم	١٥	٥	٦	٢	٥	١	٢	١٣	٥	٥٥
رئيس كتبه	٣	١	٢	- -	١	١	- -	١	- -	٩
موظف أداري	٢٢	٩	٨	٤	٤	٢	١	٨	٨	٦٧
الإجمالي	٥٠	١٧	١٨	٨	١٣	٦	٥	٢٢	١٤	١٦٤

- واستبعد الباحث من الإحصائية الخاصة بالموظفين الإداريين : الفئات التالية:

- الحرفيين والسائقين وعمال الصيانة والكهرباء والمستخدمين والحراس.

- استبعد من الإحصائية رؤساء الأقسام غير المعينين بقرار إداري

عينة البحث : قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة ، إذ تحدد حجمها ب (٢٦٢) فرداً ، منهم (١١٨) عضو هيئة تدريس ، أستاذ مساعد ، ومدرس ، ومعيد ، و (١٦٤) ، موظف أداري يعملون بمستويات وظيفية مختلفة وقد استثنى الباحث الموظفين الحرفيين والسائقين وعمال الصيانة والمستخدمين والحراس ، نظراً لضعف مستوى القراءة والكتابة ، والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث

الإجمالي	المستوى الوظيفي	الفئة الوظيفية
١	أستاذ مشارك	عضو تدريس (أكاديمي)
٢٤	أستاذ مساعد	
١٩	مدرس	
٧٤	معيد	
١٣	مدير عام وأمناء عموم الكليات	موظف أداري
٥٥	مدير إدارة ورئيس قسم	
٧٦	موظف أداري	
٢٦٢	- - - - -	الإجمالي

- اعتبر الباحث أن المدرس والمعيد هما أعضاء هيئة تدريس وفقاً لإحصائية إداره شؤون هيئة التدريس في الجامعة ، انظر الملحق (١) .
- دمج الباحث مديري العموم ومساعديهم ، كما دمج مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، انظر الملحق (٢) .

بناء أداة البحث :

لمعرفة واقع ممارسات عمليات أداة الوقت الرسمي في جامعة إب ، وجد الباحث أن الاستبيان هو الأداة المناسبة ، لاسيما وأن الدراسات المماثلة قد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وبالتالي فإن الباحث قد أتبع الطرق الآتية في بناء أداة بحثه :

الدراسة الاستطلاعية :

حدد الباحث عينة تتألف من (٥٠) فرداً ، (٢٠) منهم (أعضاء هيئة تدريس - أساتذة ومدرسون ومعيدون) ، و(٣٠) منهم يعملون إداريين (مدير عام ، مدير إدارة ، وموظف اداري) ، ووجه إليهم السؤال الآتي :

ما المهارات الإدارية التي تقوم بممارستها تجاه متطلبات عمليات إداره الوقت وهي :

- التخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت ؟

وبعد أن جمع الباحث إجابات أفراد عينة البحث الاستطلاعية أستخلص الباحث (١٥) فقرة ، بعد أن قام بصياغتها بصورة محددة وواضحة وقابلة للتحقيق .

الدراسات السابقة :

قام الباحث بالإطلاع على موضوعات إدارة الوقت في الكتب والمراجع ، والدراسات والأبحاث ذات العلاقة بإدارة الوقت والتي توفرت بين يديه ، ومن ثم قام باستخلاص وصياغة (١٥) فقرة أخرى ، لتصبح جميع فقرات الاستبيان ، (٣٠) فقرة ، صنفت الى ثلاثة مجالات هي :

- التخطيط للوقت ، (١٠) فقرات .
- التنظيم للوقت ، (١٠) فقرات .
- الرقابة على الوقت ، (١٠) فقرات .

قياس الصلوق والثبات: -

الصلوق الظاهري: -

قام الباحث بتقديم الصيغة الأولية لأداة البحث إلى (٨) محكمين* ، جميعهم أعضاء هيئة تدريس من العرب واليمنيين مختصين في الإدارة والعلوم التربوية والنفسية، ويعملون في كلية الإدارة والاقتصاد والتربية، وقد طلب الباحث من المحكمين ، إبداء ملاحظاتهم على الفقرات من حيث مدى صلاحيتها وانتمائها إلى المجال ، بعد أن وضح لهم أهداف البحث، وبعد أن جمعت إجابات المحكمين وهم أساتذة متخصصون في كلية التربية ، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة إب ، وجد الباحث أن ملاحظاتهم طفيفة جداً تركزت حول إعادة صياغة بعض الفقرات والجدول (٤) يوضح ذلك .

