

واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كما يراه معلمو هذه المدارس

أسماء المؤلفين: سهيا زياد الشويكي

سندس حاتم قفيشه

محمود أحمد أبوسمرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، من خلال تقديرات معلمي هذه المدارس لواقع إدارة الوقت لدى المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة، لقياس إدارة الوقت. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (2844) معلماً ومعلمة، في حين تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها (404) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحثون برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (4.03)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافةً إلى ذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز وتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل خاصةً، وفلسطين عموماً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، مديري المدارس، المدارس الثانوية، محافظة الخليل



Abstract

This study aimed to identify the status of time management among secondary school principals in the Hebron governorate through teachers' assessments of these schools of the reality of the time management of the principals.

To achieve the objectives of the study, the researchers used the questionnaire to measure time management. The validity and reliability of the tool was confirmed by appropriate educational and statistical methods.

The population of the study included all secondary school teachers in Hebron governorate, whose number reached (2844) teachers, while the study tool was applied on a stratified random sample of (404) teachers. The researchers used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to answer the study questions and examine its hypotheses.

The results revealed that teachers' ratings of the reality of time management among school principals came to a high degree, with an average of (4.03). In addition, the results showed that there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) in teachers ratings for time management among secondary school principals in Hebron Governorate due to variables: educational qualification, years of experience.

Considering the results, a set of recommendations and proposals were presented to enhance and develop the time management skill of secondary school principals in the Hebron Governorate in particular, and Palestine in general.

Key words: Time management, School principals ,High School , Hebron governorate

١- المقدمة

تعد الإدارة التربوية الفاعلة الأداة الرئيسة للمنظمة للممارسات التربوية, وبها تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن, وتفجر الطاقات الخلاقة من أجل تحقيق الأهداف. لذا أصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة التربوية, بما يمكنها من تسيير العملية التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة, ولا سيما أن المؤسسات التربوية تنظيمات ذات طبيعة بشرية تستوجب وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب لإشباع الحاجات البشرية, وقد تجلّى هذا الاهتمام في المحاولات التي تُبذل في أساليب ومعايير اختيار القادة العاملين في الإدارة التربوية, لأن التعرف إلى عناصر القيادة الفعالة والقدرات القيادية يتطلب أساس لغايات تطوير المدير إلى قائد, ليرتقي دوره إلى الإلهام والتشجيع والتحفيز في الميدان التربوي (النجيجي, 1981).

والقائد التربوي لا يعمل بمعزل عن الوقت, فجميع العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد يكون الوقت فيها عنصراً فاعلاً وأساسياً, سواء أكان التخطيط أم التنفيذ, أم التقييم أم الرقابة أم غيرها, فكلها لا بد وأن تكون مؤقته بوقت محدد, له بداية وله نهاية, وإلا فسد العمل, أو كان مردوده عكسياً على المؤسسة, فلن يكون للإنسان أو للمؤسسة شأن إلا بإدراك أهمية الوقت وتنظيمه, وتبدأ طريق النجاح للمدير والقائد من هذا الإدراك (أبو شيخة, 1991).

وتعتمد الدول والمجتمعات والمؤسسات المتقدمة موضوع الوقت وإدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة, وتضعه في مقدمة أولوياتها من أجل زيادة مستوى تقدمها, وذلك بسبب ارتباطه بمختلف العلوم, وتداخله في كل عملياتها وتغلغله إلى جميع أجزاء مراحلها المختلفة, وتركز الإدارة التربوية في تعاطيها مع مديري المؤسسات العاملة في الميدان التربوي, وفي مقدمتها الإدارة المدرسية, على توجيه المديرين والمعلمين تجاه احترام الوقت واستغلاله بشكل أمثل لتحقيق المهمات المتوخاة منهم بحكم منصبهم (عدارية, 2006).

وهذا يعني أن إدارة الوقت وتنظيمه في المؤسسات عامة يعتمد على القدرات القيادية للمديرين والقادة في هذه المؤسسات, سواء أكانت تربوية أم اقتصادية أم غيرها, وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

للتعرف الى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل كما يراها المعلمون في هذه المدارس.

٢- مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد فرض التقدم العلمي والتقني والتربوي على إدارة المؤسسات التربوية مسؤولية إضافية تجسدت في مواكبة هذا التطوير والتغيير السريع في مجالات الحياة المختلفة، والتكيف معها من خلال إعداد جيل قادر على مسايرة هذه التطورات. مما يتطلب أن تكون القيادات للمؤسسات التربوية على مستوى المسؤولية، تتمتع بالإيمان بأهمية مهنتها، ودورها في وضع الأهداف وتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة على جميع المستويات والأصعدة، بما يحقق الفعالية والكفاءة للمؤسسة (قنديل، 2010).

وتعد القيادة التربوية وما يلزمها من قدرات، أمراً لازماً للإبداع والتطور، وتعد إدارة الوقت إحدى أبرز محطات وركائز العمل القيادي الناجح، وهي من الأمور اللازمة لنجاح المؤسسات بجميع أشكالها. ومن خلال خبرة الباحثان في الميدان التربوي، وتعرفهم الى عناصر إدارة الوقت، ورغبتهما في التحقق لأي مدى يمكن أن يتوافر هذا العنصر في مؤسساتنا التربوية، وخاصة المدارس، برزت لديهما مشكلة الدراسة هذه، والتي تمثلت في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

٣- فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

الفرضية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٤-الاطار النظري:

٤-١مقدمة

لا يمتلك الفرد أكثر من ٢٤ ساعة في اليوم واللييلة, والناس جميعاً متساوون بكمية الوقت المتاح لهم, لكنهم يختلفون في طريقة إدارته واستخدامه, ومن هنا يبرز الإداري الناجح والفاشل, فالوقت يتسم من حيث المرونة بالجمود, فلا يمكن ادخاره للمستقبل ولا يمكن تعويضه, ويظهر في تعريف إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله, بل إلى كيفية استثماره بشكلٍ فعّال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج, وبالتالي رفع إنتاجية العاملين من خلال وقت عملهم المحدد(البناء,2013).

