

# فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين

د/ أجد محمد محمد درادكة

قسم العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

أ/ ماجد عبدالله عايض السفياني

إدارة التعليم بمحافظة الطائف - المملكة العربية السعودية

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين. والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط درجات تقدير الوكلاء والمعلمين لفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم بمدينة الطائف التي تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، ومسمى الوظيفة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة). وتحديد درجة وجود مضيعات الوقت التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكوّنت عينة الدراسة من (١٨١) وكيلًا و(٣٦١) معلماً وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم بناء استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على محورين؛ الأول يقيس درجة فاعلية إدارة الوقت يتكون من (٣١) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتوجيه والرقابة، والاجتماعات واتخاذ القرار) والثاني يقيس مضيعات الوقت يتكون من (١٤) فقرة. وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن درجة فاعلية إدارة الوقت عالية بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وجاءت جميع مجالاتها (عالية) وتراوحت المتوسطات الحسابية من (٤.٠٠) - (٣.٨٢) وذلك وفق الترتيب التالي: (التوجيه والرقابة، التفويض، الاجتماعات واتخاذ القرار، التنظيم، التخطيط)
- أن درجة وجود مضيعات الوقت متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وكان من أبرزها كثرة الأعمال الورقية، تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني بشكل مستمر.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات فاعلية الوقت بمجالاتها وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي لصالح الوكلاء، وعدد سنوات الخبرة لصالح من عشر سنوات فأكثر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير فاعلية إدارة الوقت تبعاً لمتغير التخصص والمرحلة التعليمية.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الوقت، مضيعات الوقت، مديري المدارس، مدينة الطائف

**مُقَدِّمَةٌ:**

أدوات التواصل الحديثة جعلت من الوقت عنصراً رئيساً في نجاح أداء المنظمات وضمان جودة الأداء.

وترى الأسطل (٢٠٠٩، ١) بأن الوقت في طبيعته مورد نادر يصعب على الكثير من الناس إدارته، فلا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعارته، فقليل من الناس يدرك عظم هذا الوقت، ولقد أقسم الله تعالى - بالوقت تأكيداً لأهميته- فقال تعالى: ﴿ وَالْعَصْرُ \* إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُورٌ \* إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا

أدى التطور التقني وما نجم عنه من أدوات إلى إحداث العديد من التغيرات في مجال إدارة المنظمات على المستوى الإقليمي والعالمي، فغيرت المنظمات من سياسات العمل وأنماط الإدارة وأصبح إيقاع العمل بها أكثر سرعة ودقة بما يتلاءم مع المتغيرات الحادثة في المجتمع المحيط وما يتناسب مع الثورة التقنية التي اختصرت المسافات عبر

بِالْحَقِّ وَتَوَاضَعًا بِالصَّبْرِ ﴿العصر ١-٣﴾. وقال صلى الله عليه وسلم: اغتمت حسماً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك (الحاكم، ١٣٩٨هـ، ٣٤١).

ويشير العميرة (٢٠١٢، ٢٥) إلى أن التقدم والإنجاز يُقاس في هذا العصر بالوقت والجهد الذي بذل في الانجاز، ويحمل الكثير من الدلالات والمعاني وذلك لارتباطه بالإنسان الذي يتفاعل معه، لذلك يُعد من أهم عناصر الإدارة وهو أساس لنجاح العمل الإداري بالمؤسسات التربوية نتيجة لارتباطه بمجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالمتغيرات المعاصرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي من أبرزها الانتعاش المعرفي والتكنولوجي وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصالات غيرت إلى حد بعيد من مفاهيم الوقت، ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في أعمالهم.

ولأهمية الوقت اعتبره البعض من أهم أدوات الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يرى دركر (الرشيد، ٢٠٠٣، ٢) بأن الوقت هو أتمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر.

ويشير الجريسي (٢٠٠٠، ٥٩) بأنه ظهر مصطلح إدارة الوقت في المؤسسات التربوية، بسبب أهمية الوقت نفسه خلال تنفيذ أو القيام بالأعمال الإدارية ووظائف الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية باعتبارها جزء من الإدارة العامة، حيث تتشابه العمليات الإدارية بالإدارة المدرسية والإدارة التعليمية من حيث ضرورة استغلال واستثمار وقت العمل لممارسة عمليات الإدارة التي تشمل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم.

ويشير الهنداوي (٢٠٠٩، ٢٧) بأن الوقت نفسه هو المورد الذي تتحرك فيه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية.

ويرى آل ناجي (٢٠١١، ٢٧) بأن الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بجرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها من خلال توظيف المفاهيم الادارية الحديثة القائمة على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي الذي يساعد الإداري على اتخاذ قرارات رشيدة من شأنها تطوير العملية التعليمية والنهوض بها، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية وهذا بالطبع يعتمد على إدارة مدير المدرسة لوقته في تنفيذ المهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به والوقت الذي يساعد مدير المدرسة على الابداع والابتكار والتطوير.

ويرى الغامدي (٢٠٠٨، ٥) بأن نجاح مدير المدرسة في القيام بالمسؤوليات المنوطة به يتحدد بقدراته ومهاراته في التخطيط الجيد لوقته واستغلاله بالشكل المناسب والفعل فهو بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل جيد، إذ أن الوقت

بالنسبة له أهم مورد متاح، فيجب عليه أن يحسن التعامل معه خلال اليوم الدراسي ويخطط له بشكل علمي مقنن؛ ليتفادى بذلك مشكلة ضياع الوقت التي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعددت أدوار مديري المدارس وتنوعت مجالات ممارساته الإدارية، مما ساهم في تعقيد العمليات الإدارية وإنجاز المهام بالمدارس، ورغم الجهود التي بذلت لإعداد الدليل الإجرائي لعمل مدير المدرسة، الذي يُنظّم بشكل إجرائي عمل المدير، إلا أن عنصر الوقت مُغيب في الاجراءات، فإذا ما تم مطالعة المهام والواجبات والصلاحيات التي منحت لمديري المدارس بأنواعها ومجالاتها الإشرافية والإدارية والفنية والأكاديمية نجد أنه من الصعوبة بمكان القيام بهذه المهام والواجبات على أكمل وجه، إلا إذا ما أحسن استخدام الوقت في إدارة المدرسة، من خلال الاستثمار الأمثل للوقت الذي يُقضيه مدير المدرسة .

وبالرغم من التوسع في الصلاحيات التي منحت لمدير المدرسة والتي وسّعت من صلاحياته بالتفويض للمرؤوسين للحد من الاعمال الكثيرة، وتعيين أكثر من وكيل في المدرسة الواحدة، كمحاولات لتقنين عمل مدير المدرسة، إلا أن طبيعة قضاء الوقت أثناء أداء المهمة تختلف من عمل إلى آخر ومن مدير لآخر، حيث إنه ليس في كل الحالات يستطيع المديرين التحكم في أوقاتهم، إما بسبب عوامل ذاتية أو لمهامهم الكثيرة أو لعوامل مرتبطة بالآخرين. لذلك فإن معيار النجاح لأي مدرسة هو القدرة على إدارة الوقت في تنفيذ عملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتفويض واتخاذ قرار بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وهذا ما يتطلب استغلالاً جيداً وفعالاً لكل الطاقات والإمكانيات المتاحة للمدرسة، ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات بل في مقدمتها.

وربما كشفت بعض الدراسات المحلية والعربية والاجنبية عن نتائج متباينة ومتعددة في فاعلية إدارة الوقت ودرجة وجود مضيعات الوقت السائدة، ففي الدراسات المحلية الحديثة فقد كشفت دراسة أحمد (٢٠٠٥) ودراسة السلمي (٢٠٠٨) ودراسة الغامدي (٢٠٠٨) ودراسة السلمي (٢٠١٤) أن ممارسة إدارة الوقت كانت عالية، وتبين من دراسة الوديناني (٢٠١٣) أن الممارسة الفعلية لإدارة الوقت بالمهام الادارية والاجتماعية كانت متوسطة. وكشفت دراسة العريبي (٢٠٠٢) ودراسة اليحيوي (٢٠١٢) أن درجة إهدار الوقت متوسطة، بينما كشفت دراسة الغزواني (٢٠١٤) أن درجة شيوخ مضيعات الوقت كانت بدرجة عالية.

ويرى الباحثان أن معظم هذه الدراسات التي أجريت كانت من وجه نظر المديرين، مما يتطلب قياس فاعلية إدارة الوقت بعمليات إدارية مُدرّكة من قبل الوكلاء والمعلمين باعتبارهم ملاحظين لكافة الممارسات الادارية التي تحدث بالمدرسة من قبل مديري المدارس.

وتكمن مشكلة الدراسة في تحديد درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين من خلال الأسئلة التالية:

١. ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟
  ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجات تقدير الوكلاء والمعلمين لفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، ومسمى الوظيفة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة)؟
  ٣. ما درجة وجود مضيعات الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟
- أهداف الدراسة:**  
تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والوكلاء من خلال العمليات الإدارية التالية: (التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتوجيه والرقابة، والاجتماعات واتخاذ القرار).
- الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط درجات تقدير الوكلاء والمعلمين لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم بمدينة الطائف التي تُعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، ومسمى الوظيفة، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة).
- تحديد درجة وجود مضيعات الوقت التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تتناولها بالنسبة للإدارة المدرسية الفعالة حيث أن موضوع إدارة الوقت من الموضوعات التي تشكل عصب الإدارة المدرسية، وتشمل كافة العمليات الإدارية من حيث ضرورة استغلال واستثمار وقت العمل لممارسة عمليات الإدارة التي تشمل: التخطيط والتنظيم والتفويض والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى أن سوء استخدام الوقت قد يؤدي إلى آثار سلبية كالاكتئاب النفسي لمدير المدرسة والضغوط النفسية وسوء المخرجات، وبالتالي قد تساهم نتائج هذه الدراسة في المعرفة التراكمية لهذا الموضوع المتعلقة في فاعلية إدارة الوقت، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تنفيذ هذه الدراسة صانعي القرار في وزارة التعليم من خلال تشخيص فاعلية إدارة الوقت وتحديد جوانب القوة والضعف بممارسة العمليات الإدارية المدرسية وفقاً لإدارة الوقت وبالتالي وضع خطط لتنفيذ وتنمية إدارة الوقت في ضوء نتائج الدراسة.

- تُساعد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها على التطوير العمل المدرسي على ممارسة إدارة الوقت الفعالة من خلال ما يتوفر لأداة الدراسة من خصائص سيكومترية للصدق والثبات.
- تُساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية لإعداد المديرين وتدريبهم بمجال إدارة الوقت والتخطيط لإدارة الوقت كوسيلة علاجية.
- يستفيد من نتائج الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية من حيث اطلاعهم على الواقع الفعلي لدرجة تفعيل إدارة الوقت بالعمليات الادارية.

#### مصطلحات الدراسة:

#### يعتمد البحث على المصطلحات الآتية:

#### فاعلية إدارة الوقت:

عزف عبيدات (الأسطل، ٢٠٠٩، ٩) فاعلية إدارة الوقت بأنها جميع النشاطات والفعاليات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية خلال فترة زمنية. ويعرف الباحثان فاعلية إدارة الوقت إجرائياً بأنها 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، وتمثل في استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

#### مضيعات الوقت:

عرفت الأسطل (٢٠٠٩، ١٥٠) مضيعات الوقت بأنها: أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، ويستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو إنه نشاط لا يعطي عائداً بالنسبة للوقت المبذول من أجله. ويعرف الباحثان مضيعات الوقت إجرائياً بأنها كل ما يؤدي إلى إهدار وقت المدير ويمنعه من تحقيق الأهداف بفاعلية، وتمثل في استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

#### حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تركز هذه الدراسة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، وتشمل الأبعاد التالية (التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتوجيه والرقابة، والاجتماعات واتخاذ القرار) ومضيعات الوقت.
- **الحد البشري:** وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.
- **الحد المكاني:** مدينة الطائف.
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ

## الإطار النظري:

### مفهوم إدارة الوقت:

عرف الغزواني (٢٠١٤، ٩) إدارة الوقت بأنها: عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع؛ مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآتية والمستقبلية. ويرى الرايقي (٢٠١٠، ٦) أن إدارة الوقت هي استثمار مدير المدرسة لوقت العمل الرسمي من خلال تنظيمه لأعماله بشكل فعال مستعيناً بالتكنولوجيا الحديثة بما يعود بالفائدة على ذاته ومؤسسته. ويشير دغم (٢٠١٠، ٧) إلى أن إدارة الوقت هي قدرة المدير على تنظيم وقته واستغلاله على الوجه الذي يحقق مهام وظيفته وما يساهم في بلوغ أهداف المدرسة وزيادة إنتاجيتها الكمية والكيفية وكما يشير السلمي (٢٠٠٨، ٨) إلى أن إدارة الوقت هي استثمار مدير المدرسة لوقت العمل الرسمي من خلال تنظيمه بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية، الأمر الذي يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعبئة لذلك. ويعرفها الصوري (٢٠٠٨، ١٠) بأنها: إحدى العمليات التي يستطيع الموظف خلالها القيام بالأعمال والمهام المنوطة به خلال وقت معقول يتلاءم وطبيعة العمل وبشكل فعال مع توفر الدقة في الإنجاز. ويعرف بيتر دراكر (الجريسي، ٢٠٠٠، ٢٤) إدارة الوقت بأن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله وان الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر.

ومن التعريفات السابقة: نلاحظ تعدد الآراء وكثرة التعريفات حول مفهوم إدارة الوقت ولكنها على أي حال تصب في نفس المضمون، وهي القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تلخيص مفهوم إدارة الوقت في الآتي:

- عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة.
- استثمار مدير المدرسة لوقت العمل الرسمي من خلال تنظيمه لأعماله بشكل فعال.
- قدرة المدير على تنظيم وقته واستغلاله على الوجه الذي يحقق مهام وظيفته.
- إحدى العمليات التي يستطيع الموظف خلالها القيام بالأعمال والمهام المنوطة به.

### أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمره ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل

جهد وفي أسرع وقت، وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه.

ويرى الديب (٢٠٠٦، ٣٢) بأن أهداف إدارة الوقت على النحو التالي:

١. توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
٢. توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
٣. الإفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
٤. حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
٥. توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة.

وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات؛ إذ أن أهداف إدارة الوقت كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتبني لدى الفرد القدرة على ذلك.

وذكر شحادة (٢٠٠٥، ١٢٩) أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت في الآتي:

١. التحكم بالحدث: ذلك أن الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري بين فرد وآخر الناتج عن مدى تحكمها بالحدث في إدارة أوقاتها.
٢. دائرتنا التحكم والاهتمام: تكون الأولى فيها أضيق يمكننا فعل شيء حولها، أما الثانية التي تحيط بالأولى فهي خارجة عن نطاق تحكمنا بها وسيطرتنا عليها، ولذا فمن المهم صرف الجهد والطاقة ضمن الدائرة الأولى المعبر عنها.
٣. التحكم بمسيرة الحياة: هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت، وهذا غاية إدارة الوقت، حيث الوقت هو مادة الحياة.
٤. دوامة التحكم بالحدث والثقة بالنفس والإنتاج: التحكم بالحدث خلال الوقت يفضي إلى الثقة بالنفس وكلاهما يؤدي للإنجاز والإنتاج.
٥. تحطيم الشعور بالعجز: من خلال الثقة والإيمان بالقدرات التي وهبها الله لنا، والاستغلال الأمثل لها.

### أهمية إدارة الوقت:

يعد الوقت مقياساً لحياة الإنسان والشعوب، وتقاس حضارة الشعوب بحجم ما أنتجته من إبداعات بشرية خلال وقت معين، كما يعد من مقاييس تقدمها مدى قدرتها على إنجاز تغيير ما خلال فترة زمنية معينة، وما ينطبق على الشعوب والدول ينطبق أيضاً على المنظمات التعليمية ومنها المدرسة، فعامل الوقت والقدرة على حسن إدارته يعكسان مدى نجاح المدرسة إدارة ومنسوبيها الأمر الذي يعكس مدى أهمية الوقت ومدى أهمية إدارته بالمدرسة، ويرى نصر

الله (٢٠٠٥، ٥) أن أهمية الوقت عائدة إلى أنه من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الأسلوب الذي يستخدم فيه كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان .

ويرجع أبو شيخة (٢٠٠٩، ٢٧) ذلك الاهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب منها:

١. زيادة توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.  
٢. تعدد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.  
٣. ارتفاع معدلات التغير السنوية.

٤. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد .

ويرى مصطفى (٢٠٠٥، ١٨٤) من أن إدارة الوقت إحدى القدرات الخمس التي تحقق الفاعلية الإدارية والتي يمكن اكتسابها وتمييزها بالنسبة لمدير المدرسة ليتمكن من مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

ويضيف علوان واحمد (٢٠٠٩، ٦١) أهمية أخرى لإدارة الوقت حيث يرى أن إدارة الوقت الفعالة تنعكس على نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وهي من أهم موارد الإدارة وتعتبر رأس مال حقيقي للفرد والمنظمات إذا ما استخدم هذا الوقت بفعالية، كما أن أهمية الوقت تظهر في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ويجمل عليان (٢٠٠٧، ٣١ - ٣٦) أهمية إدارة الوقت في كونها تساعد على :

١. تحديد جيد وفعال وواضح وسلم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين .

٢. تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.

٣. تعميق وع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة.

٤. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة.

٥. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.  
٦. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الوقت والارتقاء الوظيفي والمهاري.

### العلاقة بين الوقت والإدارة :

ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل، أم الوقت الخاص، ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، والتحليل، والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال مده زمنية محددة، بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

ويشير الغامدي (٢٠٠٨، ٥٨) إلى بعض الأساليب الإدارية التي شكلت جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة

العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتجه المدير في إدارة وقته أثناء العمل يخضع غالباً لسنانه وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري، إذ لا يكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه المدير للأسلوب المناسب لإدارة وقته، وهذا ملاحظ من خلال التجربة الشخصية ومعايشة العمل الإداري المدرسي .

ويرى الغزواني (٢٠١٤، ٢٣) أن العلاقة بين الوقت والإدارة تتضح من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها، حيث يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب، عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.

وقد حدد السلمي (٢٠١٤، ٣٥) القواعد الخمس الكبرى في إدارة الوقت على النحو التالي:

١. تحديد الأهداف والأولويات : التي تعتبر المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساس للعملية التخطيطية، فيها تكون إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب، ومن المهم بالنسبة للأهداف إن تكون واقعية، وواضحة، وجيدة، وممكنة التحقيق، وتمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية الأهم ثم المهم.

٢. تحليل الوقت وتسجيله: على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة

٣. تخطيط الوقت: التخطيط بأنه ذلك الجزء أو الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة، ولذا فيصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها .

٤. تنظيم الوقت: توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة وبذلك يكون التنظيم تالياً للتخطيط بالنسبة لأساسيات إدارة الوقت.

٥. التنفيذ: وهي المحك الفعلي للخطوات السابقة وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانات .

### الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات محلياً وفي عدد من الدول العربية والأجنبية، حيث تم تصنيفها إلى محورين الأول يتعلق

في إدارة الوقت والثاني يتعلق في مضيعات إدارة الوقت. حيث تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

#### ١. الدراسات التي تناولت إدارة الوقت:

أجرت القوطي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تنمية مهارات إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام بمصر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تم بناء استبانة. اسفرت النتائج أن من أبرز المتطلبات صياغة الاهداف وكتابتها وترتيبها وفقاً لأولويات خطورتها والتركيز على الاهداف المصاغة والغايات المحددة وليس على الانشطة التي تمارس باعتبارها الوسيلة. والاطلاع على كل ما هو جديد بالإدارة المدرسية واعداد قائمة يومية للمهام والاهداف اليومية، ووضع حدود قاطعة وفاصلة للوقت ولأداء كل مهمة وإنجاز كل هدف لضمان تحققة.

وأجرى السلمي (٢٠١٤) دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة لإدارة الوقت والضغوط العمل التي قد تُعزى إلى: العمر، وسنوات الخبرة، وحضور دورة تدريبية بالمجال. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات ممارسة إدارة الوقت ودرجات ضغوط العمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. وتبين أن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة إدارة الوقت بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بدرجة عالية وتصدها بُعد التوجيه والمتابعة ثم بُعد التفويض الناجح ثم الاتصال واتخاذ القرار، ثم بُعد التخطيط ثم بُعد التنظيم. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة الوقت وفقاً لمتغير العمر لصالح فئة الاعمار من ٤٠ سنة فأكثر، ووفقاً لمتغير الخبرة، لصالح الذين خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر. وفقاً لمتغير الدورات التدريبية بمجال إدارة الوقت، باستثناء بعدي التفويض والتنظيم، وقد كانت لصالح الذين التحقوا بثلاث دورات فأكثر. وتبين وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) بين درجات ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وبين درجات تقديرهم لضغوط العمل.

وأجرى الوديناني (٢٠١٣) دراسة هدفت التعرف على درجة أهمية إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية في تقدير درجة أهمية إدارة الوقت والممارسة التي تُعزى إلى المؤهل وسنوات الخبرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي حيث تم بناء استبانة. وأسفرت نتائج الدراسة أن أهمية إدارة الوقت بالمجال الإداري والفني بدرجة عالية وكانت ممارسة إدارة الوقت بالمجال الإداري والفني عالية بينما كانت إدارة الوقت بالمجال الشخصي والاجتماعي متوسطة بأهمية عالية. وتبين وجود فروق إحصائية في تقدير أهمية مهارات إدارة الوقت تعزى للخبرة لصالح الأعلى من عشر

سنوات، بينما لا توجد فروق في ممارسة وأهمية إدارة الوقت تعزى للمؤهل العلمي.

وأجرت البحيوي (٢٠١٢) دراسة هدفت الى التعرف على ممارسة إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، من خلال ملاحظة سلوك المديرات أثناء الدوام الرسمي، ومعرفة العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت والاساليب التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية، استخدم المنهج الأثنوجرافيك (الحلقي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الملاحظة النوعية المباشرة. وأسفرت نتائج التحليل النوعي أن أعلى المهام حسب الوقت المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي المهام الادارية ثم الفنية ثم الشخصية ثم المهام المتعلقة بالمتجمع. ومن العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت الاطلاع على البريد الوارد والرد عليه والروتين اليومي وكثرة الاستفسارات وغياب المديرات. وأكثر الاساليب بفاعلية استخداماً الحاسب الآلي وتهيئة مناخ مريح للعمل.

وأجرى أبو ناصر (Abu-Nasser, 2011) دراسة هدفت الى التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية حول أساليب إدارة الوقت، وأظهرت نتائج الدراسة بعض أساليب إدارة الوقت التي كانت مستخدمة من قبل مديري المدارس في عملهم اليومي ابرزها التأكد من قدرة العاملين على تحقيق المهام الموكلة اليهم، والقدرة على التخطيط لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية ومساعدة المعلمين في تطويرهم مهنياً وتشجيع المعلمين ورفع الروح المعنوية والدعم النفسي، وأقلها تقليل الاخطاء غير مقصودة من العاملين.

وأجرى منصور (Mansour, 2011) دراسة هدفت الى التعرف على درجة فعالية إدارة الوقت لدى مديري ومعلمي ثانويات مديريات عمان التعليمية الأولى والثانية. والكشف عن مدى فعالية إدارة الوقت لدى مديري ومعلمي المدارس في مديرتي عمان الأولى والثانية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك علاقتها ببعض المتغيرات الديموقرافية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس مديرتي عمان الأولى والثانية تعزى لمتغيرات التعليم والمساواة بين الجنسين، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخبرة تعزى لصالح ذوي خبرة (١١) عاما فما فوق.

وأجرت الأسطل (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عزة من وجهة نظرهم وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات عزة، وأسفرت نتائج الدراسة انه احتل مجال (المهام الفنية) المرتبة الأولى وبدرجة فاعلية كبيرة ثم مجال المهام الإدارية وبدرجة فاعلية كبيرة ثم مجال المهام الشخصية بدرجة فاعلية متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات عزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المهام الإدارية وذلك لصالح ماجستير فما فوق

بينما لا توجد فروق بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة الفاعلية تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وأجرى السلمي (٢٠٠٨) دراسة استهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري، لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. وكذلك تحديد الفروق الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية طبيعة العمل، والمؤهل العملي سنوات الخبرة، ونوع المدرسة. وتم استخدام المنهج وصفي. وتوصلت الدراسة إلى إن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المدرسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداء الدراسة كانت بدرجة عالية وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري عالية وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري موجبة قوية بنسبة (٠.٧٢) وأنه يوجد فروق إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم لصالح مديري المدارس الثانوية وبين المعلمين والمشرفين والتربويين لصالح المعلمين.

وأجرى الصوري (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عزة، من خلال معرفة تقديرات مديري ومديرات المدارس للأعمال والمهام التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على كيفية إدارة الوقت لديهم، وكذلك تقديم رؤية مقترحة تساهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس. واعتمد الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة التي يقضي مدير ومديرات المدارس، ولا توجد فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وملتغير المرحلة التعليمية. بينما توجد فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها لصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

وأجرى تيلر كيفين (Taylor Kiven, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم وقياس درجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (متوسطة/عالية) وحجم المدرسة وعدد سنوات الخدمة والنوع الاجتماعي وعمر المدير ومستوى درجته العلمية على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، وقد توصلت الدراسة أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي بلغ عدد طلابها (١٠٠٠) طالب فأقل. وأن المديرات يقضين وقتاً أكبر في الإدارة التعليمية من المديرين. كما بينت الدراسة أن ما نسبته (٤٣%) من مديري

المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز تقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وحددت الدراسة المناطق التي يكون بها هدر 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.

وأجرت الحيدري (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين لأساليب إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل الإداري المدرسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى إن مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين يمارسون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة. ولا توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المديرين في المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس وحضور دورات تدريبية وسنوات الخبرة. وإن مستوى ضغوط العمل الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين تتراوح بين متوسطة ومنخفضة ولا توجد فروق إحصائية بمتوسطات استجابات عينة المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل الإداري المدرسي تعزى إلى متغيرات الجنس وحضور دورة تدريبية في إدارة الوقت وسنوات الخبرة. وتبين وجود ارتباط سلبى دال إحصائياً بين أساليب إدارة الوقت وضغوط العمل الإداري المدرسي حيث أنه كلما قلت ممارسة الفرد لأساليب إدارة الوقت زاد مستوى معاناته من ضغوط العمل الإداري المدرسي.

وأجرى هدية (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الوقت من خلال حساب الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في إنجاز المهام المناط بهم، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات ممارسة أسلوب إدارة الوقت لدى مديري المدارس باختلاف المتغيرات: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم، وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المقترحات التي تساعد مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية من وجهة نظرهم، وأسفرت نتائج الدراسة على إن أفراد الدراسة يقضون ما بين (٥-٦) دقيقة في أداء المهام المناط بهم، كما أن متوسط ما يقضيه أفراد الدراسة في أداء المهام المناط بهم ما بين (٣١-٤٥) دقيقة. في حين كانت أعلى المهام استغرافاً لوقت أفراد الدراسة حيث يقضون في أدائها (٤٦-٦٠) دقيقة هي: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، وفي الاجتماعات واللقاءات التربوية، ومتابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، والعناية بالمعلم الجديد وتقييم أدائه، وتطوير قدرات المدير الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة،

وتبين عدم وجود فروق إحصائية بين أفراد الدراسة في أسلوبهم لإدارة وقتهم وبناءً على المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب، وإن كل هذه المهام المناطة بأفراد الدراسة تقع ضمن درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم، مما يشير إلى أن كل هذه المهام عالية الأهمية بالنسبة لعمل مدير المدرسة. وفيما يتعلق بالمهام التي حصلت على رتب متقدمة في قائمة المهام بناءً على أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة هي: الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، ومعالجة مشكلات الطلاب السلوكية، وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، ومتابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، والتعاون مع أولياء الأمور في معالجة مشكلات أبنائهم، واستقبال المشرفين التربويين والتعاون معهم.

