عمادة الدّراسات العليا
جامعة القدس

مكتبة جامعة القدس

إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الادارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)

جهاد خليل عثمان الشريف

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1437هـ / 2016 م

إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الادارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)

إعداد:

جهاد خليل عثمان الشريف

بكالوريوس إدارة وريادة – جامعة القدس المفتوحه – فلسطين

المشرف: د. جمال حلاوة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناءالمؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

القدس– فلسطين

1437هـ/ 2016م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)

اسم الطالب: جهاد خليل عثمان الشريف
الرّقم الجامعيّ: 20913313

المشرف: د. جمال حلاوة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2013/10/26 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. جمال الحلاوة التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: د. اياد خليفة التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1437هـ / 2016

الإهداء

إلى رمز الحب والعطاء الذي لا ينضب .

والدتي الحنونة .

وإلى من أجد بفرحي فرحهم . . وبحزني حزنهم .

إلى من لا يسعني إلا أن أحبهم وأعزهم . . إخواني وأخواتي الأعزاء .

إلى من غمرتني بحبها وشاركتني عناء المشوار.

زوجتي الغالية.

إلى فلذات كبدي إياد وريتال ولينا.

إلى كل من ساندني وأعانني في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

لهم مني جميعا هذا الإهداء.

الباحث: جهاد خليل الشريف

جامعة القدس

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

جهـاد خليـل الشريـف

التاريخ:13/2/2016

الشكر والعرفان:

الحمد والشكر لله رب العالمين أولا وأخيرا الذي بفضله أعانني على إنجاز هذا البحث وبعد الله أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للصرح العلمي الشامخ "جامعة القدس" ممثلة بإدارتها وهيئتها التدريسية لإتاحة المجال أمامي وغيري من أبناء الوطن لاستكمال تحصيلهم العلمي داعيا الله ألعلي القدير أن تبقى نبراسا للعلم . وهنا لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الدكتور المشرف جمال حلاوة، الذي كان له الفضل الكبير في تقديم الإرشاد والتوجيه نحو الصواب والسداد حتى خرجت الدراسة إلى حيز الوجود، ثم أخص بالشكر الجزيل كلاً من:

- د.عبد الوهاب الصباغ الذي ساعدني في اكمال هذه الرسالة.
- معهد التنمية الريفية المستدامة، وكل القائمين على هذا المعهد.
- كل الشكر والتقدير للأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة الميدانية لهذه الدراسة .
- الشكر والعرفان لكل من ساعدني من الزملاء في وزارة الشؤون الإجتماعية بتوزيع الاستمارة وتعبئتها وجمعها .

وأتقدم بالشكر لجميع الإخوة والأصحاب على مساعدتهم لي بإنجاز هذا البحث وعلى جهودهم المخلصة، والحمد لله رب العالمين .

مصطلحات الدراسة:

إدارة الوقت: إدارة الوقت أسلوب إداري شخصي يمكن أن يلجأ إليه ويستخدمه المديرون في مختلف المستويات الإدارية حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة، بشكل يجعلهم يستغلونه ويستثمرونه أحسن استثمار في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه وينحصر ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت لديهم (آل علي والموسوي، 2009).

مضيعات الوقت: هي الأنشطة التي يقضى بها الوقت دون تحقيق أية قيمة أو فائدة وقد تكون نشاطا يجب عمله لكنه يضيف الشيء القليل إلى الأهداف المهمة (العربي، 2010).

التنمية: تعرف هيئة الأمم المتحدة التنمية على أنها: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها في الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها وتنميتها بأقصى قدر مستطاع" (عثامنة، 1997).

التنمية الإدارية: هي إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة" تقنية- علمية- سياسية- تشريعية- اقتصادية" (اللوزي، 2000).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى " واقع إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، كما هدفت أيضا الى التعرف الى بعض متغيرات الدراسة المستقلة مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الإداري، وتلقي الدورات التدريبية.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة مجالات هي واقع إدارة الوقت، وواقع مضيعات الوقت بعناصرها المتعلقة (بالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، والاتصال، والرقابة) ، وواقع التنمية الإدارية بعناصرها (العقيدة التنظيمية، النظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير المديرين والعاملين، والهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات العمل) مجزئة إلى 56 فقرة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومقدارها (200) فرداً من العاملين في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) ، وتم استرداد ما مقداره (179) استمارة، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة عالية في استجابات عينة الدراسة على سؤال الدراسة الأول وهو " ما واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها ؟". كذلك السؤال الثاني (واقع مضيعات الوقت وعناصره) بينما كانت درجة الموافقة متوسطة على السؤال الثالث المتعلق (واقع التنمية الإدارية وعناصرها). كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، والمسمى الإداري. بينما لوحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الادارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الادارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير المسمى الاداري، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) و تطوير وتنمية المديرين كعنصر من عناصر التنمية الإدارية. وفي المجال المقابل، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس رام الله، أريحا) والعقيدة التنظيمية، لكن تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس رام الله، أريحا) وتطوير وتنمية المديرين كعنصر من عناصر التنمية الإدارية.

في ضوء نتائج الدراسة السابقة، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تنمية اتجاهات العاملين فيها نحو أهمية الوقت كمورد من موارد العمل فيها وذلك لارتباطه بالنجاح المهني وإدارة الذات لدى الفرد ورفع مستوى الإنجاز وتحقيق أهداف العمل ووضع خطط عمل تتعلق بمدد زمنية قصيرة وطويلة، وتحديد الأهداف وأولويات تحقيق تلك الأهداف و إتباع سياسة مرنة تتعلق بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد المهام والواجبات المناطة بهم ومشاركة المسئولين في اتخاذ القرارات وذلك لاستغلال عنصر الوقت في الصالح العام للمؤسسة وخدماتها، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة والعمل وتدريب العاملين عليها وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة المالية من خلال سهولة الوصول للمعلومات والانتقال من النمط التقليدي للاتصال إلى النمط التقني لما له من أثر بالغ في إنجاز العمل في المؤسسة.

Time Management and its Relation with the Managerial Development in Ministry of Social Affairs in mid – West Bank Governorates (Jerusalem, Jericho and Ramallah)

Prepared by: Jihad Khalil Al – Sharif

Supervisor: Jamal Halwa

Abstract

This study aims at knowing "the fact of time management and its relationship with the managerial development in the ministry of social affairs in the mid-West Bank governorates (Jerusalem, Jericho and Ramallah).

For the purpose of achieving this research , the researcher has conducted a three-field questionnaire : fact of time management , reality of time wasting factors in terms of its various elements (planning , organizing , direction , decision-making, communication , censorship) and the truth of managerial development in terms of (regulatory creed, administrative theory , organizational structures, work processes development) divided into 56 clauses. It was distributed on the study sample (200 individuals) of workers in ministry of affairs in the abovementioned districts. A 179 questionnaire were returned, after compiling, they were given symbols and inserted in the computer, and were statistically handled using the program of Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The study has pointed out that there has been a large degree of response in the answers of study sample on the key question of it " What is the fact of time management and its relationship with the managerial development in the ministry of affairs in the mid districts of West Bank (Jerusalem , Jericho , Ramallah) according to the viewpoints of workers therein?. As well as the first field regarding time management , second field of time wasting factors and which has a great deal of response. Furthermore, results have shown that there has been no big statistical difference at the significance level ($a \leq 0.05$) , amongst averages of study sample answers toward the fact of time management and reality of managerial development in the aforesaid ministry and territories due to educational qualification, work experience and managerial title. Additionally, there has been a significant statistical relationship at the level ($a \leq 0.05$) between fact of time management in the ministry and development and improvement of directors as a component of managerial development elements. Also, in the counterpart field there has been no significant statistical relationship at the level ($a \leq 0.05$) between time wasting factors in the ministry of social affairs and the regulatory creed and development of managers as a component of managerial development elements.

In the light of the aforementioned outcomes, researcher suggested a range of recommendation most important ones were: The necessity to develop trends of workers therein towards the significance of time as one of work resources due to its

connection with professional success , self -management of person , raising accomplishment level, fulfilling work objectives, setting up a long-term and short-term work plan. Moreover, specifying goals and priorities to achieve such purposes , pursuing a flexible policy in respect of authorizing powers to subordinate persons , identifying tasks entrusted to them and participation with officials in decisions making to utilize time element in the public interest of institution and its services. Finally, make use of modern technological means in administration, work and training of workers working out to save time, effort and financial cost through easiness to have access to information and to transfer from traditional style of communication to the technological one which has a great impact on the accomplishment of work in the organization.

الفصل الاول: خلفية الدراسة

1.1مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 مبررات الدراسة

4.1 اهمية الدراسة

5.1 اهداف الدراسة

6.1 اسئلة الدراسة

7.1 فرضيات الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 محددات الدراسة

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة:

كثيراً ما يُتحدث عن الوقت، وعن أهميته، وأهدافه، باعتباره أحد الموارد المهمة والثمينة إلا أن علاقة الوقت بالتنمية، ومفهوم الوقت وإدارته لا تزال مشكلة يحاول الكثير من العلماء التغلب عليها، أما كيفية التخطيط له، وتنظيمه والتعّرف على مضيعاته، وأساليب التعامل معها لكي يتم استغلاله بشكل فعال فهي موضوعات ما زالت جديدة لدى عامة الناس وحتى لدى العاملين في مجال الإدارة (عبد الجواد، 2000)

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة الوقت بمفهومه الشامل في أواخر الخمسينيات من هذا القرن، ففي عام 1958م وضع جيمس مكاي كتابه "إدارة الوقت" ، كما يعتبر موضوع دراسة الوقت موضوعاً حديثاً كعلم، ظهر بسبب المنافسة بين المشروعات، والحياة المعقدة حالياً، وظهور التكنولوجيا، والعولمة، والخصخصة، كل هذه الأسباب لن تجعل أي مشروع ينجح دون الاهتمام بالوقت. (الصقر، 2006)

ولطبيعة عملي الإداري، لاحظت المشكلة التي تواجه المدراء والموظفين، في التعامل مع المواطنين ومع بعضهم البعض، في موضوع احترام الوقت والإلتزام به، ونظراً لطبيعة المهام التي يقوم بها المسؤلين بكافة المستويات، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم فان إدارة الوقت من الأمور الهامة والتي تؤثر على فعالية التنمية الإدارية في الوزارة.

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر، فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في أوقاتهم إما لعوامل شخصية، تتعلق بالتربية منذ الأساس أو بسبب مهامهم ومراكزهم الوظيفية، أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه تكريس أعباء العمل والشعور بالإرهاق النفسي، وزيادة مستوى ضغوط العمل، وهذا من الممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل، وسوء الأداء، وقلة الانتاجية إضافة إلى ذلك إرباك العمل، وإدارة الشخص لوقته بطريقة فعّالة تهيئه لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها بشكلٍ تجعله يحافظ

على مستوى متوازن لأعماله وبالتالي تقليل الإجهاد لديه، فالوقت عنصر نادر وثمين ومن الصعب تعويضه، لذا يجب المحافظة عليه وعدم هدره، واستثمار الوقت بشكل صحيح في أي مؤسسة يكون مرده ايجابياً وعكس ذلك يعتبر عنصراً كبيراً في فشل العملية الإدارية فيها(ابو شيخة،1991).

إن المجتمع يتطور بحاجاته والبيئة تتطور وتتبدل وهذا يحتم على الجهات والمؤسسات أن تتطور أيضاً بحيث تتبنى سلوكية تسمح لها بمواكبة التغير والتأقلم مع ما يحدث، وهذا ما يتطلب القيام بعملية إصلاح إداري أو عملية تنمية إدارية، فالتنمية الإدارية هي طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري في جهة أو مؤسسة أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية سير العمل بغية تمكينها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها(تيشوري، 2006).

من هنا فإن الدراسة ركزت على معرفة علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية بمحافظات وسط الضفة الغربية(ألقدس، رام الله، أريحا).

2.1 مشكلة الدراسة:

وزارة الشؤون الإجتماعية احدى وزارات دولة فلسطين والتي تقدم الخدمات للمواطنين خاصة المحتاج منهم، ولتنفيذ هذه المهمة، هناك مهام للمديرين والموظفين يجب القيام بها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة، غير انها توجد بعض المعوقات التي تحول دون ذلك ومن أبرز هذه المعوقات:

1. عنصر الوقت والتخطيط له: والأعباء الكبيرة التي تحتاج منهم العمل ضمن برامج وأوقات معينة.
2. عنصر الوقت وكيفية تنظيمه: بمعنى توزيع الوقت ضمن فعاليات وأنشطة معينة.
3. عنصر الوقت وكيفية السيطرة على مضيعاته: باحتساب أين يضيع الوقت، وكيف يمكن أن نسيطر عليه.
4. عنصر الوقت وكيفية تنفيذ برنامج التوقيت من حيث الدقة في التنفيذ والتطبيق.

وبناءً على ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة كآلاتي:

ما علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) ؟

3.1 مبررات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة استجابة للمبررات التالية:

1. قلة الدراسات بخصوص هذا الموضوع (إدارة الوقت وعلاقته بالتنمية الإدارية)حسب معرفة الباحث.
2. الدول المتقدمة تعتمد على الوقت ومن أسباب تنميتها الالتزام واحترام الوقت.

4.1 أهمية الدراسة:

نحن نعيش في عالم السرعة والسباق مع الزمن، من هنا ظهرت أهمية إدارة الوقت. وبرزت أهمية الدراسة من ناحيتين:

الناحية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في فلسطين (حسب معرفة الباحث) وسوف تسهم هذه الدراسة بالبحث العلمي في هذا المجال. كما أن هذه الدراسة ألقت الضوء على بعض المفاهيم والأفكار في إدارة الوقت، والتنمية الإدارية.

كما أن الدراسة تناولت عرض واقع إدارة الوقت وأثره على التنمية الإدارية واستخلاص الدروس من هذه الدراسة.

من الناحية العملية:

إن هذه الدراسة قدمت واقع إدارة الوقت، وواقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية، من خلال جمع وتحليل البيانات من المستقصى منهم، التي بدورها تعطي دليلاً استرشادياً للجهات المعنية، مما يساهم في رفع كفاءة و قدرة الموظفين على إدارة وقتهم بفاعلية، و يلقي الضوء على المعيقات (مضيعات الوقت) التي تؤثر في إدارة الوقت. كما يمكن أن تساهم في مساعدة المسئولين وجهات الاختصاص بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الاول: خلفية الدراسة

1.1مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 مبررات الدراسة

4.1 اهمية الدراسة

5.1 اهداف الدراسة

6.1 اسئلة الدراسة

7.1 فرضيات الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 محددات الدراسة

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة:

كثيراً ما يُتحدث عن الوقت، وعن أهميته، وأهدافه، باعتباره أحد الموارد المهمة والثمينة إلا أن علاقة الوقت بالتنمية، ومفهوم الوقت وإدارته لا تزال مشكلة يحاول الكثير من العلماء التغلب عليها، أما كيفية التخطيط له، وتنظيمه والتعّرف على مضيعاته، وأساليب التعامل معها لكي يتم استغلاله بشكل فعال فهي موضوعات ما زالت جديدة لدى عامة الناس وحتى لدى العاملين في مجال الإدارة (عبد الجواد، 2000)

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم إدارة الوقت بمفهومه الشامل في أواخر الخمسينيات من هذا القرن، ففي عام 1958م وضع جيمس مكاي كتابه "إدارة الوقت" ، كما يعتبر موضوع دراسة الوقت موضوعاً حديثاً كعلم، ظهر بسبب المنافسة بين المشروعات، والحياة المعقدة حالياً، وظهور التكنولوجيا، والعولمة، والخصخصة، كل هذه الأسباب لن تجعل أي مشروع ينجح دون الاهتمام بالوقت. (الصقر، 2006)

ولطبيعة عملي الإداري، لاحظت المشكلة التي تواجه المدراء والموظفين، في التعامل مع المواطنين ومع بعضهم البعض، في موضوع احترام الوقت والإلتزام به، ونظراً لطبيعة المهام التي يقوم بها المسؤلين بكافة المستويات، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم فان إدارة الوقت من الأمور الهامة والتي تؤثر على فعالية التنمية الإدارية في الوزارة.

وحيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر، فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفون التحكم في أوقاتهم إما لعوامل شخصية، تتعلق بالتربية منذ الأساس أو بسبب مهامهم ومراكزهم الوظيفية، أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه تكريس أعباء العمل والشعور بالإرهاق النفسي، وزيادة مستوى ضغوط العمل، وهذا من الممكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل، وسوء الأداء، وقلة الانتاجية إضافة إلى ذلك إرباك العمل، وإدارة الشخص لوقته بطريقة فعّالة تهيئه لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها بشكلٍ تجعله يحافظ

على مستوى متوازن لأعماله وبالتالي تقليل الإجهاد لديه، فالوقت عنصر نادر وثمين ومن الصعب تعويضه، لذا يجب المحافظة عليه وعدم هدره، واستثمار الوقت بشكل صحيح في أي مؤسسة يكون مرده ايجابياً وعكس ذلك يعتبر عنصراً كبيراً في فشل العملية الإدارية فيها(ابو شيخة،1991).

إن المجتمع يتطور بحاجاته والبيئة تتطور وتتبدل وهذا يحتم على الجهات والمؤسسات أن تتطور أيضاً بحيث تتبنى سلوكية تسمح لها بمواكبة التغير والتأقلم مع ما يحدث، وهذا ما يتطلب القيام بعملية إصلاح إداري أو عملية تنمية إدارية، فالتنمية الإدارية هي طريقة منظمة لإحداث التغيير الضروري في جهة أو مؤسسة أو منظمة ما عن طريق التدخل في كيفية عملها أو في آلية سير العمل بغية تمكينها من تبني إستراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها(تيشوري، 2006).

من هنا فإن الدراسة ركزت على معرفة علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية بمحافظات وسط الضفة الغربية(ألقدس، رام الله، أريحا).

2.1 مشكلة الدراسة:

وزارة الشؤون الإجتماعية احدى وزارات دولة فلسطين والتي تقدم الخدمات للمواطنين خاصة المحتاج منهم، ولتنفيذ هذه المهمة، هناك مهام للمديرين والموظفين يجب القيام بها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارة، غير انها توجد بعض المعوقات التي تحول دون ذلك ومن أبرز هذه المعوقات:

1. عنصر الوقت والتخطيط له: والأعباء الكبيرة التي تحتاج منهم العمل ضمن برامج وأوقات معينة.
2. عنصر الوقت وكيفية تنظيمه: بمعنى توزيع الوقت ضمن فعاليات وأنشطة معينة.
3. عنصر الوقت وكيفية السيطرة على مضيعاته: باحتساب أين يضيع الوقت، وكيف يمكن أن نسيطر عليه.
4. عنصر الوقت وكيفية تنفيذ برنامج التوقيت من حيث الدقة في التنفيذ والتطبيق.

وبناءً على ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة كآلاتي:

ما علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) ؟

3.1 مبررات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة استجابة للمبررات التالية:

1. قلة الدراسات بخصوص هذا الموضوع (إدارة الوقت وعلاقته بالتنمية الإدارية)حسب معرفة الباحث.
2. الدول المتقدمة تعتمد على الوقت ومن أسباب تنميتها الالتزام واحترام الوقت.

4.1 أهمية الدراسة:

نحن نعيش في عالم السرعة والسباق مع الزمن، من هنا ظهرت أهمية إدارة الوقت. وبرزت أهمية الدراسة من ناحيتين:

الناحية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في فلسطين (حسب معرفة الباحث) وسوف تسهم هذه الدراسة بالبحث العلمي في هذا المجال. كما أن هذه الدراسة ألقت الضوء على بعض المفاهيم والأفكار في إدارة الوقت، والتنمية الإدارية.

كما أن الدراسة تناولت عرض واقع إدارة الوقت وأثره على التنمية الإدارية واستخلاص الدروس من هذه الدراسة.

من الناحية العملية:

إن هذه الدراسة قدمت واقع إدارة الوقت، وواقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية، من خلال جمع وتحليل البيانات من المستقصى منهم، التي بدورها تعطي دليلاً استرشادياً للجهات المعنية، مما يساهم في رفع كفاءة و قدرة الموظفين على إدارة وقتهم بفاعلية، و يلقي الضوء على المعيقات (مضيعات الوقت) التي تؤثر في إدارة الوقت. كما يمكن أن تساهم في مساعدة المسئولين وجهات الاختصاص بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في اتخاذ القرارات المناسبة.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف الى ما يلي:

1. واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية.
2. واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية.
3. علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية.
4. مضيعات الوقت من وجهة نظر المبحوثين.
5. ثقافة الموظفين نحو موضوع إدارة الوقت وأهميته في التنمية الإدارية.

6.1 أسئلة الدراسة:

1) ما واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).
2) ما واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).
3) ما واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

7.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الإداري).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير(المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمسمى الإداري) .
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية والنظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل).

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين).

8.1 حدود الدراسة

الحدود الزمنية: السنة الدراسية 2013-2014

الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية على وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

9.1 محددات الدراسة

1. ظهر بعض التخوف من عدم استجابة المستقصى منهم.
2. موضوع إدارة الوقت والتنمية الإدارية لا تزال ضعيفة لدى ثقافة مجتمعنا بشكل عام

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 ادارة الوقت

2.2 مضيعات الوقت

3.2 التنمية الادارية

4.2 دراسات سابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 إدارة الوقت

1.1.2 مفهوم الوقت:

من الصعب وضع تعريف محدد ودقيق للوقت، لكن بشكل عام يمكن القول إن الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين، بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، فالوقت هو أهم مورد من موارد الإدارة، فهو يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، لذا فهو يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك نجد في أحيان كثيرة أن هذا المورد الثمين لا يجد الحرص اللازم والكافي، ونجد أن كثيرا من الوقت يضيع هدرا (عبد الله، 2006).

يُعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها ومحور الشمس، وقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها، بحيث يمثل اليوم الواحد(24 ساعة)، والشهر الواحد حوالي(30 يوما)، والسنة الواحدة (12 شهرا)، وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، ولا يمكن بأي حال من الأحوال وقفه أو تراكمه أو إلغائه أو تبديله أو إحلاله (ديماس، 2000).

2.1.2 خصائص الوقت:

لقد قيل الكثير في الوقت وهو في مجمله يعكس طبيعة الوقت وخصائصه التي يمكن بلورتها على النحو التالي:

1. **لا شيء أطول من الوقت،** لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء ولا شيء في شعورنا أطول منه لمن ينتظر ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية ، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت والكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.
2. **الوقت لا يحترم أحدا،** فلا يمكن لأحد (كائنا من كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عمّا يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء كان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.
3. **الوقت سريع الانقضاء،** فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الريح واستعادته شيء مستحيل.
4. **الوقت مورد نادر،** لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع، ولن يعوض بشئ فهو أنفس ما يملك الإنسان.
5. **الوقت يختلف عن الموارد الأخرى،** الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:
   - لا يمكن تخزينه.
   - لا يمكن إحلاله.
   - أنه مورد محدد يملكه الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و(168) ساعة في الأسبوع و(8766)ساعة في السنة(علوان واحميد، 2009).

3.1.2 أهمية الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في حياة كل فرد، فالحياة لا تعد بالأيام والساعات أو الدقائق، وإنما تعد بالأحداث التي واجهناها وعشناها وبالخبرات التي اكتسبناها. والوقت لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل، وهو موزع بالتساوي على جميع أفراد العينة، وسيبقى الوقت على هذه الأرض ثابتا لا يتغير، وكل ما نتمناه هو أن ندير أنفسنا نحن بالنسبة للوقت، إن مشكلة إدارة الوقت هي مشكلة العصر الذي نعيشه، سواءً في حياتنا العائلية أو الوظيفية، والطريقة التي ينفق بها كل منا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته(البرادعي، 2006).

4.1.2 مفهوم إدارة الوقت:

ليس بالإمكان فعلا إدارة الوقت بالتعامل معه بشكل مباشر، ولكن الحقيقة تكمن في أن الوقت لا يمكن إدارته أو التحكم به، وإنما يمكن التحكم بالذات، وكيفية الاستخدام الأمثل للوقت. فإدارة الوقت هي تلك العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد (الصرن، 2000).

ارتبط مفهوم إدراة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، والحقيقة إن مفهوم إدارة الوقت يشمل إدارة الوقت الخاص، إضافة إلى إدارة وقت العمل، كما إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح. ويبدو واضحا وجود علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة، من خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعَال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والاتصال. وهي كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة (عليان، 2007).

هي فن ترشيد استخدام الوقت من قبل الفرد ليكون فعالاً في عمله من خلال وضع الأهداف والأولويات واستخدام الأساليب الإدارية وتحديد مضيعات الوقت، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وانجازها خلال وقت معقول يتلاءم مع طبيعة العمل (عليان،2007).

إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فان ذلك يفرض عليه ما يلي:

1. **الالتزام:** إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.
2. **التحليل:** وهذا يتطلب أن يتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
3. **التخطيط:** ربما يقول شخص ما، أنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل وأنَ كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم، كما يقال، خير من يوم غد.
4. **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقا لذلك(رضا،2010).

5.1.2 تخطيط الوقت في المنظمة:

التفكير هو نشاط عقلي يتعرض لإهمال الكثير من الأفراد، ويعتبر التخطيط نقطة البداية لجميع الوظائف الإدارية، وهو التحديد المسبق للهدف المراد السيطرة عليه، والسير نحوه، وهناك بعض المديرين الذين يميلون إلى إتباع أسلوب الإدارة يوم بيوم، حتى أن الوقت المخصص للتفكير يكاد يتلاشى، ويتعاظم على حسابه الوقت المخصص للتنفيذ، فيلجئون إلى القيام بالمهام الروتينية، مما يؤدي إلى أن كثيراً من الأولويات لا تنال الأهمية اللازمة، فيحول نتيجة لذلك بين المدير وتحقيق الفاعلية(عبد الله، 2006).

وأوَّل شيء يجب ان نقوم به هو توضيح الأهداف وترتيبها، ويكون هذا التحديد عادة بشكل هرمي، حيث بيَّن في الشكل أن هرمية الأهداف تكون كالنحو التالي:

الأهداف الإستراتيجية
الأهداف السنوية
الأهداف الشهرية
الأهداف الأسبوعية
الأهداف اليومية

فالجدول الزمني يساعد كثيراً في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف (الجريسي، 2012)

أهداف التخطيط من الوقت:

أن تحديد الأهداف يؤدي إلى إداره جيده للوقت ،حيث ان مجموعة الأهداف تمثل هرم من الأولويات، وهنالك مجموعة من المعايير يجب مراعاتها عند وضع الآهداف:

1. تدوين الأهداف، دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع المجموعة التي تعمل معك في نفس القطاع أو المؤسسة.
2. احرص على كتابتها، فهذا ا فضل لعدم نسيانها.
3. لاحظ أن تكون الأهداف ذات معنى سامٍ قابل للنمو والتطور، وتنم عن همة عالية.
4. الاهتمام في سبيل تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم.
5. الوضوح في صياغة الأهداف.
6. أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق(العربي، 2010).

والتخطيط يعني وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال، وتخطيط شخص ما لوقته يتضمن أولاً معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب ويتم ذلك بخطوتين رئيسيتين هما:

- **تسجيل الوقت:**

حيث أنه وبدون الخوض في التفصيلات غير المجدية فإن علاج ما يشكو منه هذا المدير وغيره من الشاكين يبدأ من تسجيل الوقت، ويتضمن تسجيل الوقت رصد النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط(علوان واحميد، 2009).

- **تحليل الوقت:**

بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله وهي الخطوة الأولى لإدارته، لأنها تستهدف التعرَف على الأنشطة غير المنتجة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً، أن تحقيق الفاعلية في استخدام المدير للوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه بأنه بإمكانه زيادة فاعلية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده الذي يستطيع أن يزيد من هذه الفعالية(علوان واحميد، 2009).

6.1.2 تنظيم الوقت:

تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستغلال الوقت وتنفيذها وتقييم نجاحها، وأول خطوة على الإداري القيام بها في هذا المجال هو أن يعرف كيف يستخدم وقته باتباع سجل مكتوب يخصص لرصد تنفيذ الوقت الفعلي، إن التنظيم الفعال يحدد من سيقوم بالنشاطات، والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ومن سيشرف عليه، ولمن سيقدم تقارير الانجاز والعمل، وما هي صلاحياته وحدود سلطته ومسئولياته، وما هو الإطار الكلي التنظيمي الذي سيعمل في نطاقه وموقعه من هذا الإطار، ووسائل الاتصالات، وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما:

1. تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم، من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعة، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد.
2. العلاقة التبادلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر(البرادعي، 2006).

7.1.2 متطلبات إدارة الوقت:

الهدف الرئيسي لإدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت، أو تحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد أو مردود من استثمار الوقت المتاح سواءً للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها، فإدارة الوقت تعمل على انجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة، وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من موارد وإمكانيات قائمة فعلا ومتاحة للمشروع. وهناك ثلاث عناصر رئيسية ضاربة في أعمال الإنسان ، حاكمة لتصرفاته، مسيطرة على سلوكه الذاتي، سواءً كفعل أو كرد فعل، وهذه العوامل هي:

1. إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمشروع.
2. شعور كامل بالالتزام وبالمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المشروع.
3. رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح(عليان، 2007).

8.1.2 إدارة الذات:

إن إدارة الذات تعني باختصار، القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف، كذلك فإدارة الذات بكفاءة تعني القدرة على الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للنفس على التوازن ورضا تام لكل جزء من أجزاء النفس الإنسانية، وعند التحدث عن إدارة الذات فان ذلك ينقلنا إلى مكمل رئيس وهام له، ألا وهو إدارة الوقت، وفي هذا الشأن يرى البعض أن إدارة الوقت مقدم على إدارة الذات، لأنه الوعاء الذي يحتضن هذه الإدارة للذات، فإدارة الذات هي الأهم والأولى، ويرى بعض المدربين أن الحديث عن الوقت بمعزل عن الذات هو من الأخطاء الكبيرة، لأن الذات هي القرار الذي يوظف الوقت لخدمته، وإجمالا فانه مما يساعد في التميز في إدارة الذات القدرة على استثمار الوقت والاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف(رضا، 2010).

9.1.2 التدريب ودوره في إدارة الذات :

إن اعتماد برامج التدريب، يُساعد الأفراد على تنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، وإتقان الأعمال التي عليهم انجازها، وتحسين الأداء، والتوظيف الفعّال لأوقاتهم، لبلوغ الأهداف المخطط لها، والتدريب يجب أن ينبعث من إحساس الفرد نفسه بأهميته. وبالتدريب المستمر، يتم التخلص من العادات السيئة القديمة المضيعة للوقت،" العالم المتقدم مادياً يسعى بقوة للوصول إلى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية، ويبذل بسخاء في سبيل هذا الأمر، ومن أهم الوسائل التي تصل بالعينة إلى إتقان الحضارة واستيعابها لهو التدريب الذي يشكل مدخلاً رئيسياً إلى

تحسين إمكاناتنا الحالية، وتحسين أدائنا، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الأهداف التي نرسمها "(ديماس، 2002).

10.1.2 الاستراتيجيات الفعَالة للوقت:

قدم خبراء إدارة الوقت عددا من الاستراتيجيات أو الأساليب التي يمكن استخدامها في الواقع العملي لتنمية مهارات التعامل مع الوقت، ويمكن استعراض أهم هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

ادارة الطاقة وليس الوقت :

ليس المهم كم ساعة علينا ان نعمل كل يوم بل علينا التركيز الصحيح على طاقتنا وفقا للمؤلف الشهير طوني شوارتز:

ففي عام 2007 نشرت دورية "هارفارد بزنس ريفيو" مقالة بعنوان قم بإدارة طاقتك وليس وقتك " Manage Your Energy,Not Your Time "

شوارتز يوضح اننا كبشر لدينا أربعة أنواع مختلفة من الطاقات لإدارتها كل يوم:

1. الطاقة البدنية الخاصة بك – كيف صحتك أنت؟
2. الطاقة العاطفية – ما مدى سعادتك أنت؟
3. الطاقة العقلية الخاصة بك – كيف يمكنك التركيز على شيء ما ؟
4. الطاقة الروحية الخاصة بك – لماذا تفعل كل هذا؟ ما هو هدفك؟(Widrich,2014)

اما جامعة جورجيا الامريكية فوضعت مجموعة من الإستراتيجيات لإدارة الوقت على النحو التالي:

1. تعرف كيف تنفق وقتك.
2. حدد أولوياتك.
3. استخدم اداة التخطيط.
4. تعلم كيف تنظم وقتك.
5. جدول وقتك بشكل مناسب.
6. تعلم كيف تحصل على مساعدة الآخرين.
7. توقف عن المماطلة.
8. تعلم كيف تتعامل مع مضيعي الوقت الخارجيين.
9. تجنب تعدد المهام.
10. حافظ على صحتك.(جامعة جورجيا الامريكية)

هنالك العديد من الكتاب والخبراء الذين قدموا مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي تحدد التعامل مع الوقت وكيفية ادارته ومنها:

1. تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات.
2. تعلَم كيف تفوض.
3. تعلَم كيف تستخدم جهاز الهاتف بفاعلية.
4. تعلم كيف تدير الاجتماعات بفاعلية.
5. تعامل بايجابية مع الزائرين دون سابق موعد.
6. تخلَص من المهام غير الضرورية.
7. قلصَ حجم الأعمال الورقية (العربي، 2010).

11.1.2 الكفاءة والفاعلية في إدارة الوقت:

إن الفاعلية في إدارة الوقت تعني استخدامه لتحقيق الأهداف التي تتفق مع الأولويات. أما الكفاية فتعني تحقيق هذه الأهداف بأقل وقت ممكن، ومن المفيد إعداد برامج تدريبية للمدراء والعاملين على كيفية التوصل إلى الفاعلية في إدارة الوقت والكفاءة أو الكفاية في إدارة الوقت لتحقيق الأهداف وهنالك عدة خصائص شخصية تساعد على إضاعة الوقت منها مثلاً:

1) تفضيل البدء بأعمال محببة عن غيرها.
2) البدء بالأعمال التي يكون معروفا كيف تأديتها قبل التي لا يكون معروفاً كيف تأديتها.
3) تفضيل البدء بالأعمال السهلة على الأعمال الصعبة.
4) تفضيل البدء بالأعمال التي تأخذ وقتا قصيراً.
5) تفضيل البدء بالأعمال التي يتوافر لها مخصصات مالية(رضا، 2010).

وبإمكان الفرد أن يدير وقته ويحقق الكفاءة بإتباع الخطوات الآتية:

1. التعرف الصحيح على جميع النشاطات المطلوب منه القيام به.
2. وضع قائمة بجميع النشاطات غير الضرورية للتخلص منها.
3. وضع قائمة بالطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التخلص من النشاطات غير الضرورية.
4. اختيار إحدى الطرق المناسبة لذلك.
5. تطبيق الطريقة التي تم اختيارها والتأكد من صحة النتائج وتحقيق الأهداف.

وهناك عبارة تقول أن النتائج تتحقق من القيام بالشيء الصحيح، وليس من صنع الأشياء بطريقة صحيحة، وتعني هذه العبارة أن هناك فرقا كبيرا بين الفاعلية والكفاءة، فالفرد الكفء هو الذي ينجز

المهام المكلف بها بصورة صحيحة، أما الفرد الفعال فهو الذي يقوم بالشيء الصحيح(البرادعي، 2006).

12.1.2 كيفية استفادة المنظمات من إدارة الوقت:

تسعى الكثير من المنظمات لتسخير كافة الإمكانات والطاقات للاستفادة القصوى من أوقات العاملين لديها وتخفيض الهدر في الوقت قدر الإمكان، بعد أن أدركت أن الوقت هو أهم الموارد المعنوية التي تنعكس بشكل مادي مباشر عند استغلاله بالشكل الأمثل، وينتج عن ذلك ارتفاع مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف، ونتيجة لذلك فقد ظهرت فروق جوهرية أساسية في المنظمات المختلفة بسبب اختلاف نظرتها للوقت وطرق استغلاله، وقد أكدت التنمية الاقتصادية في الدول المتقدمة على أهمية استخدام الوقت المتاح بأفضل الطرق، أما في البلدان النامية فما زالت الاستفادة من دراسات الوقت محدودة بسبب سوء توزيع زمن العمل وسوء استخدامه بالطريقة الصحيحة وهدر الكثير من الوقت بالإضافة إلى عوامل أخرى منها:

- ضعف القدرات العلمية والتقنية.
- ندرة وجود الكفاءات الإدارية والفنية المطلوبة.
- الافتقار إلى مستلزمات الإنتاج الأساسية.
- التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة.

ويتطلب الاستغلال الفعال للوقت دراسة وبرمجة وتخطيط وتحليل وتسجيل دقيق لمختلف الأنشطة والزمن اللازم لتنفيذها، وخاصة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات وميزات ذات مستوى عالي، والتي تكون تكاليف استخدامها وتشغيلها مرتفعة جدا(عبد الجواد، 2006).

13.1.2 التفويض:

يُعد التفويض من أنجح الوسائل لإدارة الوقت، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات مهارة، لا يملكها الكثيرون .

ماهو التفويض ؟

يحدث التباس بين التفويض، والتخلي عن المسئوليات، فالبعض يعتبر أنَ اللجوء إلى التفويض هو هروب من تحمل مسئولية أداء الأعمال.

وكثيرون يخشون التفويض حتى لا يتم اتهامهم بالكسل، والعزوف عن العمل، أو أنهم يخشون المخاطرة.

والتفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهامك إلى مرؤوسيك، هذا إذا كنت مديرا وإذا لم تكن كذلك، فيمكنك التخلي عن بعض مهامك لزميلك، أو ممن يحيط بك .

ولمعرفة ما هي المهام التي يمكنك تفويضها، ضع جدول تقسيم المهام حسب ترتيب (إيزنهاور)

1 مهام هامة وعاجلة : لا تفوض.

2 مهام هامة غير عاجلة : يمكن تفويض بعضها.

3 مهام غير هامة وعاجلة : من الأفضل تفويض بعضها.

4 مهام غير هامة وغير عاجلة : يجب تفويضها (ديماس، 2000).

14.1.2 التفويض الفعَال للسلطة يحقق مزايا رئيسية هي:

1. يتيح التفويض وقتا أكبر للرؤساء يمكن تخصيصه للتفكير الاستراتيجي ورسم الخطط.
2. يجعل متخذ القرار اقرب إلى مواقع التنفيذ.
3. يعمل على تحسين معنويات المرؤوسين وإشعارهم بذاتهم وأهميتهم.
4. يقلل من الوقت الذي يستغرقه صنع القرار، حيث لا يتطلب القرار رفع توصيات المرؤوسين، بل إن المرؤوسين هم الذين يتخذونه.
5. تنمية مهارات المرؤوسين وإعدادهم كصف ثانٍ لتولي المهام القيادية (عليان، 2007).

2.2 مضيعات الوقت:

هنالك عدة عوامل تساعد على عدم استغلال الوقت وإدارته بشكل فعال مما يحول دون تحقيق الأهداف المحددة، ومن هذه العوامل ما يسمى مضيعات الوقت.

1.2.2 مفهوم مضيعات الوقت:

ضياع الوقت عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه فالاتصالات الهاتفية الشخصية من قبل الزملاء والأصدقاء من داخل المنظمة وخارجها وكذلك الزيارات وشرب المشروبات الساخنة والباردة مع الآخرين التي ليس لها علاقة بالعمل، وأيضا عدم توفر المعرفة والمهارة من أجل تنظيم وإدارة الاجتماعات وزيادة عددها دون مبرر. فقراءة الصحف والمجلات أثناء العمل تعتبر جميعها أمثلة واقعية عن العوامل والظروف والمواقف والأحداث التي تسبب ضياع الوقت وعدم استثماره بشكل جيد(هلال، 1995).

ويمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى نوعين كالآتي:

- مضيعات الوقت الذاتية وتشمل:
  - التردد والتسويف والتأجيل
  - عدم وجود خطط أو غياب سقف زمني محدد لتسليم العمل.
  - عدم وضوح الأهداف.
  - سوء تقدير الوقت لتحقيق الأهداف.
  - محاولة إنجاز عدد كبير من النشاطات بسرعة في وقت قصير بما في ذلك البدء في تنفيذ الأعمال دون التخطيط لها.
  - خلافات العاملين.
- مضيعات الوقت الخارجية:
  - المكالمات الهاتفية .
  - الزوار غير المتوقعين.
  - الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
  - البحث عن الملفات المكدسة وسيئة التنظيم.
  - طلبات الرؤساء غير المجدولة.
  - التفويض غير الفعال.
  - التدخل في تفاصيل الأعمال الروتينية للآخرين.
  - ضعف الاتصالات، أو عدم وضوح آلياتها.
  - التأخر أو التلكؤ في أداء الأعمال (العربي، 2010).

2.2.2 معيقات الوقت المتصلة بالشخص

ويمكن في هذه الدراسة تلخيص (معيقات) مضيعات الوقت المتصلة بالشخص والتي سنقوم بالتركيز عليها في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

1. **معيقات شخصية.**
2. **معيقات تنظيمية.**
3. **معيقات بيئية أو اجتماعية .**

أولا: المعيقات الشخصية : عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار، حيث يكون متخذ القرار غير منظم وغير مرتب وليس لديه الاستعداد للقيام بذلك وفي الوقت نفسه ليس لديه من يقوم بمساعدته في هذا الأمر وتكون النتيجة مزيد من ضياع الوقت، والتردد والتأجيل والتسويف للموضوعات شديدة

الأهمية، بالإضافة لعدم القدرة على الرفض أو قول كلمة (لا)، تدخل متخذ القرار في نظام العمل وتفاصيله، عدم واقعية تقدير الوقت الذي تحتاج إليه كل مهمة أو نشاط وأخيرا نقص الانضباط والالتزام الذاتي لمتخذ القرار(الخضري، 2000).

ثانيا: المعيقات التنظيمية : عدم وجود أهداف محددة وأولويات مرتبة من جانب متخذ القرار، حيث تسود العشوائية والارتجالية، ويصبح متخذ القرار أسير الإدارة الرد فعلية، والإدارة يوم بيوم، ولحظة بلحظة، وتصبح قراراته انعكاسية لما يحدث أمامه، المعوقات الهاتفية حيث كثيرا ما تكون المكالمات الهاتفية في أمور تافهة وتمتد لساعات طوال، بالإضافة للزوار غير المتوقعين، واتساع وامتداد وقت الاجتماعات الدورية وغير الدورية والأزمات والكوارث والمواقف المحرجة الضاغطة والمشكلات الطارئة ومكاتب مزدحمة محملة بالعديد من الموضوعات التي يصعب العثور عليها (الصرن، 2000).

ثالثا: المعيقات البيئية أو الإجتماعية : إن البيئة تلعب دوراً مهماً في إدارة الوقت، وبشكل خاص البيئة الإجتماعية، ونعني بالبيئة الإجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الإجتماعية والثقافية التي نشهدها في البيئة المحلية، والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط الإجتماعية الأخرى، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدبيره بشكل فعَال. ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الإجتماعية من عدة زوايا:

تعود الناس على عدم تحديد الأهداف.

