



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

## واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف

نورة حمود مشعان المطيري

الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

E-mail: [noorah1080@hotmail.com](mailto:noorah1080@hotmail.com)

د. عزيزة عبدالله طيب

استاذ مشارك – الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

### المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف من وجهة نظر القائدات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمقارن، وأداة البحث (الاستبانة) وتكونت عينة البحث من (٧٥) قائدة، وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: أنّ الدرجة الكلية لواقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بعفيف كبيرة جداً، كما أن محور التقويم، جاء في المرتبة الأولى يليه التخطيط في المرتبة الثانية ومن ثم التنظيم في المرتبة الأخيرة. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات مدارس التعليم العام في محافظة عفيف في واقع إدارة وقت الدوام الرسمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك متغير سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة فقد تم تقديم توصيات، أهمها: أن تولي وزارة التعليم اهتماماً خاصاً بإدارة الوقت بدراساتها وتحليلها وفعاليتها ولتصبح جزءاً من ثقافة العمل الإداري التنظيمي في المدارس من خلال الندوات والمؤتمرات الخاصة بذلك. وإدراج إدارة الوقت المدرسي من ضمن بنود بطاقة الأداء الوظيفي، وتحفيز القائدات المتميزات في إدارة الوقت بما يحقق أهداف المدرسة.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

وان يتعاون المسؤولون في وزارة التعليم مع الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات والتدريب التربوي في النظر في اللوائح التي تحدد مهام قائدة المدرسة في كل مرحلة من مراحل التعليم العام من خلال وضع خطة لإدارة الوقت في كل مرحلة وإقامة برامج تدريبية وورش عمل عن إدارة الوقت وأساليبها.

وضرورة تشخيص قائدات المدارس لواقعهن في إدارة الوقت ووضع الخطط العلاجية بحسب نتائج التشخيص. والاستفادة للقائدات من خبرات ونماذج الدول المتقدمة في مجال إدارة الوقت ونقلها للميدان التعليمي وللقائدات وتطبيقها في العمل الإداري والمدرسي. ربط إدارة الوقت للقائدات باستخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات الإدارية والاهتمام بالإدارة والبرامج الالكترونية. وتطبيق قائدة المدرسة للإدارة الالكترونية لإدارة الوقت بشكل أفضل أو منع لهدر الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة – الوقت – الدوام الرسمي

## **The Reality of Management Official Time of School Principals in the Province of Afif**

**By:Norah Hamood Al-Motery**

Master's degree in educational administration

**E-mail:** noorah1080@hotmail.com

**Dr. Aziza Abdullah Tayeb**

Associate Professor - Educational Administration, King Abdulaziz

University, Saudi Arabia

### **Abstract**

The aim of this research is to identify the reality of the management of the working hours of the school leaders in the governorate of Afif from the point of view of leaders,



www.mecsaj.com/ar

The descriptive and comparative descriptive method was used, and the research tool (questionnaire) was formed. The research sample consisted of (75), The research found the following results:

That the overall degree of the reality of the management of the official working time to the leaders of schools with a very large, The center of the calendar was ranked first, followed by planning in second place and then in the last ranking.

It was also found that there are no statistically significant differences between the average points of views of the leaders of general education schools in Afif governorate in the reality of the management of the official working time due to the variable of the academic qualification as well as the variable years of experience.

Through this findings of the researcher has been made recommendations, the most important:

- To give the Ministry of Education special attention to time management study, analysis and effectiveness and become part of the culture of administrative work in schools through seminars and conferences related to it.
- Including the management of school time within the terms of the functional card, and motivating leaders in time management to achieve the objectives of the school.
- Officials in the Ministry of Education and the General Directorate of Planning, Information and Educational Training shall cooperate in the consideration of the regulations defining the tasks of the school



leader at each stage of public education through the development of a time management plan at each stage and the establishment of training programs and workshops on time management and methods.

- And the need to diagnose the leaders of schools for their reality in time management and the development of treatment plans according to the results of diagnosis.
- And benefit leaders from the experiences and models of developed countries in the field of time management and transfer to the field of education and leaders and applied in administrative and school work.
- Link time management to leaders using modern technologies in management communication and management and electronic programs.
- The school leader's application of electronic management to better manage time or prevent the waste of time

**Keywords:** Management- time – working hours

#### المقدمة:

للوقت في حياة الافراد والجماعات قيمة كبيرة لا تساويها ثروة ونحن نعبر عن هذا المعنى بقولنا "الوقت من ذهب" لذلك يتعين علينا حسن إستغلال الوقت وقضائه فيما ينفع ويفيد وذلك أن عجلة الزمن تدور دون توقف ولا تنتظر أحداً فمن الحكمة ألا يضيع الإنسان ساعة من عمره دون الاستفادة منها. إذن الوقت مهماً للإنسان في كل الشعوب والأوطان ويكون أكثر أهمية في الوظائف والمهن الحياتية المختلفة.

أن الوقت يمثل أكثر مصادر الإنسان قيمة، وأنه يمثل المصدر الوحيد الذي يمتلك فيه البشر جميعاً المقدار نفسه يومياً. ومع ذلك فإن الناس يحددون وقتهم ويستخدمونه بمقادير مختلفة من الفاعلية،



وذلك بمقدار نجاحهم وفشلهم في هذا الاستخدام. "إن مهارة إدارة الوقت تمثل مهارة تفكير تعلمنا جيداً كيف نتعلم". (سعادة، ٢٠١١م، ص٥٧٨).

الوقت أهم مورد من موارد الإدارة الفعالة حيث أن استثماره يحقق للإنسان النصر على المستوى الشخصي ومن ثم المستوى الجماعي، لأن إدارة الوقت هي إدارة للذات وقيادة نحو النجاح. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ١٨).

ومن الحقائق المؤكدة أن الوقت يعد أعلى ما يمتلكه الإنسان ففي ظل غياب الوقت لن يكون الإنسان مقتدرًا على أداء أي عمل أو نشاط على الأهداف، فالوقت مورداً محدود جداً، تزداد قيمته بازدياد مهارة إدارته بالشكل الصحيح. أن الإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات وبالتالي تحسين مستويات الأداء. فالوقت يتربع على قمة عناصر التقييم ومؤشراته وحين نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك والمقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقاً للخطة. (الطراونة ومبسلط، ٢٠١٢م).

أن إدارة الوقت تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك، فإضاعة الوقت فعلاً أمر لا يستحق العناء لكن محاولة إدارته والتحكم فيه نشاط معقد يحتاج من المدير إرادة ورغبة أكيدة في التغيير فضلاً عن تبني منهجية خاصة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على وقت العمل ومختلف الأنشطة التي تتم داخله وهنا تظهر مهارة المدير وخبرته ومدى مقدرته على العمل وفقاً للأهداف والأولويات. أن تخطيط الوقت يقلل من الوقت الضائع المهودور فقد ثبت أن بضع دقائق تقضي اليوم في التفكير والتخطيط توفر ساعات من العمل في الغد القريب والمستقبل البعيد. (سعادة والصباغ، ٢٠١٣م).

أن وجود كلمة الإدارة وكلمة الوقت بشكل متلازم لتصبحا إدارة الوقت، لم يأت بصورة عفوية، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة، يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، يعد عنصر الوقت إحدى هذه الإمكانيات المتاحة للمنظمة، كالموارد البشرية أو المادية والتي يفترض أن تنتقل بشكل فعال، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه. (إسماعيل، ٢٠٠٩م). إن إدارة الوقت تشمل أموراً عدة لتنظيم الوقت مثل ترتيب الأولويات، ووضع الأهداف، والتخطيط، وتساعد إدارة الوقت على إنجاز المهام الثقيلة على النفس والتي تشكل عبئاً وتأخذ حيزاً من التفكير. (سعادة والصباغ، ٢٠١٣م).



وقد أشار الصرايرة (٢٠١٠م) إلى أن سلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت وإدارة الوقت عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للوقت المحدد.

أن مديري المدارس الذين هم موضوع الدراسة يجب عليهم الاهتمام أكثر بإدارة الوقت. وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية أن هناك ضيق في وقت الإداريين وأظهرت تزامناً في جداول أعمالهم اليومية ولأن المدير هو الرجل الأول في المدرسة حيث يحتل قمة الهرم التنظيمي فيها. (بشير، ٢٠١١م، ص ٣).

أن السمة المشتركة بين المديرين الفعالين هي الاهتمام الكبير بالوقت، والسعي الجاد نحو استثمار جميع الطرق والأساليب المساعدة على ذلك، فالمدير الذي لا يهتم بالوقت لن يحقق أي تغيير والفشل هو نتاجه. والمطلوب من المديرين أن يتعلموا إدارة الوقت ويسعوا بجد إلى تطبيقها. فالوقت مقسم ومنظم تنظيماً جيداً، وهو من أندر الموارد فهو لا يعوض، ولا يستطيع أن تخزن الوقت أو تشتريه، لذلك الوقت هو الحياة، ويمكن تسمية تنظيم الوقت ليدل على المعنى المطلوب هو إدارة الذات. (الطراونة ومبسلط، ٢٠١٢م).

