



جامعة المنصورة
كلية التربية



استراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

إعداد

أسماء محمود محمد عيطة

إشراف

د/ أميرة عبد الله حامد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة
وعميد كلية الآداب بدمياط سابقاً

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٩ – يوليو ٢٠٢٢

استراتيجيات مقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

أسماء محمود محمد عيطة

الملخص

عد الوقت أحد أهم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها مرحلة الإدارة العلمية الحديثة، وذلك للتأثير الكبير لعنصر الوقت في العناصر الأخرى للإدارة، حيث يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الأخرى ويعتبر رأس المال الحقيقي للإنسان خاصة وأنه المورد الوحيد الذي إذا ضاع فإنه لن يعود، هدف هذا البحث إلى وضع بعض الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

Abstract

Time is one of the most important foundations on which the modern scientific management stage relied. This is due to the significant impact of the time element on other elements of management as it affects the way in which other resources are used, and it is also considered the real capital of the human being, especially since it is the only resource that if lost, it will not return. This research aims to develop some strategies for time management of academic leaders in Egyptian universities.

مقدمة:

الوقت من أجل وأعلى النعم، التي أنعم الله عز وجل بها على الإنسان. فالوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة، حيث أن الوقت هو الوعاء الذي يتفاعل فيه الجهد البشري مع معطيات الوجود المختلفة (أحمد، وحافظ، ٢٠٠٣، ١٨٧). وإذا كان للوقت كل هذه الأهمية. إذ عد الحياة نفسها، فإنه يجب على المرء أن يحرص على الاستفادة منه والمحافظة عليه (العجمي، ٢٠٠٠، ١٧٨).

فالوقت أحد أهم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها مرحلة الإدارة العلمية الحديثة منذ أواخر القرن التاسع عشر، وما تلى ذلك من مراحل تطوريه مر بها علم الإدارة وتطبيقاته وحتى الآن. وذلك للتأثير الكبير لعنصر الوقت في العناصر الأخرى للإدارة، حيث يؤثر في الطريقة التي نستخدم بها الموارد الأخرى، ويعتبر الوقت رأس المال الحقيقي للإنسان (المركز القومي

لتنمية قدرات هيئه التدريس والقيادات، ٢٠٠٨، ١٣)، كما أن الوقت من الموارد المتاحة وغير المكلفة، فالوقت لا يحتاج إلى إعمادات مالية أو توجيهات فوفية لدعم متخصصاته، بل يحتاج إلى قيادة تديره وتستثمره ، وتحسن توزيعه واستخدامه وترشيده، وتزيد من فعاليته بما يعكس على زياده كفاءته، وفعالية المؤسسات ذاتها (المهدي، ٢٠٠٣، ١٤٧).

ولذلك فإن مفتاح إداره الوقت هو أن يستطيع الفرد السيطرة على الوقت وإدارته، حيث أن استثمار الوقت يؤدي إلى تطوير قدرات الإنسان، وتخفيف القلق، وتخفيف ضغط العمل عنه بالإضافة إلى أن ذلك يساعده على تحقيق أهدافه والإلتزام بالقضايا الهامه، فالمفيد في إداره الوقت أن يتم عمل وإنجاز الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وعلى حد تعبير علماء الإدارة فإن تحقيق فاعلية إداره الوقت تعنى انجاز الإنسان لأهدافه من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والوقت في مقدمتها (المركز القومي لتنمية قدرات هيئه التدريس والقيادات، ٢٠٠٨، ٤٢)، ويعد إدارة الوقت وتنظيمه يعد أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (رمضان، ٢٠١١، ١١١). فإدارة الوقت لا تقتصر على مجرد توفير وقت فراغ للإنسان، وإنما تدور حول ما يمكن أن يحققه بالوقت الذي لدينا وكيفية مساهمته في تحسين حياتنا والارتقاء بها، لذلك يجب الأهتمام بدراسة ذلك المورد الفريد لمانه من آثار كبيرة على النجاح والفشل سواء كان ذلك في العمل أو الحياة الشخصية (نافع، ٢٠١٢، ٤٢٤).

وإدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكامله والشامله لأي زمان ومكان أو إنسان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاعلى وظائف معينه ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة الفرد للوقت داخل عمله وخارجه ايضاً، وقد ارتبطت كلمه الإدارة بالوقت من خلال وجود عمليه مستمره من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في فتره زمنية معينه يهدف إلى تحقيق فعاليه مرتفعه في استغلال هذا الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشوده (ابو النصر، ٢٠١٥، ٦٢).

وعليه فإن استخدام الوقت يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء الشخصي للفرد ويعرضه لحالات القلق والتشويش بالإضافة إلى انخفاض انتاجية المنظمة، فقد أصبح كثير من الأفراد يعانون من شحة أوقاتهم مقارنة مع حجم الالتمات والمهام الخاصة بهم، إضافة إلى تعرضهم لعدة مضيعات تستنزف وقتهم وتعرقل تخطيطهم. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى ضرورة

تسليط الضوء على أهمية الوقت وترشيده وكيفية التعامل معه ومحاولة التغلب على مضيعاته ووضع استراتيجيات لمواجهتها والقضاء عليها (الهاشيمي، وبوراس، ٢٠١٦، ١).

مشكلة البحث:

يمثل الإهتمام المتزايد بالإنسان الانطلاقه الأولى فى المجتمع البشرى لتحقيق التقدم خاصة فى الدول الناميه، وبالتالي فإن العنصر البشرى من أهم الموارد التى يعتمد عليها، ولذلك فإن تنمية وتأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزه الأساسيه لعمل أى مؤسسه. حيث أن إستثمار العنصر البشرى يتم عن طريق معرفه مجموع العوامل التى تؤثر فيه، ودفعها نحو إستغلال كل إمكانياته وقدراته لصالح العمل، مما يؤدى بها إلى إشباع حاجات العاملين ووضع الأسس لاستغلال الوقت المناسب، ومن خلال ما توفره المنظمه من الحاجات ليشعر بمزيد من الأمن والإستقرار والرغبه فى العمل، وبالتالي تزداد درجه الارتباط والولاء للمنظمه التى يعمل بها، وهذا لن يأتى إلا من خلال معنويات عاليه وفى وجود جو جيد لإدارة الوقت و الذى يشكل اللبنة الأساسيه فى رفع العاملين نحو زيادة أدائهم وإخلاصهم واندفاعهم نحو العمل (عوض، ٢٠١٦، ١١٧).

