

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية
والتعليم الفلسطينية
دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم

الباحث

محمد الهلسة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية - دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم، ومعرفة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على إدارة وقتهم، والوقت الضائع لديهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من (81) موظفاً، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ما يلي: الوقت مورد مهم لتحقيق أهداف الموظفين، وإدارة الوقت تسهم في تحسين أداء الموظفين وجودة العمل، إعداد الخطط وتوزيعها زمنياً من قبل الموظفين يسهم في تحسين أداء مهامهم، الموظفين الذين ينجزون مهامهم يكونون على علم ودراية بأهمية استثمار الوقت لديهم، التدريب على إدارة الوقت له دور هام في تحسين أداء الموظفين وزيادة انتاجيتهم. اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ان يضع كل موظف مخطط يومي أو أسبوعي يوزع عليه مهامه وواجباته حسب الوقت لديه، تدريب الموظفين من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في كيفية إدارة وقت العمل، توثيق الأعمال المنجزة من قبل الموظف في سجلات خاصة تساعده على استثمار وقته وخاصة عند كتابة تقاريره الشهرية والسنوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، أداء العاملين.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of time management among workers in Palestinian education Directorates - An applying study on Bethlehem Education Directorate as a case study, and to know the obstacles that limit the ability of workers to manage their work time and the wasted time. The researcher used the descriptive analytical method, and the study sample consisted of (81) employees. The study showed many results, the most important are: Time is an important resource for achieving the goals of the staff. Time management contributes to improving employee performance and quality of work. Preparing and distributing plans in a timely manner by employees, which contributes to improving the performance of their tasks. Employees who accomplish their tasks are aware of the importance of investing their time. Time management training has an important role in improving employee performance and increasing their productivity. The study recommended several recommendations the most important are: Every employee should set a daily or weekly plan that will distribute his duties and duties according to his time. Training employees by holding workshops and training courses on how to manage work time. Documenting the work performed by the employee in special records that help him invest his time, especially when writing his monthly and annual reports.

Key words: Time Management, Employee Performance.

مقدمة الدراسة:

قديمًا قيل ان (الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك)، ويعني ذلك الأهمية الكبيرة لإدارة وقت الفرد في الحياة بشكل عام، فما بالكم بإدارة الوقت في العمل وخاصة في مؤسسات القطاع العام التي تقدم خدماتها للجمهور، ولان إدارة الوقت مهمة فلا بد ان يكون لها تأثير مباشر على مستوى أداء الموظفين، فالموظف الذي يرتب وقته ويديره بشكل جيد لا يعمل تحت الضغط بعكس الموظف الذي يراكم العمل عليه نتيجة تضييعه لوقته وبالتالي يمكن ان يبدأ في انجاز اعماله تحت الضغط كما قد يؤثر على دقة وصحة انجاز هذه الاعمال، او في الحد الأدنى يراكم الاعمال ويؤخر إنجازها كما يعيق العمل ويؤثر بشكل سلبي على جودته، وتعد إدارة الوقت في مؤسسات القطاع العام مهمة لعلاقتها برضى الجمهور، وتعد مديريات التربية من اهم هذه المؤسسات كونها تقدم خدمة لشريحة كبيرة من المواطنين كونها تتعلق بالتعليم.

تكمن أهمية إدارة الوقت في أن بعض العاملين في المنظمة يعتقدون أنهم ليس لديهم الوقت الكافي لعمل كل شيء وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية ذهبوا إلى العمل بشكل أسرع. ولكن عادة ما يولد العمل السريع مشاكل، فيقع الموظف أو المدير بالخطأ، كما يدفع الموظف أو المدير الى تبني سياسة العمل الإضافي والتي تصل في بعض الأحيان الى ضعف العمل الرسمي وفي هذه الحالة يختفي وقت الموظف أو المدير أو تظهر مشاكل ذلك على أدائه من حيث الكفاءة في إنجاز الأعمال في الوقت المتاح له في المنظمة. (علوان، إحميد، 2009، 11).

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية إدارة الوقت والتي لا يختلف عليها اثنان، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء الى معرفة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين من خلال إدارة الوقت لديهم، وبالرغم من صعوبة قياس الأثر بشكل عام الا ان الباحثين يستمرون في فحص هذا السر المسمى الأثر او التأثير لشيء ما كمتغير مستقل وما تأثيره على المتغير التابع، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم؟"

ويُفْرَعُ عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم؟
- ما المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في مديرية تربية بيت لحم على إدارة وقتهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم.
2. معرفة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في مديرية تربية بيت لحم على إدارة وقتهم.
3. معرفة اذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل الرسمي والتي تساعد على تحسين الاداء في الدوائر الحكومية وبالأخص وزارة التربية والتعليم الفلسطيني.

أهمية الدراسة:

تفيد نتائج الدراسة الموظفين في مديريات التربية وذلك من خلال التعرف إلى أهمية إدارة الوقت وتأثير ذلك على أدائهم ومستواه. وتساعد الموظفين في المديريات في التعرف إلى المعوقات التي تحد من قدرتهم على إدارة وقتهم، كما تساعد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رسم وتوجيه سياسات تولي أهمية اكبر لإدارة الوقت لدى العاملين في الوزارة ومديرياتها، كما أنها ستزود المكتبة العربية والباحثين بموضوع هام من خلال نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية ابيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية ابيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين معوقات إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية ابيت لحم تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية تربية بيت لحم.