ويتفق الكثير على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة, فما من نشاط أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة, والنجاح في أي عمل يعتمد على الطريقة التي يدار بها هذا العمل, ولذلك يعتبر الإداريون أهم فئات المجتمع, كما أفاد سليمان(1987) بأن مفهوم الوقت مرتبط بمفهوم الإدارة بشكلٍ وثيق, ويتضح ذلك من خلال تعريفه بأنها "عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكلٍ منسق ومنظم وفعال, لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف".

ويرى الباحثان أنّ فاعلية المدير القائد تعتمد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته في كيفية قضائه, وفي تحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت, لذا تحظى عملية إدارة الوقت باهتمام مدير المدرسة كقائد تربوي يعمل على تنظيم كافة الموارد المتاحة لاستثمارها في تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة التربوية والمتمثلة أساساً في تحسين نوعية تعلم الطلبة.

٤-٢ مفهوم الوقت وأنواعه

لا يختلف الناس على أنّ الوقت من أهم عناصر الحياة على صعيد الفرد والمجتمع والدولة, وأنه رأس مال الإنسان الحقيقي, وهو مقدار سعي الإنسان وحركته في الحياة الدنيا, ويشكل بعداً هاماً من أبعاد حياته, وهو من أهم الموارد المتاحة في حياته. وعلى الرغم من قيمة الوقت في حياة الإنسان وأهميته بالنسبة له إلا أنّ غالبية الناس لا تقدر قيمته ولا تحترمه, ولا تستثمره بشكلٍ مثمر وفعال بل على العكس,



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

وتجد الغالبية العظمى من الناس تشتكي من مشكلة عدم توفر الوقت لديهم, رغم كمّ المعلومات الهائل والمتنوع من حيث الأساليب التكنولوجية المختلفة المقدمة لهم في ميدان إدارة الوقت ولكن دون جدوى.

ويعرف الوقت بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة, وهو مورد متاح للجميع بالتساوي, بغض النظر عن أي صفات أخرى" (أبو شيخة, 1991: 36).

وهناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت, وهي:

١- **الوقت المادي والميكانيكي:** وهو قياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر, كفترة دوران الأرض حول الشمس.

٢- **الوقت البيولوجي:** هو قياس تطور الظواهر البيولوجية ونموها, كمن يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية, وقياس معدل نمو الجسم بيولوجياً.

٣- **الوقت النفسي:** وهو شعور داخلي يعتمد على طبيعة الظرف أو الحدث الذي يعيشه الفرد وحالته النفسية.

٤- **الوقت الاجتماعي:** يعتمد على الأحداث الاجتماعية والتاريخية الهامة, كهجرة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم, وميلاد السيد المسيح عليه السلام.

٥- **الوقت الميتافيزيقي:** أو عالم ما وراء الطبيعة, ولا نعلم عنه سوى ما ورد في الكتب السماوية عن يوم الحساب والخلود والأزل وغيرها.(السفياني, 2001)

وقد نوهت الخطيب (1992) إلى مدى اهتمام الإنسان منذ القدم بالوقت, ويتجلى اهتمامه به من خلال تعقبه الكواكب والنجوم لارتباطها المباشر بحياته اليومية خلال مزاولته الزراعة والتجارة وأثناء سفرة, كما ترجم اهتمامه به من خلال اختراعه العديد من وسائل تقدير الوقت كالساعة الرملية والمائية والميكانيكية وساعات اليد.

٤-٣ الوقت في الإسلام

أولى الإسلام أهمية ملحوظة للوقت, فحياة الإنسان المسلم تدور وفقاً لمعايير زمنية محددة في الصلاة, الصيام, الزكاة, الحج, كلها تؤدي في أوقات معينة لا تتجاوزها, فالعبادات ارتبطت جميعها بمواعيد ومواقيت محددة, وعلى رأس تلك العبادات الصلوات الخمس, فالصلاة عبادة تتكرر خمس مرات في



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

اليوم، ولها مواقيت محددة (بداية وقتها ونهايته)، وكذا صوم رمضان، له وقته المحدد، وصيام يومه بوقت محدد (بدايته ونهايته)، والحج، له أركانه المحددة بوقتها (يوم عرفة، ويوم النحر، وأيام التشريق)، والزكاة عبادة مالية تؤدي بوقتها (يحول الحول على نصاب مالي مقدر)، والجهد عبادة يؤدي في وقته أيضاً، فيمنع في شهور محددة (الأشهر الحرم). والكثير الكثير من أمور الدين الإسلامي مرتبطة بمواقيت.

وقد عني القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بالوقت من نواحي شتى، وبصور عديدة، فحينما نستعرض سور القرآن الكريم وآياته نلاحظ الكثير من الآيات الكريمة الناطقة بأوقات أو مواقيت، كالشهور، والأيام، والسنين (أحمد وحافظ، 2003). وفي مقدمة هذا الاهتمام الإشارة إلى الوقت في مواضع عديدة بالقرآن الكريم، كقوله تعالى: { وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمْ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (٣٣) وَآتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعَدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ } (إبراهيم: ٣٢-٣٣). وأقسم الله تعالى ببعض المواقيت، كما جاء في محكم التنزيل: { وَالْفَجْرِ (٢) وَلَيَالٍ عَشْرٍ } (الفجر: ١-٢). وقال تعالى: { وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى (١) وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى } (الليل: ١-٢). وعندما تحدث رب العزة عن الأهله، أشار إلى أنها مواقيت للناس، وليعرفوا عدد السنين والحساب { يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ } (البقرة: ١٨٩).