وعلى الرغم من هذه الأهمية لإدارة الوقت إلا أن معظم الإداريين يشكون من عدم تمكنهم من التحكم فى الوقت وعدم قدرتهم على استثماره بشكل فعال؛ لذلك فهم غير قادرين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، وغالباً ما تحدث أزمات غير متوقعة تتطلب منهم قرارات عاجلة وغير مدروسة، بالإضافة إلى تراكم الملفات والإصابة بالتوتر والإرهاق (كساب، ٢٠٠٩، ٦١)، وتؤكد دراسة رمضان (٢٠١١)، ودراسة عوض (٢٠١٦)، ودراسة كساب (٢٠٠٩) على أن ما تعانيه قيادات مؤسسات التعليم الجامعى من مشاكل إدارية ترجع معظمها إلى عدم اهتمامها بالوقت وكيفية إدارته بالشكل المطلوب.

ومن هنا ظهرت مشكلة البحث الحالي، والتي يمكن صياغتها فى التساؤلات التالية:

(١) ما الإطار المفاهيمى لإدارة الوقت؟

(٢) ما الأسس الحاكمة لمهام القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؟

(٣) ما الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لبعض إستراتيجيات إدارة الوقت لدى

القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

-تحديد الإطار المفاهيمى لإدارة الوقت.

- عرض الأسس الحاكمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية
- تحديد الإطار المفاهيمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

- أهمية الموضوع ذاته وهى عملية إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ، حيث يعد الوقت من المقومات الأساسية لكل العمليات الإدارية.
- يسهم البحث الحالي في محاولة وضع بعض الاستراتيجيات لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بما يمكنهم من التخطيط الجيد لإدارة الوقت وحسن استثماره.

مصطلحات البحث:

١ . إدارة الوقت:

يمكن تعريف إدارة الوقت بأنه "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم لمجالات العمل، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء الموارد المالية و البشرية الموضوعة تحت تصرف المدير" (أحمد و حافظ، ٢٠٠٣، ١٨٢).

ويعرفه البحث الحالي إجرائيا بأنه استثمار القيادات الأكاديمية لوقت العمل من خلال التخطيط والتنظيم للمهام التى سيقوم بها مع توزيع الواجبات والمهام اليومية على العاملين معه وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة فى الزمن المحدد لها والتقليل من ضغوط العمل التنظيمية.

٢ . القيادات الأكاديمية

وتعرف القيادات الأكاديمية على أنهم رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الكليات الذين تم تكليفهم من رئيس الجامعة ولهم سلطة اتخاذ القرار فى نطاق اختصاصهم للمساهمة فى تحقيق وظائف الجامعة (محمد، ٢٠١٧، ٨).

٣ . استراتيجيات إدارة الوقت

يمكن تعريف إستراتيجيات إدارة الوقت بأنها استخدام الوقت بشكل علمى ونشر التقنيات والوسائل وتعظيم القيمة الزمنية لمساعدة الأفراد والمنظمات (سلامة، ٢٠١٩، ١٦٨).

منهج الدراسة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفى لملاءمة لطبيعة الدراسة ، وذلك من خلال عرض الأدبيات النظرية لإدارة الوقت، ومهام ومسئوليات القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

ومحاولة التوصل إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية

١- دراسة المهدي (٢٠٠٣)، بعنوان: "مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بالوقت الذي يقضيه مديري المدارس في أداء الأعمال والأنشطة التي تستنفذ وقت العمل، والتعرف على المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة واشتملت على أربعة مجالات وهي: (الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة قبل بداية الدراسة وتكرر سنوياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر فصلياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر أسبوعياً - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر يومياً)، وطبقها على (٥٥) مدير ومديرة لمدارس ثانوية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إصلاح وتجديد الأبنية والمرافق المدرسية يستنفذ وقتاً أطول مما يجب من وقت العمل الرسمي لمديري المدارس بسبب قدم وتهالك المباني، وقت المدير يستنفذ في الإطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وكشوف الغياب مما يستنزف كثير من الوقت وهذا يتنافى مع المدير الفعال.

٢- دراسة موافى (٢٠٠٥)، بعنوان: "إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوى العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية"- دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى بيان السبل الإدارية التي يتبعها مدراء المدارس الثانوية فى إدارة وقتهم، والتعرف على المجالات التي تستنفذ معظم وقتهم وتؤثر بالسلب على فاعلية الإدارة المدرسية وكذلك الكشف عن مدى التناسب بين الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدراء المدارس الثانوية ووقت عملهم الرسمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إعداد تقارير قياس كفاءة جميع العاملين بالمدرسة هي أكثر المهام استغراقاً للوقت بنسبة (٤٦،٦٦%)، يرى (٧٠%) من أفراد العينة أن

لجان المتابعة أكثر المضيعات استنفاداً لوقت مدير المدرسة، يرى (٢٨%) من أفراد العينة أن التصدي للمشكلات المدرسية الخاصة بالمعلمين والتلاميذ هي أكثر المهام استنفاداً لوقت مدير المدرسة، يرى (١٥%) من أفراد العينة أن عقد اجتماعات دورية مع المعلمين للوقوف على الصعوبات التي تواجههم هي أكثر المهام استنفاداً لوقت مدير المدرسة، يرى (٥%) من أفراد العينة أن الاجتماعات هي أكثر المضيعات استنفاداً لوقت مدير المدرسة.

٣- دراسة الصوري (٢٠٠٨)، بعنوان: "واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة من خلال معرفة طبيعة الأعمال والمهام التي يقضي بها مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، المرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها على كيفية إدارتهم وقت الدوام المدرسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانة تشتمل ثلاث مجالات (الأعمال والمهام الإدارية - الأعمال والمهام الفنية - الأعمال والمهام الشخصية). وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ واقع إدارة الوقت كان ما بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية كل وقت مديري ومديرات المدارس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الإدارية - وبعد الأعمال والمهام الشخصية) ولمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) لصالح المديرات، ولمتغير الجهة التعليمية التابع لها لصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

٤- دراسة كساب (٢٠٠٩)، بعنوان: "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة الجزيرة (السودان)، وكذلك معرفة المضيعات الذاتية والخارجية للوقت لدى أفراد العينة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت

الاستبانة ثلاثة محاور وهى: مستوى إدارة الوقت، المضيعات الذاتية للوقت، والمضيعات الخارجية للوقت. وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بخمس كليات تم اختيارهم بطريقة قصدية والبالغ عددهم (٤٠) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ مستوى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام متوافرة بدرجة كبيرة، رؤساء الأقسام يواجهون مضيعات ذاتية للوقت بدرجة متوسطة، رؤساء الأقسام يواجهون مضيعات خارجية بدرجة قليلة، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة من حيث مستواهم فى إدارة الوقت تعزى لمتغير النوع، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة بين مستوى إدارتهم للوقت تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوى الخبرة الطويلة.

