

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة

د. علي بن محمد الغامدي

كلية التربية - جامعة طيبة
المملكة العربية السعودية

الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف 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؛ وفقاً لمتغيرات الدراسة، الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإداري يتمثل في متابعة دوام المعلمين يومياً، وأكثرها ممارسة في المجال الفني يتمثل في متابعة سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي، كما يظهر أكثر الأدوار ممارسة في المجال الإنساني أن مدير المدرسة لا يجد غضاضة في اختلاف الآخرين معه في وجهات النظر. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير الخبرة العملية؛ وأن المديرين باختلاف سنوات خبرتهم يختلفون في آرائهم حول إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية واتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين الذين تتراوح خبرتهم العملية ما بين ١٦ سنة فأكثر. كما ظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وأن المديرين باختلاف مؤهلاتهم يتفقون في آرائهم حول مظاهر إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المرحلة (ابتدائي، متوسط، ثانوي)؛ واتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين الذين يعملون في المرحلة الثانوية.

الإطار العام للدراسة

مقدمة

للوّقت أهمية كبرى في حياتنا، وتتبع هذه الأهمية من مدى الاستفادة منه، وتوجيهه وطريقة إدارته لتحقيق الأهداف وإدراك الغايات، وبالرغم من أن الوقت موردٌ متاح للجميع وبشكل متساو، إلا أن الاختلاف يكون في طريقة التعامل معه، والاستفادة منه، واستغلاله والحرص عليه. ولأهميته أقسم الله عز وجل به في أكثر من موضع قال تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ (العصر). وقال الله تعالى: ﴿وَالضُّحَىٰ ﴿١﴾ وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴿٢﴾ (الضحى). ولم تتجاهل السنة النبوية الوقت حيث جاء في الحديث الشريف " اغتتم خمساً قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك". ولأن العمر هو الوقت، والنطاق الزمني للحياة، فعلى المسلم أن يسعى إلى استغلال هذا النطاق الزمني القصير بعمل منتج، ومثمر، وهادف، وفي هذا يقول الحسن البصري: "يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك" وبذلك يكون الإسلام قد أبرز مفهوم الوقت بصفته عنصراً نادراً ثميناً، وحاسماً في حياة الأفراد والمجتمعات (ابن الأثير، ١٩٧٩).

ولأن الوقت هو وعاء لكل عمل، فالأفراد المنتجين هم الذين يسعون إلى تحقيق الانجاز، وهم الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام، ويعلمون أن الوقت قليل لتحقيق كل ما يريدون تحقيقه. فتطوير أدائهم، وخط سير مجتمعاتهم يعتمد على القدرة في استثمار الوقت، وإدارته بالشكل الجيد، وبما أن الكثير من الدارسين يتفقون على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة، والتي من خلالها تتحقق الأهداف التي يطمح أي مجتمع إلى تحقيقها والوصول إليها. ومهما تعددت تعريفات الإدارة، فهي بصفة عامة عمليات استغلال للموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة، بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية. وعندها يجد عنصر الوقت مكانة في هذه

العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية، وغير المباشر، (أبوشيخة، والقريوتي، ١٩٩١).

فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، فإذا لم تتم إدارتها بشكل فعال ومناسب فلن يكون هناك تقدم ونجاح لهذه العملية. وبما أن الوقت من الموارد المهمة والأساسية للإدارة بصفة عامة، فمن الأولى أن يصبح أيضاً مورداً من موارد الإدارة المدرسية بصفة خاصة، لأنها تقوم بعمليات متنوعة ومتصلة بعضها ببعض من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتمويل والمتابعة في فترة زمنية معينة. وسوء تنظيم الوقت في أي من هذه العمليات ينعكس سلباً على نتائج العملية التعليمية؛ (المهدي، ٢٠٠٣: ١٤٧).

وإذا كانت أهمية الوقت تبرز في كل مجال، فإن أهميته تتضح بشكل أكبر في الإدارة المدرسية، والقيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبالتالي فهي المنوطة بتقدير الوقت وأهميته وإدارته بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها، فهي تتعامل مع أفراد داخل المؤسسة وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل معهم وتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة، والنجاح في تحقيق هذه الأهداف يعتمد على المهارات والكفايات التي يتصف بها القائد إلى جانب فهمه ووعيه بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل كالدافعية والاتصال ووضع الأهداف وصنع القرارات واستثمار الوقت وغير ذلك (حجي، ١٩٩٥: ١٠).

وأظهرت دراسة (حمامي، ١٩٩٢) أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية (٦٥,٥٧%) من وقت الدوام المدرسي، وأن هناك مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي وتؤدي إلى ضياع قسم كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل المدرسي، وهذه المجالات والأنشطة تستهلك (٢٤,٤٣%) من وقت الدوام المدرسي لمديري المدارس. وبينت دراسة (دواني، ١٩٨٨) أن مديري المدارس الثانوية يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما. وأشارت دراسة (أبو عاشور والحوارنة، ٢٠٠٢) إلى أن اهتمام مديري المدارس

بالمجال الفني كمتابعة المبنى المدرسي، يفوق الاهتمام بالمجال الإداري والإنساني، وأكدت دراسة (المنيع والعبيدي، ١٩٨٢) أن معظم الوقت الذي يقضيه مدير و مدارس المراحل الثلاث في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والإرشاد ومتابعة شؤون الطلاب والمدرسين اعتقاداً منهم بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الملموسة. وأن ما يفضله المديرون يختلف بنسبة كبيرة عما يقومون به.

إن فهم الإداري لنفسه فهماً عميقاً يساعده في معرفة سماته الشخصية؛ وبالتالي يستطيع أن يحدد أساليب وأنماط سلوكه باختلاف المواقف القيادية، والإداري التربوي يحتاج إلى مهارات فنية وإدارية وإنسانية وإدراك شامل لجميع العناصر المكونة للعملية التربوية (الخوراني، ١٩٩٤)، لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته، أين وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع؟.

ومما سبق يتضح أن الوقت سلاح فعال بيد الإدارة المدرسية وعليه يتوقف مدى المنهجية التي تتبعها الإدارة المدرسية للقيام بواجباتها ومسؤولياتها وكيفية التعامل مع ما تحويه المؤسسة التعليمية من معلمين وطلاب ومنهج وعمليات إدارية، وبالتالي فإن تنظيم الوقت وإدارته بطريقة سليمة وفعالة من أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر الوقت هو العنصر الأساسي والمتحكم في قضاء الأعمال في حياة الأفراد والجماعات، ولأن الإدارة المدرسية منوطة بأعمال مخطط لها لتحقيق أهداف تربوية سامية، فإن عدم استغلال الوقت الاستغلال الأمثل من قبل مدير المدرسة سيثير المتاعب والأزمات ليس لشخصه فقط، بل يتعدى ذلك لجميع أفراد المؤسسة التعليمية، ويؤثر سلباً في سير العملية التعليمية والأهداف المرجوة المخطط لها، ولم تتجاهل الدراسات والأبحاث أهمية الوقت وإدارته من قبل مدير المدرسة، وقد أشارت الدراسة التي قام بها الشراري (٢٠٠٤) إلى أن

(٣٠٪) من وقت مديري المدارس يتم هدره، ولا يستفاد منه. كما تطرقت دراسة (جابر، ٢٠٠١) إلى مشكلة إدارة الوقت الذي يعاني منه مديرو المدارس، وتوصلت إلى أن عامل الخبرة له تأثيره الإيجابي في نمط إدارة الوقت، حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية تحسنت إدارة المديرين للوقت.

بينما توصلت دراسة (المهدي، ١٩٩٧) إلى أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس نتيجة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وحاجاتهم المستمرة إلى عون بشري أو تقني للقيام بكامل الأعباء، حيث يهتم المديرون بشكل رئيسي بالنواحي الإدارية والتنظيمية مثل الإشراف على السجلات المختلفة، وإعداد التقارير، والقيام بالأعمال الكتابية والروتينية؛ مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي، ولهذا تؤكد الدراسة على إعطاء مدير المدرسة المزيد من الوقت للتفرغ للأعمال الفنية والإشرافية. وأكدت دراسة (أبوساكور، ٢٠٠٣) أن هناك معوقات تقف أمام مديري المدارس في إدارة الوقت، وأكثر هذه المعوقات تتركز في مجال التخطيط، والنقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط له.

وعليه، فهذه الدراسة تحاول الوقوف على واقع إدارة الوقت من قبل الإدارة المدرسية، والتعرف على المجالات التي تستحوذ على وقت مديري مدارس البنين الحكومية بالمدينة المنورة. وانطلاقاً من ذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ١ - ما دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة المدينة المنورة؟
- ٢ - ما المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة (المجالات الإدارية - المجالات الفنية - المجالات الإنسانية)؟
- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، من وجهة نظر المديرين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١ - التعرف على دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.
- ٢ - الوقوف على المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة (الإدارية - الفنية - الإنسانية).
- ٣ - معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس البنين الحكومية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المديرين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة عن دور مديري المدارس الحكومية في المدينة المنورة بالملكة العربية السعودية في إدارة الوقت، ومن خلالها يتم التعرف على الطريقة التي يتبعها مديرو المدارس في التعامل مع الوقت المتاح لإنجاز المهام الموكلة إليهم والأهداف المخطط لها. وتتطرق الدراسة إلى أبرز المجالات الإدارية والفنية والإنسانية التي يقضي مديرو المدارس الحكومية بالمدينة المنورة وقت الدوام المدرسي فيها، كما توضّح أثر متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، في كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بالمدينة المنورة.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، عدا مدارس تحفيظ القرآن الكريم.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

أهمية الدراسة

ربما يقلل الكثير من أهمية اغتنام الوقت، والسعي في استغلاله، ويفضلون من كونه عنصراً غير قابل للمتاجرة أو التخزين، فيؤدي الإفراط به والتحقير من شأنه إلى ضياع الأعمال وتشتت الأذهان، ومهما تعددت الدراسات لزيادة الإنتاج، سواء من المنظور الإداري أم الاقتصادي إلا أن العلماء والمؤلفين والكتاب يقفون عاجزين أمام عنصر الوقت، لكونه العنصر الوحيد الذي يجب استغلاله استغلالاً حكيماً لرفع سقف الإنتاج. وبالرغم من أهمية هذا المورد إلا أن التعرض له من قبل الباحثين والمختصين في أدبيات الإدارة قليل، إذ تشير إحدى الدراسات إلى أن ما بين (٥-٨٪) فقط من الكتب الإدارية التي صدرت خلال العشرين سنة الماضية تشير إلى أهمية الوقت في العمل الإداري (حمامي، ١٩٩٢).

