

## أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة معرفة "مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء كفرنجة والبالغ عددهم (٣٢٩) معلما ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (١٦٤) معلما ومعلمة بنسبة (٥٠%) من المجتمع الأصلي، وتم تطوير استبيانته تكونت من (٥١) فقرة وزعت على محاور الدراسة.

وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والاهتمام، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل.

وأشارت نتائج الدراسة إلى إن متوسطات عبارات الأساليب الإدارية ومتوسطات عبارات مظاهر إدارة الوقت التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة كانت بدرجة كبيرة جدا، أما متوسطات عبارات الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة منخفضة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة لصالح (٦-١٠ سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وأشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### Abstract

The features and means of Time management for the secondary school principals in kufranjah g Government school from the perspective of the teachers working there

The study aims at identifying time administration for the secondary school principals in kufranjah from the perspective of the teachers. The sample was randomly chosen which was (164) male and female teachers in a percentage of (50%) of the whole population. A questionnaire was developed consisting of (51) items distributed the study.

The validity of the study is investigated by a group of specialized referees. To ensure that the stability of the tool, the stability factor was calculated using the internal consistency in accordance with Cronbach's alpha PHA equation for all fields and tools of study.

The Findings showed that the average of administration method expressions and the time administration aspects that are used by secondary school principals in Kufranjeh were very high, whereas the average of bad practice expressions in time administration for the secondary school principals were very low.

In addition, there were statistically significant differences for the aspects and the methods of time administration for the secondary school principals in Kufranjah attributed to sex in favor of females.

There were also statistically significant differences for the aspects of time administration attributed to experience in favor of (6-10 years). There weren't statistically significant differences attributed to the effect of academic level, in addition to no statistically significant differences for time administration methods attributed to the academic level and experience years.

Finally, there were statistically significant differences for bad practices of time administration attributed to the effect of sex in favor of males and also there weren't any statistically significant differences attributed to the academic level and experience years.

#### المقدمة:

يمثل مدير المدرسة أحد العناصر المهمة في منظومة العمل التربوي فإنه بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل جيد، إذ أن الوقت بالنسبة له أهم مورد متاح، فيجب عليه إن يحسن التعامل معه من خلال اليوم الدراسي ويخطط له بشكل علمي مقنن، ليتفادى بذلك مشكلة إدارة الوقت التي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام. إذ إن الإدارة لا تعمل من فراغ، بل تمارس عملها في إطار محدد، وتعتمد على عناصر محددة من أجل القيام بهذا العمل ومنها الوقت الذي يعد أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في الوقت نفسه، حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد، وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقته بالوقت". إن اختلاف الرؤية للوقت تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسئولة عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

ويدخل علم الإدارة التربوية في كل مجال من مجالات الحياة، فكل ما في الدنيا يحتاج إلى إدارة، حتى مجالات الترفيه والفنون والرياضة تفوق فيها أقوام؛ لأنهم اعتمدوا الإدارة الجيدة والتخطيط المتميز (الحلواني، ٢٠٠٨، ص ٥٨ - ٥٩)

ويسير الوقت بسرعة دون توقف، وفي زمننا هذا كثرت على الإنسان المهام والواجبات، وتعددت الأهداف والغايات وترابطت المصالح والاتجاهات، فأصبح الوقت يمثل عنصراً مهماً في تحديد درجة النجاح والفشل في تحقيق الأهداف وأصبح من الأهمية مراعاته ومواجهته بالتنظيم الدقيق المحكم. (العسكر، ٢٠٠٩)

ولكل منا القدر نفسه من الوقت في كل يوم ٢٤ ساعة، لكن الذي يصنع الفارق بيننا هو ما يفعله أحدنا به، والناس الذين يحصلون على أكبر فائدة ممكنة من أوقاتهم يطبقون أنظمة وأساليب مختلفة ومتباينة، لكنهم جميعاً لديهم شيء واحد مشترك، وهو الرؤية للطريقة التي يريدون إنفاق وقتهم وهي رؤية تتضمن فهماً جيداً للأولويات، يعرفون ما يريدون أن يفعلوا بوقتهم. (شحادة، ٢٠٠٧).

وإدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية بالنسبة للمدير، وإنما ضرورة، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في الوقت نفسه أن الوقت يمر ببطء، والحقيقة أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت (هلال، ١٩٩٨).

وتتمثل إدارة الوقت في كيفية استغلاله بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون أي فائدة بجانب رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل.

كما إن إدارة الوقت تقتضي ضرورة أداء مديري المدارس للواجبات المختلفة الملقاة على عاتقهم، وأن النمو المستمر في أعداد المدارس بالإضافة إلى تزايد الأعباء المالية المترتبة على هذا القطاع وارتفاع كلفته إضافة إلى ما يتعرض له الوطن من أزمات مالية واقتصادية، كل هذا يضع المديرين التربويين أمام مسؤولياتهم باعتبارهم مديرين لمشاريع استثمارية عالية الكلفة، لا بل إن عدم نجاحهم في إدارة هذه المشاريع والعمل على تحقيق المخرجات التربوية المطلوبة سيكون أعظم كلفة وأخطر مسؤولية تجاه حاضر الأمة ومستقبلها، فما أجدرهم والحالة هذه من أن ينظموا ساعات العمل اليومي تنظيماً علمياً يوفر أنسب الظروف والإمكانات لتحقيق النجاح (الصوري، ٢٠٠٨، ٢٣).

وأداء مدير المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصراً أساسياً آخر في استثمار الوقت داخل الإدارة المدرسية، وذلك نظراً لأن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع المدرسين العاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة

في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها (المنيع، ١٩٨٩، ٢٠٥).

مشكلة الدراسة:

التعامل الجيد مع الوقت واغتنامه وحسن إدارته من أهم متطلبات الحياة المعاصرة، فكلمتي الإدارة والوقت تتلازمان معا لتصبحا (إدارة الوقت)، فالإدارة عمليات معينة يراد بها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف، وعنصر الوقت من الإمكانيات المتاحة المنظمة للموارد البشرية أو المادية التي يجب أن تستثمر بشكل فعال وكامل، وإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين فقط بل الجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة. (مقابلة، ٢٠٠٣، ص ٨٥).

وذكر أبو سليمان (٢٠٠٧) أن الآفات التي خالطت ثقافة المسلمين أوقفت تروس عجلة حضارتهم، وباعدت بينهم وبين ما كانوا عليه من قوة التوكل على الله والتزام نهج السنن الإلهية؛ لذلك لم يستطع التعليم في الأمة الإسلامية أن يؤدي دوره بنجاح في ميادين المعرفة، ولم ينجح في نشر الثقافة وتوليد المعارف وتوفير الكوادر المتقنة المبدعة، وإصلاح التعليم وتفعيله قضية أساسية لإصلاح الأمة الإسلامية وإنجاح مشروعها الحضاري ورسالتها العالمية. ويستطرد أبو سليمان مبيناً أن هذا الإصلاح يبدأ بـ"إسلامية المعرفة" وأصالة منطلقاتها والتي تقتضي إصلاح منهج المعرفة وتوحيد مصادرها الإلهية والإنسانية، فهي خطة لإعادة صياغة فكر الأمة على أساس ثوابت الإسلام ومنطلقاته الإنسانية العالمية الحضارية والمبنية على أساس التوحيد والاستخلاف، وتهدف خطة إسلامية المعرفة إلى استعادة الرؤية الإسلامية الكلية الإيجابية التي تمثل الأساس والقاعدة والمنطلق، وإصلاح المنهج المعرفي حتى يبني على مفهوم شمولي تحليلي منضبط، وعلى وحدة مرتبطة بين المعرفة الإلهية والإنسانية، كما تستهدف واقع حياة الإنسان في الأرض؛ لتحقيق مقاصد الشريعة في الإصلاح والخير، وتلتزم مبادئ العقل والسنن الإلهية في الكون.