٥- دراسة بشير (٢٠١١)، بعنوان: "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديرتها بمحافظة غزة، وسبل الحد منها، والوقوف على أثر كل من الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمى، على مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديرتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٣) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط جاءت فى الرتبة الأولى بوزن نسبى (٦٨،٤%) أى بدرجة كبيرة، مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات جاءت فى الرتبة الثانية بوزن نسبى (٦٦،١%) أى بدرجة كبيرة، مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه فى الرتبة الثالثة بوزن نسبى (٦٤،٧%) أى بدرجة متوسطة، مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين جاءت فى الرتبة الرابعة بوزن نسبى (٦٣،٣%) أى بدرجة متوسطة، مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم فى الرتبة الخامسة بوزن نسبى (٦٠،٦%) أى بدرجة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة Ammar (٢٠٠٧)، بعنوان:

“The effects of enhancing time management strategies of prospective EFL teachers on their teaching performance and perceived instructional self-efficacy”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار تعزيز استراتيجيات إدارة الوقت لدى معلمى اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية ثانية على أدئهم التعليمى وذاتهم التعليمية المدركة، واستخدمت

الدراسة المنهج التجريبي وتكونت عينة الدراسة من ٣٦ معلم لغة إنجليزية كلغة أجنبية ثانية فى المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعة تجريبية وتكونت من ١٨ معلم، ومجموعة ضابطة وتكونت من ١٨ معلم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المعلمون الذين تدربوا على استراتيجيات إدارة الوقت تفوقوا على أقرانهم فى التحكم فى ممارساتهم التعليمية وخلق بيئة صفية تتمحور حول المتعلم، و لديهم شعور إيجابى بالكفاءة التعليمية وقدراتهم على استخدام استراتيجيات تعليمية أكثر فعالية، وتمكنوا من تخريج متعلم منتج قادر على المشاركة فى لقاءات التعلم.

٢- دراسة Hamid & Eissa (٢٠١٥)، بعنوان:

"The effectiveness of time management strategies instruction on students academic time management and academic self efficacy"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام استراتيجيات إدارة الوقت على تحسين إدارة الوقت الأكاديمي والكفاءة الذاتية الأكاديمية للطلاب ذوى صعوبات التعلم فى السنة الأولى، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ طالباً من ذوى صعوبات التعلم، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعة تجريبية وتكونت من ٣٠ طالباً وأخرى ضابطة وتكونت من ٣٠ طالباً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعليمات استراتيجيات إدارة الوقت لها تأثير إيجابى على تعزيز الكفاءة الذاتية الأكاديمية للطلاب ذوى صعوبات التعلم.

٣- دراسة Sahito and others، بعنوان:

"Teachers time management and the performance of students: A comparison of government and private schools of Hyderabad"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية إدارة الوقت ومعرفة تأثيرها فى الحياة المهنية للمعلمين وأداء طلاب المدارس الابتدائية فى مناطق حيدر أباد، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠ معلماً (١٥ معلم من المدارس الابتدائية الحكومية العامة، و١٥ معلم من المدارس الابتدائية الخاصة) وتم اختيار هذه العينة من عشرة مدارس فى مدينة حيدر أباد فى السند، خمسة مدارس حكومية وخمسة مدارس خاصة بواقع ثلاث مدرسين من كل مدرسة. واستخدمت الدراسة البحث النوعى لجمع البيانات حيث تم تصميم بروتوكولات المقابلة لجمع البيانات من معلمى المدارس الابتدائية وتمت مناقشة بروتوكول المقابلة مع فريق مكون من عشرة خبراء فى هذا المجال للتحقق من صلاحيته، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية؛ معلموا المدارس الابتدائية العامة ليسوا

على دراية بالنظام الجيد للتخطيط، بينما معلمو المدارس الابتدائية الخاصة يقومون بالتخطيط الجيد بسبب النظام الإدارى الجيد. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المعلمين والأداء الأكاديمى للطلاب، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على إدارة الوقت والأداء.

٤- دراسة Lualhati (٢٠١٩)، بعنوان:

“Time management practices of educators in a state university”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الوقت لأعضاء هيئة التدريس من كلية التربية، جامعة ولاية باتانجاس الفلبين خلال العام الدراسى ٢٠١٨_٢٠١٩ باستخدام المؤشرات التالية: الجدولة، وتحديد الأهداف، وتحديد أولويات المهام، وإدارة الأعمال الورقية وإدارة المقاطعات، كما هدفت إلى التعرف على التحديات التى واجهها أعضاء هيئة التدريس فى إدارة وقتهم، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من اثنان وعشرون عضواً من أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية جامعة ولاية باتانجاس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أن غالبية أعضاء هيئة التدريس مارسوا الجدولة، وتحديد الأهداف، وتحديد أولويات المهام وإدارة الأعمال الورقية، وإدارة المقاطعات بإعتبارها ممارسات إدارة الوقت، الأعمال الورقية والتقارير تعد من أهم التحديات التى واجهها أعضاء هيئة التدريس فى إدارة وقتهم.

٥- دراسة Khan and others (٢٠٢٠)، بعنوان:

“The effect of time management on the academic performance of students in the higher educational institutions of Islamabad”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الوقت على التحصيل الأكاديمى للطلاب فى مؤسسات التعليم العالى فى إسلام آباد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ١٩٦ طالباً، منهم ٨٠ طالباً من جامعة القائد الأعظم، و٨٦ طالباً من الجامعة الإسلامية الدولية، و٣٠ طالباً من المعهد الباكستانى لاقتصاديات التنمية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ الطالبات مديرات أوقات جيدة، ويقضين وقت أطول فى الدراسة الذاتية، الدراسة الذاتية للطلاب ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأدائهم الأكاديمى، حيث أن الأداء الأكاديمى يزداد مع زيادة ساعات الدراسة الذاتية، الإدارة الجيدة للوقت ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الأكاديمى للطلاب.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: التعريف بإدارة الوقت

(١) مفهوم إدارة الوقت

الوقت يمثل العنصر الجوهرى في حياة المجتمعات والأفراد باعتباره من أهم العناصر التي يجب الاهتمام به وإعطائه حقه والمحافظة عليه، فإدارة الوقت يتم تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية (الغامدي، ٢٠١٨، ١٢)، وقد تعددت تعريفات إدارة الوقت والتي يمكن توضيحها كما يلي:

تعرف إدارة الوقت بأنه "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم لمجالات العمل، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء الموارد المالية و البشرية الموضوعه تحت تصرف المدير" (أحمد و حافظ، ٢٠٠٣، ١٨٢).