وتبرز أهمية الدراسة من الأهمية التي يمثلها الوقت لمدير المدرسة والتي تحتم عليه الاهتمام به وتنظيمه وإدارته بالشكل الجيد. إذ أن الوقت بالنسبة له من أهم الموارد المتاحة، وعليه يجب أن يحسن التعامل معه خلال اليوم الدراسي، ويخطط له بشكل علمي ومقنن، ليتفادى بذلك مشكلة إدارة الوقت الذي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن هناك سوء استخدام للوقت من قبل مديري المدارس، وعدم التوازن في توزيعه حسب الأولوية والأهمية.

مصطلحات الدراسة

الوقت: هو مقدار من الزمن قدر الأمر ما؛ (المعجم الوسيط، ١٩٨٩)، ويعرفه الصوري (٢٠٠٨، ٩) بأنه "الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة، الجهد، التكلفة، الإتقان)".

إدارة الوقت: عرفه (عبيدات، ٢٠٠٤: ١٤) بأنه "العمليات التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة". وعرفه (الشراري، ٢٠٠٤: ١٧) بأنه "تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني".

ويرى الباحث إجرائياً أن إدارة الوقت هي الاستغلال الأمثل للوقت المتاح في تنفيذ الأعمال الموكلة بغية تحقيق الأهداف المخطط لها.

فاعلية إدارة الوقت: يعرفها (عبيدات، مرجع سابق، ١٥) بأنه "جميع النشاطات والفعاليات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية خلال فترة زمنية". ويعرفه (الاسطل، ٢٠٠٩: ٩) بأنه "استثمار مدير المدرسة لوقت العمل المدرسي من خلال التخطيط والتنظيم للمهام التي سيقوم بها بشكل فعال سواء كانت إدارية أو فنية أو شخصية مع توزيع الواجبات اليومية وذلك في محاولة لتحقيق الأهداف المرجوة في الفترة الزمنية المحددة لها".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه ضبط الوقت المتاح واستثماره من قبل مدير المدرسة الاستثمار الأمثل في تنفيذ الخطط المرسومة بتحقيق الأهداف المطلوبة.

الإدارة المدرسية: يرى (مساد، ١٤٢٣هـ: ٢٥) أن الإدارة المدرسية هي "جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً". وعرفها (العميرة، ١٤٢٣هـ: ١٩) بأنها "مجموعة عمليات وظيفية (تخطيط، تنسيق، توجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة".

الخلاصة النظرية والدراسات السابقة

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويقصد به: تلك الجهود الخاصة بتنظيم استخدام هذا المورد (الوقت) بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية بالأسلوب الذي يمكن من استخدامه في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل (إدريس، ١٩٩٢: ٢٢٢). ويضيف السلمي (١٩٩٢) أن الإدارة الحديثة في عصر ثورة المعلومات والاتصالات تؤمن بأهمية المبادرة أو اغتنام الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الاستفادة منه إلى

حد بعيد ومحاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع دون إنتاج. كما تؤمن الإدارة الحديثة في توفير وتخصيص أوقات العمل الرسمي واستثمارها وتوظيفها للتركيز على البرامج والفعاليات والمناشط والتي تجعل من المدير قائداً فعالاً ومؤثراً، وتساعد المرؤوسين على إنجاز معاملاتهم بكفاءة وإنتاجية وجودة عالية.

وقد اهتم الإسلام بالوقت أيما اهتمام، فقيمة الوقت وكيفية توظيفه والتعامل معه ليست بالغريبة عن ديننا الإسلامي، بل هي إسلامية قبل أن يمارسها الغرب على نحو يثير دهشتنا ويحوز على إعجابنا، والوقت في الفكر الإسلامي له مكانته وأهميته، ففي القرآن الكريم نجد الله سبحانه وتعالى يقسم بالليل والنهار والضحى والعصر، وفي الأحاديث دلائل وإشارات بينة على أن الوقت هو الحياة وسنسال عنه، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال، عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه في ما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل به" (جابر، ٢٠٠١: ٦). كما اهتم المسلمون فيما بعد باستغلال الوقت والاستفادة منه في إنجاز الأعمال والمهام الموكولة إليهم، فهذا طاهر بن الحسين يوصي ابنه عبد الله عندما ولاه المأمون على مصر برسالة قال فيها: "وافرغ من عمل يومك ولا تؤجله لغدك، وأكثر مباشرته بنفسك، فإن لغدك أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرته، واعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه، فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين، وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك، وجمعت أمر سلطانك" (أبو شيخة والقريوتي ١٩٩١: ١٢).

وحاول جابر (٢٠٠١: ٨) توضيح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال ربط الوقت بكل وظيفة من وظائف الإدارة فيقول أن التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، ابتداء من إعداد الخطة الذي يراعي التسلسل الزمني في مراحلها، ومرورا بالتنظيم الذي يهدف لتوفير الوقت، التوجيه الذي خصص له وقت محدد لتنفيذه، واتخاذ القرار الذي يحتاج لفترة زمنية معينة، وانتهاء

بالرقابة والمتابعة التي قد تفيد في الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب. ويؤكد نايت (Knight, 1989: 171) على توجه الدراسات المتخصصة في إدارة الوقت إلى تحديد الأهداف والأولويات الخاصة به وكيفية الوصول إليها. ويشير نايت (Knight, 1983: 181) في موقع آخر إلى أن وقت مدير المدرسة يمكن أن ينظم في ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي: ويتمثل في أعمال العام الدراسي، والشهر، والأسبوع، وإطار اليوم المدرسي التي تحدد بوساطة السلطة العليا (الوزارة).
- المستوى الجزئي: يتمثل في جدول المواعيد، وبرنامج الدروس، ومدة الأنشطة الداخلية والخارجية وجميعها يرتبط بدرجة كبيرة بالمنهج.
- مستوى وقت الأفراد: سواء أكانوا من المعلمين، أم العاملين من غير المعلمين، أو الطلاب، لكل فئة من هؤلاء نماذج خاصة لاستعمال الوقت، تحدد حسب متطلباتهم.

وإضافة إلى ما سبق فإن عدداً من الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الوقت، لدى مديري المدارس تم الإطلاع عليها، مما يعني أن هذا الموضوع يحظى باهتمام واسع من علماء الإدارة، في عدد من الدول العربية والأجنبية، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية، ليسهل عرضها والافادة منها وهي:

الدراسات العربية

- دراسة أبو سأكور (٢٠٠٣) هدفت إلى محاولة الكشف عن معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة إلى أن من أكثر معوقات إدارة الوقت: مجال التخطيط لإدارة الوقت، والنقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط، والتأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي، وإسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين، وكثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي، ونقل الموظفين دون استشارة مدير

المدرسة، وكثرة الأعمال الروتينية، وتدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى، وكثرة المتابعات والتقارير المطلوبة، وتدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات، والنقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الناسوخ (الفاكس) والبريد الإلكتروني، واتخاذ قرارات في المستويات العليا دون استشارة المدير، وتدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

- دراسة جابر (٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات تلك المدارس، وإلى أي اختلاف في وجهات النظر، وفقاً لعدة متغيرات هي: النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وأثر نمط إدارة الوقت في إنجازهم الإداري. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة ومنها أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، مما يسبب إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت، وأن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث إن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديرات، ودلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت، ويوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس.

- دراسة محمد (١٩٩٩) هدفت إلى معرفة اتجاهات القيادات التربوية التنفيذية في كل من الإمارات - دبي والشارقة - نحو إدارة الوقت خلال ساعات العمل اليومي، وتنظيم الوقت وأثر متغير الموقع الوظيفي، أو الجنس، أو المؤهل العلمي، ومعرفة مضيعات الوقت لدى القيادات التربوية التنفيذية. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس في كل من الإمارات أقل استخداماً لتوزيع وقت العمل الرسمي بحسب الخطط الموضوعة للنشاطات مقارنة بالموجهين ورؤساء الوحدات التنفيذية، وأن القيادات التربوية جميعاً يوزعون أوقات العمل الرسمي

بحسب الإمكانيات المادية المتاحة، وطبيعة المهام، والمعرفة والخبرة بالنشاطات، وأولويات النشاطات وتوقعات حدوثها بمتوسطات أعلى من التوزيعات المألوفة الأخرى، وأن مديري المدارس في إمارة دبي أقل استخداماً لطرائق تنظيم الوقت مقارنة بالموجهين التربويين، ورؤساء الوحدات التنفيذية، وأن متوسط استخدام الموجهين التربويين في إمارة الشارقة أعلى من بقية القيادات التربوية التنفيذية في الإمارات معاً، وإن مديري المدارس في كل من إمارتي دبي والشارقة يخصصون النسب الأعلى من أوقاتهم للنشاطات ذات الصلة بالجوانب الإدارية للوظيفة، تليها الأعمال المكتبية الروتينية، ثم النشاطات ذات الصلة بالجوانب الفنية، ثم النشاطات ذات الصلة غير المباشرة بالوظيفة.

- دراسة الراسبي (١٩٩٩) هدفت إلى معرفة كيفية توزيع المديرات للوقت أثناء الدوام المدرسي من أجل إنجاز مهامهن الإدارية والفنية، والوقوف على أثر كل من الجنسية، والخبرة الإدارية، والمؤهل، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة، وكذلك معرفة أهم معوقات إدارة الوقت على المديرات، والمقترحات التي تقدمها المديرات من أجل إدارة الوقت بصورة جيدة أثناء إنجازهن لمهامهن. ومن أبرز نتائج الدراسة أن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كانت الرد على الاستفسار (١٥,٢٤٪)، ومراجعة المسؤولين في الإدارة التعليمية واستقباله (٦,٢٨٪)، وأن أقل المهام الإدارية نسبة هي الإشراف على التغذية المدرسية (٠,٠٥٪)، ومتابعة حضور جميع المعلمات (٠,٠٥٪). وأن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي هي الزيارات الصفية (١١,٩١٪)، ومتابعة تنفيذ الأنشطة اللاصفية (٣,٨٩٪)، وأن أقل المهام الفنية نسبة هي متابعة تنفيذ المناهج المدرسية (٠,٠٢٪). وعقد الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس (٠,٢٦٪)، وفيما يتعلق بالمهام الشخصية التي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء الدوام المدرسي اليومي، والتي ليست لها علاقة بالعمل الرسمي فقد كانت أعلى المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من قبل المديرات هي: تبادل الأحاديث مع المعلمات بنسبة (٥,٢٨٪)، أما أقل المهام الشخصية نسبة هي: قراءة المجلات والجرائد بنسبة (٠,١٩٪).