وتعتبر قضية عدم إدارة الوقت جهلاً أو عمداً من الأسباب الرئيسية أيضاً في تأخر العرب والمسلمين في مسيرة التنمية، فنحن بحاجة بالإضافة لإسلامية المعرفة إلى نظرية إسلامية متكاملة لإدارة الوقت وزيادة فعالية القادة والمديرين وجميع العاملين في استغلالهم للوقت وتعميق إحساسهم بالثروة التي في أيديهم.

ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها، وبيان اثر

المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها.

#### أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟
٢. ما أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟
٣. ما أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟.
٤. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (مظاهر، أساليب، والممارسات المعيقة) لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ وخاصة المتغيرات واحدة.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة تعرف **مظاهر** وأساليب إدارة الوقت والممارسات المعيقة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر وأساليب إدارة الوقت تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بمظاهر وأساليب إدارة الوقت، وذلك كمحاولة لإضافة بعد جديد خارجي غير ذاتي كون المعلمين يتعاملون مع مدرائهم بشكل مباشر ولديهم اطلاع كبير على جوانب العمل الإداري التربوي في تلك المدارس من خلال المهمات التي تسند إليهم وقيامهم بالعمل خلال غياب المدير. مما يستدعي الاهتمام بتفعيل دور مديري المدارس الثانوية من خلال استثمار الوقت في تنفيذ أعمالهم بما يحقق أفضل عائد للعملية التربوية.

وكذلك تبرز أهميتها في تحديد مظاهر وأساليب إدارة الوقت وتحديد أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها.

ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الأردنية الثانوية والأساسية الحكومية منها والخاصة.

#### حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها، وعلى دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى شفافية المعلمين في الإجابة عن فقرات الاستبانة.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية في لواء كفرنجة.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في لواء كفرنجة في محافظة عجلون.

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي لا بد من تعريفها ومنها:

إدارة الوقت: هي عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع؛ مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآتية والمستقبلية.

مظاهر إدارة الوقت: هي جميع الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بدءاً من التخطيط وصولاً للتنفيذ وما يتبعه من خطوات وإجراءات من أجل تسيير العمل المدرسي وتحقيق أهدافه بأقل كلفة وفي أقصر وقت ممكن، والتي يمكن رصد أثرها ومتابعتها من قبل العاملين معه أو مشرفي الإدارة المدرسية.

أساليب إدارة الوقت: هي تلك الطرق التي تتبلور لدى مدير المدرسة من خلال قناعاته وصفاته الشخصية ومهاراته الذاتية وتأهيله العلمي بحيث تنعكس على ممارساته الإدارية داخل المدرسة وعلاقاته مع العاملين.

الممارسات المعيقة لإدارة الوقت: تلك الأنشطة والأعمال التي ليس لها عائد إيجابي والمؤثرة سلباً بشكل كلي أو جزئي على العمل الذي يقوم به الفرد مهما كان دوره ضمن منظومة العمل ؛ سواء كانت ذاتية أو نتيجة مؤثرات خارجية.

### الأدب النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات حول إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية نكر منها الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

١. دراسة حميد محمد الأحمدى (٢٠٠٢) استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى قدرة مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لإدارة أوقاتهم لصالح المهام التي كلفوا بها وأهم المضيعات والصعوبات التي تواجههم أثناء القيام بعملهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يخصص مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ٨٥.٩٨% من وقت عملهم الرسمي لصالح المهام التي كلفوا بها، وجود مضيعات للوقت بلغت ٢.١٤% من وقت مديري مدارس التعليم العام هدرًا دون فائدة.

٢. أجرى العضايلة (٢٠٠٣) دراسة هدفت معرفة " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك" تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة بأبعادها المختلفة ما عدا البعد المتعلق بتخطيط الوقت، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا تعزى إلى تقارب المؤهل العلمي بين المديرين والمديرات مقارنة بحملة درجة البكالوريوس، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على بعد تفويض السلطة ولصالح الأفراد من ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية على بقية أبعاد الدراسة.

٣. دراسة أشراري (٢٠٠٤) هدفت إلى تعرف إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية، بلغت عينة الدراسة (٦٧) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظات القريات، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يصرّفون من وقتهم المدرسي (٧٠%) في القيام بالمهام التي سنلوا عنها، وأن المقترحات التي حصلت على درجة عالية هي: التخطيط المسبق للمهام، القيام بتحديد أهداف واضحة لمدير المدرسة، القيام

بتحديد أولويات تنفيذ المهام، القيام بتحديد مواعيد لإنجاز المهام، تخصيص وقت أكبر للمهام الأكثر أهمية.

٤. دراسة الزهراني (٢٠٠٥) التي هدفت تعرف مدى الممارسة الفعلية لإدارة الوقت لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في ضوء الوظائف الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بممارستهم لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية تعزى لمتغير (الخبرة، المؤهل العلمي) عدا متغير الجنس، وتوصلت كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين جميع متغيرات الدراسة مع بعضها فيما يتعلق بممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الوقت ما عدا متغير المؤهل العلمي.

٥. دراسة (Chris ; 2006 - كريس): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وتطبيق نموذج مراجعة العملية التشاركية **Participative Process Review** في التعليم العالي كمدخل ودراسة حالة، انطلقت الدراسة في دراستها لإدارة الوقت من خلال المداخل القائمة على العملية **Process - based approaches** في إدارة التعليم العالي قبل نمذجة عملية الأعمال **Business Process modeling** لتطوير نظم المعلومات، وإعادة تصميم العملية **Redesign** للتخلص من الازدواجية والمشكلات الإدارية، وإدارة العملية **Management** لتحسين الأداء الإداري فمناظر العملية يهتم بكل الأنشطة المطلوبة لإنتاج مخرج **Outcome** أو توصيل خدمة للعميل (طالب أو عضو هيئة تدريس مثلاً) في أقل وقت ممكن، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة مدخل مراجعة لعملية التشاركية الذي تم تطويره بالتعاون مع اتحاد خدمات إدارة الجامعات الجنوبية بأمريكا **The southern Universities Management services consortium " SUMS "** وجامعة ليتون **University of luton** استنتجت الدراسة ما يلي: تعد مراجعة العملية التشاركية طريقة فعالة لتحقيق التغيير التنظيمي في أقل وقت ممكن مقارنة بالطرق الأخرى، تساعد مراجعة العملية التشاركية في التعرف على المشكلات الصعبة، ومن ثم يمكن حلها في وقت قليل، تعطي هذه الطريقة دعماً للتغيير وتوقعاته مما يتطلب وضع حل زمنياً يمكن تنفيذه مستقبلاً وذلك من خلال النمذجة والتخطيط وتنفيذها من بواسطة الإدارة.

٦. دراسة حيدر وبيومي (٢٠٠٦) فقد هدفت إلى الوقوف على معرفة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين لأساليب إدارة الوقت، وعلاقتها بضغط العمل الإداري المدرسي، بلغ مجتمع الدراسة (١١٥) مديراً ومديرة،

وتوصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين يمارسون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، فيما يتعلق بدرجة ممارستهم لأساليب إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة).

٧. قام الغامدي (٢٠٠٦) بدراسة هدفت تعرف واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، بلغ مجتمع الدراسة (٩٢) وكلا، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقا لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات التخصص، العمر وسنوات الخبرة.

٨. أجرى هديبة (٢٠٠٦) دراسة هدفت معرفة "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية"، بلغت عينة الدراسة (٣١٤) الدراسي، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في أسلوبهم لإدارة وقتهم بناء على المتغيرات التالية (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، حجم المدرسة، المرحلة التعليمية، والتدريب).

٩. أجرى شتات (٢٠٠٧) دراسة هدفت تعرف إلى مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفاعلية بالنسبة لمدرء المدارس في محافظة شمال غزة، حيث بلغت عينة الدراسة (٦٤) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، فيما يتعلق بدرجة ممارستهم لأساليب إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).