وتعرف إدارة الوقت بأنها التركيز على الإنجازات، وتحديد الأهداف التي يحتاج الفرد أن يؤديها للوصول إلى النتائج المرغوبة، ويقاس نجاح الفرد في إدارة الوقت بجودة العمل (Adair, 2004, 4).

وتعرف إدارة الوقت بأنها تحديد الحاجات ووضع الأهداف لتحقيق هذه الحاجات وترتيب المهام اللازمة لأداء عمل ما حسب الأولويات ومقابلة تلك المهام للوقت والمصادر المتاحة (Claessens et al., 2007, 260).

كما تعرف إدارة الوقت بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الأفراد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة (Donald, 2008, 26).

أما سليمان (٢٠١٤، ٣٣٦) فعرف إدارة الوقت على أنها عملية استثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة.

وعرفت إدارة الوقت بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المرجوة التي نسعى إلى تحقيقها مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل (حمدان، ٢٠١٩، ٧٠٢).

(٢) أهمية إدارة الوقت

تحقق إدارة الوقت بطريقة فعالة النجاح في أداء المنظمات، وأداء الأفراد، وذكر بيتر داركر "أن الوقت هو أندر الموارد، فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر" (العنزي والمرزوق ٢٠١٣، ٧٢). الوقت مورد محدود، فنحن لدينا فقط ٢٤ ساعة في اليوم. ووفقاً لطبيعة الوقت فإن الاستخدام الأمثل له هو المطلوب، فإدارة الوقت تعنى الطريقة للتخطيط وممارسة رقابة عالية لكمية الوقت المستخدمة في أنشطة محدودة وذلك لزيادة الفاعلية والكفاءة (Odumeru, 2013, 12) لذا فلإدارة الوقت أهمية كبيرة في حياة الأفراد، حيث تختصر الطريق الطويل نحو الأهداف والنجاح بأفضل الطرق وأسرعها. وتكمن أهمية إدارة الوقت في أمور كثيرة أبرزها (سليمان، ٢٠١٤، ٣٣٦)، (صابر، ٢٠١٥، ٣٨)، (الغامدي، ٢٠١٨، ٢٤):

- إنجاز الأهداف المنظمة والأهداف الخاصة.
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة.
- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية .
- تحسين نوعية حياة العمل، تحقيق نتائج أفضل في العمل .
- تقليل الأخطاء في العمل، زيادة سرعة إنجاز الأعمال.
- تحسين الإنتاجية بشكل عام، قضاء وقت أكثر في التطوير الذاتي.
- تعمل على تخفيف حدة القلق والضغط الناتج عن تراكم الأعمال.
- تساعد المدير في تنفيذ مهامه و أعماله بأقل جهد و بأقصر وقت.
- الوسيلة الناجحة في التغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.

(٣) مبادئ إدارة الوقت

تتناول الدراسة بعض مبادئ إدارة الوقت التي تم تصنيفها حسب الموقف لتعطي في النهاية إدارة جيدة للوقت، وقد جاءت هذه المبادئ كما يلي (حمدان، ٢٠١٩، ٧٠٦-٧٠٧)، و(مهداوى، ٢٠١٥، ٦٧-٦٨)، و(العنزي والمرزوق، ٢٠١٣، ٧٥-٧٦)، و(كساب، ٢٠٠٩، ٦٥-٦٧):

أ. **مبدأ تحليل الوقت:** يتضمن ذلك قيام القائد بعمل تحليل للوقت على شكل جدول لجميع نشاطاته والعمليات التي يقوم بها مع تسجيل الوقت المستهلك في كل عملية.

-
- ب. **مبدأ التخطيط اليومي:** يرى بعض الباحثين أنه من الضروري القيام بالتخطيط اليومي سواء في بدايه كل يوم عمل أو في نهايته بحيث يقوم رؤساء الأقسام بوضع جدول أعمال لمهامهم اليوميه حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة.
- ج. **مبدأ تحديد الأهداف:** أن يحدد الأهداف بحيث يتم وضع أهداف قريبة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى مع تحديد الوقت مع كل هدف.
- د. **مبدأ تحديد الأولويات:** بعد أن حدد قائمة الأهداف تحتاج الأولويات لترتيبها فى شكل جدول حسب قانون باريتو والذي يقول " إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عمليا حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ ٢٠% منها ذات الأهمية العالية ، فإننا بهذه الحالة نكون قد حققنا ٨٠% من القيمة، وبالتالي تكون الفاعلية فاستخدام الوقت أكثر ، فحين ال ٨٠% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة أقل وماينتج عنها من قيمة أو فائدة عند التنفيذ سيكون بنسبه ٢٠% فقط".
- هـ. **مبدأ تحريك الأوراق:** وهذا يعنى أن ينهى الإدارى الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن، بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة حتى يتجنب تكديس الأوراق.
- و. **مبدأ النسج بين المهام المتشابهة:** الأعمال المتشابهة التي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها يمكن لرئيس القسم دمجها معاً فى خطة العمل حتى يسهل التعامل معها دون هدر للوقت.
- ز. **مبدأ المرونة:** ويعنى أن يكون الجدول مرتب وبه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات.
- ح. **مبدأ تفتيت المهام:** عندما يواجه الإدارى مهام صعبة فعليه أن يفتتها إلى جزئيات صغيرة حتى يسهل التعامل معها
- ط. **مبدأ التفويض:** ويعنى أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤسيه وذلك لتحقيق هدفين أولاً لتدريبهم ثانياً ليوفر لنفسه الوقت لتنفيذ المهام الصعبة.
- ي. **مبدأ ذروة النشاط الذهني:** وهو الوقت الذى يكون فيه الإدارى فى ذروة نشاطه الذهني وعليه أن يحدد هذا الوقت لأداء المهام الصعبة.
- ك. **مبدأ الساعة الهادئة:** مبدأ الساعة الهادئة هو إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها فقد تنجز فى هذه الساعة ضعف ما تنجزه فى ساعة غيرها، لذا وجب على رؤساء الأقسام عدم تضييعها، كما عليه أن يبدأ بأكثر الأعمال أهمية
-

ل. مبدأ التحكم في المعوقات: حتى تتحقق إدارة فاعلة للوقت لابد من وجود نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث يقل عدو مدة المقاطعات غير الضرورية.