تعدد المناسبات الإجتماعية.

الزيارات المفاجئة أو غير المخططة.

العواطف والمجاملات الإجتماعية على حساب الوقت (علوان واحميد،2009).

3.2.2 مسببات ضياع الوقت:

بالإضافة لما سبق، فإن هنالك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الاستفادة منه بشكل جيد ولا يحقق الكفاءة والفاعلية في أداء الأعمال، وأهم هذه المسببات هي كالآتي:

أولاً: عدم كفاءة العملية الإدارية:

ونعني ضعف المعرفة والإلمام والمهارة لدى المدير في كافة المستويات الإدارية في استخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة وأهم مسببات ضياع الوقت في هذا المجال ما يلي:(آل علي والموسوي، 2009)

التخطيط:

من العوامل التي تنتج ضياع الوقت في مجال التخطيط ما يلي:

1. **عدم وضوح الأهداف:** فعدم وضوح الأهداف يتطلب جهدا إضافياً من اجل فهمها واستيعابها من قبل من سيقوم على تحقيقها، وهذا إلى جانب إحتمال وضع خطط غير سليمة. بسبب عدم الوضوح وإحتياج الأمر إلى إعادة النظر فيها مرة ثانية، وهذا كله يعتبر مضيعة للوقت.
2. **عدم دقة عملية التنبؤ:** عدم الدقة يجعل عملية وضع الخطة غير سليمة وتأخذ وقتاً إضافياً يستدعي الأمر معها إلى الحاجة لإعادة النظر في الخطة كل فترة زمنية خلال عملية تنفيذها وهذا يعتبر ضياعاً للوقت.
3. **عدم التوقيت السليم أو الجدولة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطة:** فعدم الوضوح في وقت بدء تنفيذ الأنشطة ووقت الانتهاء منها وإحداث التنسيق في هذا المجال قد يؤدي إلى احتمال حدوث تداخل في عملية التنفيذ وضياع الوقت. (العجمي، 2008).

التنظيم:

ينتج ضياع الوقت في مجال التنظيم مما يلي:

1. **مركزية السلطة وعدم تفويضها،** فالتفويض يتيح لصاحب السلطة الوقت الكافي من أجل التركيز على الأمور الأكثر أهمية، حيث يكون لديه متسع من الوقت لدراستها بشكل جيد والتعرف حيالها بشكل مناسب.
2. **البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال،** والتي بدورها تضيع جزءاً لا بأس به من وقت العمل الرسمي.
3. **ازدواجية السلطة ووحدة الأمر** وتلقي الفرد لأوامر وتعليمات من أكثر من رئيس واحد، مما يضيع وقتاً من العودة للرئيسين للاستفسار والتنسيق لإزالة التعارض الذي من الممكن أن يكون موجود بين الرئيسين.
4. **عدم توزيع العمل بشكل متوازن على الوحدات الإدارية والعاملين داخل المنظمة،** مما يتيح لإضاعة الوقت من الأفراد الذين يكون عبء عملهم قليلاً.
5. **عدم مراعاة الوضوح والدقة في تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات** مما يؤدي إلى ضياع الوقت في فهمها والاستفسار عن المقصود بها.
6. **تعدد المستويات الإدارية** فبُعد قمة الهرم الإداري عن قاعدته وطول خطوط الإتصال يؤخران من وصول القرارات والأوامر والتعليمات من القمة للقاعدة، ويؤخر أيضا التغذية العكسية من القاعدة للقمة.

7. **ضعف مستوى التنسيق بين الإدارات من جهة وبين العاملين من جهة ثانية،** مما يؤدي إلى ضياع وفقدان في الوقت من خلال التضارب في تنفيذ الخطط والتعليمات (الخضري، 2000).

التوجيه:

ينتج ضياع الوقت في مجال التوجيه مما يلي:

1. **ضعف الحفز ألإنساني لدى العاملين في المنظمة،** مما يؤدي إلى ضعف في الولاء للمنظمة والخوف على ممتلكاتها وخاصة عنصر الوقت .
2. **ضعف المشاركة في اتخاذ القرار،** فعدم مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم ومساعدتهم عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، يضيع وقتا كان بالإمكان توفيره.
3. **عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية،** مما يؤدي إلى عدم محبة المرؤوسين لرؤسائهم، وانخفاض مستوى روح التعاون والفريق وكثرة المشاكل بين العاملين وعدم قدرة الرؤساء على حلها مما يضيع وقتا على حساب العمل.

الرقابة:

ينتج ضياع الوقت في مجال الرقابة مما يلي:

1. **تعدد مستويات أو عمليات الرقابة دون مبرر،** فهذا التعدد يكرر عملية الرقابة والتدقيق عدة مرات، مما يضيع الوقت.
2. **عدم وضوح المعايير المستخدمة من عملية الرقابة،** مما يستلزم إعادة النظر فيها ثانية والاستفسار عن النقاط الغامضة فيها.
3. **ضعف مستوى الكفاءة من إعداد تقارير الرقابة.**
4. **عدم استخدام أدوات رقابية حديثة** تعتمد على التقنية والتي تساعد على إختصار الوقت. (العربي، 2010)

ثانياً: الاختيار والتعيين:

إن ضعف كفاءة الإختيار من إنتقاء أفضل المتقدمين للعمل وعدم تعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم سيؤدي إلى افتقار المنظمة للقوة العاملة القادرة على انجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن، لأنها عمالة غير جيدة، حيث تكون في كثير من الأحيان مصدرا للمشاكل وإضاعة الوقت(آل علي و الموسوي، 2009).

ثالثاً: عوامل ضياع الوقت المتعلقة بالاتصالات:

يعد الاتصال نظام فعال متكامل مزدوج الإتجاهات لإرسال واستقبال المعلومات وردود الأفعال، وبالتالي لإصدار الأوامر وتلقي التوجيهات والحصول على بيانات المتابعة والاتصال وهنالك عدة عوامل لضياع الوقت متعلقة بالاتصالات ومنها:

- الاجتماعات الفجائية غير المخططة التي تحدث فجأة وتستغرق وقتا طويلاً.
- عدم وضوح الاتصالات، وغموض جانب كبير منها.
- انقطاع وفقدان الاتصالات.
- زيادة عدد وحجم المذكرات والأوراق، وتضخمها بشكل مغالى فيه.
- عدم الاهتمام، وعدم الإنصات أو الاستماع الجيد للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق النظام، وبالتالي عدم فهمها بالصورة المطلوبة.
- الاتصالات العديدة والكثيرة والزائدة مع مستويات مختلفة، والتي تحتاج لعقد اجتماعات مع كل واحدة منها على حده، أو اجتماعات مشتركة تؤدي إلى ضياع الوقت (عليان، 2007).

رابعاً: عوامل ضياع الوقت المتصلة باتخاذ القرار:

هناك مجموعة عوامل رئيسية لفقد الوقت وهدره وضياعه تتصل بعملية اتخاذ القرار وهي اتخاذ قرارات خاطئة ومتسرعة قائمة على الحدس والتخمين والارتجالية والعشوائية.

1. التردد في اتخاذ القرارات وعدم توفير الدافع على إتخاذه.
2. التسويف، واعتياد تأجيل اتخاذ القرارات لإحساس متخذ القرار بالخطورة، وأنه يتخذ قرار في ظل ضبابية للموقف وإحساس بعدم التأكد من نتائج قراره.
3. الحرص على جمع جميع المعلومات والمغالاة في طلب المزيد من المعلومات الإضافية والتفصيلية والمتممة والمكملة (علوان واحميد، 2009).

خامساً التدريب والتنمية:

إن انخفاض مستوى كفاءة عملية التدريب والتنمية في المنظمة تؤدي إلى وجود عاملين غير مدربين أو مستوى تدريبهم ضعيف، وبالتالي تكون مستوى مهاراتهم في العمل غير جيدة ويجعل من تنفيذ العمل أطول، لأن الفرد المدرب جيدا ومستوى كفاءته جيدة يكون قادرا على انجاز كمية العمل المطلوبة منه بوقت قصير(آل علي و الموسوي، 2009).

سادساً: مضيعات الوقت المتصلة بالمدير:

- **واجبات العمل أكبر من طاقة المدير:**

يتحمل بعض المديرين الكثير من الأعباء الزائدة عن طاقتهم الحقيقية وذلك نتيجة لعدم قدرتهم على الاعتراف بذلك ورغبتهم أن يكونوا موجودين في كل قرار، ويعمل المدير في هذه الحالة على مواجهة ضغوط الوقت من خلال الشكوى المستمرة من ضغوط العمل ويبرر ذلك بعدم توفر كفاءات حوله، ويصدر أوامره دائما في عصبية مما يجعل مرؤوسيه دائما مرتبكين وبصفة خاصة عندما يتدخل في تفاصيل أعمالهم ويرفض تفويض السلطة للغير، وغالبا ما يتمسك بعض المديرين ببعض المهام التي تدخل ضمن نطاق وظيفتهم إما للحصول على مكافآت مادية أو معنوية منها أو خوفا من عدم أداء الآخرين لها بالجودة المطلوبة (الخضري، 2000).

- **وقت الفراغ الكبير:**

والسبب في ذلك غالبا هو البطالة المقنعة المنتشرة بين العاملين أو لعدم كفاية المهام الوظيفية ووجود وقت فائض كبير من الوقت، **ويلجأ المديرون في هذه الحالة إلى ما يلي:**

- خلق المشكلات الدائمة واستهلاك وقت كبير في حلها .
- الاهتمام الزائد بالشكليات والمظهريات.
- المطالبة دائما بإعادة التنظيم دون ضرورة لذلك.
- التطويل في إعطاء التوجيهات وشرحها.
- الإطالة في الحديث عن الذات.
- كثرة الجدل والمشاحنات والصراعات (رضا، 2010).

- **إضفاء السرية على الأمور دون سبب حقيقي:**

ويسبب ذلك عدم الشعور بالأمن وفقدان الكثير من الوقت بسبب احتكار المعلومات وعدم توفيرها بالقدر الذي يحتاج إليه الآخرون لكي يؤدوا أعمالهم، وقد دفع ذلك بعض العاملين إلى محاولة الإطلاع على الملفات السرية والمحظور تداولها لمجرد تيسير أداء العمل أو إثارة الرغبة المستمرة لمعرفة الإسرار لمتابعة ما يدور حوله، وغالبا ما تستخدم السرية لتبرير بعض القرارات غير المنطقية وبصفة خاصة الأمور المتعلقة بنواحي الصرف والشؤون المالية والمرتبات والمكافآت، ومن الطبيعي أن يضيع الكثير من الوقت في محاولة حظر تداول المعلومات (الصرن، 2000).

- **البحث عن مكانة أعلى:**

وهي من الأمراض المنتشرة في كثير من المنظمات حيث أن بعض المديرين يبذلون الكثير من الجهد من اجل الحفاظ على مواقعهم الحالية أو البحث عن موقع قيادي أعلى. ويكون ذلك عن طريق التقليل من قدر الآخرين ومهاجمة ونقد الأعمال الناجحة أو الفاشلة وتكبير الأخطاء والحديث الدائم عنها، ويحاول المديرون الجدد الظهور بمظهر الأهمية بافتعال المواقف والبحث الدائم عمن يتحملون أخطائهم، وضياع الوقت في محاسبتهم عن أخطاء لم يرتكبوها (هلال،1995).

4.2.2 السيطرة على مضيعات الوقت:

المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

1. جمع البيانات:

أن فهم طبيعة (مضيعات) الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف على عددهم وعلى أسباب الزيارة وظروفها.

2. التعرف على الأسباب المحتملة:

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المدير أم الآخرون أم البيئة أم ماذا.

3. وضع الحلول الممكنة:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حده ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل أو يشجع جلسات العصف الذهني بهدف التعرف على مقترحات الحل.

4. اختيار أكثر الحلول جدوى:

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فاعلية.

5. تنفيذ الحل المختار:

عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها بدءاً بجمع البيانات وانتهاءً بتنفيذ الحل الممكن (البرادعي، 2006).

5.2.2 كيف تدير الوقت بفاعلية:

إن إدارة الوقت بفاعلية تعني أولا وأخيرا استعدادا من جانبنا للتحول إلى نمط جديد من السلوك، وأن نتنازل عن عاداتنا السلوكية الحالية التي أدت إلى ضياع جزء كبير من الوقت، وبالتالي تطبيق طرق أفضل لاستغلال واستثمار الوقت المتاح لنا، وهناك عدة محاور لتحقيق ذلك أهمها ما يلي:

أولا: القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام ومجال إشعاع ايجابي على الغير من العاملين في المشروع، ويستدعي هذا معرفة نظرية (pareto) على أن نحو 20% من الأعمال مسئولة عن 80% من الانجاز النهائي للمشروع، وان 80% من الأعمال مسؤولة عن 20% من هذا الانجاز.

ثانيا: الانتباه بشدة ويقظة إلى المجالات والثغرات التي يتسرب منها الوقت، وسدها والحد من خطورتها، وفي الوقت ذاته زيادة الاستفادة من الوقت (عليان،2007).

ومن أجل تحقيق إدارة فعالة للوقت من الضروري الانتباه إلى ما يلي:

1. تخصيص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.
2. القدرة على التحكم والسيطرة على المقاطعات خلال الفترات الحرجة.
3. تجميع الأعمال المتشابهة بحيث توفر البدء والانتهاء من العمل.
4. وضع جميع المكالمات الهاتفية مع بعضها البعض.
5. وضع المشروعات ذات الأهمية العالية في أوائل أيام الأسبوع.
6. الحذر من عملية التفويض، أي كم من الوقت يفوض بواسطة المرؤوسين.
7. التخلص من البريد غير المفيد.
8. تحديد الأولويات بشكل يومي.
9. تجنب التأجيل والتسويف أو المماطلة.
10. تسجيل الأفكار بشكل دائم ومستمر.
11. العمل على مقابلة الزوار خارج المكتب.
12. القيام بإغلاق باب المكتب في حالة عدم الإزعاج.
13. التحدث مع الزملاء في فترات متقطعة، وليس بصورة مستمرة.
14. استخدام الحاسوب والبرامج المتعددة في إدارة الوقت (عبد الله، 2006).

3.2 التنمية الإدارية:

تظهر في البلدان النامية ومنها وطننا العربي ودولتنا فلسطين مشكلة الإدارة وتطويرها وتنميتها بشكل أعمق وأوضح حيث تكافح هذه البلدان للخروج من دائرة التبعية والتخلف وهي في سعيها هذا بحاجة إلى كل الإمكانات المتوفرة بكفاءة، ومن هذه الزاوية يكتسب موضوع التنمية الإدارية أهمية متزايدة في ظل المعلومات والإنترنت والعولمة.

1.3.2 مفهوم التنمية:

هنالك العديد من التعريفات المختلفة للتنمية وذلك لأسباب منها اختلاف الزمان والمكان، أو اختلاف الايدلوجيات ومنها أيضا اختلاف الأوضاع المعيشية لكل عينة.

فقد عرَف والت روستو(Walt Rostow) التنمية "أنها تخلي العينات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة وتبني الخصائص السائدة في العينات المتقدمة". وفي تعريف آخر لهيئة الأمم المتحدة، تعرف ا لتنمية على أنها: "العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية في العينات المحلية ومساعدتها في الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها وتنميتها بأقصى قدر مستطاع" (عثامنة، 1997).

فالتنمية تتطلب ضرورة التركيز على المشاركة والديمقراطية خاصة في عملية صنع القرار وتحمل المسؤولية تجاه الإفراد والمؤسسات والمجتمع (اللوزي،2000).

وبناءً على التعريفين السابقين للتنمية فانه يمكن الاستنتاج أن التنمية هي "التغيير نحو الافضل في جميع المجالات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والصحية والتعليمية والإدارية والتكنولوجية.

2.3.2 مجالات التنمية:

1. التنمية الاقتصادية:

ويقصد بها تحريك وتنشيط الاقتصاد القومي من خلال زيادة القدرة الاقتصادية مع ضرورة استخدام كافة الموارد لغايات تشجيع الاستثمار.

ويمكن تعريف التنمية الاقتصادية بأنها" عملية يزداد فيها الدخل القومي ودخل الفرد في المتوسط بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في قطاعات معينة تعبر عن التقدم" (فضل الله 1990).

2. التنمية الإجتماعية:

ويقصد بها الارتقاء في الجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين المستويات المعيشية والارتقاء بها وزيادة رفاه الأفراد.

وعرفت التنمية الإجتماعية بأنها مجموعة من إجراءات وسياسات وتدابير معتمدة موجهة لتغيير بنيان وهيكل الاقتصاد القومي لتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي عن فترة من الزمن، بحيث يستفيد منها الغالبية العظمى من أفراد العينة (عريقات، 1997).

3. التنمية السياسية:

وهي تشير إلى تبني الدولة لسياسات خارجية وتطبيق القانون العام وضرورة الالتزام بالمواثيق والمعاهدات الدولية والسياسات الداخلية من خلال بناء منظمات داخلية تقود إلى تحقيق التوازن السياسي وانتهاج الديمقراطية في كافة الممارسات الإدارية، مع ضرورة العمل على تطبيق العمل المؤسسي واستقلالية وتحديد المهام والواجبات لغايات المسائلة والرقابة، وهذا دليل على أن التنمية السياسية تؤدي إلى إذكاء روح الابتكار والانتماء والإنجاز، الأمر الذي يساعد على تحقيق الاستقرار داخل الدولة (النجار،2008).

4. التنمية الإدارية:.

هي ذلك الجانب الذي يتضمن الأبعاد الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية، إضافة إلى تركيزها على تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية (العجمي، 2008).

3.2.2 مفهوم التنمية الإدارية:

يركز بعضهم في التعريف على بناء المؤسسات، فهي عندهم بناء مؤسسات قادرة على الخلق والإبداع، ذات كفاءة عالية في أداء الوظائف الجديدة، وفي نقل ونشر القيم الحضارية والوظيفية إلى الشرائح الإجتماعية المختلفة، وذات قدرات عالية لإحداث التغيير المطلوب وبعض أساتذة الإدارة يشيرون إلى التنمية الإدارية على أنها حملة من الجهود والتدابير الواعية، المخططة والمبرمجة التي تترجم من خلال النشاط المؤسسي، إلى تنمية هادفة لقدرات ومهارات المسئولين" تخطيط وتنظيم، وقيادة وتوجيه هذا النشاط ومتابعة تنفيذه، ومراقبته وتقويم نتائجه باستمرار، استجابة لمتطلبات وحاجات التنمية الشاملة في مختلف ميادين حياة المجتمع الاقتصادية والإجتماعية والثقافية (فضل الله، 1990).

وتعرَف التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات، دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على العينة (زويلف واللوزي، 1993).

كما تعرَف التنمية الإدارية بأنها" بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" (عثامنة، 1997).

والتنمية الإدارية هي إستراتيجية شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة،"تقنية، علميه سياسيه تشريعيه اقتصاديه" (تيشوري، 2006).

ويقصد بالتنمية الإدارية جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتشريعات الفعالة لتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع (العاملون، المدراء، أصحاب الأموال، الحكومة، النقابة، البيئة،المجتمع) (النجار،2008).

إن التنمية الإدارية تعني تطوير الجهاز الإداري على صعيد الدولة والمؤسسات، ورفع كفاءتها وفاعليتها بالقدر اللازم، لتحقيق أهدافها الإنمائية، وتمكينها من تحمل أعباء تنفيذ خطط التنمية الشاملة، وزيادة تأثيرها في إحداث التغيير، وإحراز التقدم الاقتصادي والاجتماعي المطلوب، والمحافظة على كامل النمو الناتج عن جهود التغيير والتنمية، بوصفه القاعدة والمستند نحو أفاق جديدة لتنمية الأجهزة الإدارية، ورفع قدرتها إلى مستوى يلبي طموحات وسياسة الدولة، على أفضل وأحسن وجه ممكن، لكون هذه الأجهزة إدارة تنمية (بن حبتور،2009).

التنمية الإدارية كمفهوم واصطلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشكلات الإدارية، التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها الزراعي، والصناعي، والاجتماعي، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم. كما تعرف التنمية الإدارية بأنها: تلك الجهود المبذولة لتوسيع الجهاز الإداري وزيادة عدد هيئاته وحجم العاملين فيه وتعميق التخصص وتقسيم العمل وتأكيد مهنيته (بن حبتور، 2009).

4.3.2 أسس عملية التنمية الإدارية:

يوجد مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم عملية التنمية الإدارية تتمثل بالتالي:

1. أساس تنمية المدير هو التنمية الشاملة التي ترتكز على التنمية الذاتية مع مراعاة الفروق الفردية عند تنفيذ وتقييم برامج التنمية الإدارية.
2. التنمية الشاملة تقوم على التنمية الذاتية من خلال تنمية المدراء، مع ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند عملية التنفيذ والتقييم.

3. التنمية الإدارية عملية مستمرة، فاكتساب المهارات الإدارية يتطلب تحقيقها فترة طويلة لتنوعها وتعددها.
4. أهمية البرامج المتعلقة بتنمية مهارات المديرين من قبل الإدارة العليا للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.
5. تحقيق التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة من خلال إعداد وتنفيذ وتقييم برامج التنمية الإدارية(العجمي، 2008).

