

Time Management Obstacles among Academic and Administrative Leaders at Thamar University

Dr. Fatima Ali Mohammed Al-Saghir*

f3093372@gmail.com

Prof. Hamoud Mohsen Qasim Al-Milaiki**

hamood.almolukey@tu.edu.ye

Abstract

This study aimed to identify time management obstacles among academic and administrative leaders at Thamar University, and to examine whether there were statistically significant differences in the participants' estimates of the degree of these obstacles attributed to the variables of specialization, years of experience, academic qualification, type of leadership, and job position. To achieve the study objectives, the researchers adopted a descriptive survey approach. A questionnaire consisting of 82 items distributed across six domains, planning, organizing, directing, communication, work environment, and control, was used as the data collection instrument after verifying its validity and reliability. The instrument was administered to the entire study population, which comprised 247 academic and administrative leaders at Dhamar University. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed that time management obstacles among academic and administrative leaders at Thamar University were high. The work environment domain represented the most impactful obstacle, while the directing domain ranked last among the study domains. The results also showed no statistically significant differences in the participants' estimates of the degree of time management obstacles attributed to the variables of years of experience, type of leadership, specialization, academic qualification, or job position. The study concluded that time management obstacles represent a real challenge for academic and administrative leaders, and that factors related to the work environment are the most influential on time management efficiency. This necessitates developing the administrative and organizational work environment to enhance leadership performance effectiveness and improve time utilization.

Keywords: time management; time management obstacles; academic leadership; administrative leadership; university administration

* PhD in Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Dhamar University

**Professor of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Dhamar University

Cite this article as: Al-Saghir, F. A. M& Al-Milaiki, H. M. Q. (2026). Time Management Obstacles among Academic and Administrative Leaders at Thamar University, *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 234 -271.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار

أ.د. حمود محسن قاسم المليكي**^{ID}hamood.almolukey@tu.edu.ye

د. فاطمة علي محمد الصغير*

f3093372@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة هذه المعوقات تُعزى إلى متغيرات: التخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع القيادة، والمركز الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (82) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، وبيئة العمل، والرقابة، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. وطُبقت الأداة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (247) قائداً أكاديمياً وإدارياً بجامعة ذمار، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت النتائج أن معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار جاءت بدرجة كبيرة، وأن مجال بيئة العمل شكّل أكثر المعوقات تأثيراً، في حين جاء مجال التوجيه في المرتبة الأخيرة بين مجالات الدراسة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة معوقات إدارة الوقت تُعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، ونوع القيادة، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أن معوقات إدارة الوقت تمثل تحدياً حقيقياً أمام القيادات الأكاديمية والإدارية، وأن العوامل المرتبطة ببيئة العمل تعد الأكثر تأثيراً في كفاءة إدارة الوقت، الأمر الذي يستدعي تطوير بيئة العمل الإدارية والتنظيمية بما يساهم في تعزيز فاعلية الأداء القيادي وتحسين استثمار الوقت.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، معوقات إدارة الوقت، القيادات الأكاديمية، القيادات الإدارية، الإدارة الجامعية.

* دكتورة في الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة ذمار
** أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة ذمار

للاقتباس: الصغير، ف. ع. م: المليكي، ح. م. ق. (2026). معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار، المجلة العلمية لكلية التربية، 15(1)، 234-271

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

المقدمة:

الوقت يمثل أهمية عظيمة فهو رأس مال الإنسان، ومادة حياته، وقد أقسم الله سبحانه وتعالى بالعصر، في القرآن الكريم بقوله تعالى ﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ (3)﴾ (سورة العصر). وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، حيث قال: "اغتنم خمساً قبل خمس" شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك" (رواه الترمذي (الحاكم، 1990، 341)، ويعد الوقت أحد الموارد المهمة في حياة الإنسان، فهو المورد الذي لا يمكن حفظه أو تخزينه كغيره من الموارد، ولا يمكن استرداده أو إيقافه أو تعويضه، بل التصرف به حال توفره، وهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج وهو البعد الثاني بعد المكان في رأس المال الحقيقي للإنسان (عبيدات، 2005، 1).

فمع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة، وقد أدى ذلك إلى حاجة الإنسان إلى أن يستثمر وقته بفاعليه، وأن يحرص على توظيفه توظيفاً جيداً، خاصةً أن الوقت هو الحياة، فإذا ضاع وقت الإنسان ضاع عمره، والوقت هو أهم مورد لديه، والاستفادة منه بشكل جيد سيجعل حياته أكثر إنتاجاً وأكثر فاعلية (كنتاب، 2010، 3).

وقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري فإدارة الوقت تعد كلمتين متلازمتين مترابطتين معاً لتصبح (إدارة الوقت)، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع الأنشطة التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم، بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، وذلك بهدف تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح، للوصول إلى الأهداف المرجوة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف (الجريسي، 2001، 53).

تمثل القيادات الأكاديمية والإدارية ركناً مهماً في بناء المجتمع، وما تعيشه الجامعات اليمنية اليوم من عدم الاستقرار بفعل الظروف السياسية والاقتصادية الراهنة، حيث تبرز كثير من المعوقات التي يمكن أن تعرقل النشاطات الإدارية. كما أن هذه الظروف أحد معوقات إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية بوجه عام، وجامعة ذمار على وجه خاص، إذ نجد كثير من الإداريين يشكون من ظاهرة انشغالهم الدائم، وأن وقتهم ليس ملكاً لهم، وكذلك عدم قدرتهم على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وفي حين يرجع كثير منهم ذلك إلى ضيق الوقت وقلته، وإلى كثرة المهام والمسؤوليات المطلوب منهم إنجازها.

فقد أكدت دراسة (الأخشر، 2002)، ودراسة (الجوفي، 2004)، ودراسة (البعداني، 2005) على أن إدارة الوقت في الجامعات اليمنية، تعاني العديد من الجوانب السلبية منها: أن عمليات إدارة الوقت وأنشطتها مهمة تقريباً في الممارسة العملية للقيادات الأكاديمية والإدارية، وغياب مبدأ الانضباط الذاتي، وعدم وجود أجهزة رقابية صارمة وضعف عنصر التحكم العقلاني والموضوعي في إدارة الوقت وضعف كفاءة استثمار الوقت المخصص للعمل اليومي، والافتقار إلى الوعي الوظيفي بأهمية استغلال الوقت

واستثماره تجاه متطلبات الوظيفة الرسمية، فضلاً عن أن القائد الإداري يمارس عمله بعيداً عن عمليات إدارة الوقت المتمثلة بـ (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال) ما أدى إلى تدني مستوى تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها.

فمعايشة الباحثين ومزاولة العمل الإداري الجامعي في جامعة ذمار وما لمساه بين أوساط القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة من وجود معوقات جعلهما يحسان بوجود مشكلة حقيقية ومقلقة، تمثلت بإهدار الوقت، وعدم استغلاله بطرائق مثلى، ويعود ذلك إلى الإجراءات العشوائية التي تتخلل العمل الأكاديمي والإداري الذي لا يستند إلى تخطيط أو تنظيم ولا يخضع إلى توجيه أو رقابة أو اتصال وهي العمليات الإدارية التي تسعى إلى بلورتها وتوظيفها لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في خدمة العمل الأكاديمي والإداري.

فالجامعات اليمنية بشكل عام، وجامعة ذمار على وجه خاص بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال، بغرض الوقوف على الواقع ومعرفة معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية فيها، وهو الأمر الذي دفع الباحثين إلى محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع الحديث، وذلك بالتطبيق على جامعة ذمار باعتبارها البيئة المناسبة والممكنة لهما؛ حيث حددا موضوع بحثهما في التعرف على معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار.

مشكلة البحث:

إن أية مؤسسة حديثة بحاجة إلى تطوير أدائها وفقاً للأسس وأساليب علمية. وجامعة ذمار إحدى هذه المؤسسات التي يتحتم عليها ضرورة اتباع المناهج الإدارية الحديثة في تطوير وتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم وظائفها الأكاديمية والإدارية، وهذا لن يأتي إلا من خلال الاهتمام بتفعيل عمليات إدارة الوقت لمختلف هذه الوظائف، ومعالجة كافة المشكلات التي تواجهها؛ لأن المشكلة الأساسية ليست في إدارة توزيع الوقت، بل في فاعلية توظيفه، وهناك العديد من الدراسات، مثل دراسة الأخرش (2002) ودراسة الجوفي (2004) ودراسة البعداني (2005) التي أشارت إلى أن هناك معوقات تعيق القيادات داخل الجامعات في إدارة الوقت منها: تأجيل إنجاز الأعمال، السماح بكثرة المقاطعات أثناء العمل، الاجتماعات غير الضرورية، المكالمات الهاتفية المطولة، عدم وجود نظام معلومات جيده، كثرة الأعمال الروتينية، الإجراءات المطولة، الضغوطات الخارجية والداخلية، فضلاً عن عدم وجود أدلة للعمل، واستمرار هذه الجوانب يعد عائقاً بحد ذاته، وفقدان الكثير من الوقت الذي يمثل أهم الموارد في الإدارة الجامعية بمختلف الجامعات اليمنية.

ومن خلال عمل الباحثان في المجال الإداري بجامعة ذمار، لاحظنا أن هناك كثير من المعوقات التي تواجه إدارة الوقت، منها وجود خلل في إدارة الوقت، وذلك لوجود تراكم في الأعمال وعدم إنجازها في مواعيدها رغم توفر الوقت الكافي لإنجاز الأعمال، ما يشير إلى وجود معوقات تعيق إدارة الوقت، وهو ما

دفع الباحثان إلى تسليط الأضواء حول هذا الموضوع ومحاولة الكشف عن أهم تلك المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية بجامعة دمار.