(٤) خطوات إدارة الوقت

وحيث إن الوقت هو الحياة، ويشكل أهم الموارد المتاحة للمنظمة، وأن إدارة الوقت تسعى جاهدة لاستغلال هذه الموارد بشكل هادف ومثمر وبأقل جهد وضمن حدود الوقت المتاح و بلوغ هذه الغاية وتحقيقها يستلزم من الإداري إلتهاج أسس علمية وفعالة .

وكما أن إدارة الوقت عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أى عملية إدارية والتي تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة" (الشمري، ٢٠١٠، ١١٢)، ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

أ. تخطيط الوقت:

التخطيط هو نقطة البداية بالنسبة لكل عمل، وعليه يتم تركيز جميع الجهود والامكانيات التي تلزم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يعد أيضاً نقطة النهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز من الأهداف (رضوان، ٢٠١٣، ١٤).

فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعى فيها التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، ولكي تكون الخطة ناجحة لابد من أن تكون الأهداف تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وينبغي ألا نستعظم الوقت الذي يقضيه المخطط لإعداد الخطة لأن هذا الوقت سوف يعوض بالوصول إلى نتائج أفضل عند أداء الأنشطة (نافع، ٢٠١٢، ٤٢٧).

ب. تنظيم الوقت:

التنظيم هو العنصر التالي لعنصر التخطيط في العملية الإدارية ويتضمن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف العمل والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد للقيام بهذه الواجبات وتقويضهم السلطة اللازمة (رضوان، ٢٠١٣، ١٦).

فالتنظيم يمثل حلقة الوصل بين وظيفة التنفيذ وعلى ذلك فإن أي خلل في التنظيم ينتج عنه هدر وإضاعة للوقت وتأخير في التنفيذ، أما التنظيم الجيد فإنه يقلص من الزمن المطلوب للإنتاج ويساعد الفرد على إتمام أعماله بشكل أسرع وبمجهود أقل (الرحيمي والمرديني، ٢٣٧، ٢٠١٤ & ٢٣٨).

ج. التوجيه في إدارة الوقت:

يعبر التوجيه عن الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين و تحفيزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم ذلك من خلال عمليات القيادة والإتصال، ويرتكز التوجيه على فهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (محمد، ٢٠٠٩، ٢٤٢).

وبشكل عام يستغرق التوجيه جزء كبير من وقت الإدارى بحيث يجب على الموجه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه فى غير محله وخارج عن الوقت المحدد له (الغامدى، ٢٠١٨، ٥١).

د. الرقابة على الوقت وتنفيذه:

الرقابة هى العملية التي تم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الواردة فى الخطة، والرقابة تعبر عن مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل، وكذلك مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالي بالسلوك المخطط واكتشاف حجم الانحراف وتقييم واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة (الرحيمى والمراديني، ٢٠١٤، ٢٣٨).

وتظهر أهمية الوقت فى الرقابة من خلال الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها فى الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها صارمة أو تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف (الغامدى، ٢٠١٨، ٥٤).

المحور الثاني: التعريف بالقيادات الأكاديمية

أصبحت القيادات الإدارية فى الوقت الراهن المعيار الأساسى الذى يحدد نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالى بشكل خاص، وقد أشار كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هى جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسى يؤثر فى العناصر الأخرى للعملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (بوشيت، ٢٠١٣، ٣٤٠). فالقيادة هى العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه ودعم الآخرين لتحقيق الأهداف، فالقادة وأتباعهم يعملون كفريق واحد لتحقيق نتائجهم (Almudarra, 2017, 34&35).

(١) مفهوم القيادات الأكاديمية

تعرف القيادات الأكاديمية على أنهم رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الكليات الذين تم تكليفهم من رئيس الجامعة ولهم سلطة اتخاذ القرار في نطاق اختصاصهم للمساهمة في تحقيق وظائف الجامعة (محمد، ٢٠١٧، ٨).

ويمكن تعريف القيادات الأكاديمية على أنهم الأشخاص المنوط لهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثلين في (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام) وقد سميت بالأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثل باقي أعضاء هيئة التدريس ولكن أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة في العمادة، الوكالة، أو رئاسة القسم (القحطاني، ٢٠١٩، ٤٣٤).

(٢) أدوار القيادات الأكاديمية بالجامعة

تقترن عناصر القيادة الأكاديمية الناجحة بمدى قدرة القائد على القيام بمسؤولياته وأدواره وتمثل هذه الأدوار في العديد من الجوانب لعل من أبرزها مايلي (عبوى، ٢٠٠٨، ٦٦&٦٧) و (للحام، ٢٠٢٠، ١٨):

أ. صنع القرار

يرتبط هذا الجانب بشكل مباشر بسلوك القائد الأكاديمي وعمله، ويعد المرآة التي يتعكس عليها أعماله إذ يؤثر سلباً وإيجاباً في العاملين، لذا تناولته الكثير من نظريات علم الإدارة؛ لدوره في توجيه المؤسسة نحو التميز والتطور المستمر.

ب. تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أسلوباً رشيداً لقياس تدرج التنمية الإدارية، إذ يعبر عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة، لمقارنة جودة العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به ضمن المهام الإدارية.

ج. مواجهة الأزمة

فمواجهة القائد الأكاديمي للضغوط الخارجية والداخلية (الأزمة) تتطلب مهارات وقدرات خاصة، ومن أبرزها: القدرة على الصمود والشجاعة، والتثبت من واقع الأمور والتعمق في دراسة الأحداث.

وبناءً على تلك الأدوار تتلخص مسؤوليات القيادة في مرحلتين هما (العودة، ٢٠١٩، ٧١،
(و (السلمى، ٢٠٠٢، ٨٢):

المرحلة الأولى: مرحلة بناء التوجيهات الإستراتيجية وذلك من خلال :

- تحديد الرؤية الإستراتيجية للموسسة
- تحديد الرسالة
- توضيح الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والطويل والمتوسط
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة و مقاييس الحكم على الإنجاز
- تحديد أسس المعايير التنظيمية وثقافة المنظمة المطابقة للتوصيات الإستراتيجية
- تشكيل الأساس الموضوعى لبناء الموارد البشرية وتميئها وتمكينها، وإطلاق الفرص أمامها للتطوير والإبداع .