- دراسة المهدي (١٩٩٧) استهدفت التعرف على منظومة أداء المدير للمدرسة، وعلى مفهوم إدارة الوقت وآلياته، والنتائج المتوقعة، وتحديد أهم معوقات إدارة الوقت، والكشف عن بعض الأساليب العلمية في تنظيم الوقت وجدولته واستغلاله بكفاءة وفعالية، والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل منظومة أداء مديري المدارس وما الإجراءات اللازمة لتنفيذه. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس، حيث يهتم المديرين بشكل رئيس بالنواحي الإدارية والتنظيمية مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي، لهذا تؤكد الدراسة على إعطاء مدير المدرسة المزيد من الوقت للتفرغ للأعمال الفنية والإشرافية، واقترحت الدراسة أساليب للتغلب على مضيعات الوقت وذلك من خلال وضع قواعد وأسس للأعمال اليومية والمتكررة، والزيارات المدرسية، والمكالمات الهاتفية وتنظيم الاجتماعات لزيادة فعاليتها، والاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ المشروعات التربوية من خلال توفير الإمكانيات المادية لاقتناء التكنولوجيا الحديثة.

- وأجرت الشنطي (١٩٩٦) دراسة حيث طورت الباحثة استبانتين مكونتين من (٨٣) فقرة وزعت على الأبعاد التالية: الإدارة المدرسية، المعلم، المنهج، المتعلم، التنظيم المدرسي، والمجتمع المحلي. اشتمل مجتمع الدراسة على (٤٨) مديراً ومديرة، و(١٠٧٦) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من نتائج كان أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة في الوقت المخصص للمهام المختلفة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة في متوسطات الوقت المخصص للمهام المختلفة تعزى لمتغير الخبرة، حيث تبين أن حملة البكالوريوس هم الأقل خبرة في إدارة الوقت، وأنها لا توجد علاقة بين مدة الوقت المخصص للمهام ودرجة أثرها في التزام المعلمين والمعلمات بتعليمات المدرسة و الدوام ومفهوم التنظيم لديهم.

وأجرى حسين (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على بعض الطرق التي يدير بها مديرو المدارس الثانوية وقتهم أثناء قيامهم بإدارة العمل

المدرسي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٥) مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن نمط الإدارة السائدة في مدارس التعليم الثانوي في محافظة المنيا هو الإدارة بالتفويض، وجاء نمط الإدارة بالأهداف في المرتبة الثانية، ونمط الإدارة بالتخويف في المرتبة الثالثة، ونمط الإدارة بالثقة في المرتبة الأخيرة، وأن من أهم معوقات إدارة الوقت هي المعوقات المرتبطة بالرقابة، تليها المرتبطة بالتنظيم، ثم المعوقات المرتبطة بالتوجيه والاتصالات، وأخيراً المعوقات المرتبطة بكل من التوظيف وصنع القرار والتخطيط على التوالي.

- دراسة بيدس (١٩٩٥) هدفت إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في كيفية إدارتهم وقت العمل الرسمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها حول مجالات إدارة الوقت كالتالي: المجال الفني في المرتبة الأولى بنسبة (٨٩,١٩) ، والمجال الإداري بنسبة (٨٨,٣٩)، أما المجال الإنساني فجاء بنسبة (٨٤,٥٠)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

- دراسة الحارثي (١٩٩٥) هدفت إلى معرفة كيفية توزيع المديرات لوقتهن في العمل المدرسي، والفروق - إن وجدت - بين المدارس الحكومية والأهلية وبحث أثر كل من المدينة، والمرحلة، والمؤهل العلمي، والجنسية ومدة الخبرة، والعمر، وعدد الطالبات، ونوع المبنى المدرسي، وطريقة تعيين المديرية، وعمر المدرسة، وملكية المدرسة، في كيفية توزيع الوقت على المهام الإدارية والفنية. وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاولها مديرات المدارس الحكومية كانت في الرد على المكالمات الهاتفية بنسبة (٢١,١٦٪)، وأقل المهام الإدارية من حيث الزمن

المنصرف إليها الإشراف على إدارة المقصف المدرسي بنسبة (٤٩, ١٪)، وأن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاو لها مديرات المدارس الأهلية كانت الرد على المكالمات الهاتفية بنسبة (٣٦, ١٣٪)، وأقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف عليها كانت الإشراف على تسجيل الطالبات بنسبة (٩٩, ٠٪)، وأن أعلى المهام الفنية من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاو لها مديرات المدارس الحكومية استقبال الموجهات ومناقشة الأوضاع الإدارية والفنية في المدرسة بنسبة (٢٩, ١٠٪)، ومراجعة كراسات التحضير بنسبة (٨٧, ٩٪)، وأقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كان الإشراف على اجتماعات مجالس الأمهات (٠, ٦٪)، وأن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها لدى مديرات المدارس الأهلية، كانت في القيام بالتدريس بنسبة (٨٢, ١١٪)، ومراجعة دفاتر التحضير بنسبة (٧٨, ٨٪)، وأقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كانت متابعة إبلاغ أولياء الأمور بمستويات بناتهم وسلوكياتهن بنسبة (٠٧, ١٪).

- دراسة الأخر (١٩٩٢) هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب متوسط تقديرات أفراد عينه الدراسة هي في مجال المشكلات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، والرقابة والتقييم، والتوجيه والتنسيق، والاتصال والقيادة، وإن أكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت هي: تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، عدم التلاؤم بين مؤهل بعض الموظفين والمراكز التي يشغلونها، دور الشللية والمحسوبية والوساطة، التلاعب في أوقات الدوام، التغيب عن العمل نهاية عطل المناسبات الدينية، استغلال وقت صلاة الظهر للهروب من العمل، عدم وعي الموظف عينه بأهمية الوقت، التفويض الخطأ، نقص المتخصصين والمؤهلين في مجال التربية، والإكثار من الاجتماعات غير المخطط لها والاتصالات غير الضرورية.

- دراسة الغامدي (١٩٩٠م) هدفت إلى معرفة كيفية إدارة مديري

المدارس الابتدائية بجدة للوقت أثناء الدوام المدرسي، وذلك عن طريق ملاحظتهم أثناء ممارستهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والأنشطة اللاصفية والأعمال الإدارية والكتابية والموجهين. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة يقضي (٨١, ٣١٪) من وقته يوميا في الأعمال الإدارية والكتابية، ويقضي مدير المدرسة (٢٠٪) من وقته مع المعلمين، و (٦, ٣٦٪) من الوقت يقضيه المديرون في الأنشطة اللاصفية، و (٧٪) من الوقت يقضيه المديرون مع أولياء الأمور، و (٢, ١٢٪) يقضيه المديرون مع الموجهين، و (١٥, ٤٥٪) من الوقت يقضيه المديرون يوميا مع الطلاب. واقترح الباحث نموذجا لتوزيع وقت مدير المدرسة اليومي كالتالي: (١٠٪) للأعمال الإدارية (٣٠٪) للمعلمين، و (١٥٪) للأنشطة اللاصفية، و (٢٥٪) للطلاب، و (١٠٪) لأولياء الأمور، و (١٠٪) للموجهين.

الدراسات الأجنبية

- دراسة تايلور (Taylor, 2007) هدفت التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية)، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع (أنثى - ذكر)، وعمر المدير، ومستوى درجته العلمية، على كيفية إدارتهم لوقتهم. وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتا أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (١٠٠٠) طالب فأقل، وأن المديرات يقضين وقتا أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين، كما بينت الدراسة أن ما نسبته (٤٣٪) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدرا للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس.

- دراسة دياز (Diaz, 1994) هدفت إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية، واستخدام الوقت، والمشكلات الرئيسية، والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب، والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أنه يصنف مديرو المدارس أولويات مهامهم بالترتيب على النحو التالي: التوجيه، يليها خدمات الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة، والمناهج والعلاقات الإنسانية، وأن قليلاً من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها، فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق من خلال دورهم كقادة تربويين، إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم، ويواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم، وحددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: (إدارة الوقت ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية). وتقدمت الدراسة بتوصيات من أهمها ضرورة تدريب المديرين على رأس العمل وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: (إدارة الوقت، ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية).

- دراسة موكني (Mocny, 1993) هدفت إلى تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة، لذا فإن هدف هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان مديرو الأعمال بالمدرسة في حاجة إلى أو لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت، والبحث عن نظريات لإدارة الوقت، والكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن. وأوضحت نتائج الدراسة أن الحاجة ما زالت موجودة بين موظفي إدارة الأعمال بالمدارس إلى المعرفة والتوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت، وبذلك فقد تم وضع دليل لإدارة الوقت لمديري إدارة الأعمال بالمدرسة من أربعة أقسام (إدارة الوقت النظرية

والأسلوب"، وهل أنا مضيق للوقت؟، مقترحات عملية لحل مشكلة مضيعات الوقت، وضع نماذج للمساعدة في إدارة الوقت).

- دراسة ويلز (Wells, 1993) استهدفت فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه، وبين إدارة الوقت وسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في تلك الولاية، وقياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية. ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث ثمانية فروض صفرية لفحص العلاقات والفروق بين المتغير التابع (السلوك الإداري الموجه) وبين المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، وسنوات الخبرة الإدارية، وحجم المدرسة، ونوع المدير). ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن المديرين الذين يمارسون سلوكاً موجهاً فعلاً هم الذين يستخدمون أساليب إدارة الوقت استخداماً فعالاً، ويوجد اختلاف وفرق واضح بين الذكور والإناث في إدارة الوقت في مجالات الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل، وتقدمت الدراسة بتوصيات منها ضرورة تضمين الدورات التدريبية لمديري المدارس، برامج تركز على تنمية مهارات إدارة الوقت وممارستها.