وبالتالي تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث حول تحديد درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغيرات (التخصص-سنوات الخبرة-نوع الكلية-المركز الوظيفي-نوع القيادة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أهم معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث حول تحديد درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغيرات (التخصص+ سنوات الخبرة - نوع الكلية - المركز الوظيفي - نوع القيادة).

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

- مساعدة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار على معرفة معوقات إدارة الوقت، والعمل على معالجتها بما يخدم أهداف الجامعة.
- من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في جامعة دمار والجامعات اليمنية الأخرى على تلافي السلبيات، وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للتعامل مع هذه المعوقات في المستقبل.
- ممكن أن تشكل إضافة علمية إلى المكتبة، كونه سيقدم خلفية نظرية تتعلق بموضوع لا تزال الكتابة فيه على المستوى المحلي بحاجة إلى جهود تساندها وتبرز ما تناولته في مجال إدارة الوقت بصورة أكثر شمولاً وعمقاً.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في حاجة جامعة دمار وكلياتها وإداراتها ممثلة بقياداتها الأكاديمية والإدارية، إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ من خلال استغلالها للوقت الاستغلال الأمثل، مما يطور أداءها الأكاديمي والإداري، لما للجامعة من دور كبير ومهم في رقي المجتمع وتطوره.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار، ممن هم بدرجة (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، مدير مركز، أمين عام الجامعة ومساعديه، رئيس دائرة، عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، مدير عام، مدير إدارة).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة ذمار بالجمهورية اليمنية.
- **الحدود الزمنية:** تم التطبيق الميداني للدراسة في العام الجامعي 2016 / 2017.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الوقت: توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت، أشملها تعريف (القعيد، 1422هـ، 295) الذي عرفها بأنها: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل. وتعرفها (الحناوي، 2011، 9) بأنها عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة، من أجل استثمار الوقت باستخدام أفضل الأساليب.

التعريف الإجرائي: هي العمليات الإدارية الإجرائية التي تتبعها القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في إدارة وقت العمل لديهم، وتمثل في (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال وبيئة العمل) وكيفية استخدامها في عملية إدارة أوقات العمل وإنجاز المهام الموكلة وفقاً لاختصاصاتهم.

معوقات إدارة الوقت: يقصد بمعوقات إدارة الوقت الأنشطة والأعمال والأفراد والاهتمامات غير المفيدة التي تستهلك جزءاً من الأوقات بغير فائدة أو على حساب أعمال أخرى أكثر أهمية (الديب، 2009، 36)، وتعرف بأنها عقبات تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله (العساف، 2000، 23).

● **التعريف الإجرائي:** هي المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في جميع وظائف العملية الإدارية بجامعة ذمار، وتحول دون تحقيقهم لمهامهم كما ينبغي، فهي تقف معوقاً أمامها وتحول دون تنفيذ أهدافها.

● **القيادة:** تعرف القيادة: بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة بالمؤسسة لتمكين من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف المنظمة (الفهيدي، 2009، 12).

وتعرف القيادة أيضاً: أنها "الدور الذي يتقصبه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة ويقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بجهود مشتركة". (الديب، 2012، 42).

التعريف الإجرائي: تعرف القيادة إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار للتأثير في العاملين؛ بهدف تحقيق أهداف الجامعة.

الإطار النظري

مفهوم إدارة الوقت:

ذكر (البعداني، 2015، 19) نقلاً عن (ديماس، 2002، 9) بأن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان، ومكان، وإنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان وزمان دون آخر، وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه. ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول: إن إدارة الوقت بالنسبة للمدير تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها (نصر، 2004، 58-59).

وبالرغم من مساهمة تايلور (Taylor) الكبيرة، إلا أنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الإنتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فاعلية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين. وبعد هذه الفترة الزمنية، ازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتب العديدة في هذا المجال. وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية آثار كبيرة في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات، وتكاليف الإنتاج. (عليان، 2007، 15-16).

ومما سبق يرى الباحثان أن إدارة الوقت هي: مجموعة من الأنشطة والمهارات الفنية والإدارية التي يقوم بها الإداري في المنظمة أثناء عمله خلال عمليات إدارة الوقت لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة الوقت:

لقد برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية إدارة الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة "تايلور" بدراسة الحركة والزمن، وتلاه هذه النظرية "نظرية العلاقات الإنسانية" التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدأ الاهتمام في هذا الزمن بهذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العمل فترة للراحة وأخرى للعمل، ما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته، ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم (ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية) فأفادت

من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها. واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائناً حياً يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت (أبو شيخه، 1991، 34).

فأهمية الوقت يتعاظم ويزداد في ضوء التطور التكنولوجي، ولقد تطورت آليات ونظم العمل، بحيث أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي ونظم المعلومات، ومن ثم فإن التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو سبيلنا لضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام الرئيسة والإضافية بكفاءة واقتدار. (نصر، 2004، 60).

وقد أشار (السويدان والعدلوي، 2001، 16) بأن أهمية إدارة الوقت تكمن في أنها تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله المهمة، بأقل جهد وأقصر وقت، وتمكنه من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم أعمالهم، كما تمكنه بالاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل.

أهداف إدارة الوقت:

إن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت ذاته، ولكن في الطرق التي يمكننا بها استخدام الوقت للارتقاء بحياتنا وتحسين وضعها، وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانيات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وأسرع وقت. وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام، وكون الفرد جزءاً من التنظيم والمجتمع، فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتهي إليه، ومن تلك الأهداف ما ذكره (الديب، 2006، 32) إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو الآتي:

1. توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
2. توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
3. الإفادة الأمثل من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة بأقل ما يمكن.
4. حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
5. توفير وقت مناسب للراحة والاستمتاع بالحياة. وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات.

علاقة إدارة الوقت بالوظائف الإدارية:

أشار (الرشيدي، 2000، 154) أنه توجد علاقة وثيقة وقوية بين مفهوم الوقت وإدارته، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، حيث إن الوقت يمثل بعداً مهماً للإدارة، وهو متأصل فيها، ويتغلغل إلى جميع وظائف الإدارة وعملياتها (التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال) ويتداخل فيها، كما أنه يرتبط بها بشكل وطيد لا انفصام فيها. فهي علاقة مطردة، أي كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة والعكس صحيح"، ولكن هذه النظرة اختلفت أيضاً نتيجة للتقدم التكنولوجي، واستخدامه في الميدان، وتطورت النظرة للإدارة، وأصبحت تركز على إنجاز أكبر وأجود الأعمال في أقصر

وقت، كما عرفت المهارة بأنها " السرعة في الأداء والدقة في الإنتاج، وتتألف العملية الإدارية من خمس وظائف أساسية مهمة، هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق) وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل وطيد، والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منها على الأخرى، وأي خلل لأي واحد منها أثناء الأداء ينعكس سلباً على الوظائف الأخرى. (عداربه، 2006، 53).

دراسات سابقة:

دراسة البعداني (2005) هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطوير واقع عمليات إدارة الوقت في جامعة إب، من خلال التعرف على واقع ممارسات القيادات الإدارية التربوية واحتياجاتهم في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (82) فرداً من القيادات الإدارية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود قصور واضح في ممارسة عمليات إدارة الوقت، ما دفع الباحث إلى اقتراح نموذج تطوري قائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت.

دراسة الجوفي (2004) هدفت إلى تقويم عمليات إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب من خلال تحليل الممارسات الإدارية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (262) فرداً. وقد بينت النتائج أن مستوى الأداء في إدارة الوقت جاء في المستوى المتوسط، كما كشفت عن ضعف الوعي الوظيفي بأهمية استثمار الوقت، إضافة إلى اعتماد إنجاز الأعمال على التوجهات الإدارية أكثر من المبادرة الذاتية.

دراسة الأخضر (2002)، هدفت إلى التعرف على معوقات فعالية إدارة الوقت في جامعتي صنعاء وعدن، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وبعينة تمثل 50% من مجتمع الدراسة المكون من (154) من عمداء الكليات ومعاونهم. وأظهرت النتائج أن أبرز معوقات إدارة الوقت تمثلت في الجوانب المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والاتصال، إضافة إلى عوامل تنظيمية، مثل الروتين الإداري، والمركزية، وضعف الموارد المالية، وتدني الوعي بأهمية الوقت.

دراسة الرحيبي والمارديني (2014) هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة جامعة إربد الأهلية، من خلال أبعاد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعينة بلغت (300) طالب وطالبة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي، حيث كان بعد التخطيط الأكثر تأثيراً.

دراسة حمدونة (2011) والتي هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (300) موظف، وأظهرت النتائج أن المعوقات لم تكن جوهرية في العمليات الإدارية بشكل

عام، إلا أن هناك جوانب بحاجة إلى تعزيز، مثل التدريب، وتوظيف التكنولوجيا، وتحسين بيئة العمل، إضافة إلى وجود مشكلات تتعلق بالحوافز، والمرونة التنظيمية، وثقافة المنظمة.

دراسة العمري (2002) والتي سعت إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى عمداء الكليات في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالقيادة الإبداعية، حيث استخدمت استبانتيين موجّهتين للعمداء وشاغلي الوظائف الإشرافية، وقد أظهرت النتائج وجود ممارسات غير فعالة في إدارة الوقت، مثل استقبال الزائرين دون تنظيم، وعدم تحديد مواعيد لاتخاذ القرارات، إلى جانب وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الإبداعية وكفاءة إدارة الوقت.