الجدول (٤) فقرات الاستبيان الخاصة بعمليات إدارة الوقت بعد قياس الصلوق الظاهري لها.

ت	المجال (عمليات إدارة الوقت)	عدد الفقرات
١	التخطيط للوقت	١٠
٢	التنظيم للوقت	١٠
٣	الرقابة على الوقت	١٠

- الثبات :

اتبع الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – R – test) ، بعد أن اختار الباحث عينة تتألف من (١٦) فرداً تدريسيين وإداريين ، ووزع عليهم الاستبيان بعد تحكيمه وطلب منهم الإجابة عليه ، وبعد أسبوعين من إجابتهم الأولى على الاستبيان ، طلب منهم الإجابة مرة أخرى على نفسها وبعد أجابتهم للمرة الثانية ، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (R-Person) لمعرفة العلاقة بين الإجابة الأولى والثانية، وقد تبين أن معامل ارتباط بيرسون كان عالياً جداً ، إذ كان ،

٥ - د/ مجيد مزي محمد

٦ - د/ فاضل آل لي

٧ - د/ يحيى بشر

٨ - د/ عبدالله الصلاح

* ١ - أ. د. إبراهيم الكناني
٢ - أ. د. أبو طالب محمد سعيد
٣ - أ. د. مهدي هجرس
٤ - أ. نجت الصالحين

(٠,٩٤) مما يؤكد على أن أداء البحث كانت ثابتة في الإجابات، الأمر الذي يجعل الباحث مطمئناً إلى نتائج بحثه .

تطبيق أداة البحث :

بعد أن حدد الباحث حجم عينة البحث، قلم بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة (التدريسيين والإداريين) في كليات الجامعة، وبالذات في الكلية للجامعة للجامعة، وقد طلب منهم الإجابة على فقرات الاستبيان طبقاً للتعليمات المشار إليها في الاستبيان، وحرصاً من الباحث فقد قام بمقابلة الكثير من أفراد العينة للبحث، خاصة الإداريين منهم بغرض التوضيح والإجابة على استفساراتهم، وبعد أسبوع من توزيع الاستبيان، قام الباحث بجمع الإجابات مستعيناً بعدد من زملائه التدريسيين وأصدقائه الإداريين، وبعد أن جمعت الإجابات ومن ثم فحصها تبين أن عدد الاستبيانات التي تم الإجابة عليها بصورة صحيحة (٢١٠) استبانة، و(٣٩) استبانة كانت إجاباتها ناقصة، وتبين مطابقة للتعليمات، مما دفع بالباحث إلى إلغائها، بينما بقيت الاستبيانات وعددها (١٣) كانت قد فقدت عن أصحابها، واكتفى الباحث بالإجابات الصحيحة لاسيما وأنها كافية لأغراض البحث.

الوسائل الإحصائية المستخدمة :-

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية :-

١. معامل ارتباط بيرسون (R-person) لاستخراج معامل الثبات .
٢. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من الهدف الأول .
٣. تحليل التباين الأحادي (one-way-ANOVA)، للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات: المنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية .
٤. اختبار (t-test) لمعرفة دلالات الفروق بين إجابات فئات أفراد العينة، لعينيتين مستقلتين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، للتحقق من صحة الهدف الثاني .

عرض النتائج ومناقشتها :

استخدم الباحث في تحليل بيانات بحثه الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع عمليات إدارة الوقت الرسمي التي يقوم بها الموظفون الإداريون في جامعة إب ، كما استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one-way- ANOVA) بغرض الكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث ، واختبار (t-test) لمعرفة دلالات الفروق وفقاً لمتغيرات البحث وهي : المنصب الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والخبرة الوظيفية ، وفي ما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث :

أولاً : - النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

ما واقع عمليات إدارة الوقت الرسمي التي يقوم بها الموظفون الإداريون في جامعة إب؟ وللإجابة عن السؤال الأول، أستخرج الباحث الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس عمليات إدارة الوقت الرسمي ، ثم استخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات كل مجال من مجالات البحث، وأخيراً الوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات مجالات البحث الثلاثة وهي : - عمليات إدارة الوقت المتمثلة : - بالتخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت والجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥) لأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات،
عمليات إدارة الوقت مرتبة تنازلياً بحسب أوساطها الحسابية

م	عمليات إدارة الوقت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية
١	التنظيم	٣٢.٠٣٠٨	٩.٢٦٩٧	
٢	الرقابة	٣٠.٣٠٤٨	١٠.٦٦٦٥	
٣	التخطيط	٣٠.٠٨٥٧	٩.٩١٦٣	
	القيمة الكلية	٩٢.٤٢١٣	٣٧.١٨٥٤	