ونظراً لأهمية موقع قائدة المدرسة في الإدارة المدرسية وأهمية الوقت لديهن، أوصت به كثير من الدراسات السابقة بضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت وطريقة استغلاله واستهلاكه وأسباب ضياعه والمعوقات التي تحول دون الاستفادة منه بشكل كامل وبالإضافة إلى ما دعت إليه بضرورة إجراء دراسات حول إدارة الوقت لدى القادة التربويين ويتضح في ضوء ما سبق أن موضوع البحث يتمتع بدرجة كبيرة من الأهمية مما حدا بالباحثة على اختيار هذا الموضوع ودراسته في محافظة عفيف.

**مشكلة البحث:** مما سبق تتضح ضرورة الاهتمام بإدارة الوقت بالنسبة لقائدة المدرسة ونظراً لأهمية موقع قائدة المدرسة في الإدارة المدرسية وأهمية الوقت لديهن، حيث يعتبر من أهم عوامل نجاحهن وإجادتهن لإدارة وقتهن بشكل جيد، والعمل من خلال توازن في توزيع وقت الدوام الرسمي، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر للتغلب على الصعوبات التي تواجههن والتمكن من إنجاز أعمالهن داخل المدرسة وعدم إنجاز المهام قد يرجع إلى ضيق الوقت هذا ما لاحظته الباحثة من خلال عملها كمشرفة تربوية.

وللتأكد من ذلك قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية طبقت على (٢٠) قائدة من قائدات المدارس بمحافظة عفيف وكانت نتائجها مؤكدة لإحساس الباحثة بوجود مشكلة في واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف

**أهداف البحث: يهدف البحث إلى:** ١- التعرف إلى واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف من وجهة نظر القائدات .

٢-الكشف عن وجود اختلاف بين وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف تعزى لمتغيرات التالية (الخبرة -المرحلة الدراسية – المؤهل العلمي)؟

**فرضيات البحث:** - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف تعزى لمتغيرات (الخبرة. -- المؤهل العلمي).

**مصطلحات البحث: إدارة الوقت (Time management):** “هي مقدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهمات في التوقيت المحدد لها. وأنها العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في أثناء ساعات العمل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة “. (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٦٢). **وتبنت الباحثة هذا التعريف كتعريف اجرائياً في البحث. تعرف الباحثة الدوام الرسمي اجرائياً:** هو وقت العمل ومدته المحددان بنظام وقانون حسب الخدمة المدنية ويلتزم به جميع العاملين في المدرسة.

**حدود البحث: الحد الموضوعي:** إقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع إدارة وقت الدوام الرسمي من حيث مهارات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتقويم لدى قائدات المدارس. **الحد البشري:** قائدات مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، ويقصد بالقائدات في هذا البحث مديرات المدارس

**الحد المكاني والزمني:** طبق البحث على جميع المدارس في التعليم العام الحكومية (الابتدائي – المتوسط –الثانوي) بنات بمحافظة عفيف. وطبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٧- ١٤٣٨ هـ

**منهج البحث:** إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والذي الذي يعرف بأنه: “أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو وحدث ما، في واقع ما،



وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه". (عبيدات، عبد الحق، عدس، ٢٠١١م، ص ١٨٠) وسيتم استخدام هذا المنهج في جمع المعلومات والبيانات للتعرف على واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس في محافظة عفيف وتحليلها وتفسيرها للخروج منها باستنتاجات.. وكما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن والذي عرفته أبو علام (٢٠١٠م، ص ٢٣٣) بأنه عبارة عن: "إبراز الفوارق بين نتائج أفراد العينة في متغيرات البحث". وسيستخدم هذا المنهج لدراسة الاختلاف بين وجهات نظر القائدات لواقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس باختلاف سنوات الخبرة. والمرحلة الدراسية والمؤهل العلمي لدى القائدة.

**مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار مجتمع البحث من جميع قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف والبالغ عددهن (٧٥) قائدة لجميع المراحل الدراسية أي (٢٥) قائدة للمرحلة الابتدائية و(١١) قائدة للمرحلة المتوسطة والثانوية و(٣٩) قائدة للمدارس تضم جميع المراحل (ابتدائي -متوسط-ثانوي)، (وزارة التعليم، ٢٠١٦م).

. وتم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث، والبالغ عددهن (٧٥) قائدة، نظرا لصغر حجم مجتمع البحث.

**أداة البحث:** قامت الباحثة بتطوير استبانة لدراسة بعنوان "مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" (المهيرات، ٢٠١٤م).

### الإطار النظري

يحظى موضوع الوقت وكيفية إدارته باهتمام علماء الإدارة، نظرا لأهميته والتطور الكبير الذي حدث في إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر إذ أن توافر الوقت أو عدمه يعد من المشكلات الملحة التي تعاني منها الإدارة ومن الغريب أن ساعات العمل الطويلة يقوم بها بعض القادة، لا تؤول غالبا إلى الإنجاز. وفي حين أن بعض رجال الإدارة الذين ينظمون وقتهم بطريقة ناجحة، يتوافر لهم الوقت اللازم والضروري للتفكير في المشكلات الأساسية بالعمل، وفي شؤونهم خارج العمل بما يهيئ لهم حياة أفضل



## المبحث الاول: إدارة الوقت وأهميته

الوقت من الموارد الإدارية المهمة في حياة وعمل كل فرد. وتظهر أهمية الوقت في انه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى. كما أن الوقت يعد وعاء لكل إنتاج وبهذا فإنه يمثل رأس المال الحقيقي لدى الإنسان.

**مفهوم إدارة الوقت:** إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال وأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية متميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية. (الغامدي، ٢٠٠٨، ٣٧).

. وهي الاستخدام الكفاء والفعال للوقت المتاح للإداري أو المعلم أو قائد المدرسة والذي يساعد استثماره على تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وعليه فإنه يمكن القول بأن إدارة الوقت هي فن التخطيط والتنظيم والجدولة للوقت الخاص بالفرد من أجل زيادة الفاعلية والإنتاجية الخاصة بالعمل الذي يقوم به (Zampetakis & other, 2010, 23-32).

وان للوقت أنواع متعددة منها ما ذكره العلق (٢٠٠٩) وكما يأتي:

- ١- الوقت الإبداعي: هو الوقت المخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي
- ٢- الوقت التحضيري: يكون في الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق في جمع المعلومات او الحقائق او تحضير المعدات او القاعات وغيرها قبل البدء بالتنفيذ
- ٣- الوقت الإنتاجي: هو الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل ويقسم الي قسمين وقت الإنتاج العادي ووقت الإنتاج غير العادي.

٤- الوقت غير المباشر العام: هو الوقت المخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها في مستقبل المدرسة وعلاقتها بالأخرين كالمسؤولية الاجتماعية وحضور الندوات و تلبية الدعوات.

**ويضيف (الشمري، ٢٠١٥، ٢٤) ان إدارة الوقت ثلاثة مهارات أساسية:**

١. مهارة التخطيط لإدارة الوقت وهي البرمجة الزمنية للأهداف والكيفية التي ينبغي ان ينفق فيها الوقت بالشكل الصحيح من خلال تحليل الوقت وتحديد الأهداف والتخطيط اليومي الجيد والمرونة وتحديد الأولويات للمهام المراد تحقيقها للوصول الى الاستغلال الفعال للوقت

٢. مهارات التنظيم لإدارة الوقت هي: كيفية إدارة المديرية لوقتها وبيئتها وفقا للتخطيط المسبق حتى تصبح أكثر فاعلية في استخدام وقتها والقدرة على وضع جدول زمني يساعد على تحقيق الأهداف من خلال تسجيل الوقت والإقلال من الأعمال الروتينية والتفويض الفعال مما ينتج عنه توزيع المقدار المتاح من الوقت على الأعمال المختلفة بالشكل الأمثل

٣. مهارة التقويم لإدارة الوقت هي: العملية التي يحكم بها على مدى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وهي عملية شاملة ومستمرة لتفعيل استغلال الوقت وإعادة تحليله بشكل سليم وعملي ومتابعة النتائج وكشف المشاكل والبحث عن جوانب الضعف والقوة لتوضع بموجبها الحلول والمقترحات لتعديل الخطط الجديدة.

وتعتبر مهارات إدارة الوقت ذاته أهمية لأنه بدون هذه المهارات قد ينساق الفرد في العديد من الاتجاهات التي قد تقوده بعيدا عن تحقيق الأهداف المرجوة .

وارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وليس هناك أعمال في الفراغ فكل عمل إداري يتطلب وقتا وزمنا محسوبا لأدائه. (آل فطيم، ٢٠١٥، ١٨). 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. أي إنه في الوقت المتاح لأداء وإنجاز الأعمال الإدارية تتم إدارة الوقت من خلال أنشطة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم فيه (حنا، ٢٠٠٥م).

ترتبط إدارة الوقت بشكل مباشر بالعمليات الإدارية التي أشار إليها الصرايرة (٢٠١٠م) وكما يأتي:

- ١- التخطيط هو من الوظائف الأساسية للإدارة وهو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في المستقبل والاعمال المطلوبة لتحقيق أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والتحديات.
- ٢- التنظيم: يساعد في إعداد قائمة الاعمال اليومية والتفويض الفعال وتهيئة مكان العمل وتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنيا لتحديد الاعمال وتحقيق الأهداف. المرغوبة.