الحد المكاني: محافظة بيت لحم - فلسطين.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في شهري تشرين ثاني وكانون أول من العام 2019 م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الوقت:

قال تعالى: ﴿وَاللَّيْلُ إِذَا يَغْشَىٰ ۖ وَالنَّهَارُ إِذَا تَجَلَّىٰ﴾ (الليل، الآية 1_2) من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة، وأنه يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن إيقافه، كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم مبتدئ من ماضٍ بعيد ومتجه إلى مستقبل غير معلوم، إلى ما شاء الله. وللوقت مفاهيم متعددة فقد عرفه إسحق نيوتن بأنه "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية". (علوان؛ إحميد، 2009، 33_34). وعرفه (الحناوي، 2011، 38) بأنه "مفهوم يرتبط بالزمن، والأعمال التي يمكن إنجازها خلاله، وهو يُشكّل مادّة الحياة الأصليّة، والمُتاحة للأفراد جميعهم"

ويعرف الباحث الوقت بأنه "تلك الفترة الزمنية التي يجب أن يستغلها الموظف في أداء واجباته ومهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية من خلال تنظيم وترتيب أنشطته وفقاً لأهميتها ومدة إنجازها وتحقق له النجاح أو الفشل في عمله".

أنواع الوقت:

قسم (عليان، 2010، 21_23) انواع ادارة الوقت بالوقت الإبداعي (Creation Time) وهو الوقت الذيخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويمه على مستوى الإنجاز ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها، والوقت التحضيري (Preparatory Time) ويمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل، والوقت الإنتاجي (Productive Time) الذي الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري. ولزيادة فعالية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين إن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنطقة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت، والوقت غير المباشر أو العام (Overhead Time) والذي يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثير الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

خصائص الوقت:

الوقت أعلى وأنفس ما يملك الإنسان، ولا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، والوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، وإن الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب، كذلك الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء (الفقي، 2009، 28).

اما (علوان، إحميد، 2009، 37-38) فقد أضاف بان الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه: لا يمكن تخزينه، لا يمكن إحلاله. ولا يمكن شراؤه، أو بيعه، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تأجيله، أو استعارته، أو اقتراضه. كذلك إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.

أهمية الوقت:

الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكل من العاملين في المشروع، وحسن إدارة الوقت يساعد الإدارة على: (عليان، 2010، 31)

1. تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات.
2. تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه نجاح المشروع.
3. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد.
6. دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز.

إدارة الوقت:

قد تعددت تعريفات إدارة الوقت بدءاً من فريديك تايلور وحتى يومنا هذا، ولكنها تتركز بصورة عامة حول إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل وسائل وأقل تكاليف، ويتطلب ذلك استغلالاً أمثلاً وفعالاً لكل الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة، ويأتي في مقدمة هذه الإمكانيات الوقت، فإدارة الوقت هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية

بين الأعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد". (شوقي، 2006، 56).

كما أن جمعية الإداريين التنفيذيين الأمريكية ترى أن إدارة الوقت عبارة عن "ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدراً عالياً من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه وذلك بهدف خدمة التنظيم والأفراد على حد سواء". (العلاق، 2009، 59).

وعرفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بالقول "إنها أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة". (العلاق، 2009، 53).

وعُرفت إدارة الوقت بأنها "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية وذلك لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى لها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل". (العلاق، 2009، 53).

عرّف عبوي إدارة الوقت بأنها: هي فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال. (عبوي، 2006، 23).

ويعرف الباحث ادارة الوقت بأنها "عملية التخطيط والتنظيم الفعال للموظف عن طريق توجيه قدراته لتنفيذ مهامه وواجباته في الوقت المتاح وإستغلاله الامثل بكفاءة وفاعلية في ضوء القواعد والانظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة".

أهمية إدارة الوقت:

تنطلق أهمية إدارة الوقت من أهمية الوقت نفسه، كونه أحد الموارد الأساسية التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق، واستغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة. ويرى الشافعي (الشافعي، 2002، 17)، في هذا السياق أن أهمية إدارة الوقت ترجع في أنها:

1. تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.
2. تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة.
3. تزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
4. تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة.
5. تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.

ويركز أبو شيخة (أبوشيخة، 2009، 27)، أن الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب منها:

1. زيادة توقعات المنظمة لما يجب أن يحققه العاملين فيها.
2. تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
3. ارتفاع معدلات التغيير السنوية.
4. النزعة إلى الاستقلال الفردي.

مبادئ إدارة الوقت: حدد (عبوي، 2006، 80_81) مبادئ إدارة الوقت بالآتي:

1. حاول أن تكون مدركاً لنفسك ووظيفتك.
2. ضع إطاراً واضحاً لطريقتك في استخدام الوقت.
3. ضع ضمن خطتك لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقتاً للسكون والراحة الجسمانية.
4. إعمل على زيادة كفاءتك وفعاليتك.
5. تذكر أن هناك وقتاً لكل شيء وأن كل شيء في وقته.