١٠. أجرى كيفن وتابلور (Kevin e. Taylor، 2007) دراسة بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس" هدفت تعرف كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتا أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها عن (١٠٠) طالب فأقل. كما توصلت إلى إن المديرات تقضي وقتا أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

١١. دراسة أجراها الصوري (٢٠٠٨) هدفت تعرف واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) مديرا ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (الأعمال والمهام الإدارية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (الأعمال والمهام الفنية) ولصالح المديرات.

١٢. دراسة قام بها الأسطل (٢٠٠٩) هدفت تعرف فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١٢٤) مدير، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المهام الإدارية لصالح ماجستير فما فوق، وتوصلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

١٣. دراسة الحربي (٢٠١١). الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاته في الإدارة التربوية، هدفت إلى: دراسة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاته في الإدارة التربوية، واعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي لدراسته واستخدم أداة الاستبانة وكانت عينة الدراسة هي مديرو مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وسعت الدراسة لبلوغ أهدافها من خلال: استنباط الآيات التي عنيت بالوقت وإدارته، ومعرفة التطبيقات المقترحة لإدارة الوقت من خلال الآيات، ومعرفة كيفية استثمار الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، وتوضيح الحلول المناسبة لاستثمار الوقت بالعمل الإداري. وتلخصت أهم نتائجها بأن: الوقت آية دالة على حكمة الله وبديع صنعه، وأن القرآن الكريم عظم الوقت، وأن هناك (١٣) آية اشتملت على كلمة الوقت، وأنه لا بد من تنظيم العمل المدرسي بما يقلل من ضغوط الوقت التي يتعرض لها مديرو المدارس بالمرحلة الثانوية، ومن أهم التوصيات: بناء منظور إسلامي حول إدارة الوقت مستمدا قواعده من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، مستفيدا مما توصلت إليه نظريات الفكر الحديث التي تتواءم مع مثل

الإسلام وقيمه، واعتماد التاريخ الهجري بحيث لا يتم التوثيق إلا عن طريقة؛ لارتباط كثير من الأحكام الشرعية به في عدد الأيام والشهور والأعوام.

١٤. وأجرى الحناوي (٢٠١١) بدراسة هدفت بيان دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري وكالة الغوث والبالغ عددهم (٢٠٨) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى إنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغير الجنس وذلك في المجالات التالية (البرمجيات، قواعد البيانات، البريد الإلكتروني) وفي الدرجة الكلية للأستبانة، بينما وجدت فروق في مجال الانترنت لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة، التخصص، الدورات في مجال الحاسوب) وذلك في جميع مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للأستبانة.

١٥. دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤) بعنوان إدارة الوقت عند النبي صلى الله عليه وسلم هدفت إلى إبراز: اهتمام الإسلام بالوقت عموماً، وإدارته خصوصاً، إظهار اهتمام الإسلام باغتنام أوقات العمر كلها، وبيان أهميتها، توضيح الأسس التي أثبتتها الإسلام من خلال نصوصه الشرعية للوظائف المتعلقة بالوقت، وإظهار الجانب الإيماني في طبيعة إدارة الوقت، وتزويد القارئ بالمعارف اللازمة لإدارة الوقت من سنن الرسول صلى الله عليه وسلم، والكشف عن حيثيات الإدارة بالإسلام وإبراز أهمية أن المسلم مسئول عن وقته فيما أمضاه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى النتائج الآتية: اهتمام الإسلام العظيم بالوقت، وأن الإسلام يطالب المسلم باغتنام فرص العمر، وأوقات الفراغ وعدم إضاعتها، وأن الإسلام وضع الأسس لكثير من الوظائف الإدارية ذات بإدارة الوقت والمثبتة من خلال نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وسير سلف الأمة، وأن الإدارة الإسلامية قائمة على مبدأ الإيمان بالله، وهو أمر تفتقر إليه النظريات الإدارية الأخرى.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت تبين إن هذه الدراسات تختلف في العينات والبيئات والزمن الذي أجريت فيه، كما تبين أن هناك اتفاق بين تلك الدراسات حول القضية المحورية التي حددت الإطار العام لتلك الدراسات وهي إدارة الوقت.

واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في تناولها للممارسات المعيقة لإدارة الوقت حيث لم تجد الباحثة أية دراسة تناولت ذلك إلا دراسة ألغامدي، وان الكثير منها تناول متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والقليل منها لم يتناول متغير الجنس مثل دراسة الراسبي والغامدي، ونجد من الدراسات السابقة من تناول إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية مثل دراسة الأسطل، ومنها من تناول دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت مثل دراسة الحناوي (٢٠١١).

### ثانياً: الأدب النظري

يعرف الوقت بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى (أبو شيخه، ١٩٩١، ٣٦).

والوقت هو "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (الصيرفي، ٢٠٠٣، ١٢٠).

وهناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت هي (السفياني، ٢٠٠١، ١٦، ١٧):

#### ١- الوقت المادي الميكانيكي:

وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كالفتره التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ويوصف الوقت بهذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جداً، وينساب بشكل منظم، وهو مقياس كمي محض خال من أية صفات نوعية، ووجدانية متعددة، كالثانية، والدقيقة، والساعة، والشهر والسنة.

#### ٢- الوقت البيولوجي:

وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر وغيرها، وساعته هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، وبالتالي فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني " تسع سنوات مثلاً " لكنهما مختلفان بالعمر البيولوجي إذ يكون نضج أحدهما البيولوجي أكثر من الآخر.

#### ٣- الوقت النفسي:

إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والبيولوجية إلى مستوى الإنسان فإننا نجد تصوراً مختلفاً للوقت، فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف فإن كان صعباً أو

خطراً فإن الزمن يمر ببطء شديد وتبدو الدقائق ساعات والعكس صحيح وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي.

#### ٤- الوقت الاجتماعي:

إن معايير هذا المفهوم هي الأحداث الاجتماعية المهمة، كميلاد النبي صلى الله عليه وسلم، أو نشوب الحرب العالمية الأولى، وغيرها من الأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع لآخر. ويقاس هذا الوقت بمعايير اجتماعية تدور حول أحداث تهم المجتمع وتبقى عالقة في أذهان الناس، فقولنا وقت الحج للمسلم أهم بكثير من أن تقول شهر كانون أول مثلاً، ومفهوم الوقت الاجتماعي هو مفهوم نوعي وليس كمياً، ولا يمكن تقسيمه إلى وحدات مطلقة كالساعة واليوم.

#### ٥- الوقت الميتافيزيقي:

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة وفي الواقع أننا لا نعلم عن طبيعة هذا الوقت الشيء الكثير سوى ما ورد فيما علمناه نصاً من الوحي السماوي: كنعم القبر وعذابه، والجنة والنار والبعث والحساب، والخلود، والأبدية والأزل وغيرها.

#### أنواع الوقت:

يقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

الوقت الإبداعي: حيث يخصص هذا النوع لعمليات التفكير والتحليل والتخطيط بالإضافة إلى تنظيمه وتخزينه. وتقويم مستوى الانجاز.

الوقت التحضيري: ويشمل الفترة التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، ويستغرق في جمع المعلومات والحقائق، وتجهيز المعدات والقاعات.

الوقت الإنتاجي: ويمثل الفترة الزمنية اللازمة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري.

الوقت غير المباشر: ويمثل الوقت الذي يخص للقيام بالأعمال الفرعية التي لها تأثير على مستقبل المدرسة وعلاقتها بالمدارس الأخرى، ومسئولياتها نحو منظمات المجتمع المحلي (سلامة، ١٩٨٨، ص ٣١-٣٣).

ويقسم الوقت من خلال ارتباطه بالحياة والنشاط الإنساني إلى نوعي هما:

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو الإفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية.

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو وقت العمل وهذا النوع هو ممكن التحدي الذي يواجهه الإنسان، وفيه يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله (القرني، ١٩٩٦).

#### خصائص الوقت:

أورد أبو شيخة (٢٠٠٩) بعض خصائص الوقت على النحو التالي:

١. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء.

٢- لا يحترم أحداً فلا يمكن تغييره أو تحويله.