يتبين من الجدول السابق أن واقع عمليات إدارة الوقت في جامعة إب قد تباينت من حيث قيم أوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية ، فقد احتلت عملية التنظيم للوقت المرتبة الأولى ، إذ حصلت على الوسط الحسابي (٣٢.٠٣٠٨) ، والانحراف المعياري (٩.٢٦٩٧) ، ثم تأتي في المرتبة الثانية ، عملية الرقابة على الوقت

، إذ حصلت على الوسط الحسابي (٣٠.٣٠٤٨) ، والانحراف المعياري (١٠.٦٦٦٥) ، وأخيراً في المرتبة الثالثة عملية التخطيط للوقت ، إذ حصلت على أقل الأوساط الحسابية وهو (٣٠.٠٨٥٧) ، والانحراف المعياري (٩.٩١٦٣) ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي : -
أولاً : مجال عملية التنظيم للوقت :

تضمن هذا المجال (١٠) فقرات تمثل كل منها مهارة إدارية ينبغي للموظف الإداري أن يمارسها تجاه فاعلية عملية إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب، والجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال عملية التنظيم للوقت مرتبة تنازلياً .

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	المجال
١.١٢٤٧	٣.٤٩٠٧	أستشير رؤسائي في بعض الأمور في الوقت المناسب .	١٧	عملية التنظيم للوقت
١.١٠٦٧	٣.٢١٧٨	أبسط إجراءات الأعمال الروتينية للمرؤوسين تجنباً لتضييع وقت العمل .	١٣	
١.٢١٤٧	٣.١٩٣١	أقوم بتصنيف الأعمال المتشابهة بغرض إنجازها في وقت واحد	١٢	
١.١٩١٦	٣.١٥٧٩	أقوم بتوزيع الأعمال بين المرؤوسين بحسب الإمكانيات المتاحة وفي الوقت المناسب .	١٦	
١.٢١٨٢	٣.١٥٧٢	أتجنب التفاصيل المملة التي تضيع أوقات العمل .	١٩	
١.١٥٣١	٣.٠٤٧٢	أزود المرؤوسين بالمعلومات التي تساعد هم على تادية أعمالهم في أوقاتها المناسبة.	١٥	
١.٢٣٩٩	٢.٩٩٥٦	أتحلى بالسيطرة والضببط الذاتي للحد لكلما من شأنه تأخير وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.	١٤	
١.١٥٧٢	٢.٨٧١٧	أسعى إلى المشاركة في أحداث التغيير الذي تهدف إليها الجامعة في حدود وظيفتي الرسمية والزمن المحدد لذلك .	١٨	
١.٠٧٩٨	٢.٧١٦١	أفوض بعض أعمالني إلى المرؤوسين لإنجازها توفيراً لوقت لعمل .	١١	
١.١٥٦٠	٢.٥٩٩١	أشعر المرؤوسين بأن هناك قائداً مجهولاً يعرف بالزمن بعمل جميعاً وفق أمرته.	٢٠	
٩.٢٦٩٧	٣٢.١٣٠٧٩	القيمة الكلية		

يتبين من الجدول (٦)؛ أن فقرات عملية التنظيم للوقت قد تروحت ما بين أعلى الأوساط الحسابية (٣٢٤٩٦٧) وأقل الأوساط الحسابية (١٢٠٥٩٩١)، والحقبة أن واقع أداء ممارسي المهارات الإدارية لعملية التنظيم للوقت هي: في المستوى المتوسط الذي لا يرقى إلى مستوى أداء المؤسسات العلمية كالجوامع، باعتبارها مؤسسات علمية أكاديمية يتوقع المرء من أداؤها عال ومتميز، بحيث يعكس مستوى خدماتها الوظيفية التي يتطلع إليها أبناء المجتمع اليمني .

ثانياً: مجال عملية الرقابة على الوقت : - -

تضمن هذا المجال (١١) فقرات كل منها تمثل مهارة إدارية يشيغي على الموظف الإداري ممارستها تجاه عملية الرقابة على الوقت الرسمي، والجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