وارتباط العبادات جميعها بمواعيد ومواقيت محددة من قبل العزيز الحميد، يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم، وعلى رأس تلك العبادات الصلوات الخمس، والتي قال الله فيهن: { إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْفُوتًا } (النساء: ١٠٣). فالصلاة عبادة تتكرر خمس مرات في اليوم والليلة، مما يجعل المسلم في حالة ارتباط وثيق بربه- عز وجل - الذي مكنه من العبادة والسعي في الأرض، وذلك مصدقاً لقوله تعالى: { فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ } (الجمعة: ١٠).

٤-٤ مفهوم إدارة الوقت

بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الوقت في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين، وكانت أول محاولة في مجال دراسة إدارة الوقت بالشكل العلمي للكاتب جيمس ماكي. إذ وضع كتابه إدارة الوقت عام 1958، وكانت أهم عباراته التي لا زالت تتردد حتى الآن: إذا كنت تشعر بنقص في الوقت فهذا دليل على أن مهاراتك ومعلوماتك الإدارية باتت غير صالحة للمستجدات (ربابعة، 2015).



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان, ومكان, وإنسان, فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر, ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر, وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى (الطراونة, 2002).

وقد عرف (Emmett, 2000) إدارة الوقت على أنها نهج للسيطرة على القضايا التي تواجه الفرد. وعرفها الأحمدى (2004: 42) بأنها "إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدي إلى أهداف مهمة, وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر, وتحليلها, والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل".

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, 2009).

ويُعرف الباحثان إدارة الوقت إجرائياً بأنها الكيفية التي يتم فيها القيام بجميع الأعمال والأنشطة والفعاليات من أجل تحقيق الأهداف التربوية خلال فترة زمنية معينة.

٤-٥ أهمية إدارة الوقت

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

وإذا ما نظرنا نظرة إلى المؤسسات التعليمية, نجد أنها أكثر المؤسسات حاجة إلى إدارة وقتها, ويرجع ذلك لأن التدريس عملية تستهلك وقتاً كبيراً, وفي المدرسة كالعادة لا يتوفر الوقت الكافي لهذه العملية, فهو من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية, والمعلمين والطلاب (مصطفى, 2005).

ويمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة في المجتمع المدرسي, لا سيما وقت المدير باعتباره المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة استثماراً



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

فاعلاً، وإلى جانب ذلك إشباع الحاجات الإنسانية العديدة من أفراد التنظيم المدرسي كالمعلمين والإداريين والطلاب وغيرهم من خارج التنظيم المدرسي كأولياء الأمور والمؤسسات المحلية، وكل من له علاقة بالمدرسة من أفراد المجتمع المحلي (سلامة، 1988).

وتتفاوت أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس تبعاً للعوامل التالية، كما جاءت عند مصطفى (2002):

١. **حجم المدرسة** من حيث مساحتها، ومبانيها، ومرافقها، وعدد طلابها. ومعلميها يؤثر في كيفية استخدام الوقت، فكلما كان حجم المدرسة كبيراً كلما زاد الضغط على وقت المدير فيها.

٢. **نوع المدرسة** (ابتدائية- متوسطة- ثانوية) فوقت مدير المدرسة سواء ثانوية أو متوسطة أو ابتدائية، يختلف فيما بينهم، وذلك يرجع إلى اختلاف خصائص المرحلة العمرية لكل فئة، واختلاف الأهداف والمناهج والمخرجات التعليمية المرجوة.

٣. **اختلاف شخصيات مديري المدارس وأنماط سلوكهم**، يؤدي إلى اختلاف استخدامهم وإدارتهم للوقت، فبعضهم يميلون إلى إضاعة الوقت؛ ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم، ويستخدمونه دون تقدير للأولويات، والبعض الآخر يحرصون عليه.

ويخضع مديرو المدارس لعنصر الوقت باستمرار، فهو يتحكم فيهم، ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى، ويعتبر عنصراً محركاً يبعث الحياة في المؤسسة التربوية؛ لذا فقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة (أبو شيخة، 1991).

٤-٦ مبادئ إدارة الوقت

تتمثل مبادئ إدارة الوقت، وكما جاءت عند ربابعة (2015)، فيما يلي:

١- **إدراك أهمية الوقت**: يحتاج الفرد إلى إدراك الوقت وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، فهذه العملية مهمة جداً، ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح، حيث يصبح لدى الفرد القدرة على تفحص العمليات التي من خلالها يمكن تحسين العادات التي تهدر وقته.

٢- **تحليل الوقت**: يساعد على استخدام الفرد لعنصر الوقت بطريقة مثمرة وفعالة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير هامة، كما يساعد على التعرف على أهداف الفرد وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

مراحل متعاقبة محددة, بحيث يمكن ترتيب هذه المراحل وتحديد الزمن أو الوقت المناسب لكل مرحلة, وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف.

٣- **تخطيط وتحديد الأهداف:** تتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ينبغي أن ينفق فيها الوقت بما يحقق الاستغلال الفعال للوقت وما قد يتطلب ذلك من إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حالياً أو تخفيض وقت بعضها أو التخلص منها كلية, أو إضافة أنشطة جديدة, وهذا لا يتم بدون تحديد أهداف وترتيبها.

٤- **ترتيب الأولويات:** إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة, وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً, لذا يجب على الفرد أن يقوم بترتيب أولوياته ويلتزم بها.

٥- **مبدأ المرونة:** إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة الفرد, وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

٦- **مبدأ باريتو/ التركيز:** في القرن التاسع عشر اكتشف باريتو أحد الاقتصاديين الإيطاليين أن الأشياء المهمة من مجموعة معينة تؤول عادة نسبة ضئيلة منها, بمعنى آخر يؤدي تركيز الجهد الأكبر على العشرين بالمائة المهمة من النشاطات إلى تحقيق ٨٠% من النتائج.

