

**دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت  
في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة  
أربد بالملكة الأردنية الهاشمية**

**إعداد**

**الباحث / هشام عدنان موسى حجازين**

- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2002). The effects of a 12-week Tai Chi program on the health of elderly Chinese. *Journal of Aging and Health, 14*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2003). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 12-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 15*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2004). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 24-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 16*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2005). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 36-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 17*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2006). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 48-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 18*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2007). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 60-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 19*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2008). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 72-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 20*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2009). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 84-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 21*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2010). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 96-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 22*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2011). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 108-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 23*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2012). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 120-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 24*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2013). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 132-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 25*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2014). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 144-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 26*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2015). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 156-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 27*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2016). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 168-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 28*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2017). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 180-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 29*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2018). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 192-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 30*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2019). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 204-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 31*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2020). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 216-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 32*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2021). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 228-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 33*, 100-110.
- Wong, J. M. S., & Chan, S. C. (2022). The effects of Tai Chi on the health of elderly Chinese: A 240-week follow-up study. *Journal of Aging and Health, 34*, 100-110.

## دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أربد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والوقت في العمل الرسمي، وذلك من خلال طرح السؤالين التاليين:

ما الوقت الذي يقضيه مديرو ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد لأداء المهام والأعمال الموكلة إليهم؟

هل يختلف إدارة الوقت لإنجاز المهمات والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة من أصل (٢٣٧) وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتماما كبيرا بين المديرين في المدارس الأساسية في محافظة أربد لإدارة الوقت ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

خلفية الدراسة :-

يتفق الكثير من الدارسين على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة، حيث أصبح لها اليد الطولى في تقييم الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها. ومهما تعددت تعريفات الإدارة فإن الإدارة، بصفة عامة، هي عملية 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 المباشرة (أبو شيخة، القريوتي، ٢٠٠٣).

فالإدارة تتضمن خمسة عناصر:- التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، ومفهوم الإدارة هذا يندرج تحته، مفهوم إدارة الوقت، والذي يتضمن بشكل رئيس، تخطيط، وتنظيم، ومراقبة استعمال الوقت من قبل الإداري، هذا في حالة وجود الإدارة الجيدة، أما في حالة وجود إدارة سيئة للوقت، فإن ذلك يعني مزيداً من التأخير، ومن ثم زيادة في التكاليف بكل معانيها المادية والمعنوية.

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم  
في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية

ومن وجهة نظر اقتصادية، فإنه ينظر للوقت بوصفه أحد الموارد النادرة، والذي يجب أن يستخدم بطريقة فعالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات، والموهب، والقدرات المتاحة (العصرى، ١٩٩٢).

فالعلمية الإدارية محكومة بالوقت، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، والوقت مورد لا يتجدد، ولا يُخترن، ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينفضى منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة فهو وقت ضائع (أبو شيخة، القريوتي، ٢٠٠٣): لذلك لابد من تخطيط الوقت، فالقصور شائع لدى الإداريين في تعاملهم مع الوقت، هو غياب خطة الاستخدام. فوجود خطة للوقت يوفر وقتاً كبيراً، ربما يضيع أثناء التفكير في تقرير ماذا نعمل في غياب هذه الخطة فالتخطيط يجسد مبدأ: ((لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد)).

ويؤكد العربي ((روبرت رايد جراف)) أهمية الوقت بقوله: ((الحقيقة المرة في أن يوم غد بكاملة، لا يساوي عشر دقائق من اليوم)). لذلك يلاحظ أن تخطيط الوقت يتطلب التحديد بدقة لكيفية استخدام الوقت في العمل لمدة زمنية محددة في المستقبل، قد يكون ليوم، أو لأسبوع، أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي، أو أسبوعي، أو شهري، يكون لدينا أثناء العمل. (العصرى، ١٩٩٢).

وللسيطرة على استخدام الوقت لابد أن نتجنب الاقتراحات المبددة للوقت والجهود المركبة على العاملين بعدم تكرار خطواتهم، فالأعمال يجب أن تتجزأ بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وذلك حتى لا يعاد عملها مرة أخرى، ويجب عليك ضبط التطفل فثمة أشخاص في مؤسستك سيحاولون إضاعة وقتك ووقت موظفيك بمطالب غير مجدية؛ لذلك عليك أن تعرف متى تقول لا. ولا يمكنك السماح للآخرين بتبديد الوقت. (ليسترار، ٢٠٠٩).

فالوقت من أبرز الموارد في الإدارة وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المشروع، أو فشله، وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من الناس يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه، ومن هنا فإن أهم سمات المدير الناجح هي طريقة استغلاله للوقت ومحافظته وحرصه عليه. والمدير الفعال هو الذي يعنى أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء، وإن العمل يجب أن يكون وفقاً للأولويات المطروحة، ليصبح منهجاً وطبيعة ثابتة عنده، والقائد الإداري الفعال هو الذي يستطيع توظيف الطاقات الموجودة لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو شيخة، القريوتي، ٢٠٠٣).

إن فهم الإداري لنفسه فهماً عميقاً ونفسياً يساعده في معرفة سماته الشخصية وبالتالي يستطيع أن يحدد أساليب وأتماط سلوكه باختلاف المواقف القيادية فالإداري

التربوي يحتاج إلى مهارات فنية وإدارية، وإنسانية، وإدراك شامل لجميع العناصر المكونة للعملية التربوي (الحوار، ٢٠٠٥).

ولذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على إدارة وقته ومعرفته، أين وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع؟ وفي هذا يقال: - إن الفكرة القديمة التي تقول: (( الوقت من ذهب )) وتصلح لأن تكون مرشدا للقادة في كيفية استخدام الوقت في العمل. والعمر هو الوقت، وهو النطاق الزمني للحياة، والمسلم يسعى إلى استغلال هذا النطاق الزمني القصير في عمل منتج، ومثمر، وهادف، وفي هذا يقول الحسن البصري :- (( يا بني آدم إنما أنت أيام مجموعها كلما ذهب يوم ذهب بعضك )) وبذلك يكون الإسلام قد ابرز مفهوم الوقت بصفته عنصرا نادرا وثمانيا، وحاسما في حياة الأفراد والمجتمعات (ابن الأثير، ١٩٧٩).

ومن هنا ينبغي التأكيد على الاهتمام بالوقت والشعور بقيمته، وليس ذلك أمراً غريباً على الإسلام، بل هي قيمة حث عليها الإسلام قبل أن يمارسها الغرب بأسلوب يثير دهشتنا، فالله سبحانه وتعالى قال في كتابة العزيز: ((والعصر إن الإنسان في خسر)) (العصر، ١). وقال سبحانه ((والضحى، والليل إذا سجي)) (الضحى آية ١)، وقال سبحانه: ((إن يوم الفصل كان ميقاتا)) (النبأ آية ١٧).

#### مشكلة الدراسة :

وتتضح مشكلة هذه الدراسة في أن تنظيم إدارة الوقت لدى مديري ومدبرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، بحاجة إلى تنظيم أفضل لوقت مدير المدرسة لإنهاء الوظائف المنوطة إليه بالوقت المحدد لها. وكذلك العمل إلى تحديد الوظائف الضرورية المنوطة بمدير المدرسة وهي الأهم، ومن ثم تحديد الوظائف غير الضرورية، أو غير المستعجلة، وانطلاقاً من ذلك تتحدد مشكلات الدراسة بالسؤالين الآتيين :

- الوقت الذي يقضيه مديرو ومدبرات المدارس الحكومية في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم؟
- هل تختلف إدارة الوقت لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة عند المديرين والمدبرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنظيم إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، والأساليب الكفيلة بتحقيق هذا التنظيم من وجهة نظر مديري ومدبرات المدارس.

### حدود الدراسة :

تحدد نتائج هذه الدراسة بعاملين: الأول هو استخدامها الاستبانة، والثاني أن العينة قد تحددت بمديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس التربية والتعليم في محافظة أربد وهي تشمل أربع مديريات (مديرية تربية الأولى والثانية والثالثة والرابعة) للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م. لذا فإن تعميم النتائج سوف يقتصر على مجتمع الدراسة فقط.

### أهمية الدراسة :

وتبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية عنصر الوقت، فهو عنصر غير قابل للشراء، أو البيع أو الخزن، أو يهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى. ويعدّ الوقت من الافتراضات الأساسية في علمي الإدارة والاقتصاد، حيث يهدف كلاهما إلى تحقيق الكفاية المرتبطة بالإنتاج. فالمنظور الإداري يركز على الوقت بوصفه أحد الموارد المتاحة لإدارة المؤسسات، والأفراد العاملين فيها وعلى الرغم 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 (حماسي، ٢٠٠٦).

إن التوجه الإداري اليوم في مجال التطوير الإداري والتربوي يستدعي من الباحثين والمختصين تفعيل نور الزمن، بما يحقق أقصى عائد ممكن للعملية التربوية. لقد أظهرت الدراسات أن الكثير من المديرين يواجهون صعوبات عديدة في إنجاز أعمالهم، من خلال الدوام الرسمي المحدد لهم، مما يضطرهم إلى استخدام أوقاتهم الخاصة، ويترتب على ذلك سلبيات، ومشكلات على المستوى الشخصي وجماعي، ويعود ذلك إلى أن وقت العمل الرسمي لا يستثمر الاستثمار الأمثل في صالح المؤسسة بقدر ما هو مستثمر في جوانب أخرى عديدة، بحيث يمكن عدّة وقتاً ضائعاً في عنصر العمل (ياغي، ٢٠٠٣).

ولهذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لدراسات سابقة، وحلقة من حلقات الإدارة التربوية لزيادة فاعليتها.

### تعريف المصطلحات إجرائياً:

- الوقت: هو المدة الزمنية ليوم العمل الرسمي، والذي يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الساعة الثانية ظهراً.

- إدارة الوقت : هي عملية تنظيم الموظف عمله وانجازه خلال وقت معقول يتلاءم مع طبيعة ذلك العمل مع توفير الدقة في ذلك الإنجاز.

#### مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، وعددهم (٢٣٧) مديراً ومديرة، موزعين على ( ٢٣٧ ) مدرسة حكومية.