وأجرى الشراري (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالسعودية، ومعرفة أثر كل من المؤهل الدراسي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وكذلك الكشف عن معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت المدير من وجهة نظره، وهدفت أيضاً لمعرفة المقترحات والآراء التي يقدمها المدير من أجل إدارة الوقت بشكل جيد. وقد تألفت عينة الدراسة من (٦٧) مديراً. وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين قد صرفوا ٧٠% من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها. ولم تظهر هذه الدراسة أي أثر للمتغيرات المستقلة الحصول على دورة، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة على كيفية إدارة المدير لوقته.

وأجرى العضايلة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى مدراء المدارس ومديراتها في محافظة الكرك، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهام والأعمال المنوطة بهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى مديري المدارس، وقد أظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي، وتوزيع جدول الحصص على المعلمين ومتابعة السجلات دورياً، كما ظهر من خلال عقد الاجتماعات وفق المواعيد المحددة. ولم يظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بعد تخطيط الوقت لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بقية أبعاد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على بعد تفويض السلطة لصالح الأفراد من ذوي الخبرة الإدارية من ٦-١٠ سنوات في حين لم تظهر أي فروق دالة إحصائية على بقية أبعاد الدراسة.

وأجرى هل (Hill, 2003) دراسة هدفت إلى تحديد الطريقة التي يقضي بها مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقتهم في المدارس بناءً على الاختلافات بين هذه المراحل الثلاث، كما هدفت

إلى معرفة الفروق الدالة إحصائياً بين الطريقة التي يقضي بها المديرون أوقاتهم ومتغيرات المرحلة التعليمية، ومجال المدرسة، وجنس المدير، وعرقه. واستخدمت تحليل التباين متعدد المتغيرات لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية. وقد أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية بغض النظر عن الجنس والعرق يعملون أكثر من خمسين ساعة في الأسبوع، وأن مديري المدارس في جميع المراحل بغض النظر عن الجنس والعرق يقضون أساساً نفس الوقت في أكثر المهام. وأجرى هوتشinson (2002, Hutchinson) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الوقت في اليوم الدراسي وقياس الاتجاهات والدوافع والعقبات في مدارس إينوي الثانوية. وقد ركزت هذه الدراسة على إدارة وقت اليوم المدرسي في المدارس الثانوية، مع التركيز على الدوافع التي تدفع مديري المدارس لتغيير أو التفكير في تغيير الطريقة التي يدير بها وقته، والعقبات التي تقف أمام التغيير أو التخطيط للتغيير في ممارسات إدارة الوقت لدى مديري المدارس. وقد كشفت مراجعة أدبيات البحث أن هناك نوعين من طرق إدارة الوقت في المدارس وهما: الجداول الزمنية التقليدية والجداول الزمنية غير التقليدية، ويمكن تقسيم إدارة الوقت غير التقليدية إلى نوعين: الجداول على مدى العام الدراسي، وجداول الوحدات والكتل، وكشفت الأدبيات أن طريقة الجداول على مدى العام الدراسي غير موجودة في ولاية إينوي خارج نظام مدارس شيكاغو. لذلك فإن الشكل البارز لإدارة الوقت غير التقليدي هو جداول الوحدات والكتل، وقد أكدت نتائج الدراسة المسحية التي أرسلت إلى المدارس الثانوية في ولاية إينوي أن أعمال اليوم المدرسي تتم بطريقة جدول الوحدات، وكان هناك عدد من الدوافع التي دفعت مديري المدارس لاستخدام جدول الوحدات، أو الشكل المحدد من تقنية إدارة الوقت غير التقليدية، ولم تكن العقبات التي حدتها الأدبيات ذات أثر كبير في منع التغييرات، وتوصلت هذه الدراسة القائمة على المقارنة السببية إلى أن الأشكال غير التقليدية لإدارة الوقت بدأت تستخدم في مختلف المدارس الثانوية في مقاطعة إينوي، وأن مدراء المدارس لديهم أسباب محددة لاستخدام أو التخطيط لاستخدام تقنية معينة لإدارة الوقت.

وأجرى أبو عاشور والجوارنة (٢٠٠٢) استهدفت التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة أربيد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على إدارة الوقت في العمل الرسمي. جاءت أهم النتائج لتبين أن المديرين في المدارس الأساسية في محافظة أربيد يهتمون اهتماماً بإدارة الوقت. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى إلى متغيرات الجنس والخبر والمؤهل العلمي.

وأجرى عريبات (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن وذلك من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقاً لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يوماً وبيان أثر متغيري المسمى الوظيفي والجنس، وجاءت النتائج بأن الوقت المتاح في الوزارة هو (٩٠٣٠٠) دقيقة سنوياً يهدر منه

الموظفين ٥١.٥% يومياً منه (٣% تأخير صباحي، ٩.٣% عدم انضباط مسائي، ١١% مغادرات خاصة، ٧٦.٧% مضاع أثناء وجود الموظفين داخل الوزارة، وإن أكثر موظفي الوزارة إهداره لوقت الدوام الرسمي هو المستشارون إذا يهدرون ما نسبته (٥٧%) من وقت الدوام الرسم دون القيام بأية مهام وظيفية، وإن مديري وموظفي الأقسام ورؤساء الأقسام يهدرون ما بين (٤٨.٣٦%- ٥١.٦٨%) من وقت الدوام الرسمي مما يؤكد وجود شكل من أشكال الترهل المسلكي والتنظيمي الواضح.

وأجرت جابر (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين والكشف عن دلالة الفروق بإدارة الوقت وفقاً للمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازه الإداري، واستخدمت الاستبانة التي صممت لجميع البيانات والمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى إن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم مما يسبب إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وأن هناك ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت، وإن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث أن المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديرات، ودلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت حيث أنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت، وأن هناك عاملاً تردد لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة فيرجئون ذلك لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات، ويوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازه الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر، ويوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازه الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس .

## ٢. الدراسات التي تناولت مضيعات الوقت:

أجرى الغزواني (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على مضيعات الوقت المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة صيها وكيفية الحد منها، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمشرفين التي تعزى لاختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة والمؤهل والمرحلة التعليمية، وتقديم الحلول المناسبة التي تحد من هذه المضيعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تبين أن درجة شيوع مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط كانت بدرجة عالية والمتعلقة بالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة متوسطة وبالانصال كانت بدرجة عالية وهي غياب نظام للاتصال داخل المدرسة، وكثرة الاجتماعات الروتينية وطول ساعات الاجتماعات على حساب العمل، وباتخاذ القرار كانت بدرجة عالية وهي: غياب المتابعة لعملية تنفيذ القرار والتسويق والتفرد باتخاذ القرار وتبين وجود فروق إحصائية حول مضيعات الوقت المدرسي بمجالين (التخطيط والرقابة) التي تعزى للمؤهل العلمي، لصالح

الدراسات العليا، وفي مضيعات الوقت بمجالات التنظيم والتنسيق والاتصال لصالح الذين خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ <math>\alpha</math>) بين متوسطات تقدير المديرين حول مضيعات الوقت ككل ومجالاتها، تُعزى إلى متغير المرحلة .

وأجرت بشير (٢٠١١) دراسة هدفت التعرف إلى مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وسبل الحد منها، والوقوف على أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، على مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر عينة الدراسة، كما هدفت إلى معرفة بعض الحلول التي تحد منها. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى انه جاء بالمجال الأول " مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٨.٤ %) أي بدرجة كبيرة، ثم جاء المجال الخامس "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٦٦.١ %) أي بدرجة كبيرة، وجاء المجال الثالث " مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٤.٧ % ) أي بدرجة متوسطة، وجاء المجال الرابع " مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٦٣.٣ %) أي بدرجة متوسطة، وجاء المجال الثاني " مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم " في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٦٠.٦%) أي بدرجة متوسطة، وجاء المجال السادس " مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار " في المرتبة السادسة بوزن نسبي (٥٩.٦%) أي بدرجة.

وأجرت فلاته (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، والمتعلقة بشخصية المديرية، والتعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالمهام الإدارية، والتعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالعوامل الفنية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهن ٣٨ مديرة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بشخصية المديرية ؛ المكالمات الشخصية أثناء وقت الدوام، والموافقة على طلبات الآخرين وعدم القدرة على قول لا، وعدم تحديد وقت للإنجاز، وعدم تفويض السلطة، والافتقار للمهارات اللازمة لإدارة الوقت، وأن أهم معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالمهام الإدارية : كثرة الأعباء الملقاة على كاهل المديرية، وعدم وضوح المهام والواجبات الوظيفية للمديرة، والحفظ غير الصحيح للملفات، ونمغوض بعض الصلاحيات الممنوحة للمديرة، والاهتمام بالأمر التنظيمية الشككية على حساب الأساسية، وتوصلت إلى أن أهم معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة والمتعلقة بالعوامل الفنية :

الانشغال بالزيارات الصفية للمعلمات، والإشراف على الأنشطة اللا منهجية.

وأجرى العريني (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وأيضاً بيان أثر بعض المتغيرات على أفراد الدراسة من حيث نظرهم لأهم العوامل التي تؤدي إلى هدر وقت التعلم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد الدراسة وهم عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام. وبينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لكل العوامل من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٢.٠٢) من أصل (٣) درجات ويعني ذلك أن جميع أفراد الدراسة يعتقدون بشكل عام أن العوامل المدرجة في استبانة الدراسة وعددها (٣٧) عاملاً تحدث بالميدان بدرجة عالية، وأن أول هذه العوامل في هدر الوقت هو: (التوقف عن التدرّس قبل وبعد الموعد الرسمي لإجازات الأعياد بسبب غياب عدد كبير من الطلاب) يليه (عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصورة مفاجئة وطويلة).

وأجرت العلي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إدراك مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في محافظة عمان لأهمية إدارة الوقت، وإلى معرفة أهم مضيعات الوقت التي يتعرضون لها من وجهة نظرهم وإلى معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين مدى إدراكهم لأهمية إدارة الوقت. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض البيانات وتحليلها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس ومساعدتهم يدركون أهمية إدارة الوقت، كما يدركون مصادر مضيعاته وكان تفادي العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات هو الأكثر أهمية في مصادر هذه المضيعات، أما الأقل أهمية في مصادر مضيعات الوقت فكان تفويض الصلاحيات للمرؤسين.

وأجرى البابطين (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات استثمار الوقت المدرسي في مجال المعلمين والطلاب التي تواجه مديري مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المعوقات التي تتعلق بالمعلمين وجميع المعوقات التي تتعلق بالطلاب موجودة فعلاً في الميدان التعليمي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام أفراد عينة الدراسة. وبالجملة فقد تراوحت معدلات حدوث هذه المعوقات بين درجة ضعيفة، ودرجة متوسطة. وكذلك تبين عدم وجود فروق إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام في درجة حدوث المعوقات في محوري الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، الخبرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية بين مديري المرحلة الابتدائية، وبين مديري المرحلة الثانوية في المعوقات التي تتعلق بالطلاب، لصالح مديري المرحلة الثانوية.

وأجرى الحجايا (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية تربية الطفيلية

في إدارة الوقت، كما هدفت إلى معرفة أثر المؤهل العلمي والخبرة والجنس في وجود هذه المعوقات. وقد تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مدارس مديرية تربية محافظة الطفيلية بالأردن. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات أن أعلى معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالجانب الشخصي: المكالمات الهاتفية بمتوسط (٣.١٢). ثم الاعتماد على الذاكرة بدلاً من التخطيط للعمل بمتوسط (٣.٠١) ثم ترك الأعمال قبل إنجازها بمتوسط (٣.٠١) ثم عدم تحديد الأولويات بمتوسط (٢.٩٦). كما أظهرت الدراسة أن أعلى معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالجانب التنظيمي: الزيارات المفاجئة دون موعد مسبق بمتوسط (٣.٨٣) ثم كثرة الأعمال المطلوبة بمتوسط (٣.٦٧) ثم كثرة الأعمال الورقية الصادرة والواردة بمتوسط (٣.٦١) ثم كثرة الاجتماعات بمتوسط (٣.٥٧).

وأجرت الشامي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في المدارس العامة للبنات من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات، وتحديد أثر متغير الوظيفة لأفراد العينة في تقدير أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية، وتحديد أثر متغير الخبرة لأفراد العينة في تقدير أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية. وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية بدرجة عالية أبرزها التوقف عن التدريس قبل الموعد الرسمي لإجازة عيد الفطر بسبب غياب عدد كبير من الطالبات وبعد الموعد الرسمي لإجازة عيد الأضحى بسبب غياب عدد كبير من الطالبات.