5.3.2 أهداف التنمية الإدارية:

نقطة البدء في التنظيم الإداري، وفي تنفيذ العمليات التي تصمم العمليات الإدارية لأدائها هي هدف وجود المؤسسة، ولا يمكن تقويم النتائج إلا بمقياس الأهداف المحددة مسبقا، فبدون أهداف واضحة ومعبر عنها بإيجاز ودقة، لن تكون الإدارة شيئاً ممكنا فكيف يتسنى للمديرين مثلاً إن يوجهوا الآخرين ويعالجوا الأخطاء، ويقوّمون الانجازات إن لم تكن لديهم أهداف يستخدمونها كمعايير للأداء. والأهداف هي مدركات لحالات مرغوب في الانتهاء إليها، بينما يعرفها المديرون بأنها طموحات يأملون في تحقيقها.

الهدف الكلي للتنمية الإدارية يتمثل في تنمية القدرة الإدارية باستمرار على إحداث التغيير المطلوب سواءً أكان التغيير على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل أم على مستوى الوحدة الإدارية للمؤسسة (عثامنة، 1997).

الاهداف الفرعية:

أ. تنمية القوى البشرية لأن الإنسان هو جوهر إدارة التنمية، ذلك أن تحقيق التنمية مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة على إستيعاب العنصر البشري، بوصفه كائناً واعياً وهادفاً، وبأن الوسيلة في كل النظم تتمثل في قواها العاملة إذ بدونها لا جدوى للوسائل الأخرى كلها.
ب. التأكيد على البعد الحالي للتنمية، بالإفادة الواعية من التجارب الإنسانية المعاصرة.
ت. تنمية وتطوير البناء التنظيمي والوظيفي بما يحقق شيوع التفاعل العفوي والوظيفي بين مؤسسات التنمية.
ث. ترشيد التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر بما يمكّن من استنباط نظم وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في التخطيط (فضل الله، 1990).

6.3.2 العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية:

هناك علاقة قوية ومترابطة بين المفهومين، حيث لا يمكن تصور قيام تنمية اقتصادية أحادية دون قيام تنمية إدارية موازية، وهذا يظهر من خلال تحديد مفهوم كل منهما، فالتنمية الاقتصادية كما أشار لها الكتاب والباحثون هي مجموعة من الوسائل المرسومة الرامية إلى زيادة كمية العناصر المنتجة، كذلك هي مجموع السياسات والإجراءات الوطنية المخططة والمتمثلة في إحداث تغيرات جذرية في هياكل وبنيان العينة وتحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي بحيث يستفيد منها جميع أفراد العينة (زويلف واللوزي، 1993).

7.3.2 العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الإجتماعية:

يشير معنى التنمية إلى التقدم والتطور، تطور الإنسان، فالإنسان هو محور العملية التنموية، والإنسان هو القاسم المشترك لكل مجالات التنمية وهو هدف التنمية الاقتصادية وغايتها، فلا يمكن تحقق تنمية إدارية دون تنمية الإنسان، المورد الرئيسي لكافة المؤسسات الإدارية (اللوزي،2000).

8.3.2 العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الشاملة.

التنمية الإدارية جزء أساسي من خطط التنمية ومحور فعّال وبعد رئيسي في استراتيجية التنمية الشاملة لبلد من البلدان، فاستراتيجية التنمية الإدارية التي لا بد من تبنيها ما هي سوى إستراتيجية جزئية من استراتيجية أعم وأشمل هي الاستراتيجية التنموية الشاملة أو الكلية بكل أبعادها " الاقتصادية والثقافية والإجتماعية والإدارية والعلمية..." حيث تشكل لأبعادها المتنوعة المتعددة هذه كلاً متكاملاّ تتداخل عناصره وتترابط محاوره وتتشابك مكوناته في علاقات متبادلة حتى تشكل هذا الكل المنسجم المتناغم المتكامل، بمعنى أن كل بُعد من هذه الأبعاد أو كل محور من هذه المحاور المتضافرة يجب أن يبلغ مرحلة تطور مناسبة يستطيع من خلالها تقديم الدعم والمساندة للأبعاد الأخرى ومؤازرتها كي يدفعها قدماً نحو الأمام لتحقيق الأهداف المنشودة لكنه في نفس الوقت يحد من حركتها ويعرقلها إذا لم يرقَ في تطوره ونموه إلى مرحلة التطور التي بلغتها الأبعاد الأخرى وينسجم معها وقد يكون حجر عثرة وقد يشدها إلى الخلف، فعملية التنمية هي بطبيعتها عملية متطورة متعددة الجوانب والأبعاد والاختلال الحركي في أحد محاورها يحدث خللاً جوهرياً في نتائجها المرجوّة(تيشوري، 2006).

9.3.2 الحكم الرشيد (الحوكمة) والتنمية:

عُرِفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد السياسية لها والتي تنظم مجال العمل السياسي، أي انه يكون بذلك تكلم عن الدولة والعينة والمشاكل بينهم وعدم الفصل، بحيث يعمل العينة والدولة معا، من خلال الأنظمة والقوانين، كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات

الإجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية، الفعّالة لإدارة شؤون العينة بفئاته المختلفة، إن الهدف من تطبيق الحوكمة هو تجنب الفساد الإداري، وتطبيق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون تمييز، وأن الحوكمة تشمل جميع مجالات الحياة بما فيها السياسية والإجتماعية والاقتصادية، كما ركزت على المجالات الإدارية بشكل واضح من حيث المساءلة والوضوح والشفافية والرقابة، بمعنى أن كل موظف مهما كان مركزه الوظيفي، أو وضعه الإجتماعي، يجب أن تتم مساءلته. كما أن تطبيق كل متطلبات الحوكمة يدّل على انه اتجاه سليم نحو تحقيق التنمية (حلاوة و صالح، 2010).

10.3.2 الشفافية والتنمية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة.

إن توفر الشفافية الإدارية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهو إحدى أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة.

كما أن التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي، كلاهما يعتبر من الشروط المسبقة لنجاح الشفافية الإدارية داخل أجهزة الإدارة العامة، فإدارة الجودة والهندرة الإدارية كلاهما من المفاهيم الضرورية الواجب توافرها في أجهزة الإدارة العامة لكي تنجح عملية الشفافية الإدارية وتستطيع الوصول إلى أهدافها بيسر وسهولة (الراشدي، 2007).

11.3.2 إدارة التنمية والتنمية الإدارية:

ما زال الكثير يخلط بين بعض المفاهيم التنموية وعلى رأسها مفهوم إدارة التنمية والتنمية الإدارية، وهذا الخلط لا يقتصر على فئة محددة بل يلاحظ فئات الطلاب والدارسين والباحثين أحيانا.

وهذا الخلط في استخدام هذه المفاهيم يدعو إلى التوقف والبحث والتفكير، فإدارة التنمية ليست في الحقيقة التنمية الإدارية بالرغم من وجود عناصر مشتركة بينهما، فبينما تركز إدارة التنمية على وضع الأهداف وتحديد الأولويات وفقا لأهميتها وبعد دراسات تحليلية لها، إضافة للعمل على تحديد نهج ومسار التنمية ومستقبلها ونماذجها وأنماطها، ونجد تركيز التنمية الإدارية ينصب على دراسة أساليب العمل وإجراءاته وطرقه، وهذا يدعو إلى ضرورة التأكيد على أن التنمية الإدارية هي أقرب إلى المفاهيم الأساسية للإدارة العامة منها إلى إدارة التنمية، تلك الإدارة التي تتميز بطابع شمولي ولها أبعاد معرفية وعلمية مختلفة تتناول مواضيع اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وبشرية (فضل الله، 1990).

وبناءاً على ذلك فإنه يمكن القول أن التنمية الإدارية تقوم بعدة مهام منها تطوير الأنظمة والقوانين والهياكل والتقييم ودراسة الإجراءات وطرق العمل وتحسين عمليات الإتصال واتخاذ القرارات من خلال تطبيق منهجية البحث العلمي، إضافة إلى تناولها موضوع الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية وإعطاء الاعتبار والقيمة للفرد العامل كإنسان له مشاعره وأحاسيسه وليس مجرد آلة أو عنصر من العناصر الإنتاجية (زويلف واللوزي، 1993).

12.3.2 خصائص التنمية الإدارية:

خصائص التنمية الإدارية مهمة جداً، لأنها تلقي الضوء على أبعادها، وسبل تحققها على نحو أفضل، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1. الصفة الرسمية:

ونقصد بها الإطار القانوني والتنظيمي، الذي يؤطر العملية برمتها وتجري في إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية، إذ أن التنمية الإدارية هي في الأساس نشاط مؤسسي.

2. الشمولية:

إن التنمية الإدارية تشمل بطبيعتها الجوانب التنظيمية كافة، ولو قصرت جهودها على أجهزة معينة، وتركت غيرها على ما هي عليه من الوهن والضعف والضمور، لاختل المسار الإداري برمته.

3. الاستمرارية:

لقد ركز مفهوم التنمية منذ الخمسينات على أنها زيادة في الاستثمار مما يؤدي إلى تطوير هيكل الإقتصاد، ومن ثم إلى زيادة دخل الفرد الحقيقي. ومن ثم ظهرت مرحلة ثانية وهو الإهتمام بالتنمية البشرية إلى جانب رأس المال، لذا فقد أصبح هناك اهتمام متزايد فيما سمي بالتنمية المستديمة.

4. التوازن والإتساق:

من المعروف لديكم أن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها، وتتعامل معها بما يضمن الإنسجام في أداء نشاطاتها المختلفة.

5. الوضوح:

وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة لها، فلا يمكن أن يكون هناك اتساق في العمل، وتوازن في المسار، وجودة في الانتاج، دون الوضوح في مراحل العمل كلها، إذ لا بد من وضوح الأهداف التي تتوخاها جهود التنمية ولا بد من وضوح برامج ووسائل تنفيذ التنمية. (بن حبتور، 2009)

13.3.2 عناصر التنمية الإدارية:

تتحقق التنمية الإدارية في أي دولة من دول العالم نتيجة اجتماع وتفاعل عدة عناصر، وتشكل هذه العناصر عينةة اطاراً عاماً ونموذجاً يمكن أن يساهم بشكل فعَال في تحقيق التنمية الإدارية ومن هذه العناصر ما يلي: (حلاوة و صالح، 2010).

1. **العقيدة التنظيمية:**

ويقصد بها ما يؤمن به أفراد العينة، وتشكل الإطار العام للقيم والسلوك والمعاملات، ولا بد من التأكيد على أهمية الالتزام بالعقيدة والتمسك بها، وتطبيق مبادئها، وانعكاس ذلك على سلوك الأفراد خاصة موظفي الدولة.

2. **النظرية الإدارية:**

تحتاج التنمية الإدارية إلى نظرية إدارية من بيئة البلاد التي تطبق فيها، وتستخلص من تجارب وممارسات الإداريين في تلك البلاد، ومن المعروف أن معظم النظريات الإدارية المطبقة في البلاد العربية وفي غيرها من البلاد النامية هي نظريات إدارية غربية، نابعة من بيئة غربية ضمن أنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية ودينية معينة.

3. **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح:**

يصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح بمرور الزمن غير ملائمة لأوضاع المنظمات، وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها، وذلك بما تحويه من تعقيدات، وما تضعه من قيود على الأعمال، لذا فلا بد من تعديلها وتطويرها وتوفير المرونة فيها.

4. **تطوير وتنمية المديرين والموظفين:**

يعتبر تطوير وتنمية العنصر البشري، من أهم عناصر التنمية الإدارية، لان المديرين والموظفين هم الذين يتولون مهمة القيام بتنفيذ وظائف الدولة، ويعتمد النجاح في تحقيق التنمية الإدارية، بقدر كبير على ما يتحقق من نجاح في تطوير وتنمية المديرين والموظفين.

5. **تطوير الهياكل التنظيمية:**

تشبه المنظمة الكائن الحي، فهي في حالة نمو دائم وحركة مستمرة، ومع مرور الزمن يصبح هيكلها التنظيمي قديما، وتدعو الحاجة إلى تطويره ليستطيع المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية، وتتضمن عملية التطوير تحديد الاختصاصات للوحدات الإدارية، وتوضيح العلاقات بينها، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للوظائف والموظفين، ورسم الخرائط التنظيمية للمنظمات، ووضع أدلة تنظيمية لها.

6. **تطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل:**

تتطلب التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها وتصميم نماذج حديثة تساعد في انجاز الأعمال بسرعة وإتقان بعيدا عن الروتين الطويل وتبعاته، كما تتطلب التنمية الإدارية استخدام أجهزة متطورة وآلات مكتبية حديثة، كالكمبيوتر والمصغرات الفلمية والبطاقية التي من شأنها أن تساعد في حفظ المعلومات، وسرعة الحصول عليها عند الحاجة.

14.3.2 معوقات التنمية الإدارية:

تواجه التنمية الشاملة معوقات تحد كفاءتها وفاعليتها وتحد من قدرتها على الوصول إلى الأهداف، وهذه المعوقات تحد أيضا من كفاءة وقدرة التنمية الإدارية، إلا أن هذه المعوقات تختلف من عينة إلى آخر، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

1. المعوقات الاقتصادية:

وتتمثل المعوقات الاقتصادية في انخفاض مستويات الدخول، مما ينعكس على تردي الوضع الصحي والغذائي والتعليمي، وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والمدى البعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي.

2. المعوقات السياسية:

إن توفر الإستقرار السياسي يعتبر من العناصر الأساسية لتحقيق التنمية، ولكن عدم توفر هذا العنصر يشكل عائقا إمام التنمية، فالقرارات الاستثمارية والمالية وبرامج التنمية يتطلب نجاحها ضرورة توافر عناصر الاستقرار.

3. المعوقات التكنولوجية والتنظيمية:

إن دفع عجلة التنمية يتطلب ضرورة توافر أساليب عمل حديثة وتنظيمات عصرية وموارد بشرية ملائمة، كما ويطلب ذلك ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية والمعقدة والعمل على إدخال العنصر التكنولوجي لما لذلك من إسهامات ضرورية للنجاح التنموي، إلا أن عدم القدرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة نتيجة لعدم توفر البيئة الملائمة يعتبر عائقا في وجه التنمية الشاملة بشكل عام والإدارية بشكل خاص. (اللوزي، 2000).

15.3.2ادارة الوقت ومبادئ التنمية الإدارية

إن استخدام الوقت وإدارته بكفاءة وفاعلية يسهل العمل الإداري، ويزيد من كفاءة التخطيط والتنظيم والتنفيذ، مما ينعكس إيجابا على نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة. وحيث أن التنمية الإدارية تعتمد على مجموعة من المقومات والمبادئ التي تتطلب العملية التنموية ضرورة تواجدها، تبرز هنا أهمية الوقت بالنسبة لهذه المبادئ وذلك على النحو التالي:

1. **تطوير المنظمات الإدارية:**

إن عمليات التطوير للمنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده، لأنه من الصعب البحث في الأنشطة والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها دون إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي، فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح يبين فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات، حيث أن هذا الوضوح في يقلل من الوقت الضائع مقارنة مع الهيكل التنظيمي غير الواضح.

2. **تطوير الإجراءات والأساليب:**

إن تنمية وتطوير الوسائل والإجراءات الإدارية تتطلب إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي، كما أن التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره يتطلب ضرورة استخدام أنظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية، مما يوفر الوقت في انجاز المهام والواجبات، فاعتماد المعايير العلمية من تخصص، وتوزيع للموارد البشرية، وتحديد أولويات الإنفاق المالي، كل ذلك من أهم مقومات المنظمات الإدارية الحديثة.

3. **تنمية الموارد البشرية:**

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الانتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، فتطوير المنظمات يتطلب ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالإحتياجات السوقية، ومن ضمن المجالات التي من الممكن تنمية الأفراد من خلالها تدريبهم على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية (اللوزي، 2002).

16.3.2 إدارة الوقت والوظائف الإدارية في المنظمة:

إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها أي مسئول، حيث أن إدارة الوقت ترتبط بعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، إتخاذ القرارات، والرقابة) من عدة نواحي.

1. إدارة الوقت والتخطيط:

التخطيط هو عملية التنبؤ ووضع الأهداف للمستقبل، وتطوير إتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط يتضمن تحديد الأهداف المناسبة، وإختيار الوقت الملائم لتنفيذها، لذلك نرى أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في جميع مراحلها، ويجب إختيار الوقت المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الوقت المخصص له، وبذلك تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعّال (عبد الله، 2006).

2. إدارة الوقت والتنظيم:

يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية وأخيراً تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يغدو كل موزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.

3. إدارة الوقت والتوجيه:

يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت المحدد، وأن إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة.

4. إدارة الوقت واتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها المدير، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار.

5. إدارة الوقت والرقابة:

تظهر أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف (العجمي، 2008).

17.3.2 العقبات التي تواجه التنمية الإدارية في فلسطين:

تعتبر التنمية مطلباً شعبياً هاماً، على اعتبار أن تحقيقها بالكامل يعني المساهمة في التخفيف نوعا ما من المعاناة التي يعيشها الشعب الفلسطيني جراء استمرار الإحتلال، وتحقيق مستويات معيشية أفضل، وسعي مؤسسات العينة المدني ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية إلى تحقيق التنمية، كأحد أهم المتطلبات المرحلية للشعب والعينة الفلسطيني.

لم تتح البيئة الصعبة التي تعمل الدولة الفلسطينية في ظلها تطور الأرضية السياسية والاقتصادية المناسبة لإنشاء مؤسسات ديمقراطية فعَالة، ومنذ اندلاع الانتفاضة الثانية في عام 2000 وإعادة احتلال الضفة الغربية، باتت السلطة الوطنية الفلسطينية تواجه أزمة سياسية واقتصادية واجتماعية ومالية مستمرة، وفيما يلي عرض للعقبات التي تواجه تطوير المؤسسات وعمليات الإصلاح والتنمية وهي:

- الافتقار إلى السيادة من خلال تقويض صلاحياتها وجعلها محدودة.
- تجزئة الاقتصاد الفلسطيني واحتوائه وتبعيته.
- انعدام الاستقرار المالي.
- عدم انسجام الدعم الخارجي: يعتبر تدفق المساعدات التنموية مرتفعة جدا ولا يتسم بالانتظام، ويتم توجيه معظم المساعدات بناءً على ترتيبات ثنائية بين بعض الجهات المانحة وبعض المتلقين.
- عدم انتظام الدعم الخارجي لبناء المؤسسات: لا يمكن التقليل من شأن تأثير الدعم الدولي في تشكيل المؤسسات ومنظمات الحكم الفلسطينية (خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2008-2010، وزارة التخطيط).

4.2 دراسات سابقة

1.4.2 الدراسات المحلية:

1) دراسة حنا (1998): إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة وبين إدارة الوقت لديهم، تألفت عينة الدراسة من (90) رئيس قسم أكاديمي ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة الإستبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، المعلومات الشخصية وإدارة الوقت، بيان أعمال والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية .وقد بينت نتائج الدراسة أن (85.5%) من عينة الدراسة ينظرون إلى إدارة الوقت بدرجة كبيرة جداً، في حين كانت درجة المعوقات لإدارة الوقت قليلة جدا بنسبة(47%) كما ظهر اختلاف في تقديرات أفراد عينة الدراسة بإختلاف متغيرات الجنس بفارق بسيط لصالح الإناث، وبتغير العمر لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة ومتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد ، متغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات، وأكثر الأعمال التي استحوذت على وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية، تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات، ثم قراءة المذكرات وآخرها كان مقابلة الأشخاص لأغراض رسمية.

2) دراسة أبو زنط (2001)، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والنمط الإداري في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتألف عينة الدراسة من جميع الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين والبالغ عددهم(67) إدارياً واستخدمت الباحثة استبانتين، الأولى لإدارة الوقت والثانية للنمط القيادي، وتوصلت إلى النتائج التالية حيث كان ترتيب مجالات أنماط إدارة الوقت كالتالي:

مجال المقترحات بنسبة (82%) من الإستجابات ثم الأوقات غير المستغلة بنسبة(75.4%) ثم نظرة الإداريين إلى الوقت بنسبة (72.6) ثم نظرة الإداريين (71%) وأخيرا معيقات إدارة الوقت بنسبة(68.6%).

كم أظهرت النتائج إلى وجود اختلافات في الأنماط القيادية تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، حيث كانت لصالح الذكور في النمط الديمقراطي، والاتوقراطي، بينما كانت لصالح الإناث في النمط التسيبي.

أما متغير العمر فكانت لصالح الفئة العمرية الذين هم (أقل من50 سنة) في النمط الديمقراطي- الاتوقراطي، والنمط ألتسيبي، ولصالح الفئة العمرية (50سنة فمل فوق) في النمط الديمقراطي والنمط الاتوقراطي.

أما متغير المركز الوظيفي كانت النتائج لصالح المدير في النمط الديمقراطي- الاتوقراطي ولصالح مدير عام في النمط الديمقراطي .

متغير الخبرة فكانت النتائج لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) في النمطين الديمقراطي- الاتوقراطي النمط التسيبي لصالح الفئة الذين خِبرتهم (أكثر من 15 سنة) في النمط الاتوقراطي

3) دراسة حمد(2003): ادارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيه.

وقد هدفت الدراسة الى الكشف عن كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات المدارس على كل مهمة من مهام عملهم الرسمية، والتعرف الى معدل الزمن اليومي لكل مهمة من المهام المنوطة بهم، وترتيب المديرين لأهمية الوقت، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين معدل الزمن اليومي ومعدل اهمية المهمة وفق درجة اعتقاد المديرين بأهميتها.

كشفت نتائج دراسته ان استجابات المديرين والمديرات اشارت الى انهم قضوا من الوقت ما بين (2.3%-13.8%) و(2.4%-14.6%)، كما كشفت استجابات المعلمين والمعلمات بأن مديري المدارس قضوا ما نسبته (2.2%- 13.6%) من كمية الوقت المصروف على مهامهم المنوطة بهم من مجموع وقت الدوام المدرسي الرسمي في انجاز المهام اليومية.