١- **مبدأ التفويض:** إن قدرة المدير أو متخذ القرار على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة موظفيه, أي أن جهود المدير الفردية ليست هي الفصيل بل الجهود الجماعية لمؤوسيه, وكلما كان المدير يميل إلى العمل بنفسه فلن يستطيع أن يستخدم وقته الاستخدام السليم, وسيقضي وقتاً طويلاً جداً في أشياء ليست مهمة, ويقضي وقتاً غير كاف في الأشياء الهامة التي تحتاج إلى عناية أكثر.

٤-٧ الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت

الإدارة هي أساساً حركة وزمن, أو وقت وعمل, وهي القيام بعمل ضمن وقتاً محدداً, وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة, واحتلت مكاناً بارزاً فيها, وذلك يتضح فيما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن, وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل, وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم إلى جزئيات بسيطة, بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى, والزمن الذي يستغرقه في ذلك, بهدف ربط الأجزاء بعضها مع البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنه, وقد أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة, أو لأسباب اضطرارية أخرى(سلامة,1988).

ثانياً: الوقت في المدرسة السلوكية:

اعتمدت المدرسة السلوكية على نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الاجتماعية, والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض, وعلاقاتهم مع رؤسائهم, ومع غيرهم من داخل المؤسسة وغيرها, وبدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل, مما يعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجه(أبو شيخة,1991).

ثالثاً: الوقت في المدرسة الحديثة:

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم, مستفيدة من أخطاء التجارب السابقة, وقد حاول رواد النظرية الحديثة الاستفادة من أفكار الباحثين, ومن أهم هذه النظريات:

١- نظرية صنع القرارات:

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة, وعدلتها, وأضافت إليها, وطورتها, وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكاناً بارزاً, واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج(أبو شيخة,1991).

واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة, وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات, والوقت في مثل هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه.

٢- النظرية الرياضية:

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل المشكلات وإدارة الوقت, وافترضت النظرية البيولوجية أن المؤسسة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت, وهناك مرحلة من تلك



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

المراحل الزمنية التي تمر بها المؤسسة خلال مراحل تطورها، وهي مرحلة الإنتاج الأقصى (عبدالله، 2006). ويشير عربيات (2001) إلى أن المدرسة الحديثة اهتمت بالوقت وإدارته، وكرست هذا الاهتمام لتطوير التكنولوجيا والاتصالات، واختصرت المسافات وأوقاتاً كبيرة، وقد تم استخدام الكمبيوتر، والاختراعات الحديثة، واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات، والمفاضلة بين بدائلها المحتملة.

رابعاً: الوقت والعملية الإدارية:

يجب النظر إلى الوقت في العملية الإدارية على أنه مورد مهم، كما يجب تبني فكرة المرونة، وأن يكون مدير المدرسة قادر على أن يجد الوقت للتفكير والتخطيط، وحل المشكلات بأسلوب مميز، فإدارة الوقت تساعد على ملاحظة وقياس مدى التقدم الذي يحرزه من خلال وضع الأهداف وطرق تنفيذها، ومتابعتها والرقابة عليها. ويجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وتنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز، والذي يقضيه في جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات قبل تنفيذ العمل (عبدالله، 2006).

لقد أكدت الدراسات أن مديري المدارس يرون أن كمية الوقت المحدد واحدة وهي من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقابلة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المجال الإداري (Bennett, 1992). ولذلك فإن معظم المدراء يشكون من قلة الوقت، ومن هنا فإن معظم الدراسات الخاصة بإدارة الوقت المدرسي اتجهت إلى قلب العملية الإدارية، فحدد ما يجب أن يقوم به المدير، وما هي الأهداف والأولويات، وكيف يمكن الوصول إليها، وكل ذلك يحتاج إلى مهارات إدارية.

وحدد Kinght (1983) الوقت المدرسي في ثلاثة أنواع من النماذج، وهي:

١. **المستوى الكلي (Macro Level)** يتمثل في العام الدراسي، الأسبوع المدرسي، وإطار اليوم المدرسي، وهذا يتحدد بواسطة قوى خارجية لا تؤثر فقط على المدرسة، بل على المدارس الأخرى، بالإضافة إلى القوى التي يمثلها أولياء الأمور.

٢. **المستوى الجزئي (Micro level)** يتمثل في جدول المواعيد، توقيت الدرس، مدة النشاط، مدة الانشطة خارج نطاق المدرسة، وهذا يرتبط بدرجة كبيرة بالمنهج والإدارة المدرسية وطاقم العاملين.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

٣. نماذج وقت الأفراد: سواء أكانوا مدراء المدارس أم المدرسين أم العاملين من غير المدرسين، أم التلاميذ، ولكل فئة من هؤلاء نماذج خاصة بهم لاستعمال الوقت تتحدد جزئياً بواسطة متطلباتهم وعاداتهم، وهذا بالإضافة إلى أنها تتحدد أيضاً من خلال نماذج الوقت على المستوى الجزئي والكلي.

٤-٨ مضيعات الوقت

باستطلاع للرأي أجرته مجلة Fortune على ٥٠ رئيساً ونائباً، الذين صنفوا أكثر ٥ مضيعات للوقت، على النحو التالي: الهاتف، البريد، الاجتماعات، العلاقات العامة، والأعمال الورقية (Kobert, 1980). في حين أشارت العديد من الدراسات السابقة لإدارة الوقت المتعلقة بمديري المدارس إلى ان العديد من هذه العوامل نفسها تشغل قدراً كبيراً من وقت المدير، وحتى المديرين المتمرسين يجدون صعوبة بوضع نظام منظم لتعامل مع هذه المضيعات، والمطالب التي تتبع منها.