دراسة كيمالجلو وفيلز (2008) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة كلية التربية في جامعة غازي بتركيا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن الطلبة يتمتعون بمستوى عالٍ في تخطيط الوقت، ومستوى منخفض في مضيعاته، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي، مع ترتيب تأثير المتغيرات لصالح تقليل مضيعات الوقت ثم التخطيط ثم الاتجاه نحو الوقت.

دراسة بريتون وتيسر (1991) والتي هدفت إلى التعرف على أثر مهارات تنظيم الوقت على التحصيل الأكاديمي لدى طلبة السنة الأولى في جامعة جورجيا، حيث استخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة تقيس التخطيط قصير وطويل المدى والاتجاه نحو الوقت. وقد بينت نتائج تحليل الانحدار أن مهارات التخطيط قصير المدى والاتجاه نحو الوقت كان لهما تأثير كبير في المعدل التراكمي للطلبة، ما يؤكد أهمية إدارة الوقت كعامل مؤثر في النجاح الأكاديمي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود تباين وتكامل في الأهداف والمنطلقات البحثية، حيث اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في هدفها، إذ ركزت على الكشف عن معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، بينما اتجهت بعض الدراسات إلى تقويم واقع إدارة الوقت كما في دراسة الجوفي (2004)، في حين سعت دراسات أخرى إلى تطوير ممارسات إدارة الوقت وتحسينها، مثل دراسة البعداني (2005) ودراسة الرحيبي والمارديني (2014)، كما هدفت بعض الدراسات إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الوقت ومتغيرات أخرى كتحصيل الطلبة الأكاديمي، كما في دراستي كيمالجلو وفيلز (2008) وبريتون وتيسر (1991)، في حين اقتربت بعض الدراسات من هدف الدراسة الحالية، مثل دراسة الأخر (2002) ودراسة حمدونة (2011) اللتان تناولتا معوقات إدارة الوقت.

ومن حيث المنهجية، اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ما يعكس ملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتربوية وتحليلها. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة ذمار، بينما

تنوعت عينات الدراسات السابقة بين الطلبة، والقيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، الأمر الذي يعكس اختلاف السياقات التطبيقية لتلك الدراسات.

وفيما يتعلق بالأدوات، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري، وتحديد منهجيتها وأداتها، كما سعت إلى سد فجوة بحثية تتمثل في التركيز على معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في البيئة اليمنية، وبالتحديد في جامعة ذمار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كمنهج يتناسب مع طبيعة مثل هذا النوع من الأبحاث.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار، وتتمثل القيادات الأكاديمية من (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الدوائر والمراكز، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ورؤساء الدوائر)، وأما القيادات الإدارية فتتمثل بـ (أمين عام الجامعة، والأمناء المساعدين، ورؤساء الدوائر الإدارية، ومدراء العموم وأمناء الكليات بالجامعة، ومدراء الإدارات)، وذلك للعام الجامعي (2016-2017)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1)

مجتمع الدراسة

نوع القيادة					
القيادات الإدارية			القيادات الأكاديمية		
النسبة	العدد	المركز الوظيفي	النسبة	العدد	المركز الوظيفي
3%	4	أمين عام الجامعة ومساعدوه	4%	4	رئيس الجامعة ونوابه
7%	10	أمناء الكليات بالجامعة	4%	46	عمداء الكليات ونوابهم
24%	35	مدراء العموم	5%	5	عمداء المراكز
66%	95	مدراء الإدارات	5%	5	رؤساء الدوائر
-	-	-	42%	43	رؤساء الأقسام الأكاديمية
100%	144	-----	100.00%	103	الإجمالي

ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم اعتماد المجتمع ككل عينة للبحث الحالي، حيث تم استبعاد (46) قائداً بنسبة (18، 67) من المجتمع تم أخذهم كعينة استطلاعية للدراسة.

وأصبح مجتمع الدراسة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية (201) قيادي، حيث أعد الباحثان استبانة بعدد حجم العينة، لكن لم يتمكنوا من الوصول إلى عدد (50) قيادياً بسبب الأوضاع التي تعاني منها البلاد، والتي جعلتهم شبه منقطعين عن العمل، حيث بلغت الاستبانة الموزعة (151) استبانة تم استرجاع عدد (130) استبانة أي ما نسبته (52%) من حجم المجتمع الكلي، حيث بلغ عدد الاستبانة غير المعادة (21) استبانة أي ما نسبته (13.91%) من عدد الاستبانة الكلية الموزعة على أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد الاستبانة المستبعدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي (12) استبانة، أي ما نسبته (7.95%) من إجمالي عدد الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد العينة، وبذلك فقد بلغ عدد الاستبانة القابلة للتحليل الإحصائي (118)، وهو ما نسبته (47.7%) من حجم المجتمع الكلي.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

توطئةً لتحليل نتائج الدراسة الميدانية تناول الباحثان في هذه الفقرة الخصائص الرئيسة للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة والتي تم استخلاصها من البيانات الشخصية لأفراد العينة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص:

توزعت عينة الدراسة حسب متغير التخصص، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

النسبة	العدد	التخصص
48.30%	57	إنساني
51.70%	61	علمي
100%	118	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية في التخصصات الإنسانية بلغت

48.30%، بينما بلغت نسبة التخصصات العلمية 51.70%.

2. توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل: توزعت عينة البحث حسب متغير المؤهل، كما هو

موضح بالجدول الآتي:

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل

النسبة %	العدد	المؤهل
51.69%	61	دكتوراه
10.17%	12	ماجستير
31.36%	37	بكالوريوس
6.78%	8	أقل من بكالوريوس
100%	118	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه بلغت (51.69%)، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (10.17%)، ونسبة حملة شهادة البكالوريوس (31.36%)، ونسبة المؤهلات التي تقل عن البكالوريوس (6.78%).

توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المركز الوظيفي: توزعت عينة البحث حسب متغير المركز الوظيفي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

النسبة %	العدد	المركز الوظيفي
10.20%	12	عميد كلية وما في مستواه
16.10%	19	نائب عميد كلية
25.40%	30	رئيس قسم
22.90%	27	مدير عام وأمين كلية
25.40%	30	مدير إدارة
100%	118	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن نسبة ما يمثله عمداء الكليات وما في مستواهم بلغت (10.20%)، بينما بلغت نسبة نواب عمداء الكليات (16.10%)، ونسبة من يمثلون رؤساء الأقسام (25.40%)، ونسبة مدراء العموم وأمناء الكليات (22.90%)، بينما كانت نسبة مدراء الإدارات (25.40%)، مع العلم أنه تم تضمين رئيس الجامعة ونوابه مع عمداء الكليات؛ نظراً لاستجابة اثنين منهم وكذلك تم تضمين الأمين العام ومساعديه مع المدراء كون لم يستجب إلا واحد منهم.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة: توزعت عينة البحث حسب متغير الخبرة، كما هو

موضح بالجدول الآتي:

جدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة %	العدد	الخبرة
28.80%	34	5 سنوات فأقل
19.50%	23	سنوات (6-10)
51.70%	61	أكثر من 10 سنوات
100%	118	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن نسبة من خبرتهم 5 سنوات فأقل بلغت (28.80%)، بينما بلغت نسبة من خبرتهم من (6-10) سنوات (19.50%)، ونسبة من خبرتهم أكثر من 10 سنوات (51.70%).

4. توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الوظيفة: توزعت عينة البحث حسب متغير الوظيفة، كما هو

موضح بالجدول الآتي:

جدول (6)

توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

النسبة %	العدد	الوظيفة
51.70%	61	أكاديمية
48.30%	57	إدارية
100%	118	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن نسبة عينة البحث من الأكاديميين بلغت (51.70%)، بينما بلغت نسبة الإداريين (48.30%).

رابعاً: أداة الدراسة وإجراءات بنائها:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث، حيث مرت عملية بناء الأداة وتصميمها بالعديد من الخطوات والمراحل على النحو الآتي:

1. بناء الأداة في صورتها الأولية:

تم بناء الأداة في صورتها الأولية من خلال قيام الباحثين بالآتي:

- الاطلاع على ما أمكن من البحوث والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة التربوية وإدارة الوقت.

- كتابة فقرات الاستبانة وتصميمها ومناقشة ذلك مع المشرف.
وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (97) فقرة، موزعة على سبعة مجالات.
قياس صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة البحث استخدم الباحثان نوعين من قياس الصدق هما: قياس الصدق الظاهري وقياس الصدق البنائي، وفيما يأتي عرض مفصل لذلك:
أ. الصدق الظاهري:

قام الباحثان بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين والخبراء في تخصصات مختلفة منها، الإدارة والتخطيط التربوي وعلم النفس والمناهج وطرق التدريس، وبلغ عددهم (21) محكماً (ملحق رقم 2)، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول كل فقرة من حيث مدى مناسبتها وصلاحيتها وكذلك انتمائها للمجال الذي وضعت فيه، بالإضافة إلى تعديل الفقرات وصياغتها لغوياً أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة. والجدول الآتي يوضح بعض مؤشرات مواصفات أداة الاستبانة قبل وبعد عرضها على لجنة الخبراء والتحكيم.

ب. الصدق البنائي للأداة:

معاملات ارتباط مجالات الأداة الستة ببعضها البعض وكذلك بالدرجة الكلية للأداة: والجدول رقم (7) يوضح ذلك:
جدول رقم (7)

معاملات ارتباط مجالات الأداة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للأداة

المجال	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس	المجال السادس	الأداة ككل
التخطيط	1	0.721**	0.706**	0.675**	0.574**	0.428**	0.817**
التنظيم	0.721**	1	0.808**	0.722**	0.623**	0.590**	0.905**
التوجيه	0.706**	0.808**	1	0.754**	0.636**	0.678**	0.901**
الاتصال	0.675**	0.722**	0.754**	1	0.688**	0.696**	0.895**
الرقابة	0.574**	0.623**	0.636**	0.688**	1	0.667**	0.793**
بيئة العمل	0.428**	0.590**	0.678**	0.696**	0.667**	1	0.764**
المعوقات ككل	0.817**	0.905**	0.901**	0.895**	0.793**	0.764**	1

** دال إحصائياً عند مستوى 0.01. * دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من الجدول رقم (7) يتضح أن قيم معامل ارتباط المجالات الستة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد صدق التناسق الداخلي لهذه الأداة.