٣- التوجيه ويتعلق بإرشاد العاملين وتوجيههم في اثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم وتزويدهم بالإرشادات التي توضح لهم طريقة التنفيذ الجيد وأن عملية التوجيه والتخطيط متلازمان ويعتمد كل منهما في نجاحه على الآخر وتحديد الأولويات أولاً بأول والتخطيط جيداً وتحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات وتوزيع الأهداف السنوية على الأشهر ثم الأسابيع ومراعاة صفات الهدف الجيد.

٤- الرقابة هي العملية الإدارية والتي تعني بفحص الأداء الفعلي والانجاز ومقارنتها مع الأهداف المخطط لها لتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها والرقابة تمر بمراحل زمنية وتحديد زمن إنجاز الاعمال اليومية والاهداف، وتحديد زمن كل مرحلة من مراحل العمل وقياس الاعمال بزمن المعياري المحدد لها. ومن عناصرها الكم والجودة والوقت والتكلفة.

٥- المتابعة: أن التخطيط بلا تنفيذ هو ضياع للوقت والتنفيذ بلا متابعة لا جدوى منها ورقابة الوقت مقارنة ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وانجازه أي التقويم المستمر لجميع مراحل العمل بهدف تحديد الانحرافات والاستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها.

فالإدارة هي تحقيق هدف، وهذا الهدف يحتاج إلى وقت، فالوقت مرتبط بكل عنصر من عناصر الإدارة، وكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ويحتاج أيضاً إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المراد منه (الجريسي، ٢٠٠٦، ٦١).

من خلال ما سبق ترى الباحثة عمق مفهوم إدارة الوقت وإنها مدى قدرة الفرد على استثمار الوقت الخاص به من أجل تحقيق المهام الخاصة به وإبراز مهارات إدارة الوقت وكيفية تفعيلها وربطها بجميع وظائف الإدارة وكأنهما شيئان متلازمان وتحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الفعال لإدارة الوقت يؤدي إلى توفير الوقت وإستثماره..

**أهمية إدارة الوقت:** تعد إدارة الوقت ذات أهمية بالغة لدى قائدي المدارس إذ يخضع قادة المدارس لعنصر الوقت باستمرار فهو يتحكم فيهم ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى. ويعد عنصراً محركاً يبعث الحياة في المؤسسة التربوية، لذا فقد ازداد الاهتمام به في السنوات الأخيرة. أن لإدارة الوقت أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة وداخل المنظمات من حيث تنظيم أوقات العمل وزيادة الإنتاجية والانجاز داخل المؤسسات التربوية.

وتتضح أهمية إدارة الوقت في الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها واتجاهاتهم نحو العمل، كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه هو أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم (السلمي، ٢٠٠٨، ١٧).

فالوقت من أندر الموارد في هذه الحياة فإذا انقضى لا يعوض ولا يمكن إيقافه أو تراكمه أو إحلاله ولا يستطيع الانسان أن يعزله عن حياته الشخصية أو المهنية ولكن يستطيع أن يطوعه بالطريقة التي يحقق من خلالها ما يريد من أهداف ويصل إلى غاياته وتتبع أهمية إدارة الوقت من كونه مصدرا هاما غير قابل للتعويض. (القرشي، ٢٠١٠، ص ٢)

وبين جيرسمان المشار إليه في الخطيب (٢٠٠٩) أن خطوات الإدارة الناجحة للوقت تتمثل في ست خطوات تمثل الطريق الصحيح إلى إدارة الوقت بشكل ناجح كما يأتي:

١-مراجعة الأهداف والخطط والاولويات: يجب على المدير أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، فالمراجعة تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء إذ أن إنعدام الأهداف الواضحة المتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم المقدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الأمثل.

٢-الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد أن يقوم الموظف بعمل برنامج زمني معين(مفكرة) لتحقيق أهدافه على المدى القصير (سنة مثلا) يوضح فيها الاعمال والمهمات والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيده الشخصية ويجب أن يراعي في المفكرة الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجات المدير الخاصة ومتطلباته تعطي فكرة عامه عن الالتزامات طويلة المدى

٣-وضع قائمة إنجاز يومية: هي الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي ان يكون للمدير قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي او كسل

٤-سد منافذ الهروب: هي المنافذ التي يهرب بوسطها المدير من مسؤولياته التي خطط لإنجازها مثل التردد والكسل والتأجيل والترويح الزائد عن النفس

٥-استغلال الأوقات الهامشية: هي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الاعمال مثل استخدام السيارة والسفر والانتظار لدى الطبيب وتوقع الزوار وهي تزيد كلما قل تنظيم الانسان لوقته وحياته.

٦-عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الانسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، ويتم ذلك عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.



يتضح من خلال ما سبق، أهمية إدارة الوقت من حيث تنظيم أوقات العمل وزيادة الإنتاجية والانجاز داخل المؤسسات التعليمية وإيضاح خطوات الإدارة الناجحة لإدارة الوقت وأثرها على العمل.

### المبحث الثاني: القيادة المدرسية وإدارة الوقت

**مفهوم القيادة المدرسية:** لقد تغير مفهوم وأهداف القيادة المدرسية، فلم تعد تلك العملية الروتينية التي تهدف إلى تنظيم أمور المدرسة وتسيير عملها بما يحقق الأنشطة والتعليمات داخل المدرسة بل تجاوزت ذلك لتكون عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية لكون القيادة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة التربوية. وحيث وجدت القيادة المدرسية نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة في ظل التقدم والتطور العالمي فكيفت أساليبها وعدلت من طرق العمل بها فكان من ثمار ذلك مساهمة القيادة المدرسية وخاصة القائد في تحقيق وتنظيم وقت الدوام الرسمي وإنجاز جميع الاعمال داخل المدرسة بالتعاون مع الإداريين والمعلمين من أجل تحقيق أهداف وغايات القيادة المدرسية بما يعود بالنفع على الطالب والعملية التعليمية بأكملها. ( الزايدي، ١٤٣٣، ٤٧)

ويعرف عطوي (٢٠٠٩، ١٨) أن القيادة المدرسية " عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها".

ويرى (بركة، ٢٠١٣، ١٠٩) أن القيادة المدرسية ترتبط بالنظام التعليمي ككل، بما يضمنه من متعلمين أو هيئة تعليمية أو إدارية وبرنامج دراسي وأهداف تربوية وطرق تدريس والإشراف على الأنشطة والفعاليات المدرسية وتمويل إدارة هذه النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية، وبينها وبين أولياء أمور الطلاب وغيرها من العمليات التي تقع داخل وخارج المدرسة.

**أهداف القيادة المدرسية:** أن القيادة المدرسية تقوم على أصول علمية تسهم في تحقيق الفعالية في الأعمال المدرسية وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن هنا أن للقيادة أهداف ويسعى للقائد أن يكون واعي وملم بهذه الأهداف حتى يحقق دوره القيادي بكفاءة وفاعلية عالية.

ويرى المعاينة (٢٠٠٧، ٨٣-٨٥) أن أهداف القيادة المدرسية متعددة ونستعرض أهمها:

١-إنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة، بصورة جيدة وفعالية.

٢-مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة بما يناسب إمكانياتهم وجعل المدرسة مجتمع مصغر يمثل المجتمع الإسلامي بكل قيمة.



٣-ربط المدرسة بالمجتمع ليتكيف الطالب مع مجتمعه ويسهم في تقدمه وتوقع المشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدما وتوفير اتصال جيد بين أفراد المدرسة لتسود العلاقات الجيدة بين العاملين وحسن التصرف في شتى الأمور.

**مهام قائد المدرسة:** يذكر (الزايدي، ٢٠١٣م، ٥١-٥٤) ان قائد المدرسة هو الرئيس التنفيذي للمدرسة والذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقا للمعايير النظام التعليمي فالقائد يترجم وينقل لمنسوبي مدرسته من المعلمين الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح العملية التدريسية قرارات المستويات الأعلى وبحكم تأثيره والسلطة عليهم يستطيع أن يكون الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذ هذه السياسية.

فقائد المدرسة كماذهب عابدين (٢٠٠٥م، ٥٨) هو الرجل الأول في المدرسة المسئول عن تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم جهود العاملين في المدرسة بالإضافة إلى مسؤولياته الفنية والإدارية في المدرسة وفيما يلي عرض لأبرز المهام لقائد المدرسة:

أولاً: المهام الإدارية: تعد المهام المتصلة بالعمل الإداري هي المهام والواجبات الأساسية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها وتمثل تلك المهام فيمايلي:

- توفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم بشكل منظم داخل المدرسة والاشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.والإهتمام بالشؤون المالية المرتبطة بالمدرسة والاشراف الكامل على سير العمل اليومي بالمدرسة واعداد تقارير العمل بالمدرسة ورفعها لإدارة تعليم ومتابعة وتقويم النشاط المدرسي ومقابلة أولياء الأمور والاهتمام بالمبنى المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة.والاشراف على حفظ النظام بين التلاميذ وتطبيق الجانب الإداري للوظائف العامة للإدارة من : التخطيط والتنظيم والمتابعة والمراقبة والتقويم داخل المدرسة .

ثانياً: المهام الفنية: أشار خليل (٢٠٠٩، ٥٦) إلى أن قائد المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والمدرسية والشؤون الفنية والخدمية.