والجداول رقم (١) يوضح ذلك

#### الجدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة على مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد

حسب الجنس والمستوى الدراسي للمدرسة

م	المديرية والجنس	أساسي	ثانوي	الإجمالي
١	تربية مديرية اربد الأولى	١١ ٥ ٥١	١٧ ٩ ١١	١٠٤
٢	تربية مديرية اربد الثانية	٦ ١ ١٩	١٢ ٦ ٨	٥٢
٣	تربية مديرية اربد الثالثة	٩ ٥ ١٠	١٠ ٢ ١٠	٤٦
٤	تربية مديرية اربد الرابعة	٨ ٣ ١٠	٦ ٤ ٥	٣٥
	المجموع	١٣٧	١٠٠	٢٣٧

#### عينة الدراسة :

تم توزيع أداة الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد وذلك حتى تكون العينة أكثر تجانساً أثناء الإجابة عن فقرات الاستبانة، وبلغ عدد الذين استجابوا من أفراد المجتمع والذين يشكلون عينة الدراسة هم (٢٠٠) مديراً ومديرة وهذا يشكل حوالي (٧٤%) من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث إن عدداً من أفراد المجتمع لم يردوا الاستبانة في حين أن البعض لم يقم بتعبئة الاستبانة بشكل كامل ودقيق، حيث تم استبعاد إجاباتهم.

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم  
في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية

الجدول رقم (٢) توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

م	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المجموع
١	بكالوريوس	٧	١٤	٤٠	٦١
٢	أعلى من البكالوريوس	٥	٢٦	١٠٨	١٣٩
	المجموع	١٢	٤٠	١٤٨	٢٠٠

أداة الدراسة :

استخدمت في هذه الدراسة استبانة مكونة من (٤١) فقرة، والمكونة من ثلاثة مجالات:-

الأول: المجال الفني.

الثاني: المجال الإنساني.

الثالث: المجال الإداري.

وعلى التوالي، حيث تدور فقرتها حول السؤالين الرئيسيين للدراسة، إضافة إلى الجزء بالبيانات الشخصية عن أفراد العينة، وقد تم استخدام أداة مقننة، إذ قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٢٠٠) مدير ومديرة مدرسة.

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

منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة.

لمعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل التباين الثلاثي، وذلك لترتيب أهم الفقرات، أي الأعمال التي يقوم بها مدير أو مديرة المدرسة

## إجراءات الدراسة:-

بعد اختيار الفقرات المناسبة لأداة الدراسة في صورتها النهائية، قام الباحث بتطبيقها علي عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) مديرا ومديرة مدرسة، وتم استخراج المتوسطات الحسابية للتوصل إلى النتائج.

## الدراسات السابقة:-

قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات :

- دراسة عصفور (١٩٨٠) حيث أشار إلى فاعلية المقترحات التالية في التقليل من نفقات الضائع:
- وجود رقابة فعالة على نوام المعلمين
- محاسبة الموظفين غير المنتظمين في دوامهم، وفرض العقوبات المناسبة عليهم؛ لدفعهم إلى الانتظام في الدوام.

٢- ودراسة القريوتي وأبوشيخة (٢٠٠٣)، بعنوان ((إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية)) دراسة تحليلية ميدانية هدفت إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني، ونظراته تجاه الوقت، وكيفية قضائه وقت العمل الرسمي، ومدى فعاليته في إدارته، وقد اعتمدت الدراسة في الوصول إلى النتائج على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة أجاب عنها (١٤٩) موظفاً، من مختلف المستويات، ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، وأن ما يزيد على (٢٢%) من وقت العمل الرسمي، ينفق ويهدر في أعمال ذات طابع شخصي، وأن القسم الأكبر من وقت المخصص للعمل اليومي، يصرف في أداء الأنشطة الروتينية مما يدل على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت .

٣- وعرض بيرتون (٢٠٠٦، Burton) ورقة عمل في المؤتمر السنوي لجمعية التطوير الأمريكية التي تم عقدها في هيوستن (١٨-٢١/٣/١٩٨٤) بعنوان ((الحاجة إلى ٣٦ ساعة في اليوم))

٤- وكذلك قام هارفي (Harvey, ٢٠٠٧) من جامعة بريستول بدراسة أظهرت أن نسبة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في المهام، والأنشطة، والأعمال المختلفة خلال الدوام الرسمي تتوزع على النحو التالي:-

و(٣١،٢%) مع الطلاب، و(١١،٨%) في مساعدة المعلمين، وحل مشكلاتهم و(١٨،٧%) في العمل الإداري والمكتبي، و(١١،٦%) مع الزائرين من أولياء الأمور والمشرفين التربويين، و(٥،٥%) في مهام أخرى.

٥- وعرض روتيمان (Roitman, ٢٠٠٨) ورقة بعنوان ((أبجدية إدارة الوقت للمديرين الجدد)) قدمها للمؤتمر السنوي لجمعية لإشراف وتطوير المناهج، الذي تم عقده في سان فرانسيسكو في المدة الواقعة ما بين (١-٤/٣/١٩٨٦) بين فيها طرق إدارة الوقت لمساعدة المدير في تحقيق الأهداف، والمهام الضرورية. أما أهم هذه الطرق فكانت:

٦- ترتيب المهام وفقا للأولويات، ابتداء من التمييز بين الأنشطة التي يجب أداؤها، وتلك المرغوب في أداؤها، ومن ثم ترتيبها أبجديا ABCDE، وبذلك يتم تنظيمها، أما الرموز الأبجدية فتعنى ما يلي :-

A- مهام يجب إنجازها بشكل تام.

