

## فاعلية إدارة الوقت

(دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

### Effective time management (Field Study In mosul University)

مترجم .بسمة باسم بشير الساعور

Basma Basim Basher Alsaor

أ.م. حيدر خضر سليمان

Haydar Khider Sulayman

كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل/الحمداية

E-mail:hadeersulayman@yahoo.com

#### ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على فاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل ،واثر المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية ،المنصب الإداري ،والدرجة الوظيفية )في فاعلية إدارة الوقت في الجامعة .  
لقد تكونت العينة من (100) مائة تدريسي وتدرسية اختيروا عشوائيا ،اتباع الباحثان المنهج الوصفي لملائمته وطبيعة هذه الدراسة ،وقد استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات  
لقد عولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،والنسب المئوية ، وتحليل التباين الأحادي والثلاثي).  
فظهرت النتائج كالآتي:

- 1.مستوى فاعلية إدارة الوقت العام في جامعة الموصل (متوسطة) من خلال ماياتي:  
أ.مستوى فاعلية معوقات استخدام الوقت (متوسطة).  
ب.مستوى فاعلية مضيعات الوقت (جيدة).  
ج.مستوى فاعلية الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت (جيدة).
- 2.اتضح من خلال عملية التحليل تأثير مجالات فاعلية إدارة الوقت المذكورة أعلاه في المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل(سنوات الخبرة الإدارية ،المنصب الإداري،والدرجة الوظيفية )من خلال ماياتي:  
أ.تتأثر فاعلية إدارة الوقت في مجال (معوقات استخدام الوقت) ( بسنوات الخبرة الإدارية والدرجة الوظيفية والمنصب الإداري) .  
ب.تتأثر فاعلية إدارة الوقت في مجال (مضيعات الوقت) ( بسنوات الخبرة الإدارية والمنصب الإداري)  
ج.تتأثر فاعلية إدارة الوقت في مجال (الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت) ( بسنوات الخبرة الإدارية والدرجة الوظيفية والمنصب الإداري).  
وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحثان عددا من المقترحات

#### Abstract:

This research aims at identifying effective time management in university of mosul .it concentrates on the effect of different personal and employment variables such as (

experience, administration position and the function degree )on the time management in mosul university .

The sample consists of (100) teacher who are randomly chosen. The researchers followed the descriptive method for its convenience, and he used questionnaires as means of data collection

The data were dealt with by using different descriptive statistical means , such as Mathematical average, standard deviation and percentages in addition to the analysis of individual difference .

The results were as follows :

The degree of effective time management in mosul university is (medium) depending on the following degrees.

A. The degree of effecting time management in the Idle time is (medium).

B. The degree of effecting time management in the lost of time is (good)

C. The degree of effecting time management in the good using time management is (good).

The analysis showed that there is a relation between the effective time management in these areas and the personal and employment variables (experience , administration position, and the function degree)

a.The idle time is effected by the (experience, position, and the function degree)

b.The lost of time is effective by (experience, and the position).

c.The good using time management by (experience, management position ,and the function degree)

Depending on these result ,the researchers proposed a number of suggestion .

### مقدمة:

إن للوقت أهمية كبرى في حياتنا المعاصر وخاصة انه مورد نادر يصعب على كثير من له علاقة بالإدارة ادارة ، فلا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعادته فقليل من الإداريين يدرك أهمية الوقت ،ولقد اقسم الله تعالى بالوقت تأكيدا لاهميته ، فقال تعالى (والعصر إن الإنسان لفي خسر) (العصر:2،1) (والضحى والليل إذا سجى) (الضحى:1،2) كما بينت السنة النبوية أهمية اغتنام الوقت واتضح ذلك في قول الرسول (ص) اغتنم خمسا قبل خمس (شبابك قبل هرمك ،وصحتك قبل سقمك،وغناك قبل فقرك،وفراغك قبل شغلك ،وحياتك قبل موتك) ( البخاري،1998:354 ) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الوقت في حياة الإنسان ، فهو وعاء لكل عمل أو إنتاج ،فالمدراء الذين يحققون انجازات كبيرة في حياتهم هم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام ،فتطوير أعمالهم يعتمد إلى حد كبير على القدرة في استثمار الوقت علاوة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها لصالح العاملين والمنظمة (مقابلة،2003:85).

ويرى الباحثان أن كلمتي الإدارة والوقت كلمتين متلازمتين معا لتصبح كلمة واحدة (إدارة الوقت) ،فهي لم يأت بشكل عشوائي ،(فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات يراد من خلالها انجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء بأفضل الوسائل وأقل التكاليف )، ويفترض أن تستثمر الوقت بشكل فعال ولا يكفي الاستغلال الجزئي (فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم ، بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بحيث يحقق الإداري من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة) .

ويقدر تعلق الأمر بجامعة الموصل فان الأحداث الأخيرة ولاسيما في ظروف الحرب وما رافقها من ظواهر وإفرازات بيئية واجتماعية بكل جوانب الحياة أدت إلى إبراز قيمة للوقت بوصفها نتيجة حتمية للتفاعل الذي تفرضه سنن الحياة وقوانينها الطبيعية والتاريخية .