يرى عطوي (٢٠٠٩، ١٢١-١٢٨) أن المهام الفنية كالتالي:

أ-مهام مدير المدرسة تجاه مستوى المدرسة

١ مهامه تجاه الطلاب: من حيث التعرف على الطلاب ومشكلاتهم الاجتماعية والدراسية وعمل لقاءات والندوات لهم وتوجيههم وتشجيعهم على المشاركة في النشاط المدرسي والعمل على مساعدة الطلاب في حل مشكلاتهم بالطرق التربوية السليمة.



- ٢ مهامه تجاه المعلم: وذلك بالاهتمام والعمل على النمو والتطوير المهني للمعلمين ورفع الروح المعنوية والاهتمام بالمعلمين الجدد وحل مشكلاتهم داخل المدرسة وتحفيزهم للتميز في الأداء الوظيفي.
- ٣ مهامه تجاه المشرفين التربويين التعاون معهم والاستفادة من آرائهم في الأمور التي تتعلق بسير العمل ومساعدتهم للقيام بعملهم المدرسي ومتابعة وتوجيهاتهم ووضع الاليات لتنفيذها.
- ب-مهام مدير المدرسة تجاه البرامج التربوية والتي تتمثل فيمايلي:
- ١ مهامه تجاه الارشاد الطلابي بتذليل الصعوبات له والإشراف على سجلاته وحل مشكلات الطلبة التي تظهر له
- ٢ مهامه تجاه النشاط المدرسي: تشجيع الأنشطة المختلفة التي تقوي العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمي روح العمل الجماعي والثقة بينهم.
- ٣ مهامه تجاه المقررات الدراسية: وذلك بالعمل على أن يتم تدريس المقررات الدراسية وفقا للأهداف المنشودة منها والخطة الدراسية ومساعدته في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المقررات الدراسية
- ٤ مهامه تجاه المرافق المدرسية الاهتمام بها وتنظيفها وتوفير الأثاث المناسبة لها والتهوية والاضاءة والاشراف على تنظيم الوسائل والأجهزة والأدوات وتشجيع المعلمين على استخدامها بفعالية بما يخدم العملية التعليمية.
- ٥ مهامه تجاه أعمال التقويم والاختبارات وذلك بالإلمام بكل ما يتعلق بأعمال التقويم والاختبارات من تعليمات ولوائح والاشراف على وضع الأسئلة طبقا لجدول المواصفات، والاطلاع على النتائج وتحليلها بمساعدة وحدات التقويم والاستعانة بها في تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة.
- مهارات قائد المدرسة :** هناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل القيادة المدرسية في عمله حيث يرى (بركة، ٢٠١٣، ١١٩-١٢١) تصنفها إلى ثلاث أنواع:
- ١-**المهارات التصورية:** تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة المدرسية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفتيش في الحلول والتوصل إلى الآراء وهذه المهارات تساعد القائد على ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط وتوجيه الأولويات وترتيبها وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل أي ترتيب الأحداث وترقبها وتحليل الظروف البيئية واتخاذ



القرارات وتشخيص المشكلات والأزمات وتحليلها ومواجهتها بالأساليب المناسبة). ويستخدم قائد المدرسة هذه المهارات في ممارسته للأعمال اليومية وفي بعض المنظمات المتقدمة وتوجد برامج خاصة لتنمية المهارات التصورية لدى رجل الإدارة وتنظيم اللقاءات والندوات والمؤتمرات الخاصة بذلك .

٢- **المهارات الفنية:** تتعلق المهارات الفنية بالطرق التي يستخدمها قائد المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق وتفاهم واصول علمية ويمكننا أن نورد على سبيل المثال في إدارة قائد المدرسة مثل كتابة التقارير واختيار المعلمين وتوزيع العمل بينهم وتحديد الاختصاصات وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة وكلها مهارات نطلب من جانب القائد المدرسة وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة وقطاع التعليم يجب أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مجالاته ومهاراته المعرفية وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي.

٣- **المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل القيادة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاملون معه ويخلصون في العمل وزيادة الإنتاجية والعطاء للفرد او لجماعات العمل وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة قائد المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الافراد والجماعات وان المهارات الإنسانية الجيدة التي تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر واجبار ويعتبرون المدرسة بيتهم الثاني وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي ويحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل بين جميع منسوبي المدرسة .

ويذكر (بشير، ٢٠١١، ٣٢-٣٤) ان هناك مهارات تؤدي إلى اكتساب قائد المدرسة لمهارات إدارة الوقت ما يلي:

- تسجيل الوقت وتحليله: مهام القائد لا تبدأ بالتخطيط بل إحاطته بكيفية انقضاء وقته وتسجيل الوقت ليس إجراء صعب بل هو أسلوب سهل يعطي إجابات واضحة عن إنتاجية وكيفية إدارة القائد لوقته.  
-تحديد الأهداف والأولويات: مهارة من مهارات إدارة الوقت بصورة فعالة في العمل المدرسي لتعدد العناصر فيه والتفاعلات الكثيرة والمختلفة توجد فيه صعوبة وضع تلك المهارة موقع التنفيذ، حيث أي عمل كان يوجد به أهداف محدد ويتطلب تحديد أولوياتها.

-تخطيط الوقت: هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في الفترة المقبلة وتحدد الأعمال المطلوب إنجاز أهداف محددة عن طريق برمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

- تنظيم الوقت: قائد المدرسة بحاجة إلى اكتساب مهارة تنظيم الوقت واستغلال التنظيم الإداري المساعد له في العمل المدرسي عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وتنظيم الاتصالات والاستفسارات. وتأكيد مبدأ التخصيص في العمل والمسؤولية فيه.

- تفويض السلطة: يعتبر التفويض في القيادة المدرسية ضروريا لكبر الدور الذي يلعبه القائد بالإضافة إلى زيادة المسؤوليات التي تواجهها المدارس ويتيح التفويض للقيادة المدرسية وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها. ويمكن ممارسة التفويض عن طريق تكليف العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الروتينية. وتفويض الاعمال لا تعني التخلص منها او التنازل عنها أو إعفاء القائد من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم فالمسؤولية لا تفوض ويبقى القائد مسؤولا أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة المهام الموكلة إليه. ويتضح من خلال ما سبق أهمية إدارة الوقت وربطها بقيادة المدرسية وأهدافها وامتلاك قائد المدرسة لمهارة إدارة الوقت في التخطيط والتنظيم والتقويم في الإنجاز ورفع كفاءة الاعمال الموكلة اليه..

### المبحث الثالث: القيادة المدرسية وإدارة الوقت

دور القيادة المدرسية في تفعيل إدارة وقت الدوام الرسمي: يعتبر الوقت أحد السبل الرئيسة لتفعيل الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والذي يمكن من خلاله أن نحكم على مدى نجاح أو فشل الإدارة المدرسية في أدائها، وتحقيق أهدافها المنشودة. وقد عرف مصطفى (٢٠٠٥، ص١٨٤) إدارة الوقت المدرسي "هي الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية للوصول إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة "

الإدارة الجيدة للوقت تساعد على تحقيق الآتي (ديتمر، ٢٠١١م):

- ١-توقع الأمور التي تقيد الوقت، والالتزام بالمواعيد في الاعمال في البداية والنهائية.
- ٢-تساعد القائد على وضع جداول أعمال واقعية والالتزام بها.
- ٣-تساعد القائد على وضع خطة للعمل وتكون قبل الشروع في العمل، أي الاهتمام بمرحلة التهيئة والاعداد.

٤-تحدد الأولويات مسبقا لتنظيم الوقت وسرعة الإنجاز

٥-التعرف على قيود الوقت، من حيث نوع العمل والوقت المتاح قبل الموافقة على الإلتزام بشيء.



يتضح من خلال ما سبق أن للقيادة المدرسية دورا مهما وفعالا في حسن استثمار وقت الدوام الرسمي من حيث ربط بين كل مهمة وهدف تسعى المدرسة لتحقيقها، وأيضا فهم سلوك العاملين والطلاب في المدرسة وتحديد احتياجاتهم وحسن استثمار المدخلات التعليمية بطريقة أكثر فاعلية وتحقيق النتائج المرجوة في المخرجات التعليمية

**أهمية إدارة الوقت بالنسبة للقائد المدرسة :** المدرسة هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي الأداة القادرة على إحداث التفاعل بين مدخلات العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وتحقيق أهدافها. وتعود أهمية الإدارة في النظام المدرسي إلى أن نجاح أي مدرسة مرهون بنجاح إدارتها، والتي تمثل أكثر عناصر النظام أهمية، حيث تتركز خطورتها فيما تتخذه من قرارات وإجراءات لتغيير أو تطوير النظام المدرسي وتحقيق أهدافه. وعلى ذلك فإن عمليات الإدارة المدرسية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) إن لم تكن على درجة عالية من الجودة في أساليبها ووسائلها فإن نتائجها تأتي غير مرضية. ولما كان قائد المدرسة يحتل قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة والمعلم أحد عناصر الإدارة المدرسية فإن الضرورة تقضي أن يلم بوظائف ونشاطات الإدارة ونوعية القيادة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة والاستفادة من مفاهيمها وقواعدها في العمل الإداري على مستوى المدرسة والصف الدراسي وكذلك دراسة الاتصال والأزمات في التعليم. (مصطفى، ٢٠١٣، ٦٨،)

ويذكر (بشير، ٢٠١١، ص ٢٠، ص ٢٥) أن أداء قائد المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصرا أساسيا آخر في استثمار الوقت داخل المدرسة فهو المسؤول الأول والأخير عن إنجاز المدرسة وتحقيق أهدافها وتلبية طلباتها ونظرا لأهمية موقع قائد المدرسة في القيادة المدرسية وأهمية الوقت لديه حيث يعتبر من أهم عوامل نجاحهم وهو إجادتهم لإدارة الوقت بشكل جيد من خلال توازن في توزيع وقت الدوام الرسمي أو تغليب بعض الأعمال على الآخر أو استنفاد وقت الدوام المدرسي في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل مما يتسبب في هدر كثير من الوقت والجهد والمال وأيضا تظهر أهمية إدارة الوقت في التعرف إلى واقع وكيفية استثمار الوقت لدى قائدي المدارس وتحديد الأسباب التي تحول دون استثماره بشكل أفضل وبيان ما يمكن اتخاذه لتأمين عنصرَي التخطيط والتنظيم في توفير الوقت وتقويم الإنجازات داخل المدرسة.