كما حصلت مهمة قيام المدير بالتدريس على(13.8%) والاجتماع مع المعلمين (8.3%) الترتيب الاول والثاني أي الاكثر اهمية. كما حصلت مهمة متابعة تنفيذ جدول الدروس الاسبوعي (2.5%) قبل الاخيرة ومهمة الطابور والانشطة الصباحية (2.3%) الاخيرة أي الأقل اهمية.

كما اشارت نتائج دراسته الى وجود تشابه في اسلوب ادارة الوقت لدى افراد عينة الدراسة من حيث المهام ونسبها المئوية.

4) دراس عبيدات(2003): الانماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية ادارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسته الى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الانماط الإدارية وفقا لنظرية الشبكة وفاعلية ادارة الوقت المدرسي من وجهة نظر المستجيبين، ودراسة اثر المتغيرات الخاصة بالمدراء كالجنس والمؤهل العلمي في فاعلية ادارة الوقت والانماط الإدارية وفق الشبكة، وقد خرجت

الدراسة بعدد من النتائج الهامة منها اشارتها الى اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بنمط قيادة الفريق قد حاز على اعلى نسبة وهي(37.5%) وتأكيدها على ان درجة فاعلية ادارة الوقت لدى المديرين والمديرات كانت جيدة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الانماط الإدارية وفق الشبكة وفاعلية ادارة الوقت، وكشفت أيضا عن وجود اثر لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي في متغير الانماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية.

5) دراسة غنيم (2006)، واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل لدى موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ومعرفة اثر المتغيرات الديموغرافية (العمر،الجنس، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المستوى الوظيفي) على ذلك بالإضافة إلى التأكد من مدى امتلاك الموظفين قدرات ومهارات إدارة الوقت وقناعتهم بقدرة إدارة الوقت على الحد من ضغوط العمل، وكانت عينة الدراسة مكونة من (120) موظف تشكل 30% من عينة الدراسة.

وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانة قام الباحث بتطويرها وتم تحليل البيانات إحصائياً وعرضها بواسطة برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن غالبية عينة الدراسة لديهم معرفة في موضوع إدارة الوقت ، هناك إجماع لدى عينة الدراسة على وجود ضغوط عمل في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). إن غالبية عينة الدراسة لديهم قناعة بأن إدارة الوقت بالشكل السليم هي السبب في تخفيف ضغوط العمل، وأيضا أظهرت عينة الدراسة اهتماما واضحا بموضوع إدارة الوقت وقناعتهم بأهميته الكبيرة.

أما أهم التوصيات فكانت التركيز من قبل إدارة الشركة على موضوع إدارة الوقت بما يكفل ربط هذا الموضوع بشكل سليم في موضوع ضغوط العمل للتمكن من الحد من الضغوط لدى الموظفين.

6) دراسة بدر (2007): واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، ودورها في تطوير أداء الموظفين، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين التنمية الإدارية وجودة الخدمات المقدمة للفئة المستهدفة، وكانت عينة الدراسة(220) من الموظفين الإداريين في المديريات والفئة المستفيدة من

خدمات الوزارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات الضفة الغربية وبين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة كما توصل الباحث إلى أن واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية كانت بدرجة متوسطة، أما الخدمات التي تقدمها الوزارة ومن وجهة نظر الفئة المستهدفة كانت بمستوى عالي، واهم التوصيات كالتالي: ضرورة اهتمام الوزارة بعملية التنمية الإدارية بشكل أفضل، وتعميم النتائج على وزارة الشؤون الإجتماعية وكافة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

7) دراسة(ديه،2011): العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام.

هدفت الدراسة إلى التعرف الى واقع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في وزارة الداخلية من خلال المجالات (دقة المعلومات، المرونة، الشمولية، وضوح المعلومات، التوقيت المناسب) والتعرف على واقع التنمية الإدارية في وزارة الداخلية من خلال(التخطيط للموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والقوانين والأنظمة، والمعتقدات(الثقافة والقيم)، والتدريب، وتقييم الأداء) ومعرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة، وكانت عينة الدراسة(265) من مدراء ورؤساء أقسام أظهرت الدراسة اهم النتائج فكانت: وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية، عملية تقييم الأداء غير فعالة وتفتقر الى التحديث والتطوير، مساهمة نظم المعلومات في اتخاذ القرار منخفضة، اما اهم التوصيات: تطوير وتحديث نظام المعلومات الإدارية في الوزارة، دعم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار باستخدام نظم المعلومات الإدارية إيلاء اهتمام أكبر بالتنمية الإدارية واستحداث دائرة مختصة بالتنمية الإدارية.

2.4.2 الدراسات العربية:

1) دراسة (ايوب، 2002): التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والتعرف على معوقات التنمية الإدارية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الإستبانة، وبلغت عينة الدراسة (150) فرد من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، أما نتائج الدراسة فأظهرت وجود علاقة ايجابية بين التنمية الإدارية وكل من الترقية الوظيفية والنقل الوظيفي بين القيادات

الإدارية كما اظهرت النتائج أيضا اعتماد شركات قطاع العام والخاص على أسلوب التدريب الإداري في تطوير المديرين، كما أظهرت أيضا أن التنمية تساهم في زيادة القدرات واكتساب مهارات جديدة، أما أهم التوصيات فكانت التنوع في استخدام أساليب التنمية الإدارية لتطوير المديرين، ضرورة الربط بين المشاركة ببرامج التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، تحقيق المشاركة الفعال في تنفيذ وتخطيط برامج التنمية الإدارية.

3.4.2 الدراسات الأجنبية:

1) **دراسة (Mike،1998): بعنوان" مدى كفاءة التنمية الإدارية في انجاز المهام والقواعد التنظيمية"**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة التنمية الإدارية في إنجاز المهام والقواعد التنظيمية، واستخدم الباحث الإستبانة، وكانت أهم النتائج في هذه الدراسة: تساعد التنمية الإدارية في جعل الأفراد اكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والمهام ووعي وإدراك أكبر في شغل وظائف قيادية أعلى وبالتالي إحداث تطوير لمساراتهم ألوظيفية، إن عملية التنمية الإدارية تساعد المنظمة على التلاؤم مع كل من المتغيرات البيئية والظروف الإقتصادية للأعمال وتلعب دوراً كبيراً في مساعدة الأفراد على بلوغ مسارات وظيفية متقدمة.

2) دراسة ديكر وآخرون،(Decker and Others, 2001) بعنوان" معلم الابتدائي يخطط للوقت: استعمال المعلم، واستيعاب ولي الامر"

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية استعمال معلمي المدارس الابتدائية لشكل محدد لتخطيط الوقت المتاح لهم، والكشف عن الكيفية التي يستعمل بها المعلمون مدة(30) دقيقة المخصصة للتخطيط، وقد اجريت الداراسة على عينة من (30) معلما من ست مدارس في المدينة في ولاية فرجينيا.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اختلاف واضح في العلاقة الإرتباطية ما بين تصورات المعلمين لاستعمال مدة تخطيط الوقت المتاح وتصورات ولي الامرعند مقارنتها التغيير في ترتيب ولي الامر لبنود الاستبيان، حيث كشفت عن عدم استيعاب ولي الامر لتخطيط الوقت المتاح للمعلمين، وكيفية استخدامه في الحقيقة، بعكس المعلم حيث استغل تخطيط وقته بطرق اختيارية ومرنة.

3) دراسة كون،(Coon.2002): دراسة ميدانية بعنوان" تحسين مهارات العمل التعاوني للطلاب بواسطة استخدام استراتيجيات ادارة الوقت".

وقد هدفت الدراسة الى اختبار مشكلة الضعف في مهارات العمل من خلال التركيز على مهارات ادارة الوقت، والموقف المختلف لجزء من الطلاب. كما هدفت أيضا الى مراجعة الاستراتيجيات المختلفة لتحسين تعلم الطلاب ونظرتهم الى انفسهم كمتعلمين، وتطوير اعلى لذاتهم.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن اربعة اسباب محتملة للضعف في مجال مهارات وضع العمل لدى الطلاب وجدولتهما على النحو التالي: مهارات ادارة الوقت الضعيفة، والنقص في تحمل المسؤولية ، والتخطيط الضعيف، والضعف في الحضور. كما اشارت نتائج استخدام الاستراتيجيات الجديدة لإدارة الوقت في مساهمتها الفاعلة في اصدار تعليمات مباشرة لتحسين مهارات وضع العمل، وأمر مباشر في مجال استعمال الوقت واستراتيجياته لتحسين مهارات ادارة الوقت.

كما كشفت نتائج البيانات الخاصة بالتطبيق اللاحق للاستراتيجيات الجديدة الى تخفيض مستوى الضعف في مهارات وضع العمل وبذل جهد قليل للحضور للعمل في الوقت المحدد، والتحضير لنشاطات اليوم. كما اشارت النتائج الى ظهور تحسن قليل في مسؤولية الطالب.

4) دراسة روبيرتسون وسميث (Robertson and Smyth.2004):بعنوان" العلاقة بين ادارة الوقت وتقدير الوقت".

وقد هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت وتقدير الوقت القبلي والبعدي للمدة التي يحتاجها اداء المدة المستقبلية.

وقد اشارت نتائج الدراسة لوضع(التوقع القبلي) الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة الوقت وتقدير الوقت، وقد سجلت لصالح المديرين الذين يعتبرون انفسهم جيدين في ادارة وقتهم حيث كانت توقعاتهم لمدة المهمة المستقبلية دقيقة. كما كشفت نتائج (التوقع البعدي) الى ميل المديرين الذين يعتبرون مديرون جيدون للوقت الى التقليل من تقدير مرور الوقت، كما اقترحت الدراسة الى ان الدافع الاستراتيجي مصمم لتعزيز الاحساس بالسيطرة بمرور الوقت والنتائج المناقشة للعلاقة بنظريات تقدير الوقت الموجودة.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هنالك تنوعاً في اهدافها ومنهجيتها، وادواتها، ونتائجها ويلاحظ ايضا ان معظم الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة من خلال علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى أو بشكل منفرد وفيما يلي عرض لبعضها:

اختلفت الدراسات في تناولها لإدارة الوقت، فمنها من تناولها بشكل منفرد **كدراسة حنا (1998)**، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

ومنها من تناولت إدارة الوقت وعلاقتها بمتغيرات أخرى **كدراسة غنيم (2006)**، واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، **ودراسة أبو زنط (2001)**، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين.

كما اختلفت الدراسات في تناولها لموضوع التنمية الإدارية فمنها من تناولت موضوع التنمية الإدارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، **كدراسة (بدر،2007)** واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). **ودراسة(ديه، 2011)** العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام. **ودراسة (ايوب، 2002)** التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، **ودراسة(Mike،1998)** مدى كفاءة التنمية الإدارية في انجاز المهام والقواعد التنظيمية.

ويلاحظ من خلال اطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على وجود علاقة طردية بين واقع والتنمية الإدارية والمتغيرات الأخرى ، كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية والتنمية الإدارية كدراسة (ديه،2011)، ودراسة (ايوب،2002) أظهرت ايضا وجود علاقة إيجابية بين التنمية الإدارية وكل من الترقية الوظيفية والنقل الوظيفي بين القيادات الإدارية، اما دراسة (بدر،2007) فأظهرت انه لا يوجد علاقة بين التنمية الإدارية وجودة الخدمة المقدمة في وزارة الشؤون الإجتماعية.

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 عينة الدراسة

3.3 وصف متغيرات افراد عينة الدراسة

4.3 صدق الاداة

5.3 ثبات الاداة

6.3 اجراءات الدراسة

7.3 المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

قام الباحث في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل وفقا للمنهج العلمي، من خلال تحديد عينة الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجـــراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجـــة البيانـــات المتعلقـــة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج في صورته لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

2.3 عينة الدراسة

تتمثل العينة الأصلية للدراسة من جميع موظفي وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، والبالغ عددهم(200) موظف وموظفة موزعين على النو التالي:

المحافظة	عدد الاستمارات
رام الله	170
القدس	17
اريحا	13

حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانة وقد تم الحصول على (179) استبانة بنسبة استرداد بلغت(90%).

3.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر ويظهر أن نسبة 1.1% ل 20 سنة فأقل، ونسبة 57.5% من 21-35 سنة، ونسبة 38% من 36-50 سنة، ونسبة 3.4%. ويبين متغير الجنس أن نسبة 47.5% للذكور، ونسبة 52.5% للإناث. ويبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ويظهر أن 9.5% لثانوية عامة فما دون، ونسبة 11.7% للدبلوم المتوسط، ونسبة 69.3% للبكالوريوس، ونسبة 4.5% للدبلوم العالي، في حين كانت نسبة 5% للماجستير. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 30.7% من 5سنوات فأقل، ونسبة 36.3% من 6-10 سنوات، ونسبة 19.6% من11-15 سنة، ونسبة 13.4% ل 16 سنة فأكثر. ويبين متغير المسمى الإداري أن نسبة 10.6% رئيس شعبة، ونسبة 39.7% رئيس قسم، ونسبة 11.7% مدير، ونسبة 38% لغير ذلك. ويبين متغير تلقي دورات تدريبية في إدارة الوقت أن نسبة 46.4% لنعم، ونسبة 53.6% للا.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	20 فأقل	2	1.1
	35-21 سنة	103	57.5
	50-36 سنة	68	38.0
	51 سنة فأكثر	6	3.4
الجنس	ذكر	85	47.5
	أنثى	94	52.5
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	17	9.5
	دبلوم متوسط	21	11.7
	بكالوريوس	124	69.3
	دبلوم عالي	8	4.5
	ماجستير	9	5.0
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	55	30.7
	من 6-10 سنوات	65	36.3
	من 11-15 سنة	35	19.6
	16 سنة فأكثر	24	13.4
المسمى الإداري	رئيس شعبة	19	10.6
	رئيس قسم	71	39.7
	مدير	21	11.7
	غير ذلك	68	38.0
هل تلقيت دورات تدريبية في إدارة الوقت	نعم	83	46.4
	لا	96	53.6

4.3 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين ابدوا بعض الملاحظات حولها، وتم توزيع العينة الاستطلاعية والخروج بالنتائج، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويـــدل علـــى أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.574**	0.000	4	0.685**	0.000	7	0.724**	0.000
2	0.508**	0.000	5	0.747**	0.000			
3	0.652**	0.000	6	0.702**	0.000			

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
8	0.364**	0.000	16	0.460**	0.000	24	0.538**	0.000
9	0.316**	0.000	17	0.380**	0.000	25	0.474**	0.000
10	0.444**	0.000	18	0.249**	0.001	26	0.508**	0.000
11	0.500**	0.000	19	0.538**	0.000	27	0.476**	0.000
12	0.531**	0.000	20	0.649**	0.000	28	0.535**	0.000
13	0.447**	0.000	21	0.545**	0.000	29	0.514**	0.000
14	0.390**	0.000	22	0.442**	0.000	30	0.599**	0.000
15	0.382**	0.000	23	0.513**	0.000	31	0.525**	0.000

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
32	0.579**	0.000	41	0.523**	0.000	50	0.671**	0.000
33	0.609**	0.000	42	0.670**	0.000	51	0.624**	0.000
34	0.380**	0.000	43	0.640**	0.000	52	0.674**	0.000
35	0.595**	0.000	44	0.621**	0.000	53	0.722**	0.000
36	0.256**	0.001	45	0.413**	0.000	54	0.682**	0.000
37	0.670**	0.000	46	0.419**	0.000	55	0.503**	0.000
38	0.325**	0.000	47	0.392**	0.000	56	0.564**	0.000
39	0.665**	0.000	48	0.557**	0.000			
40	0.578**	0.000	49	0.545**	0.000			

5.3 ثبات الاداة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية للاستمارة (0.86)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

جدول (5.3): يبين معامل الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	واقع إدارة الوقت	0.782
2	مضيعات الوقت	0.830
3	التنمية الإدارية	0.910
	الدرجة الكلية	0.869

6.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (179) استبانه.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاما معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج اسئلة الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " **إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).**

" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	للوقت اهمية جوهرية في عملي.	4.60	0.594	عالية
3	المحافظة على مواعيد العمل من أولوياتي في إدارة الوقت.	4.57	0.599	عالية
1	الوقت مورد كباقي موارد المؤسسة.	4.49	0.639	عالية
4	الموظف الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء اخر.	4.42	0.718	عالية
5	ألأداء الجيد هو اساس عملية إدارة الوقت.	4.37	0.669	عالية
7	أعتبر ان ادارة الوقت هي ادارة الذات.	4.37	0.726	عالية
6	الرغبة في توفير الوقت هي سر نجاح إدارة الوقت.	4.31	0.647	عالية
	الدرجة الكلية	4.4485	0.43303	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.44) وانحراف معياري (0.433) وهذا يدل على أن واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " للوقت اهمية جوهرية في عملي " على أعلى متوسط حسابي (4.60)، يليها فقرة " المحافظة على مواعيد العمل من أولوياتي في إدارة الوقت " بمتوسط حسابي (4.57). وحصلت الفقرة " الرغبة في توفير الوقت هي سر نجاح إدارة الوقت " على أقل متوسط حسابي (4.31)، يليها الفقرة " أعتبر ان ادارة الوقت هي ادارة الذات " والفقرة " ألأداء الجيد هو اساس عملية إدارة الوقت " بمتوسط حسابي (4.37).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مضيعة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	سوء التخطيط للعمل من الامور التي تضيع الوقت.	4.47	0.781	عالية
11	سوء تنظيم العمل من ألأمور التي تضيع الوقت.	4.41	0.536	عالية
13	عدم الالتزام بمواعيد العمل من ألأمور التي تضيع الوقت.	4.36	0.783	عالية
21	عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية من الامور التي تعمل على تضييع الوقت.	4.36	0.700	عالية
12	عدم تفويض الصلاحيات يتسبب في تضييع الوقت.	4.32	0.622	عالية
22	التردد في إتخاذ القرارات تعمل على تضييع الوقت.	4.30	0.644	عالية
10	عدم تحديد ألأولويات للأهداف الموضوعة يعمل على تضييع الوقت.	4.26	0.794	عالية

26	سوء استخدام التكنولوجيا يتسبب في ضياع الوقت.	4.26	0.901	عالية
27	عدم تزويد المرؤوسين بالمعلومات الضرورية يؤدي الى تضييع الوقت .	4.26	0.656	عالية
25	إتخاذ قرارات متسرعة يؤدي الى تضييع الوقت.	4.23	0.765	عالية
24	المعلومات غير الدقيقة تعمل على تضييع الوقت.	4.22	0.884	عالية
28	عدم وضوح نظام ألاتصالات من ألأمور التي تضيع الوقت.	4.21	0.701	عالية
30	عدم وضوح المعايير المستخدمة في عملية الرقابة تعمل على إضاعة الوقت.	4.18	0.730	عالية
15	سوء ترتيب ألأوراق في الملفات من الامور التي تضيع الوقت.	4.16	0.925	عالية
29	تعدد مستويات الرقابة دون مبرر تعمل على تضييع الوقت.	4.12	0.774	عالية
20	ضعف الحفز ألإنساني لدى العاملين يعمل على تضييع الوقت.	4.08	0.905	عالية
19	ضعف المشاركة في إتخاذ القرار من ألأمور التي تعمل على تضييع الوقت.	4.07	0.807	عالية
31	عدم إستخدام أدوات رقابية حديثة من ألأمور التي تعمل على تضييع الوقت.	4.00	0.918	عالية
23	تأجيل القرارات الصعبة من الامور التي تضيع الوقت.	3.98	0.933	عالية
18	إستخدام سياسة الباب المفتوح تعمل على تضييع الوقت.	3.41	1.179	متوسطة
17	عدم إستخدام مفكرة الجيب يتسبب في ضياع الوقت.	3.34	1.006	متوسطة
9	المؤسسة التي أعمل بها حاليا لا تتضمن وجود أهداف ذات جداول زمنية محددة لتحقيقها .	3.29	1.088	متوسطة
16	يتم عقد اجتماعات في مؤسستي لا مبرر لها ولا فائدة منها.	3.07	1.294	متوسطة
14	المهام الموكلة لي غير واضحة.	2.79	1.245	متوسطة
الدرجة الكلية		4.0070	0.39609	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.00) وانحراف معياري (0.396) وهذا يدل على أن واقع مضيعة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (19) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " سوء التخطيط للعمل من الامور التي تضيع الوقت " على أعلى

متوسط حسابي (4.47)، يليها فقرة " سوء تنظيم العمل من ألأمور التي تضيع الوقت " بمتوسط حسابي (4.41). وحصلت الفقرة " المهام الموكلة لي غير واضحة " على أقل متوسط حسابي (2.79)، يليها الفقرة " يتم عقد اجتماعات في مؤسستي لا مبرر لها ولا فائدة منها " بمتوسط حسابي (3.07).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استمارة واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال	4.2439	0.59289	عالية
4	مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات	4.1858	0.57821	عالية
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	4.1713	0.62746	عالية
6	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	4.1006	0.66183	عالية
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	4.0074	0.60166	عالية
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	3.7318	0.48865	عالية
	الدرجة الكلية	4.0070	0.39609	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع مضيعة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.00) وانحراف معياري (0.396) وهذا يدل على أن واقع مضيعة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جاءت بدرجة عالية. ولقد حصل المحور مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال على أعلى متوسط حسابي يليه محور مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات، ويليه محور مضيعات الوقت المتعلقة