٣. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات؛ لأنه لا يمكن تخزينه.

٤. يمر الوقت بسرعة محدودة وثابتة.

٥. لا يمكن زيادته أو تغييره.

٦. مورد يملكه الجميع بالتساوي لا يستطع أحد زيادته.

ومن سمات الوقت أيضاً:

- رأس مال ينفذ وليس ادخاره، ويتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر منه.

- لا يمكننا خلق الوقت، لذلك ينبغي المحافظة عليه بحكمة.

- الوقت قابل للهدر والضياع وقابل للتعظيم.

- الوقت غير مرن ولا يمكن إعادته ولكن يمكن قضاؤه بحكمة (الفضيلة ٢٠٠٨).

#### مفهوم إدارة الوقت:

يقصد بإدارة الوقت: إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت، وبالإمكانات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى أهداف هامة، وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل (الأحمدي، ٢٠٠٤، ٤٢).

يقول إريك ماكنزي، (٢٠٠٢، ٢٢، ٢٣): إن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكنك بها استخدام الوقت لارتقاء بحياتك، وتحسين وضعها.

وتعتبر الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك (علوان وأحميد، ٢٠٠٩، ص ٤٠).

وتعرف إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل؛ لاستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته المختلفة الموصلة للأهداف (عليان، ٢٠٠٧، ص ٢٨).

كما تعرف إدارة الوقت أيضا بأنها: الطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته لتحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف (أبو ناصر، ٢٠٠٨).

من خلال ما سبق يتبين إن إدارة الوقت هي في الأساس عملية تعتمد على التخطيط والتحليل والتقييم والمتابعة المستمرة لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق فعالية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### مفهوم إدارة الوقت في العملية الإدارية:

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي لتحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً، وزمناً محسوباً لأدائه.

ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الإدارية: بأنها العلم أو الفن المشتمل لمعاني الإدارة الأساسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لاستغلال الوقت باعتباره مورد نادر ونفيس، بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة، للوصول إلى الأهداف. (حنا، ٢٠٠٥).

والوقت في العملية الإدارية هو المهلة الزمنية المتاحة لدينا لاستخدام إمكانياتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية في الوصول إلى أهدافنا بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة، وليست هناك قاعدة مشتركة أو معيار عام على أساسه يمكن للإداري أن يوزع وقته على الأنشطة المتعددة، والمتنوعة في المستويات الإدارية المختلفة، وهذا مرده إلى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها، والأساليب المتبعة في الإدارة، واختلاف الأهداف والغايات (روبرت إم، ٢٠٠١).

إن تطبيق الوظائف الإدارية في أي منظمة يتلزم مع الوقت (الزمن) تخطيطا وتوجيها وتنفيذا ومتابعة، أما إن كانت المنظمة حريصة على جودة الأداء والوصول إلى التميز فإن ذلك يحتم عليها تطبيق الوظائف الإدارية مع (إدارة الوقت) وليس مجرد الوقت.

ويذكر بيتر دراكر أنه يجب على من يكلف بمهمة أن لا يبدأ بالمهمة نفسها، ولكنه يبدأ باكتشاف الأمور التي تستغرق وقته بالفعل، ثم يحاول إدارة هذا الوقت واستبعاد كل ما يهدر وقته بدون أي فائدة، وأخيرا يقوم بترشيد استخدام الوقت المتاح ودمجه في أكبر الوحدات حجما من خلال ثلاث خطوات أساسية: تسجيل الوقت، فإدارته، ثم دمجها. وتعتبر هذه العملية هي الأساس للوصول للفاعلية التنفيذية، فإن الشخص الفعال يدرك أن الوقت من الموارد المحدودة، وإن إعداد المخرجات الخاصة بأي عمل لا يتم إلا من خلال أقل الموارد توافرا. فإذا كان الإنجاز يمثل هذه العملية فإن الوقت هنا يمثل أقل الموارد توافرا. (دراكر، ٢٠١١، ص ٢٥٤).

#### أهمية إدارة الوقت:

تتمثل أهمية إدارة الوقت في إنها: تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، وتمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة، وتزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وتحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة (الشافعي، ٢٠٠٢، ص ١٧).

إن أهمية إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية وفي المؤسسات وفي مقدمتها المدارس، وأن أهميتها تزداد تبعا لأهمية الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، ويعتمد النجاح في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة على استثمار كل جزء من الوقت بفاعلية والانتفاع بجميع الإمكانيات المتاحة وتفعيل الأساليب الحديثة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأعمال في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة وبما يحقق التقدم والرقي على مستوى شخص المدير والمدرسة ككل.

كما أن لعملية إدارة الوقت العديد من الفوائد كما يراها (الفاقي، ٢٠٠٨،

ص٦٦):

- أولاً: السيطرة على اليوم: عندما يبدأ الشخص يومه ولديه تصور واضح عما سيفعله خلال هذا اليوم، يصبح لديه قوة على إدارة المستجدات والطوارئ التي قد تقابله أو تحاول عرقلته.
- ثانياً: يتيح استغلال الفرد الأمثل ليومه: إذا كان لديك برنامج واضح لإدارة وقتك، سيكون لديك نظرة واضحة للمساحات الشاغرة في وقتك، مما يساعدك على استغلالها الاستغلال الأمثل، ويعطيك الحماسة والطاقة للتعامل مع كل دقيقة وثانية متاحة في يومك.
- ثالثاً: يسمح للفرد بإيجاد وقت للاجتماعات والترفيه: إن إدارة الوقت بشكل سليم سيجعل لدى الفرد متسع للوقت لكي يلتفت إلى عائلته وأصدقائه ويساعد على تنمية النشاطات الاجتماعية بالإضافة لتوفير وقت للقراءة والترفيه، كما أنه يسمح بعقد الاجتماعات الضرورية.

#### مهارات إدارة الوقت:

تتضمن إدارة الوقت أربعة مهارات هي:

١. مهارة التخطيط قصيرة المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.
٢. مهارة التخطيط بعيدة المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع جدول زمني يتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة.
٣. مهارة ضبط الوقت: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على التحكم في وقته واستخدامه بطريقة فعالة ومثمرة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة.
٤. مهارة تنظيم وقت الإدارة: وتشير إلى قدرة المدير على وضع جدول زمني للعمل المدرسي يساعده في تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها، ويلتزم بها.

#### أساليب إدارة الوقت:

تتعدد أساليب إدارة الوقت، لكنها في مجملها تصب في قناة الاستغلال الأمثل للوقت ومن تلك الأساليب (الأحمدي، ٢٠٠٤، ٢٩، ٣٠):

## ١- الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الواضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يتفق تماماً مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت، -كون الأول- يركز على أهداف أو نتائج معينة، يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة -وكون الثاني- يركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العلمية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

ويعتبر "Drucker" أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه " الإدارة التطبيقية" عام ١٩٥٤م حيث يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.

والإدارة بالأهداف تنطلق من فريضة أن أهداف المنظمة يجب ان تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم، وما يمكن أن يقدمه من عطاء، وكذلك تحديد المخاطر والصعاب التي يصطدم بها عمل القائد الإداري.

## ٢- إدارة الذات:

يرتبط مفهوم الإدارة الذاتية، بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد بهدف تحقيق أفضل النتائج على مستوى الفرد، أو على مستوى المنظمة بشكل عام، وذلك بغية تحقيق أفضل الإنجازات وتحقيق المهام.

وتعد إدارة الذات صفة من صفات الإشراف الجيد، وتوجد عدد من النقاط التي يجب على الإداري معرفتها ومنها:

أ- الوقت هو المال.

ب-الوقت لا يمكن استعادته.

ج-مقدار الوقت هو نفسه للجميع.

د-يمكن استخدام الحد الأقصى من الوقت.

هـ-يمكن إضاعة الوقت.