B- مهام يفضل إنجازها.

C- مهام يمكن تأجيلها.

D- مهام يمكن تفويضها، وتحديد موعد آخر (Dead-Line) لإنجازها.

E- أعمال غير ضرورية في الوقت الحاضر (ليس لها صفة الاستعجال).

٧- وقام ستيفن (Steven ٢٠٠٨) بدراسة تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، وسنوات الخبرة في الإدارة، والطلبة، وموقع المدرسة، والجنس، بالإضافة إلى نفقة كل طالب، وعلاقة كل منها بمدير المدرسة، وكانت نسبة الاستجابات (٧١%) استخدمت الاختبارات الآتية : معامل ارتباط بيرسون واختبارات أخرى وغيرها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت وحتى بعد ضبط المتغيرات المستقلة وجدت علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وكل من الرضا الوظيفي، وإدارة الوقت، كما وجد ارتباط سلبي بين الإشراف وإدارة الوقت .

٨- وفي دراسة معاينة (٢٠٠٨)، بعنوان ((إدارة الوقت)) أبرز الباحث الوقت بصفته عنصراً مهماً في حياة الأفراد، وبين أهم مسببات ضياع الوقت، وكانت الأداة استبانة، اشتملت على أسئلة تبين أهمية عامل الوقت، وكذلك مسببات ضياع الوقت في المؤسسات الحكومية والخاصة.

٩- كما أشار كير جارد (Keirkegard) في مقالته المعنونة ب(إدارة الوقت) إلى أن هناك أربعة أمور يضع فيها وقت مديري المدارس وهذه الأمور هي :-

- الزيارات المكتبية - المكالمات الهاتفية - التنظيم - نظام المراقبة .

ويعزو الباحث سبب ذلك أن مديري المدارس الصغيرة لا يوجد لديهم جهاز إداري خاص لشؤون الموظفين، وأنه ليس لديهم خطط يومية، وأنهم لا يقومون بتحديد أولويات أعمالهم، كما أنهم لا يقومون بتفويض الصلاحيات لباقي الموظفين .

١٠- كما قدم موكلنى (Moclny، ٢٠٠٩) دراسة بعنوان: تحليل إدارة الوقت من جانب مديري أعمال المدارس العامة، أظهر التربويون في الماضي اهتماماً وحاجة لأسس ومبادئ إدارة الوقت، إلا أن هذه الدراسة تشير إلى أن هذا الاهتمام كان محدوداً في تعليم الطلبة، والتدريس، وإدارة المدرسة ذاتها . وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد عما إذا كان مديرو أعمال المدارس معنيين بمبادئ وأسس إدارة الوقت، واستقصاء النظريات الخاصة بإدارة الوقت، ومدى قابليتها للتطبيق، من أجل إعداد دليل لإدارة الوقت للاستخدام الفوري.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة بين مسنولي الأعمال في المدارس للمعرفة والإرشاد في مجال إدارة الوقت، وتتضمن الدراسة قائمة ب(٤٧) عاملاً من عوامل تضييع الوقت، وما يترتب عليها من مشكلات، وقد استخدم تحليل مربع كاي على عشرة من هذه العوامل على نحو منفصل، ومرة أخرى كل عشرة مع بعضها البعض مقارنة مع خمسة متغيرات : هي الخلفية التعليمية، وسنوات الخبرة كمسئول أعمال. في المدارس، ووضع الاعتماد، والخبرة السابقة كإداري مدرسي، والخبرة الإدارية الإشرافية خارج نطاق التعليم، وقد تمت الإشارة إلى أوصاف مسنول الأعمال الذي يرجح أنه سيواجه مصاعب تتعلق بإدارة الوقت، وتم كذلك مناقشة أفكار توفير الوقت، والأدوات والأساليب المستخدمة من جانب مسنولي الأعمال الممارسين.

١١- ودراسة قام بها الكيلاني (٢٠٠٩)، بعنوان ((كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن)). وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن .

تكونت عينة الدراسة من (١٣٥) فرداً مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدير يصرف ساعتين يومياً على أقل تقدير، في أعمال خاصة، ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي، وهذا يؤدي إلى خسائر اقتصادية .

## نتائج الدراسة:-

يتضمن هذا الباب عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، وكذلك معرفة أثر كل من متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد وفيما يأتي هذه النتائج مصنفة في بابين بحسب سؤالي الدراسة .

أولاً : - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على ما يأتي ((ما الوقت الذي يقضيه مديرو ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد في أداء المهام والأعمال الموكلة لهم ))؟ ولل، ثمة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة هي: الإدارية، والإنسانية، والفنية، ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة . ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم(١٤) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٨,٤) وانحراف معياري (٧٩,١٩)، ثم الفقرة رقم(١٣) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (٨,٤) وانحراف معياري (٧٧,٢٤)، وجميعها من المجال الفني .