وسائل إدارة الوقت:

هناك وسيلتان لإدارة الوقت وهما: الوسائل التقنية التي يمكن استغلال الأجهزة والوسائل التقنية في إدارة الوقت، مثل الحاسبات الآلية، وأجهزة الهاتف، والمسجل الصوتي، والفاكس، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، ويسهل هذا النوع من وسائل المساعدة في إدارة الوقت من الجهد في تكرار تسجيل القرارات العامة وتوزيعها، وتعتبر هذه الوسائل ذات أهمية بالغة نظراً لما تمتاز به من سرعة عالية ودقة، والوسائل غير التقنية (الشخصية)، ويعد هذا الأسلوب انكالياً، حيث يعتمد فيه الرئيس على مروضيه في تنظيم وقته، مثلاً يتولى السكرتير الدور الأهم في ترتيب وتنظيم وقت المدير، ولكن له فوائد متعددة، منها رفع مستوى الفاعلية والكفاءة في العمل، كما يعطي المدير وقتاً كبيراً في التركيز على مهام ذات أهمية أكثر، وتوفير الوقت. (الحياري، mawdoo3.com):

عناصر إدارة الوقت:

تعتمد كفاءة إدارة الوقت على مجموعة من العناصر المهمة كما بينها (عبدالقادر، هلسه، 2013، 306):

1. إدراك المدير لقيمة الوقت وأهميته، وتحديد الوقت الضائع فيه.
2. معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لإدارة الوقت.

3. استخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في إدارة الوقت.

إستراتيجيات إدارة الوقت:

أوصى المختص في شؤون إدارة الوقت "جيمس ريتشارد" بعدة استراتيجيات لإدارة الوقت وقد أوردها (عبدالقادر، هلسه، 2013، 306) بأنها الآتي:

1. حدد الأولويات في عملك، وتأكد إن كان سجل عملك يعكس هذه العمليات.
2. أبحث هذه الأولويات ومشكلات وقتك مع الآخرين في العمل.
3. ليكن إنجازك للعمل من خلال التخطيط الفعال والدقيق.
4. ضع جدولاً في سجلك للأعمال الخاصة وللأعمال الرسمية.
5. خطط بالكتابة على الورق بدل التخطيط الذهني.
6. فوّض الصلاحيات لمن هم دونك في التنظيم الإداري ولذوي الاختصاص.
7. ضع سجلات وجدول زمنية يومية وأسبوعية وشهرية لأعمالك مبنية على الأولويات.

معوقات إدارة الوقت:

كثير منا ينعون دائماً أن ينظموا أوقاتهم ولكنهم للأسف يفشلون في هذا الموضوع وقد بيّن (المحب، 2013). على ان السبب يعود إلى ما يلي:

1. عدم وجود خطط وأهداف لما سيتم تنفيذه.
2. التكاثر والتأجيل وهذه من أشد معوقات إدارة الوقت فيجب تجنبها.
3. النسيان: ويحدث هذا الأمر بسبب عدم قيام الشخص بتوثيق وتدوين ما يريد إنجازه وتحقيقه.
4. مقاطعة الآخرين لك والاستجابة لهذه المقاطعات، لذلك عليك الاعتذار لهم بلباقة وأن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
5. عدم إتمام الأعمال بسبب الكسل والتفكير السلبي.
6. الرسائل السلبية المعوقة.

معوقات (مضيعات الوقت)

مفهوم مضيعات الوقت (Wasting time):

عرف الباحث ماكينزي (Mackenzie) مضيعات الوقت "بأنها أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة". وتعرف مضيعات الوقت أيضاً بأنها "تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً. (علوان، إحميد، 2009، 88).

ومما سبق يتضح أن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأوقات والأزمنة والأمكنة والأشخاص، ويمكن للباحثين القول أن مضيعات الوقت تعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف.

أسباب مضيعات الوقت:

تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت لدى المديرين والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية فهم جميعاً يعانون من مشكلة ضياع الوقت، ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى أسباب تنظيمية وأخرى ذاتية (علوان، إحميد، 2009، 90_102):

أولاً: الأسباب التنظيمية:

وهذه الأسباب يمكن تحديدها بالآتي: (المكالمات الهاتفية، الزيارات المفاجئة، الاجتماعات الطويلة، الأزمات، عدم وضوح الأهداف، سوء التنظيم، عدم تفويض الصلاحيات، عدم وضوح التعليمات والمعلومات).

ثانياً: الأسباب الذاتية لضياع الوقت

وتشمل: (القلق، عدم القدرة على إغضاب الآخرين، وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف، السرية الزائدة وكتم المعلومات، الخوف على ضياع السلطة).

أنواع مضيعات الوقت:

يمكن تلخيص مضيعات الوقت إلى: (علوان، إحميد، 2009، 104_112).

1. مضيعات الوقت الخاصة بالتخطيط (عدم وجود أهداف أو خطط يومية، عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي، الإدارة بالأزمات، عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام من قبل المنفذين، تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت، القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد).
2. مضيعات الوقت الخاصة بالتنظيم (الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي، سوء نظام الحفظ والسجلات، ازدواجية المهام والجهد، تعدد الرؤساء والمشرفين، الخلط بين السلطة والمسؤولية).
3. مضيعات الوقت الخاصة بالتوجيه (النزعة التسلطية للمدير، الاستغراق في التفاصيل الدقيقة، تفويض السلطة غير الفعال، انعدام روح الفريق، ضعف في حل الخلافات، ضعف القدرة على التكيف والتنسيق).
4. مضيعات الوقت الخاصة بالتوظيف (وجود مرؤوسين غير مدربين وغير أكفاء، كثرة عدد الموظفين أو قلتهم، وجود موظفين يثيرون المشاكل والصعوبات).
5. مضيعات الوقت الخاصة بالرقابة (المقاطعات الهاتفية، الزيارات المفاجئة، معلومات غير كاملة، معلومات متأخرة، سوء تقارير المتابعة، السيطرة المفرطة).