ويتضح من خلال ما سبق ان الوقت مورد أساسي من موارد الإدارة وتظهر مكانته البارزة في كل وظيفة من وظائفها، الامر الذي يتضح عنه وجود صلة قوية بين الوقت والإدارة لأن الإدارة ماهي الا تحقيق هدف وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت،



فالتخطيط يحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم وبذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة ومن هنا يتضح أهمية امتلاك قائد المدرسة لمهارة إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتقييم.

ثانياً: الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المحلية والعربية :

١-دراسة السبيعي (٢٠١٦م) بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المزاحمية" والتي تهدف إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المزاحمية واتباع الباحث المنهج الوصفي المسحي. أداة الدراسة هي الاستبانة وعينة الدراسة جميع العاملين بمدارس البنين بمحافظة المزاحمية (الوكلاء والمرشدين الطلابيين و المعلمين) وكانت من أهم نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المزاحمية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تؤدي إلى ضياع الوقت اليومي لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المزاحمية من وجهة نظر العاملين فيها .

٢-دراسة آل فطيح (٢٠١٥م) بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية " والتي تهدف الى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي وعينة الدراسة (٢٥٠) مشرفا ومشرفة تربوية والاداة استبانة وكانت من أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة موافق على ممارستهم لإدارة الوقت وان افراد الدراسة موافقون على المقترحات التي تسهم في تحسين إدارتهم لوقتهم .

٣- دراسة الوديناني (٢٠١٣م) بعنوان "درجة أهمية مهارات إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين" والتي تهدف إلى التعرف على درجة أهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف واستخدم المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وعينة الدراسة (٣٠٠) معلم، وكانت من أهم نتائجها: أن درجة أهمية إدارة الوقت في المجال الإداري تتوافر لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، وأن ممارسة مهارة إدارة الوقت في المجال الفني تمارس لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية).



٤-دراسة المالكي (٢٠١٣م) بعنوان " فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام في ينبع " والتي تهدف إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت نحو الأداء الإداري والفني لدى مديري مدارس التعليم العام في ينبع. ومعرفة المهام التي يقضي فيها مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في ينبع وقتا طويلا. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديرا ووكيلا والاداة الاستبانة. وكانت من أبرز النتائج ما يلي: أن درجة فاعلية إدارة الوقت نحو الأداء الإداري والفني لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام ينبع بدرجة عالية، ويرى أفراد عينة الدراسة من وكلاء ومديري مدارس التعليم العام في ينبع أن متوسط وقت المهام التي تم تحديدها في استبانة الدراسة تتطلب غالبا وقتا طويلا وكان بدرجة عالية.

٥-دراسة أبوشال(٢٠١٢م) بعنوان "واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى مديرات المدارس في محافظة جدة" والتي تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى مديرات المدارس. واستخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) مديرة واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من مجالين الأول: واقع إدارة الوقت في ضوء مهام المديرات الإدارية والفنية والثاني: معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة. وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن الوقت الذي تمارس فيه المديرية المهام الإدارية والفنية متقارب ما يدل على انها تشغل ساعات الدوام الرسمي وكانت أعلى مهمتين إداريتين: متابعة برنامج الاصطفاف الصباحي وسير العمل اليومي وانضباطه، وأعلى مهمتين فنيين: وضع تقييم الأداء، ومتابعة تنفيذ توصيات المشرفات كما تبين أن معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط هي التي تعيق المديرية عن استثماره وأعلىها التشتت بإنجاز عدة مهام مختلفة في وقت واحد وعدم تحديد فترة زمنية لتحقيق الأهداف المكتوبة.

٦-دراسة الغامدي(٢٠١٢م) بعنوان "دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة" والتي تهدف إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. والوقوف على المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقتهم (الإدارية والفنية والإنسانية) ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الوقت لديهم من وجهة نظر المديرين أنفسهم وفقا لمتغير (الخبرة) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. واداة الدراسة هي الاستبانة. وكانت أهم نتائجها: أن الإدارة المدرسية تولي المجال الإداري والفني والإنساني دورا كبيرا في إدارة الوقت في المدارس البنين الحكومية بالمدينة بمتوسطات حسابية تقع بين (٣,٩٤) للمجال الإداري و(٣,٥٤) للمجال الإنساني.



أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإداري يتمثل في متابعة دوام المعلمين يومياً وأقلها يتمثل في ان المدير يحدد أوقات يومياً للتخطيط والتفكير العلمي. وأكثرها ممارسة في المجال الفني يتمثل في متابعة سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي وأقلها يتمثل في تفويض المعلمين بالتناوب في التمثيل لعقد اجتماعات بشكل دوري. وأكثرها ممارسة في المجال الإنساني أن مدير المدرسة لا يجد غضاضة في اختلاف الآخرين معه في وجهات النظر وأقلها هو عقد الاجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم.

**٧-دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم"** والتي تهدف إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، والتعرف على درجة ممارسة أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر وكلائهم وتحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر وكلائهم ومعرفة الفروق بينهم ..واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداتها الاستبانة وتكونت العينة من (٩٢) وكيلة لمدرسة ثانوية. ومن أهم نتائجها: متوسطات عبارات مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جدا. أن متوسطات عبارات أسلوب الإدارة الذاتية وأسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة ومتوسطات عبارات أسلوب الإدارة بالتفويض من أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جدا. ومتوسطات عبارات الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة .

**٨-دراسة المعاينة (٢٠١٤م) بعنوان "أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الزرقاء في إنجازهم الإداري"** والتي تهدف إلى معرفة أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الزرقاء واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. واستخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة وعينة الدراسة (٢٢٥) مديرا ومديرة وكانت من أهم نتائجها: يحرص المديرون على تعريف العاملين في المدرسة بمهامهم وواجباتهم مما يؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد. ويختلف مستوى إدارة الوقت لدى المديرون باختلاف الجنس،



ذلك أن المديرين من جنس الذكور لديهم قدرة أفضل على استثمار الوقت من المديرات. ويؤثر عامل الخبرة الإدارية بشكل إيجابي في مستوى إدارة المديرين للوقت أي أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة تحسنت إدارة المديرين للوقت..

٩-دراسة المهيرات (٢٠١٤ م) بعنوان "مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" والتي تهدف الى التعرف الى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي. وأداة الدراسة الاستبانة. وعينة الدراسة (٦٣٠) معلما ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة من الجنسين. وكانت أهم نتائجها: أن مستوى إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية والاساسية الخاصة والحكومية كان بدرجة متوسطة. أن مديري المدارس الثانوية أفضل إدارة للوقت من مديري المدارس الأساسية. أن إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية كان أفضل من إدارة الوقت لدى مديري المدارس الخاصة. أن إدارة الوقت من قبل مديرات المدارس كان أفضل من إدارته لدى المديرين الذكور. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي..

١٠-دراسة العواد(٢٠١١م) بعنوان "أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة" دراسة ميدانية في دمشق والتي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة بمدينة دمشق. والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لإدارة الوقت بمدينة دمشق من وجهة نظرهم والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الموكلة لهم (الإدارية – الفنية – الاجتماعية) من وجهة نظرهم والتعرف على أثر متغير(الخبرة) في درجة ممارسة إدارة الوقت وممارسة المهام الموكلة إليهم في مهام أعمالهم، والتعرف على مستوى العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وعينة الدراسة (٧٢) مديرا والاداة هي الاستبانة. وكانت أهم نتائجها: درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم هي درجة مرتفعة. ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الإدارية والفنية من وجهة نظرهم وهي درجة ممارسة مرتفعة. ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمهام الاجتماعية هي درجة ممارسة متوسطة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية وهي علاقة إيجابية قوية.



وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للمهام الموكلة من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

١١-دراسة بشير (٢٠١١م) بعنوان "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها" التي تهدف إلى التعرف إلى مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها بمحافظة غزة وسبل الحد منها والوقوف على أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، على مضيعات وقت مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها من وجهة نظر عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٢٢٤) مديرا ومديرة، اتبع المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائجها: جاء المجال الأول "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط" في الرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٨,٤%) أي بدرجة كبيرة. وجاء المجال الخامس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات" في الرتبة الثانية بوزن نسبي (٦٦,١%) أي بدرجة كبيرة. وجاء المجال الثالث "مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه" في الرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٤,٧%) أي بدرجة متوسطة. وجاء المجال الرابع "مضيعات الوقت المتعلقة بالعملين" في الرتبة الرابعة بوزن نسبي (٦٣,٣%) أي بدرجة متوسطة. وجاء المجال الثاني "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم" في الرتبة الخامسة بوزن نسبي (٦٠,٦%) أي بدرجة متوسطة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات مديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تجاه مضيعات الوقت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

١٢-دراسة الروسان (٢٠١٠م) بعنوان "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن" والتي تهدف إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وعينة الدراسة (٥٠٠) معلم ومعلمة وأداة الدراسة الاستبانة ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.



١٣-دراسة الأسطل (٢٠٠٩) بعنوان "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، والتي تهدف إلى التعرف على علاقة فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، والكشف عن أثر متغيرات سنوات الخدمة في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لديهم بمحافظة غزة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١٢٤) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانتيين كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في مجالات الاستبانة الأولى لدى أفراد العينة بلغ (٣,٩٨) بدرجة فاعلية كبيرة. أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في مجالات الاستبانة الثانية لدى أفراد العينة بلغ (٣,١٥) بدرجة ممارسة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

١٤-دراسة رودر (Ruder,2008، Robert) بعنوان " إدارة الوقت للمديرين الجدد". والتي تهدف إلى التعرف على كيفية تنظيم المدير الجديد لوقته، والطرق العلمية لاستثمار الوقت، واستخدام الباحث المنهج الوصفي وكما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات وعينة الدراسة (٢٤٥) مديرا، وكان من أبرز نتائجها أن المديرين الجدد يقضون اغلب أوقاتهم في التعرف على لوائح وتنظيمات العمل، ومعرفة إمكانية الموارد البشرية التي تقع تحت إدارتهم، كما بينت بعض الطرق المثلى لاستثمار الوقت

١٥-دراسة أوجو وأوليان (OJO&OLAUIYAN,2008) بعنوان "أثر إدارة الوقت في تطوير المدارس النيجيرية" والتي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تطوير المدارس النيجيرية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة والمقابلة كوسيلة لجمع البيانات واستعرض الباحث عينة الدراسة المكونة من (١١٠) مديرا، وكان من أبرز نتائجها أن هناك دور كبير لعامل تنظيم الوقت بين المدراء والمعلمين في احد المدارس الثانوية في تطوير المدرسة وأن تنظيم الوقت في المدرسة يعتمد على التعاون بين المدراء والمعلمين في تنظيمه وأظهرت الدراسة



اختلاف في مستوى التنظيم الصحيح للوقت والإدارة التي تعتمد على مستوى الخبرة لدى مدير المدرسة والمعرفة المسبقة لكيفية إدارة الوقت و تطويره .

١٦-دراسة كاركوسي (Karakosek,2009) بعنوان "مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في تركيا" والتي تهدف إلى الكشف عن مهارة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديرا واستخدمت الدراسة مقياس إدارة الوقت في عملية جمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تصورات مديري المدارس حول مهاراتهم في إدارة كانت متوسطة. وأن هناك فروقا إحصائية في تصورات مديري المدارس حول مهارات إدارة الوقت تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكثر، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في تصورات مديري المدارس حول مهارات إدارة الوقت تعزى إلى المستوى التعليمي.

١٧-دراسة كمفورت وبياتريس (Comfort & Beatrice,2013) بعنوان: "إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية أوندو بنيجيريا". " قد هدفت الدراسة إلى فحص إدارة الوقت لدى المدراء في المدارس الثانوية في ولاية "أوندو". وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٥٠٠) مدرس تم تجميعهم من المدارس الثانوية في ولاية "أوندو" من خلال تطبيق التقنيات المتعددة المراحل وأخذ العينات العشوائية البسيطة. وقد إستخدام الباحث المنهج الوصفي القائم على أداة الاستبانة مثل الاستبانة المهيكلة ذاتيا "نظام إدارة الوقت لدى المديرين والمعلمين" (PTMSD) وقد تم طرح سؤال أساسي بالاستبانة وهو كيف يقوم المدراء بإدارة أوقاتهم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها: ١- أن المدراء يقومون بعمل جدول ينظم وقت كافة الأنشطة الإدارية التي يقومون بها. ٢- يقضي المدراء أغلب الوقت في ممارسة العمل الإداري بالمدرسة بينما يقضون القليل من الوقت في التسلية وتجميع الرسوم المدرسية، بينما يقضون وقت متوسط في توقيع الخطابات وإجراء المحادثات. ٣- أكثر الفترات التي يضيع فيها الوقت لدى المديرين هي فترة الصباح، وذلك لأن المدراء يقضون مزيد من الوقت بالصباح في طابور الصباح.

١٨-دراسة تايملين وآدنك (Timilehin& Adenike,2013) بعنوان "مهارات إدارة الوقت والكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس الثانوية النيجيرية". التي تهدف الدراسة إلى معرفة مستويات مهارات إدارة الوقت والكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس، بالإضافة إلى فحص المشكلات التي تواجه المدراء في تنمية مهارة إدارة الوقت لديهم ومعرفة الطرق التي من الممكن استخدامها في تحسين مهارة إدارة الوقت لدى المدراء.



وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (٢٠٠) مدير و(٦٠٠) معلم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة البحث الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** والتي من أهمها: يستطيع المديرين بالمدارس الثانوية إدارة أوقاتهم بحكمة من خلال إتباع عدد من الطرق التي تمكنهم من ذلك مثل: الوصول مبكرا من أجل الاعداد لليوم الدراسي الجديد، ومن خلال إغلاق أبواب مكاتبهم حينما يكونوا مستغرقين بالتفكير بالإضافة إلى تقليل الوقت الذي يستغرقونه في استخدام الهواتف المحمولة، مما يبرهن على نمو مهارة إدارة الوقت لديهم. واستطاع المدراء توفير مزيد من الوقت من خلال تجنب عدد من السلوكيات التي تضيع الوقت مثل: قراءة المذكرات الداخلية ومن خلال تفويض الموظفين للقيام ببعض المهام.

١٩-دراسة **عمر خان وآخرون (Omar Khan and others, 2015)** بعنوان " أثر التدريب على ممارسات إدارة الوقت لدى مديري المدارس " والتي تهدف إلى الكشف عن أثر التدريب في مجالات إدارة الوقت على ممارسات مديري المدارس لإدارة الوقت، والتعرف على أثر مستوى المدرسة على ممارسات مديري المدارس لإدارة الوقت وإستخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٤) مديرا والاداة هي الاستبانة وكانت من أهم **نتائج** الدراسة أنه يوجد اختلاف بدرجة كبيرة في ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس حسب مستوى المدرسة واتضح بدرجة كبيرة أن التدريب يؤثر على درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس، ولاتوجد فروق في درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس بالنسبة لموقع المدرسة .

### الفصل الثالث

#### مناقشة النتائج وتفسيرها

يتناول هذا الفصل الإجابة على تساؤلات البحث، وعرضا وتحليلا لنتائج التي توصل اليها ومناقشتها في ضوء الواقع وربطها بالدراسات السابقة ثم الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

إجابة السؤال الأول الذي ينص على: " ما واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف من وجهة نظر القائدات؟

ان إدارة الوقت لها دور كبير في تفعيل وظائف الإدارة ومن أهمها التخطيط والتنظيم والتقييم والنتائج كالتالي: جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بعفيف من وجهة نظر القائدات

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة
٣	إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط	٤,٢٥	%٨١	٠,٥٧٨	٢	موافق بشدة
١	إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم	٤,١٤	%٧٩	٠,٤٥٥	٣	موافق
٢	إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم	٤,٣٣	%٨٣	٠,٥١٠	١	موافق بشدة
	إدارة وقت الدوام ككل	٤,٢٣	%٨١	٠,٤٦٣		موافق بشدة

يتبين من الجدول (١) أن المتوسط الحسابي العام لواقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بعفيف من وجهة نظر القائدات جاءت بدرجة كبيرة جدا، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤,٢٣)، كما يتبين من الجدول السابق أن إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، يليه في الترتيب الثاني إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، ثم في الترتيب الثالث والأخير إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم بمتوسط حسابي (٤,١٤). وتعزى الباحثة هذه النتيجة نظرا لإدراك قائدات المدارس لأهمية الوقت باعتباره موردا مهما وعنصرا أساسيا في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهن. ويبدو ذلك واضح من خلال تطبيق مهارات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتقييم. والتقيد بالتعليمات والتوجيهات الصادرة من وزارة التعليم. وما يترتب على ذلك من متابعة ومساءلة القائدات عند الإهمال والتقصير، مما أدى إلى إهتمام القائدة بتنظيم الوقت بشكل جيد وإدارته وأهمية وضع الخطط بأنواعها والتقويم الأداء المدرسي بسبب الإصلاحات والتطورات التي يشهدها التعليم. وتعزو الباحثة إحتلال التقويم الترتيب الأول وبدرجة كبيرة جدا لان التقويم أحد أهم المدخلات التعليمية ويتم من خلاله تشخيص الواقع وتحديد نقاط الضعف والقوة للأداء المدرسي وهذا ما جعل القائدات يحرصن على أداء

مهامهن وأعمالهن الموكلة اليهن للحكم على فاعلية الأداء وتحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي والتعليمي ككل. وبينما إحتلال التنظيم الترتيب الأخير وبدرجة كبيرة وقد يعود السبب في ذلك أن مهارة التنظيم هي آلية سير العمل وتنفيذه وبسبب تعدد مهام القائد وأعماله في تطبيق مهارة التنظيم في إدارة الوقت وأحيانا لا يستطيع السيطرة على معوقات ومضيعات العمل التي تغيير مسار العمل إلى جهة أخرى لذا جاءت هذه المهارة في الترتيب الأخير. وإختلفت مع دراسة أبوشال (٢٠١٢م) وبشير (٢٠١١م) حيث تناولت معوقات ومضيعات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتقييم ولم تتفق لان جميع الدراسات السابقة تناولت إدارة الوقت بشكل عام ولم تتناول مهارات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتقييم بشكل خاص .