بالتوجيه، ومن ثم مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة، يليه محور مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، ومن ثم محور مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
46	التدريب يعمل على تطوير مهارات التنمية الإدارية	4.34	0.696	عالية
36	تنمية الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يساعد في تحقيق التنمية الإدارية.	4.27	0.658	عالية
47	التدريب أداة لزيادة الكفاءة.	4.27	0.739	عالية
38	وعي الموظفين بأهمية الوقت يساهم في تحقيق التنمية الإدارية.	4.25	0.790	عالية
45	التدريب يساهم في زيادة الدافعية لدى العاملين.	4.20	0.745	عالية
49	التدريب يعمل على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين.	3.98	0.951	عالية
34	زيادة الولاء للوزارة يسهم في تحقيق التنمية الإدارية.	3.91	0.996	عالية
55	زيادة ألإعتماد على تكنولوجيا الاتصال تخفف من إجراءات العمل.	3.84	0.949	عالية
35	يتسم سير إجراءات العمل بالتنمية الإدارية.	3.74	0.972	عالية
32	يتعاون العاملون ضمن فرق عمل متخصصة.	3.60	1.047	متوسطة
37	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في الوزارة.	3.57	1.044	متوسطة
40	يفوض الرؤساء بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	3.54	0.996	متوسطة
39	ألأسلوب الإداري المطبق في وزارة الشؤون الإجتماعية ينسجم مع البيئة الفلسطينية.	3.53	0.973	متوسطة
33	العلاقة بين المسئولين والمرؤوسين في الوزارة مؤشر على التنمية الإدارية.	3.51	1.119	متوسطة
48	البرامج التدريبية تلبي احتياجات العاملين.	3.45	1.209	متوسطة
42	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة واضحة .	3.42	1.043	متوسطة

44	يوجد مرونة في التعامل مع المرؤوسين.	3.39	1.072	متوسطة
50	تُحدد مهام العمل بناءً على الوصف الوظيفي للوظيفة.	3.31	1.177	متوسطة
41	يطبق نظام أللامركزية في الوزارة.	3.22	1.098	متوسطة
51	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي المعمول به في الوزارة.	3.11	1.131	متوسطة
53	وضوح خطوط ألاتصال بين الدوائر والأقسام.	3.11	1.131	متوسطة
43	يشارك الموظفون في إتخاذ القرارات التي تخص مهامهم.	3.08	1.168	متوسطة
56	لا يوجد إزدواجية في نطاق ألإشراف في الوزارة.	3.07	1.011	متوسطة
54	تتسم ألإجراءات المعمول بها في الوزارة بالبساطة.	3.05	1.077	متوسطة
52	خطوط السلطة ومستوياتها محددة وواضحة.	3.02	1.054	متوسطة
الدرجة الكلية		3.5911	0.56658	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.591) وانحراف معياري (0.566) وهذا يدل على أن إد واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (9) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(16) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " التدريب يعمل على تطوير مهارات التنمية الإدارية " على أعلى متوسط حسابي (4.34)، يليها فقرة " تنمية الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يساعد فـــي تحقيـــق التنمية الإدارية " والفقرة " التدريب أداة لزيادة الكفاءة " بمتوسط حسابي (4.27). وحصلت الفقرة " خطوط السلطة ومستوياتها محددة وواضحة " على أقل متوسط حسابي (3.02)، يليها الفقرة " تتسم ألإجراءات المعمول بها في الوزارة بالبساطة " بمتوسط حسابي (3.05).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استمارة واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تطوير المديرين والعاملين	4.0480	0.64698	عالية
1	العقيدة التنظيمية	3.8348	0.63470	عالية
2	النظرية الإدارية	3.4283	0.79105	متوسطة
6	تطوير اجراءات العمل	3.3203	0.77198	متوسطة
3	تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	3.2961	0.89099	متوسطة
5	تطوير الهياكل التنظيمية	3.1397	0.92030	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5911	0.56658	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.591) وانحراف معياري (0.566) وهذا يدل على أن واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

جاءت بدرجة متوسطة. ولقد حصل المحور تطوير المديرين والعاملين على أعلى متوسط حسابي يليه محور العقيدة التنظيمية، ويليه محور النظرية الإدارية، ومن ثم تطوير اجراءات العمل، يليه محور تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، ومن ثم محور تطوير الهياكل التنظيمية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

4.2.5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الإداري ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت ووعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	17	4.3109	0.37196
دبلوم متوسط	21	4.3333	0.40490
بكالوريوس	124	4.4585	0.45075
دبلوم عالي	8	4.6071	0.34784
ماجستير	9	4.6984	0.28966

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) عدم وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية(القدس ، رام الله ، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.376	4	0.344	1.871	0.118
داخل المجموعات	32.002	174	0.184		
المجموع	33.378	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.871) ومستوى الدلالة (0.118) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	55	4.5532	0.42862
من 6-10 سنوات	65	4.3121	0.48108
من 11-15 سنة	35	4.4939	0.33475
16 سنة فأكثر	24	4.5119	0.35224

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.982	3	0.661	3.682	0.013
داخل المجموعات	31.396	175	0.179		
المجموع	33.378	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(3.682) ومستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. حيث كانت الفروق بين (5 سنوات فأقل) و(من 6-10 سنوات) لصالح (5 سنوات فأقل)، وبين (من 11-15 سنة) و(من 6-10 سنوات) لصالح (من 11-15 سنة)، وبين (16 سنة فأكثر) و(من 6-10 سنوات) لصالح (16 سنة فأكثر). والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	0.24116*	0.002
	من 11-15 سنة	0.05937	0.518
	16 سنة فأكثر	0.04134	0.690
من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	-0.24116-*	0.002
	من 11-15 سنة	-0.18179-*	0.042
	16 سنة فأكثر	-0.19982-*	0.050
من 11-15 سنة	5 سنوات فأقل	-0.05937-	0.518
	من 6-10 سنوات	0.18179*	0.042
	16 سنة فأكثر	-0.01803-	0.873
16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	-0.04134-	0.690
	من 6-10 سنوات	0.19982*	0.050
	من 11-15 سنة	0.01803	0.873

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري"

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). يعزى لمتغير المسمى الإداري

المسمى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس شعبة	19	4.4737	0.26960
رئيس قسم	71	4.4266	0.41789
مدير	21	4.4830	0.46396
غير ذلك	68	4.4538	0.48047

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) عدم وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

تعزى لمتغير المسمى الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التبـــاين الأحـــادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.073	3	0.024	0.128	0.943
داخل المجموعات	33.305	175	0.190		
المجموع	33.378	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.128) ومستوى الدلالة (0.943) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو

واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الإداري ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).
تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العقيدة التنظيمية	ثانوية عامة فما دون	17	3.9328	0.62089
	دبلوم متوسط	21	3.7279	0.92019
	بكالوريوس	124	3.8548	0.56851
	دبلوم عالي	8	3.8036	0.34941
	ماجستير	9	3.6508	0.95059
النظرية الإدراية	ثانوية عامة فما دون	17	3.3725	0.53855
	دبلوم متوسط	21	3.5079	0.79316
	بكالوريوس	124	3.4328	0.84795
	دبلوم عالي	8	3.5417	0.64087

	ماجستير	9	3.1852	0.50308
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	ثانوية عامة فما دون	17	3.3137	1.02382
	دبلوم متوسط	21	3.6032	0.88581
	بكالوريوس	124	3.2796	0.86421
	دبلوم عالي	8	3.7500	0.38832
	ماجستير	9	2.3704	0.75359
تطوير المديرين والعاملين	ثانوية عامة فما دون	17	4.1647	0.56230
	دبلوم متوسط	21	4.1238	0.95389
	بكالوريوس	124	3.9903	0.59639
	دبلوم عالي	8	4.4250	0.42003
	ماجستير	9	4.1111	0.73560
تطوير الهياكل التنظيمية	ثانوية عامة فما دون	17	3.2059	0.73013
	دبلوم متوسط	21	3.3095	0.97437
	بكالوريوس	124	3.1290	0.92475
	دبلوم عالي	8	3.6563	0.18601
	ماجستير	9	2.3056	1.04416
تطوير اجراءات العمل	ثانوية عامة فما دون	17	3.8039	0.90568
	دبلوم متوسط	21	3.3651	0.82936
	بكالوريوس	124	3.3199	0.68984
	دبلوم عالي	8	3.1667	0.61721
	ماجستير	9	2.4444	0.92796
الدرجة الكلية	ثانوية عامة فما دون	17	3.7059	0.52573
	دبلوم متوسط	21	3.6552	0.80811
	بكالوريوس	124	3.5819	0.53297
	دبلوم عالي	8	3.7900	0.26252
	ماجستير	9	3.1733	0.50359

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) عدم وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العقيدة التنظيمية	بين المجموعات	0.766	4	0.191	0.469	0.758
	داخل المجموعات	70.941	174	0.408		
	المجموع	71.707	178			

النظرية الإدراية	بين المجموعات	0.823	4	0.206	0.324	0.862
	داخل المجموعات	110.562	174	0.635		
	المجموع	111.385	178			
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	بين المجموعات	11.380	4	2.845	3.810	0.005
	داخل المجموعات	129.927	174	0.747		
	المجموع	141.307	178			
تطوير المديرين والعاملين	بين المجموعات	1.938	4	0.484	1.161	0.330
	داخل المجموعات	72.569	174	0.417		
	المجموع	74.507	178			
تطوير الهياكل التنظيمية	بين المجموعات	9.091	4	2.273	2.791	0.028
	داخل المجموعات	141.667	174	0.814		
	المجموع	150.758	178			
تطوير اجراءات العمل	بين المجموعات	11.111	4	2.778	5.089	0.001
	داخل المجموعات	94.970	174	0.546		
	المجموع	106.081	178			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.208	4	0.552	1.748	0.141
	داخل المجموعات	54.933	174	0.316		
	المجموع	57.141	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.748) ومستوى الدلالة (0.141) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى. ولكن تبين وجود فروق في محور **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح** ومحور تطوير الهياكل التنظيمية ومحور تطوير إجراءات العمل، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأقل. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	-0.28945-	0.306
		بكالوريوس	0.03416	0.879
		دبلوم عالي	-0.43627-	0.241
		ماجستير	0.94336*	0.009
	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	0.28945	0.306
		بكالوريوس	0.32360	0.114
		دبلوم عالي	-0.14683-	0.683
		ماجستير	1.23280*	0.000
	بكالوريوس	ثانوية عامة فما دون	-0.03416-	0.879
		دبلوم متوسط	-0.32360-	0.114
		دبلوم عالي	-0.47043-	0.137
		ماجستير	0.90920*	0.003
	دبلوم عالي	ثانوية عامة فما دون	0.43627	0.241
		دبلوم متوسط	0.14683	0.683
		بكالوريوس	0.47043	0.137
		ماجستير	1.37963*	0.001
	ماجستير	ثانوية عامة فما دون	-0.94336-*	0.009
		دبلوم متوسط	-1.23280-*	0.000
		بكالوريوس	-0.90920-*	0.003
		دبلوم عالي	-1.37963-*	0.001
تطوير الهياكل التنظيمية	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	-0.10364-	0.725
		بكالوريوس	0.07685	0.742
		دبلوم عالي	-0.45037-	0.246
		ماجستير	0.90033*	0.017
	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	0.10364	0.725
		بكالوريوس	0.18049	0.398
		دبلوم عالي	-0.34673-	0.356
		ماجستير	1.00397*	0.006
	بكالوريوس	ثانوية عامة فما دون	-0.07685-	0.742
		دبلوم متوسط	-0.18049-	0.398
		دبلوم عالي	-0.52722-	0.111
		ماجستير	0.82348*	0.009
	دبلوم عالي	ثانوية عامة فما دون	0.45037	0.246
		دبلوم متوسط	0.34673	0.356
		بكالوريوس	0.52722	0.111
		ماجستير	1.35069*	0.002
	ماجستير	ثانوية عامة فما دون	-0.90033-*	0.017
		دبلوم متوسط	-1.00397-*	0.006
		بكالوريوس	-0.82348-*	0.009

		دبلوم عالي	-1.35069-*	0.002
تطوير اجراءات العمل	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	0.43884	0.070
		بكالوريوس	0.48403*	0.012
		دبلوم عالي	0.63725*	0.046
		ماجستير	1.35948*	0.000
	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	-0.43884-	0.070
		بكالوريوس	0.04519	0.796
		دبلوم عالي	0.19841	0.519
		ماجستير	0.92063*	0.002
	بكالوريوس	ثانوية عامة فما دون	-0.48403-*	0.012
		دبلوم متوسط	-0.04519-	0.796
		دبلوم عالي	0.15323	0.570
		ماجستير	0.87545*	0.001
	دبلوم عالي	ثانوية عامة فما دون	-0.63725-*	0.046
		دبلوم متوسط	-0.19841-	0.519
		بكالوريوس	-0.15323-	0.570
		ماجستير	0.72222*	0.046
	ماجستير	ثانوية عامة فما دون	-1.35948-*	0.000
		دبلوم متوسط	-0.92063-*	0.002
		بكالوريوس	-0.87545-*	0.001
		دبلوم عالي	-0.72222-*	0.046

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العقيدة التنظيمية	5 سنوات فأقل	55	3.8623	0.54152
	من 6-10 سنوات	65	3.9363	0.59710
	من 11-15 سنة	35	3.7429	0.58983
	16 سنة فأكثر	24	3.6310	0.91417
النظرية الإدارية	5 سنوات فأقل	55	3.6061	0.77802
	من 6-10 سنوات	65	3.4769	0.70457

	من 11-15 سنة	35	3.3048	0.78537
	16 سنة فأكثر	24	3.0694	0.94270
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	5 سنوات فأقل	55	3.5152	0.87916
	من 6-10 سنوات	65	3.3590	0.85454
	من 11-15 سنة	35	3.0952	0.92380
	16 سنة فأكثر	24	2.9167	0.83550
تطوير المديرين والعاملين	5 سنوات فأقل	55	4.1200	0.68270
	من 6-10 سنوات	65	3.9969	0.51416
	من 11-15 سنة	35	4.0514	0.61614
	16 سنة فأكثر	24	4.0167	0.90969
تطوير الهياكل التنظيمية	5 سنوات فأقل	55	3.1364	0.99863
	من 6-10 سنوات	65	3.1923	0.84868
	من 11-15 سنة	35	3.1286	0.96324
	16 سنة فأكثر	24	3.0208	0.90264
تطوير اجراءات العمل	5 سنوات فأقل	55	3.3758	0.67603
	من 6-10 سنوات	65	3.3897	0.86114
	من 11-15 سنة	35	3.2857	0.77182
	16 سنة فأكثر	24	3.0556	0.70654
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	55	3.6669	0.53974
	من 6-10 سنوات	65	3.6394	0.49048
	من 11-15 سنة	35	3.5211	0.57325
	16 سنة فأكثر	24	3.3883	0.75798

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) عدم وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العقيدة التنظيمية	بين المجموعات	2.004	3	0.668	1.677	0.174
	داخل المجموعات	69.702	175	0.398		
	المجموع	71.707	178			
النظرية الإدراية	بين المجموعات	5.516	3	1.839	3.040	0.030
	داخل المجموعات	105.869	175	0.605		
	المجموع	111.385	178			

تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	بين المجموعات	7.763	3	2.588	3.391	0.019
	داخل المجموعات	133.544	175	0.763		
	المجموع	141.307	178			
تطوير المديرين والعاملين	بين المجموعات	0.479	3	0.160	0.377	0.770
	داخل المجموعات	74.028	175	0.423		
	المجموع	74.507	178			
تطوير الهياكل التنظيمية	بين المجموعات	0.524	3	0.175	0.203	0.894
	داخل المجموعات	150.234	175	0.858		
	المجموع	150.758	178			
تطوير اجراءات العمل	بين المجموعات	2.207	3	0.736	1.239	0.297
	داخل المجموعات	103.874	175	0.594		
	المجموع	106.081	178			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.626	3	0.542	1.708	0.167
	داخل المجموعات	55.515	175	0.317		
	المجموع	57.141	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.708) ومستوى الدلالة (0.167) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. ولكن تبين وجود فروق في محور النظرية الإدارية ومحور **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وكانت الفروق لصالح السنوات الخبرة الأقل.** والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

المحور	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النظرية الإدارية	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	0.12914	0.366
		من 11-15 سنة	0.30130	0.075
		16 سنة فأكثر	0.53662*	0.005
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	-0.12914-	0.366
		من 11-15 سنة	0.17216	0.293
		16 سنة فأكثر	0.40748*	0.030

	من 11-15 سنة	5 سنوات فأقل	-0.30130-	0.075
		من 6-10 سنوات	-0.17216-	0.293
		16 سنة فأكثر	0.23532	0.255
	16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	-0.53662-*	0.005
		من 6-10 سنوات	-0.40748-*	0.030
		من 11-15 سنة	-0.23532-	0.255
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	0.15618	0.330
		من 11-15 سنة	0.41991*	0.027
		16 سنة فأكثر	0.59848*	0.006
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	-0.15618-	0.330
		من 11-15 سنة	0.26374	0.152
		16 سنة فأكثر	0.44231*	0.035
	من 11-15 سنة	5 سنوات فأقل	-0.41991-*	0.027
		من 6-10 سنوات	-0.26374-	0.152
		16 سنة فأكثر	0.17857	0.442
	16 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل	-0.59848-*	0.006
		من 6-10 سنوات	-0.44231-*	0.035
		من 11-15 سنة	-0.17857-	0.442

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري"

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). يعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يعزى لمتغير المسمى الإداري.

المحور	المسمى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العقيدة التنظيمية	رئيس شعبة	19	3.8421	0.79096
	رئيس قسم	71	3.9175	0.57329
	مدير	21	3.5238	0.86465
	غير ذلك	68	3.8424	0.54588
النظرية الادارية	رئيس شعبة	19	3.3509	0.63317

	رئيس قسم	71	3.4131	0.85350
	مدير	21	3.0635	0.95812
	غير ذلك	68	3.5784	0.67315
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	رئيس شعبة	19	3.1404	0.95785
	رئيس قسم	71	3.2066	0.87897
	مدير	21	2.9683	0.89384
	غير ذلك	68	3.5343	0.84276
تطوير المديرين والعاملين	رئيس شعبة	19	3.9368	0.70570
	رئيس قسم	71	3.9239	0.68483
	مدير	21	3.8667	0.73847
	غير ذلك	68	4.2647	.049769
تطوير الهياكل التنظيمية	رئيس شعبة	19	3.0395	1.01469
	رئيس قسم	71	3.1197	0.90816
	مدير	21	3.0000	1.10680
	غير ذلك	68	3.2316	0.85335
تطوير اجراءات العمل	رئيس شعبة	19	3.4035	0.97865
	رئيس قسم	71	3.3005	0.74142
	مدير	21	2.9524	0.92066
	غير ذلك	68	3.4314	0.66432
الدرجة الكلية	رئيس شعبة	19	3.5368	0.65065
	رئيس قسم	71	3.5713	0.57966
	مدير	21	3.3181	0.75201
	غير ذلك	68	3.7112	0.42427

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهره بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

تعزى لمتغير المسمى الإداري، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التبـــاين الأحـــادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول(20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العقيدة التنظيمية	بين المجموعات	2.522	3	0.841	2.126	0.099
	داخل المجموعات	69.185	175	0.395		

	المجموع	71.707	178			
النظرية الإدراية	بين المجموعات	4.458	3	1.486	2.432	0.067
	داخل المجموعات	106.928	175	0.611		
	المجموع	111.385	178			
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	بين المجموعات	7.146	3	2.382	3.107	0.028
	داخل المجموعات	134.161	175	0.767		
	المجموع	141.307	178			
تطوير المديرين والعاملين	بين المجموعات	5.211	3	1.737	4.387	0.005
	داخل المجموعات	69.295	175	0.396		
	المجموع	74.507	178			
تطوير الهياكل التنظيمية	بين المجموعات	1.204	3	0.401	0.469	0.704
	داخل المجموعات	149.555	175	0.855		
	المجموع	150.758	178			
تطوير اجراءات العمل	بين المجموعات	3.841	3	1.280	2.192	0.091
	داخل المجموعات	102.240	175	0.584		
	المجموع	106.081	178			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.629	3	0.876	2.814	0.041
	داخل المجموعات	54.511	175	0.311		
	المجموع	57.141	178			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.814) ومستوى الدلالة (0.041) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير المسمى الإداري، وكذلك محور **تطوير القوانين والأنظمة واللوائح** ومحور تطوير **المديرين والعاملين** ،وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وكانت الفروق لصالح غير ذلك. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الاداري.