ج. ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بإيجاد معامل ألفا كرونباخ وكذلك معامل سبيرمان براون بواسطة طريقة التجزئة النصفية للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها، وذلك من بيانات العينة الاستطلاعية والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

جدول رقم (8)

معامل ألفا كرونباخ ومعامل سبيرمان براون لثبات المجالات الستة والثبات العام

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان براون
1	التخطيط	5	0.83	0.78
2	التنظيم	2	0.89	0.82
3	التوجيه	1	0.92	0.93
4	الاتصال	8	0.9	0.77
5	الرقابة	1	0.84	0.74
6	العمل	9	0.83	0.75
	الأداة ككل	2	0.96	0.81

من الجدول رقم (8) يتضح تمتع أداة البحث بثبات مقبول لجميع مجالات الأداة وللأداة ككل

د. الصورة النهائية للأداة:

بعد الانتهاء من تعديل أداة الدراسة والعمل وفقاً لملاحظات المحكمين أصبحت الأداة في صورتها النهائية، حيث بلغت عدد فقراتها (82) فقرة موزعة على ستة مجالات. ويتم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) أمام الخانة المناسبة وفقاً للمقياس الخماسي وقد كانت بدائل الإجابات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

هـ. إجراءات تطبيق أداة البحث: بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة البحث تم الحرص على توزيعها بشكل مباشر، مع ترك وقت كافٍ لأفراد العينة للإجابة عن الأداة، ثم تم استرجاع الاستبانات حيث استغرقت عملية التطبيق شهرين من 2017/1/1 إلى 2017/2/30م.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بواسطة برنامج SPSS تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، أهمها:
- النسب المئوية، والتكرارات وقد استخدمت لوصف توزيع عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ومجالاتها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وكذلك معامل سبيرمان براون (SpirmanPrown) بواسطة طريقة التجزئة النصفية: لحساب معامل ثبات الأداة.
- الوسط الحسابي (Mean): لمعرفة درجة استجابات أفراد عينة البحث حول الفقرات والمجالات.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث عن كل فقرة من الفقرات ولكل مجال من المجالات عن متوسطها الحسابي.
 - اختبار كولموجوروف وسميرنوف³ (Kolmogorov-Smirnov) وكذلك اختبار شايبرو وويلك (Shapiro-Wilk) للكشف عن اعتدالية توزيع بيانات الدراسة.
 - اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري التخصص ونوع الوظيفة.
 - اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لبقية المتغيرات.
- عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها وفقاً لترتيب سؤالي البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

والذي ينص على: ما معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للعائق ودرجته على مستوى كل مجال من المجالات الستة وعلى مستوى الأداة ككل وفقاً للجدول رقم (11):

جدول رقم (11)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت للأداة ككل ولمجالاتها الستة

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	6	بيئة العمل	3.95	0.64	79.05%	كبيرة
2	4	الاتصال	3.88	0.61	77.55%	كبيرة
3	5	الرقابة	3.86	0.67	77.22%	كبيرة
4	1	التخطيط	3.86	0.6	77.19%	كبيرة
5	2	التنظيم	3.75	0.62	74.92%	كبيرة
6	3	التوجيه	3.71	0.68	74.29%	كبيرة
		المعوقات ككل	3.83	0.53	76.57	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (11) الموضح لدرجة العائق للأداة ككل ولمجالاتها الستة، يلاحظ

الآتي:

حصلت مجالات معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية على متوسط حسابي يتراوح بين (3.95، 3.71)، بانحراف معياري تراوح بين (0.68-0.60) ونسبة إعاقة تراوحت بين (79.05%-74.29%)، وبدرجة إعاقة كبيرة لجميع المجالات.

حصل المجال السادس على أعلى درجة إعاقة على مستوى الأداة ككل، وهذا المجال هو مجال معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في بيئة العمل وبمتوسط حسابي (3.95) وهو أعلى متوسط حسابي على مستوى المجالات الستة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الظروف التي تمر بها البلاد. كما حصل المجال الثالث على أدنى متوسط حسابي على مستوى الأداة ككل حيث بلغ (3.72) وبدرجة إعاقة كبيرة، وهذا المجال هو مجال (معوقات إدارة الوقت في التوجيه). بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت في المجالات ككل (3.83) بانحراف معياري (0.53)، بنسبة (76.57)، وذلك يمثل درجة إعاقة كبيرة.

لتوضيح أهم الفقرات لكل مجال على حدة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة العائق لفقرات كل مجال وترتيبها تنازلياً وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث على النحو الآتي:

1. عرض النتائج المتعلقة بالمجال الأول مجال التخطيط:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال الأول (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في مجال التخطيط) أظهر الجدول رقم (12) ما يأتي:

جدول رقم (12)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في (مجال التخطيط)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق %	درجة العائق
1	13	ضعف اشتراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالعمل الأكاديمي والإداري	4.13	1.18	82.61%	كبيرة
2	5	غياب الخطط البديلة التي يتم تطبيقها في الحالات الطارئة غير متوفرة	4.12	1.02	82.46%	كبيرة
3	4	غياب البرامج التطويرية (المشروعات التطويرية) التي ترفع من كفاءة الموظف في العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة	4.12	0.85	82.39%	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق %	درجة العائق
4	3	قلة المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الخطط والاستراتيجيات الجامعية	3.95	0.87	78.97%	كبيرة
5	6	قلة الالتزام بالمواعيد المحددة لإنهاء مهام العمل المكلفين به	3.92	1.02	78.42%	كبيرة
6	2	القصور في وضع الأهداف العامة والخاصة للعمل الإداري والأكاديمي	3.9	0.89	77.95%	كبيرة
7	8	غياب ثقافة ترتيب الأولويات في خطط العمل الجامعي	3.85	0.9	76.96%	كبيرة
8	14	وجود خطط غير قابلة للتنفيذ	3.85	1.07	76.95%	كبيرة
9	1	غموض الرؤية والرسالة التي ينطلق منها العمل في الجامعة.	3.84	0.96	76.87%	كبيرة
10	7	القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد يؤدي إلى تضيق الوقت.	3.78	0.94	75.52%	كبيرة
11	12	سوء تبويب وتوزيع بنود الموازنة اللازمة لتوفير المتطلبات الإدارية.	3.75	1.05	75.00%	كبيرة
12	10	القصور في تنظيم قائمة الأعمال على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفيذ أهمها في أسرع وقت ممكن.	3.75	1.07	74.96%	كبيرة
13	9	غياب التخطيط نهاية اليوم للأعمال التي سنقوم بتأديتها في اليوم التالي.	3.73	1.06	74.53%	كبيرة
14	15	وضع خطط جامدة لا تتسم بالمرونة من قبل الإدارات العليا.	3.72	0.94	74.43%	كبيرة
15	11	اللامبالاة في تنفيذ الأعمال اليومية وإنجازها.	3.62	1.17	72.48%	كبيرة
		معوقات جميع الفقرات في التخطيط	3.86	0.6	77.19%	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (12) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في مجال التخطيط، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.60)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (77.19%)، وحصلت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي تراوح بين (4.13-3.62)، بانحراف معياري تراوح بين (1.18-0.85) ونسبة العائق تراوحت بين (82.61%-72.48%)، وجميعها بدرجة إعاقه كبيرة.

حصلت الفقرة (13) على متوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (ضعف اشتراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالعمل الأكاديمي والإداري)، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم إيمان القيادات بقدرات الموظفين وإدراكهم لأهمية إشراكهم في ذلك، وقلة تأهيلهم وتدريبهم على وضع الخطط.

حصلت الفقرة (11) على متوسط حسابي بلغ (3.62) وهو أدنى متوسط في هذا المجال والتي تنص على (اللامبالاة في تنفيذ الأعمال اليومية وإنجازها)، وربما يعود السبب في ذلك، إلى ضعف الرقابة والمتابعة وعدم تطبيق نظام المساءلة.

2. عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني مجال التنظيم:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال الثاني (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في مجال التنظيم) أظهر الجدول رقم (13) ما يأتي:

جدول رقم (13)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في (مجال التنظيم)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	18	كثرة الإجراءات الروتينية التي تعطل من إنجاز العمل.	4.12	0.92	82.41	كبيرة
2	28	توزيع المهام والأعمال بين العاملين في الجامعة بحسب العلاقات الشخصية.	4.04	1	80.85	كبيرة
3	27	عدم توفير الوسائل المادية والمعدات لإنجاز العمل.	3.96	0.99	79.14	كبيرة
4	26	توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على القيادات بالجامعة بعيداً عن التخصصات.	3.89	1.11	77.8	كبيرة
5	32	التوزيع غير المنظم للمهام داخل الجامعة.	3.89	0.98	77.8	كبيرة
6	19	تكرار تأخير القيادات الأكاديمية والإدارية عن العمل.	3.85	0.93	77.07	كبيرة
7	34	التداخل بين المهام والصلاحيات بين العاملين.	3.85	0.9	77.07	كبيرة
8	16	غموض المسؤوليات والمهام.	3.84	0.99	76.84	كبيرة
9	22	سوء الأرشفة وتنظيم البيانات.	3.8	0.98	76.07	كبيرة
10	23	قلة الالتزام التنظيمي بالدوام الرسمي في الجامعة.	3.8	0.99	76.07	كبيرة
11	33	ضعف مستوى التنسيق في العمل بين الإدارات المختلفة.	3.8	1.02	76	كبيرة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
12	17	ضعف الانضباط الذاتي أثناء العمل.	3.77	1.05	75.3	كبيرة
13	30	عدم تحديد تواريخ نهائية لكل الأعمال التي يتم التفويض فيها.	3.73	1.09	74.61	كبيرة
14	20	كثرة التعديلات في جميع الأعمال داخل الجامعة.	3.7	0.99	73.91	كبيرة
15	31	عدم إدراك الموظفين لمهامهم بشكل دقيق.	3.69	0.98	73.73	كبيرة
16	25	تعدد مصدر الأمر.	3.58	1.1	71.53	كبيرة
17	21	عدم التخلص من الأوراق غير المفيدة.	3.47	1.06	69.4	كبيرة
18	35	زيادة الأعباء في العمل الأكاديمي والإداري.	3.45	1	69.06	كبيرة
19	24	القيام بالعمل أكثر من مرة.	3.44	1.05	68.79	كبيرة
20	29	الانشغال بالتلفون واستقبال الزائرين.	3.33	1.17	66.67	متوسطة
		معوقات جميع الفقرات في التنظيم	3.75	0.62	74.92	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (13) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في التنظيم، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ هذا المتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.62)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (74.92%)، وحصلت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي تراوح بين (3.33-4.12)، بانحراف معياري تراوح بين (0.90-1.17) ونسبة العائق تراوحت بين (66.67%-82.41%)، وجميعها بدرجة إعاقة كبيرة عدا الفقرة (29) والتي حصلت على درجة إعاقة متوسطة.

حصلت الفقرة (18) على متوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (كثرة الإجراءات الروتينية التي تعطل من إنجاز العمل)، وهذه نتيجة منطقية؛ نظراً لضعف إعطاء الصلاحيات من القيادات للعاملين، وضعف مرونة القوانين واللوائح المسيرة للعمل.

حصلت الفقرة (29) على درجة إعاقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وهو أدنى متوسط في هذا المجال والتي تنص على (الانشغال بالتلفون واستقبال الزائرين)، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم تنظيم الزيارات والمعاملات وحصرها بمواعيد محددة واعتماد المعاملات الفردية واعتماد طريقة النافذة الواحدة لإنجاز كافة المعاملات.

3. عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث مجال التوجيه:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال الثالث (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التوجيه) أظهر الجدول رقم (14) ما يأتي:

جدول (14)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في مجال التوجيه

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	41	تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع.	4.04	0.93	80.85%	كبيرة
2	36	ضعف روح الفريق بين القيادات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة.	4.03	0.97	80.69%	كبيرة
3	45	المجاملة والمحسوبية من قبل القيادات في التعامل مع الموظفين مما يخفض الروح المعنوية لديهم.	3.87	1.08	77.37%	كبيرة
4	39	عدم تزويد المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات والمهارات اللازمة في للقيام بالعمل.	3.73	0.8	74.58%	كبيرة
5	38	قلة اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بمعالجة المشكلات أولاً بأول.	3.71	1	74.14%	كبيرة
6	37	ضعف القدرة على حل المشاكل والخلافات داخل الجامعات.	3.7	0.93	74.00%	كبيرة
7	42	اللامبالاة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية.	3.7	0.97	74.00%	كبيرة
8	40	عدم قيام القيادات الأكاديمية والإدارية بتفويض بعض الأعمال الروتينية للموظفين.	3.62	0.95	72.31%	كبيرة
9	43	قلة الحرص على توجيه الموظفين باستمرار بهدف تحسين العمل من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية.	3.59	0.93	71.72%	كبيرة
10	44	سوء العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة.	3.21	1.03	64.14%	متوسطة
		معوقات جميع الفقرات في التوجيه	3.71	0.68	74.29%	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (14) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في التوجيه، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.68)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (74.29%)، وحصلت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي تراوح بين (3.21-4.04)، بانحراف معياري تراوح بين (0.80-1.08) ونسبة العائق تراوحت بين (80.85%-64.14%)، وجميعها بدرجة إعاقه كبيرة عدا الفقرة (44) والتي حصلت على درجة إعاقه متوسطة.

حصلت الفقرة (41) على متوسط حسابي بلغ (4.04) وهو أعلى متوسط في هذا المجال والتي تنص على (تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع)، ويعزو الباحثان ذلك إلى شحة الموارد المادية أو انعدامها في بعض الأوقات، بالإضافة إلى نمط القيادة المتبع الذي يغلب عليه التسلط.

حصلت الفقرة (44) على درجة إعاقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وهو أدنى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (سوء العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة).

4. عرض النتائج المتعلقة بالمجال الرابع مجال الاتصال:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال الرابع (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في مجال الاتصال) أظهر الجدول رقم (15) ما يأتي:

جدول رقم (15)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في

مجال الاتصال

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	57	عدم وجود شبكة إنترنت تربط كليات الجامعة ومراكزها ببعضها.	4.45	0.85	89.06	كبيرة جداً
2	58	عدم وجود شبكة إنترنت تربط الجامعة والجامعات الأخرى.	4.41	0.85	88.21	كبيرة جداً
3	59	ضعف التوظيف الفعال لنظم وتقنية الاتصال الحديثة.	4.4	0.76	87.93	كبيرة جداً
4	60	وجود شبكة اتصالات عامة للجامعة ضعيفة.	4.13	1.03	82.59	كبيرة
5	46	ضعف نظام الاتصالات المتبعة في الجامعة.	3.99	0.98	79.83	كبيرة
6	50	العجز في مستوى توفر خدمات الاتصال مثل: (الفاكس، الإنترنت، البريد اليومي).	3.95	1.15	78.98	كبيرة
7	55	تعثر وصول المعاملات والمذكرات والقرارات في مواعيدها المحددة.	3.87	0.9	77.46	كبيرة
8	63	المنافكات والخلافات الموجودة بين العاملين (شخصية، حزبية، وغيرها).	3.83	1.06	76.58	كبيرة
9	47	الاجتماعات واللجان التي يتم عقدها لا تلبى احتياجات العمل.	3.81	0.94	76.28	كبيرة
10	52	العشوائية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين بالجامعة.	3.77	0.97	75.42	كبيرة
11	61	ازدحام جداول الاجتماعات بموضوعات روتينية.	3.75	1.06	74.96	كبيرة

كبيره	74.83	1.08	3.74	تتم عملية الاتصال بصورة عشوائية بين القيادات العليا والقيادات الأدنى.	53	12
كبيره	74.4	0.98	3.72	ضعف التواصل من قبل العاملين في الجامعة.	56	13
كبيره	74.4	0.92	3.72	قلة اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بما يصل لهم من معلومات ومذكرات وطلبات من الكليات.	51	14
كبيره	73.45	1.05	3.67	جهل الكثير من أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بسبل وأساليب الاتصالات الحديثة.	54	15
كبيره	71.9	0.96	3.59	سوء الفهم الحاصل بين العاملين أثناء عملية الاتصال.	62	16
كبيره	71.62	1.01	3.58	قلة الالتزام بمواعيد الاجتماعات.	48	17
كبيره	68.28	1.07	3.41	سوء إدارة الاجتماعات.	49	18
كبيره	77.55	0.61	3.88	درجة معوقات جميع الفقرات في مجال الاتصال		

ومن خلال الجدول السابق رقم (15) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في مجال الاتصال، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.61)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (77.55%)، وحصلت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي تراوح بين (3.41-4.45)، بانحراف معياري تراوح بين (0.76-1.15) ونسبة العائق تراوحت بين (89.06%-68.28%)، موزعة على درجة إعاقة كبيرة جداً وكبيرة.

حصلت ثلاث فقرات في هذا المجال على درجة إعاقة كبيرة جداً وهي الفقرات (57، 58، 59)، بينما حصلت بقية فقرات هذا المجال على درجة إعاقة كبيرة.

حصلت الفقرة (57) على متوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (عدم وجود شبكة إنترنت تربط كليات الجامعة ومراكزها ببعضها)، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم اهتمام القيادات بجامعة ذمار بهذه التكنولوجيا الحديثة ودورها الفاعل في العمليات الإدارية، وكذلك إنجاز العمل بأقل جهد وأقل وقت.

حصلت الفقرة (49) على متوسط حسابي بلغ (3.41) وهو أدنى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (سوء إدارة الاجتماعات)، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم اختيار القيادات وفق معايير وشروط محددة ومتخصصين في مجال الإدارة، وإعطائهم دورات تدريبية في ذلك.

2. عرض النتائج المتعلقة بالمجال الخامس مجال الرقابة:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال الخامس (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في الرقابة) أظهر الجدول رقم (16) ما يأتي:

جدول رقم (16)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في مجال الرقابة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	70	عدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب بناء على تقارير الأداء والإنجاز.	4.06	0.99	81.2	كبيرة
2	67	غياب المتابعة والتقويم للخطط أو البرامج الجامعية التي يتم تنفيذها.	3.98	0.87	79.65	كبيرة
3	71	تدخل بعض الجهات والأشخاص أثناء العمل الرقابي.	3.97	0.99	79.4	كبيرة
4	69	قلة المتابعة للمهام والأهداف والتوصيات المطلوب إنجازها.	3.97	0.88	79.4	كبيرة
5	68	ضعف استخدام وسائل الضبط الإداري.	3.97	0.88	79.4	كبيرة
6	66	قلة توافر المعلومات اللازمة للقيام بالعمل الرقابي.	3.87	0.88	77.44	كبيرة
7	64	عدم وجود معايير رقابية في الجامعة.	3.84	0.91	76.9	كبيرة
8	65	عدم مناسبة نظام الرقابة المعمول به في الجامعة.	3.73	0.84	74.66	كبيرة
9	72	عدم توفر الأدوات المناسبة للعمل الرقابي.	3.73	0.96	74.61	كبيرة
10	73	لا يتم استخدام الرقابة.	3.45	1.05	69.06	كبيرة
		معوقات جميع الفقرات في الرقابة	3.86	0.67	77.22	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (16) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في مجال

الرقابة، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.67)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (77.22%)، وحصلت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي تراوح بين (3.45-4.06)، بانحراف معياري تراوح بين (0.84-1.05) ونسبة العائق تراوحت بين (81.20%-69.06%)، وجميعها بدرجة إعاقه كبيرة.