سجلات مجال عملية الرقابة على الوقت مرتبة تنازلياً

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	الجمال
١:١٩٦٥٠	٣.٣٤٣٥٠	تعزيز لدى الجرووسين استغلال الوقت واستثماره باستخدام الحوافز المادية والمعنوية	٢٦	عملية الرقابة على الوقت
١:٢٠٨٣٣	٣.١٣١٢	اشعر الرؤوسين بأن الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخر تعمل وفق سياق الزمن .	٢٧	
١:٢٧٠٩	٣.٠٩٢٥٥	أحرص على تأدية الأعمال وإنجاز المهام وفقاً لخططها الزمنية التي تقضيها الجامعة.	٢٩	
١:١٧٧٩٩	٣.٠٩٠٩	أقوم بأعمال الرقابة بشكل دوري .	٢١	
١:١٠٨٠	٣.٠٧٢٧	أقارن إنجاز الأعمال الوظيفية وفقاً لمعيار الزمن المخصص لها.	٢٤	
١:١٦٢٨	٢.٩٩٥٧	أقوم بعملية الرقابة للتأكد من أن الأعمال يتم إنجازها في أوقاتها المحددة	٢٣	
١:٢٤٥٨	٢.٩٧٣٨	أشعر الرؤوسين بأن الهدف من الرقابة هو الحد من وقوع الأخطاء في العمل حتى لا تتطلب الأعمال أوقاتاً إضافية .	٢٢	
١:١٣٩٩	٢.٨٦٥٨٠	أمتلك مهارات وخبرات فيه تمكنني من مساعدة الرؤوسين على استغلال أوقاتهم في العمل دون وقوع الأخطاء .	٢٥	
١:١١٥٢	٢.٦٧١١	أبعث لدى الجرووسين عامل الرقابة الذاتية.	٣٠	
١:٠٩١٤	٢:٥٨٥٢	أحتكم إلى اللوائح والقوانين المنظمة للعمل عن طريق تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.	٢٨	
١٠.٦٦٦٥	٣٠.٣٠٤٨	القيمة الكلية		

يتبين من الجدول السابق أن فقرات مجال الرقابة على الوقت الرسمي في جامعة إ ب قد تراوحت ما بين أعلى الأوساط الحسابية، (٣،٣٤٣٥) للفقرة (٢٧)، وأقل الأوساط الحسابية (٢،٥٨٥٢) للفقرة (٢٨)، وبالرغم من أن الفقرات (٢٤، ٢١، ٢٩، ٢٦، ٢٧) قد حصلت على المستوى المتوسط من المقياس المحدد ب(٣)، وإن بقية الفقرات تقترب من ذلك المؤشر، إلا أنه في حقيقة الأمر نلاحظ بأن مستوى أداء المهارات الإدارية لعملية الرقابة على الوقت الرسمي لمؤسسة علمية أكاديمية مثل الجامعة، يبعث على القلق ويوحى بأن الأعمال الإدارية تمارس كإجراء روتيني وتجابوب شخصي ليس إلا. كما يتبين من الجدول أن الفقرتين (٣٠)، (٢٨) قد حصلتا على أقل الأوساط الحسابية، إذ حصلت الفقرة (٣٠) على الوسط الحسابي (٢،٦٧١١)، والانحراف المعياري (١،١١٥٢)، بينما الفقرة (٢٨) فقد حصلت على الوسط الحسابي (٢،٥٨٥٢)، والانحراف المعياري (١،٠٩٤١)، بالرغم من أهمية القوانين واللوائح المنظمة للعمل والتي يعمل من خلالها الموظف أينما وجد، فضلاً عن الجامعة بصفة خاصة، والتي يحتكم إليها في كل تصرفاته بصرف النظر عن طبيعة الدور الذي يشغله، كما أن ضعف الشعور بالرقابة الذاتية يوحى بغياب صحوه الضمير الإنساني في العمل، بصرف النظر عن مبدأ الثواب والعقاب، وطبيعة اللوائح والنظم الخاصة بالجامعة، وهذا ما يؤكد أن الأعمال الإدارية تسير على وفق الأوامر والتوجيهات من قيادة الجامعة، وليس بدافع الشعور يا لمسؤولية من قبل الموظف الرسمي، وحرصه الشديد في إنجاز الأعمال والمهام المنوطة به.

ثالثاً : - مجال عملية التخطيط للوقت : -

يتضمن هذا المجال (١٠) فقرات كما هو الحال في المجالين السابقين، إذ كل فقرة تمثل مهارة إدارية ينبغي على الموظف الإداري القيام بممارستها تجاه عملية التخطيط للوقت، والجدول، (٨) يوضح ذلك .