وتمتاز الإدارة الذاتية باستمرارية وشمولية هذا المفهوم، فالإدارة الذاتية هي تماماً كإدارة الوقت، من حيث عدم افتقارها على شخص دون آخر، أو نشاط دون آخر، أو زمان دون آخر.

والتوافق بين كلا المفهومين (مفهوم الإدارة الذاتية هي إدارة تطويرية لاكتساب المهارات، والإلمام بالمبادئ التنظيمية الذاتية للفرد، والمتمثلة في إتقان ومعرفة الأساليب الإدارية، بغية تطبيقها وتوظيفها لزيادة الإنتاج في أقصر وقت وأقل جهد)

أما إدارة الوقت، فهي إدارة شؤون المؤسسة بما يكفل الحصول على تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المحددة في الوقت المحدد والمتاح لتنفيذ تلك المهمة.

### ٣- الإدارة بالتفويض:

الإدارة بالتفويض تعتبر خير وسيلة هادفة للإفادة من قدرات ومواهب، وخبرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس في مرؤوسيه، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية، فمن باب أولى أن يكون أكثر ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تتحمل التأخير، وليستذكر المدير - الرئيس - أن قيامه بالعمل بنفسه -في كافة المهام -خسارة للجميع، إذ لا يمنع من تفويض - شخصاً آخر - ذو خبرة ودراية في نفس المجال، ويكون مفوضاً من قبل الرئيس لإتمام المهام والواجبات المكلف بإتمامها.

ولكي تنجح عملية التفويض لابد لها من توافر الشروط الآتية (أبو شيخه، ١٩٩١، ٢٦٧):

- أ- منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لانجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.
- ب- وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لانجاز المهمة المفوض بها.
- ج- إتاحة الفرصة للمفوض إليه لانجاز ما يراه مناسباً بشأنه.

### ٤- الإدارة بالمشاركة:

من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة، التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ، حيث أن إشراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية جيدة من وجهة نظر الإدارة السليمة.

ومن هنا فإن الإدارة بالمشاركة تعرف بأنها اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئوليات المنوطة بها.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل أساسي على عملية اشتراك العاملين في صنع القرار، حيث أنه من المسلم به أن عملية صناعة القرار عملية جماعية، يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون.

وقد نما مفهوم الاشتراك في الإدارة نتيجة عاملين هما:

١. شعور العمال بالحاجة إلى التعاون مع المدير.
٢. اعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين المدير والمروّوسين.

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات من عينة الدراسة وتم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة. ويعتبر هذا المنهج مناسباً لإتاحة إمكانية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في لواء كفرنجة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م حيث بلغ عددهم (٣٢٨) معلماً ومعلمة إذ بلغ عدد المعلمين الذكور (١٧٠) معلماً في حين بلغ عدد المعلمات الإناث (١٥٨) معلمة وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٦٤) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية إذ بلغ عدد المعلمين (٨٥) معلماً وبلغ عدد الإناث (٧٩) معلمة بنسبة (٥٠%) من المجتمع الأصلي.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| النسبة | التكرار | الفئات |  |
|--------|---------|--------|--|
|--------|---------|--------|--|

|       |     |                   |        |
|-------|-----|-------------------|--------|
| 51.8  | 85  | ذكر               | الجنس  |
| 48.2  | 79  | أنثى              |        |
| 24.4  | 40  | بكالوريوس         | المؤهل |
| 75.6  | 124 | أعلى من بكالوريوس |        |
| 28.7  | 47  | ٥-١               | الخبرة |
| 28.7  | 47  | ١٠-٦              |        |
| 42.7  | 70  | ١١ فأكثر          |        |
| 100.0 | 164 | المجموع           |        |

#### أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير إستبانة وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت كدراسة أَلغامدي (٢٠٠٦) ودراسة الحناوي (٢٠١١).

وتم عرض فقرات الاستبانة على المختصين في المجال التربوي؛ لإضافة أو إلغاء أي منها، وتكونت من (٥١) فقرة، غطت ثلاثة محاور هي: محور الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بإدارة الوقت ومحور مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومحور الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية.

وتم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، تعتمد على معيار مقسم إلى ثلاث فئات هي: (٣.٠٦٨-٥) مرتفعة، (٢.٠٣٤-٣.٦٧) متوسطة، (١.٠٣٣-٢) منخفضة.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من مدى دقة الصياغة اللغوية من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها، وإضافة أو حذف أو نقل فقرة إلى مجال آخر، وإبدالها، ومدى مطابقة الفقرات لكل محور من محاور الدراسة. وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين تم إجراء

التعديلات التي أشار إليها المحكمون، حيث أصبحت الأداة مكونة من (٥١) فقرة، موزعة على المحاور السابقة الذكر.

#### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث اختير (٣٠) فردا من مجتمع الدراسة تم استبعادهم من اختيار عينتها، وتم توزيع الأداة عليهم مرتين وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، تم حساب معامل الارتباط بين استجابات العينة في كلا التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه الأداة (٠.٩٠).

وللتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم حساب معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا حيث كانت قيمة معامل الثبات (٠.٨٦) وقد اعتبرت هذه القيمة مؤشرا جيدا على ثبات المقياس لأغراض هذه الدراسة. كما هو موضح في الجدول (٢)

جدول (٢): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

| المجال                        | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|-------------------------------|--------------|-----------------|
| أساليب إدارة الوقت            | ٩٠ .٠٠       | 0. 85           |
| مظاهر إدارة الوقت             | ٩١ .٠٠       | 0. 88           |
| الممارسات المخلة بإدارة الوقت | ٨٩ .٠٠       | 0. 87           |
| المجموع                       | ٩٠ .٠٠       | ٨٦ .٠٠          |

#### متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل

الجنس: وله مستويان ( ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله مستويان ( بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات ( أقل من ٦ سنوات)، ( ٦\_١٠ سنوات)، ( أكثر من ١٠ سنوات ).

#### ثانياً: المتغيرات التابعة

لهذه الدراسة متغير تابع رئيسي واحد هو مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها.

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، على النحو التالي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث.

٢. تحليل التباين الثلاثي للإجابة عن السؤال الرابع والخامس والسادس فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

٣. المقارنات البعدية بطريقة شيفه للإجابة عن السؤال الرابع فيما يتعلق بأثر سنوات الخبرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| ٢٠         | الرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.    | 4. 49           | 787 .             | ١      | مرتفعة       |
| ٢٨         | توزيع المسؤوليات على المعلمين منذ بداية العام. | 4. 29           | 977 .             | ٢      | مرتفعة       |
| ٣٠         | متابعة التزام المعلمين بأوقات الدوام           | 4. 24           | 979 .             | ٣      | مرتفعة       |

| رقم الفقرة | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------------|
|            | الرسمي.   |                 |                   |        |              |
| ٢١         | ينظم العمل من الأهم إلى المهم.                              | 4. 21           | 910 .             | ٤      | مرتفعة       |
| ٢٣         | استثمار وقته داخل المدرسة بصورة فعالة.                      | 4. 18           | 965 .             | ٥      | مرتفعة       |
| ٢٩         | متابعة إنجاز المعلمين لمهامهم باستمرار.                     | 4. 17           | 1. 007            | ٦      | مرتفعة       |
| ١٦         | تحديد أهداف العمل باستمرار.                                 | 4. 15           | 942 .             | ٧      | مرتفعة       |
| ١٧         | التخطيط المبكر لأعماله.                                     | 4. 11           | 1. 021            | ٨      | مرتفعة       |
| ٣١         | الدقة في جميع المواعيد والالتزام بها.                       | 4. 08           | 1. 051            | ٩      | مرتفعة       |
| ١٨         | توفر خطة عامة مكتملة العناصر للعمل المدرسي.                 | 4. 05           | 961 .             | ١٠     | مرتفعة       |
| ١٩         | وجود جدول لأعماله اليومية.                                  | 4. 05           | 1. 008            | ١١     | مرتفعة       |
| ٢٧         | قدوة للمعلمين في الحضور والانصراف.                          | 4. 02           | 1. 113            | ١٢     | مرتفعة       |
| ٢٤         | استخدام وسائل الاتصال المختلفة بصورة تساعده على إنجاز عمله. | 4. 00           | 1. 097            | ١٣     | مرتفعة       |
| ٢٦         | تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والظروف الخاصة.             | 3. 98           | 920 .             | ١٤     | مرتفعة       |
| ٢٢         | توزيع الوقت على كافة الأنشطة التي يحتاجها العمل.            | 3. 93           | 1. 006            | ١٥     | مرتفعة       |
| ٢٥         | لا تؤثر زيارات المسؤولين المفاجئة على جدول عمله اليومي.     | 3. 88           | 1. 166            | ١٦     | مرتفعة       |
|            | مظاهر إدارة الوقت   | 4. 11           | 755 .             |        |              |

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (88 - 3. 49)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على "الرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (49. 4)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٥) ونصها "لا تؤثر زيارات المسؤولين المفاجئة على جدول عمله اليومي"

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3. 88). وبلغ المتوسط الحسابي لمظاهر إدارة الوقت ككل (4. 11).