- دراسة كروج (Krug, 1992) حول: "إدارة الوقت لدى مديري المدارس في ولاية يوتا" وهذه الدراسة استخدم فيها الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة لأداء خمسة من مديري المدارس، حيث تمت ملاحظة المديرين لمدة خمسة أيام أثناء تأدية العمل المكتبي، أو الاجتماعات، وزيارة الصفوف، والإشراف على المباني المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط توزيع المديرين للوقت مقدراً بالنسب كان على النحو التالي: الاجتماعات المخطط لها (٦,٧٤٪) من الوقت، والمكالمات الهاتفية (١٩٪) من الوقت، والأعمال المكتبية (٠,٥٤٪) من الوقت، والإشراف العام (٠,٥٤٪) من الوقت، والاجتماعات غير المخطط لها (١٩٪) من الوقت. وصنف الباحث النشاطات الصادرة من مدير المدرسة إلى مدخلات

ومخرجات، ولوحظ أن معظم أوقات المدخلات صرفت مع السكرتيرة، أما بقية المدخلات فقد صرف فيها (٧٥٪) من الوقت، وتركزت في كتابة المذكرات لجهات مختلفة لطلب خدمات معينة.

- دراسة قام بها اديرد (Edeard, 1991) في كونكتيكت على عدد من مديري المدارس، وهدفت إلى فحص علاقة إدارة الوقت بمتغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة عدد الطلاب، موقع المدرسة، والجنس) وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، وأنها لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرات والديموغرافية والرضا الوظيفي وإدارة الوقت، وأن هناك علاقة سالبة بين الرقابة وإدارة الوقت.

- دراسة روكو (Ruocco, 1990) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين إدارة الوقت من ناحية وقوة الشخصية والسمات الفردية لدى مديرات المدارس في ولاية سان فرانسيسكو من ناحية أخرى. وأظهرت الدراسة نتائج منها عدم وجود علاقة بين كل من إدارة الوقت وقوة الشخصية تعزى لتغير العمر، وسنوات الخبرة، وأن هناك علاقة بين مستوى الوظيفي وقوة الشخصية، وأن قوة الشخصية مؤشر ذو دلالة على مدى الاستفادة من تقنيات إدارة الوقت.

- وأجرت شممايت (Schmitt, 1990) دراسة على ستة مديرين من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في ولاية لوزيانا في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت للتحقق من قدرة المديرين على الإجابة عن أسئلة محددة تستغرق عشر دقائق لجمع المعلومات والبيانات، حيث طلب فيها من كل مدير تحديد الزمن الذي يستغرق في مهامه القيادية والإشرافية، وتم تقسيم هذه المهام إلى ثلاث فئات رئيسية (تعليم، ونظام، وإدارة) وقد أجمع المديرون على أن واجباتهم تقع تحت تلك المهام، وأن هناك صعوبة في تحديد الزمن المستغرق لإنجازها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة التعليمية التوجيهية استحوذت على (٤٣٪) من الزمن الكلي، و المهام الخاصة بالنظام والإدارة على (٢٠٪)

والأعمال الأخرى على (٣٧٪)، بينما أظهرت النتائج فروقاً في مجال التفويض حيث بلغ المتوسط (٢,٣٧) لخبرة أقل من ٥ سنوات، و(٣,٠٠) للخبرة من ٥-١٠ سنوات، وتراجع المتوسط عند زيادة الخبرة عن ١٠ سنوات إذ بلغ (٢,٨٢).

- دراسة هل (Hill, 1989) هدفت إلى بيان الوقت الذي يقضيه مدراء المدارس الابتدائية والثانوية أثناء تأدية المهام الموكلة بهم أثناء الدوام المدرسي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكبر وقت يقضيه المدير في مقابلة المعلمين انفراداً بنسبة (٣,٩٣٪)، وتلاه الإشراف على المعلمين وتقويمهم بنسبة (٣,٨٩٪)، وإرشاد الطلبة بنسبة (٣,٣٧٪)، وحضور دروس المعلمين بنسبة (٣,٦٤٪)، وتدارس قضايا الميزانية بنسبة (٣,٥٩٪)، وكتابة التقارير بنسبة (٣,٥٧٪)، ومقابلة الإداريين العاملين بنسبة (٣,٥٠٪)، والأنشطة التي لها علاقة بالمناهج الدراسية والتخطيط بنسبة (٣,٤٨٪)، وجمع المعلومات بنسبة (٣,٤٥٪)، والأنشطة المكتبية وتنسيق العمل مع الآخرين بنسبة (٣,٤٤٪)، ومقابلة أولياء الأمور بنسبة (٣,٤٣٪).

تعقيب على الدراسات السابقة

جاء العرض السابق بدراسات عربية وأجنبية تناولت إدارة الوقت للإدارات ورؤساء الأقسام في الجامعات، والإدارات التعليمية، ومديري ومديرات المدارس، سواء بشكل مباشر أم من خلال تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة، أم دراسة واقع وأساليب ومعوقات إدارة الوقت لدى الإدارات التعليمية للمدارس، وكذلك علاقتها ببعض المتغيرات كالنوع والمؤهل العلمي والخبرة. واستخلص الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة والملاحظة المباشرة والاستبيانات والتقارير الذاتية، وكذلك رصد الفعاليات اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس لقياس الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في تأدية المهام المنوطة به، وتراوح عدد مديري المدارس الذين تمت ملاحظتهم ما بين (١) إلى (٦) مدراء عند استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة، وتزيد عن (٣٠) مديراً عند استخدام الملاحظة المباشرة والاستبيانات

والتقارير الذاتية، وكذلك رصد الفعاليات اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس. وكذلك يغلب على العينات التي أجريت عليها الدراسة مدراء في مدارس ابتدائية و ثانوية، وأن كل الدراسات التي هدفت إلى رصد كم الوقت الذي يقضيه المدراء في تأدية المهام المنوطة بهم، وكذلك التعرف إلى نوعية هذه المهام أتت بنتائج تكاد تكون متقاربة جداً، ألا وهي أن جل الوقت الذي يقضيه المدراء داخل المدرسة ينصب في تأدية الأعمال الكتابية والإدارية، متابعة صيانة المبنى والتجهيزات المدرسية، مكالمات هاتفية، واجتماعات رسمية وغير رسمية، على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شؤون المعلمين والتلاميذ. وذلك اعتقاداً من المديرين أن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة، وظهور حاجة ملحة لأهمية التخطيط للوقت وكذلك أبعاد التأثير الاجتماعي، مما يساعد على التعامل الصحيح مع الوقت في إدارة المدارس، وأن فعالية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده، بحيث يكون تفانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولأولاده وعائلته وعلاقاته الاجتماعية ويجب على المدير أن يسجل وقته، ويحدد توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة مع الوقوف على الجوانب الجديرة بالاهتمام بإدارة الوقت لدى الإدارات المدرسية، ومعرفة مدى إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إدارة وقت مديري ومديرات المدارس، والتعرف إلى المنهج البحثي المستخدم في كل دراسة بما يفيد الدراسة الحالية، والتعرف إلى كيفية معالجة البيانات التي يتم جمعها، والتعرف إلى كيفية تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، ومعرفة ما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات ومقارنتها بالدراسة الحالية، والتوصل إلى الإطار النظري الذي احتوته الدراسة الحالية، ومعرفة المراجع والكتب والدوريات التي سوف يعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية.

أما أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فيمثل في أن الدراسة الحالية أجريت على مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة بمراحلها المختلفة، أما الدراسات السابقة فيغلب عليها مرحلة من مراحل التعليم العام، وتشمل المديرين أو المديرات، وأن عينة الدراسة الحالية بلغت (٢٠٠) مدير، وهذا مرتبط بحجم عدد مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة و لتغطية جميع المراحل، أما عينة الدراسات السابقة فكان جزء منها مقارباً لعينة الدراسة الحالية والجزء الآخر أقل من العينة، كما أن الدراسة الحالية تتشابه تقريباً من حيث العنوان مع دراسة (الغامدي، ١٩٩٠)، وتسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى اهتمام الإدارة المدرسية بالوقت وكيفية إدارته حيث أشارت دراسة (جابر، ٢٠٠١)، ودراسة (محمد، ١٩٩٩)، إلى ضعف المديرين في إدارة وتنظيم الوقت، كما أوصت دراسة (الكيلاني، ٢٠٠٢)، ودراسة (ويلز، ١٩٩٣) بأنه ينبغي للمديرين الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية مهارات إدارة الوقت، كما تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة المهام والمسئوليات التي تأخذ النصيب الأكبر من الوقت كما أشارت دراسة (الغامدي، ١٩٩٠) من أن معظم وقت المديرين يقضى في الأعمال المكتبية والإدارية الروتينية، وأشارت الدراسة إلى أهمية توزيع الوقت المصروف إلى مجالات عملهم اليومي. وتأتي هذه الدراسة أيضاً كمحاولة لإضافة بعد آخر للدراسات السابقة من خلال معرفة وجهات نظر المديرين في مدارس التعليم العام بمراحلها المختلفة في منطقة المدينة المنورة.

منهج وإجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العساف، 2001). واستخدم هذا المنهج في وصف دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت بمدارس المدينة المنورة، كما يعتمد المنهج الحالي على جمع المعلومات الشخصية الأولية لعينة الدراسة والمعلومات المتعلقة بهذه الظاهرة ويصفها وصفاً دقيقاً.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من (٢٩٩) فرداً، مقسمة كما في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة الأصلي في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة

| م | مجتمع | عدد المدارس في المجتمع الأصلي |
|---|--------------------|-------------------------------|
| ١ | المرحلة الابتدائية | ١٣١ |
| ٢ | المرحلة المتوسطة | ١١٠ |
| ٣ | المرحلة الثانوية | ٥٨ |
| | المجموع | ٢٩٩ |

ويمثل جميع مدارس المدينة المنورة الحكومية للبنين حسب إحصائية إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي ١٤٣١هـ - ١٤٣٢هـ وذلك عن طريق قسم إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بمنطقة المدينة المنورة مستثنى من ذلك مدارس تحفيظ القرآن الكريم والتعليم المسائي والليلي، وكذلك التعليم الأهلي.

عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة (٢٠٠) مديراً، بلغت نسبتهم (٦٦,٩) من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم (٢٩٩) فرداً. وفيما يلي عدد العينة ونسبتها من المجتمع الأصلي كما في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمجتمع الدراسة في مدارس التعليم العام للبنين
بالمدينة المنورة

| المرحلة | المجتمع الأصلي | العينة | النسبة المئوية |
|------------|----------------|--------|----------------|
| الابتدائية | ١٣١ | ٨٠ | ٪٦١ |
| المتوسطة | ١١٠ | ٧٠ | ٪٦٣ |
| الثانوية | ٥٨ | ٥٠ | ٪٨٦ |
| المجموع | ٢٩٩ | ٢٠٠ | ٪٦٦,٩ |

الوصف التفصيلي لعينة الدراسة

اشتملت المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة على وصف خصائص أفراد العينة الدراسة، وتمثلت تلك المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة كما في الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، التخصص

| م | البيان | الفئة | عدد أفراد العينة | النسبة المئوية |
|---|-------------------|------------------------|------------------|----------------|
| ١ | المؤهل العلمي | دبلوم كلية متوسطة فأقل | ١٢ | ٪٦ |
| | | بكالوريوس | ١٧٣ | ٪٨٦ |
| | | دبلوم عال أو ماجستير | ١٥ | ٪٧,٥ |
| | | المجموع | ٢٠٠ | ٪١٠٠ |
| ٢ | المرحلة التعليمية | ابتدائي | ٨٠ | ٪٤٠ |
| | | متوسط | ٧٠ | ٪٣٥ |
| | | ثانوي | ٥٠ | ٪٢٥ |
| | | المجموع | ٢٠٠ | ٪١٠٠ |

تابع/ جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة العملية، التخصص

| م | البيان | الفئة | عدد أفراد العينة | النسبة المئوية |
|---|----------------|------------------|------------------|----------------|
| ٢ | الخبرة العملية | من ١ - ٥ سنوات | ١٠ | ٥% |
| | | من ٦ - ١٠ سنوات | ٤٢ | ٢١% |
| | | من ١١ - ١٥ سنوات | ٦١ | ٣٠,٥% |
| | | ١٦ سنة فأكثر | ٨٧ | ٤٣,٥% |
| | | المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |
| ٢ | التخصص | علمي | ١٢٣ | ٦١,٥% |
| | | أدبي | ٧٧ | ٣٨,٥% |
| | | المجموع | ٢٠٠ | ١٠٠% |

أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٤١) عبارة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، واشتملت على جزأين:

- الجزء الأول: تناول مجموعة من المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة، المتعلقة بالخصائص الشخصية الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت المعلومات الأولية على المؤهل العلمي (دبلوم كلية متوسطة فأقل، بكالوريوس، دبلوم عال أو ماجستير، أخرى)، المرحلة التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، والخبرة العملية (من ١ - ٥ سنوات، من ٦ - ١٠ سنوات، من ١١ - ١٥ سنة، من ١٦ سنة فأكثر)، والتخصص (علمي، أدبي).

- الجزء الثاني: اشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الإنساني)، وقد صممت عبارات تلك الاستبانة حسب شكل التدرج الخماسي على مقياس ليكرت، حيث تكون معيار التدرج فيها للقيام

بالأعمال من مديري المدارس على: "درجة كبيرة جداً" وتأخذ معيار التدرج رقم (٥)، و"درجة كبيرة" وتأخذ معيار التدرج رقم (٤)، و"درجة متوسطة" ويأخذ معيار التدرج رقم (٣)، و"درجة ضعيفة" ويأخذ معيار التدرج رقم (٢)، و"درجة ضعيفة جداً" ويأخذ معيار التدرج رقم (١).

صدق الأداة وثباتها

تم استخدام أداة مقننة للباحثة هالة بيدس (١٩٩٥) في رسالتها عن إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، حيث تعد هذه الأداة متكيفة ومتلائمة مع البيئة السعودية؛ مما دعا الباحث إلى الاكتفاء بصدقها وثباتها من قبل الباحثة المذكورة.

الأساليب الإحصائية

بعد جمع استبانات الدراسة وترميزها قام الباحث بتفريغها إلكترونياً بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، واختبار (t - test)، واختبار التباين الأحادي للتوصل إلى النتائج.

تحليل النتائج ومناقشتها

لتسهيل تفسير نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على عبارات المقياس؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل على النحو التالي: (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠. لنحصل على التصنيف المطلوب، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

وصف مستوى عبارات المقياس ومدى متوسطاتها الحسابية

| الوزن | الوصف | مدى المتوسطات |
|-------|-----------------|---------------|
| ٥ | درجة كبيرة جداً | ٥,٠٠ - ٤,٢١ |
| ٤ | درجة كبيرة | ٤,٢٠ - ٣,٤١ |
| ٣ | درجة متوسطة | ٣,٤٠ - ٢,٦١ |
| ٢ | درجة ضعيفة | ٢,٦٠ - ١,٨١ |
| ١ | درجة ضعيفة جداً | ١,٨٠ - ١,٠٠ |

ويتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة من خلال تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة .. كالتالي:

أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على ما يأتي: "ما دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة"؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، والجدول رقم (٥) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٦ | أتابع دوام المعلمين يومياً | ٤,٥١ | ٠,٩٣٥ | ١ |
| ١٢ | أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصهم وميولهم بداية كل فصل دراسي | ٤,٢٨ | ٠,٩٥٢ | ٢ |
| ١ | أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً | ٤,٢٤ | ١,٠٢٢ | ٣ |

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٥ | أتابع دفاتر تحضير المعلمين يومياً | ٤,١٩ | ١,٠٤٢ | ٤ |
| ١٤ | أعد خطة التشكيلات المدرسية قبل بداية العام | ٤,١٧ | ٠,٨٩٢ | ٥ |
| ٤ | أتابع مدى ملائمة المبنى وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة | ٤,١٠ | ١,٠٤٧ | ٦ |
| ٣ | أتفقد المبنى يومياً | ٤,٠٨ | ١,١١٣ | ٧ |
| ١٠ | أضع خطة يومية، وأسبوعية، وشهرية | ٤,٠٧ | ٠,٨٨٠ | ٧ |
| ٢٧ | أتابع سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي | ٤,٠٥ | ٣,٠٠٦ | ٨ |
| ٧ | أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية | ٤,٠١ | ١,٠٤٢ | ٩ |
| ٢٥ | اعتمد في اتخاذ القرارات على جميع المعلومات الكافية وفق زمن محدد | ٣,٩٧ | ٠,٩٩٢ | ١٠ |
| ١٧ | أحدد أهدافي بدقة ووضوح على شكل أولويات وأحدد مواعيد تحقيقها | ٣,٩٢ | ٠,٨١٣ | ١١ |
| ٢٩ | أقدم للمعلمين ملاحظات وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه | ٣,٨٩ | ١,٠٢٣ | ١٢ |
| ٣١ | أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني | ٣,٨٨ | ١,٠٢٧ | ١٣ |
| ١١ | أنهي أعمالي في الأوقات المحدودة | ٣,٨٤ | ١,١٢٧ | ١٤ |
| ٤١ | لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر | ٣,٨٤ | ١,١١٥ | ١٤ |
| ١٣ | أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية | ٣,٨٢ | ١,٠٢٣ | ١٥ |
| ١٩ | أحدد أهدافي بدقة ووضوح وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها | ٣,٨٢ | ٠,٩٧١ | ١٥ |
| ١٦ | أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها | ٣,٨١ | ١,٠٠٤ | ١٦ |
| ٢٨ | أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن | ٣,٨٠ | ٠,٩٠٩ | ١٧ |
| ٢١ | أحرص على وضع معايير أداء محددة بمستوى الأداء المرغوب فيه بداية كل فصل دراسي | ٣,٧٨ | ١,٠٥٤ | ١٨ |

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب آراء

مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------|---|--------------------|----------------------|---------|
| ٢٣ | أقود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال | ٣,٧٦ | ١,٠٣٥ | ١٩ |
| ٢٩ | أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء | ٣,٧٣ | ١,٠٨٩ | ٢٠ |
| ٢٨ | أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة | ٣,٦٦ | ١,١٢٣ | ٢١ |
| ٣٦ | استخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة | ٣,٦٥ | ١,١٧٢ | ٢٢ |
| ٢ | أعقد اجتماعات دورية للمعلمين | ٣,٦٣ | ١,٠٨١ | ٢٣ |
| ٢٦ | أنفق وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومكتيباً | ٣,٦٢ | ١,٢١٨ | ٢٤ |
| ٢٣ | أنفق وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والاجتماعية | ٣,٦٠ | ١,٢٥٠ | ٢٥ |
| ٣٢ | أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة وأساعد في تنفيذها | ٣,٥٦ | ١,٢٦٧ | ٢٦ |
| ٩ | أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهرياً | ٣,٥٤ | ١,٠٣٦ | ٢٧ |
| ١٥ | أخصص في كل شهر بالتخطيط المسبق للشهر التالي | ٣,٥٢ | ١,٠١٧ | ٢٨ |
| ٢٢ | أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة العامة | ٣,٥١ | ١,١١٦ | ٢٩ |
| ٢٥ | أرفض الإجابة على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب | ٣,٥١ | ١,١٥٦ | ٢٩ |
| ٢٧ | أكافئ المعلمين على إبداعهم بأفكار جديدة | ٣,٤٩ | ١,٢١١ | ٣٠ |
| ١٨ | أحرص على تدريب المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات | ٣,٤٦ | ١,١٠٢ | ٣١ |
| ٤٠ | أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة | ٣,٣٧ | ١,١٦٦ | ٣٢ |
| ٨ | أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير العلمي | ٣,٢٤ | ١,١٧٤ | ٣٣ |
| ٢٤ | أقدم للمعلمين ملاحظات، وإرشاداتي على أدائهم الصفي | ٣,٢٤ | ١,١٧٤ | ٣٣ |

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٣٠ | أناقش مع المعلمين مشكلات إدارة الوقت | ٣,١٩ | ١,٢٤٢ | ٣٤ |
| ٣٤ | أعد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم | ٣,١٠ | ١,٠٨٠ | ٣٥ |
| ٢٠ | أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري | ٢,٥٢ | ١,٢٦٠ | ٣٦ |