وتشير Tracy (2004) إلى أن الفرد محاط بأشخاص وظروف تضيع من وقته، وطريقه الوحيد للحد من هذه المضيعات هي ممارسة الانضباط الذاتي الصارم للابتعاد عن مضيعين الوقت، وقدمت Tracy قائمة بمضيعات الوقت، وهي: الهاتف، الزوار الغير متوقعين، الاجتماعات، الحالات الطارئة، التسويق، التردد والتأخير والحياة الاجتماعية .

وتحدث Haller (1998) عن سوء الفهم الذي يحدث بين القائد والتابعين حول الأدوار والأهداف والمسؤوليات، يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والغضب والإحباط والتعاسة للاتباع، مما يؤدي إلى ضياع الوقت، نظراً لأن سوء الفهم يحتاج إلى وقت لتوضيحه، لذلك يجب على المديرين أن ينقلوا رسالتهم بطريقة واضحة ومفهومة للاتباع، لتجنب ضياع الوقت.

٥- الدراسات السابقة

٥-١ الدراسات السابقة العربية

١. دراسة حسن (2019): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقات الارتباطية بين الاندماج الجامعي وتنظيم الوقت لدى طلبة جامعة المستنصرية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (400) طالباً وطالبة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، بنى الباحث استبانيتين، الأولى- للاندماج الجامعي، والثانية- لتنظيم الوقت، تكونت من (30) فقرة.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاندماج الجامعي وقُدرة طلبة جامعة المستنصرية على تنظيم وقتهم، وأن طلبة جامعة المستنصرية لديهم القُدرة على تنظيم الوقت، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنظيم الوقت وفقاً لمتغير الجنس.

٢. دراسة المهيرات والبياني(2018): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة، تم اختيار عينة عشوائية عشوائية من مديري المدارس، بلغ عدد أفرادها (404) مديراً ومديرة، وعينة طبقية عشوائية للمعلمين، بلغ عددها (630) معلماً ومعلمة، وطور الباحثان استبانة مؤلفة من (60) فقرة، واعتمدا المنهج الوصفي.

أظهرت النتائج أنّ مستوى إدارة الوقت لدى أفراد العينة كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لصالح مديري المدارس الثانوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً للسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية، ولصالح الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

٣. دراسة جعو(2018): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى إدارة الوقت ومستوى فاعلية الذات لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، تكونت عينة الدراسة من (49) رئيس قسم، بواقع (33) رئيساً من الذكور و(16) رئيسة من الإناث، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، تبنى استبانة (الطراون واللوزي) والتي شملت ثلاثة مجالات: تخطيط الوقت وتنظيمه، تنفيذ الوقت، الرقابة على الوقت.

أظهرت النتائج أنّ مستوى إدارة الوقت تحظى بأهمية كبيرة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة المستنصرية، ورؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بفاعلية مرتفعة، والتزامهم ومتابعتهم لكافة القرارات والتشريعات التربوية والعلمية الصادرة من الجهات الإدارية المسؤولة وتنفيذها في الوقت المناسب. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة المستنصرية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٢-٥ الدراسات السابقة الاجنبية



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

١- دراسة **Birair & Mansour (2018)**: هدفت هذه الدراسة استكشاف مدى استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الوقت من خلال تدريس أنشطة مهارات التحدث وإشراك التلاميذ في لغة التفاعل الشفوي ولغة التواصل، وتأثير وسائل التكنولوجيا الحديثة في تشجيع التعلم الذاتي لتسهيل عملية تدريس تعلم مهارات التحدث في المدارس الثانوية السودانية الحكومية، استخدم الباحث أداتين، الأولى- استبانة تتضمن محورين: المشكلات التي تواجه المعلم في تدريس مهارة التحدث، والمشاكل التي تتعلق بإدارة الوقت بشكلٍ فعال. والثانية- قائمة الملاحظة والمقابلة، تكونت عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية السودانية، اختيروا بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى بذل المعلمين جهداً في إدارة الوقت المخصص لهم في تعزيز مهاراتهم بالتحدث، باستخدام التقنيات الحديثة التي تلعب دوراً هاماً في تدريس مهارة التحدث، مع تقديم كافة محتويات المعرفة مع نهج المشروع المتمحور حول الطالب.

٢- دراسة **Khan, Farooqi, Khalil & Faisal (2016)**: هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين مدى امتلاك المعلمين لمهارة إدارة الوقت وأدائهم داخل الغرفة الصفية، تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية، بمنطقة ساهيوال في البنجاب، باكستان، اختيروا بالطريقة العشوائية، طُور الباحثون استبانة لقياس مهارات إدارة الوقت للمعلمين، واعتمد المنهج الوصفي لهذه الدراسة.

أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية كبيرة بين مدى امتلاك المعلمين لمهارة إدارة الوقت وأدائهم داخل الغرفة الصفية، أي أنّ المعلمين الذين يمتلكون مهارة إدارة الوقت يكون مستوى أدائهم داخل الغرفة الصفية عالياً، والذين يمتلكون مستوى منخفض من مهارة إدارة الوقت يكون أدائهم ضعيفاً داخل الغرفة الصفية.

٣- دراسة **Taylor (2007)**: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية بولاية نيفادا لوقتهم، ودرجة تأثير متغيرات الدراسة على كيفية إدارتهم لوقتهم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بولاية نيفادا، والبالغ عددهم (200) مديراً ومديرة، ولقد قام مديرو المدارس الثانوية جميعهم بتعبئة الاستبانة المكونة من (51) فقرة.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1000) طالباً يقضي مديرها وقتاً أطول في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها أقل من (1000) طالباً، وأنّ المديرات يقضين وقتاً أكبر في الإدارة التعليمية من المديرين، وأنّ نسبة 43% من مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى توجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم.