### إجابة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟ للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من فرض البحث البديل الذي ينص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بعفيف ، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات (Kruskal-Wallis)الخبرة "قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) واختبار (كروسكال-واليس) لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

### أولا: المؤهل العلمي:

قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للمقارنة في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (١١) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

**جدول (٢) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط	دبلوم فأقل	٣٨	٤,٢٠	٠,٦٣٥	٠,٧٣٢	٠,٤٦٦
	بكالوريوس فأعلى	٣٧	٤,٣٠	٠,٥١٨		
إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم	دبلوم فأقل	٣٨	٤,١١	٠,٤٥٩	٠,٥٩٢	٠,٥٥٦
	بكالوريوس فأعلى	٣٧	٤,١٧	٠,٤٥٤		
إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم	دبلوم فأقل	٣٨	٤,٢٨	٠,٥٤٥	٠,٨١١	٠,٤٢٠
	بكالوريوس فأعلى	٣٧	٤,٣٧	٠,٤٧٥		
إدارة وقت الدوام ككل	دبلوم فأقل	٣٨	٤,١٩	٠,٤٩٧	-	٠,٤٤٢
	بكالوريوس فأعلى	٣٧	٤,٢٧	٠,٤٢٧		

يتبين من الجدول (٢) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي

$$0.05 \leq \alpha (0.466) \text{ وهي قيمة غير دالة عند مستوى}$$

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي

$$0.05 \leq \alpha (0.592) \text{ وهي قيمة غير دالة عند مستوى}$$

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي

$$0.05 \leq \alpha (0.420) \text{ وهي قيمة غير دالة عند مستوى}$$

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,٤٤٢)  $\alpha \leq 0,05$  وهي قيمة غير دالة عند مستوى

وتعزى هذه النتيجة إلى واقعية تقييم القائدات لأنفسهن في إدارة الوقت ولا يتأثر هذا التقييم بالمؤهل العلمي للقائدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المهيرات (٢٠١٤م) والروسان (٢٠١٠م) وبشير (٢٠١١م) والغامدي (٢٠١٢م) وكاركوسي (٢٠٠٩م) والوديناني (٢٠١٣م) والعواد (٢٠١١م) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبينما اختلفت مع دراسة المعايطه (٢٠١٤م) والغامدي (٢٠٠٨م) والاسطل (٢٠٠٩م) وآل فطيح (٢٠١٥م) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

**ثانياً: سنوات الخبرة:**

قامت الباحثة بإجراء إختبار كروسكال واليس للمقارنة في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٢) نتيجة إختبار (كروسكال واليس) لدلالة الفروق بين المتوسطات :

**جدول (٣) نتائج إختبار (كروسكال واليس) لدلالة الفروق في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط	أقل من (٥)	١٥	٣٨,٣٧	٤,٥٢٥	٠,٣٤٠
	من (٥) إلى (١٠)	٢٣	٣٤,٩١		
	من (١١) إلى (١٥)	١٢	٢٩,٧١		
	من (١٦) إلى (١٩)	١٠	٤٤,٠٠		
	(٢٠) فأكثر	١٥	٤٥,٠٠		
إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم	أقل من (٥)	١٥	٣٧,٨٧	١,٠٧٢	٠,٨٩٩
	من (٥) إلى (١٠)	٢٣	٤٠,٠٠		
	من (١١) إلى (١٥)	١٢	٣٢,٧١		

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
	من (١٦) إلى (١٩)	١٠	٤٠,٧٥		
	(٢٠) فأكثر	١٥	٣٧,٤٧		
إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم	أقل من (٥)	١٥	٤٢,٨٧	٣,٩٤٦	٠,٤١٣
	من (٥) إلى (١٠)	٢٣	٤٠,٣٩		
	من (١١) إلى (١٥)	١٢	٢٧,٧٩		
	من (١٦) إلى (١٩)	١٠	٤٠,٥٠		
	(٢٠) فأكثر	١٥	٣٥,٩٧		
إدارة وقت الدوام ككل	أقل من (٥)	١٥	٣٩,٦٣	٢,٦٩٩	٠,٦٠٩
	من (٥) إلى (١٠)	٢٣	٣٩,١٧		
	من (١١) إلى (١٥)	١٢	٢٨,٧٥		
	من (١٦) إلى (١٩)	١٠	٤١,٩٥		
	(٢٠) فأكثر	١٥	٣٩,٣٣		

يتبين من الجدول (٣) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائادات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار كروسكال-واليس  $\alpha \leq 0,340$  وهي قيمة غير دالة عند مستوى
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائادات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار كروسكال-واليس  $\alpha \leq 0,899$  وهي قيمة غير دالة عند مستوى
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائادات حول واقع إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار كروسكال-واليس  $\alpha \leq 0,413$  وهي قيمة غير دالة عند مستوى

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر القائدات حول واقع إدارة وقت الدوام ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار كروسكال-واليس تساوي  $\alpha \leq 0.05$  (0.609) وهي قيمة غير دالة عند مستوى

وتعزى هذه النتيجة الى أن المهام التي تقوم بها القائدة لها ضوابط ومتطلبات للإدارة بشكل عام وإدارة الوقت بشكل خاص ويجب على الجميع الالتزام بها على اختلاف سنوات الخبرة وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة المهيريات (2014م) والاسطل (2009م) والروسان (2010م) وبشير (2011م) وآل فطيح (2015م) والعواد (2011م) وأوجو وأوليان (2008م) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. وإختلفت مع دراسة المعايطة (2014م) والغامدي (2008م) وكاركوسي (2009م) والوذنياني (2013م) والغامدي (2012م) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرض البديل القائل: " " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بعفيف ، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة" رفضا كلياً في واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بعفيف من وجهة نظر القائدات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وبذلك يتم قبول الفرض الصفري القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بعفيف ، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة" وبهذه النتيجة تمت الإجابة على السؤال الثاني

**إجابة السؤال الرئيسي: ما واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف؟**

من خلال الإجابة على السؤال الأول والثاني نستنتج أن واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف من وجهة نظرهن ، حيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4,23)، وجاء بدرجة كبيرة جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور استبانة واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بين (4,14 - 4,33) وبدرجات استجابة لهذه المحاور بين (موافق - موافق بشدة) . وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية إدارة الوقت وربطها بالوظائف الإدارية طبقاً لوقت الدوام الرسمي المدرسي ومهام القائدة (الإدارية والفنية) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المالكي (2013م) والوذنياني (2013م) والروسان (2010م) والعواد (2011م) والسبيعي (2016م) التي أكدت ان إدارة الوقت جاءت بدرجة عالية .



واختلفت عن دراسة آل فطیح (٢٠١٥م) المهيرات (٢٠١٤م) وكاركوسي (٢٠٠٩م) التي أكدت أن إدارة الوقت جاءت بدرجة متوسطة . وأيضاً توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بعفیف، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المهيرات (٢٠١٤م) وبينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عمرخان وآخرون (٢٠١٥م) التي تناولت الفروق من ناحية مستوى المدرسة وموقعها.

### ملخص النتائج:

- ١- أن واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بعفیف من وجهة نظر القائدات جاء بدرجة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي (٤,٢٣). أي بدرجة كبيرة جداً
- ٢- تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاوَر استبانة واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى قائدات المدارس بين (٤,١٤-٤,٣٣) وبدرجات استجابة لهذه المحاوَر بين (موافق – موافق بشدة).
- ٣- أن إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وبدرجة كبيرة جداً.
- ٤- أن إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وبدرجة كبيرة جداً.
- ٥- أن إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم جاء في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي (٤,١٤). وبدرجة كبيرة جداً.
- ٦- في محور التخطيط حصلت العبارة (يتم تحديد أسماء مسؤولي تنفيذ المهام في الخطة) على الترتيب الأول بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (٤,٦٠). والعبارة (يتم استغلال الدقائق الأخيرة من وقت العمل اليومي للتحضير لليوم التالي) على الترتيب الأخير بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٨٠).
- ٧- في محور التنظيم حصلت العبارة (يتم الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي حضوراً وانصرافاً) على الترتيب الأول بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (٤,٦٥) والعبارة (الشعور بأن اليوم يضيع في مهمه واحدة) على الترتيب الأخير بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٢٨).
- ٨- في محور التقويم حصلت العبارة (يتم التعرف على مستوى التحصيلي للطالبات) على الترتيب الأول بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (٤,٦٨) والعبارة (يتم تحديد معدل إنتاجية اليوم المدرسي) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٨٨)..

٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات وجهات نظر قائدات المدارس حول واقع وقت الدوام الرسمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بعفيف، والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### توصيات البحث:

١. أن تولي وزارة التعليم اهتماما خاصا بنشر ثقافة إدارة الوقت في المدارس من خلال الندوات والمؤتمرات الخاصة المهمة بإدارة الوقت.
٢. استحداث وزارة التعليم جائزة تميز للقيادات المدرسية المتميزة بإدارة الوقت.
٣. ضرورة إدراج إدارة الوقت المدرسي من ضمن بنود بطاقة الأداء الوظيفي، وتحفيز القائدات المتميزات في إدارة الوقت بما يحقق أهداف المدرسة.
٤. أن تقوم الإدارة العامة للتخطيط والمعلومات بوضع الأهداف والسياسات التي تضمن فعالية إدارة الوقت في الميدان المدرسي ضمن الخطط الاستراتيجية للوزارة.
٥. اهتمام الإدارة العامة للتدريب والابتعاث بإقامة برامج تدريبية وورش عمل ولقاءات عن إدارة الوقت المدرسي بفعالية تحقق إنجازات نوعية في الميدان التربوي بشكل عام والمدارس بشكل خاص.
٦. اهتمام إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم بتمكين قائدات المدارس من مهارات إدارة الوقت من خلال تحديد العديد من السياسات والبرامج التي تضمن ذلك.
٧. ضرورة اهتمام الجهاز الاشرافي بكل مكتب تعليم بدراسة مشتتات الوقت لدى قائدات المدارس ووضع الحلول المناسبة التي تمنع عدم الاستفادة من الوقت أو هدره دون فائدة.
٨. ضرورة طرح ورقة عمل عن (أهمية إدارة الوقت لدى قائدي وقائدات المدارس في محافظة عفيف) بمشاركتهم والخروج بأهم التوصيات التي تدعم التطبيق في الميدان التعليمي وتحفيز للقائدات من خلال تصنيف الخطط التي تنفذ في وقتها كدعم لمهارات إدارة الوقت لقائدات المدارس.
٩. على مشرفات القيادة المدرسية إختيار قائدات المدارس اللاتي لديهن وعي بأهمية إدارة الوقت وبحسنّ تفعيله ليكن نماذج محاكاة لبقية القائدات .
- ١٠- عقد زيارات تبادلية بين القائدات المتميزات وذوات المستوى المنخفض للتعرف على مخرجات الواقعية لمهارات إدارة الوقت ومتابعة تنفيذها في الميدان التعليمي.



- ١١-تشجيع القائدات على الاهتمام بتطوير أنفسهن وتقييم إداهن المدرسي ذاتيا ما بين فترة إلى أخرى والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها والضعف ومعالجتها. ووضع آلية لتنظيم الوقت المدرسي بما يعود على القائدة بالفائدة وإنجاز جميع الاعمال الموكلة إليها.
  - ١٢-ضرورة تشخيص قائدات المدارس لواقعهن في إدارة الوقت ووضع الخطط العلاجية بحسب نتائج التشخيص.
  - ١٣-نشر ثقافة ومهارات أهمية الوقت وقيمه لدى في الميدان التربوي بين القائدات بين المعلمات والطالبات باعتباره مورد نادر ومهم. ونقله من قبل القائدة في مدارسهن.
  - ١٤-استفادة القائدات من خبرات ونماذج الدول المتقدمة في مجال إدارة الوقت ونقلها للميدان التعليمي ثقافة وتطبيقاً.
  - ١٥\_توظيف التقنيات الحديثة والتطبيقات الالكترونية في العمل التربوي بما يضمن فعالية القائدات في إدارة الوقت بشكل أفضل أو منع لهدر الوقت.
- الدراسات المستقبلية المقترحة:**
- تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- ١-دراسة مقارنة واقع إدارة الوقت لدى قائدات مدارس التعليم العام وقائدات مدارس التعليم الأهلي في بيئة تعليمية أخرى.
  - ٢-فاعلية إدارة الوقت في ضوء إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف.
  - ٣-أثر ممارسات إدارة الوقت على فعالية اتخاذ القرار لدى قائدات المدارس بمحافظة عفيف.
  - ٤- الإدارة الإلكترونية والحوكمة وأثرها في تحفيز القائدات على إدارة أوقاتهم.
  - ٥-تطبيق الدراسة الحالية باستخدام متغيرات أخرى تختلف عن سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
  - ٦-إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الوقت وأثره على أداء القيادات المدرسية



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩م). إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، ط١، القاهرة: مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبوعلام، رجاء محمود (٢٠١٠م) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط ٨، القاهرة: دار النشر للجامعات، جامعة القاهرة.
- إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٩م). إدارة الوقت واستثماره في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- بشير، مادلين عاطف عبد القادر (٢٠١١م). مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- سعادة، جودت أحمد والصباح، سميلة أحمد (٢٠١٣م). مهارات عقلية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت أحمد (٢٠١١م). تدريس مهارات التفكير، ط١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١٠م). "العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية"، ط١، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الطراونة، حسين أحمد ومبسلط، مانيا مؤيد (٢٠١٢م). إدارة الوقت "مهارات المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفعالية"، ط١، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٤م) البحث العلمي مفهومه - أدواته - أساليبه، عمان: دار الفكر.
- المهيرات، نورا توفيق (٢٠١٤م). مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة - عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الشمري، فاطمة سند (٢٠١٥م). واقع إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمنطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- بركة، جمعة صالح يحيى (٢٠١٣م). الإدارة المدرسية، مجلة الحكمة ع ٢٨، ص ١٠٨-١٢٢، مؤسسة كنوز الحكمة. الجزائر.
- الجريسي، خالد عبد الرحمن (٢٠٠٦م). "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، ط٣، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، الرياض.
- آل فطيح، هادي حمد مهدي (٢٠١٥م). واقع إدارة الوقت لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمنطقة نجران التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- السلمي، فهد عوض الله (٢٠٠٨م). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٣م). الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حنا، نصر الله (٢٠٠٥م). مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- القرشي، فوزية عبدالله (٢٠١٠م). تفعيل إدارة الوقت لدى عضوات هيئة التدريس في كليات التربية للبنات بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ديتمر، روبرت أي (٢٠١١م). ١٥١ فكرة سريعة لإدارة الوقت، ط٢، مكتبة جرير، الرياض.
- الخطيب، عبير فوزي (٢٠٠٩م). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر (٢٠٠٩م). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- إسماعيل، أحمد جلال (٢٠٠٩م). إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ. مصر.
- العلق، بشير (٢٠٠٩م). أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٥م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- بشير، مادلين عاطف عبد القادر (٢٠١١ م). مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الروسان، فريدة أحمد فالح (٢٠١٠ م). فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- الغامدي، محمد أحمد محمد (٢٠٠٨ م). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المعايطه، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٤ م). أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الزرقاء في إنجازهم الإداري. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الوديناني، سعد (١٤٣٤ هـ). درجة أهمية مهارات إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العواد، ياسين (٢٠١١ م). أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة "دراسة ميدانية في مدينة دمشق". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.
- المالكي، فهد بن حسن (١٤٣٤ هـ). فاعلية إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام في ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة.
- الغامدي، علي محمد. (٢٠١٢ م). دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، مج ٢٧، ع ١٥٠ المجلة التربوية – الكويت كلية التربية، جامعة طيبة.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٩ م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- المعايطه، عبد العزيز عطا الله. (٢٠٠٧ م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري، دار الحامد، عمان: الأردن.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠٥ م). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.



- خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- الزايدي، عبد الرحمن خلف أحمد. (٢٠١٣م). درجة إسهام مديري مدارس التعليم العام في تحقيق أهداف مراكز مصادر التعلم من وجهة نظر أمناء المراكز بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- السبيعي، محمد ناصر حمدان. (٢٠١٦م). واقع إدارة الوقت لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المزاحمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- أبوشال، مها عبد الرحمن. (٢٠١٢م). واقع إدارة وقت الدوام الرسمي لدى مديري المدارس بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- . ثانيا / المراجع الأجنبية:

- Karakose, T. (2009).Personal time management skills of school principals. Journal of Academic studies.I1 (42), 149-160.
- Ruder. (2008).Time management for new principals leadership, 8(7), 36-38-
- Olanniyan david a.Ojo Iucas b.(2008). Effective time management in organization panacea of placebo. European journal of science research ISSN 1450-216x vol.24 no.1 (2008) PP, 127-133.
- Omar Ali Khan and others. (2015).The effect of training on principals, time management. FWU Journal of Social Sciences, winter 2015, Vol.9, No.2.
- Zampetakis,L.A.Bouranta,N.&Moustakis,V.S.(2010): On the Relationship between IndividualCreativy and Time Management. Thinking Skills and Creative, Vol.5.No.1, PP.23-32.
- Comfort&Beatrice. (2013): Time management for the Principal of secondary schools in Nigeria.FWU journal of social science, Vol.6, No.3,143-150



[www.mecsj.com/ar](http://www.mecsj.com/ar)

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

-Timilenhin&Adenike (2013).Skill of Time management and Creative for the principal of schools in Nigeria. Academic journals, Vol.10, No.16 pp.16-32.