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	المجال
١.١٢٢٨	٣.٤٠٧٢	أراعى الواقعية والوضوح في صياغة الأهداف الخاصة بالعمل وأحرص على تسلسل أهميتها.	٣	عملية التخطيط للوقت
١.٠٦٩٣	٣.٣٤٤٠	أدرك جيداً بأن عملية التخطيط للوقت هي وضع التدابير التي من شأنها مواجهة متطلبات العمل .	١	
١.٦٢٨	٣.٣٢٧٨	أشرك المرؤوسين بوضع الأهداف الخاصة بالعمل في حدود الإمكانيات المتاحة والوقت المحدد.	٢	
١.١٦٤٩	٣.٢٥٠٠	أحرص باستمرار على معرفة ما هو ممكن عمله في الوقت المحدد.	٤	
١.١٦٤٩	٣.١٣٠٠	أسجل الأعمال وفق جدول زمني محدد لإنجازها.	٦	
١.١٥٠٤	٣.٠٣٤٩	أحرص على وضع خطة يومية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.	٥	
١.١٤٠٣	٣.٠٢٦٤	أحدد الوقت الكافي والمناسب لكل نشاط.	٩	
١.٠٧٩٩	٢.٨٠٥٢	أحدد أوقات مناسبة للمراجعة .	١٠	
١.٠٩١٣	٢.٧٤٤٦	أترك هامشاً من الوقت لمواجهة الحالات الطارئة.	٨	
١.١٤٣٤	٢.٦٧٦٩	أحتفظ بسجل مواعيد اللقاءات والاجتماعات مع المعنيين في العمل.	٧	
٩.٩١٦٣	٣٠.٠٨٥٧	القيمة الكلية		

يتبين من الجدول السابق أن قيم الأوساط الحسابية لفقرات مجال عملية التخطيط للوقت قد تراوحت ما بين أعلى الأوساط الحسابية، (٣,٤٠٧٢)، والانحرافات المعيارية، (١,١٢٢٨)، والتي حصلت عليه الفقرة (٣)، كما حصلت الفقرة (٧) على أقل الأوساط الحسابية، (٢,٦٧٦٩)، والانحراف المعياري، (١,١٤٣٤). ويالنظر إلى قيم الأوساط الحسابية لفقرات عملية التخطيط للوقت والتي تضمنها الجدول السابق نلاحظ أن الفقرات التي يجب أن يأخذها الموظف الإداري بالاعتبار والتي يتطلبها عمله الروتيني اليومي قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وبالتالي ليس غريباً بأن عملية التخطيط للوقت رغم أهميتها تأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة لعمليات إدارة الوقت الرسمي في الجامعة، وهذا يدل على أن الأعمال الإدارية في الجامعة لا تسير على وفق ما هو

مخطط لها من حيث التكلفة والزمن المحدد ، وإنما بطريقة روتينية يومية كالبائع في السوق ، (على بابك يا الله) .

إن النتائج الخاصة بإجابة السؤال الأول تؤكد بأن جامعة إب تعاني من التعثر والتلكؤ في مسيرتها العلمية والخدمية والتنموية على الرغم من تحقيقه من تقدم على المستوى المحلي ، وإن النتائج تتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراسة ، (حسن ، ٢٠٠٠م) ، ودراسة (Adlock & Lee , 1971) ، بأن الموظف الإداري يفتقر إلى الوعي بأهمية استغلال الوقت واستثماره في العمل الوظيفي ، وأنه يفتقر أيضاً إلى المهارات والكفاءات العلمية الخاصة بعمليات إدارة الوقت الرسمي في المؤسسة التي يعمل بها .

ثانياً النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني :

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى اختلاف :
المنصب الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الوظيفية ؟
وللإجابة عن السؤال الذي يهدف الى كشف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث ، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) ، للكشف عن الفروق ، والجدول (٩) ، يوضح ذلك .

جدول (٩)

الكشف عن الفروق بين أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري : المنصب الوظيفي والمؤهل العلمي .

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	٣	١٢٥٤٤	٤١٨١	١٣,٠٢
	داخل المجموعات	٢٠٦	٣٨٩٢٤	٣٢١	
	الكلية	٢٠٩	٥١٤٨٦		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٣	١٥٠٢١٦	٥٠٠٧٢	٧٧٣
	داخل المجموعات	٢٠٦	١٣٣٣٥	٦٤,٧٣	
	الكلية	٢٠٩	١٦٣٥٥١		

♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) .

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة ، ($\alpha = 0.01$) ، لكل من متغيري : المنصب الوظيفي ، و المؤهل

العلمي ، وهذا يعني بأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين إجابات فئات أفراد عينة البحث سواءً بما يتعلق بالمنصب الوظيفي ، أو بالمؤهل العلمي ، ولاختبار دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات ، استخدم الباحث اختبار (ت) (t-test) ، لعينتين مستقلتين وكانت النتائج على النحو الآتي : - أولاً: الفروق التي تعزى إلى المنصب الوظيفي : - تؤكد النتائج التي أظهرها اختبار (ت) (t-test) ، بأن هنالك فروقاً دالة إحصائياً تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي كما يتبين ذلك من الجدول (١٠) .