خلاصة ما تقدم ينبغي أن يعطى عنصر الوقت العناية وحسن التوظيف والتوزيع لأنه مورد قومي نادر ومحدد وما حاولتنا هذه التي نسعى من خلالها الوقوف على واقع إدارة الوقت في جامعة الموصل التي نعول عليها كثيرا في تحقيق التنمية الشاملة إن شاء الله

أملين أن نختبر عددا من الفرضيات التي تربط بين المتغيرات الشخصية والوظيفية ومستوى فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة ،وفي ضوء ذلك تم تقسيم البحث إلى محاور وكالاتي:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الجانب النظري / إدارة الوقت

المحور الثالث: الجانب العملي/ عرض النتائج ومناقشتها

المحور الرابع: النتائج والمقترحات

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولا: مشكلة البحث:

وقد جرى تناول مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

1. ما مستوى فاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل؟
2. ما واقع مجالات إدارة الوقت في جامعة الموصل ،وما مستوى كل منها؟
3. ما تأثير كل من ( المنصب الإداري والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة )في مستوى فاعلية إدارة الوقت بمجالاته المختلفة ؟

#### ثانيا: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- أولا: تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم إدارة الوقت في جامعة الموصل .
- ثانيا: معرفة مستوى فاعلية إدارة الوقت ضمن المجالات المدروسة المتمثلة (بمعوقات استخدام الوقت ،مضيعات الوقت، الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت )من أجل التركيز على بعضها .
- ثالثا: توضيح تأثير فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة بالنسبة للوضع العام في الجامعة .
- رابعا: تقديم نتائج وتوصيات لأصحاب القرار وذوي العلاقة بموضوع الدراسة .

### ثالثاً: أهمية البحث:

إن إدارة الوقت في حياتنا اليومية قابل للاستغلال والاستثمار بدون قيود وهو أصل ثمين وكان سبباً في تقدم الدول الأوربية واكتسابهم الخبرات والمهارات في كيفية إدارة الوقت وعدم هدره (الخضيرى 2000:45).  
إن عدم العناية بإدارة الوقت سواء أكان جهلاً أم عمداً يعد من أسباب تأخر البلد في التنمية والاستثمار التي يطرحها كثير من العلماء ومفكرين من العرب والأجانب والتنمية هي في الواقع استثمار الوقت ونحن بحاجة لإدارة الوقت لزيادة فاعلية المدراء في استغلالهم للوقت (دياب 1999:102).  
ويمكن توزيع الوقت واستخدامه بشكل فعال فهناك (وقت إبداعي) يستخدم لتخطيط الأنشطة المستقبلية ، (وقت تحضيرى) لتحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط وهناك ( وقت إنتاجي)الوقت اللازم للقيام بعمل ما (وقت روتيني) هو الوقت اللازم للقيام بالمعاملات اليومية الروتينية .  
ومن هنا تظهر أهمية إدارة الوقت ،فالتخطيط يحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم يحتاج إلى وقت والرقابة واتخاذ القرارات ، وبهذا نرى الوقت كونه عنصراً مهماً من العناصر الأساسية المرتبطة بالإدارة ، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وكل وقت يحتاج إلى إدارة ناجحة (سلامة 1988:51).

### رابعاً: فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ( بسنوات الخبرة الإدارية، المنصب الإداري، والدرجة الوظيفية).

### خامساً: عينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع البحث إذ بلغت عينة البحث جميع العمداء ومعاوني العمداء وعدد من رؤساء الأقسام العلمية البالغ عددهم (200) عضواً. وشكلت العينة ما نسبته (50%) من مجتمع البحث ، وكان عدد أفراد هذه العينة (100)منتسب وهي عينة طبقية حسب عدها .

**سادساً: مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ، ويشمل عمداء ومعاوني عمداء الكليات كافة وعدداً من رؤساء الأقسام العلمية .

### سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة :

أ. استخدم الباحثان مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن العبارات ومدى تشتتها عن وسطها الحسابي.

ب. معامل ارتباط بيرسون : للتعرف على درجة ثبات مقياس البحث الخاص (بمضيعات الوقت) (معوقات استخدام الوقت)(الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت) .

ت. تحليل التباين الأحادي والثلاثي لمعرفة الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

**ثامناً: منهج البحث:** قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة البحث

### تاسعا: أداة البحث:

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث ، فقد قام الباحثان بإعداد أداة خاصة تقيس إدارة الوقت في جامعة الموصل ، وقد تم إعدادها على وفق الخطوات الآتية :

أولاً:مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تحدثت عن إدارة الوقت ، وجرى اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغ تعدادها ( 7 ) فقرات لكل من ( معوقات استخدام الوقت) والأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت) أي (مضيعات الوقت) (والاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت).وقد شكلت في مجموعها استبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت) ذي البدائل الخماسية على وفق الأوزان الآتية 1.موافق بشدة(5) 2.موافق(4) 3.محايد (3) 4.غير موافق(2)5.غير موافق بشدة (1). كما تضمنت الاستبانة حقولا خاصة لجمع المعلومات من المستجيبين تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية المثبتة في متن الاستبانة

ثانياً: بهدف التحقق من الصدق الظاهري\* لتلك الفقرات عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الأساسية ممن لديهم مقالات في هذا المجال ومن اختصاصات عدة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدائل الموضوعية في قياس الظاهرة موضوعة البحث ، وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظات عن صياغة عدد من الفقرات وأوصى بعضهم الآخر بحذف عدد منها ،لقد أجرى الباحثان التغييرات المطلوبة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون وأصبحت الاستبانة مكون من (21) فقرة .