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت:

يذكر أبو شيخة (أبو شيخة، 2009، 156_157). أن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت كما أوضحها (دراكر) بسوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، وتضخم أو زيادة عدد العاملين، وزيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، وعدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، والبدء بتنفيذ أي مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها.

أداء العاملين:

مفهوم الأداء:

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم عرفت الأداء بأنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية" (الفتلاوي، 2003، 24). وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات. (أبو علفة، 2002، 270).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

مكونات الأداء:

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. (الكردي، 2013، استرجع بتاريخ 2019/9/25).

1. كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل به الجهد في العمل، أي الطريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل.

معايير الأداء:

لقياس الأداء لا بد من وضع معايير للأداء ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب: (أبولنصر، 2008، 152).

1. الزمن: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
2. الكمية: وهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
3. الجودة: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإلتقان والتميز في وقت معين.
4. التكلفة: وهي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.
5. عناصر الأداء.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (رابح، 2018) التعرف إلى أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي واستبيان مدرج على مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات، وتبين من نتائج الدراسة وجود درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. وأنه يوجد مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 > p$ بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف- الإدارة بالتفويض- الإدارة الذاتية) والإبداع الإداري (الأصالة- الطلاقة- المرونة- المخاطرة- القدرة على التحليل- الحساسية للمشكلات- الخروج عن المألوف) لدى عينة الدراسة.

فيما هدفت دراسة (طه، 2016) التعرف إلى دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل المتمثلة في بيئة العمل، طبيعة العمل، متطلبات الأسرة، صراع الدور وغموض الدور في الكليات الإدارية والمالية كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحثة. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضية الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و ضغوط العمل المتمثلة في (بيئة العمل، طبيعة العمل، متطلبات الأسرة، صراع الدور وغموض الدور).

وهدف دراسة (سبيتياني، 2015) التعرف إلى درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام أساليب إدارة الوقت كانت عالية، وأنا لدرجة الكلية للفاعلية الذاتية كانت عالية جداً. كما وجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير استخدام أساليب إدارة الوقت والفاعلية الذاتية لدى مديري ومدبرات مدارس محافظة القدس وضواحيها، وتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها في مجال مشكلات أساليب إدارة الوقت، وكذلك الدرجة الكلية لإدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص

العلمي والخبرة المهنية ونوع الدراسة، لصالح الإناث، ولصالح حملة شهادة البكالوريوس، ولصالح 11 - 51 سنة، ولصالح المدارس الابتدائية، ولصالح التخصصات الأدبية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية، ونوع المدرسة، والتخصص العلمي.

هدفت دراسة (السيوف، 2014) إلى استقصاء استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، وقد طور الباحث أداة مكونة من (45) فقرة مدرجة إلى أربعة مستويات، وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (237) طالباً وطالبة في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام الطلبة لاستراتيجيات إدارة الوقت تعزى لكل من المستوى التعليمي بكالوريوس، دراسات عليا، والجنس (ذكور، إناث). ووجود فروق دالة إحصائية في استخدام الطلبة لاستراتيجيات إدارة الوقت تعزى للمعدل التراكمي ولصالح معدل (جيد جداً، ممتاز).

وهدف دراسة (علاونة، 2013)، التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري الأجهزة الأمنية في المحافظات الشمالية في السلطة الوطنية الفلسطينية، والوقوف على معوقات إدارة الوقت لديهم ومعرفة كيفية تطوير إدارة الوقت لدى مديري الأجهزة الأمنية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة دور بعض المتغيرات المستقلة مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، والخبرة في إدارة وقت مديري الأجهزة الأمنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الأجهزة الأمنية في المحافظات الشمالية حيث بلغ (54) مديراً، وتم توزيع استبانة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم مديري الأجهزة الأمنية يقومون بتقسيم العمل على موظفيهم وتوفير الاحتياجات اللازمة للعمل وتقويض الصلاحيات وإعطاء تعليمات واضحة لهم، وأيضاً يتخذون القرارات في الأوقات المناسبة ويهتمون بترتيب أولويات العمل وتوفير نظام اتصال فعال. كما أشارت النتائج إلى أن الاهتمام بتطوير إدارة الوقت لدى مديري الأجهزة الأمنية يزداد كلما ازدادت الرتبة العسكرية وسنوات الخدمة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والعمر.

وهدفت دراسة (غزوي، 2012) التعرف إلى مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 181 إستبانة على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة بـ (محافظة اربد، ومحافظة جرش، ومحافظة عجلون، ومحافظة المفرق). وتبين من نتائج الدراسة أن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعاً، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وكان المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفع، وذلك لحصوله على درجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متمثلة بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وتبين وجود أثر دال إحصائياً لمستوى تطبيق إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ككل وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت منفردة على سرعة الأداء بإستثناء مجالي وضع الأولويات واستخدام الموارد وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على دقة الأداء بإستثناء مجال وضع الأولويات وكانت العلاقة إيجابية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على حجم الأداء بإستثناء مجالي التحكم بالمقاطع والإنضباط في استخدام الوقت وكانت العلاقة إيجابية. كما تُبين النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لجميع مجالات إدارة الوقت على جودة الأداء بإستثناء مجال استخدام الموارد، وكانت العلاقة إيجابية.