بما أن درجة مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها كانت كبيرة جدا ربما السبب في ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس الثانوية؛ لأهمية الموقع الذي يشغلونه وإدراكهم لأهمية الوقت باعتباره موردا مهما، وعنصرا أساسيا في تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم سواء كانت إدارية أو فنية أو شخصية، ويؤكد ذلك أن المتوسطات الحسابية لمظاهر إدارة الوقت قد تراوحت ما بين (3. 88-4. 49)، وبلغ المتوسط الحسابي لمظاهر إدارة الوقت ككل (4. 11). تتفق مع دراسة أشراري (٢٠٠٤) ودراسة ألعامدي (٢٠٠٧) ودراسة الأسطل (٢٠٠٩) ودراسة (حيدر وبيومي (٢٠٠٦).

**السؤال الثاني: ما أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين فيها. والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| ٢     | تحديد الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.         | 4. 41           | 857 .             | ١      | مرتفعة       |
| ١     | الاعتماد على مهاراته وقدرته في إنجاز العمل.             | 4. 38           | 881 .             | ٢      | مرتفعة       |
| ٧     | تحديد المهام التي يفوضها للمعلمين والعاملين في المدرسة. | 4. 18           | 1. 098            | ٣      | مرتفعة       |
| ٤     | وضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف.                           | 4. 16           | 933 .             | ٤      | مرتفعة       |

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| ٥     | توظيف الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أفضل النتائج.   | 4. 16           | 952 .             | ٤      | مرتفعة       |
| ٣     | الاهتمام بالتطوير من أجل تحسين الأداء.                   | 4. 15           | 950 .             | ٦      | مرتفعة       |
| ١٥    | استغلال الوقت المتاح لتحقيق جميع الأعمال بفاعلية.        | 4. 12           | 1. 014            | ٧      | مرتفعة       |
| ١٤    | استغلال جميع الإمكانيات المادية والفنية لتحقيق الأهداف.  | 4. 11           | 953 .             | ٨      | مرتفعة       |
| ٨     | الاحتفاظ بالمسؤوليات التي تحتاج إلى قرار سريع.           | 4. 10           | 1. 019            | ٩      | مرتفعة       |
| ٦     | تطبيق مبدأ الأولويات عند تنفيذ المهام.                   | 4. 01           | 950 .             | ١٠     | مرتفعة       |
| ١٢    | تحديد إطار زمني لتحقيق أهداف المدرسة.                    | 3. 93           | 1. 066            | ١١     | مرتفعة       |
| ١٣    | الموازنة بين تحديد الأهداف وجهود المعلمين والزمن المتاح. | 3. 92           | 1. 027            | ١٢     | مرتفعة       |
| ١١    | الاهتمام بالتنسيق بين جهود المعلمين.                     | 3. 84           | 1. 126            | ١٣     | مرتفعة       |
| ١٠    | إسناد المهام للمعلمين حسب مؤهلاتهم وقدراتهم.             | 3. 76           | 1. 096            | ١٤     | مرتفعة       |
| ٩     | المرونة والتفهم للظروف الطارئة.                          | 3. 75           | 1. 142            | ١٥     | مرتفعة       |
|       | أساليب إدارة الوقت                                       | 4. 07           | 798 .             |        | مرتفعة       |

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3. 75 - 4. 41)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تحديد الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4. 41)، بينما جاءت الفقرة

رقم (٩) ونصها "المرونة والتفهم للظروف الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3. 75) وبلغ المتوسط الحسابي للأساليب الإدارية ككل (4. 07).

يعود السبب في أن المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها قد تراوحت ما بين (3. 75-4. 41) وأن المتوسط الحسابي لأساليب إدارة الوقت ككل بلغ (4. 07). مديري المدارس في لواء كفرنجة يمارسون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة. فربما أن فهذا يدل على إن مديري المدارس الثانوية يستغلون وقت العمل اليومي لتحقيق الأهداف اليومية في المدرسة من خلال توظيف جميع الإمكانيات المتاحة لديهم لخدمة الأهداف، وبالتالي يحاولون عدم إضاعة أي وقت من أوقات العمل دون أن يحقق الحد الأدنى من الأهداف يؤكد ذلك. اتفقت مع دراسة حيدر وبيومي (٢٠٠٦) والغامدي (٢٠٠٧) واختلفت مع نتائج دراسة ديز (١٩٩٨).

السؤال الثالث: ما أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  | الرقم |
|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| ١      | 1. 451            | 3. 13           | ضعف الإلمام الكافي بخصائص المرحلة التي يديرها. | ٣٢    |
| ١      | 1. 499            | 3. 13           | الاعتماد على أسلوب إداري محدد دون غيره.        | ٣٧    |
| ٣      | 1. 442            | 3. 03           | محاولة إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت.         | ٤٩    |
| ٤      | 1. 461            | 3. 01           | ضعف القدرة على بناء علاقات الثقة مع المعلمين.  | ٣٥    |

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  | الرقم |
|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| ٥      | 1.454             | 2.96            | الاهتمام بالعمل الإداري دون الجانب الفني.                    | ٤٣    |
| ٦      | 1.399             | 2.93            | ضعف مواكبة الجديد في مجال عمله.                              | ٣٣    |
| ٧      | 1.439             | 2.88            | ضعف تأهيله ومقومات شخصيته لإدارة المرحلة.                    | ٣٤    |
| ٨      | 1.495             | 2.85            | التردد في اتخاذ القرارات.                                    | ٣٦    |
| ٩      | 1.339             | 2.78            | عقد الاجتماعات المفاجئة وغير المخطط لها.                     | ٤٠    |
| ١٠     | 1.475             | 2.77            | التدخل المتكرر في شؤون غيره من المعلمين.                     | ٤٨    |
| ١١     | 1.384             | 2.76            | غموض معايير أداء المعلمين لديه.                              | ٣٩    |
| ١١     | 1.474             | 2.76            | قلة الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة اللازمة لتسجيل الوقت. | ٥٠    |
| ١١     | 1.502             | 2.76            | جلوس المعلمين عند مدير المدرسة لأمر لا تتصل بالعمل الرسمي.   | ٥١    |
| ١٤     | 1.520             | 2.75            | ضعف القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة.                    | ٤٤    |
| ١٤     | 1.463             | 2.75            | الإكثار من استخدام المكالمات الهاتفية.                       | ٤٦    |
| ١٦     | 1.460             | 2.74            | ضعف القدرة على تنظيم العمل.                                  | ٣٨    |
| ١٦     | 1.374             | 2.74            | المبالغة في الانشغال بالأمر الهامشية.                        | ٤٢    |
| ١٨     | 1.398             | 2.70            | عدم جدولة العمل اليومي كما هو محدد في خطته.                  | ٤١    |
| ١٨     | 1.339             | 2.70            | الانشغال بنشاطاته الخاصة وكثرة الخروج من أجلها.              | ٤٥    |

| الرقم | الفقرات                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ٤٧    | غياب المتابعة الرسمية المباشرة على العمل. | 2. 59           | 1. 365            | ٢٠     |
|       | الممارسات المعيقة لإدارة الوقت            | 2. 84           | 1. 217            |        |

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2. 59 - 3. 13)، حيث جاءت الفقرتان رقم (٣٢) و(٣٧) واللتان تنصان على "ضعف الإلمام الكافي بخصائص المرحلة التي يديرها" و"اعتماد على أسلوب إداري محدد دون غيره" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3. 13)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٧) ونصها "غياب المتابعة الرسمية المباشرة على العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2. 59). وبلغ المتوسط الحسابي للممارسات المعيقة لإدارة الوقت ككل (2. 84).