أما الفقرات (٣٩، ٤٠، ١٢)، فقد تراوحت أوساطها الحسابية ما بين(٩,٢) - (٤,٢) وجميعها تابعة للمجال الإداري، وهذا يدل على انخفاض أهمية مجال إدارة الوقت

### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-١	١٤	٤,٨	١٩,٧٩	
١-٢	١٣	٤,٨	١٣,٣٧	
١-٣	٥	٤,٦	٢٤,٧٧	
١-٤	١٦	٤,٦	١٤,٥٤	
١-٥	١٩	٤,٦	١,٢	
١-٦	٣٣	٤,٦	٢٤,٣٤	
١-٧	٤	٤,٤	١٤,٥٩	

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٤٦ الجزء الثاني) ديسمبر لسنة ٢٠١١م

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨-	١٥	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها .	٤,٣	١٧,٠٢
٩-	٤٠	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي علي أدائهم الصفي	٤,٣	١٦,٠٨
١٠-	١٧	أعتمد في اتخاذ القرارات علي جمع المعلومات الكافية وفق زمن محدد	٤,٣	١٢,٠٠
١١-	١	أعقد اجتماعات دورية للمعلمين	٤,٢	١٥,٧١
١٢-	٢٩	أنفق وقتا كافيا لتطوير ونمو المعلمين علميا ومسلكبيا	٤,١	١٤,٥٤
١٣-	٢٦	أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهريا	٤,١	١٦,٠٤
١٤-	١٨	أضع خطه يومية وأسبوعية وشهرية	٤,١	٧٨,١٤
١٥-	٢٨	أنهي أعمالني في الأوقات التي حددت لإجهااء مهامني	٤,٠٠	١٩,٢٢

تابع الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة علي الأداة ككل

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦--	٣٥	أتابع سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي	٤,٠٠	١٢
١٧-	٢٠	أنفق وقتا كافيا في معالجة مشكلات الطلبة الاجتماعية	٤,٠٠	١٠,٠٥
١٨-	٤٢	أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن	٤,٠٠	١٩,١٨
١٩-	٣١	أفرض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري	٣,٩	١٣,٩٩
٢٠-	٢	أتفقد المبني المدرسي يوميا	٣,٩	١٦,٦١
٢١--	٢١	أشجع المعلمين علي اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة وأساعدا في تنفيذها	٣,٨	١٣,٠٥
٢٢-	١١	أتابع مدى ملامنة المبني وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة	٣,٨	٧,٠٦
٢٣-	٣٢	أتابع دقائق تحضير المعلمين يوميا	٣,٨	٧,٠٦
٢٤-	٣٨	أستخدم طرقا فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة	٣,٨	١٠,٠٥
٢٥-	٧	أحرص علي وضع معايير أداء محددة بين مستوي الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي	٣,٧	١٣,٣٤
٢٦-	٢٧	أتابع دوام المعلمين يوميا	٣,٧	١٢,٨١
٢٧-	٣٤	أكافئ المعلمين علي إبداعهم (أفكار جديدة، وفق خطة سنوية).	٣,٦	١٢,٢٧
٢٨-	٣٠	أحرص علي تدريب المعلمين، وتمييزهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة...	٣,٦	١١,٣٨
٢٩-	٦	أوفر الأثاث والمنظليات اللازمة للحاجات التنظيمية ضمن خطة ثانوية	٣,٦	١٠,٤٣
٣٠	٢٥	أوزع الدروس علي المعلمين حسب اختصاصهم وميولهم في بداية الفصل الدراسي	٣,٥	١٠,١٨

تابع الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة علي الأداة ككل

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣١--	١٠	أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين، وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء	٣,٥	٩,١٦
٣٢-	٣٩	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي علي أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه	٣,٥	١٢,٢٥
٣٣-	٢٤	أفرد اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال....	٣,٢	١٢,٢٥
٣٤-	٢٢	أشجع علي عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة	٣,٢	١١,٩٧

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم  
في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٥-	٢٣	لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر	٣,٢	١١,٩٧
٣٦-	٨	أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية	٣,١	٦,٩٢
٣٧-	٣٦	أناقش مع المعطمين مشكلات إدارة الوقت في الشهر المنصرم	٣,٠٠	٩
٣٨-	٤١	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي	٣,٠٠	٩,٩٤
٣٩-	٣٧	أخصص في كل شهر وقتا لتخطيط الشهر التالي	٢,٩	٩,٦١
٤٠-	٩	أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها	٢,٩	٣١,٥
٤١-	٣	أزور الصفوف لمتابعة أعمال المعطمين لتقييمهم وفق برنامج زمني	٢,٤	٩,٨٩

والجداول (٦,٥,٤) تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة . يبين الجدول رقم (٤) أن الاستجابات لجميع فقرات المجال كانت فوق المتوسط وكانت أعلاها الفقرة رقم (١٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٨)، ثم الفقرة رقم (١٣) بمتوسط حسابي (٤,٨) . أما الفقرة رقم (٢٤) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المجال نفسه بمتوسط حسابي (٣,٢) .