بينما هدفت دراسة (Deineg، 2011)، التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن ضيق الوقت لدى العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات هو عارض من الأعراض وليس حالة عامة وسبب ضيق الوقت هو الكم الزائد من المعلومات الموجودة لدى العاملين. ويجب على الإدارة أن توفر للعاملين كل ما يحتاجونه من الوقت اللازم لإنجاز الأعمال والمال، والأفراد المتخصصين. وفرة المعلومات تساعد على اتخاذ القرار الفعال وتعمل على تحسين كفاءة الأفراد.

وفي دراسة قام بها كل من سيما أوغلو وفيليز (Cemaloglu and Filiz, 2010) بعنوان العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والتحصييل الاكاديمي للطلبة المعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (749) طالباً من طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة غازي، وأشارت نتائج الدراسة الى قدرات الطلاب في التخطيط للوقت كان في أعلى درجاته، وسلوك الطلاب في إضاعة الوقت كان في ادنى درجاته، كما بينت الدراسة أن هنالك علاقة طردية بين التخطيط لإدارة الوقت وكذلك التحصيل الاكاديمي حيث أن تحصيل الطلاب ذوي التخطيط الجيد كان فوق المتوسط.

وهدفت دراسة (Zampetakisa, Bourantab & Moustakisa, 2010) التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت وبين مقاييس الإبداع، كما هو مقدر بتقدير الذات للإبداع ومقياس للشخصية المبدعة بالتطبيق على (183) طالب وطالبة في ثلاث جامعات يونانية. تُبين النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع وسلوكيات التخطيط اليومية، والثقة بالتخطيط ذا المدى البعيد، والسيطرة المدركة للوقت والتماسك، بينما علاقته سلبية مع تفضيل الفوضوية.

فيما هدفت دراسة (Johnson-Blake, 2010) التعرف إلى استراتيجيات إدارة الوقت واستخدام الوقت التي تؤثر على النجاح المؤسسي من وجهة نظر مدراء الشركات غير الربحية في ولاية جورجيا. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقات مهمة بين المتغيرات الديمغرافية، والمواقف، وسلوكيات إدارة الوقت وبين مخزون ممارسات إدارة الوقت وكانت هناك عوامل مؤثرة في تطبيق تقنيات إدارة الوقت الفعال لتحسين النجاح المؤسسي والكفاءة.

وقدم كل من (تانريوجنواسكان، 2009) دراسة حول مهارات إدارة الوقت لدى طلبة جامعة بمبيوكل، حيث تكونت عينة الدراسة من (375) طالباً من مختلف كليات الجامعة، وقد استخدم الباحثان مقياس إدارة الوقت المكون من (25)فقرة، وبينت نتائج الدراسة أن طلاب هذه الجامعة من مستوى متوسط في إدارة الوقت، كما وجدت الدراسة ان الطلاب لديهم شعور ايجابي بأهمية مهارات إدارة الوقت وأثرها على تحصيلهم الاكاديمي، كما أن على الطلاب العمل على زيادة مهاراتهم الشخصية في إدارة الوقت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كباقي الدراسات الأخرى حيث أن معظم الدراسات قد استخدمت هذا المنهج، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة الحالية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها تدرس واقع إدارة الوقت في مجتمع فلسطيني يعاني الكثير من الأزمات سواء داخل مكان العمل أو خارجه، فهناك الكثير من الموظفين الذين ينقصهم التدريب على كيفية إدارة وقتهم وليس لديهم خلفية عن هذا الموضوع وهم بحاجة الى اكتساب مهارات عديدة متعلقة بموضوع الوقت وكيفية إدارته، وبالنسبة للأزمات خارج مكان العمل فهي متمثلة بوجود الاحتلال الإسرائيلي وممارسته ضد الشعب الفلسطيني محاولاً بكافة الوسائل إعاقة تقدم هذا الشعب وممارسة حياته بصورة طبيعية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات لاستقصاء آراء مجتمع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية تربية بيت لحم والبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفةً، وقد تكونت عينة الدراسة من 81 موظفاً وموظفةً بنسبة (0.79).

أداة الدراسة: تم بناء أداة البحث على شكل استبانة من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (22) فقرة تقيس "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية"، وبعد ذلك تم عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناءً على طلب المحكمين. وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في مديرية تربية بيت لحم، وقد تم توزيع (81) استبانة أستعيد منها (64) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (79.01%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وتم توزيعها على عينة عشوائية إستكشافية من مجتمع الدراسة بلغت (20) موظفاً وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس معامل الثبات للإستبانة باستخراج (معامل كرونباخ ألفا) لجميع متغيرات الأداة، حيث أظهر المؤشر أن الإستبانة تمتاز بدرجة عالية من الثبات كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (1): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	64	17	0.91
الثاني	الثبات الكلي	64	5	0.70
	الثبات الكلي للاستبانة	36	21	0.92

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة (P62,2007,Malhotra).