ثالثاً:بهدف ثبات الأداة فقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونه من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد من غير العينة الأصلية ،ثم أعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول ، باستعمال معامل ارتباط بيرسون ، فتبين أن معامل ثبات الاستبانة هو :

#### معامل ثبات مقاييس البحث

ت	المتغيرات	النسبة المئوية
1.	معوقات استخدام الوقت	80%
2.	مضيعات الوقت	75%
3.	الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت	70%
4.	المتغيرات المدروسة مجتمعة	75%

\* وتألّف لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم :

- 1.د. أكرم احمد الطويل /أستاذ /كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
- 2.د.جاجان جمعة الخالدي/ أستاذ مساعد / كلية التربية الأساسية /جامعة الموصل.
- 3.د.ميسر إبراهيم احمد /أستاذ /كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الموصل.
- 4.د.عادل ذاكّر نعمة / أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
- 5.د.علي عبد الستار الحافظ/أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .

## المحور الثاني: الجانب النظري / إدارة الوقت

### المقدمة:

لما تعددت وظائف المنظمة ، كان لزاما على المنظمة تسخير الوقت أو الزمن لخدمة مواردها المختلفة لاتخاذ قرارات سليمة تتناسب وتحقيق أهدافها ،لذا وجب علينا معرفة كيف ندير وقتنا بفاعلية ، ولاسيما في التخطيط والتنظيم وكذلك نحتاج إلى وقت في الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية بأنواعها وشروطها، وبهذا نرى أن الوقت عنصر مهم من العناصر الأساسية المرتبطة بالإدارة ،فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وكل إدارة ناجحة أيضا تحتاج إلى وقت لذا يمكن تقسيم المحور الثاني إلى المباحث الآتية :

### أولا: المبحث الأول: مفهوم إدارة الوقت :

هناك تعاريف عدة لإدارة الوقت ومنها :

1. إدارة الوقت: أنها علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع ،فإذا لم تحسن ادارته فإننا لن نحسن إدارة أي شي (المؤمني 2005:1).
  2. وعرف أيضا: إدارة الوقت تعني إدارة الذات وان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وان الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم ادارته فلن يتم إدارة أي شي آخر (gouging 33-43:2000) .
  3. وتعرف إدارة الوقت :أنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إليها في حياتنا ،مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل (القعيد، 2001:189).
  4. ويعرفها ألولوزي، والطراونه:هي فن ترشيد استخدام وقت المديرين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .(ألولوزي والطراونه1996:93).
  5. وتعرف أيضا: بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا دقيقا عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (فرحات 1993:45).
- في ضوء ما تقدم من استعراض لعدد من المفاهيم الواردة في أدبيات إدارة الوقت يمكن تعريفها (هو عبارة عن عملية استثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ) .

### ثانيا: المبحث الثاني: إدارة الوقت :

#### أولا: أهمية إدارة الوقت :

- إن إدارة الوقت في حياتنا لا يمكن زيادته ولا تقليله بأية حال من الأحوال ،ويعد الوقت من الموارد شديدة الندرة وغير قابل للتبديل ولا التعويض وتظهر أهمية الوقت من خلال :
1. انجاز الأهداف المنظمة والأهداف الخاصة .
  2. التخفيف من الضغوط سواء في العمل أم ضغوط الحياة .

3. تحسين نوعية حياة العمل .
4. قضاء وقت أكثر في التطوير الذاتي .
5. تحقيق نتائج أفضل في العمل .
6. زيادة سرعة انجاز الأعمال .
7. تقليل الأخطاء في العمل . (السحيمات 2005:135-169).

#### ثانياً: خصائص إدارة الوقت

- إن للوقت خصائص تميزه عن الموارد الأخرى منها.
1. الوقت سريع الانقضاء ويسير بالسرعة واسترجاعه أمر مستحيل
  2. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تعويضه
  3. الوقت لا يمكن خزنه ولا يمكن إحلاله
  4. الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه (نادر وآخرون 1991:98).

#### ثالثاً: القواعد الرئيسية لإدارة الوقت:

1. كن قادراً على قول كلمة (لا) (القرني، 1997:42).
2. إتقان فن الاتصال الهاتفي (الأنصاري، 1987:21).
3. الالتزام بالاستراتيجيات الذكية في العمل (سوسان، 1997:52).
4. تحديد الأهداف والأولويات العمل (اليكسندر، 1999:75).

#### تحديد الأولويات العمل

#### تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة عاجل ومهم

غير مهم	مهم
<p>(2)</p> <p>عاجل غير هام</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تعزيز القدرة على الإنتاج</li> <li>2. إقامة العلاقات مع الآخرين</li> <li>3. التعرف على فرص جديدة</li> <li>4. التخطيط، التدريب، وإعداد الميزانيات التقديرية</li> </ol>	<p>(1)</p> <p>عاجل ومهم</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الأزمات والكوارث</li> <li>2. المشاكل الضاغطة ولاسيما مشاكل العمل والأوامر الضاغطة من نقابات العمل</li> <li>3. مشاريع تقترب من نهايتها</li> </ol>
<p>(4)</p> <p>غير عاجل وغير مهم</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. نشاطات مسلية وإدامة صلة الرحم</li> <li>2. مضيبي الوقت مثل (قراءة الجرائد والمجلات والنظر إلى التلفاز</li> </ol>	<p>(3)</p> <p>غير عاجل و مهم</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. انقطاع عن الدوام الرسمي</li> <li>2. بعض الرسائل غير المهمة</li> <li>3. مقابلات الأصدقاء بغير هدف</li> </ol>

السكندر، روى (1999) أساسيات إدارة الوقت، ط/1 الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .

#### رابعاً: فوائد تنظيم الجيد للوقت

1. تقليل الأخطاء الممكن ارتكابها .
2. تحقيق نتائج أفضل في العمل .
3. زيادة سرعة انجاز العمل .
4. تخفيف من ضغوط العمل.
5. انجاز الأهداف المرسومة في العمل.
6. تعزيز الراحة في العمل بالإضافة إلى تطوير الذات . (webber,102:1972)

#### خامساً: مضيعات الوقت

1. الزيارات المفاجئة للمعارف أثناء العمل .
2. الاتصالات الهاتفية غير المنتجة .
3. الاجتماعات غير المهمة وغير الفعالة.
4. تأجيل العمل بأعذار غير مقنعة .
5. عدم تحديد الأولويات المتعلقة بالعمل.
6. عدم القدرة على قول كلمة ( لا ) .
7. الإصغاء غير الجيد إلى الآخرين . (feiner,120:1980)

#### ومن مضيعات الوقت أيضا :

1. عدم الشعور بالمسؤولية : ويعد هذا العامل من أهم العوامل التي تؤدي إلى إضاعة الوقت ذلك لان العامل يحاول الحصول على أكثر الوقت من اجل راحته طالما يتضمن حصوله على الاجر أو الراتب بدون انجاز جميع الأعمال الملقاة على عاتقه .
2. ضعف الرقابة الذاتية :تعد هذه من العوامل المهمة التي تؤثر على الوقت الضائع لان العامل ينشغل بأمور شتى دون تقديم أية خدمة.
3. عدم الاستغلال الأمثل للوقت: يبرز هذا السبب من خلال وجود وقت فراغ عند الموظفين لزيادة عددهم عن العدد الكافي لتنفيذ العمل أو في حالة تعيين موظفين غير أكفاء .
4. التخطيط غير المنظم : للتخطيط غير المنظم تأثير على الوقت الضائع في حالة عدم ضبط الأهداف المرسوم أو المهام المطلوب انجازها خلال ساعات العمل ،هذا ومن ثم سوف يؤدي إلى اتخاذ قرار بتقليص الحوافز أو بتقليل الإنتاج أو الخدمة المقدمة لفترة معينة وتدفع لهم الأجور أو الرواتب دون حصول على أي مردود بسبب التخطيط غير المنظم .
5. مشاكل إدارية : يؤدي هذا إلى حدوث إضاعة للوقت من خلال ترك العمل أو طلب الإجازات للتخلص من مشكلة معينة فيؤدي ذلك إلى دفع الأجور أو الرواتب لهم وهذه تعتبر كلفة على الوقت الضائع.(عدنان واخرون1990:109) .

#### سادساً: معوقات استخدام الوقت :

1. عدم استخدام الحاسوب في انجاز العمل .
2. عدم استخدام المفكرة المنضدية لتنظيم مواعيد المقابلات.



3. كثرة زيارات الأصدقاء والأحبة أثناء الدوام الرسمي .
4. عدم تحديد المهام المطلوب انجازها خلال ساعات العمل.
5. عدم تحديد الأهداف المراد انجازها يومية ،أسبوعية ،شهرية.
6. الاعتماد بشكل رئيس على مدير المكتب الخاص (السكرتيرة ) لانجاز المعاملات.
7. كثرة استخدام الأعمال الورقة (الروتينية ) في العمل .
8. كثرة قراءة الكتب والمجلات والصحف أثناء العمل .
9. عدم استخدام الأجهزة السمعية والبصرية في الاجتماعات. (mckay,34:1958)

#### سابعا: الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت

1. تفويض الأعمال الروتينية إلى المرؤوسين .
2. تنمية مهارات العاملين عن طريق التعليم والتدريب .
3. تحديد أولويات المهام المطلوب انجازها خلال ساعات العمل.
4. تقليل إجراءات غير ضرورية لتنفيذ العمل .
5. وضع برامج متنوعة لتحفيز العاملين معنوية ومادية.
6. الاستعانة بالأجهزة السمعية والبصرية الحديثة لانجاز العمل.
7. إعداد نشرات فصلية للعاملين على كيفية استغلال الوقت ومكافأة المجدين في العمل.
8. تدريب النفس على القراءة السريعة .
9. استخدام بعض الاساليب الحديثة لإدارة الأزمات مثل حالة حدوث فيضانات والزلازل ومشاكل خطيرة تتعلق بالعملية الإنتاجية (عبيدات ،والكيلاني 21:1996) .

### المحور: الثالث

#### المبحث الأول: عرض النتائج ومناقشتها

##### أولاً: تحليل مجال معوقات استخدام الوقت:

يوضح الجدول رقم (1) نتائج إجابات عينة الدراسة في جامعة الموصل المتعلقة بمجال معوقات استخدام الوقت ، نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي العام (3.45) وبتحرف معياري قدرة (0.95) مما يدل على أن إدارة جامعة الموصل تهتم بمستوى فاعلية متوسطة بإدارة الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت .

ويتبين من الجدول أن أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين يؤكدون أن (عدم الإلمام ببرامج الحاسبة الالكترونية لانجاز المهام الوظيفية ) إذ جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ( 3.75 ) وبتحرف معياري قدرة ( 0.98 ) وبفاعلية عالية في حين أن القادة الإداريين في جامعة الموصل يؤكدون على ( التخاطب عن بعد عبر تقانات الانترنت لعقد الاجتماعات واللقاءات الرسمية ) وحصلت هذه الفقرة على أدنى فاعلية وبمتوسط حسابي قدرة ( 3.10 ) وبتحرف معياري قدرة ( 0.85 ) والجدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم (1)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الفاعلية لأراء القادة الإداريين على مجال معوقات استخدام الوقت

ت	مضمون الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1.	عدم الالمام ببرامج الحاسبة الالكترونية لانجاز المهام الوظيفية	3.75	0.98	عالية
2.	عدم استخدام المفكرة المنضدية لتنظيم الوقت	3.67	1.00	عالية
3.	عدم إعداد قائمة بالمهام المطلوب انجازها ومواعيد انتهاء منها	3.55	0.95	عالية
4.	عدم وضع خطط يومية وأسبوعية وشهرية بالأهداف المراد تحقيقها خلال الفترة	3.50	1.00	عالية
5.	عدم الاستخدام الأمثل لجهاز الهاتف ولاسيما في الاجتماعات	3.35	0.95	متوسطة
6.	الاعتماد على مسؤول المكتب الخاص في انجاز المعاملات وتحديد المقابلات الرسمية	3.25	0.92	متوسطة
7.	التخاطب عن بعد عبر تقانات الانترنت لعقد الاجتماعات واللقاءات الرسمية	3.10	0.85	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.45	0.95	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية :

ثانياً: تحليل مجال الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت (مضيعات الوقت):

يوضح الجدول رقم (2) إجابات عينة الدراسة حول الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت ، ويلحظ من الجدول أن الوسط الحسابي العام هو (3.50) وبانحراف معياري قدرة (0.89) مما يشير إلى أن إدارة جامعة الموصل تتعامل مع هذا المتغير بمستوى فاعلية عال

ويتحليل الأوساط الحسابية للفقرات داخل الجدول رقم(2) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة على فقرات مجال الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت ويتبين أن أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون على (عدم وجود تنظيم جيد للمهام المراد انجازها) وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدرة (3.65) وبانحراف معياري قدرة (0.75) وبمستوى فاعلية عال ، في حين أن أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون على (عدم حفظ الملفات الخاصة بالعمل وصعوبة استرجاع المعلومات) وحصلت هذه الفقرة على أدنى فاعلية وبمتوسط حسابي قدرة (3.35) وبانحراف معياري قدرة (0.95) والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

جدول رقم ( 2 )

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الفاعلية لأراء القادة الإداريين على مجال أسباب المؤدية إلى ضياع الوقت

ت	مضمون الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1.	عدم وجود تنظيم جيد للمهام المراد انجازها	3.65	0.75	عال
2.	قراءة الصحف والمجلات والنظر إلى الأجهزة المرئية أثناء العمل	3.55	0.85	عال
3.	كثرة الزيارات الشخصية من دون مواعيد مسبقة	3.52	0.90	عال
4.	عدم تحديد الأولويات والأهداف المهام المراد انجازها	3.47	0.93	متوسط
5.	كثرة متابعة الأعمال الروتينية أثناء الدوام الرسمي	3.45	0.94	متوسطة
6.	التسوق وتأمين حاجات العائلة أثناء ساعات العمل الرسمي	3.54	0.91	عال
7.	عدم حفظ الملفات الخاصة بالعمل وصعوبة استرجاع المعلومات	3.35	0.95	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.50	0.89	عال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية :

ثالثاً: تحليل مجال الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت :

يوضح الجدول رقم (3) إجابات عينة الدراسة حول الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت ، ويلحظ من الجدول أن الوسط الحسابي العام هو (3.48) وانحراف معياري قدرة (0.98) ما يشير إلى أن إدارة جامعة الموصل تتعامل مع هذا المتغير بمستوى فاعلية متوسطة .

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين في جامعة الموصل على فقرات مجال الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت وتبين أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ( تفويض الأعمال الروتينية اليومية إلى المرؤوسين ) وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدرة ( 3.75 ) وانحراف معياري قدرة ( 0.85 ) وبمستوى فاعلية عالية ، في حين الفقرة التي تنص على (استخدام أساليب مبتكرة لإدارة الأزمات أو عند حدوث مشكلات خطيرة ) حصلت هذه الفقرة على أدنى فاعلية وبمتوسط حسابي قدرة ( 3.25 ) وانحراف معياري قدرة ( 0.90 ) والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3)

جدول يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الفاعلية لأراء القادة الإداريين على مجال الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت

ت	مضمون الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1.	تفويض الأعمال الروتينية اليومية إلى المرؤوسين	3.75	0.85	عال
2.	تنمية مهارات العاملين بالتعليم والتدريب الجيد	3.71	0.99	عال
3.	استخدام المفكرة المنضدية لتحديد أوقات المهام المراد انجازها	3.54	1.00	عال

4.	الاستعانة بالأجهزة السمعية والبصرية الحديثة لانجاز المهام المراد انجازها	3.50	0.92	عال
5.	وضع جدول زمني لتعريف العاملين على كيفية استغلال الوقت	3.40	0.98	متوسطة
6.	وضع أساليب تحفيزية لتحفيز العاملين على انجاز المهام بالوقت المحدد	3.34	0.88	متوسطة
7.	استخدام أساليب مبتكرة لإدارة الأزمات أو عند حدوث مشكلات خطيرة	3.25	0.90	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.50	0.93	عال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية :

#### جدول رقم (4)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداة والأداة ككل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1.	معوقات استخدام الوقت	3.45	0.95	متوسطة
2.	مضيعات الوقت	3.50	0.89	عال
3.	الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت	3.50	0.93	عال
	الأداة ككل	3.48	0.92	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل مجال من مجالات البحث والأداة ككل إذ جاء المجال (الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت ومضيعات الوقت) في المرتبة الأولى وحصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (0.89، 0.93) وبمستوى فاعلية عالية يليه المجال (معوقات استخدام الوقت) وحصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0.95) وبمستوى فاعلية متوسطة ، وجاء مستوى التقدير الأداة ككل (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (0.92) .

#### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث

يتضمن هذا المبحث النتائج المتعلقة بفرضيات البحث والإجابة على التساؤلات وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث وهي كالتالي:

أ. **الفرضية الأولى** وتنص على انه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة) استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (5) يتبين من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة قدره (6.867) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.071) ويعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة الموصل وبالرجوع إلى قيمة الوسط الحسابي العام لفاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة إذ بلغ (3.48) تتضح تلك الفروق إذ كانت مستوى الفاعلية في مجال (معوقات

استخدام الوقت) وبوسط حسابي قدرة (3.45) وبمستوى فاعلية متوسطة في حين كان هذا المستوى في مجال (مضيعات الوقت والاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت) (جيدة) وبمتوسط حسابي قدرة (3.50) وكانت بمستوى الفاعلية عال) وباستعراض هذه النتائج تمكن الباحثان من الإجابة على التساؤل رقم (3) من أسئلة البحث في كونها أثبتت تفاوت وجهة نظر القادة الإداريين بمستوى فاعلية إدارة الوقت في مجالاته المختلفة والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة البحث في فاعلية إدارة الوقت بمجالات المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F		درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة					
0.05	3.071	6.867	2	362.369	724.738	بين المجموعات	مجالات
			97	52.773	5118.972	داخل المجموعات	إدارة الوقت
			99		5843.710	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية :

ب. الفرضية الثانية وتنص على أنه ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية إدارة الوقت) في مجالاته المختلفة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل سنوات الخبرة، المنصب الإداري، والدرجة الوظيفية بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وقد استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية تحليل التباين الثلاثي وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

يبين نتائج تحليل التباين ثلاثي الأبعاد لإجابات عينة الدراسة حول فاعلية إدارة الوقت في مجالاته الثلاثة المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	المنصب الإداري	الدرجة الوظيفية	سنوات الخبرة	مجالات إدارة الوقت
			(F)	(F)	
0.05	2.75		3.55	3.65	معوقات استخدام الوقت
	2.70		1.70	2.90	مضيعات الوقت
	3.75		2.68	4.30	الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية :

يتبين من الجدول في أعلاه أن مجال (معوقات استخدام الوقت)، يتأثر بمتغيرات (سنوات الخبرة الإدارية) و(الدرجة الوظيفية) و(المنصب الإداري) إذ أن قيمة (F) المحسوبة كانت على التوالي (3.65، 3.55، 2.75) وهي جميعها دالة إحصائيا، مما يعني قبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى فاعلية إدارة الوقت في هذا المجال وأن هذه الفروق تعود لمتغير سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمنصب الإداري، ويرى الباحثان في هذا المجال دقة هذه النتيجة إذ إن (معوقات استخدام الوقت) تؤثر وتتأثر بجميع المتغيرات المذكورة في أعلاه وأكثرها تأثيرا وتأثرا بمتغير (المنصب الإداري) و(سنوات الخبرة الإدارية) و(الدرجة الوظيفية) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.680) ويعود ذلك إلى أن أصحاب سنوات الخبرة الأعلى والمنصب الإداري الأعلى تكون لديهم القدرة الأكثر والرغبة الأعلى في اهتمامهم بالوقت خلال الدوام الرسمي، كما أن للدرجة الوظيفية دورا مهما في اقناع الغير؟ باهتمام بالوقت كون أن الوقت لا يمكن خزنه أو ادخاره لوقت آخر .

ويلحظ من الجدول المذكور في مجال (مضيعات الوقت) أن هذا المجال يؤثر ويتأثر (بسنوات الخبرة والمنصب الإداري) للقادة الإداريين في جامعة الموصل على التوالي إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (2.90، 2.70) يشير ذلك إلى قبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير (سنوات الخبرة) و (المنصب الإداري)، ويرى الباحثان في هذا المجال أن أصحاب سنوات الخبرة الأطول والمنصب الإداري الأعلى قد يكون لديهم الولاء والانتماء الحقيقي للجامعة باستغلال الوقت خلال الدوام الرسمي فلا يتقبلون ممن هم أقل منهم في الخبرة تقديم النصح والإرشاد باستغلال أقصى ما يمكن استغلاله من الوقت والتي عادة ما تكون أقل جودة وكفاءة من غيرها، كما إن هؤلاء لديهم القدرة على إلزام الغير باحترام الوقت وإقناع الغير به أيضا، كما يرون أن (الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت) وان يعتمد على مجال الخبرة أولا مرتبط بالمنصب الإداري الأعلى للموقع الذي يشغله، ويرون أيضا أن فرض القيادات الحديثة العهد بالجامعة يقود إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أصحاب الخبرات الطويلة ومن ثم وتدني مستوى الأداء وكثرة التظلم والشكاوي وانخفاض مستوى الولاء وعدم التزامهم بالوقت والبحث عن المنقذين لإرجاع الحقوق إلى أصحابها لان في ذلك انتقاصا لحقوقهم، ويرى الباحثان أن هذه الأسباب مجتمعة هي التي أدت إلى انخفاض مستوى فاعلية إدارة الوقت ووصولها إلى درجة متوسطة في جامعة الموصل.