بما إن المتوسطات الحسابية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت ككل بلغت ( 2. 84). الأمر الذي يدل على إن هذه الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها كانت بدرجة منخفضة. والسبب في ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس الثانوية لأثر الممارسات المعيقة لإدارة الوقت على العمل، وخاصة في عملية التخطيط، فإن أي هدر للوقت يؤدي إلى عدم تنفيذ أهداف الخطة بالشكل المطلوب، وبالتالي قصور في تحقيق الأهداف المرسومة بشكل عام، وقد تكون طبيعة المرحلة ذات أثر على انخفاض الممارسات المعيقة لإدارة الوقت حيث يشعر مدير المدارس الثانوية بحجم المسؤولية وأهمية تنفيذ خططها وبرامجها المتعددة أكثر من المديرين في المراحل الأخرى اتفقت في ذلك مع نتائج دراسة ألغامدي (٢٠٠٦) حيث إنه حسب علم الباحثة لا توجد دراسة تناولت الممارسات المعيقة لإدارة الوقت.

السؤال الرابع: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (مظاهر، أساليب، والممارسات المعيقة) لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول التالي تبين ذلك.

### أولاً: النتائج المتعلقة بمظاهر إدارة الوقت:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                   |        |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 85    | 850 .             | 3. 65           | ذكر               | الجنس  |
| 79    | 410 .             | 4. 51           | أنثى              |        |
| 40    | 870 .             | 3. 94           | بكالوريوس         | المؤهل |
| 124   | 772 .             | 4. 11           | أعلى من بكالوريوس |        |
| 47    | 988 .             | 3. 93           | ٥-١               | الخبرة |
| 47    | 474 .             | 4. 35           | ١٠-٦              |        |
| 70    | 789 .             | 3. 97           | ١١ فأكثر          |        |

يبين الجدول (٦) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (٧).

جدول (٧): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة على مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيه

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف  | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 000 .             | 59. 867 | 26. 661        | 1            | 26. 661        | الجنس         |
| 566 .             | 330 .   | 147 .          | 1            | 147 .          | المؤهل العلمي |
| 043 .             | 3. 217  | 1. 433         | 2            | 2. 865         | سنوات الخبرة  |
|                   |         | 445 .          | 159          | 70. 808        | الخطأ         |

|        |          |     |
|--------|----------|-----|
| الكلية | 103. 684 | 163 |
|--------|----------|-----|

يتبين من الجدول (٧) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٨٦٧.٥٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٣٣٠.٠٠ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٥٦٦.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٢١٧.٣ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٤٣، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | ٥-١   | ١٠-٦  | ١١ فأكثر |
|--------------|-----------------|-------|-------|----------|
| ٥-١          | 3.93            |       |       |          |
| ١٠-٦         | 4.35            | *42 . |       |          |
| ١١ فأكثر     | 3.97            | 04 .  | *39 . |          |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة (١٠-٦) من جهة وكل من فئتي الخبرة (٥-١) و (١١ فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (١٠-٦).

يمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس على مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها حيث جاءت هذه الفروق لصالح الإناث، مما يدل على أن الإناث يولون إدارة الوقت للأعمال والمهام الفنية أهمية واضحة في أعمالهن اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيديس (١٩٩٥) ودراسة الصوري (٢٠٠٨) ودراسة الاسطل (٢٠٠٩)، واختلفت في هذه النتيجة مع دراسة العضيلة (٢٠٠٣) ودراسة الحناوي (٢٠١١).

ويرجع السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي على مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين إلى أهمية الوقت وإدراكهم له بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية نتيجة الخبرة التي اكتسبوها في هذا المجال مما أدى إلى إدارة الوقت بشكل أفضل. اتفقت مع دراسة بيدس (١٩٩٥) ودراسة أَلغامدي (٢٠٠٦) ودراسة هدية (٢٠٠٦) بينما اختلفت مع نتائج العضالمة (٢٠٠٣) ودراسة الأسطل (٢٠٠٩).

ويفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة حيث جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (٦ - ١٠) سنوات ذلك أن ذوي من (٦-١٠) لديهم خبرة أكثر بمظاهر إدارة الوقت أكثر من ذوي الخبرة الأقل من (٥) سنوات بحكم التجربة والممارسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة بيدس (١٩٩٥) ودراسة أَلغامدي (٢٠٠٦) واختلفت مع نتائج دراسة العضالمة (٢٠٠٣) ودراسة هدية (٢٠٠١) ودراسة الأسطل (٢٠٠٩).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بأساليب إدارة الوقت

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                   |        |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 85    | 738 .             | 3. 73           | ذكر               | الجنس  |
| 79    | 524 .             | 4. 52           | أنثى              |        |
| 40    | 673 .             | 4. 10           | بكالوريوس         | المؤهل |
| 124   | 782 .             | 4. 12           | أعلى من بكالوريوس |        |
| 47    | 901 .             | 4. 01           | ٥-١               | الخبرة |

|    |       |       |          |  |
|----|-------|-------|----------|--|
| 47 | 593 . | 4. 30 | ١٠-٦     |  |
| 70 | 731 . | 4. 06 | ١١ فأكثر |  |

يبين الجدول (٩) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١٠).

جدول (١٠): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف  | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|-------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 000 .             | 58. 189 | 24. 213        | 1            | 24. 213        | الجنس         |
| 528 .             | 399 .   | 166 .          | 1            | 166 .          | المؤهل العلمي |
| 341 .             | 1. 082  | 450 .          | 2            | 900 .          | سنوات الخبرة  |
|                   |         | 416 .          | 159          | 66. 160        | الخطأ         |
|                   |         |                | 163          | 92. 820        | الكلية        |

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ١٨٩.٥٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

يمكن تفسير ذلك بأن الإناث يولين إدارة الوقت أهمية واضحة في أعمالهن. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيدس (١٩٩٥) ودراسة الصوري (٢٠٠٨) ودراسة الاسطل (٢٠٠٩)، واختلفت في هذه النتيجة مع دراسة العضايلة (٢٠٠٣) ودراسة الحناوي (٢٠١١).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٣٩٩.٠٠ وبدلالة إحصائية بلغت ٥٢٨.٠٠.

والسبب في ذلك يعود إلى إدراكهم ووعيهم الكبير بأساليب إدارة الوقت بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وذلك نتيجة المعرفة التي اكتسبوها في هذا المجال مما زاد قدرتهم على تحديدها بشكل أفضل. اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ألعامدي (٢٠٠٦) ودراسة الزهراني (٢٠٠٥).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٠.٨٢.١ وبدلالة إحصائية بلغت ٣٤١.٠٠.

والسبب في ذلك يعود إلى إدراكهم ووعيهم الكبير بأساليب إدارة الوقت بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم فهم يمتلكون معرفة كافية في هذا المجال بالإضافة إلى أهمية المرحلة الثانوية، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حيدر وبيومي (٢٠٠٦) واختلفت مع نتائج دراسة الظهراني (٢٠٠٥) ودراسة ألعامدي (٢٠٠٦).