من النتيجة التي حصلنا عليها (0.92) فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

وصف مجتمع الدراسة:

يوضح جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	41	64.1
	إناث	23	35.9
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	12	18.8
	6-10 سنوات	15	23.4
	أكثر من 10 سنوات	37	57.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	18	28.1
	بكالوريوس	39	60.9
	ماجستير فأعلى	7	10.9
الدرجة الوظيفية	موظف	34	53.2
	رئيس شعبة	18	28.1
	رئيس قسم	10	15.6
	مدير فأعلى	2	3.1
المجموع		64	100%

عرض نتائج الدراسة:

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محور الدراسة الأول باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3)

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	من 1 - 1.79
ضعيفة	من 1.80 - 2.59
متوسطة	من 2.60 - 3.39
كبيرة	من 3.40 - 4.19
كبيرة جداً	من 4.20 - 5

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

الإجابة على السؤال الأول: ما علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم؟

يوضح جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول "ما علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم".

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الوقت مورد مهم لتحقيق الأهداف.	4.61	0.79	كبيرة جداً
2	بإمكاني التحكم بوقتي.	4.06	0.71	كبيرة
3	يمكن أن أتعلم كيفية إدارة وقتي.	4.11	0.65	كبيرة
4	وقت الدوام غير كافي لأداء أعمالي كاملة.	2.91	1.20	متوسطة
5	تنظيم الوقت من أولوياتي.	4.00	0.89	كبيرة
6	إعداد قائمة إنجاز لأعمالي واجب مهم.	4.06	0.77	كبيرة
7	إنهاء أعمالك في الوقت المحدد هو إدارة لوقت عملك.	4.19	0.81	كبيرة
8	استغلال وقتك الفائض سر نجاحك.	4.25	0.76	كبيرة جداً
9	الأشخاص الذين ينجزون الكثير على علم بكيفية استثمار وقتهم.	4.16	0.88	كبيرة
10	وصولي للعمل في الوقت المحدد دليل على أنني حريص على وقتي.	4.13	0.98	كبيرة
11	أن تكتب أهدافك أمر ضروري.	4.06	0.97	كبيرة
12	تكمن مشكلة إدارة الوقت في أنها تحتاج لتخطيط مسبق.	4.03	0.94	كبيرة
13	يحسن إعدادي لخطتي من أداء مهامي.	4.27	0.62	كبيرة جداً
14	تحضير جدول أعمال زمني لمهام يسهم في زيادة كفاءة أداءه.	4.17	0.72	كبيرة
15	تدريبك على إدارة وقتك يسهم في تحسين أداء أعمالك.	4.30	0.68	كبيرة جداً
16	الخروج من العمل كثيراً يؤثر على أداء أعمالك.	3.72	0.84	كبيرة
17	الانشغال بأمر خارج عملي تؤثر على أدائي.	3.48	1.01	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.03	0.84	كبيرة

يتضح من جدول (4) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (4.03)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المبحوثين حول هذا المحور، تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رابح، 2018، وغزاوي، 2012)، فيما حصلت الفقرة (1)، التي تنص على "الوقت مورد مهم لتحقيق الأهداف" على أعلى وسط حسابي (4.61)، كما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (15)، التي تنص على "تدريبك على إدارة وقتك يسهم في تحسين أداء أعمالك" بوسط حسابي (4.30) وهي درجة كبيرة جداً من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (13) "يحسن إعدادي لخطتي من أداء مهامي" بوسط حسابي (4.27) بدرجة كبيرة جداً من الموافقة، فيما حصلت الفقرة (9) "الأشخاص الذين ينجزون الكثير على علم بكيفية استثمار وقتهم" على بوسط حسابي (4.19) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) "وقت الدوام غير كافي لأداء أعمالك كاملة" بوسط حسابي (2.91) وهي درجة متوسطة الموافقة، وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (17) "الانشغال بأمر خارج عملي تؤثر على أدائي" بوسط حسابي (3.48) وهي درجة كبيرة الموافقة أيضاً. وجاءت قبلها الفقرة رقم (16) "الخروج من العمل كثيراً يؤثر على أداء أعمالك"، بوسط حسابي قدره (3.72) وهي درجة كبيرة الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الاهتمام الواضح من وزارة التربية والتعليم الفلسطيني في تأهيل وتدريب موظفيها على الاهتمام والالتزام بإدارة وقتهم.

الاجابة على السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في مديرية تربية بيت لحم على إدارة وقتهم؟

يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تحليل نتائج المحور

الثاني "ما المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في مديرية تربية بيت لحم على إدارة وقتهم؟"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التأجيل يعيق إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	4.31	0.75	كبيرة جداً
2	الافتقار للخطة يعيق استثماري لوقتي.	4.08	0.72	كبيرة
3	عدم توثيق أعمالك يؤخر إنجاز أعمالك.	3.94	0.92	كبيرة
4	تلقي رسائل سلبية من خارج العمل.	3.42	0.99	كبيرة
5	ممارسات الاحتلال في الأراضي الفلسطينية.	3.66	0.93	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.88	0.86	كبيرة

يتضح من جدول (5) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثاني بلغت (3.88)، وهذا يشير إلى درجة كبيرة من الموافقة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (1)، التي تنص على "التأجيل يعيق إنجاز الأعمال في الوقت المحدد" على أعلى وسط حسابي (4.31)، كما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2)، التي تنص على "الافتقار للخطة يعيق استثماري لوقتي" بوسط حسابي (4.08) وهي درجة كبيرة الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) "عدم توثيق أعماله يؤخر إنجاز أعماله" بوسط حسابي (3.94) بدرجة كبيرة الموافقة، فيما حصلت الفقرة (5) "ممارسات الاحتلال في الأراضي الفلسطينية" على وسط حسابي (3.66) وهي درجة كبيرة الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "تلقي رسائل سلبية من خارج العمل" بمتوسط حسابي (3.42) وهي درجة كبيرة الموافقة.