وبهذا تمكن الباحثان من الإجابة على السؤال (الثالث) من أسئلة البحث إذ تبين أن المنصب الإداري يؤثر في كل مجالات الفاعلية (معوقات استخدام الوقت والاستخدام الجيد لا أساليب إدارة الوقت ومضيعات الوقت) في حين أن الدرجة الوظيفية للقادة الإداريين في جامعة الموصل تؤثر في مجالات فاعلية إدارة الوقت في (معوقات استخدام الوقت والاستخدام الجيد لا أساليب إدارة الوقت) وان سنوات الخبرة للقادة الإداريين تؤثر في مجالات فاعلية إدارة الوقت المدروسة جميعها.

لقد تمكن الباحثان من خلال اختبار الفرضيتين الأولى والثانية، من الإجابة على السؤال (الأول) إذ أن مستوى الفاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل (متوسطة) بوسط حسابي عام لجميع مجالات فاعلية إدارة الوقت (3.48) في حين أن هذا المستوى كان جيدا في بعض مجالات ومقبول ومتوسط في البعض الآخر.

## المحور الرابع

### النتائج والمقترحات

#### أولا: النتائج

1. مستوى فاعلية إدارة الوقت في جامعة الموصل (متوسطة) وذلك من خلال ما يأتي:
  - . مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجال معوقات استخدام الوقت (متوسطة).
  - . مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجال مضيعات الوقت (جيدة).
  - . مستوى فاعلية إدارة الوقت في مجال الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت (جيدة).
2. اتضح من خلال عملية التحليل تبين تأثير مجالات إدارة الوقت المذكورة أعلا في المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية، الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري) من خلال ما يأتي:

. تتأثر مجال معوقات استخدام الوقت بجميع المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة الإدارية، المنصب الإداري، الدرجة الوظيفية) للقادة الإداريين في جامعة الموصل .  
. تتأثر مجال مضيعات الوقت بالمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل سنوات الخبرة، والمنصب الإداري) لدى القادة الإداريين في جامعة الموصل .  
. تتأثر مجال الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت بجميع مجالات إدارة الوقت مثل (سنوات الخبرة الإدارية، الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري).

#### ثانياً: المقترحات:

استناداً لما وصل إليه البحث يوصي الباحثان بما يأتي:

1. مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمنصب الإداري والدرجة الوظيفية الأعلى في المسائل المتعلقة بقرارات تتعلق بكيفية استغلال الوقت خلال ساعات الدوام الرسمي .
2. مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمنصب الإداري بإلقاء محاضرات على الملتحقين بالدورات على كيفية استغلال الوقت وأهمية الوقت ولاسيما في الدوام الرسمي .
3. تحديث الأدوات التقنية المستخدمة ومتابعتها دورياً وصيانتها بصورة مستمرة ولاسيما أجهزة التوقيت المستخدمة في تحديد أوقات الدوام الرسمي بدأ وانتهاء وكيفية الاستفادة من الوقت خلال أوقات ساعات العمل .
4. تدريب القادة الإداريين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الوقت واختيار الأساليب المثلى لادارته .
5. العمل على إجراء دراسات أخرى حول إدارة الوقت في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات التخصص ومعوقات إدارة فضلا عن الرضى الوظيفي والخبرة .
6. ضرورة تركيز القادة الإداريين في جامعة الموصل على أهمية الوقت وكيفية استغلاله ولاسيما بالنسبة إلى الموظفين الإداريين الذين يتعلق عملهم بانجاز معاملات المتعلقة بالجمهور (الأفراد).
7. دراسة الأسباب المؤدية إلى ضعف إدارة الوقت في جامعة الموصل والعمل على بناء مقياس جيد لإدارة الوقت .

## المصادر والمراجع

### أولاً: الدوريات :

1. عدنان، عبد المجيد، صباح، عبد الوهاب، علي عباس (1990) ظاهرة التلف بين عامي (1978.1988) دراسة مقارنة في منشأة العامة لصناعات الزجاج والسيراميك، مجلة الصناعة، مطبعة الأديب، بغداد، العراق.
2. الطراونة، تحسين احمد، اللوزي، سليمان احمد (1996) إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 11/ العدد 4 جامعة مؤتة، الأردن.
3. المومني، خالد سليمان احمد (2005) فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، محاضر الجامعة العربية المفتوحة الأردن .
4. السحيمات، ياسين خلف (2005) إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، مجلة موته للبحوث والدراسات، المجلد (20) العدد 4/ عمان، الأردن.
5. أبو شيخة نادر، القريوتي، محمد قاسم (1991) إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات، المجلد (30) العدد 1/ عمان، الأردن .
6. عبيدات، سليمان، الكيلاني، محمود علي (1996) كفاءة إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلد دراسات، المجلد (32) العدد 1/ عمان الأردن .
7. الأنصاري، حسام الدين (1987) برنامج تطبيق لتطويع الزمن في خدمة التنظيم الإداري والاتصالات، مجلة الصناعة، العدد 1/ السنة العاشرة، مطبعة الأديب، بغداد، العراق .
8. سلامة، سهيل فهد (1988) إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، من منشورات المنظمة العربية الإدارية، عمان، الأردن.
9. مقابلة، عاطف (2003) إدارة الوقت لدى ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة العدد/23، عمان، الأردن.
10. البخاري، محمد إسماعيل (1998) صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية، كتاب (81) باب (1) الرياض، السعودية .