وأجرى العريني (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها في مدينة الرياض؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد أداة البحث وهي عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لكل العوامل المضيع للوقت من وجهة نظر جميع أفراد عينة البحث بلغ (٢.٤٤) من أصل (٤) درجات؛ ويعني ذلك أن جميع أفراد هذا البحث يعتقدون بشكل عام أن العوامل المدرجة في استبانة الدراسة وعددها (٣٧) عاملاً تحدث بدرجة متوسطة. وبناء على نتائج البحث فإن الباحث أوصى بالتنسيق بين إدارات التعليم والمدارس في نقل المعلمين أو تكليفهم بأعمال خارج المدرسة أثناء العام الدراسي، وضرورة وجود معلمين بدلاً لدى إدارات التعليم لسد العجز المفاجئ بعض المدارس، وتبين من نتائج البحث أن العامل الثاني المسبب لهدر الوقت هو عدم استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب، لذا يوصي الباحث بضرورة التقييم الشامل للنشاط مدرسي واتخاذ الطرق المثلى لتنفيذه بمشاركة مديري المدارس ورواد النشاط والمعلمين والطلاب وأولياء أمورهم، وتقييم عاجل لحصة النشاط في المدارس التي كثر التذمر من وضعها

الراهن من قبل العاملين في الميدان. كما أن من نتائج البحث أن العامل الثالث المسبب لهدر الوقت هو إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام الرسمي.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قد أفاد في فهم موضوع دراسته وأعانه في فكرة تصميم الاستبانة واختيار عينة الدراسة، والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لكل دراسة من خلال تحليل الباحثان لهذه الدراسات، ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت إدارة الوقت يُلاحظ أنها درست إما أساليب إدارة الوقت من خلال العمليات الإدارية ووظائف الإدارة، أو أنها تناولت إدارة الوقت بشكل مباشر وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، ففي دراسة الأسطل (٢٠٠٩) فقد هدفت التعرف على فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عزة من حيث المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس، ودراسة السلمي (٢٠٠٨) استهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري، بالإضافة إلى الكشف عن اثر المتغيرات الديمغرافية مثل الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية، وكذلك دراسة الصوري (٢٠٠٨) التي استهدفت التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس التعليم العام بمحافظة عزة ودراسة أثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، ودراسة تيلر كيفين (Taylor Kiven, 2007) التي استهدفت التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم وقياس درجة تأثير متغيرات المرحلة التعليمية (متوسطة /عالية) وحجم المدرسة وعدد سنوات الخدمة والنوع الاجتماعي وعمر المدير ومستوى درجته العلمية على كيفية إدارتهم لوقتهم، ودراسة هدية (٢٠٠٦) التي استهدفت التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في إنجاز المهام المناط بهم، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية باختلاف المتغيرات: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، والتدريب .

ودراسة الشراري (٢٠٠٤) كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات بالسعودية، ومعرفة اثر كل من المؤهل الدراسي، والحصول على دورة، وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة الوقت، وكذلك الكشف عن معوقات إدارة الوقت ودراسة أبو عاشور والجوارنة (٢٠٠٢) التي استهدفت التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة أربد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على إدارة الوقت في العمل الرسمي، ودراسة جابر (٢٠٠١) التي استهدفت التعرف على وقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين والكشف عن دلالة الفروق بإدارة الوقت وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازهم الإداري .

ففي دراسة القوطي (٢٠١٤) فقد حددت متطلبات تنمية مهارات إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام بمصر عرضت الاساليب الادارية الحديثة في إدارة الوقت، وتحديد مضيعات الوقت وتناولت دراسة السلمي (٢٠١٤) ممارسات مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة، وهدفت دراسة الوديناني (٢٠١٣) التعرف على درجة أهمية إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة اليحيوي (٢٠١٢) التعرف على ممارسة إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة، من خلال ملاحظة سلوك المديرات أثناء الدوام الرسمي.

أما دراسة أبو ناصر (Abu-Nasser, 2011) فقد هدفت التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية حول أساليب إدارة الوقت. وتناولت دراسة منصور (2011, Mansour) فعالية إدارة الوقت لدى مديري ومعلمي ثانويات مديريات عمان التعليمية الأولى والثانية، وفي دراسة حيدري (٢٠٠٦) استهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين لأساليب إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل الإداري المدرسي، وفي دراسة العضايلة (٢٠٠٤) هدفت إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مدراء المدارس ومديراتها في الاردن. وفي دراسة هل (Hill, 2003) اجابت عن سؤال كيف يقضي مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وقتهم. وفي دراسة هوتشيسون (Hutchinson, 2002) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الوقت في اليوم الدراسي وقياس الاتجاهات والدوافع والعقبات في مدارس لينوي الثانوية.

ومن خلال العرض المتقدم للدراسات السابقة التي تناولت مهارات إدارة الوقت نلاحظ أنها استخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة اليحيوي (٢٠١٢) التي استخدمت منهج النوعي الاثنوجرافيك. وكذلك كانت جميع الدراسات إما من وجهة نظر المعلمين أو الوكلاء أو المديرين باستثناء دراسة عريبات والتي كانت من وجهة نظر العاملين بالتربية والتعليم.

أما الدراسات التي تناولت مضيعات الوقت فقد تناولت دراسة الغزواني (٢٠١٤) التعرف على مضيعات الوقت المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة صبيا وكيفية الحد منها، ودراسة بشير (٢٠١١) التعرف إلى مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وسبل الحد منها، وفي دراسة الشامي (٢٠٠٣) فقد هدفت الكشف عن أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في المدارس العامة للبنات من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. وفي دراسة فلانة (٢٠١١) هدفت التعرف على معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة، وفي دراسة العريني (٢٠١٠) التي هدفت إلى تحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام

بمدينة الرياض، ودراسة العلي (٢٠١٠) إلى معرفة مدى إدراك مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في محافظة عمان لأهمية إدارة الوقت، وفي دراسة الباطين (٢٠٠٨) هدفت التعرف على معوقات استثمار الوقت المدرسي في مجالي المعلمين والطلاب التي تواجه مديري مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية .

وفي دراسة الحجايا (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى معرفة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية تربية الطفيلية في إدارة الوقت، وفي دراسة العريني (٢٠٠٢) هدفت التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها في مدينة الرياض.

ويلاحظ أنها تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونها تناولت مضيعات الوقت، وتعددت الفئات المستهدفة في هذه الدراسات، بينما ما يميز هذه الدراسة ما يلي:

١. بالرغم من وجود دراسات مشابهة للدراسة الحالية إلا أنها تجمع بين نظرة كلاً من الوكلاء والمعلمين في قياس درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

٢. معظم الدراسات السابقة تناولت المرحلة الثانوية أو مرحلة تعليمية بعينها بينما تتناول الدراسة الحالية جميع المراحل التعليمية.

٣. معظم الدراسات تناولت مجالات قياس فاعلية إدارة الوقت إلى جوانب ادارية وفنية وشخصية والمجتمع المحلي. بينما تتناول الدراسة الحالية العمليات الادارية المتعلقة في إدارة الوقت مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والاجتماعات واتخاذ القرار.

٤. تجمع الدراسة بين عنصرين من عناصر إدارة الوقت منها ما يتعلق بممارسات إدارة الوقت من خلال عمليات الإدارة التربوية بالإضافة إلى مضيعات إدارة الوقت.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملائمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام في مدينة الطائف، بالمدارس المستقلة الحكومية النهارية والبالغ عددهم (٢٥٠) وكلاً و(٤٤٣٧) معلماً حسب إحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم بالطائف. ويبين جدول (١) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المراحل التعليمية الثلاثة وفقاً للمناطق الجغرافية بمدينة الطائف.

جدول (١) توزع افراد مجتمع الدراسة من وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف

المجموع	الثانوية		المتوسطة		الابتدائية		المكتب		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١٧٩٥	٤١%	٤٤٥	٤٢%	٥١٨	٤٠%	٨٣٢	٤٠%	الشرق	المعلمين
١١٨٤	٢٧%	٢٩٣	٢٧%	٣٣٣	٢٦%	٥٥٨	٢٦%	الغرب	
١٤٥٨	٣٢%	٣٤٩	٣١%	٣٩٤	٣٤%	٧١٥	٣٤%	الحوية	
٤٤٣٧	١٠٠%	١٠٨٧	١٠٠%	١٢٤٥	١٠٠%	٢١٠٥	١٠٠%	المجموع	
١٠٢	٤٨%	٢٩	٣٧%	٢٣	٤٠%	٥٠	٤٠%	الشرق	الوكلاء
٧٤	٢٢%	١٤	٣٨%	٢٤	٢٩%	٣٦	٢٩%	الغرب	
٧٤	٣٠%	١٨	٢٥%	١٦	٣١%	٤٠	٣١%	الحوية	
٢٥٠	١٠٠%	٦١	١٠٠%	٦٣	١٠٠%	١٢٦	١٠٠%	المجموع	

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية من وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام في مدينة الطائف بالمدارس المستقلة الحكومية النهارية والبالغ عددهم (٣٦١) معلماً بنسبة (8.14%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار (١٨١) وكيل بنسبة (72.4%). وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة وهي التخصص، وعدد سنوات الخبرة بالعمل، والمرحلة التعليمية والمسمى الوظيفي. كما تتضح النتائج بجدول (٢)

تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية من وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام في مدينة الطائف بالمدارس المستقلة الحكومية النهارية والبالغ عددهم (٣٦١) معلماً بنسبة

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
التخصص	علوم نظرية (إنسانية وأدبية)	٣١٨	%٥٨.٧
	علوم طبيعية (علمية)	٢٢٤	%٤١.٣
عدد سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	٥٩	%١٠.٩
	من عشر سنوات فأكثر	٤٨٣	%٨٩.١
المسمى الوظيفي	معلم	٣٦١	%٦٦.٦
	وكيل	١٨١	%٣٣.٤
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٢٣٥	%٤٣.٤
	المتوسطة	١٣٢	%٢٤.٤
	الثانوية	١٧٥	%٣٢.٢

وصيغت جميع عبارات المحورين في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة لفاعلية إدارة الوقت أو مضيعاته والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة منخفضة من فاعلية إدارة الوقت أو مضيعاته كما يراها الوكلاء والمعلمين على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت خماسي. حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة فاعلية إدارة الوقت ومضيعاته.

#### صدق أداة الدراسة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبوعلام (٢٠١١، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي للمحاور بحساب معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية بالأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الأول بالاستبانة، ثم صدق الاتساق الداخلي للعبارات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات ودرجة كل محور على حدة، وذلك على النحو التالي:

#### ١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية. قد تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (%٨٠) على أنها تنتمي للمحور الذي تقيسه، وبالتالي تم الإبقاء على (٤٥) عبارة بالاستبانة، نالت نسبة اتفاق (%٨٠) فأكثر بين المحكمين، بالإضافة إلى أنه تم إعادة الصياغة اللغوية والنحوية للعديد من العبارات وفقاً للملاحظات والمقترحات المتعلقة باللغة. وعليه يمكن الاطمئنان على توافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين.

#### أداة جمع البيانات (الاستبانة)

تم بناء استبانة من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة كدراسة القوطي (٢٠١٤) والسلمي (٢٠١٤) والوذيني (٢٠١٣) وكذلك الاستفادة من الدراسات التي تناولت مضيعات الوقت كدراسة الغزواني (٢٠١٤) وبشير (٢٠١١)، بالإضافة إلى مراجعة الأدب النظري، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي بموضوع فاعلية إدارة الوقت بالمدارس في التعليم العام والدراسات التي تناولت مضيعات الوقت بشكل عام، وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** يتعلق بمعلومات عامة عن عينة الدراسة مثل: عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية والتخصص.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على محاور الاستبانة وتشمل مجموعة من العبارات بلغت (٤٥) عبارة تمت صياغتها وتوزيعها على محورين وقد كانت على النحو التالي:

- **المحور الأول: درجة فاعلية إدارة الوقت:** تتكون من (٣١) عبارة. موزعة على خمسة أبعاد وهي:
- **البعد الأول: التخطيط:** تتكون من (٦) عبارات. ذوات الأرقام (٨، ١٢، ١٩، ٢٥، ٢٧، ٣٠) بالاستبانة.
- **البعد الثاني: التنظيم:** تتكون من (٦) عبارات. ذوات الأرقام (١، ٦، ١٥، ١٧، ٢٣، ٢٦) بالاستبانة.
- **البعد الثالث: التفويض:** تتكون من (٦) عبارات. ذوات الأرقام (٣، ٧، ١١، ١٨، ٢٢، ٢٩) بالاستبانة.
- **البعد الرابع: التوجيه والرقابة:** تتكون من (٥) عبارات. ذوات الأرقام (٢، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٨) بالاستبانة.
- **البعد الخامس: الاجتماعات واتخاذ القرار:** تتكون من (٨) عبارات. ذوات الأرقام (٤، ٥، ٩، ١٠، ١٣، ١٤، ٢٤، ٣١) بالاستبانة.
- **المحور الثاني: مضيعات الوقت:** تتكون من (١٤) عبارة. ذوات الأرقام التسلسلية من (١-١٤) بالاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارة محوري الاستبانة، والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط ووكيلاً من خارج عينة الدراسة الأصلي كما تتبين النتائج بجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد/المحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الثاني: مضيعات الوقت				المحور الأول: درجة فاعلية إدارة الوقت									
				التخطيط		التنظيم		التفويض		التوجيه والرقابة		الاجتماعات والقرار	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٥٩	٩	**٠.٦٨	١	**٠.٧١	٤	**٠.٦١	٢	**٠.٦٠	٣	**٠.٦٣	١	**٠.٦٢	٨
**٠.٦٨	١٠	**٠.٧٠	٢	**٠.٧٢	٥	**٠.٥٥	١٦	**٠.٥٩	٧	**٠.٦٥	٦	**٠.٦٥	١٢
**٠.٦٧	١١	**٠.٧٣	٣	**٠.٧٣	٩	**٠.٥٩	٢٠	**٠.٥٨	١١	**٠.٦٣	١٥	**٠.٦١	١٩
**٠.٦٦	١٢	**٠.٥٦	٤	**٠.٦٥	١٠	**٠.٦٢	٢١	**٠.٦٢	١٨	**٠.٦١	١٧	**٠.٧٥	٢٥
**٠.٥٦	١٣	**٠.٧٠	٥	**٠.٧٠	١٣	**٠.٧١	٢٨	**٠.٦٠	٢٢	**٠.٦٦	٢٣	**٠.٧٠	٢٧
**٠.٥٧	١٤	**٠.٦٨	٦	**٠.٧٢	١٤			**٠.٦٣	٢٩	**٠.٥٥	٢٦	**٠.٦٩	٣٠
		**٠.٦٩	٧	**٠.٦٨	٢٤								
		**٠.٧١	٨	**٠.٧٣	٣١								

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ .

٣- صدق البناء (التكوين) للمحور الأول في

الاستبانة:

تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول في الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) معلماً ووكيلاً من خارج عينة الدراسة الأصلية لأغراض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول، كما تتبين النتائج بالجدول (٤)

يتبين من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) قد تراوحت في المحور الأول لجميع الأبعاد فاعلية إدارة الوقت" من (٠.٥٥-٠.٧٥) وتراوحت للمحور الثاني " مضيعات الوقت" من (٠.٥٦ - ٠.٧٣) وجميع المعاملات الارتباطية تدل على اتساق العبارات مع أبعادها أو محورها الذي صُنفت فيه، مما يدل على توافر الصدق الاتساق الداخلي لل فقرات.

جدول (٤) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لفاعلية إدارة الوقت ودرجات كل بعد من ابعاد المحور في الاستبانة

الاجتماعات واتخاذ القرار	التوجيه والرقابة	التفويض	التنظيم	التخطيط	
				-	التخطيط
				**٠.٧٤	التنظيم
		-	**٠.٦٨	**٠.٧١	التفويض
	-	**٠.٨٦	**٠.٩١	**٠.٨١	التوجيه والرقابة
-	**٠.٤٨	**٠.٥٥	**٠.٨١	**٠.٧٤	الاجتماعات واتخاذ القرار
**٠.٩٢	**٠.٨٣	**٠.٧٦	**٠.٨٩	**٠.٩١	فاعلية إدارة الوقت

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

معاملات الارتباطية الداخلية بين الأبعاد (مكونات فاعلية إدارة الوقت) يُلاحظ أنها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات الاستبيان بما يُعرف في (الصدق التقاربي) كونها تقيس عمليات إدارية يعتمد توافرها بتوافر العمليات الأخرى مما يعني تحقق التأكد من صدق البناء لأبعاد المحور الأول.

يتبين من جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول الذي يقيس فاعلية إدارة الوقت وكل بُعد من أبعادها دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الأول بين (٠.٧٦-٠.٩٢) وتعتبر هذه القيم عالية وتدلل على توافر صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة. ومن خلال النظر في قيم

## ثبات أداة الدراسة

زمني اسبوعين وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين للمحاور والابعاد وللدرجة الكلية. وكذلك تم حساب مؤشر ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (Split Half) بتطبيق معادلة سيرمان وبراون، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويبين جدول (٥) نتائج الثبات بالطرق الثلاثة السابقة.

تم تقدير ثبات الاستبانة بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الاصلية، وذلك باستخدام ثلاث طرق وهي ثبات الاستقرار، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلماً ووكيلاً في المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، وقد تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى بفصل

الجدول (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة وفقاً لمحاورها وابعادها بطريقة ثبات إعادة وثبات التجانس الداخلي كرونباخ ألفا والثبات بطريقة التجزئة النصفية سيرمان وبراون (ن=٣٠)

معامل ثبات الفا	معامل الثبات بطريقة الاستقرار	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	عدد العبارات	محاور وابعاد الاستبانة
٠.٨٨	**٠.٧٤	٠.٨٥	٦	التخطيط
٠.٨٩	**٠.٧٢	٠.٨٣	٦	التنظيم
٠.٧٨	**٠.٨١	٠.٨٢	٦	التفويض
٠.٧٩	**٠.٧٨	٠.٧٥	٥	التوجيه والرقابة
٠.٨٧	**٠.٨٥	٠.٨٦	٨	الاجتماعات واتخاذ القرار
٠.٨٥	**٠.٨٣	٠.٨٦	٣١	المحور الاول فاعلية إدارة الوقت
٠.٩٠	**٠.٩١	٠.٩١	١٤	المحور الثاني " مضيعات الوقت
٠.٩٢	**٠.٨١	٠.٨٨	٤٥	الاستبانة ككل

يتبين من الجدول (٥) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون (ثبات الاستقرار) بين كلا التطبيقين جميعها عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت للأبعاد في المحور الأول من (٠.٧٢-٠.٨٥) وللمحور الاول (٠.٨٣) وللمحور الثاني (٠.٩١) وللأستبانة ككل (٠.٨١) مما يدل على وجود ثبات عالي للاستبانة بطريقة الاستقرار. كما يتبين من الجدول أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية (سيرمان وبراون) جميعها مقبولة وتزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٠.٦٠) حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٨٨) وتراوحت لأبعاد الاستبانة بالمحور الأول من (٠.٧٥-٠.٨٦) وللمحور الاول (٠.٨٦) والثاني (٠.٩١) مما يؤكد توفر الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة.

ويتبين من الجدول (٥) أن قيم معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقة تطبيق ألفا كرونباخ للأبعاد بالمحور الاول تراوحت من (٠.٧٨) الى (٠.٨٩) وللمحور الاول (٠.٨٥) وللثاني (٠.٩٠) للاستبانة الكلية (٠.٩٢) مما يؤكد توفر درجة عالية من ثبات تجانس الداخلي للاستبانة. ومن خلال قيم معاملات الثبات للدرجة الكلية ومحاور الاستبانة بطرق تقدير مؤشر الثبات الثلاثة يُمكن الاطمئنان على تمتع الاستبانة بالثبات وتطبيقها على العينة الأساسية.

### متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: وتمثل:
- التخصص: ويشتمل على (التخصصات النظرية / التخصصات العلمية)
- المسمى الوظيفي: وتشمل (المعلم، الوكيل).
- المرحلة التعليمية: وتشمل (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).
- عدد سنوات الخبرة: وتشمل (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).
- المتغير التابع: فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمجالات (التخطيط والتنظيم والتفويض والتوجيه والرقابة والاجتماعات واتخاذ القرارات). ثم مضيعات الوقت.

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف (٤٠٠ معلماً) فكانت الاستبانات الراجعة (٣٧٠) تم استبعاد تسعة منها فكان المتبقي (٣٦١) بينما تم التطبيق

على جميع الوكلاء بالمدارس والبالغ عددهم (٢٥٠) وكلاً فكانت الاستبانة العائدة (٢٠٠) استبانة وقد تم استبعاد (١٩) فكانت الاستبانة المتبقية للوكلاء (١٨١) حيث تم التوضيح والشرح لأفراد عينة الدراسة بضرورة الاهتمام بالاستبانة من حيث الاطلاع على مفرداتها ومن ثم الإجابة عليها بكل موضوعية واستكمال جميع الحقول.

#### المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب التجهة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (محور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من

فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير فاعلية إدارة الوقت ومجالاتها التي تعزى إلى المرحلة التعليمية.

— اختبار T لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجة تقدير فاعلية إدارة الوقت ومجالاتها التي تعزى إلى المسمى والخبرة والتخصص

#### مقياس الحكم:

وللحكم على درجة فاعلية الوقت ومضيعات الوقت كما يُدركها وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام على كَلِّ عبارات الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤ وينقسم المدى على عدد درجات تقدير توافر فاعلية الوقت ومضيعاته الذي يساوي ٥ كان ناتج القسمة = ٠.٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح مقياس الحكم على درجة فاعلية إدارة الوقت كما بالجدول (٦).

جدول (٦) مقياس الحكم على درجة فاعلية إدارة الوقت ووجود المضيعات

المتوسط	درجة فاعلية إدارة الوقت / وجود المضيعات
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	منخفضة جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	عالية
من ٤.٢٠ إلى ٥	عالية جداً

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: نص السؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين بالمجالات التالية (التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتوجيه والرقابة، والاجتماعات واتخاذ القرار)؟

وللإجابة على هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد عبارات الاستبانة التي تقاس فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، وكذلك تمَّ حساب المتوسط الموزون لكل بُعد، ويوضح جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد درجات فاعلية إدارة الوقت والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد فاعلية إدارة الوقت كما يُدرّكها وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً

مجالات فاعلية إدارة الوقت	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة فاعلية إدارة الوقت
التوجيه والرقابة	١	٤.٠٠	٠.٦٣	عالية
التفويض	٢	٣.٩٥	٠.٦١	عالية
الاجتماعات وإدارة الوقت	٣	٣.٩٣	٠.٦٢	عالية
التنظيم	٤	٣.٨٥	٠.٦٢	عالية
التخطيط	٥	٣.٨٢	٠.٦٨	عالية
درجة فاعلية إدارة الوقت الكلية		٣.٩١	٠.٥٨	عالية

وسرعة اتخاذ القرارات التي تنتج عن الاجتماعات. ثم تبعه مجال "التنظيم" بدرجة عالية بالرتبة قبل الاخيرة حيث بلغ متوسطها (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٦٢)، ويعزى سبب ظهور هذا المجال بدرجة فاعلية عالية لأهمية التنظيم المدرسي، بينما جاء برتبة متأخرة كون تفعيل إدارة الوقت ظهرت بالمجالات كالتوجيه والرقابة والتفويض وإدارة الاجتماعات كممارسات أهم من التنظيم، لأهمية الوقت فيها. ثم جاء مجال "التخطيط" بدرجة عالية بالرتبة الاخيرة حيث بلغ متوسطها (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٦٨). ويعزى سبب ظهور هذا المجال بدرجة فاعلية عالية لأهمية التخطيط المدرسي، بينما جاء برتبة أخيرة كون تفعيل مجال التخطيط لا يعتمد بدرجة كبيرة على الوقت الحظي بالتنفيذ، فالخطة يجب أن يعدها مدير المدرسة بوقت طويل قبل تنفيذها، ولكن تظهر أهمية الوقت وإدارته في تنفيذ الخطة ومدى ارتباط الأعمال والممارسات التي تم التخطيط لها بزمن تنفيذها. وهذا يسهل إدارته إذا كانت الخطة مُحكمة وتم بنائها وفقاً للإمكانات الواقعية والقدرات التي تخص المدرسة والعاملين فيها.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٤) والوذيبناني (٢٠١٣) والبيحيوي (٢٠١٢) والأسطل (٢٠٠٩) والسلمي (٢٠٠٨) وحيدري (٢٠٠٦) والعضايلة (٢٠٠٤) وهل (Hill, 2003) وهوتشينسون (Hutchinson, 2002) وأبو عاشور والجوارنة (٢٠٠٢). واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة منصور (Mansour 2011) والصوري (٢٠٠٨) وعربيات (٢٠٠١).

ومن اجل تحديد المؤشرات والمظاهر الدالة على فاعلية إدارة الوقت كما يُدرّكها وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام وفقاً للأبعاد الخمسة التي تظهر فيها مؤشرات فاعلية إدارة الوقت، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد وفيما يلي تفصيلاً لعرض النتائج وفقاً لأبعاد الدراسة كما يلي:

يتبين من جدول (٧) أن المتوسط الكلي لدرجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر وكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٥٨). ويعزى السبب إلى تفاعل المعلمين مع المديرين أثناء العمل، واهتمام مديري المدارس بإدارة الوقت ورعايتهم له، للأهمية البالغة له والتي تكونت لدى مديري المدارس من خلال الخبرات السابقة. وجاء مجال "التوجيه والرقابة" بالرتبة الاولى بدرجة فاعلية عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٠) وكانت قيمة الانحراف المعياري له (٠.٦٣)، ويعزى ذلك تشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، والتنسيق مع الوكيل في عمليات الاشراف على المعلمين، ومتابعة تنفيذ الخطة المدرسية بشكل يومي، والتعديل فيها بما يتلاءم مع الأهداف والظروف، ومقارنة تنفيذ الخطط المدرسية المكتوبة ومدى تنفيذها بالواقع، ومن أجل إحراز التقدم وتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لإنجازها. بينما جاء مجال "التفويض" بالرتبة الثانية حيث ظهرت درجة فاعليتها عالية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦١) وجاءت بالرتبة الثانية، حيث ساعد ذلك الصلاحيات الجديدة لمدير المدرسة والتي وسّعت من الممارسات والمهام التي يُمكن تفويضها للوكيل وللمعلمين، وكثرة الأعباء على مدير المدرسة وتعدد أدواره ومهامه، دفعت إلى حسن إدارة الوقت باستخدام التفويض، لإحراز التقدم في إنجاز المعاملات وتيسير العمل المدرسي.

ثم جاء مجال " إدارة الاجتماعات واتخاذ القرار" بالرتبة الثالثة حيث ظهرت بدرجة فاعلية للوقت عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٦٢). ويعزى ذلك لمشاركة الوكلاء والمعلمين بالاجتماعات وإدراكهم للمهارات التي يتمتع بها مديري المدارس في تنظيم الاجتماعات سواء قبل أو أثناء أو بعد الاجتماعات والقرارات التي تسفر عنها محاضر الاجتماعات، بالإضافة إلى أن نجاح الاجتماعات وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة مدير المدرسة على توظيف مهارات إدارة الوقت في إدارته للاجتماع،

١. البعد الاول: التخطيط.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التخطيط من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
٨	١	يُحدد الأهداف قبل البدء بوضع الخطط المدرسية.	٤.٠٠	٠.٨٨	عالية
١٢	٢	يُخصص وقتاً كافياً لوضع خطة العمل.	٣.٩٢	٠.٩٠	عالية
٣٠	٣	يوزع الوقت حسب الخطة الموضوعية للنشاطات والمهام المختلفة.	٣.٨٣	٠.٨٩	عالية
٢٥	٤	يلتزم بالمواعيد النهائية التي حددها لتحقيق الأهداف.	٣.٧٩	٠.٨٤	عالية
١٩	٥	يُعد قائمة مكتوبة بالمهام الرئيسة كل يوم حسب أولوية كلاً منها.	٣.٧٥	٠.٩٥	عالية
٢٧	٦	يُنجز المهام اليومية في نهاية الدوام الرسمي.	٣.٥٧	١.٠٣	عالية
		درجة فاعلية إدارة الوقت بعد التخطيط	٣.٨٢	٠.٦٨	عالية

كانت الاهداف غير محددة ولا ترتبط بزمن معين، فإن إدارة الوقت في تنفيذ وإعداد الخطة يكون مصيرها الفشل، بالإضافة إلى إدراك الوكلاء والمعلمين للممارسات الادارية بمجال التخطيط المدرسي والذي يقوم على تحديد الاهداف للخطة المدرسية سواء التشغيلية منها، أو الخطط التي يتم المشاركة فيها من قبل الوكلاء والمعلمين لإنجاز بعض المهام المدرسية. بينما جاءت العبارة (٢٧) والتي تنص على " يُنجز المهام اليومية في نهاية الدوام الرسمي" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٧) وبلغت قيمة انحرافها المعياري (١.٠٣)، ويعزى سبب مجيئها بالرتبة الأخيرة كونها أقل المظاهر التي يمكن أن يدرکها المعلم أو الوكيل، حسب إطلاع المعلم على الاعمال اليومية لمدير المدرسة، ومدى علاقته مع مدير المدرسة، ولكنها بشكل عام جاءت بدرجة فاعلية عالية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القوطي (٢٠١٤) و السلمي (٢٠١٤) وأبو ناصر (Abu-Nasser,2011).