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم.

يوضح الجدول (6) العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم (إختبار بيرسون).

ادارة الوقت		
0.749**	معامل ارتباط بيرسون	أداء العاملين
0.000	الدلالة الإحصائية	
64	حجم العينة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) بان علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة كانت علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية، حيث تشير نتائج الارتباط بين متغير ادارة الوقت ومتغير أداء العاملين بأنها علاقة موجبة معنوية وبدرجة ارتباط ($0.749 **$)، وبدلالة إحصائية (0.000) وتؤكد هذه النتيجة بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم وادارة الوقت، وتؤكد هذه النتائج صحة السؤال الثالث للدراسة وتعطي مبرر لعدم رفضه. تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (رابح، 2018، غزاوي، 2012، طه، 2016، سبيتاني، 2015، Johnson، 2010)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أهمية ادارة الوقت لدى الموظفين والذين من الممكن أنهم قد تلقوا دورات تدريبية خاصة في كيفية ادارة وقتهم لتحسين أدائهم لواجباتهم الوظيفية.

ثانياً: الإجابة على فرضيات الدراسة:

الاجابة على فرضية الدراسة الاولى التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس."

يوضح جدول (7) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين؛ لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير

الجنس: (ذكور، اناث)

الفرضية	المتغير المستقل	عدد الاستثمارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
	ذكر	41	4.10	0.46	1.404	0.410
	أنثى	23	3.90	0.66		

يتضح من جدول (7) أن متوسط الذكور بلغ (4.10) وأن متوسط الاناث بلغ (3.90)، ويدل ذلك على تفوق الذكور على الاناث في ادارة وقتهم، ويتضح أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والاناث عند الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم" تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة T (1.404) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت قيمتها 0.410 وهي غير دلالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الأولى. وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (السيوف، 2014، وغزاوي، 2012) وتعارضت مع نتائج دراسة (سبيتاني، 2015) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى نسبة الذكور الاعلى الذين قاموا بتعبئة اداة الدراسة والبالغ نسبتهم (64%) وهم الاكثرية، وكذلك قلة التوعية والتنشئة الاجتماعية لأهمية ادارة الوقت.

الاجابة على فرضية الدراسة الثانية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة."

يوضح جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية الثانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة:

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
الأولى	بين المجموعات	160.269	2	80.134	0.933	0.399
	داخل المجموعات	5237.731	61	85.864		
	المجموع	5398.000	63	21.073		

نصت الفرضية الثانية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة "ف" (0.933) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.399)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية الثانية، مما يدعونا لقبولها. وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غزاوي، 2012) وتعارضت مع نتائج دراسة (سبيتياني، 2015) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تميز أصحاب الخبرة الطويلة في إدارة وقتهم حيث ان نسبة الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت (57.8%) وهي نسبة عالية تميزت بها عينة الدراسة. الاجابة على فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

يوضح جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية الثالثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
الأولى	بين المجموعات	4.081	2	2.041	0.023	0.977
	داخل المجموعات	5393.919	61	88.425		
	المجموع	5398.000	63	6.825		

نصت الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ف" (0.023) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.977)، وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية الأولى، مما يدعونا إلى عدم رفضها. وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غزاوي، 2012، علاونه 2013، السيوف، 2014) وتعارضت مع نتائج دراسة (سبيتاني، 2015) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الموظفين العموميين في دولة فلسطين وممارسات سلطات الاحتلال الإسرائيلي ضد الطلبة والمعلمين على حد سواء وخاصة تلك الممارسات على الحواجز الإسرائيلية التي تعيق عمل الموظفين ووصولهم إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد لممارسة وأداء واجبهم. الإجابة على فرضية الدراسة الرابعة التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq @$) بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية".

يوضح جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس

دلالة الفروق في الفرضية الرابعة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
الأولى	بين المجموعات	433.541	3	144.514	1.747	0.167
	داخل المجموعات	4964.459	60	82.741		
	المجموع	5398.000	63	13.941		
الثانية	بين المجموعات	41.824	3	7.927	1.759	0.165
	داخل المجموعات	475.613	60	60.137		
	المجموع	517.438	63			