يُشير الجدول رقم (٥) إلى أن الفقرة رقم (٦) التي تنص على "أتابع دوام المعلمين يومياً" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥) ثم احتلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على "أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصهم وميولهم في بداية كل فصل دراسي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩٥٢) ثم الفقرة رقم (١) التي تنص على "أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً" حيث إنها احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٢٢) وجميعها في المجال الإداري، وحصلت على درجات كبيرة جداً وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية الدور الإداري في إدارة الوقت. ويُلاحظ أن (٣٢) فقرة حصلت على درجات كبيرة، حيث تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (٤,١٩-٣,٤٦)، وهذا يدل على الدور الكبير للإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس البنين الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، كما يُلاحظ أن الفقرات (٤٠، ٨، ٢٤، ٣٠، ٣٤) حصلت على درجات متوسطة، فقد تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (٣,٣٧-٣,١٠) مما يدل على أهميتها بدرجة متوسطة في إدارة الوقت، أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة ضعيفة فهي الفقرة رقم (٢٠) التي تنص على "أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري" حيث احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري

(١,٢٦٠)، وتتفق النتيجة أعلاه مع دراسة محمد (١٩٩٩) في أن للإدارة المدرسية دور كبير في إدارة الوقت يتمثل ذلك في أن المديرين يخصصون النسب الأعلى من أوقاتهم للنشاطات ذات الصلة بالجوانب الإدارية للوظيفة، تليها الأعمال المكتبية الروتينية، ثم النشاطات ذات الصلة بالجوانب الفنية، ثم النشاطات ذات الصلة غير المباشرة بالوظيفة. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من الراسبي (١٩٩٩) ودراسة بيدس (١٩٩٥) ودراسة هل (Hill, 1989) في أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة المدرسية في إدارة الوقت حيث جاء الاهتمام بالأعمال المكتبية والروتينية بالدرجة الأولى.

ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "ما المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة (المجالات الإدارية - المجالات الفنية - المجالات الإنسانية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس البنين الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في كل من المجالات الإدارية، والمجالات الفنية، والمجالات الإنسانية، وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، كما في الجداول أرقام (٦)، (٧)، (٨)، (٩).

جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الإداري

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٦ | أتابع دوام المعلمين يومياً | ٤,٥١ | ٠,٩٣٥ | ١ |
| ١٢ | أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصهم وميولهم في بداية كل فصل | ٤,٢٨ | ٠,٩٥٢ | ٢ |

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الإداري

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً | ٤,٢٤ | ١,٠٢٢ | ٣ |
| ٥ | أتابع دفاتر تحضير المعلمين يومياً | ٤,١٩ | ١,٠٤٢ | ٤ |
| ١٤ | أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل العام الدراسي | ٤,١٧ | ٠,٨٩٢ | ٥ |
| ٤ | أتابع مدى ملائمة المبنى وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة | ٤,١٠ | ١,٠٤٧ | ٦ |
| ٣ | أفقد المبنى يومياً | ٤,٠٨ | ١,١١٣ | ٧ |
| ١٠ | أضع خطة يومية، وأسبوعية، وشهرية | ٤,٠٧ | ٠,٨٨٠ | ٨ |
| ٧ | أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية | ٤,٠١ | ١,٠٤٢ | ٩ |
| ١١ | أنهي أعماله في الأوقات المحدودة | ٣,٨٤ | ١,١٢٧ | ١٠ |
| ١٣ | أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية | ٣,٨٢ | ١,٠٢٣ | ١١ |
| ١٦ | أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها | ٣,٨١ | ١,٠٠٤ | ١٢ |
| ٢ | أعقد اجتماعات دورية للمعلمين | ٣,٦٣ | ١,٠٨١ | ١٣ |
| ٩ | أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهرياً | ٣,٥٤ | ١,٠٣٦ | ١٤ |
| ١٥ | أخصص في كل شهر بالتخطيط المسبق للشهر التالي | ٣,٥٢ | ١,٠١٧ | ١٥ |
| ٨ | أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير العلمي | ٣,٢٤ | ١,١٧٤ | ١٦ |
| | المتوسط الحسابي العام للمجال | ٣,٩٤ | ١,٠٥ | |

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المجال الإداري بلغ (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,٠٥)، وتراوحت الأوساط الحسابية لهذا المجال ما بين (٤,٥١ - ٣,٢٤)، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المجال الإداري لإدارة الوقت في مدارس البنين الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. ويُشير الجدول رقم (٢) إلى أن الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أتابع دوام المعلمين يومياً" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(٤,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، ثم احتلت الفقرة رقم (١٢) التي تتص على "أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصهم وميولهم في بداية كل فصل دراسي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩٥٢)، واحتلت الفقرة رقم (١) التي تتص على "أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٢٢)، وحصلت هذه الفقرات على درجات كبيرة جداً؛ وهذا يدل على أهميتها الكبيرة جداً في المجال الإداري لإدارة الوقت. ويُلاحظ أن الفقرات (٥, ١٤, ٤, ٣, ١٠, ٧, ١٣, ١٦, ٢) تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (٤,١٩-٣,٨١) وتعد الأوساط الحسابية لهذه الفقرات كبيرة، وهذا يدل على أهميتها الكبيرة في المجال الإداري لإدارة الوقت. كما يُلاحظ أن الفقرات (٢, ٩, ١٥, ٨) تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (٣,٦٣-٣,٢٤) وتعد الأوساط الحسابية لهذه الفقرات متوسطة، أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة فهي الفقرة رقم (٨) نصها "أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير العلمي" حيث احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,١٧٤). ومن خلال ما سبق يتضح أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإداري يتمثل في متابعة دوام المعلمين يومياً، وأن أقل الأدوار ممارسة يتمثل في تحديد أوقات يومياً للتخطيط والتفكير العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دياز (Diaz, 1994) في أن الأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقت المديرين، وأنهم يواجهون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم، ويعاني المديرون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم. أي أن الإدارة المدرسية تولي المجال الإداري دوراً كبيراً في إدارة الوقت، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٣,٩٤) من خمس درجات في ضوء توزيع أطوال الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة،

ويعزى ذلك إلى تركيز مديري المدارس على الجوانب الإدارية أكثر من الجوانب التعليمية الفنية منها والتربوية.

الجدول رقم (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الفني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١١ | أتابع سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي | ٤,٠٥ | ١,٠٠٦ | ١ |
| ٩ | اعتمد في اتخاذ القرارات على جميع المعلومات الكافية وفق زمن محدد | ٣,٩٧ | ٠,٩٩٢ | ٢ |
| ١ | أحدد أهدافي بدقة ووضوح على شكل أولويات واحد مواعيد لتحقيقها | ٣,٩٢ | ٠,٨١٣ | ٣ |
| ١٣ | أقدم للمعلمين ملاحظات وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه | ٣,٨٩ | ١,٠٢٣ | ٤ |
| ١٥ | أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني | ٣,٨٨ | ١,٠٢٧ | ٥ |
| ٣ | أحدد أهدافي بدقة ووضوح وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها | ٣,٨٢ | ٠,٩٧١ | ٦ |
| ١٢ | أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن | ٣,٨٠ | ٠,٩٠٩ | ٧ |
| ٥ | أحرص على وضع معايير أداء محددة بمستوى الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي | ٣,٧٨ | ١,٠٥٤ | ٨ |
| ٧ | أقود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال | ٣,٧٦ | ١,٠٣٥ | ٩ |
| ١٠ | أنفق وقتا كافيا لتطوير ونمو المعلمين علميا ومكتبيا | ٣,٦٢ | ١,٢١٨ | ١٠ |
| ١٧ | أنفق وقتا كافيا في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والاجتماعية | ٣,٦٠ | ١,٢٥٠ | ١١ |
| ١٦ | أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة وأساعد في تنفيذها | ٣,٥٦ | ١,٢٦٧ | ١٢ |
| ٦ | أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة العامة | ٣,٥١ | ١,١١٦ | ١٣ |

تابع / الجدول رقم (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الفني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٢ | أحرص على تدريب المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات | ٣,٤٦ | ١,١٠٢ | ١٤ |
| ٨ | أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدائهم الصفي | ٣,٢٤ | ١,١٧٤ | ١٥ |
| ١٤ | أناقش مع المعلمين مشكلات إدارة الوقت | ٣,١٩ | ١,٢٤٢ | ١٦ |
| ٤ | أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري | ٢,٥٢ | ١,٢٦٠ | ١٧ |
| | المتوسط الحسابي العام للمجال | ٣,٦٢ | ١,١٨ | |

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام ل فقرات المجال الفني بلغ (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٨)، وقد تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المجال ما بين (٤,٠٥ - ٢,٥٢) وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المجال الفني لإدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. ويُشير الجدول أعلاه إلى أن الفقرة رقم (١١) التي تنص على "أتابع سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (١,٠٠٦)، ثم احتلت الفقرة رقم (٩) التي تنص على "اعتمد في اتخاذ القرارات على جميع المعلومات الكافية وفق زمن محدد" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٩٢)، واحتلت الفقرة رقم (١) "أحدد أهدافي بدقة ووضوح واكتبها على شكل أولويات واحد مواعيد لتحقيقها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨١٣)، ثم احتلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على "أقدم للمعلمين ملاحظاتي وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٠٢٣)، ثم الفقرة رقم (١٥) "أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٢٧). وحصلت هذه الفقرات على متوسطات

حسابية عالية، وهذا يدل على أهميتها الكبيرة في المجال الفني لإدارة الوقت. ويُلاحظ أن الفقرات أرقام (٣، ١٢، ٥، ٧، ١٠، ١٧، ١٦، ٦، ٢) تراوحت أوساطها الحسابية ما بين (٣، ١٩-٣، ٨٢) وتعد المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات كما ذكر كبيرة؛ وفقاً للتدرج المستخدم في أداة الدراسة. كما يُلاحظ أن الفقرتين (٨، ١٤) بلغت أوساطهما الحسابية (٣، ٢٤، ٢، ٥٢) على التوالي، والأوساط الحسابية لهاتين الفقرتين متوسطة. أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة ضعيفة فهي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري" حيث احتلت المرتبة السابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (٢، ٥٢) وانحراف معياري (١، ٢٦٠). ومن خلال ما سبق يتضح أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الفني يتمثل في متابعة سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي، وأن أقل الأدوار ممارسة يتمثل في تفويض المعلمين بالتناوب في التمثيل لعقد اجتماعات بشكل دوري. وفي ضوء النتائج السابقة؛ نلاحظ أن الإدارة المدرسية تولي المجال الفني دوراً مهماً في إدارة الوقت، بدلالة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال، الذي بلغ (٣، ٦٢) من خمس درجات في ضوء توزيع أطوال الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