جدول (١٠) الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث الخاصة بالمنصب الوظيفي كما أظهرها اختبار (ت) (t-test) .

المتغير	الفئة	وجه المقارنة بين الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
						الجدولية	المحسوبة
المنصب الوظيفي	فئة أعضاء هيئة التدريس	أستاذ	٢٥	١٠٧,٨٥	٢٤,٤٩٧	٢,٧٢	٠,٣٨
		مدرس	١٠	١٠٤,١٠	٢٨,٧٧٦		
		أستاذ	٢٥	١٠٧,٨٥	٢٤,٤٩٧	٢,٦٤	٣,٥٨
		معيد	٤٨	٨٤,٥٠	٢٧,٨٢٠		
	فئة الإداريين	مدير عام ومساعد	١٢	١١٥,٢٥	١٣,٨٤	٢,٦٩	٣,٢٦
		مدير إدارة ورئيس قسم	٣٨	٩١,٦٥	٢٣,٢٤		
		مدير عام ومساعد	١٢	١١٥,٢٥	١٣,٨٤	٢,٦٤	٤,٣٤
		موظف إداري	٧٥	٨١,٢٦	٢٦,٢٤		
		مدير إدارة ورئيس قسم	٣٨	٩١,٦٥	٢٣,٢٨	٢,٦٣	٢,٤٦
		موظف إداري	٧٥	٨١,٢٦	٢٦,٢٤		

♦ دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.01$) .

يتبين من الجدول السابق بأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ، تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي و المؤهل العلمي ، وقد كانت الفروق لصالح فئة أستاذ مساعد وما فوق ، وهذه النتيجة تؤكد أن المستوى العلمي لهذه الفئة تدرك أكثر من الفئتين مدرس ، ومعيد ، كونها احتكت واختلطت بأنظمة تعليمية وأكاديمية أخرى أثناء مواصلة دراستها الأكاديمية خارج الوطن .

كما نلاحظ من نفس الجدول، بأن هناك فروقا دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث تعزي إلى متغير المنصب الوظيفي فئة مديري العموم ومساعدتهم، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة لفئة أستاذ مساعد وما فوق، كما تؤكد النتيجة أن مستوى التأهيل والتدرج الوظيفي (المستوى الوظيفي)، يجعل إدراكهما أكثر لواقع عمليات إدارة الوقت الرسمي، كونهما المعنيين بمتطلبات إدارة كل منهما سواء على مستوى الانجاز اليومي أو ما يتطلبه الإعداد لما يجب تحقيقه مستقبلاً.

ثانياً: الفروق التي تعزي إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية: - أظهرت نتائج اختبار (t-test) أن هنالك فروقاً داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) تعزي إلى متغيري: المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث الخاصة بمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية كما أظهرها اختبار (t-test).

القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	وجه المقارنة بين الفئات	المتغير
♦ ٢.٨٤	٢.٦٠	٢٦.٦٥	١٠٦.٢١	٣٧	دكتوراه وماجستير
		٢٥.٣٧	٩٢.٦٦	١٢٩	بكالوريوس
♦ ٣.٩٩	٢.٦٤	٢٥.٦٥	١٠٦.٢١	٣٧	دكتوراه وماجستير
		٢٩.٤٠	٨١.١٩	٤٤	مادون البكالوريوس
♦ ٢.٩٦	٢.٦٠	٢٥.٣٧	٩٢.٦٦	١٢٩	بكالوريوس
		٢٩.٤٠	٨١.١٩	٤٤	مادون البكالوريوس
♦ ٣.٣٣	٢.٦٠	٢٧.٧٣	٨٧.٧٧	١٢٦	أقل من خمس سنوات
		٢٤.٩٢	١٠٠.٣٣	٨٤	أكثر من خمس سنوات

♦ دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.01$).