### ثانياً: الكتب:

1. العقيد إبراهيم حمد (2001) العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
2. القرني، عوض بن محمد (1997) حتى لا تقول كلا، دار الأندلس للطباعة والنشر، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
3. سوسان، سالم وليل (1997) الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سليمان، دار المؤتمن للنشر والطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية .
4. أليكساندر، روي (1999) أساسيات إدارة الوقت، ط/1 الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .
5. فرحات، فاروق احمد (1993) ورشة عمل إدارة الوقت، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية، الرياض .



6. الجريسي، خالد (2001) إدارة الوقت من منظور إسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان، الرياض.
7. الخضيرى ، محسن (2000) الإدارة التنافسية للوقت ،مطبعة ايتراك للنشر والتوزيع والإعلان ، القاهرة .
8. ذياب، عبد الفتاح (1999) فن إدارة الوقت والاجتماعات ،دار الجامعات للطباعة والنشر ،جمهورية مصر العربية ،القاهرة ..

ثالثا:المصادر الأجنبية :

1. Gouging, Y, and Yonzin , Z, (2000)gender differences of china's managers in time management ,women in management review, Vol (15)no1,pp 33-43.
2. Webber, Ross(1972) A time and management an no strand co.N.Y.
3. Feiner, Jack (1980) Successful time management John Wiley and sons, N. Y
4. Mckay, James, the management of time prentice Hall Inc . M .N.J.

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد /الحمداينية

قسم إدارة الأعمال

م /استمارة الاستبيان

أخي التدريسي ..

أختي التدريسية ..

تحية طيبة وبعد ..

تتضمن الاستمارة مجموعة من مؤثرات التي تتعلق بموضوع ( فاعلية إدارة الوقت في /جامعة الموصل) وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث ، علما بان الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم ... مع التقدير .

الباحثان / حيدر خضر سليمان بسمة باسم بشير الساعور

أولاً:معلومات تعريفية خاصة بالأساتذة :

1. المنصب الإداري: 1.عميد ( ) 2.معاون العميد ( ) 3. رئيس قسم ( ) .

2.سنوات الخبرة: 1.(5-10) 2.(11-15) 3.(16-20) 4.(21-فأكثر).

3.الدرجة الوظيفية: 1.مدرس مساعد ( ) 2. مدرس ( ) 3. أستاذ مساعد ( ) 4.أستاذ ( ) .

ثانياً: استبانته خاصة بفاعلية إدارة الوقت :

ت	متغيرات (معوقات استخدام الوقت)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	عدم الالمام ببرامج الحاسبة الالكترونية لانجاز المهام الوظيفية					
2.	عدم استخدام المفكرة المنضدية لتنظيم الوقت					
3.	عدم إعداد قائمة بالمهام المطلوب انجازها ومواعيد انتهاء منها					
4.	عدم وضع خطط يومية وأسبوعية وشهرية بالأهداف المراد تحقيقها خلال الفترة					
5.	عدم الاستخدام الأمثل لجهاز الهاتف ولاسيما في الاجتماعات					
6.	الاعتماد على مسؤول المكتب الخاص في انجاز المعاملات وتحديد المقابلات الرسمية					

					7. التخابر عن بعد عبر تقانات الانترنت لعقد الاجتماعات واللقاءات الرسمية
					متغيرات (مضيعات الوقت)
					1. عدم وجود تنظيم جيد للمهام المراد انجازها
					2. قراءة الصحف والمجلات والنظر إلى الأجهزة المرئية أثناء العمل
					3. كثرة الزيارات الشخصية من دون مواعيد مسبقة
					4. عدم تحديد الأولويات والأهداف المهمة المراد انجازها
					5. كثرة متابعة الأعمال الروتينية أثناء الدوام الرسمي
					6. التسوق وتأمين حاجات العائلة أثناء ساعات العمل الرسمي
					7. عدم حفظ الملفات الخاصة بالعمل وصعوبة استرجاع المعلومات
					متغيرات (الاستخدام الجيد لأساليب إدارة الوقت)
					1. تفويض الأعمال الروتينية اليومية إلى المرؤوسين
					2. تنمية مهارات العاملين بالتعليم والتدريب الجيد
					3. استخدام المفكرة المنضدية لتحديد أوقات المهام المراد انجازها
					4. الاستعانة بالأجهزة السمعية والبصرية الحديثة لانجاز المهام المراد انجازها
					5. وضع جدول زمني لتعريف العاملين على كيفية استغلال الوقت
					6. وضع أساليب تحفيزية لتحفيز العاملين على انجاز المهام بالوقت المحدد
					7. استخدام أساليب مبتكرة لإدارة الأزمات أو عند حدوث مشكلات خطيرة