المرحلة الثانية: مرحلة إدارة الأداء

- تتضمن مرحلة إدارة الأداء توفير التوجيه والإرشاد والدعم والتقويم الصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة، وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات المنظمة و أهدافها الاستراتيجية، وتشمل عمليات إدارة الأداء المهام القيادية التالية:
- تحديد الاتجاهات العامة للأداء المستهدف ، وتوضيح علاقته بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - توضيح متطلبات الأداء ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد إدراكها و التعامل معها.
 - توجيه الأداء نحو أفضل الأساليب لتنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد داخل المنظمة.
 - متابعة الأداء ورصد الاتجاهات التى تبتعد عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة.
 - تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ، ومدى الالتزام بمستويات الجودة.
 - تخطيط عمليات تطوير الأداء، وتحسين العمليات من ضوء الدرس المستفادة من متابعة الأداء.

(٣) مهام القيادات بالجامعة:

بالرجوع إلى قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية لعام ٢٠٠٦ يتضح أن أهم مهام القيادات بالجامعة كالتالي:

مهام عميد الكلية

يقوم العميد بإدارة شؤون الجامعة العلمية و الإدارية و المالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة و مجلس الكلية وفقاً للوائح و القرارات المعمول بها و يتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية و العلمية في الكلية و متابعة تنفيذها.
- التنسيق بين الأجهزة الفنية و الإدارية و العاملين بالكلية.
- العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس و الفنيين و الفئات المساعدة الأخرى و المنشآت و التجهيزات و الأدوات.
- مراقبة سير الدراسة و الامتحانات و حفظ النظام داخل الكلية و إبلاغ رئيس الجامعة عن كل من شأنه المساس بسي العمل بالكلية أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس.
- الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية و مراقبة أعمالهم.
- إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون الكلية العلمية و التعليمية و الإدارية و المالية.

مهام وكلاء الكلية

يتولى وكيل الكلية لشؤون تعليم الطلاب الأختصاصات الآتية تحت إشراف العميد:

- الإشراف على التدريب العملي للطلاب
- دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس و الإمتحانات من خارج الكلية
- الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية و الاجتماعية للطلاب
- الإشراف على متابعة تدريس المقررات القومية و التدريبية العسكرية في الكلية
- الإشراف على شؤون الطلاب الوافدين
- إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه .

ويتولى وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث الاختصاصات الآتية تحت إشراف

العميد:

- إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية بناء على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المتخصصة.
- متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية.
- الإشراف على شئون النشر العلمية في الكلية ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن.
- اقتراح تنظيم المؤتمرات و الندوات العلمية في الكلية وتولى شئون العلاقات الثقافية الخارجية.
- إعداد ما يعرض على المؤتمر السنوي للكلية فيما يخصه.
- الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.

مهام رؤساء الأقسام

- تتعدد مهام رؤساء الأقسام ومسؤولياتهم في الكلية وذلك لتعدد الأعمال والأنشطة التي يقوم بها والتي تتلخص في المهام التالية:
- يشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية و الإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم ويتولى بصفة خاصة :
 - اقتراح توزيع المحاضرات و الأعمال الجامعية على أعضاء هيئة التدريس للعرض على القسم .
 - إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم .
 - اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم.
 - متابعة تنفيذ قرارات وسياسات مجلس القسم والكلية .
 - الإشراف على العاملين بالقسم ومراقبة أعمالهم .
 - حفظ النظام داخل القسم وبلاغ عميد الكلية على كل ما من شأنه المساس بسير العمل بالقسم.

-
- إعداد تقرير فى نهاية كل عام جامعى عن شئون القسم العلمىة والتعلیمیة و الإداریة والمالیة: ویضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط فى القسم و مستوى أداء العمل به، وشئون الدراسة و الامتحانات ونتائجها، و بیان العقبات التى اعترضت التنفيذ.
- بین رئیس مجلس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه على مجلس الكلية.

المحور الثالث: الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الوقت:

حاول المحور الثالث للبحث وضع بعض الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والتي يمكن عرضها كالتالى:

(١) استراتيجية تحديد الأهداف:

الأهداف هى النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المخططة، وتكمن أهمية الأهداف فى كونها تحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المطلوبة، وتحدد الوقت، وتحدد أساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقق الأهداف ونوع الإنجاز (عامر، ٢٠٠٩، ٦٨).

وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمى، قاعدته الأهداف اليومية، تعلوها الأهداف الأسبوعية، فالأهداف الشهرية، ثم الأهداف السنوية، ثم يأتى فى القمة الأهداف الاستراتيجية؛ والتي تعتبر مصدر جميع الأهداف السابقة، كما أن كل مستوى يعد مصدراً للأهداف فى المستوى الأدنى، حيث أن وضع جدول زمنى للأهداف يساعد كثيراً فى قياس مدى كفاءة وفعالية هذه الأهداف خلال الفترة المحددة، ويفترض أن يتم توزيع الأنشطة خلال هذه الفترة المحددة تبعاً لأولويات الأهداف أو جزئياتها(الجريسي، ٢٠١٧، ٦٢).

وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- تخصيص وقت محدد لوضع الأهداف.
- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- ترتيب الأهداف حسب أهميتها.
- وضع أهداف محددة بفترة زمنية.
- ترجمة الأهداف لأنشطة لإنجاز الأهداف.

- تخصيص وقت لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوه.

- تخصيص وقت لإعادة ترتيب الأهداف التي لم يتم إنجازها خلال الفترة المحددة لها.

(٢) استراتيجية تحديد الأولويات:

بعد تحديد الأهداف يجب وضع قائمة بالأولويات، ومن المفيد عند تحديد الأولويات استخدام قانون باريتو والذي ينص على أنه إذا تم ترتيب الأهداف التي يمكن تحقيقها عملياً حسب أهميتها وركزنا على تنفيذ الـ ٢٠% منها ذات الأهمية العليا، في هذه الحالة نجد أنه تم تحقيق ٨٠% من القيمة، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر، في حين أن الـ ٨٠% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة أقل وما ينتج عنها من فائدة عند التنفيذ يكون بنسبة ٢٠% فقط (رمضان، ٢٠١١، ١٢١).

وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- القيام بتدوين المهمات في قائمة الأولويات.
- ترتيب المهام في قائمة الأولويات حسب أهميتها.
- استخدام الترقيم لكل مهمة من المهمات التي تم تدوينها.
- تحديد الوقت المتوقع لأداء كل مهمة في قائمة الأولويات.
- البدء بالعمل بالرقم الأول ولا تنتقل إلى الرقم الثاني إلا بعد الانتهاء من الأول.
- الحرص على بدء العمل في الوقت المحدد له.
- الحرص على الانتهاء من كل مهمة من المهمات في الوقت المحدد له.

(٣) استراتيجية التفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص في مستوى إداري معين إلى شخص آخر في مستوى إداري أدنى وذلك لتوفير وقته للمهام التي تتطلب خبرة، وذلك من خلال تحديد المهام التي يمكن للآخرين القيام بها ومن ثم تحديد الشخص المناسب لإنجاز هذه المهمة مع ضرورة التحقق من مدى تقدم الشخص بشكل دوري وتقديم أى مساعدة إذا لزم الأمر.

ويعد التفويض من أفضل الوسائل وأهمها للحصول على أكبر النتائج من خلال الآخرين، ولا يمكن أن تسير المنظمة بسهولة بدون استخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في إنجاز الأعمال والتفرغ للتخطيط والإبداع في بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للمرؤسين

يديرونها بالطريقة المناسبة، لذلك فإن التفويض الملائم والصحيح من أكثا الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين أداء المروؤسين وتوفير وقت الرؤساء في العمل (بحرى، وخرموش، ٢٠٢٠، ١٠٤).

وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- استخدام صلاحيات الوظيفة في تحويل المهام إلى الآخرين.
- وضع معايير لاختيار المفوض له.
- تزويد المفوض له بالمعلومات الكاملة قبل إسناد المهمة إليه.
- تزويد المفوض له بالصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المسندة إليه.
- التأكد من رغبة المفوض له في تقبل المهام الإضافية وتمتعه بالمهارات التي تمكنه من إتمام المهام.
- متابعة المهام المفوضة بشكل دورى والتأكد من الأداء.
- اشراك المفوضين في اتخاذ القرارات بخصوص عملهم.
- تحديد وقت للمفوضين لهم لإنجاز المهام المسندة لهم.
- كافي المفوض له على العمل الجيد.

(٤) استراتيجية التحكم في المقاطعات (إدارة الوقت الضائع):

للأسف الكثير من الإداريين يشكو من مشكلة المقاطعات التي يتعرضون لها أثناء عملهم ولا يقوم سوى القليل منهم بتحليلها والعمل على إقصائها أو الحد منها والتحكم فيها، فأتخاذ بعض الإجراءات الإيجابية للتعامل مع المقاطعات يعد أفضل من قضاء وقت طويل في الشكوى من أثارها السلبية.

وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- تجنب الأشخاص الذين يضيعون وقتك، ولا تكثر من الكراسى فى مكتبك وخاصة المريحه.
- معالجة الأعمال المدونة على الأوراق ودراستها فور وصولها اليك، وتنظيمها فى ملفات حيث يسهل الحصول عليها عند الحاجة.

- ضع قائمة بالأشياء التي ينبغي عليك إنجازها ضمن مدة محددة، مع محاولة التقيد بها قدر الإمكان.

- خطط بمنطقية وكن منطقياً في تحديد الوقت الكافي لكل عمل.

- استفد من التقنيات الحديثة والوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت.

- قم بتفعيل الاتصال في منطمتك وتأكد من وصول المعلومات للمرؤسين.

- تخصيص وقت محدد لاستقبال الزائرين.

- تعلم أن تقول لا لن قدرة الفرد على قول لا بذوق وأدب هي أكثر الأساليب فاعلية في توفير الوقت.

- وفر المعلومات اللازمة بين يديك قبل البدء في أى عمل.

- تجنب ترك المهام قبل اتمامها.

- تجنب تأجيل البدء في المهام بسبب كثرتها أو صعوبتها، وتغلب على داء المماطلة والتأجيل.

- الامتناع عن قراءة الصحف والمجلات أثناء وقت العمل.

- احصل على فترة راحة خمس دقائق في كل ساعة للاسترخاء.

- خصص من وقتك فترات للصلاه والتفكير.

- تخصيص وقت للأزمات والمواقف الطارئة.

- تحديد الأوقات التي تكون فيها أكثر إنتاجية وتخصيصها للمهام الأكثر صعوبة.

- بلغ الزائرين عن ضيق الوقت واعرض عليهم إعادة الجدولة بأدب.

(٥) استراتيجية استخدام أدوات التخطيط:

يوصى خبراء إدارة الوقت باستخدام أدوات تخطيط شخصية لتحسين إنتاجيتك، وتتضمن أدوات التخطيط الشخصية مثل التقويمات وتطبيقات الهاتف والمخططات الجدارية وبطاقات الفهرسة ومذكرات الجيب وأجهزة الكمبيوتر المحموله. ويمكن أن تؤدي كتابة المهام والجدول والعناصر التي تم ذكرها إلى تحرير عقلك للتركيز على أولوياتك.

وتتم هذه الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

- الاحتفاظ بسجل زمني بصورة دورية.
- استخدام أدوات تنظيم الوقت العادية مثل المفكرات.
- استخدام أدوات الكترونية لتنظيم الوقت مثل الموبيل والكمبيوتر.
- استخدام قوائم الاولويات المسجلة مسبقاً.
- قم دائماً بتسجيل معلوماتك على الأداة نفسها.
- راجع أداة التخطيط الخاصة بك يومياً.
- احتفظ بقائمة أولوياتك فى أداة التخطيط الخاصة بك.
- حافظ على أدوات التخطيط متزامنه، فتأكد من تطابق هاتفك والكمبيوتر مع أدوات التخطيط الورقية.
- احتفظ بنظام نسخ احتياطي.

المراجع

المراجع العربية

١. ابو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
٢. أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب.
٣. بحرى، صابر، وخرموش، منى (٢٠٢٠): مضيعات الوقت واستراتيجيات التعامل معها فى المنظمة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، مجلد ١٢، العدد ١، يناير.
٤. بشير، مادلين عاطف (٢٠١١): "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٥. بوبشيت، الجوهرة بنت إبراهيم محمد (٢٠١٣) : مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحولية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد السابع والثلاثون الجزء الثاني.
٦. الجريسي، خالد عبد الرحمن (٢٠١٧): إدارة الوقت من المنظور الإسلامى و الإدارى، دار الألوكة للنشر.