حصلت الفقرة (70) على متوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى متوسط في هذا المجال والتي تنص على (عدم استخدام مبدأ الثواب والعقاب بناء على تقارير الأداء والإنجاز)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عمل القيادات يتم بطريقة عشوائية وعدم وجود اهتمام بعمل خطط قصيرة المدى أو طويلة المدى وفق أهداف واضحة ومحددة، إلى جانب ضعف الاهتمام برفع التقارير الخاصة بالإنجاز.

حصلت الفقرة (73) على متوسط حسابي بلغ (3.45) وهو أدنى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على أن (لا يتم استخدام الرقابة)، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف الأداء الرقابي وعدم تفعيل مبدأ المحاسبة.

3. عرض النتائج المتعلقة بالمجال السادس مجال بيئة العمل:

بناءً على استجابات عينة البحث، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والخاصة بالمجال السادس (معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في بيئة العمل) أظهر الجدول رقم (17) ما يأتي:

جدول رقم (17)

تقديرات أفراد عينة البحث لمعوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في مجال بيئة العمل.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة العائق	درجة العائق
1	82	وجود الشللية وجماعات الضغط داخل الجامعة.	4.17	1.07	83.45	كبيرة
2	77	نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول به في الجامعة غير مناسب ولا يزيد من الدافعية للعمل.	4.16	0.96	83.25	كبيرة
3	79	قاعدة البيانات والمعلومات بالجامعة غير مفعلة.	4.11	0.96	82.22	كبيرة
4	78	تدني مستوى الالتزام بالمهام والقوانين واللوائح المنظمة في تعيين الوظائف الإدارية والأكاديمية.	4	0.93	80	كبيرة
5	81	المركزية الشديدة السائدة في الجامعة.	3.97	1.01	79.48	كبيرة
6	80	موازنة الجامعة لا تلي ما يجب أن تقوم به من أعمال.	3.87	1.23	77.46	كبيرة
7	74	ثقافة المنظمة السائدة لا تساعد على تطبيق إدارة الوقت.	3.81	0.88	76.24	كبيرة
8	75	طبيعة الهيكل التنظيمي المطبق لا يساعد على إنجاز الأعمال بسرعة ودون إعاقة.	3.78	0.94	75.59	كبيرة
9	76	ضعف تطبيق القوانين واللوائح داخل الجامعة.	3.67	0.85	73.45	كبيرة
		معوقات جميع الفقرات في بيئة العمل	3.95	0.64	79.05	كبيرة

ومن خلال الجدول السابق رقم (17) الموضح لدرجة العائق والخاصة بمعوقات إدارة الوقت في مجال بيئة العمل، يلاحظ أن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي لهذا المجال كان كبيراً، إذ بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.64)، فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة العائق (79.05%)، وحصلت فقرات هذا المجال

على متوسط حسابي تراوح بين (4.17-3.67)، بانحراف معياري تراوح بين (1.23-0.85) ونسبة العائق تراوحت بين (83.45%-73.45%)، وجميعها بدرجة إعاقة كبيرة. حصلت الفقرة (82) على متوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى متوسط في هذا المجال، والتي تنص على (وجود الشللية وجماعات الضغط داخل الجامعة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض القيادات تعمل وفق تكتلات وجماعات وليس وفق خطط وأهداف وغايات واضحة. حصلت الفقرة (76) على متوسط حسابي بلغ (3.67) وهو أدنى متوسط في هذا المجال والتي تنص على (ضعف تطبيق القوانين واللوائح داخل الجامعة)، وربما يعود السبب في ذلك إلى تدخل المحسوبة والوساطة والتي تؤثر في تطبيق القوانين.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث حول تحديد درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغير (التخصص - سنوات الخبرة - المؤهل - المركز الوظيفي - نوع القيادة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام عدة أساليب على النحو الآتي:

أ. عرض النتائج المتعلقة بمتغير التخصص (إنساني، علمي)

قام الباحثان باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد دلالة تلك الفروق؛ نظراً لعدم اعتدالية توزيع البيانات والجدول رقم (18) يوضح ذلك:
جدول رقم (18)

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص

المعيار	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التخطيط	إنساني	57	58	3299	-0.498	0.618
	علمي	61	61	3722		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التنظيم	إنساني	57	64	3671.5	-1.508	0.131
	علمي	61	55	3349.5		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التوجيه	إنساني	57	63	3591	-1.076	0.282
	علمي	61	56	3430		

مستوى الدلالة	قيمة (z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	التخصص	المعيار
0.096	-1.665	3700.5	65	57	إنساني	معلومات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في الاتصال
		3320.5	54	61	علي	
0.565	-0.575	3498	61	57	إنساني	معلومات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في الرقابة
		3523	58	61	علي	
0.048	-1.981	3758.5	66	57	إنساني	معلومات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في بيئة العمل
		3262.5	53	61	علي	
0.186	-1.322	3637	64	57	إنساني	المعلومات ككل
		3384	55	61	علي	

يتضح من الجدول السابق رقم (18) أن قيمة (Z) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة ككل، وكذلك على مستوى خمسة مجالات هي (معلومات إدارة الوقت في التخطيط - معلومات إدارة الوقت في التنظيم - معلومات إدارة الوقت في التوجيه - معلومات إدارة الوقت في الاتصال - معلومات إدارة الوقت في الرقابة)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) للمجالات الخمسة ولأداة ككل، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معلومات إدارة الوقت تعزى لمتغير التخصص، بما يعني أن لدى أفراد العينة رؤى متشابهة حول تلك المعلومات بمختلف تخصصاتهم، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معلومات إدارة الوقت الخاصة ببيئة العمل، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.048) وهي أقل من (0.05) وهذه الفروق لصالح التخصصات الإنسانية، وهذا يعني أن معلومات إدارة الوقت الخاصة ببيئة العمل تواجه التخصصات الإنسانية أكثر من التخصصات العلمية؛ بسبب الإمكانيات المادية الموجودة في التخصصات العلمية، وقتها في التخصصات الإنسانية.

ب. عرض النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، أقل من البكالوريوس):

قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها الستة والجدول رقم (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19)

اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل

المعيار	المؤهل	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في التخطيط.	دكتوراه	61	58.13	1.222	3	0.748
	ماجستير	12	69.75			
	بكالوريوس	37	58.3			
	أقل من بكالوريوس	8	60			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية جامعة دمار في التنظيم.	دكتوراه	61	55.83	2.787	3	0.426
	ماجستير	12	72.13			
	بكالوريوس	37	59.24			
	أقل من بكالوريوس	8	68			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في التوجيه.	دكتوراه	61	53.45	7.226	3	0.065
	ماجستير	12	75			
	بكالوريوس	37	59.32			
	أقل من بكالوريوس	8	80.31			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في الاتصال.	دكتوراه	61	54.7	3.339	3	0.342
	ماجستير	12	70.54			
	بكالوريوس	37	60.68			
	أقل من بكالوريوس	8	71.06			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في الرقابة.	دكتوراه	61	52.94	8.147	3	0.043
	ماجستير	12	72.17			
	بكالوريوس	37	59.99			
	أقل من بكالوريوس	8	84.75			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في بيئة العمل.	دكتوراه	61	52.85	5.501	3	0.139
	ماجستير	12	68.92			
	بكالوريوس	37	62.59			
	أقل من بكالوريوس	8	76.94			
المعوقات ككل	دكتوراه	61	54.13	5.219	3	0.156
	ماجستير	12	73.92			
	بكالوريوس	37	59.68			
	أقل من بكالوريوس	8	75.19			

يتضح من الجدول السابق رقم (19) أن قيمة (مربع كاي) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى المجالات: الأول والثاني والثالث والرابع والسادس، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لهذه المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معوقات إدارة الوقت الخاصة بهذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل. بينما نلاحظ أن قيمة (مربع كاي) دالة إحصائياً على مستوى المجال الخامس (معوقات إدارة الوقت في الرقابة) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لهذا المجال، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معوقات إدارة الوقت الخاصة بالرقابة، ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) للمقارنات الثنائية بين متغيرات المؤهل لذلك المجال والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

جدول رقم (20)

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد مصادر الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل

المؤهل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
دكتوراه	61	33.09	1886	-1.728	0.084
ماجستير	12	44.08	529		
دكتوراه	61	46.93	2675	-1.058	0.29
بكالوريوس	37	53.07	2176		
دكتوراه	61	30.92	1762.5	-2.37	0.018
أقل من بكالوريوس	8	47.81	382.5		
ماجستير	12	31.33	376	-1.09	0.267
بكالوريوس	37	25.73	1055		
ماجستير	12	9.75	117	0.7	0.484
أقل من بكالوريوس	8	11.63	93		
بكالوريوس	37	23.18	950.5	2.025	0.043
أقل من بكالوريوس	8	34.31	274.5		

ومن الجدول السابق رقم (20) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مؤهلي (دكتوراه - أقل من بكالوريوس) ولصالح المؤهل الأقل من بكالوريوس، وهذا يعني أن معوقات إدارة الوقت في الرقابة تواجه أصحاب المؤهلات أقل من بكالوريوس أكثر من حملة الدكتوراه، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مؤهلي (بكالوريوس - أقل من بكالوريوس) ولصالح المؤهل الأقل من بكالوريوس، وهذا يعني أن معوقات إدارة الوقت في الرقابة تواجه أصحاب المؤهلات أقل

من بكالوريوس أكثر من حملة البكالوريوس، في حين اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بقية المؤهلات المختلفة.