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة علي المجال الفني

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٤	أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها، ونظافتها أسبوعيا	٤,٨	١٩,٧٩
٢	١٣	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها علي شكل أولويات، وأحدد مواعيد تحقيقها	٤,٨	١٣,٣٧
٣	٥	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم	٤,٦	٢٤,٧٧
٤	١٦	أرفض الرد علي التلفون عندما أكون مشغولا في حديث مهم مع زميل في المكتب	٤,٦	١٤,٥٤
٥	٣٣	أحرص علي تدريب المعطمين وتنميتهم، وتدريبهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات	٤,٦	٢٤,٣٤
٦	١٥	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها علي شكل أولويات، وأحدد مواعيد تحقيقها	٤,٣	١٧,٠٢
٧	١	أعقد اجتماعات دورية للمعطين	٤,٢	١٥,٧١
٨	٣١	أفوض المعطمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري	٣,٩	١٦,٩٩
٩	٢	أتفقد المبني يوميا	٣,٩	١٦,٦١
١٠	١١	أتابع مدي ملائمة المبني، وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة	٣,٨	٧,٠٦
١١	٣٢	أتابع دقات تحضير المعطمين يوميا	٣,٨	٧,٠٦
١٢	٣٨	أستخدم طرقا فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة	٣,٨	١٠,٥
١٣	٧	أحرص علي وضع معايير أداء محددة بين مستوى الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي	٣,٧	١٣,٣٤
١٤	٢٧	أتابع دوام المعطمين يوميا	٣,٧	١٢,٨١
١٥	٣٠	أحرص علي وضع معايير أداء محددة بين مستوى الأداء المرغوب في بداية كل فصل دراسي	٣,٦	١١,٣٨
١٦	٦	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التطعيمية ضمن خطة سنوية	٣,٦	١٠,٤٣
١٧	٢٤	أفود اجتماعات مجلس المعطمين بغالبية وديمقراطية وفق جدول أعمال	٣,٢	١٢,٢٥
		المتوسط الكلي	٣,٨٦	٠٠,٤٨

ويبين الجدول رقم (٥) أن الاستجابات لجميع فقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين العالي والمتدني، حيث كانت أعلاها الفقرة رقم (١٩) بمتوسط حسابي (٤،٦) ومن ثم تلتها الفقرة رقم (٤٠) بمتوسط حسابي (٤،٣)، أما الفقرة رقم (٣) فقد جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٢،٤) وهي دون الوسط الحسابي.

#### الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة علي فقدان المجال الإداري

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠١	١٩	٤،٦	١،٠٢	
١٠٢	٤٠	٤،٣	١،٦٠٨	
١٠٣	٣	٤،٣	١،٢٠٠	
١٠٤	٢٩	٤،١	١،٤٠٥	
١٠٥	٢٦	٤،١	١،٦٠٤	
١٠٦	١٨	٤،١	١،٤٠٧٨	
١٠٧	٢٨	٠،٤	١،٩٠٢٢	
١٠٨	٣٥	٠،٤	١،٢٠٠	
١٠٩	٢١	٠،٤	١،٩٠١٨	
١١٠	٣٤	٣،٦	١،٢٠٢٧	
١١١	٢٥	٣،٥	١،٠٠١٨	
١١٢	٣٩	٣،٥	١،٢٠٢٥	
١١٣	٨	٣،١	٦،٠٩٢	
١١٤	٣٦	٣،٠	٩،٠٠	
١١٥	١٢	٣،٠	٩،٩٤	
١١٦	٣٧	٢،٩	٩،٦١	
١١٧	٩	٢،٩	٣١،٥	
١١٨	٣	٢،٤	٩،٨٩	
		٧،٤١٣	٠،٧٥	المتوسط الحسابي

ويبين الجدول رقم (٦) أن الاستجابات لتقديرات أفراد عينة دراسة للمجال الإنساني قد جاءت جميعها فوق المتوسط حيث كانت أعلاها الفقرة رقم (٤) بمتوسط حسابي (٤،٤) وأدناها بمتوسط (٢،٣) والتي تمثل الفقرة رقم (٣).

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم  
في محافظة أربيد بالمملكة الأردنية الهاشمية

الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الإنساني

رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	أقوم على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة	٤.٤	١٤.٥٩
٢	٢١	أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة، وأساعدهم في تنفيذها	٣.٨	١٣.٥
٣	١٠	أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين، وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء	٣.٥	٩.١٦
٤	٢٢	أشجع علي عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة	٣.٢	١١.٩٧
٥	٤٣	لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر	٣.٢	١١.٩٧
		المتوسط الحسابي	٣.٧٦	٠.٥٠

ويبين الجدول رقم (٧) أن المجال الفني قد احتل المركز الأول بمتوسط حسابي (٣، ٨٦)، ثم تلاه المجال الإنساني بمتوسط حسابي (٣، ٧٦)، ثم المجال الإداري في المرتبة الأخيرة، بمتوسط الحسابي قد بلغ (٣، ٧٤) .

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب الترتيب

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	المجال الفني	٣، ٨٦	٠، ٤٨
الثاني	المجال الإنساني	٣، ٧٦	٠، ٥٠
الثالث	المجال الإداري	٣، ٧٤	٠، ٧٥

ثانيا : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:-

وينص السؤال الثاني على ما يأتي: (هل تختلف إدارة الوقت لإجاز المهمات والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟)

ولإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتحليل التباين الثلاثي .

والجدول أرقام (٨، ٩، ١٠) تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة يبين الجدول رقم (٨) أن إدارة الوقت تأخذ أهمية أكبر من

مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، حيث جاءت المديرات بمتوسط حسابي (١٠٧،٨) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (١٠٦،٥) وهي مفارقة قليلة .

#### الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات

أداة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	١٠٥،٢	٣٢،١
إناث	١٠٧،٨	٢٩،٠٠
الكلية	١٠٦،٨	٣٠،٠٠٥

ويبين الجدول رقم (٩) تقارياً بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية حيث جاء مستوي الخبرة (من ٦-١٠ سنوات) بمتوسط حسابي (١٠١،٦)، ثم مستوي (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط (١٠١،٥)، ثم أكثر من ١١ سنة بمتوسط (١٠١،٤).

#### الجدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	١٠١،٥	٣٣،٧
من ٦-١٠ سنوات	١٠١،٦	٣١،٦
أكثر من ١١ سنة	١٠١،٤	٣٠،٥
المتوسط الكلي	١٠٦،٥	٣١،٩٣

ويبين الجدول رقم (١٠) التقارب الكبير بين مستويات المؤهل العلمي بحيث جاء المستوي الأعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي (١٠٧،٢)، ثم تلاه مستوي البكالوريوس بمتوسط حسابي (١٠٥،٢) .

دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية والتعليم  
في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية

الجدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
٣٠،٩	١٠٥،٢	بكالوريوس
٢٩،٨	١٠٧،٢	أعلى من البكالوريوس
٣٠،٣٥	١٠٦،٥	الكلية

والجدول رقم (١١) يبين الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالات الدراسة حيث قام الباحث باستخدام تحليل التباين الثلاثي .

الجدول رقم (١١)

تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) على إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات ع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	٤٠٣٧،٧٩	١	٤٠٣٧،٧٩	٢٧،٨٦	١٨٠٠
المؤهل العلمي	٦٣،٢	١	٦٣،٢	٤،٨	١٨٠٠
الخبرة الإدارية	٩٧،٩٢	٢	٤٨،٩٥	٣،١٦	٢٤٨
الخطأ	٣٠٣١،٥	١٩٦	١٥،٤٦		
التباين الكلي	٧٤٧٣،٤١	١٩٩			

ويبين الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد.

مناقشة النتائج:

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الوقت الذي يقضيه مديرو ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد في أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجداول ذات الأرقام (٣،٨٦)، ثم تلاه المجال الإنساني بمتوسط حسابي قد بلغ (٣،٧٦) وأخيراً المجال الإداري بمتوسط حسابي (٣،٧٤)، وهو قريب من الأول، والثاني .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجال الفني من متابعة للمباني المدرسية، وتحديد الأهداف بدقة أنها تؤدي إلى تحسين أداء المديرين ومساعدتهم في حل المشكلات التي

بواجهونها في الميدان، وهذا أيضا مؤثر على أن المديرين يدركون أهمية التخطيط في مجالات عملهم ويعملون ضمن خطة مبرمجة زمنياً، والمدير الناجح هو المدير الذي يعمل ضمن برمجة مسبقاً .

أما المجال الإداري فقد جاء في المرتبة الأخيرة من بين مجالات الدراسة، وهذا يعود إلى عدم وجود فلسفة واضحة في أهمية الوقت كعنصر من عناصر استخدام الموارد البشرية والذي يعمل على زيادة كفاءة المؤسسة التربوية وتطويرها، وهذا ما يؤيده القيوتى في دراسته أن ما يزيد على ٢٢% من وقت العمل الرسمي ينفق في أعمال ذات طابع شخصي .

واحتلت الفقرة رقم (١٩) المرتبة الأولى ضمن هذا المجال والمتمثلة ب(أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط، والتفكير العلمي ) ، بمتوسط حسابي قد بلغ (٦,٤) وهي درجة عالية ويعزى سبب ذلك إلى أن الإنسان العادي قد يضع لنفسه برنامجاً يومياً فمن باب أولى أن للمدير كونه صاحب سلطة مدرسية أن ينظم وقته الإداري كي يكون ناجحاً في حياته الإدارية .

أما الفقرة رقم (١٨) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤)، والمتمثلة ب(أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني) وهي درجة متدنية، ولربما أن السبب في ذلك يعود إلى أن نوع الزيارات للصفوف تكون عادة غير رسمية بحد ذاتها . وهو الذي يخصص الجزء الأكبر من وقته للتخطيط في المستقبل والتنبؤ به، والتخطيط يجب أن يتحدد على ضوء الأولويات في العمل ، والعمل على توظيفهما ضمن البرنامج اليومي للمعلم .

أما الفقرة رقم (٢٤) والمتمثلة ب(أقود اجتماعات مجلس المعلمين بفاعلية وديمقراطية وفق جدول أعمال وحصلت على متوسط حسابي (٣,٢) وهي فوق الوسط الحسابي، ولربما يعود السبب في ذلك إلى ندرة هذه الاجتماعات ، أو عدم طرح مواضيع جديدة تتلاءم مع الوضع الحالي، ولعدم تكيفها مع روح العصر .