يتبين من الجدول السابق بأن هناك فروقا دالة إحصائياً عند ($\alpha = 0.01$)، تعزي إلى متغيري: المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، إذ كانت قيمة ف المحسوية أكبر من القيمة الجدولية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وقد كانت الفروق لصالح فئتي: حملة درجتي الدكتوراه والماجستير بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كما أن هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح فئة أكثر من خمسة سنوات لمتغير

الخبرة الوظيفية ، وهذه النتيجة تؤكد النتيجة السابقة للمنصب الوظيفي ، إذ انه كلما كان المنصب الوظيفي والمؤهل العلمي أعلى والخبرة الوظيفية اقدم ، أدرك الموظف الإداري أكثر لمتطلبات واقع عمله الإداري والوظيفي أكثر ، وكان إدراكه اكثر لما يجب تحقيقه في العمل . يتضح مما سبق أن النتائج التي تم التوصل إليها تتفق مع ما توصلت إليه من نتائج دراسة (محمد، ١٩٩٩م) ، والتي أكدت بأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات الدراسة ، والتي كانت لصالح المشرفين التربويين كونهم معنيين اكثر بتقويم كفاءة الأداء وتحقيق متطلبات العمل وفقاً للزمن المحدد لذلك ، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ، (حسن ، ١٩٩٧) ، ودراسة ، (حسن ، ٢٠٠٠) ، ودراسة ، (Adcock & Lee , 1997) ، والتي أظهرت تدني مستوى الأداء الوظيفي لعمليات إدارة الوقت ، بسبب عدم استغلال الوقت واستثماره بشكل جيد ، وأن الموظف الإداري يفتقر إلى المهارات الإدارية اللازمة لتأدية عمله في إطار عمليات إدارة الوقت الرسمي .

الاستنتاجات: في ضوء عرض النتائج السابقة ومناقشتها يستنتج الباحث ما يلي :

- ١ - الوقت الرسمي لمتطلبات العمل الوظيفي الإداري اليومي لجامعة إب يكفي لإنجاز المهام والأعمال بدرجة كبيرة جداً ومريحة
- ٢ - يفتقر الموظف الإداري في جامعة إب الى الوعي الوظيفي بأهمية استغلال الوقت واستثماره تجاه متطلبات وظيفته الرسمية .
- ٣ - لا يوجد ما يشير إلى أن الموظف الإداري في جامعة إب يقوم بتحليل الوقت الوظيفي الرسمي في عمله ، أو التخطيط اليومي لإنجاز الأولويات من متطلبات عمله ، وهذا ما يؤدي الى تأخير المعاملات والمتطلبات عن أصحابها .
- ٤ - يتوقف إنجاز الأعمال على وفق الأوامر الصادرة إلى الموظفين الإداريين من قيادة الجامعة وبحسب مدى استشعار الموظف الإداري لمسؤولياته الوظيفية ، او بمقتضى حاجاته ومتطلباته .
- ٥ - يمارس الموظف الإداري عمله الوظيفي في جامعة إب بعيداً عن عمليات إدارة الوقت المتمثلة ب: التخطيط للوقت ، والتنظيم للوقت ، والرقابة على الوقت ، مما أدى إلى تدني مستوى تحقيق أهداف ووظائف الجامعة .

- ٦- تؤكد النتائج بأن عملية الإشراف والمتابعة (الرقابة) ، ضعيفة في الجامعة وإن وجدت فهي تمارس بشكل محدود على الفئات الوظيفية المتدنية.
- ٧- تشير النتائج بأن مستوى أداء الموظفين الإداريين لممارستهم الإدارية الوظيفية لعمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب في المستوى المتوسط ، وهذا المؤشر لا يرتقي إلى مستوى أداء وظائف الجامعات.
- ٨- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 00.01$) لصالح فئة الأكاديميين الذين يحملون درجة الدكتوراه ، وكذلك لصالح مديري العموم ومساعدتهم ، مما يؤكد بأن مستوى الأعداد والتأهيل وقدم الخبرة تنمي الوعي الوظيفي ، وتؤدي إلى استغلال الوقت واستثماره لصالح العمل وتدفع بالموظف الإداري أكثر إلى الاهتمام بإنجاز المهام والاعمال وفقا للأهداف السابق تحديدها .
- التوصيات :** - في ضوء الاستنتاجات السابقة يوصي الباحث بما يلي : -
- ١- الاهتمام باختيار الموظف الإداري الكفاء علميا وإداريا .
 - ٢- قيام دورات تدريبية وتأهيلية في مجال الإدارة سيما في مجال إدارة الوقت الرسمي للموظفين الإداريين في الجامعة ، والاطلاع على نماذج إدارية وفنية لجامعات عربية وأجنبية متطورة .
 - ٣- الاهتمام بعملية الإشراف والمتابعة للموظفين الإداريين والمختصين ، والتقسيم المستمر، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب .
 - ٤- إنشاء وحدة إدارية تعنى بعملية التخطيط والمتابعة بحيث تقدم الخطط اللازمة لتطوير مستوى أداء الجامعة والتطلع إلى ما يتناسب مع خطط التنمية الشاملة للبلاد ويواكب التطور العلمي والأكاديمي التي تشهده جامعات شعوب دول العالم .
- المقترحات :** يقترح الباحث ما يلي : -
- ١ - إجراء دراسة مقارنة لمعرفة واقع ممارسات عمليات إدارة الوقت الرسمي في الجامعات اليمنية الأخرى .