ج. عرض النتائج المتعلقة بمتغير نوع القيادة (أكاديمية-إدارية):

قام الباحثان باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد دلالة تلك الفروق والجدول رقم (21) يوضح ذلك:
جدول رقم (21)

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع القيادة

المعيار	نوع القيادة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في التخطيط.	أكاديمية	61	58	3561	-0.369	0.712
	إدارية	57	61	3460		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في التنظيم.	أكاديمية	61	57	3471.5	-0.851	0.395
	إدارية	57	62	3549.5		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في التوجيه.	أكاديمية	61	55	3364.5	-1.429	0.153
	إدارية	57	64	3656.5		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في الاتصال.	أكاديمية	61	57	3468	-0.87	0.384
	إدارية	57	62	3553		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في الرقابة.	أكاديمية	61	54	3265.5	-1.965	0.049
	إدارية	57	66	3755.5		
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة دمار في بيئة العمل.	أكاديمية	61	57	3475.5	-0.831	0.406
	إدارية	57	62	3545.5		
المعوقات ككل	أكاديمية	61	56	3413.5	-1.163	0.245
	إدارية	57	63	3607.5		

يتضح من الجدول السابق رقم (21) أن قيمة (Z) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة ككل، وكذلك على مستوى خمسة مجالات هي (معوقات إدارة الوقت في التخطيط - معوقات إدارة الوقت في التنظيم - معوقات إدارة الوقت في التوجيه - معوقات إدارة الوقت في الاتصال - معوقات إدارة الوقت في

بيئة العمل)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) للمجالات الخمسة وللأداة ككل، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغير نوع القيادة، بما يعني أن لدى أفراد العينة رؤى متشابهة حول تلك المعوقات بمختلف تخصصاتهم، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معوقات إدارة الوقت الخاصة بالرقابة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.049) وهي أقل من (0.05) وهذه الفروق لصالح نوع القيادة الإدارية، وهذا يعني أن معوقات إدارة الوقت الخاصة بنوع القيادة تواجه القيادات الإدارية أكثر من القيادات الأكاديمية.

د. عرض النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها الستة والجدول رقم (22) يوضح ذلك:

جدول رقم (22)

اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة

المعيار	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التخطيط.	5 سنوات فأقل	34	61.51	0.166	2	0.92
	من 6-10 سنوات	23	58.67			
	أكثر من 10 سنوات	61	58.69			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التنظيم.	5 سنوات فأقل	34	61.74	0.227	3	0.893
	من 6-10 سنوات	23	59.52			
	أكثر من 10 سنوات	61	58.25			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في التوجيه.	5 سنوات فأقل	34	56.57	0.357	4	0.836
	من 6-10 سنوات	23	60.17			
	أكثر من 10 سنوات	61	60.88			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في الاتصال.	5 سنوات فأقل	34	58.63	0.215	5	0.898
	من 6-10 سنوات	23	62.46			
	أكثر من 10 سنوات	61	58.87			
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في الرقابة.	5 سنوات فأقل	34	58.51	0.807	6	0.668
	من 6-10 سنوات	23	54.59			
	أكثر من 10 سنوات	61	61.9			

المعيار	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات إدارة الوقت لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار في بيئة العمل.	5 سنوات فأقل	34	57.91	0.329	7	0.848
	من 6-10 سنوات	23	57.26			
	أكثر من 10 سنوات	61	61.23			
المعوقات ككل	5 سنوات فأقل	34	59.03	0.012	8	0.994
	من 6-10 سنوات	23	60.04			
	أكثر من 10 سنوات	61	59.56			

يتضح من الجدول السابق رقم (22) أن قيمة (مربع كاي) ليست دالة إحصائياً على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى المجالات الستة كلاً على حدة، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لجميع المجالات، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في تحديد معوقات إدارة الوقت الخاصة بهذه المجالات تعزى لمتغير الخبرة، وهذا يعني أن المعوقات موجودة عند الجميع بغض النظر عن سنوات الخبرة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

ولاً: الاستنتاجات:

- في ضوء تحليل ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، تم استنتاج الآتي:
- 1- أظهرت نتائج البحث أن مجالات معوقات إدارة الوقت من وجهة نظر أفراد عينة البحث للمجالات ككل قد جاءت جميعها بدرجة إعاقه كبيرة.
 - 2- أظهرت نتائج البحث أن أكثر المجالات تسبباً في إعاقه القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، هو مجال بيئة العمل، حيث جاء في المرتبة الأولى من بين المجالات ككل وبدرجة إعاقه كبيرة، وكما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال التوجيه وبدرجة إعاقه كبيرة.
 - 3- أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، نوع القيادة)، وذلك في جميع المجالات.
 - 4- أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغير (التخصص)، وذلك في جميع المجالات عدا مجال بيئة العمل، وكانت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية.

- 5- أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك في جميع المجالات عدا المجال الخامس (مجال الرقابة)، وكانت الفروق لصالح القيادات الحاصلة على مؤهلات علمية أقل من البكالوريوس.
- 6- أظهرت نتائج البحث عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة معوقات إدارة الوقت تعزى لمتغير (المركز الوظيفي)، وذلك في جميع المجالات عدا مجالي (التوجيه، والرقابة)، وكانت الفروق لصالح رئيس القسم بالنسبة لمجال الرقابة، ولصالح المدير العام ومدير إدارة في مجال التوجيه.
- 7- أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لعمليات إدارة الوقت في جامعة ذمار كان متدنياً؛ بسبب أن المعوقات التي تواجههم كبيرة، وهذا ناتج عن تدني وعي معظم تلك القيادات لأهمية إدارة الوقت، وعدم كفاية الخبرة لدى الكثير منهم في المجال الإداري.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته يوصى بالآتي:
- ❖ ضرورة تعزيز العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال، بيئة العمل) المتعلقة بإدارة الوقت من خلال:
 - ❖ فيما يتعلق بالتخطيط: لا بد من تأهيل قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية وتطويرها بمهارات التخطيط على مستوى الكليات والأعمال الإدارية، من خلال عقد الدورات التدريبية من قبل المختصين بالتخطيط التربوي.
 - ❖ فيما يتعلق بالتنظيم: ضرورة العمل على توضيح السلطات والمسؤوليات لكل جهة أكاديمية أو إدارية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - ❖ فيما يتعلق بالتوجيه: تفعيل الإشراف والتوجيه وتحمل القيادات مسؤولياتهم تجاه العاملين وأعضاء هيئة التدريس وتزويدهم بكل ما يحتاجونه لممارسة أعمالهم بالشكل المطلوب.
 - ❖ فيما يخص الرقابة: تفعيل الجهاز الرقابي داخل الجامعة والعمل على تطويره، وبما يتناسب مع طبيعة العمل ورفع مستوى أداء عمل القيادات وتفعيل مبدأ المحاسبة بمعاينة المسيء وتكريم الملتزم والمتميز.
 - ❖ فيما يتعلق بالاتصال: تفعيل عملية الاتصال والتواصل بين القيادات والقواعد وبما يعزز القدرة الأدائية لإنجاز الأعمال.
 - ❖ فيما يتعلق ببيئة العمل: تطوير وتحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية وزيادة الدافعية، وتحسين ظروف القيادات والعاملين معها، وبما يتناسب مع كل عمل داخل الجامعة، وإعادة النظر باللوائح

المنظمة للجامعة، وبما يعزز العدالة الاجتماعية، وخلق نوع من الرضى لديهم من خلال الحرص على أن تكون التعيينات في المناصب القيادية والإدارية وفق معايير محددة وواضحة.

ثالثاً: المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات نقترح إجراء البحوث والدراسات الآتية:

1. القيام بإجراء بحوث مماثلة في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
2. إجراء بحث لمعرفة معوقات إدارة الوقت لدى جميع العاملين بالجامعة ومن لم يشملهم هذا البحث.
3. إجراء دراسة علمية لمعرفة العلاقة بين رضا القيادات الأكاديمية والإدارية عن عملها، وإدارة الوقت.
4. عمل تصورات ورؤى استراتيجية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في جامعة ذمار والجامعات اليمنية الأخرى في إدارة الوقت.