المحور	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	رئيس شعبة	رئيس قسم	-0.06622-	0.770
		مدير	0.17210	0.536
		غير ذلك	-0.39396-	0.085
	رئيس قسم	رئيس شعبة	0.06622	0.770
		مدير	0.23832	0.275
		غير ذلك	-0.32774-*	0.029
	مدير	رئيس شعبة	-0.17210-	0.536
		رئيس قسم	-0.23832-	0.275
		غير ذلك	-0.56606-*	0.010
	غير ذلك	رئيس شعبة	0.39396	0.085
		رئيس قسم	0.32774*	0.029
		مدير	0.56606*	0.010
تطوير المديرين والعاملين	رئيس شعبة	رئيس قسم	0.01290	0.937
		مدير	0.07018	0.725
		غير ذلك	-0.32786-*	0.046
	رئيس قسم	رئيس شعبة	-0.01290-	0.937
		مدير	0.05728	0.714
		غير ذلك	-0.34076-*	0.002
	مدير	رئيس شعبة	-0.07018-	0.725
		رئيس قسم	-0.05728-	0.714
		غير ذلك	-0.39804-*	0.012
	غير ذلك	رئيس شعبة	0.32786*	0.046
		رئيس قسم	0.34076*	0.002
		مدير	0.39804*	0.012
الدرجة الكلية	رئيس شعبة	رئيس قسم	-0.03443-	0.812
		مدير	0.21875	0.217
		غير ذلك	-0.17433-	0.230
	رئيس قسم	رئيس شعبة	0.03443	0.812
		مدير	0.25317	0.070
		غير ذلك	-0.13991-	0.141
	مدير	رئيس شعبة	-0.21875-	0.217
		رئيس قسم	-0.25317-	0.070
		غير ذلك	-0.39308-*	0.005
	غير ذلك	رئيس شعبة	0.17433	0.230
		رئيس قسم	0.13991	0.141
		مدير	0.39308*	0.005

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد علاقة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية والنظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية والنظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

وبذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون(ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (22.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
واقع إدارة الوقت	العقيدة التنظيمية	0.121	0.106
	والنظرية الإدارية	0.082	0.276

	تطوير القوانين والأنظمة واللوائح	0.028	0.714
	تطوير وتنمية المديرين	0.289	*0.000
	تطوير الهياكل التنظيمية	0.023	0.758
	تطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل	0.022	0.766
	الدرجة الكلية للتنمية الإدارية	0.076	0.133

يلاحظ من الجدول (22.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية(0.076)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.133) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لذا يتم قبول الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). ولكن تبين أنه يوجد علاقة بين إدارة الوقت وتطوير وتنمية المديرين، أي أنه كلما زاد عمل تطوير وتنمية المديرين زاد واقع إدارة الوقت في المؤسسة.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية

المديرين) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

وبذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون(ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (23.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

المتغيرات		قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
العقيدة التنظيمية	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0.025	0.740
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0.092-	0.220
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	0.010-	0.889
	مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات	0.122	0.103
	مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال	0.130	0.082
	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	0.049	0.512
	الدرجة الكلية لمضيعات الوقت	0.029	0.698
تطوير وتنمية المديرين	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0.090	0.233
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0.029	0.704
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	0.128	*0.049
	مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات	0.086	0.254

	مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال	0.071	0.346
	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	0.153	*0.041
	الدرجة الكلية لمضيعات الوقت	0.124	0.098
الدرجة الكلية للتنمية الإدارية	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0.055-	0.461
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0.111-	0.139
	مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه	0.061-	0.414
	مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات	0.013-	0.858
	مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال	0.017	0.826
	مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة	0.091	0.225
	الدرجة الكلية لمضيعات الوقت	0.049-	0.511

يلاحظ من الجدول (23.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية(0.049)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.511) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لذا يتم قبول الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين) في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) ولكن تبين وجود علاقة بين تطوير وتنمية المديرين وبين مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والرقابة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

3.5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الذي ينص على:

ما علاقة إدارة الوقت بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تجزئته إلى ثلاثة أسئلة شكّلت مجالات الدراسة وهي (واقع إدارة الوقت، و مضيعات الوقت التي تتعلق (بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات ، والاتصال، والرقابة) ، والتنمية الإدارية و تتضمن عناصر مثل (العقيدة التنظيمية، النظرية الإدارية، تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، تطوير المديرين والعاملين، تطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات العمل) .

من هنا سيتناول الباحث الإجابة عن هذه السؤال وفق المجالات على النحو الآتي:

1- ما واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) ؟

يتضح من نتائج التحليل أن الدرجة الكلية لمجال واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) بلغت (4.44) وهو متوسط حسابي عالي , من هنا يمكن القول أن واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط

الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). يبلغ درجة كبيرة جداً عند العاملين في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).

وكان من أهم البنود التي يتضمنها هذا المجال والتي حصلت على أعلى درجات الموافقة هي الأهمية الجوهرية للوقت في العمل، والمحافظة على مواعيد العمل من الأولويات عند الموظف و وإعتبار الوقت مورد من موارد المؤسسة، وأن الالتزام بإدارة الوقت تعني إدارة كل شيء بالنسبة للموظف، وإدارة الوقت هي إدارة للذات، وأن الأداء الجيد هو أساس عملية إدارة الوقت، وأن سر النجاح عند الفرد يكمن في نجاح إدارة الوقت.

ويرى الباحث أن هناك ضرورة كبيرة لعملية إدارة الوقت عند موظفي المؤسسة وذلك من أجل تسهيل إدارة أعمالها ، ورفع الطاقة الانتاجية للموظفين ، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة .

2- ما واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). من حيث تلك المضيعات المتعلقة (بالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والاتصال والرقابة)؟

تبين من نتائج التحليل أن واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من حيث تلك المضيعات المتعلقة (بالتخطيط و والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والاتصال والرقابة) قد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.00) وهذا يدل على نسبة موافقةً كبيرةً نحو الأسئلة المتعلقة بهذا المجال ، حيث تبين أنه يمكن أن يتم تقييم واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من حيث تلك المضيعات المتعلقة (بالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والاتصال والرقابة) بصورة كبيرة جداً .

وكان من أكثر الفقرات التي حصلت على أعلى درجات الموافقة والتي تتعلق بأسباب مضيعات الوقت هي سوء التخطيط في العمل، سوء تنظيمه وعدم الالتزام بمواعيد العمل، عدم تفويض الصلاحيات للموظفين، ضعف الحفز الإنساني لدى العاملين والتردد في اتخاذ القرارات، عدم تزويد المرؤوسين بالمعلومات الضرورية، عدم تحديد الأولويات للأهداف الموضوعية، سوء استخدام التقنيات المتوفرة، سوء ترتيب الأوراق في الملفات مما ينتج صعوبة الوصول إليها ، واتخاذ القرارات المتسرعة.

ويرى الباحث وكنتيجة لنتائج هذا المجال ضرورة قيام المسؤولين بالتخطيط للعمل وإتقان تنظيمه وضرورة التزام الموظفين بمواعيد العمل كأولوية لنجاحه، والعمل على إعطاء القدر الكافي من

الصلاحيات للموظفين، وتسهيل حصولهم على المعلومات الخاصة بالعمل بسهولة، وتحديد الأولويات لتطبيق الأهداف، وإتقان استخدام التقنيات الحديثة المتوفرة وتوفير ما يلزم منها وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة المادية ، والأرشفة الجيدة وحوسبتها كذلك التأني في اتخاذ القرارات.

3- ما واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من حيث (العقيدة التنظيمية، النظرية الإدارية، تطوير القوانين والأنظمة واللوائح، تطوير المديرين والعاملين وتطوير الهياكل التنظيمية و تطوير إجراءات العمل) ؟

أشارت نتائج التحليل أن درجة مجال واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من حيث (العقيدة التنظيمية، النظرية الإدارية، تطوير القوانين والأنظمة واللوائح وتطوير المديرين والعاملين، تطوير الهياكل التنظيمية وتطوير إجراءات العمل) بلغت (3.59) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بهذه الدرجة.

وكان من أهم البنود التي يتضمنها هذا المجال هي أهمية التدريب لتطوير المهارات وزيادة الكفاءات، وتنمية الشعور بالمسؤولية، ووعي الموظفين لأهمية الوقت، وأهمية التدريب لزيادة الدافعية نحو العمل.

ويرى الباحث أنه يجب أن يتم تكثيف الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات والاجتماعات المتعلقة بأهمية الوقت وتنمية الجانب المهني للموظفين لما لها من أهمية كبيرة تنعكس ايجابياً على المستخدمين في المؤسسة وذلك لمصلحة العمل، حيث ان التنمية الإدارية تأتي من خلال التدريب المتواصل للمديرين والموظفين على حدٍ سواء.

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

لجأ الباحث إلى تفسير فرضيات الدراسة تبعاً لمجالاتها على النحو التالي :

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:-

التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الإداري).

أظهرت النتائج في الجداول (7.4، 9.4، 11.4) أن مستوى الدلالة لواقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) بالنسبة للمؤهل العلمي و المسمى الإداري هي على التوالي (0.118، 0.892) وكانت القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية بالنسبة للمؤهل العلمي وبالتالي يستنتج الباحث صحة الفرضية وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من حيث واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والمسمى الإداري) اما بالنسبة لمجال سنوات الخبرة فكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.0113) أي عدم صحة الفرضية و وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي ترفض الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف بالرغم من الاختلاف في المؤهل العلمي الذي يملكه ومسماه الإداري يتعامل مع إدارة الوقت في مؤسسة العمل من حيث إدراك أهميته والمحافظة على أوقات الدوام الذي تلزمه المؤسسة بها، اما بالنسبة لمجال سنوات الخبر فكان هنالك فروق في إجابات المبحوثين ويرجع ذلك الى اختلاف الادراك لاهمية ادارة الوقت من قبل المبحوثين لاختلاف سنوات خبرتهم حيث ان الموظفين اصحاب الخبرة الاكبر لديهم ادراك لأهمية الوقت اكثر من الأخرين.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الإداري) .

أظهرت النتائج في الجداول (14.4، 17.4، 20.4) أن مستوى الدلالة لواقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير(المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) هو على التوالي (0.141، 0.167) وكانت القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية بالنسبة للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وبالتالي يستنتج الباحث صحة الفرضية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من حيث واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي

وسنوات الخبرة) اما بالنسبة لمجال المسمى الإداري فكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.041) أي عدم صحة الفرضية ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي ترفض الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف من مختلف المؤهلات العلمية، وباختلاف سنوات الخبرة لا تتأثر نظرته للتنمية الإدارية ويعتبر أن هناك ضرورة لها في المؤسسة التي يعمل بها.اما بالنسبة للمسمى الإداري فقد تبين وجود فورق بين إجابات الموظفين المبحوثين ويعزو الباحث ذلك الى اختلاف المسميات الإدارية وبالتالي اختلاف الوعي بالنسبة للتنمية الإدارية.

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، والنظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير وتنمية المديرين، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل).
أظهرت النتائج في الجدول(22.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا). و تطوير وتنمية المديرين كعنصر من عناصر التنمية الإدارية مقدارها (0.297) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، حيث أن واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) يزداد فاعلية كلما رفعنا القيمة المضافة للموظف من خلال التطوير للمديرين والموظفين.

د- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، وتطوير وتنمية المديرين).
أظهرت النتائج في الجدول (23.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) و العقيدة التنظيمية وتطوير وتنمية المديرين كجزء من عناصر التنمية الإدارية حيث بلغت مستويات الدلالة أكبر من (0.05).

3.5 التوصيات

في ضَوْء ما تقدم من نتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. من الضروري لدى المؤسسة تنمية إتجاهات العاملين فيها نحو أهمية الوقت كمورد من موارد العمل فيها وذلك لارتباطه بالنجاح المهني وتطوير الذات لدى الفرد ورفع مستوى الإنجاز وتحقيق أهداف العمل.
2. من الضروري قيام المؤسسة والعاملين بها بوضع خطط عمل تتعلق بمدد زمنية قصيرة وطويلة وذلك من أجل استغلال عنصر وقت العمل في الإنجاز والنجاح الفردي والجماعي .
3. من الضروري قيام المؤسسة بتحديد أهدافها، وأولويات تحقيق تلك الأهداف كون هذا التحديد وأولويات التحقيق من العناصر المهمة في استغلال وقت العمل لمصلحة المؤسسة وخدماتها.
4. على المؤسسة اتباع سياسة مرنة تتعلق بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد المهام والواجبات المناطة بهم ومشاركة المستخدمين للإدارة العليا في اتخاذ القرارات وذلك لإستغلال عنصر الوقت في الصالح العام للمؤسسة وخدماتها.
5. من الضروري قيام المؤسسة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة في الإدارة والعمل وتدريب العاملين عليها وذلك لتوفير الوقت والجهد والتكلفة المالية وذلك من خلال سهولة الوصول للمعلومات والانتقال من النمط التقليدي للاتصال إلى النمط التقني لما له من أثر بالغ في إنجاز العمل في المؤسسة.
6. على المؤسسة القيام برفع وتيرة التدريب لدى العاملين فيها في القطاعات والمستويات والمسميات الوظيفية المختصة وذلك لأهميته في عملية التنمية الإدارية وزيادة كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية ومعالجة نقاط الضعف لديهم مما ينعكس بالإيجاب على تسهيل تنفيذ المهمات الخاصة بهم ورفع مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .
7. من الضروري إيجاد مرونة واضحة في قنوات الاتصال بين رأس الهرم التنظيمي في المؤسسة والإدارات المختلفة وذلك لأهميتها في توضيح القوانين والأنظمة المعمول بها من أجل استغلال وقت العمل في صالح تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل السادس: المراجع والملاحق

1.6 المراجع

2.6 الملاحق

1.6 المراجع:

1) الدراسات العربية:

1. ابو شيخة، ن.(1991): **ادارة الوقت**، دار مجدلاني للنشر والتوزيع ، عمان.
2. آل علي، ر، والموسوي، س.(2009):وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان.
3. ايوب، أ.(2002): التنمية الادارية واثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
4. البرادعي، ب.(2006): تنمية مهارات مديري الادارة العليا والمتوسطة رحلة التميز الإداري، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. بن حبتور،ع.(2009):الادارة العامة المقارنة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
6. تيشوري، ع.(2006): التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الحوار المتمدن.1417 (العدد). (http//www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid= 53709,/815-06-2009)
7. حلاوة، ج، وصالح، ع.(2010):مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. حمد،أ.(2003): ادارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيها،جامعة القدس فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة.
9. الخضري، م.(2000) الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
10. خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية(2008-2010) وزارة التخطيط والتنمية الإدارية.(http://www.mop-gov.ps/index.php?langid=1)
11. دراسة أبو زنط،ع.(2001): العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين، جامعة النجاح، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

12. دراسة العقيل،م.(2009): المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت،الجامعة العربية المفتوحة، الدنمارك، رسالة ماجستير غير مشورة.
13. دراسة بدر،م.(2007): **واقع** التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
14. دراسة حنا، س.(1998): إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية ، جامعة النجاح، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
15. دراسة ديه،ح.(2011): العلاقة بين نظم المعلومات الادارية والتنمية الادارية في وزارة الداخلية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الاقسام، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
16. دراسة غنيم،أ.(2006): واقع إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة بينهما لدى عاملي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
17. ديماس، م.(2002): فن ادارة الوقت، دار ابن حزم، للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 بيروت.
18. الراشدي،ع.(2007): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1 عمان.
19. رضا، ه.(2010):التدريب والتأهيل ألإداري دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
20. زويلف، س، واللوزي، م.(1993):التنمية الإدارية والدول النامية، ط1،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
21. الصرن، ر.(2000): فن وعلم ادارة الوقت، دار الرضا للمعلومات، ط1، دمشق.
22. عبد الجواد، م.(2000): كيف تدير وقتك بفاعلية، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1 طنطا.
23. عبد الله، ش.(2006):ادارة الوقت ومدارس الفكر الإداري،ط1،دار إسامة للنشر والتوزيع، عمان.

24. عبيدات، س.(2003): الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظرهم ، جامعة عمان للدراسات العليا، الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
25. عثامنة، ص.(1997):التنمية الشاملة مفاهيم ونماذج،ط1، مؤسسة دار العلماء اربد.
26. العجمي، م.(2008): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
27. العربي، ح.(2010):التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
28. عريقات، ح.(1997):مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان.
29. علوان، ق، واحميد، ن.(2009):ادارة الوقت، مفاهيم_عمليات_تطبيقات،ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان.
30. عليان، ر.(2007):إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع عمان.
31. فضل الله، ف.(1990):ادارة التنمية منظور جديد لمفهوم التحديث، ط3، المطبعة العربية، دبي.
32. اللوزي، م. (2002): التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتمزيع، ط1
33. اللوزي، م.(2000):التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، والتطبيقات، دار وائل للنشر ط1،عمان.
34. النجار، ف.(2008):التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
35. هلال، م.(1995): مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تقويم الأداء القاهرة.
36. ياغي، م.(1993): التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، زهران، الأردن.
37. الجريسي، خ.(2012): إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، موقع الألوكة.

2) الدراسات الاجنبية

1. Coon, L.(2002), Improving Work Skills of Cooperative Work Student through Time Manaement Strategies, Saint Xavier University, Master Action Research of art in Teaching and leadership.
2. Decker, A, and Ware, H.(2001) Elementery Teacher Planing Time: Teacher Use, parent perception, paper presented at the Annul Meeting American Education Research Association Seattle, Washington.
3. Robertson, I and Smythe, J.(2004) ON The Relationship between Time Management and Time estimation.British Journal of Psychology,90,333,347.
4. Meldrum, Mike, Atkinson, Sally, (1998): IS Management Devlopment Fullfilling Its Organizational Role: Management Decision.
5. جامعةجورجياالأمريكية www.win.edu/advising/docs/Timemanagement
6. صقر،ع.(2006): التخطيط السليم من اهم عناصر ادارة الوقت، منتديات صامتة الثقافية. http://www.samtah.net/vb//showthread.php?t=24261
7. Widrich.l.(2014) Manage energy not time. Huff Post Business
8. http://www.huffingtonpost.com/leonhard-widrich/the-origin-of-the-8-hour-_b_4524488.html

2.6 قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)
وزارة الشؤون الإجتماعية:

نبذة:

تقوم وزارة الشؤون الإجتماعية بمهام أساسية في تنظيم قطاع الحماية الإجتماعية وتوجيهه وإدارته وصياغة سياسات الحماية الإجتماعية بالإضافة الى مهام الرقابة والإشراف وتوفير الخدمات للأسر الفقيرة والفئات المهمشة من خلال مديرياتها ومكاتبها الفرعية في المحافظات، والبالغة 17 مديرية في الضفة الغربية وغزة و15 مكتباً فرعياً يتبع لها لتسهيل وصول الخدمة الى الفئات المستفيدة، إلى جانب 33 مركزاً في الضفة الغربية وقطاع غزة تعمل على تقديم خدمات متخصصة للأسر والفئات المستهدفة، ويعمل في الوزارة 1317 موظفاً وموظفة في الضفة وغزة، وقد بلغت موازنتها 113 مليون دولار في العام 2012، وهي تعتبر المقدم الأول لخدمات الحماية الإجتماعية على امتداد أرض الوطن.

وزارة الشؤون الإجتماعية تعمل بروح التعاون القائم على الشراكة والاحترام المتبادل، والمرتكز على منهج علمي سليم، لخدمة العينة والفئات التي تستهدفها، فهي تقوم حالياً بإعادة هيكلة الوزارة وتعزيز القدرات المؤسسية والبشرية، وتطوير المعايير لضمان أفضل نوعية من الخدمات، وتحديد الأسس لتطوير برامج المساعدات الإجتماعية على المستوى الوطني، وتقديم الرعاية والحماية والتمكين للفئات المحتاجة لذلك، إن فلسفة وجوهر عمل وزارة الشؤون الإجتماعية تتطلب إعطاء البعد الاجتماعي والعينةي دوراً حيوياً، ليس من أجل تقديم المساعدات ودعم الصمود للمواطنين وإغاثة المنكوبين بسبب الطوارئ فحسب، بل أيضاً من أجل النهوض بالعينة الفلسطيني، وتحقيق الاستقلال الوطني والتنمية والعدالة الإجتماعية والمساواة، إن هذه القيم والأهداف لتعزز وحدة العينة وإنسجامه وقدرته على تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة.

يضم قطاع الحماية الإجتماعية مجموعة كبيرة ومشتّتة من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية على حدٍ سواء، وكانت هذه المحاولة الأولى من نوعها التي توجّت بإنجاز استراتيجية قطاع الحماية الإجتماعية بمسؤولية وزارة الشؤون الإجتماعية وبالشراكة الفاعلة مع المؤسسات العاملة في قطاع الحماية الإجتماعية التي عالجت قضايا مماثلة بمعناها الواسع بما يشمل الخدمات المقدمة للفقراء والمهمشين والضعفاء، وامتدت لتشمل قضايا التأمينات الإجتماعية.

تعتبر الحماية الإجتماعية للشعب الفلسطيني عموماً، ولفقرائه وفئاته الضعيفة والمهشمة خصوصاً عنصراً رئيسياً من عناصر بقائه واستمراريته وصموده، حيث تعرض على امتداد تاريخه المعاصر إلى شتى أنواع الحروب والاحتلال والتهجير والاقتلاع والى محاولات طمس هويته وثقافته الوطنية. وهذا ترك الأثر الكبير على نشوء مؤسسات الحماية الإجتماعية في ظل الإحتلال وغياب دولة فلسطينية حتى قيام السلطة الوطنية في العام 1994. حيث باشرت السلطة في إنشاء المؤسسات التي لم تكتمل حتى هذه اللحظة لأسباب موضوعية وذاتية. الحكومة الثالثة عشرة في برنامجها وضعت بناء مؤسسات الدولة على رأس أولوياتها للتمكن من إقامة الدولة بعد عامين، الأمر الذي دفع نحو إعداد الإستراتيجيات القطاعية الوطنية، والتي تعتبر الحماية الإجتماعية واحدة منها، بهدف تعزيز صمود الشعب الفلسطيني وتماسكه أمام التحديات التي يواجهها.

يعاني العينة الفلسطيني من تدني مستويات المعيشة وتدهور سبل العيش، حيث بلغت نسبة الفقر في العينة الفلسطيني خلال العام 2009 وفقاً لخط فقر الإنفاق على الإستهلاك 21.9% بواقع 15.5% في الضفة الغربية و33.2% في قطاع غزة، وتعاني ما نسبته 25% من الأُسر الفلسطينية في الضفة الغربية و61% من الأسر في قطاع غزة من انعدام الأمن الغذائي، وقد بلغت نسبة البطالة 26% في الأراضي الفلسطينية في العام 2009 بواقع 19% في الضفة الغربية و40.6% في قطاع غزة، وتعتبر فئات الشباب من عمر 15- 29 سنة هي الأكثر عرضة للبطالة حيث تصل إلى 36%. وتعاني نصف الإناث في الفئة العمرية 20 – 29 من البطالة رغم أنها الفئة الأكثر مشاركة في قوة العمل.