٦- منهج الدراسة وإجراءاتها

٦-١ منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها، استخدم المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها.

٦-٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في مدارس محافظة الخليل، التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام 2020/2021م، والبالغ عددهم (2844) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري المديرية والجنس.

جدول رقم(1): خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيري المديرية والجنس

المجموع	المجتمع		المديرية
	إناث	ذكور	
675	396	279	الخليل
654	362	292	شمال الخليل
1045	572	473	جنوب الخليل
470	228	242	بطا
2844	1558	1286	المجموع

*وفقاً للسجلات الرسمية بدائرة التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2020/2021

٦-٣ عينة الدراسة



اختار الباحثان عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، بعد حصر هذا المجتمع، وقد بلغ عدد أفراد العينة (404) معلماً ومعلمة، بنسبة ١٤,٢% من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يبين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم(2): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	192	48.8%
	أنثى	202	51.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	360	85.4%
	ماجستير فأعلى	54	14.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	16.6%
	5 - 10 سنوات	70	18.1%
	أكثر من 10 سنوات	261	65.3%
المديرية	الخليل	93	23.0%
	شمال الخليل	102	25.2%
	جنوب الخليل	119	29.5%
	يطا	80	22.3%

٦-٤ أداة الدراسة

٦-٤-١ صدق الأداة

قام الباحثان بالتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال صدق المحكمين، والاتساق الداخلي:

أ- صدق المحكمين:



عرضت الاستبانة في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) محكماً تربوياً من أساتذة جامعيين متخصصين في المجال التربوي وأساتذة في وزارة التربية والتعليم ومديري مدارس ثانوية، وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة .

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم(٣): معاملات ارتباط فقرات إدارة الوقت والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات استبانة إدارة الوقت	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	ينظم الوقت من خلال الخطط اليومية.	0.759	0.000
2.	يُحدّد فترة زمنية لتحقيق الأهداف.	0.770	0.000
3.	يتخذ القرارات بناءً على جمع المعلومات الكافية، وفق زمن مُحدّد.	0.769	0.000
4.	يتابع تنفيذ القرارات في الوقت المُحدّد.	0.760	0.000
5.	يتابع فرز نتائج الامتحانات المدرسية وفق جدول زمني.	0.783	0.000
6.	يقوم بإنجاز المهام المناطة له في الوقت المحدد.	0.779	0.000
7.	يُخصّص معظم وقته في تلبية طلبات الإدارة التعليمية العليا.	0.694	0.000
8.	يتابع نشاطات الطلبة الصفية واللاصفية وفق جدول زمني.	0.765	0.000
9.	يستخدم التقنيات الحديثة؛ لاختصار الوقت في جمع المعلومات.	0.766	0.000
10.	يُتابع تنظيم الامتحانات المدرسية وفق جدول زمني.	0.768	0.000
11.	يُخصّص جدولاً زمنياً للمراجعين.	0.727	0.000
12.	يُتابع الطلاب المتأخرين عن الطابور الصباحي وفق خطة	0.755	0.000



			متابعة محددة.
0.000	0.795	13.	يُعدُّ جدولاً زمنياً محدداً لاجتماعاته مع المعلمين.
0.000	0.780	14.	يُخصَّص وقتاً لمتابعة دوام المعلمين يومياً، وفق خطة متابعة محددة.
0.000	0.704	15.	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين.
0.000	0.717	16.	يخصص وقتاً كافياً لحلّ مشكلات المدرسة.
0.000	0.752	17.	يحرص على توجيه المعلمين في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية محددة.
0.000	0.837	18.	يُخصَّص وقتاً كافياً؛ لتطوير المعلمين مهنيًا.
0.000	0.836	19.	يشجّع الدروس التوضيحية للمعلمين ضمن خطة زمنية.
0.000	0.805	20.	يُخصَّص جزءاً من وقته؛ لمشاركة المشرفين التربويين في تقييم المعلمين في المدرسة.
0.000	0.846	21.	يحفّز المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة.
0.000	0.790	22.	يُخصَّص جزءاً من وقته للأنشطة المشتركة بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي وفق برنامج زمني.
0.000	0.790	23.	يُخصَّص جزءاً من وقته؛ لتبادل الأفكار التربوية مع أسرة المدرسة.
0.000	0.788	24.	يُخصَّص جزءاً من وقته؛ لمناقشة بعض القضايا التربوية مع المعلمين.
0.000	0.707	25.	يخصص وقتاً للزيارات غير المحددة.

* دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05

** دلالة الإحصائية عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية دالة إحصائية، مما يدل على أن هذا الجزء من الاستبانة يتسم أيضاً بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

٦-٤-٢ ثبات أداة الدراسة:



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تمّ حساب قيمة (ألفا) للدرجة الكلية للاستبانة هي (0.972). وهي قيمة مرتفعة، وتدلل على مستوى مرتفع من الثبات.