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

▪ ثانياً: المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد، (1991). إدارة الوقت، ط2، دار المجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الأخضر، أحمد محمد، (2002). "معوقات فاعلية إدارة الوقت في جامعتي صنعاء وعدن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- البعدي، فؤاد، (2005)، "نموذج لتطوير واقع عمليات إدارة الوقت في جامعة إب"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- الجريسي، خالد بن عبد الرحمن، (2001)، "إدارة الوقت من منظور إسلامي" رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام الأزاعي، لبنان.
- الجوفي، محمد أحمد لطف، (2004)، ""تقييم فاعلية إدارة الوقت الرسمي في جامعة إب"، مجلة الباحث الجامعي، جامعة إب، العدد(6)، إب، اليمن.
- الحاكم، بن محمد عبد الله الينسابوري، (1990)، "المستدرك على الصحيحين" ط 1، تحقيق مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.
- حمدونة، علاء سعد، (2011)، "معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الحناوي، ايناس، (2011)، "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- الديب، إبراهيم رمضان، (2006)، "أسس ومهارات إدارة الذات"، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، السعودية.
- الديب، إبراهيم، (2009)، "أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة"، المنصورة، مؤسسة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الديب، سامر كمال حامد، (2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرحيبي، سالم والمارديني، توفيق، (2014)، "كيفية إدارة الوقت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 30-العدد الأول. الرسالة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- الرشيد، جهاد بن محمد، (2003)، "إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق والعدلوي، محمد أكرم، (2001)، "فن إدارة الوقت"، بيروت، دار ابن حزم، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد أحمد، (2002)، "إدارة الوقت والأداء الوظيفي"، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.
- عبد الله، شوقي، (2006)، "إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية"، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- العبودي، فهد ناصر، (2003)، "فن إدارة الوقت"، (د.ط) دار طوق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، سهيل، (2005)، "النماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت"، (د.ط) عالم الكتاب الحديث، الأردن.
- عداربه، محمود يحيى، (2006)، "إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت-فلسطين.
- العساف، صالح بن حمد، (2000)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية". (ط2)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عليان، ربيعي مصطفى، (2005)، "إدارة الوقت النظرية والتطبيق"، (د.ط) دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمرى، صالح علي عواد، (2002)، "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- الفهيدى، عبد الله محمد، (2009)، "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- القعيد، إبراهيم حمد، (1422)، "العادات العشر للشخصية الناجحة"، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كنتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب، (2010)، "معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ماكزي، اليك، (2000)، "عندما لا يكون لديك وقت. إدارة الوقت"، ترجمة هوانة، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية..
- نصر، نجيب محمود، (2004)، إدارة الوقت في ضوء تطور علوم الإدارة الحديثة مجلة المهندسين، نقابة المهندسين، مصر.

References

- Abu Shaykha, Nader Ahmad (1991). Idārat al-Waqt, 2, Dār al-Majdalāwī lil-Ṭibā'a wa-al-Nashr wa-al-Tawzī', al-Urdun, 'Ammān.

- Al-Akshar, Ahmad Muhammad (2002). Mu'awwiqāt Fā'iliyya Idārat al-Waqt fi Jāmi'at Ṣan'ā' wa-'Adan (Unpublished PhD Dissertation), Kulliyat al-Tarbiyya, al-Jāmi'a al-Mustanṣiriyya, al-'Irāq.
- Al-Ba'dani, Fu'ād (2005). Unmūdhaj li-Taṭwīr Wāqī' 'Amaliyāt Idārat al-Waqt fi Jāmi'at Ibb (Published Master's Thesis), Jāmi'at Ibb, al-Yaman.
- Al-Jarisi, Khalid bin Abdul Rahman (2001). Idārat al-Waqt min Manzūr Islāmī (Master's Thesis), Jāmi'at al-Imām al-Awzā'ī, Lubnān.
- Al-Joufi, Muhammad Ahmad Luṭf (2004). Taqyīm Fā'iliyya Idārat al-Waqt al-Rasmī fi Jāmi'at Ibb. *Majallat al-Bahith al-Jāmi'i*, (6), Jāmi'at Ibb, al-Yaman.
- Al-Ḥākīm, Ibn Muḥammad 'Abd Allāh al-Nisābūrī (1990). Al-Mustadrak 'alā al-Ṣaḥīḥayn, 1, taḥqīq Muṣṭafā 'Abd al-Qādir 'Aṭā, Dār al-Kutub al-'Ilmiyya, Bayrūt, Lubnān.
- Hamdouna, 'Alā' Sa'd (2011). Mu'awwiqāt Taṭbīq Idārat al-Waqt ladā al-Muwazzāfin al-Idāriyyīn fi al-Jāmi'at al-Filasṭīniyya bi-Muḥāfazāt Ghazza (Unpublished Master's Thesis), Jāmi'at al-Azhar, Ghazza, Filasṭīn.
- Al-Hanawi, Inas (2011). Dawr Tiknūlūjiyā al-Ma'lūmāt fi Idārat al-Waqt ladā Mudīrī Madāris Wikālat al-Ghawth bi-Muḥāfazāt Ghazza (Unpublished Master's Thesis), Kulliyat al-Tarbiyya, Ghazza, Filasṭīn.
- Al-Dīb, Ibrāhīm Ramaḍān (2006). Usus wa-Mahārāt Idārat al-Dhāt, Mu'assasat Umm al-Qurā lil-Tarjama wa-al-Nashr wa-al-Tawzī', al-Sa'ūdiyya.
- Al-Dīb, Ibrāhīm (2009). Usus wa-Mahārāt Idārat al-Dhāt wa-Ṣinā'at al-Taghyīr wa-al-Nahḍa, Mu'assasat Umm al-Qurā, al-Manṣūra, al-Mamlaka al-Sa'ūdiyya.
- Al-Dīb, Sāmīr Kamāl Ḥāmid (2012). Madā Mumārasat al-Qiyādāt al-Idāriyya al-Akādīmiyya fi al-Jāmi'at al-Filasṭīniyya lil-Qiyāda al-Taḥwīliyya wa-Subl Ta'zīziyya (Unpublished Master's Thesis), Jāmi'at al-Azhar, Ghazza, Filasṭīn.
- Al-Raḥīmī, Sālīm & Al-Mārdīnī, Tawfiq (2014). Kayfiyyat Idārat al-Waqt. *Majallat Jāmi'at Dimashq lil-'Ulūm al-Iqtisādiyya wa-al-Qānūniyya*, 30(1).
- Al-Rashīd, Jihād bin Muhammad (2003). Idārat al-Waqt fi al-Ḥadd min Ḍughūṭ al-'Amal (Master's Thesis), Jāmi'at Nāyif al-'Arabiyya lil-'Ulūm al-Amniyya, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyya.
- Al-Suwaydān, Ṭariq & Al-'Adlūlī, Muḥammad Akram (2001). Fann Idārat al-Waqt, Bayrūt, Dār Ibn Ḥazm, 'Ammān, al-Urdun.
- Al-Ṭarāwna, Muḥammad Aḥmad (2002). Idārat al-Waqt wa-al-Adā' al-Wazīfī: Dirāsa Taḥlīliyya Muqārana. *Majallat Mu'tah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*.
- 'Abd Allāh, Shawqī (2006). Idārat al-Waqt wa-Madāris al-Qiyāda al-Idāriyya. Dār al-Mashriq al-Thaqāfi, 'Ammān, al-Urdun.
- Al-'Abbūdī, Fahd Nāsir (2003). Fann Idārat al-Waqt. Dār Ṭawq, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyya.
- 'Ubaydāt, Suhayl (2005). Al-Anmāt al-Idāriyya wa-'Alāqatuhā bi-Fā'iliyya Idārat al-Waqt. 'Ālam al-Kitāb al-Ḥadīth, al-Urdun.

- 'Adāriḇa, Maḥmūd Yaḥyā (2006). Idārat al-Waqt ladā Mudīrī Madāris Wikālat al-Ghawth (Unpublished Master's Thesis), Jāmi'at Bīr Zeit, Filasṭīn.
- Al-'Assāf, Ṣāliḥ bin Ḥamad (2000). Al-Madkhal ilā al-Baḥṭh fī al-'Ulūm al-Sulūkīyya, ṭ2, Maktabat al-'Ubaykān, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyya.
- 'Alīyān, Rabḥī Muṣṭafā (2005). Idārat al-Waqt: al-Nazariyya wa-al-Taṭbīq. Dār Jarīr lil-Nashr wa-al-Tawzī', 'Ammān, al-Urdun.
- Al-'Umarī, Ṣāliḥ 'Alī 'Awād (2002). Idārat al-Waqt wa-'Alāqatuhā bi-al-Qiyāda al-Ibdā'iyya ladā 'Umdā' al-Kullīyyāt bi-Jāmi'at al-Balqā' al-Taṭbiqiyya fī al-Urdun (Master's Thesis), Jāmi'at Baghdād, al-'Irāq.
- Al-Fuḥaydī, 'Abd Allāh Muḥammad (2009). Anmāṭ al-Sulūk al-Qiyādī ladā Mudīrī Idārat al-Tarbiyya wa-al-Ta'līm bi-Muḥāfazat Ta'izz (Unpublished Master's Thesis), Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ lil-Dirāsāt al-'Ulyā, al-Urdun.
- Al-Qa'īd, Ibrāhīm Ḥamad (1422H). Al-'Ādāt al-'Ashr lil-Shakhṣīyya al-Nājiḥa. Dār al-Ma'rifa lil-Tanmiyya al-Bashariyya, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyya.
- Kentab, Muḥammad bin Yūsuf bin Ya'qūb (2010). Mu'awwiqāt Idārat al-Waqt ladā Mudīrī al-Madāris al-Thānawiyya bi-Madīnat al-Riyāḍ (Unpublished Master's Thesis), Jāmi'at al-Malik Sa'ūd, al-Riyāḍ.
- Mackenzie, Alec (2000). 'Indamā Laysa Ladayka Waqt: Idārat al-Waqt (Translation by Huwāna), al-Idāra al-'Āmma lil-Buḥūth, al-Sa'ūdiyya.
- Naṣr, Najīb Maḥmūd (2004). Idārat al-Waqt fī Ḍaw' Taṭawwur 'Ulūm al-Idāra al-Ḥadītha. *Majallat al-Muhandisīn*, Niqābat al-Muhandisīn, Miṣr

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Burce k. Britton & Abraham Tesser (1991) , Effects of Time Management practices on College Graduates , Journal of Educational psychology , vol.
- Cemaloglu , Necati & Filiz (2008). The Relation Between Time Management Skills And Academic Achievement of Potent Teachers Educational Research Quarterly . 33(4): 3-23.