- ٢ - إجراء دراسة لتقييم كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة إب .
٣ - إجراء دراسة لمعرفة الصعوبات والمشكلات التي واجهها الموظف الإداري في جامعة إب .

قائمة المصادر - أولاً: المصادر العربية :

- ١ - أبو المجد ، أحمد كمال ، (١٩٨٥) ، الحاجة إلى الإسلام ، مجلة العربي ، وزارة الإعلام ، العدد (٣١٩) ، يونيو ، ١٩٨٥ .
٢ - أبو شيخة ، نادر أحمد ، (١٩٩١) ، إدارة الوقت ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٣ - أبو شيخة ، نادر أحمد والقيوني ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة دراسات ، المجلد (٢٠) ، العدد (١) .
٤ - حسن ، هدى محسن (١٩٩٧) ، تقويم عمليات إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، جمهورية العراق .
٥ - حسن ، هدى محسن ، (٢٠٠٠) ، بناء دليل تخطيطي في إدارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في بغداد ، بحث غير منشور ، جمهورية العراق .
٦ - الخياط ، مروة احمد ، (١٩٩٤) ، المشكلات الادارية والأكاديمية التي تواجه اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، مجلة إتحاد الجامعات العربية .
٧ - خصاونه ، سامي عبدا لله ، (١٩٨٦) ، أساسيات الإدارة المدرسية ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
٨ - خضير ، نعمة عباس ، والنعمي ، عدنان فلاح ، (١٩٩٦) ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، (١٨) .
٩ - دياب ، عبد الفتاح ، (١٩٩٩) ، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، الطبعة الأولى ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
١٠ - زاهر ، ضياء الدين ، (١٩٩٨) ، آفاق التعليم العالي في الوطن العربي ، دراسة مقدمة الى إجتماع مسؤولي التعليم العالي في البلاد العربية ، المنعقد في تونس ، (١٢ - ١٤) اكتوبر ، تونس .

- ١٢ - صيحي ، محمد خالد ، (١٩٩٨) ، تقييم مديري المدارس الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- ١٢ - كوتتر ، هارولد ، (١٩٧٤) ، تقييم المديرين ، دراسة تطبيقية في تقييم العمل الإداري ، دار المعرفة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- ١٣ - المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري ، (١٩٩٣) ، إدارة الوقت في قطاع الخدمات ، دراسة رقم (٤٣٢) ، بغداد ، جمهورية العراق .
- ١٤ - مطاوع ، إبراهيم عصمت ، وحسن أميته أحمد ، (١٩٨٧) ، الأصول الإدارية للترقية ، دار المعارف بمصر ، جمهورية مصر العربية .
- ١٥ - محمد ، عبد الرحمن شرف ، (١٩٩٩) ، إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية .

ثانياً: المصادر الأجنبية: -

- 1- Adcock , Robert & lee ,wener , (1971) , Time one more Time , California , Management Review ..
- 2- Ernest , Roger , (1987) , Leadership and Organization , Behavior 7th Ed. , NewYork ,Macmillan.
- 3- Druker , Fried , (1983) , “ A study of Organizational Effectiveness ” , American Sociological Review , 22(5) , PP:62 ..
- 4- Douglass Merrial and E. Donna , (1990) , Manager your Time , Management your work , Manager your self , AMA , Com .
- 5- Ferner , Joly , (1980) , Successful Time Management , John Wiley & Son , N.Y.
- 6- Hales , C.Porter , (1986) , What Management Do : A critical Review of the Evidence Journal of Management Studies , No. 23 , Pi20 ..
- 7- Hyrum , simth , (1998) , The W natural Laws of Successful Time and Life Management , allen and Unwin London , Ppi33-37 ..
- 8- Mackenzie , Roger , (1990) , The Time Trap , NewYourk ,AMACom ..
- 9- March , W , (1993) , Time Management CPA Journal , Vol , 60 , January .
- 10- Ronaid , N and others , (1997) , Management Can Avoid Wasting them , Harvard , Business Review , May and June Pi527 ..
- 11- Simpson , J , & Wemer , comple , (1989) , The Oxford English Dictionary Sd. Ed , Vol IX , caredon Press , Oxford .