أما المجال الإنساني فقد جاءت في المرتبة الثانية حيث احتلت الفقرة رقم (٤) والمتمثلة ب(أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة ) بمتوسط حسابي قد بلغ (٤,٤) وهي نتيجة فوق المتوسط الحسابي ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قدرة المديرين على التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات من أجل بناء الروح المعنوية على أساس التنظيم، واحتلت الفقرة رقم (١٣) المرتبة الأخيرة ضمن المجال نفسه، والمتمثلة ب( لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر) ويعزو الباحث ذلك إلى أن طرح الموضوع بصورة منطقية وواضحة يؤدي إلى عدم غموض الفكرة، وهذا يؤدي إلى عدم وجود تعارض بين أعضاء الإدارة المدرسية .

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف إدارة الوقت لإتجاز المهمات والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

ومن خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخراج تحليل التباين الثلاثي والمشار إليهما في الجداول ذات الأرقام (٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد، إلا أن المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس كانت للإناث أكثر من الذكور بمعدل قريب جداً حيث إن المتوسط للذكور بلغ (١٠٥،٢)، وللإناث (١٠٧،٣)، وهذا يعود إلى درجة التقارب بين المديرين والمديرات في تنظيم إدارة الوقت في مدارس مديريات التربية في محافظة أربد، ولتغير الخبرة الإدارية كذلك كان هناك تقارب بين المستويات حين كانت أعلاها من (٦-١٠) سنوات بمتوسط (١٠١،٦)، وأدناها للمستوى أكثر من (١١سنة) بمتوسط (١٠١،٤)، وهذا يعود إلى إدراك كل من المدير والمديرة لعنصر أهمية الوقت بالإضافة إلى أن طبيعة كل منها تتمثل بالالتزام بالقوانين والأنظمة المدرسية.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فذلك لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حيث كان المستوى (أعلى من البكالوريوس) وبمتوسط حسابي (١٠٧،٤)، والمستوى (البكالوريوس) بمتوسط حسابي (١٠٥،٢)، ويعود هذا التقارب إلى التقارب في المؤهلات العلمية بين المديرين والمديرات بحيث إن أغلبهم كانوا إما بكالوريوس أو دبلوم عالٍ وهذا يؤدي إلى التقارب في الأسلوب والتعامل مع إدارة الوقت.

#### التوصيات:

- واستناداً إلى ما سبق من طرح النتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:-
- تشجيع طلبة الدراسات العليا على عمل المزيد من الدراسات حول إدارة الوقت وأهميتها.
- التركيز على متغيرات أخرى قد تسمح بالتأثير في عملية إدارة الوقت.
- أن تتبنى المؤسسات التربوية برئاسة المدير حل القضايا الإدارية بشكل ذاتي لكي يتصرف المدير بالمدير الناجح.
- عمل أسس ومبادئ أساسية في مؤسسات التعليم لإدارة الوقت للمدير، وتعطى له من خلال عقد لقاءات واجتماعات متكررة.

## المراجع

### المراجع العربية:-

- ١- ابن الأثير.(١٩٧٩). الكامل في التاريخ،المجلد(٦)،بيروت:دار صادر أبو شيخة، نادر والقريوتي،محمد( ١٩٩١) إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات: العلوم الإنسانية ٢٠ (١)،١٠٦-١١٧.
- ٢- الأخصر، أحمد.(١٩٩٢). مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.
- ٣- بينس، هالة .(١٩٩٥). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.
- ٤- حمامي، يوسف. (٢٠٠٦). إدارة الوقت المفهوم والوسائل، دراسة غير منشورة، ص (٢٢٣-٢٢٨) عمان الأردن: بنك الإسكان-المركز التدريبي
- ٥- حورائي، إيمان.(٢٠٠٥). أسباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري والتربوي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٦- عصفور، محمد.(٢٠٠٣). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.بحث مقدم لندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، الرياض، معهد الإدارة العامة، رجب (٥١٤٠٢) .
- ٧- العمري، خالد. (١٩٩٢). مقالة إدارة الوقت. ورقة مرجعية، إربد، الأردن: كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك.
- ٨- الكيلحي،محمود.(٢٠٠٥). كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٩- معاينة، عماد. (٢٠٠٨). إدارة الوقت. دراسة ميدانية (غير منشورة)، عمان، الأردن: معهد الإدارة العامة. دورة الإدارة المدرسية في إدارة الوقت.
- ١٠- ليستراربييتل.(٢٠٠٩). إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من تضيق الوقت.(محمد نجار، مترجم)، عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- ١١- ياغى، محمد. (٢٠٠٣). واقع تنظيم وإدارة وقت المدير: دراسة ميدانية تحليلية.

المراجع الأجنبية:-

- 1 Burton, B. (2006). Need a 36 hour day, tie management tie for Counselor and student. Paper presented at the Annual Convention of the American Association for Counseling and Development. (ERIC, Document Reproduction Service No. ED252800 (
- 2 Harvey, G.w. (2007). How primary heads spend their time. Educational Management and Administration, 14 (1), 60-80.
- 3 Mochy, K.C. (2009). A time management analysis of public school busi-ness Administrates – Dissertation Abstracts International –A 53/09 A C (9234506)
- 4 Roitman, S. (2008) ABCDEF. Time management for new administer. Paper Presented at the Annual Meeting of the Association and Curriculum Development. (ERIC Document Reproduction Service No. ED270863).
- 5 Steven, W. E. (2008). Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut as predicators of job satisfaction. Dissertation Abstracts International – A52/03. (P754).AAC 9119511