جدول رقم (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الإنساني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٨ | لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر | ٣، ٨٤ | ١، ١١٥ | ١ |
| ٦ | أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء | ٣، ٧٣ | ١، ٠٨٩ | ٢ |
| ٥ | أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة | ٣، ٦٦ | ١، ١٢٣ | ٣ |
| ٣ | استخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة | ٣، ٦٥ | ١، ١٧٢ | ٤ |

تابع/ جدول رقم (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المجال الإنساني

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ٢ | أرفض الإجابة على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب | ٣,٥١ | ١,١٥٦ | ٥ |
| ٤ | أكافئ المعلمين على إبداعهم بأفكار جديدة | ٣,٤٩ | ١,٢١١ | ٦ |
| ٧ | أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة | ٣,٣٧ | ١,١٦٦ | ٧ |
| ١ | أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم | ٣,١٠ | ١,٠٨٠ | ٨ |
| | المتوسط الحسابي العام للمجال | ٣,٥٤ | ١,٤٠ | |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المجال الإنساني بلغ (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٤٠)، وتراوحت الأوساط الحسابية لهذا المجال ما بين (٣,٨٤ - ٣,١٠)، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المجال الإنساني لإدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة؛ ولكنه يأتي في المرتبة الثالثة بعد المجالين الإداري والفني، كما أن الجدول رقم (٨) يُشير إلى أن الفقرة رقم (٨) التي تنص على "لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (١,١١٥)، ثم احتلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,٠٨٩)، ثم احتلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,١٢٣)، ثم احتلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "أستخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة

محددة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٧٢)، ثم الفقرة رقم (٢) التي تنص على "أرفض الإجابة على التلغون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (١,١٥٦)، ثم احتلت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "أكافئ المعلمين على إبداعهم بأفكار جديدة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٢١١). وهذه الفقرات حصلت على متوسطات حسابية كبيرة، مما يدل على الأهمية الكبيرة لها في المجال الإنساني لإدارة الوقت. ويُلاحظ أن الفقرتين (١,٧) بلغت أوساطهما الحسابية على التوالي (٣,٣٧، ٣,١٠)، حيث جاءت الأوساط الحسابية لهاتين الفقرتين متوسطة. أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة فهي الفقرة رقم (١) والتي تنص على "أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم" حيث احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,٠٨٠). ومما سبق يتضح أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإنساني يتمثل في عدم وجود غضاضة في اختلاف الآخرين معهم في وجهات النظر، وأن أقل الأدوار ممارسة يتمثل في عقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم. وربما يرجع ذلك لكثرة الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق مدير المدرسة مما يجعله عاجزاً عن توزيع مهامه وترتيب أولوياته. ويتفق ذلك مع دراسة هل (Hill, 1989) في أن أقل الأدوار ممارسة من قبل المدير هي مقابلة أولياء أمور الطلاب، وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن الإدارة المدرسية تولي المجال الإنساني دوراً هاماً في إدارة الوقت، بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (٣,٥٤) في ضوء التوزيع وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

جدول رقم (٩)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة المدارس لمجالات دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت الثلاثة (الإداري - الفني - الإنساني)

| رقم المجال | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------|------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | المجال الإداري | ٣,٩٤ | ١,٠٥ | ١ |
| ٢ | المجال الفني | ٣,٦٢ | ١,١٨ | ٢ |
| ٣ | المجال الإنساني | ٣,٥٤ | ١,٤ | ٣ |
| | المتوسط العام لجميع المجالات | ٣,٧٥ | ١,٢١ | |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط العام لمجالات دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، حيث جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ (٣,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٢١). وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة بين (٣,٩٤ - ٣,٥٤)، وجاءت هذه الأوساط الحسابية مرتبة تنازلياً حسب أعلى قيمة حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥)، واحتل المجال الفني المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (١,١٨)، وفي المرتبة الثالثة جاء المجال الإنساني بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٤).

ومما سبق يتضح أن أكثر المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة هو المجال الإداري، يليه المجال الفني، وأخيراً المجال الإنساني. وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً كبيراً في إدارة الوقت في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، واتضح ذلك من خلال الدرجات الكبيرة للمتوسطات الحسابية العامة لمجالات الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة دياز (Diaz, 1994) في أن الأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقت المديرين، وأنهم يواجهون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، الوقت الذي

يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم، حيث يعاني المديرون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (١٩٩٠) بأن معظم وقت المديرين يقضى في الأعمال المكتبية والإدارية الروتينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على ما يأتي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية)".

وللإجابة عن هذا السؤال وأسئلته الفرعية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي - أنوفا (ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة فروق المتوسطات الحسابية في آراء المديرين أنفسهم حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، حيث توضح الجداول أرقام (١٠)، (١١)، (١٢) نتائج ذلك:

جدول رقم (١٠)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت تبعاً للخبرة العملية

| الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥ | مستوى الدلالة الفعلية | قيمة (ف) | ١٦ سنة فأكثر ن = ٨٧ | | ١١ - ١٥ سنة ن = ٦١ | | ٦ - ١٠ سنوات ن = ٤٢ | | ٥ - ١ سنوات ن = ١٠ | | المجال |
|----------------------------|-----------------------|----------|------------------------|----------------|-----------------------|----------------|------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-------------|
| | | | الانحراف المعياري | التوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التوسط الحسابي | |
| دالة | ٠,٠٠٠١ | ٩,١٨٢ | ٠,٥٣ | ٤,١٩ | ٠,٦٤ | ٣,٨٧ | ٠,٦١ | ٣,٧٢ | ٠,٧٨ | ٣,٤٤ | م. الإداري |
| دالة | ٠,٠٠٠١ | ١٣,١ | ٠,٥٤ | ٣,٩٧ | ٠,٧٣ | ٣,٤٣ | ٠,٧٥ | ٣,٣ | ٠,٩٥ | ٣,٤٤ | م. الفني |
| دالة | ٠,٠٠٠١ | ٧,٤٠٢ | ٠,٥٨ | ٣,٧٩ | ٠,٧ | ٣,٣٩ | ٠,٧٠ | ٣,٣١ | ٠,٦٧ | ٣,٢٨ | م. الإنساني |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة (ف) تساوي (٩,١٨٢) للمجال الإداري، وتساوي (١٣,١) للمجال الفني، وتساوي (٧,٤٠٢) للمجال الإنساني، وهذه القيم دالة إحصائياً. وذلك يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية البنين بالمدينة المنورة تبعاً لتغير الخبرة العملية (١- ٥ سنوات، ٦- ١٠ سنوات، ١١- ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر)، وأن المديرين باختلاف سنوات خبرتهم يختلفون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين الذين تبلغ خبرتهم العملية (١٦) سنة فأكثر.

جدول رقم (١١)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت تبعاً للمؤهل العلمي

| الدالة الإحصائية عند ٠,٠٥ | مستوى الدلالة الفعلية | قيمة (ف) | دبلوم عال أو ماجستير ن = ١٥ | | بكالوريوس ن = ١٧٣ | | دبلوم كلية متوسطة فأقل ن = ١٢ | | المجال |
|---------------------------|-----------------------|----------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------|
| | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| غير دالة | ٠,٣٦٦ | ١,٠١١ | ٠,٤٣٣ | ٤,٠٨ | ٠,٦٥ | ٣,٩٤ | ٠,٦٤ | ٤,١٦ | م. الإداري |
| غير دالة | ٠,٦٣٧ | ٠,٤٥٢ | ٠,٥٢ | ٣,٧٧ | ٠,٧٤ | ٣,٦٢ | ٠,٨٢ | ٣,٦٤ | م. الفني |
| غير دالة | ٠,٢٧ | ١,٣٤ | ٠,٤٨ | ٣,٨٢ | ٠,٦٨ | ٣,٥٢ | ٠,٨ | ٣,٤٨ | م. الإنساني |

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) تساوي (١٠,١١) للمجال الإداري، وتساوي (٠,٤٥٢) للمجال الفني، وتساوي (١,٣٤٠) للمجال الإنساني، وهي قيم غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول

مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم كلية متوسطة فأقل، بكالوريوس، دبلوم عال أو ماجستير)، وأن المديرين باختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفضية والإنسانية.

واتفقت هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي الدراسي مع دراسة الراسبي (١٩٩٩)، ودراسة بيدس (١٩٩٩)، ودراسة الحارثي (١٩٩٥).

جدول رقم (١٢)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء مديري المدارس حول دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت تبعاً للمرحلة الدراسية

| الدالة الإحصائية عند ٠,٠٥ | مستوى الدلالة الفعلية | قيمة (ف) | ثانوي ن = ٥٠ | | متوسط ن = ٧٠ | | ابتدائي ن = ٨٠ | | المجال |
|---------------------------|-----------------------|----------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------|
| | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| دالة | ٠,٠٠١ | ١٨,٢٤ | ٠,٤٤ | ٤,٢١ | ٠,٦٩ | ٣,٦٣ | ٠,٥٦ | ٤,١٠ | م. الإداري |
| دالة | ٠,٠٠١ | ٩,١٤٦ | ٠,٥٦ | ٣,٩١ | ٠,٩ | ٣,٦٢ | ٠,٨١ | ٣,٧١ | م. الفني |
| دالة | ٠,٠٠٨ | ٤,٩٩ | ٠,٦٣ | ٣,٧٣ | ٠,٥٩ | ٣,٤٢ | ٠,٧٦ | ٣,٤٨ | م. الإنساني |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة (ف) تساوي (١٨,٢٤) للمجال الإداري، وتساوي (٩,١٤٦) للمجال الفني، وتساوي (٤,٩٩) للمجال الإنساني، وهذه القيم دالة إحصائياً. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وأن المديرين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون فيها يختلفون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في المجالات

الإدارية والفنية والإنسانية. وللكشف عن مصدر تلك الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) واتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين الذين يعملون في المرحلة الثانوية.