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالممارسات المعيقة لإدارة الوقت

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة الجنس، علمين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |           |        |
|-------|-------------------|-----------------|-----------|--------|
| 85    | 876 .             | 3. 50           | ذكر       | الجنس  |
| 79    | 1. 125            | 2. 12           | أنثى      |        |
| 40    | 1. 227            | 2. 87           | بكالوريوس | المؤهل |

|     |        |       |                   |        |
|-----|--------|-------|-------------------|--------|
| 124 | 1. 218 | 2. 83 | أعلى من بكالوريوس |        |
| 47  | 1. 131 | 2. 70 | ٥-١               | الخبرة |
| 47  | 1. 362 | 2. 87 | ١٠-٦              |        |
| 70  | 1. 179 | 2. 90 | ١١ فأكثر          |        |

يبين الجدول (١١) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها

| الدالة الإحصائية | قيمة ف  | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|------------------|---------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| 000 .            | 81. 729 | 81. 491        | 1            | 81. 491        | الجنس         |
| 495 .            | 469 .   | 467 .          | 1            | 467 .          | المؤهل العلمي |
| 117 .            | 2. 173  | 2. 167         | 2            | 4. 334         | سنوات الخبرة  |
|                  |         | 997 .          | 159          | 158.<br>536    | الخطأ         |
|                  |         |                | 163          | 241.<br>234    | الكلية        |

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = .0$ ) المتغير بالدراسة، حيث بلغت قيمة ف ٧٢٩.٨١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

إن سبب ذلك يعود إلى أن للجنس أثر في الممارسات المعيقة لإدارة الوقت والسبب في ذلك أن الذكور أقل حرص من الإناث على تجنب الممارسات المعيقة لإدارة الوقت وإدراك الإناث لأثر هذه الممارسات على هدر الوقت. تفردت هذه الدراسة بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير بالدراسة.

\_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٤٦٩.٠٠ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٩٥.

إن سبب ذلك يعود إلى إدراك جميع أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لأثر الممارسات المعيقة لإدارة الوقت على العمل لدى مدير المدرسة الثانوية. اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ألكامدي (٢٠٠٦).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = .0$ ) (٢٠٠٦). لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ١٧٣.٠٢ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.١١٧.

ولعل سبب ذلك يعود إلى أنه على الرغم من اختلاف مستويات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة إلا أنه تقاربت وجهات نظرهم حول الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية، وقد يعود هذا إلى إدراكهم لأثر هذه الممارسات على هدر الوقت مما يحول دون تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ألكامدي (٢٠٠٦).

### ملخص النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى إن متوسطات عبارات الأساليب الإدارية ومتوسطات عبارات مظاهر إدارة الوقت التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة كانت بدرجة كبيرة جدا، أما متوسطات عبارات الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة منخفضة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة لصالح (٦-١٠ سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وأشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت تعزى لأثر الجنس وجاءت

الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بـ:
  - إعداد برامج تدريبية متخصصة لإكساب مديري المدارس ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة أساليب إدارة الوقت.
  - إجراء المزيد من الدراسات لربط إدارة الوقت بمتغيرات أخرى.
  - تعميم ملخص نتائج هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية ليتبنوها إلى والممارسات المعيقة لإدارة الوقت.

#### الدراسات المقترحة:

- إجراء المزيد من الدراسات عن معيقات إدارة الوقت واقتراح الحلول لذلك.
- إجراء دراسات عن إدارة الوقت لدى فئات أخرى.
- إجراء دراسات عن إدارة الوقت في مراحل تعليمية أخرى.
- إجراء دراسة مقارنة عن إدارة الوقت بين مراحل تعليمية مختلفة.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

١. أبو سليمان، عبد الحميد أحمد. (٢٠٠٧). إسلامية الجامعة وتفعيل التعليم العالي بين النظرية والتطبيق: الجامعة الإسلامية العالمية نموذجاً. إسلامية المعرفة (لبنان)، مج ٧، ع ٢٦، ١٥٠ - ١١٥.
٢. أبو شيخه، نادر. (٢٠٠٩). مدخل إلى إدارة الوقت. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٣. أبو شيخه، نادر (١٩٩١): إدارة الوقت، عمان، دار مجولاي للطباعة والنشر.
٤. أبو ناصر، فتحي. (٢٠٠٨). مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥. الأحمد، حميد (٢٠٠٤): إدارة الوقت، المدينة المنورة : دار المآثر للنشر والتوزيع.

٦. الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر. (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدرس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. الشراري، عبد الله بن محمد. (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٨. الحربي، محمد ناصر، وآدم، عصام الدين برير. (٢٠١١). الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاته في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية. جمهورية السودان.
٩. الحلواني، إحسان (٢٠٠٨م). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية. (رسالة دكتوراه) غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: مكة المكرمة.
١٠. حنا، نصر لله (٢٠٠٥م). مبادئ إدارة الوقت. عمان: دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع.
١١. الحناوي، إيناس أكرم أحمد. (٢٠٠٩). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٢. حيدر، بتول وبيومي، محمد غازي. (٢٠٠٦). أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعلاقتها بضغط العمل الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة البحرين، ج (٧)، ع (٢)، ص ٦٦.
١٣. داركر، بيتر. (٢٠١١). أساسيات بيتر داركر. ط٢. بيروت. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
١٤. الراسبي، محمد. (١٩٩٩). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، عمان.
١٥. روبرت إم، هوكهايزر (٢٠٠١م). إدارة الوقت: المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال. الرياض: مكتبة جرير.

١٦. الزهراني، علي سعيد آل زربان. (٢٠٠٥). إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
١٧. السفيناني، عيضة عبد المعطي (٢٠٠١): ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى - كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
١٨. سلامة، سهيل. (١٩٨٨). إدارة الوقت. منهج متطور للنجاح. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن: سلسلة البحوث والدراسات الإدارية.
١٩. الشافعي، محمد. (٢٠٠٢). إدارة الوقت، مركز المحروسة القاهرة، مصر، القاهرة: للبحوث والتدريب والنشر.
٢٠. شتات، نهى. (٢٠٠٧). مدى فاعلية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة الفاعلة. مؤتمر المدرسة الفاعلة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢١. شحادة، وليد (مترجم). (٢٠٠٧). إدارة الوقت، كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، مطبعة هارفارد: بوسطن. الولايات المتحدة
٢٢. الصوري، كمال. (٢٠٠٨). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٣. عبد الرحمن، محمد شفيق. وقطيشات، مشهور. (٢٠١٤). إدارة الوقت عند الرسول صلى الله عليه وسلم. (رسالة ماجستير) غير منشورة. جامعة مؤتة، كلية الشريعة: الأردن
٢٤. العسكر، هلال محمد. (٢٠٠٩): نحو إدارة أفضل. (ط٣)، الرياض: دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع.
٢٥. العضيلة، عدنان. (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. مجلة مؤتة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد (١٩)، العدد (٧).
٢٦. علوان، قاسم، واحميد، نجوى. (٢٠٠٩). إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٢٧. عليان، ربحي. (٢٠٠٧). أدارة الوقت. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

٢٨. الغامدي، محمد أحمد محمد. (٢٠٠٦). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
٢٩. الفضيلة، محمد. (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٣٠. الفقهي، إبراهيم (٢٠٠٨م). سيطر على حياتك: طريقك إلى تنظيم وقتك وتحديد أهدافك والاستمتاع بالتغيير الإيجابي. القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.
٣١. القرني، علي. (١٩٩٦). دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٣٢. ماكنزي، إليك (٢٠٠٢): مصيدة الوقت، الرياض: مكتبة جرير.
٣٣. مقابلة، عاطف (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، ع (٢٣) الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
٣٤. المنيع، محمد عبد الله. (١٩٨٩). أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، مجلد (١)، العدد (٢)، ص ١٩٥ - ٢٢٢.
٣٥. هدية، سعيد علي. (٢٠٠٦). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 36.- Taylor، Kevin (2007): A study of pncipals perception Regarding Time Management. Dissertation. Kansas state university، Manhattan، Kansas.
- 37.Chris ، Kenward J. ، Participative Process Review in Higher Education : An Approach and a Case Study Perspectives : Policy and Practice in Higher Education v 10 ، n 3 ، p 74 – 78 Jul .