٧. حمدان، محمد ناصر (٢٠١٩): واقع إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد الأول، المجلد ١٩.
٨. الرحيمي، سالم والمارديني، توفيق (٢٠١٤): أثر إدارة الوقت فى التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد الثلاثون.
٩. رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣): المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
١٠. رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١١): مدى توافر مبادئ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٢٩، يناير.
١١. سلامة، أشرف عبد العزيز محمد (٢٠١٩): دور استراتيجيات إدارة الوقت فى تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد الثاني الجزء الأول.
١٢. السلمى، على (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي، ط ٤، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
١٣. سليمان، حيدر خضر (٢٠١٤): فاعلية إدارة الوقت: دراسة ميدانية بجامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية وإدارية، العراق، مجلد ٦، العدد ١٢.
١٤. الشمري، ذهب نايف (٢٠١٠، مايو): إدارة الوقت المدرسي بمدارس البنات بمدينة حائل (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد السابع عشر.
١٥. صابر، نيان نامق (٢٠١٥): إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، المجلد ٦، العدد ١٧.
١٦. الصوري، كمال (٢٠٠٨): "واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
١٧. عامر، طارق عبد الرؤوف محمد (٢٠٠٩): الإدارة بالأهداف: نشأتها، فلسفتها، تطبيقها، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.

١٨. عبوى، زيد منير (٢٠٠٨): القيادة ودورها فى العملية الإدارية، دار البداية، عمان.
١٩. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربى، القاهرة.
٢٠. العنزى، طاهر بشر، والمرزوق، محمد جمعان (٢٠١٣، يوليو): مشكلات إدارة الوقت لدى مديرى المدارس الإبتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بأسيوط، مجلد ٢٩، العدد ٣.
٢١. العودة، إبراهيم بن سلمان (٢٠١٩): برنامج تدريبي مقترح لتطوير إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة لخطه آفاق التعليم العالى: جامعة حائل أنموذجاً، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥.
٢٢. عوض، أسماء سعيد محمد (٢٠١٦): فعالية استراتيجية إدارة الوقت فى مواجهة ضغوط العمل التنظيمية فى مجال العمل الأكاديمى بالجامعات، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٥، يناير.
٢٣. الغامدى، محمد فوزى بن محمد (٢٠١٨): إدارة الوقت، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٤. القحطانى، مبارك فهيد (٢٠١٦): درجة تفعيل القيادات الأكاديمية بجامعة سلمان بن عبد العزيز للبعد النفسى عند إحداثهم للتغيير وإدارته، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مجلد ٥، يناير.
٢٥. كساب، زينب محمد إبراهيم (٢٠٠٩): إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة (السودان)، مجلة دراسات تربوية، السودان، مجلد ٩٠ العدد ١٩، يناير.
٢٦. اللحام، محمود عاشور محمد (٢٠٢٠): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية فى جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة علاقتها بمستوى فاعلية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة الأقصى.
٢٧. محمد، بوصولاح عبد القادر (٢٠١٧): التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية، مجلة البحث العلمى فى التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد الثامن عشر، الجزء الثانى عشر.

٢٨. محمد، بوصول عبد القادر (٢٠١٧): التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني عشر.

٢٩. محمد، على غباش (٢٠٠٩): استخدام إدارة الوقت في التعامل مع المشاكل الإدارية: دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة، **مجلة الاقتصاد الخليجي**، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العدد ١٧.

٣٠. المركز القومي لتنمية قدرات هيئه التدريس والقيادات (٢٠٠٨): إدارة الوقت والاجتماعات.

٣١. مهداوى، سامية (٢٠١٥): إدارة الوقت بين المفهوم والأهمية، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد ٨، يونيو.

٣٢. المهدي، سوزان محمد (٢٠٠٣): مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد التاسع.

٣٣. موافى، ياسر محمد (٢٠٠٥): "إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوى العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

٣٤. نافع، حمدى عبد الله (٢٠١٢): إدارة الوقت من المنظور الإسلامى، **مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية**، المجلد ٢٢، العدد ٣.

٣٥. الهاشمى، لوقيه، وبوراس، أسية (٢٠١٦): مضيعات إدارة الوقت واستراتيجيات التغلب عليها، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد ٥٣، يناير.

المراجع الأجنبية

1. Adair, John & Thomas, Neil & Ltd, Thorogood (2004): *The John Adair handbook of management and leadership*, replika press, India.
2. Almudarra, Jawaher Bakheet (2017 December): leadership and supervision in Saudi Arabian educational, *International journal of developing and emerging economies*, Vol.5, No. 11.
3. Ammar, Abdallah Mahmoud (2007, January): The effects of enhancing time management strategies of prospective EFL teachers on their

-
- teaching performance and perceived instructional self-efficacy, *Culture and Development*, Vol. 8, No.20.
4. Chapman, Sue& Rupured, Michael(2008, May): time management :10 strategies for better time management, cooperative extension, colleges of agricultural and environmental sciences family and consumer sciences.
 5. Claessens, B,J,C& Van, Eerde, W& Roe, R(2007): A review of the time management literature, *Personal Review*, Vol.36, No.6.
 6. Donald, Brian (2009): examining the relationship between personal time management and industrial sale representative performance, ph.D. dissertation, university of Phoenix.
 7. Hamid, Fathi Abdu& Eissa, Mourad Ali (2015, April): The effectiveness of time management strategies instruction on students academic time management and academic self-efficacy, *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, Vol.4, No.1.
 8. Khan, Muhammad Jehang& Nadeem, Aamir& Ashraf, Aqsa (2020, September): The effect of time management on the academic performance of students in the higher educational institutions of Islamabad, *International Review of Management and Business Research*, Vol.9, No.3.
 9. Lualhati, Genalyn (2019, may): Time management practices of educators in a state university, *International Journal of Teaching, Education And Learning*, Vol.3, No.1.
 10. Odumeru, James (2013): effective time management, Singapore, *journal of business economics, and management studies*, Vol.2, No 1.
 11. Sahito, Zafaurullah & Khawaja, Mumtaz & Panhwar, Uzma & Siddiqui, Abida& Saeed, Humera (2016, December): Teachers time management and the performance of students: A comparison of government and private schools of Hyderabad, Sindh, Pakistan, *world journal of education*, Vol. 6, No.6.