٢- البعد الثاني: التنظيم

يتضح من جدول (٨) أن درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التخطيط، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على مظاهر فاعلية إدارة الوقت بمجال التخطيط، فقد جاءت جميعها بدرجة فاعلية عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٧-٤.٠٠) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (١.٠٣-٠.٨٤) وتدل على اتفاق معلمي المدارس والوكلاء في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت فيها.

وجاءت العبارة رقم (٨) بالرتبة الأولى والتي نصت على " يُحدد الأهداف قبل البدء بوضع الخطط المدرسية." حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد الأهداف في العملية التخطيطية، فكما كانت الاهداف محددة وواضحة كلما أمكن تنفيذ الخطة في زمانها ووقتها المعد، بينما إذا

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التنظيم من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
١٥	١	يستخدم أنظمة لحفظ الأوراق في الملفات الإدارية.	٤.١٥	٠.٨٨	عالية
٦	٢	يحافظ على مكتبه مرتباً في جميع الأوقات.	٤.١١	٠.٩٤	عالية
٢٣	٣	يقلل الأعمال الروتينية قدر الإمكان.	٣.٧٨	١.٠٠	عالية
١٧	٤	يضع قوائم تذكيرية بما لم يستطع إنجازها من أعمال.	٣.٧٨	٠.٨٩	عالية

عالية	١.٠٣	٣.٦٩	يبدأ العمل بتفقد المفكرة اليومية لتحديد المهام المراد إنجازها.	٥	١
عالية	٠.٨٨	٣.٥٢	يُنجز الأعمال المتشابهة دفعة واحدة.	٦	٢٦
عالية	٠.٦٢	٣.٨٥	درجة فاعلية إدارة الوقت بعد التنظيم		

المدرسة، ولكن يُفسّر سبب ظهورها بدرجة فاعلية عالية من حيث إدارة الوقت، كون الممارسات الإدارية في الإدارة المدرسية تتعدد بتعدد المهام والواجبات والصلاحيات الموكلة لمدير المدرسة، فإذا ما تم تصنيف تلك الأعمال والمهام إلى مجموعات جزئية يستطيع مدير المدرسة التعامل معها دفعة واحدة، منعاً من هدر الوقت وتكرار الإجراءات الإدارية وضمان سرعة إنجاز تلك المهام كأن يقوم مدير المدرسة في تخصيص يوم محدد من أيام الأسبوع وبزمن محدد، لجمع تحاضير المعلمين أصحاب المنهج الواحد ويقوم بتابعها.

ومن الجدير بالملاحظة أن العبارة رقم (٢٣) التي نصت على " يقلل الأعمال الروتينية قدر الإمكان" وعبارة رقم (١) التي نصت على " يبدأ العمل بتفقد المفكرة اليومية لتحديد المهام المراد إنجازها" كانت انحرافاتها المعيارية على التوالي (١.٠٣، ١.٠٠) تدل على اختلاف التقديرات فيها، ويعزى سبب ذلك كونها أقل المظاهر التي يمكن ملاحظتها من المعلم أو الوكيل، وتعود إلى قدرة المعلم أو الوكيل على ملاحظة السلوك الإداري الممارس المتعلق بتنفيذ الأعمال اليومية، واختلاف وجهات النظر في اعتبار هذه الأعمال أساسية وجزء رئيس من عمل المدير، أو اعتبارها روتين يمكن الاستغناء عنه، وكذلك العبارة التي تتعلق في استخدام المفكرة اليومية قد لا تكون مُدركة من قبل المستجيبين كونها مهارات شخصية يعتمد ظهورها على الممارسات الذاتية لتنظيم الوقت المتعلقة بالخصائص الشخصية لمدير المدرسة وقدرته على تذكر الأعمال والمهام التي تم أو سيتم إنجازها. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٤) التي كشفت عن ممارسة عالية في بعد التنظيم.

### ٣- البعد الثالث: التفويض

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التفويض من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
١١	١	يختار الأشخاص المناسبين للقيام بالأعمال كلاً حسب اختصاصه	٤.٠٦	٠.٩٠	عالية
٢٩	٢	يوزع الأعمال المفوضة حسب المهام الوظيفية لمن يفوضهم.	٤.٠٥	٠.٩١	عالية
٢٢	٣	يُقدّم إرشادات واضحة للمعلمين عند إسناد الأعمال إليهم	٤.٠٠	٠.٩٢	عالية
٧	٤	يُحدد الأعمال التي يمكن تفويضها للآخرين بعد مراجعة الخطة	٣.٨٨	٠.٨٧	عالية
٣	٥	يُتابع سير العمل بصورة عامة دون الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة	٣.٨٨	٠.٩٢	عالية
١٨	٦	يُضمّن الأعمال التي يفوضها للآخرين في الخطة اليومية.	٣.٨١	٠.٨٨	عالية
		درجة فاعلية إدارة الوقت بعد التفويض	٣.٩٥	٠.٦١	عالية

يتضح من جدول (٩) أن درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التنظيم، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على مظاهر فاعلية إدارة الوقت بمجال التنظيم، فقد جاءت جميعها بدرجة فاعلية لإدارة الوقت عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٢-٤.١٥) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (٠.٨٨-١.٠٣)، تدل بمعظمها على اتفاق معلمي المدارس والوكلاء في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت فيها.

وجاءت العبارة رقم (١٥) بالرتبة الأولى والتي نصت على " يستخدم أنظمة لحفظ الأوراق في الملفات الإدارية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) تدل على اتفاق المستجيبين في تقدير درجة فاعليتها في إدارة الوقت، ويعزى ذلك إلى إدراك معلمي المدارس والوكلاء للممارسات المكتنية التي يقوم بها مدير المدرسة من حيث استخدامه لأنظمة حفظ الأوراق في الملفات الإدارية، من خلال المراجعات الإدارية والتعاملات اليومية التي يُدركها المعلم أو الوكيل بحكم علاقته الوظيفية مع مدير المدرسة، وأيضاً لاهتمام المدير في أرشفة المعاملات الواردة والصادرة إلى المدرسة، لتسهيل عملية الوصول إليها وقت الحاجة لها.

بينما جاءت العبارة (٢٦) والتي نصت على " يُنجز الأعمال المتشابهة دفعة واحدة." بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٢) وبلغت قيمة انحرافها المعيارية (٠.٨٨)، ويعزى سبب مجيئها بالرتبة الأخيرة كونها أقل المظاهر التي يمكن أن يُدركها المعلم أو الوكيل، حسب إطلاع المعلم على الأعمال اليومية لمدير

بتحويلها للمعلمين حسب الاختصاص، فمثلاً عندما ترد المعاملات والتعاميم من إدارة التعليم المتعلقة بالسلامة والصحة المدرسية يقوم بتحويلها للجهات ذات العلاقة كوحدة الارشاد المدرسي أو معلمي العلوم كلاً حسب ما يعتقد مدير المدرسة من إسهاماتهم في تنفيذها. بينما جاءت العبارة (١٨) والتي تنص على " يُضَمَّن الأعمال التي يُفوضها للآخرين في الخطة اليومية." بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨١) وبلغت قيمة انحرافها المعياري (٠.٨٨) تدل على اتفاق تقديريها بين المستجيبين من الوكلاء والمعلمين. ويعزى سبب مجيئها بالرتبة الأخيرة كونها أقل المظاهر التي يمكن أن يُدركها المعلم أو الوكيل، وتعتمد على قدرة مدير المدرسة في توثيقه للممارسات الادارية من حيث القدرة على أرشفة التعاميم والمعاملات المحوَّلة للمعلمين وحسب الصلاحية التي يقوم بتفويضها للعاملين معه. واتفقت مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٤) التي كشفت عن درجة عالية التفويض الناجح.

#### ٤- البعد الرابع: التوجيه والرقابة

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التوجيه والرقابة من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
١٦	١	يُشجّع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	٤.٢٨	٠.٨٧	عالية جداً
٢٨	٢	يُنسّق مع الوكيل عمليات الإشراف على المعلمين	٤.١٦	٠.٩١	عالية
٢	٣	يُتابع تنفيذ الخطة المدرسية بشكل يومي	٣.٩٠	٠.٩٥	عالية
٢٠	٤	يعدل الخطة بما يتلاءم مع الأهداف والظروف	٣.٨٢	٠.٨٤	عالية
٢١	٥	يُقارن بين الخطط المدرسية المكتوبة ومدى تنفيذها بالواقع	٣.٨١	٠.٨٧	عالية
		درجة فاعلية إدارة الوقت بعد التوجيه والرقابة	٤.٠٠	٠.٦٣	عالية

تدل على اتفاق معلمي المدارس والوكلاء في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت بمجال التوجيه والرقابة. وجاءت العبارة رقم (٢٨) بالرتبة الأولى والتي نصت على " يُنسّق مع الوكيل عمليات الإشراف على المعلمين " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٦) بانحراف معياري بلغ (٠.٩١) تدل على اتفاق المستجيبين في تقدير درجة فاعليتها في إدارة الوقت، ويعزى ذلك إلى إدراك معلمي المدارس والوكلاء للممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة للتنسيق بمتابعة الشؤون الفنية بالمدرسة ومتابعة المعلمين باعتباره مشرفاً مقيماً. بينما جاءت العبارة (٢١) والتي تنص على " يُقارن بين الخطط المدرسية المكتوبة ومدى تنفيذها بالواقع." بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٧) ويعزى سبب ظهورها بالدرجة المتأخرة بسبب تدني الاهتمام بها مقارنة بالممارسات التي سبقتها بمجال التوجيه والرقابة، وعلى أي حال فقد كانت ممارسة بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى متابعة مدير المدرسة للمعلمين أو فريق العمل أثناء إشرافه على سير العمل يتطلب منه مراجعة ما تم التخطيط له بالمدرسة مع

يتضح من جدول (١٠) أن درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التفويض، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٦١) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت بعد التفويض، وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على مظاهر فاعلية إدارة الوقت بمجال التفويض، فقد جاءت جميعها بدرجة فاعلية لإدارة الوقت عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٠٦-٣.٨١) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠.٨٧-٠.٩٢)، تدل بمعظمها على اتفاق معلمي المدارس والوكلاء في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت بمجال التفويض. وجاءت العبارة رقم (١١) بالرتبة الأولى والتي نصت على " يختار الاشخاص المناسبين للقيام بالأعمال كلاً حسب اختصاصه " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٦) بانحراف معياري بلغ (٠.٩٠)، ويعزى ذلك إلى إدراك معلمي المدارس والوكلاء للممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في تحويل المعاملات التي ترد له من إدارة التعليم، أو الممارسات الإدارية

يتضح من جدول (١١) أن درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال التوجيه والرقابة، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٤.٠٠) وبانحراف معياري (٠.٦٣). وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على مظاهر فاعلية إدارة الوقت بمجال التوجيه والرقابة، فقد جاءت جميعها بدرجة فاعلية لإدارة الوقت عالية، باستثناء عبارة رقم (١٦) التي نصت على " يُشجّع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد " حيث ظهرت بدرجة عالية جداً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٨) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، ويعزى سبب ذلك إلى التطور الذي حدث على الإدارة المدرسية من خلال فرق العمل والاهتمام بالرؤية المشتركة والتركيز عليها، لذلك جاء تفعيل الوقت المتعلقة بها بدرجة فاعلية عالية جداً لأهميتها بالعمل الاداري المدرسي. بينما تراوحت متوسطاتها الحسابية للعبارات الاخرى والتي ظهرت بدرجة عالية بين (٤.١٦-٣.٨١) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠.٨٤-٠.٩٥)،

التوقيت الزمني لمعرفة ما تم تحقيقه عبر اللجان وفرق العمل، وما لم يتم إنهائه بعد. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة

السلمي (٢٠١٤) التي كشفت عن ممارسة عالية في بُعد توجيه والمتابعة.

#### ٥-البعد الخامس: الاجتماعات واتخاذ القرارات

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال الاجتماعات واتخاذ القرارات من وجهة نظر الكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
٥	١	يُجهز جدول الأعمال قبل موعد الاجتماع.	٤.١٢	٠.٨٧	عالية
١٣	٢	يُدرج الموضوعات العاجلة في ما يُستجد من أعمال.	٤.٠٣	٠.٨٥	عالية
١٤	٣	يُراعي الأولويات عند اتخاذ القرارات المدرسية	٤.٠١	٠.٨٨	عالية
١٠	٤	يحرص على متابعة تنفيذ القرارات.	٣.٩٩	٠.٨٩	عالية
٢٤	٥	يقوم بتنفيذ القرارات فوراً بعد اتخاذها.	٣.٩٥	٠.٧٩	عالية
٤	٦	يتمتع ببنود جدول أعمال الاجتماعات	٣.٨٦	٠.٨٩	عالية
٣١	٧	يوفر المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار إداري	٣.٨٢	٠.٩٣	عالية
٩	٨	يُحدد وقتاً لكل متحدث أثناء الاجتماع	٣.٥٩	١.٠٧	عالية
		درجة فاعلية إدارة الوقت بعد الاجتماعات واتخاذ القرارات	٣.٩٣	٠.٦٢	عالية

(٣.٥٩) بانحراف معياري بلغ (١.٠٧) تدل على اختلاف تقديرات المستجيبين لاختلاف الانحياز القيادية لدى كل مدرسة واختلاف الطريقة التي يُدير بها مدير المدرسة الاجتماعات. ويعتمد على مدى تحقق هذه الممارسة طبيعة النمط الديمقراطي السائد. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٤) التي كشفت عن ممارسة عالية في الاتصال واتخاذ القرار.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: نص السؤال الثاني على هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول فاعلية إدارة الوقت السائدة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (التخصص، والمسعى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم التحقق من شرطي التوزيع الطبيعي وتجانس البيانات، لاستخدام الإحصاء المعلمي، فتم استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين (Independent sample T test) وذلك للكشف عن دلالة الفروق في تقدير متوسطات درجات فاعلية إدارة الوقت السائدة من وجهة نظر المعلمين بمجالها من وجهة نظر معلمي المدارس بالتعليم العام تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة والتخصص. بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) بمجالها من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى إلى المرحلة التعليمية. وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفروق في تقدير متوسطات درجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر معلمي المدارس بمجالها وفقاً لمتغير التخصص:

يتضح من جدول (١٢) أن درجة فاعلية إدارة الوقت بمجال إدارة الاجتماعات واتخاذ القرار، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٦٢) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت بعد الاجتماعات واتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل عبارة من العبارات الدالة على مظاهر فاعلية إدارة الوقت بمجال الاجتماعات واتخاذ القرار، فقد جاءت جميعها بدرجة فاعلية لإدارة الوقت عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٥٩-٤.١٢) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (٠.٨٥-١.٠٧)، تدل على اتفاق معلمي المدارس والكلاء في تقديرهم لفاعلية إدارة الوقت بمجال الاجتماعات واتخاذ القرار.