قطاع الحماية الإجتماعية يتألف من مجموعة واسعة من المؤسسات:

1. الوزارات والمؤسسات الحكومية:

a) وزارة الشؤون الإجتماعية.
b) مؤسسة رعاية أسر الشهداء والجرحى.
c) وزارة شؤون الأسرى والمحررين.
d) اللجنة الرئاسية.

2. الجمعيات الخيرية:

3. جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

4. مؤسسات الإقراض:

5. القطاع الخاص.

6. المؤسسات الأممية والدولية:

الأونروا، الأتحاد الأوروبي، برنامج الغذاء العالمي WF ، منظمة الأغذية والزراعة FAO، البنك الدولي، مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى، وكالات التنمية الدولية.

رؤية الوزارة:

حياة كريمة للإنسان الفلسطيني على طريق تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة في ظل الدولة الفلسطينية القائمة على الحقوق والعدالة بدون تمييز.

رسالة الوزارة:

تسعى وزارة الشؤون الإجتماعية؛ قائدة قطاع الحماية الإجتماعية، وبالشراكة والتنسيق مع الوزارات والمؤسسات الحكومية ومنظمات العينة المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، إلى توفير حماية اجتماعية للمواطن الفلسطيني، من خلال برامج الحماية والرعاية والوقاية والتمكين والتوعية المستندة إلى النهج المبني على الحقوق، وبما يضمن الشفافية والعدالة، وذلك لتدعيم صمود المواطنين، والحفاظ على التماسك والتضامن الإجتماعي.

إنجازات الوزارة:

لقد شهد العام 2012 جملة من الإنجازات على الرغم من محدودية الموارد البشرية والمالية التي تعاني منها وزارة الشؤون الإجتماعية ودولة فلسطين.

ففي مجال السياسات والتخطيط الاستراتيجي والتشريعات، تم إعداد الإطار الاستراتيجي لقطاع الإعاقة في فلسطين، وتم وضع خطة عمل للأعوام 2013-2015، وتم تفعيل اللجنة الوطنية للمسنين وإعداد مسودة اللائحة التنفيذية الخاصة بالمراكز الإيوائية للمسنين، وتم تطوير الإطار الموسع لاستراتيجية قطاع الطفولة، وتم إعداد وتعميم خطة العمل للحد من استغلال الأطفال بالتنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة.

وعلى صعيد المساعدات الإجتماعية، شهد العام 2012 تقدماً ملحوظاً لبرنامج التحويلات النقدية، من حيث التغطية حيث قارب عدد المستفيدين من البرنامج على 100 ألف أسرة في المحافظات الشمالية والجنوبية (تضم أكثر من 500 ألف فرد)، بتكلفة بلغت 113 مليون دولار لعام 2012. وبموجب دراسة تقييم أجراها البنك الدولي منتصف عام 2012 لمنهجية وكفاءة الاستهداف لبرنامج

التحويلات النقدية، فإن هذا البرنامج يصنف من أفضل أنظمة المساعدات النقدية من حيث دقة ألاستهداف وأخطاء الإقصاء والشمول.

وتم خلال العام 2012 منح قروض ل(179) شخص ذي إعاقة لتأسيس مشاريع صغيرة مدرة للدخل بقيمة إجمالية بلغت ($681,425) وتم تقديم ما مجموعه (1,025) إعفاء جمركي لسيارات إستخدام الأشخاص ذوي الإعاقة.

كذلك، غطت الوزارة حوالي 75 ألف أسرة فقيرة بالتأمين الصحي، وغطت الرسوم المدرسية لحوالي 190 ألف طالب في المدارس الحكومية، ودعمت الوزارة من خلال برنامج الأغذية العالمي 45 ألف أسرة بطرود غذائية.

وعلى صعيد حماية المرأة تم استقبال 49 امرأة من مناطق الضفة الغربية مع 23 طفل، وتم تخريج 41 امرأة من مركز محور و 22 طفل مع أمهاتهم، وتم التركيز خلال العام 2012 على تحسين وصول المرأة لخدمات الحماية والرعاية في وقت الأزمات.

وعلى صعيد حماية ورعاية الطفل، واصلت الوزارة برامج الحماية والرعاية للأطفال في ظروف صعبة، والأيتام، والأطفال في نزاع مع القانون، والأطفال المتسربين من المدارس، وواصلت الوزارة تأسيس شبكات حماية الطفولة، حيث تم تأسيس شبكات حماية الطفولة في كل من سلفيت وقلقيلية وأريحا.

وتم خلال العام تقديم كفالات بقيمة 2.2 مليون دولار لحوالي 2400 يتيما.

وعلى صعيد تنمية الموارد البشرية، تم تنفيذ العديد من الدورات والورشات التدريبية في مختلف مجالات العمل: اللغة الإنجليزية، الإدارة والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والقيادة، إدارة الحالة، الإدارة المالية وإعداد الميزانيات، العلاقات العامة والإعلام، إدارة الكوارث واستمرارية العمل، إدارة أمن المعلومات، مناهضة العنف ضدّ المرأة ، إدارة وتنظيم الوقت والتخطيط للمشاريع والتفاوض وحل الصراع،..إلخ.

وعلى صعيد الأتمتة وتطوير البيئة المعلوماتية في الوزارة، تم تطوير النظام الإلكتروني المحوسب وتجهيزه للبدء بنسخة جديدة لعام 2013 حيث يشمل برامج المستودعات والعهدة والحركة وتحديث البيانات والصيانة وشؤون الموظفين ومهام العمل وإطلاق نسخة جديدة من برنامج المساعدات الطارئة وخدمات الموظف وخدمات المسؤول و برنامج تنمية الموارد البشرية (الدورات والتقييم) برنامج الأرشيف، منتدى الموظفين وبرنامج الشكاوي، وتم تطوير قاعدة البيانات الخاصة بالمرأة المعنفة، وتم استكمال ربط المكاتب الفرعية بالشبكة الحكومية.

معوقات العمل في الوزارة:

1. عدم توفر التغطية المالية اللازمة للحالات الإجتماعية التي تستحق المساعدة الطارئة خصوصاً لدينا عدد كبير من الملفات الموافق عليها ولم يتم صرفها.
2. وجود اكثر من تأمين صحي لدى عدد من الأسر مما يؤدي الى زيادة عدد قضايا التأمين الصحي وبالتالي زيادة التكلفة كذلك عدم تغطية الحالات المرضية بنسبة 100% حيث لا تستطيع الأسر الفقيرة تغطية النسبة المتبقية وهي 5% التي قد تصل أحياناً إلى ألآف الدولارات.
3. عدم إمكانية زيادة أسر جديدة للإستفادة من المساعدات العينية الممولة من قبل برنامج الغذاء العالمي.
4. عدم وجود قناة اتصال واضحة للتواصل مع قطاع غزة فيما يختص بفتح الحسابات البنكية للأسر المستفيدة.
5. نقص كبير في عدد الكوادر البشرية والموظفين سواء في الوزارة والميدان، وزادت هذه المشكلة بعد قرار وقف التعيينات إضافة إلى عدم القدرة على التوظيف على بند العقود إضافة إلى النقص الكبير والحاجة الضرورية للسيارات لتسهيل العمل الميداني.
6. عدم إعلامنا من قبل وزارة المالية بمن حصل فعلا على الإعفاءات الجمركية للسيارات الخاصة بالجمعيات وعدم قيام وزارة الداخلية بالاستئناس برأي وزارة الشؤون الإجتماعية كوزارة اختصاص .
7. الانقسام السياسي وتعطل إقرار القوانين الضرورية لتسهيل عمل الوزارة وتطوير الأداء.
8. زيادة الطلب على الاحتضان وعدم وجود أطفال بعدد الأسر الموافق عليها.
9. عدم تعاون الوزارة في موضوع شراء الخدمة الخاصة بالعيون.
10. الأزمة المالية التي تواجه الوزارة في توفير المواد الخام الخاصة بالتأهيل المهني.
11. عدم انطلاقة برنامج التمكين الإقتصادي للأسر الفقيرة بسبب تأخر وصول الحوالات المالية من الجهات الممولة علماً بوجود 22 باحث اجتماعي ضمن هذا البرنامج يتلقون رواتب منذ سنتين تقريباً.(دائرة التخطيط- وزارة الشؤون الإجتماعية، 2013)

ملحق رقم (2) لجنة تحكيم علمية

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	د.يوسف ابو فارة	استاذ مشارك– ادراة اعمال	كلية التمويل والإدارة – جامعة الخليل
2	د.زياد قنام	استاذ مشارك	معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس
3	د.علي محمود صالح	استاذ مساعد– ادارة اعمال	دائرة العلوم التنموية – جامعة القدس
4	د.عبدالوهاب الصباغ	استاذ مساعد– علم اجتماع	دائرة العلوم التنموية – جامعة القدس
5	د.بسام بنات	استاذ مساعد–اساليب وتقنيات البحث العلمي	دائرة العلوم التنموية – جامعة القدس
6	د. رافع رويضان	استاذ مساعد– ادارة اعمال	جامعة المجمعة– المملكة العربية السعودية
7	د. عصام بدر	استاذ مساعد– ادارة أعمال	جامعة المجمعة– المملكة العربية السعودية

ملحق رقم(3): استمارة الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

الأخ/ت الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد...

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات لغرض إعداد رسالة ماجستير بعنوان"**إدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس رام الله، أريحا)** .

وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة فإننا نأمل تعاونكم وتعبئة ألإستبانة بدقة وموضوعية وإعادتها الينا في أقرب فرصة ممكنة مؤكدين لكم ان إستخدام البيانات الواردة في هذه ألإستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

وعليه نؤكد لكم المحافظة على سرية هذه ألإستبانة.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: جهاد الشريف

ملحوظات عامة

يرجى عدم كتابة الاسم.

يرجى الإجابة على جميع الاسئلة

المحور الأول البيانات الشخصية

ضع علامة "x" في المربع الذي ينطبق عليك:

1. **العمر:**

☐ 20سنة فأقل ☐ 21- 35 سنة ☐ 36_50 سنة

☐ 51 سنة فأكثر

2. **الجنس:**

☐ ذكر ☐ انثى

3. **المؤهل العلمي: (أخر مؤهل حصلت عليه)**

☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. **عدد سنوات الخبرة:**

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6_ 10سنوات

☐ 11_15 سنة ☐ 16 سنة فأكثـــر

5. **المسمى الإداري:**

☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم

☐ مدير ☐ مدير عام ☐ غير ذلك (حدد).....

6. **هل تلقيت دورات تدريبية في إدارة الوقت:**

☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني : واقع إدارة الوقت

يرجى وضع إشارة(X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

ر.م	العبارات / درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	الوقت مورد كباقي موارد المؤسسة.					
2.	للوقت اهمية جوهرية في عملي.					
3.	المحافظة على مواعيد العمل من أولوياتي في إدارة الوقت.					
4.	الموظف الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء اخر.					
5.	ألأداء الجيد هو اساس عملية إدارة الوقت.					
6.	الرغبة في توفير الوقت هي سر نجاح إدارة الوقت.					
7.	أعتبر ان ادارة الوقت هي ادارة الذات.					

المحور الثالث: مضيعات الوقت

مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:						
8.	سوء التخطيط للعمل من الامور التي تضيع الوقت.					
9.	المؤسسة التي أعمل بها حاليا لا تتضمن وجود أهداف ذات جداول زمنية محددة لتحقيقها .					
10.	عدم تحديد ألأولويات للأهداف الموضوعة يعمل على تضييع الوقت.					
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:						
11.	سوء تنظيم العمل من ألأمور التي تضيع الوقت.					
12.	عدم تفويض الصلاحيات يتسبب في تضييع الوقت.					
13.	عدم الالتزام بمواعيد العمل من ألأمور التي تضيع الوقت.					
14.	المهام الموكلة لي غير واضحة.					
15.	سوء ترتيب ألأوراق في الملفات من الامور التي تضيع الوقت.					

16.	يتم عقد اجتماعات في مؤسستي لا مبرر لها ولا فائدة منها.					
ر. م	العبارات / درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	عدم إستخدام مفكرة الجيب يتسبب في ضياع الوقت.					
18.	إستخدام سياسة الباب المفتوح تعمل على تضييع الوقت.					
مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه:						
19.	ضعف المشاركة في إتخاذ القرار من ألأمور التي تعمل على تضييع الوقت.					
20.	ضعف الحفز ألإنساني لدى العاملين يعمل على تضييع الوقت.					
21.	عدم تحلي الإداريين بصفة القيادة الإدارية من الامور التي تعمل على تضييع الوقت.					
مضيعات الوقت المتعلقة بإتخاذ القرارات.						
22.	التردد في إتخاذ القرارات تعمل على تضييع الوقت.					
23.	تأجيل القرارات الصعبة من الامور التي تضيع الوقت.					
24.	المعلومات غير الدقيقة تعمل على تضييع الوقت.					
25.	إتخاذ قرارات متسرعة يؤدي الى تضييع الوقت.					
مضيعات الوقت المتعلقة بالإتصال:						
26.	سوء استخدام التكنولوجيا يتسبب في ضياع الوقت.					
27.	عدم تزويد المرؤوسين بالمعلومات الضرورية يؤدي الى تضييع الوقت .					
28.	عدم وضوح نظام ألاتصالات من ألأمور التي تضيع الوقت.					
مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:						
29.	تعدد مستويات الرقابة دون مبرر تعمل على تضييع الوقت.					
30.	عدم وضوح المعايير المستخدمة في عملية الرقابة تعمل على إضاعة الوقت.					
31.	عدم إستخدام أدوات رقابية حديثة من ألأمور التي تعمل على تضييع الوقت.					

المحور الرابع: التنمية الإدارية:

يرجى وضع اشارة(X) في الخانة التي تمثل اجابتك فيما يخص التالي:

ر.م	العبارات / درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العقيدة التنظيمية:						
.32	يتعاون العاملون ضمن فرق عمل متخصصة.					
.33	العلاقة بين المسئولين والمرؤوسين في الوزارة مؤشر على التنمية الإدارية.					
.34	زيادة الولاء للوزارة يسهم في تحقيق التنمية الإدارية.					
.35	يتسم سير إجراءات العمل بالتنمية الإدارية.					
.36	تنمية الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يساعد في تحقيق التنمية الإدارية.					
.37	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به في الوزارة.					
.38	وعي الموظفين بأهمية الوقت يساهم في تحقيق التنمية الإدارية.					
النظرية الإدارية:						
.39	ألأسلوب الإداري المطبق في وزارة الشؤون الإجتماعية ينسجم مع البيئة الفلسطينية.					
.40	يفوض الرؤساء بعض الصلاحيات للمرؤوسين.					
.41	يطبق نظام أللامركزية في الوزارة.					
تطوير القوانين والأنظمة واللوائح:						
.42	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الوزارة واضحة .					
.43	يشارك الموظفون في إتخاذ القرارات التي تخص مهامهم.					
.44	يوجد مرونة في التعامل مع المرؤوسين.					
تطوير المديرين والعاملين:						
.45	التدريب يساهم في زيادة الدافعية لدى العاملين.					
.46	التدريب يعمل على تطوير مهارات التنمية الإدارية					
.47	التدريب أداة لزيادة الكفاءة.					
.48	البرامج التدريبية تلبي احتياجات العاملين.					
.49	التدريب يعمل على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين.					

ر. م	العبارات / درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تطوير الهياكل التنظيمية:					
50.	تُحدد مهام العمل بناءً على الوصف الوظيفي للوظيفة.					
51.	يوجد مرونة في الهيكل التنظيمي المعمول به في الوزارة.					
52.	خطوط السلطة ومستوياتها محددة وواضحة.					
53.	وضوح خطوط ألاتصال بين الدوائر والأقسام.					
	تطوير اجراءات العمل:					
54.	تتسم ألإجراءات المعمول بها في الوزارة بالبساطة.					
55.	زيادة ألإعتماد على تكنولوجيا الاتصال تخفف من إجراءات العمل.					
56.	لا يوجد إزدواجية في نطاق ألإشراف في الوزارة.					

نشكر لكم حسن تعاونكم

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	48
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة ادارة الوقت في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية(القدس، رام الله، أريحا).	49
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية(القدس، رام الله، أريحا).	49
4.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة التنمية الادارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).	50
5.3	معامل ثبات مجالات الدراسة والدرجة الكلية	50
1.4	الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي لمجال واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).	54
2.4	الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال واقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من حيث تلك المضيعات المتعلقة (بالتخطيط، و والتنظيم ، و التوجيه، و واتخاذ القرارت، والاتصال ، والرقابة) مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي	55
3.4	الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعناصر المجال الثاني المتعلق بواقع مضيعات الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)	57

4.4	الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمجال واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا)	58
5.4	الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعناصر المجال الثالث المتعلق بواقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا).	60
4.6	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).	61
4.7	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) .	62
9.4	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).	63
8.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) .	62
9.4	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية	63

	(القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المسمى الإداري).	
10.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إدارة الوقت في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المسمى الإداري) .	63
11.4	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)	64
12.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) .	64
13.4	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).	65
16.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) .	67
14.4	الوصف الإحصائي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير	66

	(المسمى الإداري)	
15.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الإجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (المسمى الإداري)	68
16.4	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين واقع إدارة الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية، والنظرية الإدارية، وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح ، وتطوير وتنمية المديرين ، وتطوير الهياكل التنظيمية ، وتطوير إجراءات ونماذج أجهزة العمل).	69
17.4	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين مضيعات الوقت وعناصر التنمية الإدارية (العقيدة التنظيمية ، وتطوير وتنمية المديرين).	70

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
إقرار	أ
شكر وعرفان	ب
مصطلحات الدراسة	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ه
الفصل الاول :خلفية الدراسة	1
1.1 مقدمة	2
2.1 مشكلة ادراسة	3
3.1 مبررات الدراسة	4
4.1 أهمية الدراسة	4
5.1 أهداف الدراسة	5
6.1 أسئلة الدراسة	5
7.1 فرضيات الدراسة	5
8.1 حدود الدراسة	6
9.1 محددات الدراسة	6
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	7
1.2 إدارة الوقت	8
1.1.2 مفهوم الوقت	8
2.1.2 خصائص الوقت	9
3.1.2 أهمية الوقت	9
4.1.2 مفهوم ادارة الوقت	10
5.1.2 تخطيط الوقت في المنظمة	11
6.1.2 تنظيم الوقت	12
7.1.2 متطلبات ادارة الوقت	13

8.1.2 إدارة الذات	13
9.1.2 التدريب ودوره في ادارة الذات	13
10.1.2 الاستراتيجيات الفعالة للوقت	14
11.1.2 الكفاءة والفعالية في ادارة الوقت	15
12.1.2 كيفية استفادة المنظمات من ادارة الوقت	15
13.1.2 التفويض	16
14.1.2 التفويض الفعال للسلطة	17
2.2 مضيعات الوقت	17
1.2.2 مفهوم مضيعات الوقت	17
2.2.2 معيقات الوقت المتصلة بالشخص	18
3.2.2 مسببات ضياع الوقت	19
4.2.2 السيطرة على مضيعات الوقت	24
5.2.2 كيف تدير الوقت بفاعلية	25
3.2 التنمية الادارية	26
1.3.2 مفهوم التنمية	26
2.3.2 مجالات التنمية	26
3.3.2 مفهوم التنمية الادارية	27
4.3.2 أسس عملية التنمية الادارية	28
5.3.2 أهداف التنمية الادارية	29
6.3.2 العلاقة بين التنمية الادارية والتنمية الاقتصادية	30
7.3.2 العلاقة بين التنمية الادارية والتنمية الاجتماعية	30
8.3.2 العلاقة بين التنمية الادارية والتنمية الشاملة	30
9.3.2 الحكم الرشيد والتنمية	30
10.3.2 الشفافية والتنمية الادارية	31
11.3.2 إدارة التنمية والتنمية الادارية	31
12.3.2 خصائص التنمية الادارية	32
13.3.2 عناصر التنمية الادارية	33
14.3.2 معوقات التنمية الادارية	34
15.3.2 إدارة الوقت ومبادئ التنمية الادارية	35

16.3.2 إدارة الوقت والوظائف الادارية في المنظمة	35
17.3.2 العقبات التي تواجه التنمية الادارية في فلسطين	37
4.2 دراسات سابقة	38
1.4.2 الدراسات المحلية	38
2.4.2 الدراسات العربية	41
3.4.2 الدراسات الاجنبية	42
الفصل الثالث: المنهجية ومجتمع الدراسة وعينتها	45
1.3 المنهج الدراسة	46
2.3 عينة الدراسة	47
3.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	47
4.3 صدق الأداة	48
5.3 ثبات الاداة	50
6.3 إجراءات الدراسة	51
7.3 المعالجة الاحصائية	51
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	52
1.4 تمهيد	53
2.4 نتائج اسئلة الدراسة	54
1.2.4 نتائج السؤال الاول	54
2.2.4 نتائج السؤال الثاني	55
3.2.1 نتائج السؤال الثالث	58
4.2.4 نتائج السؤال الرابع	61
5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	65
6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	76
7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	77
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	80
1.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	81
2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	83
3.5 التوصيات	86
الفصل السادس: المراجع والملاحق	87

6.1 المراجع	88
6.2 قائمة الملاحق	92
الملحق رقم (1)	92
الملحق رقم (2)	97
الملحق رقم (3)	98
قائمة الجداول	104
قائمة المحتويات	108