المقياس الوزني للمتوسطات:

استخدم الباحثان المقياس الوزني الخماسي لتقدير (الدرجة) من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ومجالاتها والدرجة الكلية:

جدول (٤): المقياس الوزني

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5 - 4.21

٧- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول:

ما واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، على فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية. ويبين الجدول رقم (٥) قيم هذه المتوسطات لفقرات أداة الدراسة.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل



الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
.1	يحرص على توجيه المعلمين في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف وفق خطة زمنية محددة	4.16	0.734	مرتفعة	83.2
.2	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين	4.16	0.749	مرتفعة	83.2
.3	يُعدُّ جدولاً زمنياً محدداً لاجتماعاته مع المعلمين	4.13	0.781	مرتفعة	82.6
.4	يُتابع الطلاب المتأخرين عن الطابور الصباحي وفق خطة متابعة محددة	4.13	0.799	مرتفعة	82.6
.5	يخصص وقتاً كافياً لحل مشكلات المدرسة	4.12	0.749	مرتفعة	82.4
.6	يُتابع تنظيم الامتحانات المدرسية وفق جدول زمني	4.11	0.724	مرتفعة	82.2
.7	يُخصّص وقتاً لمتابعة دوام المعلمين يومياً، وفق خطة متابعة محددة	4.10	0.725	مرتفعة	82.0
.8	يتابع فرز نتائج الامتحانات المدرسية وفق جدول زمني	4.09	0.744	مرتفعة	81.8
.9	يقوم بإنجاز المهام المناطة له في الوقت المحدد.	4.08	0.696	مرتفعة	81.6
.10	يحقّر المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة	4.05	0.733	مرتفعة	81.0
.11	ينظم الوقت من خلال الخطط اليومية	4.05	0.722	مرتفعة	81.0
.12	يتابع تنفيذ القرارات في الوقت المحدد	4.04	0.685	مرتفعة	80.0
.13	يُحدّد فترة زمنية لتحقيق الأهداف	4.04	0.654	مرتفعة	80.8
.14	يُتخذ القرارات بناءً على جمع المعلومات الكافية، وفق زمن مُحدّد	4.02	0.713	مرتفعة	80.4
.15	يُخصّص جزءاً من وقته؛ لمشاركة المشرفين التربويين في تقييم المعلمين في المدرسة	4.01	0.752	مرتفعة	80.2
.16	يُخصّص معظم وقته في تلبية طلبات الإدارة التعليمية العليا	3.99	0.767	مرتفعة	79.8



79.6	مرتفعة	0.754	3.98	17.	يشجع الدروس التوضيحية للمعلمين ضمن خطة زمنية.
79.6	مرتفعة	0.775	3.98	18.	يُخصّص وقتاً كافياً؛ لتطوير المعلمين مهنيًا
79.4	مرتفعة	0.789	3.97	19.	يُخصّص جزءاً من وقته؛ لمناقشة بعض القضايا التربوية مع المعلمين
79.2	مرتفعة	0.777	3.96	20.	يستخدم التقنيات الحديثة؛ لاختصار الوقت في جمع المعلومات
79.2	مرتفعة	0.774	3.96	21.	يُخصّص جزءاً من وقته للأنشطة المشتركة بين المدرسة، ومؤسسات المجتمع المحلي وفق برنامج زمني.
78.6	مرتفعة	0.790	3.93	22.	يُخصّص جزءاً من وقته؛ لتبادل الأفكار التربوية مع أسرة المدرسة
78.6	مرتفعة	0.788	3.93	23.	يتابع نشاطات الطلبة الصفية والأصافية، وفق جدول زمني
76.4	مرتفعة	0.810	3.82	24.	يُخصّص جدولاً زمنياً للمراجعين
75.8	مرتفعة	0.810	3.82	25.	يخصّص وقتاً للزيارات الغير محددة
80.6	مرتفعة	0.585	4.03		الدرجة الكلية

تشير قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (٥) أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) مع انحراف معياري (0.585)، وبنسبة بلغت (80.6%)، كما جاءت تقديراتهم لجميع الفقرات بدرجة مرتفعة أيضاً.

ولتعميم نتائج الدراسة على مجتمعها، من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة (وهذا هو الأساس في الدراسات الوصفية التي تتعامل مع عينة)، أخذ الباحثان بما يعرف بالتقدير النقطي، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة هو نفسه المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (٤,٠٣).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه التوزيع الفعال على تخطيط الأنشطة المستقبلية (الوقت الإبداعي)، وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط (الوقت



التحضيرية)، والوقت اللازم للقيام بعمل ما (الوقت الإنتاجي)، ووقت القيام بالمراسلات اليومية والروتينية (الوقت الروتيني). كما أن إدارة الوقت هي إدارة الإنسان لنفسه -إدارة الذات- والطريقة التي يتبعونها لإنجاز مهامهم و روتينهم اليومي، فالمديرون هم من يحددون ما يريدون تحقيقه ويميلون لإنجازه، فالمديرون الذي يمتلكون قدرة تحديد وتنظيم الأولويات والتعامل مع القضايا الأقل أهمية والتي تستغرق وقتاً كبيراً بشكل فعال، يكونوا قادرين على إدارة مدارسهم بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. وكما يبدو أصبحت هذه الجوانب من السلوكيات الإدارية والقيادية للمديرين ملاحظة ومدركة من قبل المعلمين، فهم على تواصل يومي مع المديرين، ويستطيعون إدراك هذه الجوانب، والحكم عليها بشكل عام.

السؤال الثاني: "هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحثان بفحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية الأولى للدراسة، استخدم الباحثان اختبار (t) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول رقم (٦).

جدول (٦): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	345	4.00	0.576	402	-1.640	0.105
ماجستير فأعلى	59	4.15	0.625			



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، فقد جاءت الدلالة الإحصائية بقيمة (0.105)، وهذه القيمة أكبر من قيمة ألفا المحددة (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الخامسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يهتمون بالوقت المدرسي، ويعتبرونه عنصراً مهماً لإنجاز المهام الموكلة لهم بفاعلية بغض النظر عن المؤهل العلمي. كما أن إدارة الوقت هي إدارة الإنسان لذاته والطريقة التي يتبعها لإنجاز مهامه، وفعالية المدير وكفاءته أمر بالغ الأهمية لنجاح المدرسة وطلابها ومعلميها.

الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية للدراسة، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبيّن الجدول (٧) قيم هذه المتوسطات لمجالات أداة الدراسة.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.546	4.11	67	أقل من 5 سنوات
0.541	4.09	73	5-10 سنوات
0.604	3.99	264	أكثر من 10 سنوات
0.585	4.03	404	المجموع

يظهر من المعطيات الواردة في الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لإدارة الوقت لدى المديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.179	1.727	0.589	2	1.178	بين المجموعات
		0.341	401	136.720	داخل المجموعات
			403	137.898	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

وقد تعزى هذه النتيجة "تقارب وجهات نظر لدى مديري المدارس الثانوية حول إدارة الوقت"، كون أفراد العينة يلاحظون أداء المدراء بغض النظر عن خبرتهم، وقد يكون للدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة الوقت للمديرين من تقليل الفجوة بين قدرات المديرين في إدارة الوقت مع زيادة عدد سنوات الخبرة.

٨-التوصيات

- استمرار عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بشكل دوري وسنوي، للحفاظ على درجة ممارستهم لإدارة الوقت، وتعزيزها باستمرار.
- تشجيع الزيارات التبادلية واللقاءات بين مديري المدارس الثانوية للاطلاع على التجارب الناجحة في مجال الإدارة المدرسية.
- تزويد مديري المدارس الثانوية بكل ما هو جديد في مجال المهارات القيادية وإدارة الوقت، لعلاقتها الارتباطية الموجبة ببعضها البعض.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، ولكن من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومقارنة نتائج الدراستين معاً.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

٥-إجراء دراسات أخرى في مجال إدارة الوقت لمدراء المرحلة الأساسية.

٩-المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو شيخة، نادر(1991): إدارة الوقت, دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- ٢- أحمد, حافظ وحافظ, محمد صبري(2003): إدارة المؤسسات التربوية, عالم الكتب للنشر, القاهرة.
- ٣- الأحمدى, حميد(2004): إدارة الوقت, دار المآثر للنشر والتوزيع, المدينة المنورة.
- ٤- البناء, هالة(2013): الإدارة المدرسية المعاصرة, ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
- ٥- جعو, محمد(2018): إدارة الوقت وعلاقتها بفاعلية الذات لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية, مجلة كلية التربية الأساسية, م(24), ع(100), ص ص: 655-696.
- ٦- حسن, طالب(2019): الاندماج الجامعي وعلاقته بتنظيم الوقت لدى طلبة الجامعة, مجلة كلية لتربية الأساسية, م(25), ع(105), ص ص: 20-39.
- ٧- الخطيب, سمر(1992): إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الاردن, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية, عمان, الاردن.
- ٨- ربابعة, إبراهيم(2015): مهارة إدارة الوقت. <http://www.alukan.net/>
- ٩- السفيناني, عيضة(2001): ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية, جامعة أم القرى -كلية التربية, قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ١٠- سلامة, سهيل(1988): إدارة الوقت منهج مطور للنجاح, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, عمان, الاردن.
- ١١- سليمان, خالد(1987): مفاهيم حول إدارة الوقت, مجلة الاقتصاد, الرياض, ع(175).
- ١٢- الطراونة, محمد(2002): إدارة الوقت والأداء الوظيفي, مجلة مؤتة للبحوث والدراسات, مجلد(١٧), عدد(١).
- ١٣- عبدالله, شوقي(2006): إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية, دار المشرق الثقافي, عمان, الاردن.
- ١٤- عدراية, محمود (2006): إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بيرزيت, بيرزيت, فلسطين.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

- ١٥- عربيات, بشير(2001): واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الاردن, مجلة دراسات العلوم التربوية, م(28), ع(1), ص ص: 15-34.
- ١٦- علوان, قاسم وأحميد, نجوى(2009): إدارة الوقت مفاهيم/ عمليات/ تطبيقات, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- ١٧- قنديل, علاء(2010): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, ط1, دار الفكر, عمان, الاردن.
- ١٨- مصطفى, صلاح(2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر, دار المريخ للطباعة والنشر, الرياض.
- ١٩- مصطفى, يوسف(2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جيد, ط1, دار اللغة العربية, مصر, القاهرة.
- ٢٠- المهيرات, نورا والبياني, عبدالجبار(2018): مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين, مجلة دراسات العلوم التربوية, م(45), ع(4), ص ص: 19-1.
- ٢١- النجيجي, محمد(1981): في الفكر التربوي, ط1, دار النهضة العربية, بيروت.
- ٢٢- نصر, نجيب(2004): إدارة الوقت في ضوء علوم الإدارة الحديثة, مجلة المهندسين, مصر, ع(579), ص ص: 58-59.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- Bennett, N., & others(1992):**Managing School Change in Education Individual and Organization Perspectives**, Paul chapman Publishing Ltd., London.
- 2- Birair, A., & Manssour, F.(2018): **The Role of Time Management Strategies in Developing Teaching Speaking Skills**, Sudan University of Science and Technology
- 3- Emmett, R.(2000): **The Procrastinator's Hand Book, Mastering the art of doing it now**, New York: Walker & CO.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثامن والأربعون (نيسان) 2022

ISSN: 2617-9563

- 4- Heller, R.(1999): **how to Delegate: DK Essential Managers, Dorling Kindersley Limited**, London.
- 5- Khan, H., Farooqi, M., Khalil, A., & Faisal, I.(2016): Exploring Relationship of Time Management with Teacher's Performa, Bulletin of Education and Research, 38(2), 249-363.
- 6- Kinght, A.A(1983): **Managing School Finance**, Heineman Educational Books Ltd., London.
- 7- Kobert, D.(1980): **Managing Time**, Boardman Books, New York.
- 8- Taylor, K.C(2007): **A Study of Principals Perception Regarding Time Management**, College of Education, Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- 9- Tracy, B.(2004): **Time Power: a proven System for getting more done in less time than you ever thought possible**, AMACOM, New York.