وجاءت العبارة رقم (٥) بالرتبة الأولى والتي نصت على " يُجهز جدول الأعمال قبل موعد الاجتماع." حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١٢) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٧) تدل على اتفاق المستجيبين في تقدير درجة فاعليتها في إدارة الوقت، ويعزى سبب ذلك إلى إدراك معلمي المدارس والكلاء لهذه الممارسة بحكم مشاركتهم في الاجتماعات والتنضير لها، حيث يتم إخبار المعلمين بالموضوعات التي سوف يتم تناولها بالاجتماع بوقت كافي، ومن خلال تحديد أبرز الموضوعات التي يهدف الاجتماع إلى تناولها وتحقيقها. بينما جاءت العبارة (٩) والتي نصت على " يُحدد وقتاً لكل متحدث أثناء الاجتماع." بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات فاعلية إدارة الوقت وفقاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	مجالات فاعلية إدارة الوقت
٠.٩٢ غير دالة	٠.٠٩	٥٤٠	٠.٦٥	٣.٨١	نظري	التخطيط
			٠.٧٠	٣.٨١	علمي	
٠.٨٦ غير دالة	٠.١٧	٥٤٠	٠.٦٢	٣.٨٤	نظري	التنظيم
			٠.٦١	٣.٨٥	علمي	
٠.٨٣ غير دالة	٠.٢٠	٥٤٠	٠.٦٢	٣.٩٥	نظري	التفويض
			٠.٥٩	٣.٩٤	علمي	
٠.٧٣ غير دالة	٠.٣٣	٥٤٠	٠.٦١	٤.٠٠	نظري	التوجيه والرقابة
			٠.٦٥	٣.٩٨	علمي	
٠.٧٨ غير دالة	٠.٢٧	٥٤٠	٠.٦٣	٣.٩٣	نظري	الاجتماعات واتخاذ القرار
			٠.٦١	٣.٩١	علمي	
٠.٩٠ غير دالة	٠.١١	٥٤٠	٠.٥٨	٣.٩٠	نظري	الدرجة الكلية للمحور
			٠.٥٨	٣.٩٠	علمي	

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير توافر فاعلية إدارة الوقت تُعزى للتخصص حيث تراوحت قيمة اختبار ت (٠.٠٩ إلى ٠.٣٣) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين بأبعاد فاعلية إدارة الوقت (التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتوجيه والرقابة، والاجتماعات واتخاذ القرار) تعزى لاختلاف التخصص. ويعزى سبب ذلك لتماثل إدراك الوكلاء والمعلمين وتشابه الظروف والممارسات الادارية المدرسية بغض النظر عن التخصص.

ثانياً: الفروق في تقدير متوسطات درجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر معلمي المدارس بمجالاتها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يُظهِر الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين وفقاً لمتغير التخصص (نظري/علمي) حيث بلغت قيمة اختبار ت للدرجة الكلية (٠.١١) ومستوى الدلالة الاحصائية للفروق كانت (٠.٩٠) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير فاعلية الوقت تُعزى للتخصص؛ ويعزى سبب ذلك الى تماثل المظاهر والمؤشرات الدالة على فاعلية إدارة الوقت لدى الوكلاء والمعلمين بغض النظر عن تخصصاتهم بحكم المشاهدات اليومية التي يدركوها اثناء العمل المدرسي وملاحظتهم بالفعل لها دون الاعتبار لتخصصاتهم. وكما يُظهِر الجدول أنه لا توجد

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات فاعلية إدارة الوقت وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	مجالات فاعلية إدارة الوقت
٠.٠٤ دالة	١.٩٩	٥٤٠	٠.٦٢	٣.٨٩	وكيل	التخطيط
			٠.٧٠	٣.٧٧	معلم	
٠.٠٣ دالة	٢.١٠	٥٤٠	٠.٥٦	٣.٩٢	وكيل	التنظيم
			٠.٦٥	٣.٨٠	معلم	
٠.٠٠٩ دالة	٢.٦٢	٥٤٠	٠.٥٤	٤.٠٤	وكيل	التفويض

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	مجالات فاعلية إدارة الوقت
			٠.٦٣	٣.٩٠	معلم	
دالة ٠.٠٠٢	٣.١٥	٥٤٠	٠.٥٩	٤.١١	وكيل	التوجيه والرقابة
			٠.٦٣	٣.٩٤	معلم	
دالة ٠.٠٠٣	٢.٩٤	٥٤٠	٠.٥٦	٤.٠٣	وكيل	الاجتماعات واتخاذ القرار
			٠.٦٤	٣.٨٦	معلم	
دالة ٠.٠٠٦	٢.٧٨	٥٤٠	٠.٥٢	٤.٠٠	وكيل	الدرجة الكلية للمحور
			٠.٦٠	٣.٨٥	معلم	

غياب المدير، وعنصر مشارك للمدير في تنفيذ وممارسة العمليات الإدارية أكثر من المعلمين. وكما يُظهر الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير توافر أبعاد فاعلية إدارة الوقت تُعزى للمسمى الوظيفي حيث تراوحت قيمة اختبارات ( $1.99$  إلى  $2.62$ ) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة ( $0.05$ ) مما يعني وجود فروق في تقدير درجة توافر فاعلية إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التفويض، التوجيه والرقابة، الاجتماعات واتخاذ القرار) تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح الوكلاء.

ثالثاً: الفروق في تقدير متوسطات درجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بمجالاتها وفقاً لمتغير الخبرة

يُظهر الجدول (١٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير/وكيل) حيث بلغت قيمة اختبارات للدرجة الكلية ( $2.78$ ) ومستوى الدلالة الاحصائية للفروق كانت ( $0.006$ ) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $0.05$ ) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير فاعلية الوقت تُعزى للمسمى الوظيفي؛ لصالح الوكلاء حيث بلغ متوسط تقديرهم لدرجة فاعلية إدارة الوقت ( $4$ ) مقابل متوسط تقدير المعلمين ( $3.85$ ) ويعزى سبب ذلك إلى أن الوكلاء بحكم تعاملهم المباشر مع مدير المدرسة وكونهم جزء من الإدارة المدرسية فهم مُدرِّكين أكثر للممارسات الإدارية والمظاهر الدالة على فاعلية إدارة الوقت، فوكيل المدرسة هو مدير المدرسة في حال

جدول (١٥) نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات فاعلية إدارة الوقت وفقاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	مجالات فاعلية إدارة الوقت
دالة ٠.٠٠٩	٢.٦٠	٥٤٠	٠.٦٨	٤.٠٣	من ١٠ سنوات فأكثر	التخطيط
			٠.٦٧	٣.٧٨	أقل من ١٠ سنوات	
دالة ٠.٠٠١	٣.٢٦	٥٤٠	٠.٦٣	٤.٠٩	من ١٠ سنوات فأكثر	التنظيم
			٠.٦١	٣.٨١	أقل من ١٠ سنوات	
دالة ٠.٠٠٣	٣.٠٠	٥٤٠	٠.٦٣	٤.١٧	من ١٠ سنوات فأكثر	التفويض
			٠.٦٠	٣.٩٢	أقل من ١٠ سنوات	
دالة ٠.٠٠١	٣.٢٧	٥٤٠	٠.٦١	٤.٢٥	من ١٠ سنوات فأكثر	التوجيه والرقابة
			٠.٦٢	٣.٩٦	أقل من ١٠ سنوات	
دالة ٠.٠٠٣	٢.٩٥	٥٤٠	٠.٦١	٤.١٥	من ١٠ سنوات فأكثر	الاجتماعات واتخاذ القرار
			٠.٦٢	٣.٨٩	أقل من ١٠ سنوات	

مجال فاعلية إدارة الوقت	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمحور	من ١٠ سنوات فأكثر	٤.١٣	٠.٥٧	٥٤٠	٣.٢٦	٠.٠٠١ دالة
	أقل من ١٠ سنوات	٣.٨٧	٠.٥٧			

الممارسات الإدارية بمجال فاعلية إدارة الوقت من خلال الممارسات الإدارية التي تكونت في ذخيرتهم المعرفية عبر السنوات الطويلة وزادت درجة ألفتهم لها. وكما يُظهِر الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير توافر أبعاد فاعلية إدارة الوقت تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم اختبارات (٢.٦٠ إلى ٣.٢٧) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني وجود فروق في تقدير درجة توافر فاعلية إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التفويض، التوجيه والرقابة، الاجتماعات واتخاذ القرار) تعزى لاختلاف سنوات الخبرة لصالح من عشر سنوات فأعلى. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١٤) والوديناني (٢٠١٣) وسالم (٢٠١١) ومنصور (2011, Mansour)، وجابر (٢٠٠١)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الأسطل (٢٠٠٩)، والصوري (٢٠٠٨) وحيدري (٢٠٠٦)، وهدي (٢٠٠٦)، والشراي (٢٠٠٤)، وأبو عاشور والحجارية (٢٠٠٢).

رابعاً: الفروق في تقدير متوسطات درجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر معلمي المدارس بمجالاتها وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

يُظهِر الجدول (١٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات / من ١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت قيمة اختبارات للدرجة الكلية (٣.٢٦) ومستوى الدلالة الاحصائية للفروق كانت (٠.٠٠١) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير فاعلية الوقت تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة؛ لصالح الوكلاء والمعلمين الذين تزيد خبرتهم عن عشر سنوات حيث بلغ متوسط تقديرهم لدرجة فاعلية إدارة الوقت (٤.١٣) مقابل متوسط تقدير الوكلاء والمعلمين الذين تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات (٣.٨٧) ويعزى سبب ذلك الى أن الوكلاء والمعلمين الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات عادة ما تكون صلتهم بالإدارة المدرسية أقوى وثمكتهم من إدراك الواقع الفعلي لفاعلية إدارة الوقت وبالتالي تقديرهم كان أعلى بحكم معرفتهم وإدراكهم للممارسات الإدارية المتعلقة بفاعلية إدارة الوقت والتي ترتبط بالخصائص الشخصية لمدير المدرسة، على عكس حديثي الخبرة، بالإضافة إلى أن الخبرة الطويلة بالعمل تساهم في إدراك

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين حسب المرحلة التعليمية

مجال فاعلية إدارة الوقت	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	ابتدائي	٣.٨٢	٠.٦٢
	متوسط	٣.٨٠	٠.٧٧
	ثانوي	٣.٨١	٠.٦٧
التنظيم	ابتدائي	٣.٨٤	٠.٥٩
	متوسط	٣.٨٠	٠.٦٩
	ثانوي	٣.٨٧	٠.٦٠
التفويض	ابتدائي	٣.٩٨	٠.٥٧
	متوسط	٣.٩٢	٠.٦٦
	ثانوي	٣.٩٢	٠.٦٢
التوجيه والرقابة	ابتدائي	٤.٠١	٠.٥٧
	متوسط	٣.٩٥	٠.٦٨
	ثانوي	٤.٠١	٠.٦٥
الاجتماعات واتخاذ	ابتدائي	٣.٩٣	٠.٥٨

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرحلة التعليمية	مجالات فاعلية إدارة الوقت
٠.٦٤	٣.٩٢	متوسط	القرار
٠.٦٥	٣.٩١	ثانوي	
٠.٥٣	٣.٩١	ابتدائي	الدرجة الكلية للمحور
٠.٦٤	٣.٨٨	متوسط	
٠.٥٩	٣.٩٠	ثانوي	

يلاحظ من الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية إدارة الوقت وللدرجة الكلية من وجهة نظر معلمي المدارس بالتعليم العام بين المراحل التعليمية الثلاثة ولمعرفة جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقدير وكلاء ومعلمي المدارس لفاعلية إدارة الوقت بأبعادها وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصار التباين	مجالات فاعلية إدارة الوقت
٠.٩٥ غير دالة	٠.٠٤	٠.٠٢	٢	٠.٠٤	بين المجموعات	التخطيط
		٠.٤٦	٥٣٩	٢٤٨.٦	داخل المجموعات	
			٥٤١	٢٤٨.٦	المجموع الكلي	
٠.٦٣ غير دالة	٠.٤٥	٠.١٧	٢	٠.٣٥	بين المجموعات	التنظيم
		٠.٣٩	٥٣٩	٢١٠.٥	داخل المجموعات	
			٥٤١	٢١٠.٩	المجموع الكلي	
٠.٥٠ غير دالة	٠.٦٨	٠.٢٥	٢	٠.٥١	بين المجموعات	التفويض
		٠.٣٧	٥٣٩	٢٠٣.٤	داخل المجموعات	
			٥٤١	٢٠٣.٩	المجموع الكلي	
٠.٦٣ غير دالة	٠.٤٥	٠.١٨	٢	٠.٣٦١	بين المجموعات	التوجيه والرقابة
		٠.٣٩	٥٣٩	٢١٣.٤	داخل المجموعات	
			٥٤١	٢١٣.٨	المجموع الكلي	
٠.٩٢ غير دالة	٠.٠٧	٠.٠٣	٢	٠.٠٦	بين المجموعات	الاجتماعات واتخاذ القرار
		٠.٣٩	٥٣٩	٢١٠.٨	داخل المجموعات	
			٥٤١	٢١٠.٩	المجموع الكلي	
٠.٨٥ غير دالة	٠.١٥	٠.٠٥	٢	٠.١٠٤	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمحور
		٠.٣٤	٥٣٩	١٨٣.٦	داخل المجموعات	
			٥٤١	١٨٣.٧	المجموع الكلي	