واتفقت هذه الدراسة من حيث تأثير متغير المرحلة الدراسية على آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة مع دراسة تايلور (Taylor, 2007) إذ أن المديرين باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون فيها يختلفون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (١٩٩٥) في عدم وجود أثر لمتغير المرحلة الدراسية على آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية تولي المجال الإداري والفني والإنساني دوراً كبيراً في إدارة الوقت في مدارس البنين الحكومية بالمدينة المنورة، بمتوسطات حسابية تقع بين (٣,٩٤) للمجال الإداري، و(٣,٥٤) للمجال الإنساني.

- يرى أفراد الدراسة أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإداري تتمثل في متابعة المدير لدوام المعلمين يومياً، وأن أقل الأدوار ممارسة يتمثل في أن المدير يحدد أوقات يومياً للتخطيط والتفكير العلمي.
- كشف أفراد الدراسة أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الفني تتمثل في متابعة سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي، أما أقل تلك الأدوار ممارسة في المجال ذاته فيتمثل في تفويض المعلمين بالتناوب في التمثيل لعقد اجتماعات بشكل دوري.

- بين أفراد الدراسة أن أكثر أدوار الإدارة المدرسية ممارسة في المجال الإنساني هو عدم وجود غضاضة في اختلاف الآخرين مع المدير في وجهات النظر، وأقل تلك الأدوار ممارسة في هذا المجال هو عقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم.
- من واقع آراء أفراد عينة الدراسة وجد بأن أكثر المجالات التي تستحوذ على الجزء الأكبر من وقت مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة هو المجال الإداري، يليه المجال الفني، ويأتي أخيراً المجال الإنساني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وهذا يعني أن مديري المدارس باختلاف سنوات خبرتهم يختلفون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في تلك المجالات الإدارية والفنية والإنسانية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن مديري المدارس باختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك يعني أن مديري المدارس باختلاف المراحل التعليمية التي يعملون فيها يختلفون في آرائهم حول مجالات إدارة الوقت في المجالات الإدارية والفنية والإنسانية.

التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بالتالي:

- عمل دورات وورش عمل متخصصة للتأكيد على مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة بأهمية توزيع وإدارة الوقت.
- التأكيد على أهمية التخطيط المدرسي للأعمال وجعلها من المهام التي يُحاسب عليها مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.
- أن يقوم مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة بمناقشة المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن مشاكل إدارة الوقت للاستماع إلى مقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم في ذلك.
- أن يفوض مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة المعلمين الأكفاء في عدد من الصلاحيات؛ مع الإشراف عليهم، رغبة في تخفيف العبء الإداري وإثراء الخبرة الإدارية لدى المعلمين.
- الاهتمام بعقد الاجتماعات وتبادل الزيارات بين مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة للاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في كيفية إدارة الوقت.
- توجيه إدارة المدارس (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) للاستفادة من الأوقات البينية في البرنامج المدرسي اليومي بدلاً من إهداره دون تخطيط.
- إصدار النشرات التوعوية التي تحث على أهمية تخطيط وتنظيم الوقت في المؤسسات التعليمية.
- إعطاء مساحة أكبر من الحرية الإدارية للمدارس في اتخاذ القرارات الداخلية، التي تسهل وتوفر الوقت الطويل في المراسلات المركزية؛ لتخفيف الأعباء المركزية على الوزارة والإدارات التعليمية.

- على إدارات التعليم تكريم مديري المدارس المتميزة في التخطيط والتنظيم؛ لتحفيزهم على استثمار الوقت وتشجيع مديري المدارس الأخرى على ذلك.
- عمل جائزة لأفضل المدارس التي تقوم إدارتها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ الفاعل للوقت على مدار العام بهدف استثارة الجهود والتحفيز للآخرين.
- إتاحة الفرصة للمعلمين المتميزين والمشهود لهم بالكفاءة في الإدارة من خلال التفويض بالمدارس في تولي الإدارات المدرسية لإمكاناتهم وقدراتهم الإدارية.
- عمل زيارات علمية منظمة لمديري المدارس ومساعدتهم إلى الجهات التي تقوم ببرامج تدريبية هادفة ومعدة بإتقان، لإفادتهم وتدريبهم على إدارة الوقت.

The Role of School Administration in Time Management Government Males Schools in Al-Madinah Al-Munawwarah Region

Dr. Ali M. Al-Ghamdi

College of Education - Taibah University
K.S.A

Abstract

This research comes as an attempt to explore the role of the school administration in managing time in government males schools in Al-Madinah Al-Munawwarah region of the Kingdom of Saudi Arabia and to explore the aspects that consume most of their time (technical, administrative and human) and to see if there are some statistically significant differences with respect to the ways they manage time according to the viewpoints of school principals attributed to the research variables: Experience, Academic qualification and Study level.

Some of the most outstanding findings of this research reveal that daily follow-up of teachers' attendance is the most glaring activity of the school administration. With respect to the technical aspect, the greatest activity is the daily follow-up of the process of teaching in line with the daily school program. As for the human aspect, the most glaring activity is that the school principal does not find anything wrong in others differing with him in his points of view.

There are statistically significant differences of (0.05) regarding the manifestations of time management by principals based on the working experience variable. There are no statistically significant differences of (0.05) between the opinions of the members of the research sample regarding the manifestations of time management by principals based on the academic qualification.

There are also statistically significant differences of (0.05) based on the study level variable (primary, intermediate and secondary) in favour of those principals working in secondary schools.

Results are discussed and recommendations are cited.

المراجع

- ١ - ابن الأثير (١٩٧٩). الكامل في التاريخ، المجلد (٦). بيروت: دار صادر.
- ٢ - أبو سأكور، بشير عبد الحميد (٢٠٠٣). معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- ٣ - أبو شيخة، نادر والقريوتي، محمد (١٩٩١). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٢٠.
- ٤ - أبو عاشور، خليفة مصطفى، والحوارنة، المعتصم بالله سليمان (٢٠٠٢). دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد/ الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، كلية التربية، المجلد الثالث- العدد الثالث، البحرين.
- ٥ - إدريس، ثابت عبد الرحمن (١٩٩٢). المدير والتحديات المعاصرة، الطبعة الثانية. القاهرة، مصر: مكتبة عين الشمس.
- ٦ - الأخضر، أحمد محمد سالم (١٩٩٢). مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية، كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧ - الأسطل، أميمه عبد الخالق (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة غزة.
- ٨ - السلمي، علي (١٩٩٢). الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد " كتاب الأهرام الاقتصادي"، العدد ٥٤. مؤسسة الأهرام، القاهرة.
- ٩ - بيدس، هالة حسني (١٩٩٥). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- ١٠ - جابر، نسرين محمد (٢٠٠١). أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.
- ١١ - حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٢ - حسين، أحمد شحادة (١٩٩٦). إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية - ووقعتها ومعوقاتها- دراسة ميدانية بمحافظة المنيا بجمهورية مصر العربية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. العدد ٩ (جزء ٤) ٩٩ - ١٣١.
- ١٣ - حمامي، يوسف (١٩٩٢). إدارة الوقت: المفهوم والوسائل. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن: بنك الإسكان، المركز التدريبي.
- ١٤ - الحارثي، سعاد بنت فهد (١٩٩٥). دراسة تحليلية مقارنة للعمل اليومي المدرسي لمديرات مدراس البنات الحكومية والأهلية في كل من الرياض وجدة والدمام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٥ - الحوراني، إيمان (١٩٩٤). أسباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري والتربوي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٦ - دوني، كمال (١٩٨٨). دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن. مجلة المستنصرية، العدد ١٦، ٤٢١-٤٣٩.
- ١٧ - الراسبي، زهرة بنت ناصر (١٩٩٩). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- ١٨ - الشراري، عبد الله رخوان (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في

- محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- ١٩ - الشنطي، تغريد إبراهيم (١٩٩٦). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المرحلة الأساسية في منطقة شمال عمان ومفهوم التنظيم لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٠ - الصوري، كمال عبد الحميد (٢٠٠٨). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات إدارة التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- ٢١ - عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٤). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- ٢٢ - العساف، صالح حمد (٢٠٠١). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٢). الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- ٢٣ - العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية، ط(٣). عمان: دار المسيرة.
- ٢٤ - الغامدي، معيض بن سعيد (١٩٩٠). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٥ - محمد، عبد الرحمن شرف (١٩٩٩). إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- ٢٦ - مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. عمان: دار صفاء للنشر.
- ٢٧ - المعجم الوسيط (١٩٨٩). مجمع اللغة العربية. الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، دار الدعوة، استانبول، تركيا.
- ٢٨ - المنيع، محمد عبد الله والعبيدي، غانم سعيد (١٩٨٢). دراسة تحليلية للعمل

- اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، م٤، ٣-٥٢.
- ٢٩ - المهدي، سوزان (١٩٩٧). إدارة الوقت مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 21، الجزء الثاني، مصر.
- ٣٠ - المهدي، سوزان محمد (٢٠٠٣). مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٩، مصر.
- 31 - Diaz, Myrna I. (1994). The Role of The Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges, Ed.D. University of Southern California, Los Angeles, Doheny Library, Jan.,.
- 32 - Hill, J. (1989). The Importance of Time Management To Principals. **Leadership Thrust**, 23 (2), 23 - 26.
- 33 - Knight, A. A. (1983). **Managing school Time**. London: Longman.
- 34 - Krug, S. (1992). Instructional Leadership Administrative Perspective, **Educational Administration Quarterly**, 28 (3), 35.
- 35 - Mocny, Kenneth Charles: (1993). Time Management Analysis of Public School Business Administrators. Ed.D., State University of New York At Buffala, 1991, **Diss. Abst.Int.**, vol. (53), No. (9).
- 36 - Taylor, Liven C. (2007). **A Study of Principal's Perception Regarding Time Management**. Kansas State University.
- 37 - Wells, George Andrew (1994). Instructional Management Behavior, Time Management, And Selected Background Variables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts. PhD., The University of Connecticut, 1993, **Diss. Abs. Int.**, vol. (54).
- 38 - Eduard, A. W. (1991). Time Management and selected Demographic factors of secondary school principals in Connecticut of Job Satisfaction. Ph. D. the University of Connecticut.
- 39 - Rocco. E.M. (1990). Time management personality hardiness and personal characteristics personality hardiness and personal characteris-

- tics in woman school administrators in Connecticut. Dissertation Abstracts International, **San Francisco**, USA.
- 40 - Schmitt, D. R. (1990). The Effect a Principal has the Effective school program. Paper presented at annual meeting of the Association of Louisianans Evaluators. New Orleans, LA.