نصت الفرضية الرابعة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات

أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو أثر إدارة الوقت وأداء العاملين في مديرية تربية بيت لحم تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث بلغت قيمة "ف" (1.747) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.167)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية الأولى، مما يدعونا لقبولها. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن أغلبية عينة الدراسة من المستوى الوظيفي (موظف) والتي بلغ نسبتها (53.2%) وهم من الفئة التي لا يملكون وسيلة مواصلات خاصة ويضرون الى استخدام وسائل النقل العام مما يعيقهم عن الوصول الى مواقع عملهم في الوقت المحدد، وكذلك فإن هذه الفئة لا تقع على عاتقهم المسؤوليات الكبيرة ولا يبالون أو يهتمون لإدارة وقتهم بالشكل الصحيح.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يُعد الوقت من أهم الموارد الوظيفية والتي يسعى الموظف من خلاله الى تحقيق أهدافها الوظيفية المخطط لها، حيث أن إدارة الوقت تسهم في تحسين أداء الموظفين وجودة العمل لديهم.
2. إن إعداد الخطط وتوزيعها زمنياً من قبل الموظفين يسهم في تحسين أداء مهامهم، وأن الموظفين الذين ينجزون مهامهم يكونون على علم ودراية بأهمية استثمار الوقت لديهم.
3. يُعد التدريب على إدارة الوقت من أهم الوسائل والادوات التي تساعد على تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
4. كتابة أهداف الموظفين هو أمر ضروري يساعد في تحسين الأداء لديهم، ويُمكنهم من التحكم بوقتهم.
5. إن الانشغال بأمور خارج العمل وخاصة الامور الشخصية أو مضيعات الوقت الكثيرة التي ينتهجها بعض الموظفين والبطالة المقنعة التي تتواجد بكثرة في مؤسسات الدولة يؤثر كل ذلك على أداء الموظفين وجودة العمل بشكل سلبي.
6. تأجيل إنجاز الأعمال في الوقت المحدد يعتبر من مضيعات (معوقات) الوقت التي تؤثر على قدرة العاملين في انجاز أعمالهم، وإن الافتقار للخطة يُعيق استثمار الوقت لديهم.

ثانياً: التوصيات

1. ان يضع كل موظف مخطط يومي أو أسبوعي يوزع عليه مهامه وواجباته حسب الوقت لديه.
2. تحفيز الموظفين الملتزمين بوقت العمل ومعاقبة المخالفين وذلك لمنع انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي.
3. تدريب الموظفين من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في كيفية إدارة وقت العمل.
4. عدم تأجيل انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم وتنفيذها في موعدها الزمني تفادياً لضياع وقت العمل.
5. توثيق الأعمال المنجزة من قبل الموظف في سجلات خاصة تساعده على استثمار وقته وخاصة عند كتابة التقارير الشهرية والسنوية.
6. تطبيق مدونة السلوك في الوظيفة العمومية وخاصة ما يتعلق بأخلاقيات العمل.
7. يجب ان تتناسب مهمات العمل مع قدرات وإمكانيات الموظف وكذلك الامر ما يتعلق بنطاق الاشراف بالنسبة للمسؤولين.
8. العمل على التقليل من الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي في العمل من خلال وضع مهمات تغطي وقت دوام الموظف.

المراجع:

- القران الكريم.
- أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيخة، نادر. (2009). مدخل إلى إدارة الوقت. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو علفة، عصام. (2002). إدارة المنظمات العامة. أبوظبي: مكتبة جرير.
- الحناوي، إيناس أكرم أحمد (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، غزة: الجامعة الإسلامية.
- رابح، برباخ (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

سبيتاني، أسامة (2015). درجة استخدام اساليب ادارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

السيوف، أحمد علي (2014). استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد، 41 العدد 2، كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، عمان.

الشافعي، محمد (2002). إدارة الوقت. القاهرة: مركز محروسة للبحوث والتدريب والنشر. شوقي، عبدالله (2006). إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.

طه، نهلاء طه (2016). دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة، مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية، م17، ع2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عبدالقادر، حسين؛ هلسه، محمد (2013). الإدارة العامة "المدخل_العناصر_المهارات. القدس: مطبعة دار الفكر العربي.

عبوي، زيد (2006). إدارة الوقت. عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2009). أساسيات إدارة الوقت. عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. علاونة، مروان (2013). درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الأجهزة الأمنية في المحافظات الشمالية من فلسطين. جامعة الاستقلال.

علوان، قاسم، إحميد (2009). إدارة الوقت "مفاهيم_عمليات_تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عليان، ربحي (2010). إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.

غزاوي، راوية تيسير (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال فيالأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

الفتلاوي، سهيلة. (2003). الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب، الأداء)، دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفاقي، إبراهيم. (2009). إدارة الوقت، القاهرة: إبداع للإعلام والنشر.

الكردي، أحمد. (2019/ 9/ 5). <http://www.kenanaonline.com>.

الحياري، ايمن (2018). إدارة الوقت <http://www.mawdoo3.com> (2019/8/10).

المحب، مندييات. (2019, 8, 20). <http://www.almo7eb.com>.

المراجع الاجنبية:

Cemaloglu, N.; Filiz, S. (2010). The Relation between Time Management Skills and Academic Achievement of Potential Teachers Educational Research Quarterly, 33(4): 3-23.

Denning, Peter .(2011). The Profession of IT Managing Time.

Johnson-Blake, A. Deborah.(2010).” Non-profit administrators’ perception of time use and effective time management strategies that impact organizational success.” A Dissertation for the Degree doctor of management organizational leadership. University of Phoenix. USA.

Tanrıögen, A; Işcan, S. 2009. Time Management Skills of Pamukkale University Students and their Effects on Academic Achievement, Eurasian Journal of Educational Research (EJER), 35(93-108): 16.

Zampetakisa, A. Leonidas. Bourantab, Nancy. Moustakisa, S. Vassilis.(2010).“On the relationship between individual creativity and time Management, Thinking Skills and Creativity”, 5 (2010) 23–32.