نظر الوكلاء والمعلمين وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية حيث بلغت قيمة اختبار ف للدرجة الكلية (٠.١٥) ومستوى الدلالة الاحصائية للفروق كانت (٠.٨٥) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠.٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في

يُظهر الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجات توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة

التفويض، التوجيه والرقابة، الاجتماعات واتخاذ القرار ( تعزى لاختلاف المرحلة التعليمية. وانفتحت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هدية (٢٠٠٦) واختلفت مع نتائج دراسة الصوري (٢٠٠٨).  
**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: نص السؤال الثالث على: ما درجة وجود مضيعات الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني في الاستبانة التي تقيس درجة وجود مضيعات الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور، ويوضح جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للعبارات مرتبة تنازلياً:**

درجة تقدير فاعلية الوقت تُعزى للمرحلة التعليمية؛ ويعزى سبب ذلك الى تماثل المظاهر والمؤشرات الدالة على فاعلية إدارة الوقت لدى الوكلاء والمعلمين بغض النظر عن المرحلة التعليمية التي يعملون فيها بحكم تشابه الممارسات الإدارية في إدارة المدرسة. وكما يُظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\leq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تقدير توافر فاعلية إدارة الوقت تُعزى لاختلاف المرحلة التعليمية، حيث تراوحت قيمة اختبار ف (٠.٠٤ إلى ٠.٦٨) وكانت دلالاتها الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في تقدير درجة توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين بأبعاد فاعلية إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم،

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مضيعات الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
٩	١	كثرة الأعمال الورقية.	٣.٣٧	١.١٩	متوسطة
٤	٢	تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني بشكل مستمر	٣.٠٥	١.٢٣	متوسطة
٧	٣	القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	٢.٩٨	١.٠٩	متوسطة
٣	٤	تداخل بعض صلاحيات المرشد والوكيل لشؤون الطلاب.	٢.٩٥	١.١٦	متوسطة
١	٥	استخدام الهاتف والجوال بشكل مفرط.	٢.٨٣	١.٣٢	متوسطة
٦	٦	قلة العمل الجماعي التعاوني.	٢.٧٩	١.٢٣	متوسطة
٥	٧	غياب نظام للاتصال الفعال داخل المدرسة	٢.٧٦	١.٢٥	متوسطة
٢	٨	الافتقار إلى خطة لإنجاز الأعمال المطلوبة	٢.٧٠	١.١٧	متوسطة
٨	٩	كثرة الاجتماعات الروتينية.	٢.٦١	١.٢٣	متوسطة
١٢	١٠	عدم تحديد أهداف وأولويات للإنجاز.	٢.٥٧	١.١٩	منخفضة
١٠	١١	كثرة الزيارات غير الرسمية.	٢.٥٥	١.١٧	منخفضة
١٣	١٢	الزيارات الشخصية دون مواعيد مسبقة	٢.٤٨	١.٢١	منخفضة
١١	١٣	عدم وجود تنظيم جيد للعمل	٢.٤٧	١.١٩	منخفضة
١٤	١٤	عدم القيام بتفويض العمل اثناء الغياب عن المكتب	٢.٤٠	١.٢٢	منخفضة
		درجة وجود مضيعات الوقت	٢.٧٦	٠.٨٨	متوسطة

وكلاء ومعلمي المدارس لتلك المضيعات لاختلاف إدراكهم وإطلاعهم لمضيعات وقت مديري المدارس لطبيعة العلاقات الشخصية مع مدير المدرسة ومدى قربهم أو تباعدهم عن ملاحظة السلوك الظاهري الذي يدل على المضيعات. ولكن بشكل عام فقد كانت بدرجة متوسطة بحكم إدراكهم العالي لفاعلية إدارة الوقت بالمدارس التي يعملون بها كما تبين من نتائج السؤال الأول بالدراسة، فمن المنطقي أن تكون درجة وجود المضيعات بدرجة متوسطة بحكم الممارسات الإدارية المُدرَكة من قبل الوكلاء والمعلمين المتعلقة في إدارة الوقت والتي كشفت عنها الدراسة أنها عالية.

يتضح من جدول (١٨) أن درجة وجود مضيعات الوقت لدى مديري المدارس بالتعليم العام بمدينة الطائف، جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر وكلاء ومعلمي المدارس بالتعليم العام، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٢.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٨) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم للمضيعات. وقد جاءت تسع عبارات دالة على مضيعات الوقت لدى مديري المدارس بدرجة (متوسطة)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢.٦١-٣.٣٧) وتراوحت انحرافاتها المعيارية بين (١.٠٩-١.٣٢)، تدل على اختلاف تقديرات

- وجاءت العبارة رقم (٩) بالرتبة الأولى والتي نصت على " كثرة الأعمال الورقية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٧) بانحراف معياري بلغ (١.١٩) تدل على اختلاف المستجيبين في تقدير درجة وجود هذه المضيفة للوقت، ويعزى سبب ذلك إلى أن فاعلية إدارة الوقت بمجال التنظيم كان عالي، وبالتالي قدرة بعض مديري المدارس على تنظيم الاعمال وتنفيذها دفعة واحدة وأرشفتها، قللت من وجودها كسبباً لإضاعة الوقت. بينما جاءت العبارة رقم (٨) " كثرة الاجتماعات الروتينية" بدرجة متوسطة وبالرتبة رقم (٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦١) وانحرافها المعياري (١.٢٣) ويعزى سبب ذلك إلى إدراك الوكلاء والمعلمين لأهمية الاجتماعات وفاعلية إدارة الوقت بها والإنجازات التي تتوخاها تلك الاجتماعات، ولكن ظهور العبارة بانحراف معياري كبير (١.٢٣) يدل على اختلاف تقديرها بين المدارس لاختلاف فاعلية الاجتماعات المدرسية نفسها بين تلك المدارس والاهداف التي يتم التركيز عليها، مما يمكن استنتاجه بأن بعض الإدارات المدرسية قد تكون اجتماعاتها روتينية، ولكن على ضوء النتيجة التي أسفرت عنها الدراسة بمجال فاعلية إدارة الوقت بإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات والتي ظهرت بدرجة عالية، فإنه يمكن القول أن تلك الممارسات الدالة على الاجتماعات الروتينية قليلة مما ساهم في ظهورها بدرجة متوسطة ويقرب متوسطها الحسابي للقيمة الحدية (٢.٥٩) بمستوى منخفض. أما العبارات الأخرى التي تدل على مضيعات الوقت فقد ظهرت بدرجة (منخفضة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢.٥٧ - ٢.٤٠) وتراوحت انحرافات المعيارية من (١.١٧ - ١.٢٢) وهي قيم كبيرة تدل على اختلاف التقديرات لاختلاف الخصائص الشخصية والادارية بين مديري المدارس، حيث جاءت العبارة رقم (١٠) " عدم تحديد أهداف وأولويات للإنجاز." والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٧) بدرجة منخفضة، بانحراف معياري (١.١٩) بالرتبة رقم (١٠) ويمكن تفسير سبب ذلك إلى تفعيل مديري المدارس لإدارة الوقت مما ساهم في تحديد الأهداف وإحراز تحققها كما تبين من النتائج. أما العبارة رقم (١٤) عدم القيام بتفويض العمل اثناء الغياب عن المكتب" والتي ظهرت بدرجة منخفضة وبالرتبة الاخيرة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٢.٤٠) بانحراف معياري (١.٢٢) ويعزى سبب ذلك إلى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات وفاعلية إدارة الوقت فيها كما تبين من النتائج السابقة. واتفقت نتائج دراسة العريني (٢٠٠٢)، واختلقت مع نتائج دراسة يحيوي (٢٠١٢)، والغزواني (٢٠١٤). ويشير (٢٠١١)، والشامي (٢٠٠٣)، وفلاته (٢٠١١)، والعريني (٢٠١٠)، والباطين (٢٠٠٨) والحجايا (٢٠٠٧).
- العمل على الحد من مضيعات الوقت والتي تبين أنها موجودة بدرجة متوسطة مثل " كثرة الأعمال الورقية، وتصفح الانترنت والبريد الإلكتروني بشكل مستمر، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
- تشجيع مديري المدارس وتحفيزهم من أجل التوسع في تطبيق تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام.
- التأكيد على أهمية إنجاز الأعمال والمهام اليومية في نهاية الدوام الرسمي لمدير المدرسة.
- على مشرفي الإدارة المدرسية إرشاد مديري المدارس بالأساليب الإدارية التنظيمية الفعالة حول كيفية إنجاز الأعمال المتشابهة دفعة واحدة.
- ضرورة العمل على تقليل الأعمال الروتينية قدر الإمكان بمدارس التعليم العام.
- ضرورة تبصير وتوجيه مديري المدارس بالأساليب التنظيمية للعمل مثل تسجيل وتفقد المفكرة اليومية لتحديد المهام المراد إنجازها.
- حث مديري المدارس على تقويم الخطط المدرسية المكتوبة من حيث مدى تنفيذها بالواقع زمنياً.
- التأكيد على أهمية المهارات في إدارة الاجتماعات من حيث تحقيق الانجاز ضمن الزمن المتاح للاجتماع وتنظيم الوقت لإعطاء فرصة للمشاركين بالتحدث دون إفراط أو تفريط بوقت الاجتماع.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين وللمديرين والوكلاء، لتعزيز فاعلية إدارة الوقت من خلال الاستفادة من الوقائع الفعلية لإدارة الوقت بمدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

#### ثانياً: المقترحات:

١. إجراء دراسة مماثلة حول دراسة مستوى توافر فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس وعلاقتها بتكبين المعلمين.
٢. إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت مع متغيرات إدارية أخرى تتعلق في الابداع الاداري أو المناخ التنظيمي أو العدالة التنظيمية والضغوط النفسية.
٣. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية ومقارنتها بهذه الدراسة.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- التأكيد على أهمية الممارسات الإدارية والمظاهر الدالة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس والتي كشفت عنها الدراسة أنها عالية من أجل ضمان استمراريتها بالمستقبل.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر. (٢٠٠٩)، "مدخل إلى إدارة الوقت"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- أبو عاشور، خليفة مصطفى؛ الجوارنة، المعتصم بالله سليمان. (٢٠٠٢)، "دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٣، ٣، ٦٥-٣٤.
- الأسطل، أميمة عبدالحق. (٢٠٠٩)، "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- آل ناجي، محمد عبدالله. (٢٠١١). "الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، مكتبة ابن رشد، الرياض.
- الباطين، عبدالرحمن عبد الوهاب. (٢٠٠٨)، "معوقات استئثار الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام"، مجلة كلية المعلمين، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٧، ٢، ٢٤٩-٢٨٩.
- بشير، مادلين عاطف. (٢٠١١)، "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة.
- جابر، نسرين حمد. (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.
- الجريسي، خالد عبد الرحمن. (٢٠٠٠)، "إدارة الوقت من المنظور إسلامي"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحاكم، محمد بن عبد الله. (١٣٩٨هـ)، "المستدرك على الصحيحين في الحديث، دار الفكر، بيروت.
- الحجايا، سليمان سالم. (٢٠٠٧)، "معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية تربية محافظة الطفيلة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣١، ٤، ٥٢٩-٥٥٢.
- الحيدري، بتول. (٢٠٠٦)، "ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين لأساليب إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل الإداري المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البحرين. البحرين.
- دعجم، سعيد مفلح. (٢٠١٠)، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة. ٤٤٩.
- الديب، إبراهيم رمضان. (٢٠٠٦)، "أسس ومهارات إدارة الذات ومهارات إدارة الوقت"، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الرايقي، عبد الحميد عون. (٢٠١٠)، "دور التقنيات الحديثة في إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- الرشيد، حماد محمد. (٢٠٠٣)، "إدارة الوقت وعلاقتها ببعض ظروف العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف الأمنية. الرياض.
- سالم، محمد عدنان. (٢٠١١)، "أساليب إدارة الوقت ومركز الضبط وعلاقتها بضغوط العمل الإداري في ضوء بعض المتغيرات لدى مديري المدارس في وكالة الغوث بمدينة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- السلمي، عبدالله عبدالعالي. (٢٠١٤)، "واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، فهد بن عوض الله زاحم. (٢٠٠٨)، "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشامي، هيفاء حسن. (٢٠٠٣)، "الأسباب التي تعيق استئثار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في المدارس العامة للبنات من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- شحادة، محمد. (٢٠٠٥)، "إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة". دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية.
- الشراري، عبدالله محمد. (٢٠٠٤)، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاردنية، عمان.
- الصوري، كمال إبراهيم. (٢٠٠٨)، "واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عريبات، بشير محمد. (٢٠٠١)، "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن"، مجلة دراسات العلوم التربوية، ١، ٢٨، ٣٤-١٥.
- العريبي، عبدالعزيز عبدالله. (٢٠١٠)، "عوامل هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢ (٣٤)، ٤١٧-٤٤٩.

الوذيني، سعد مطلق. (٢٠١٣)، "درجة أهمية إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

اليحيوي، صبرية مسلم. (٢٠١٢)، "إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣، ١، ٧١-١٠١.

Abu-Nasser, F.M.(2011), "Perceptions of Secondary School Principals in Saudi Arabia of Time Management Techniques", **Journal of Instructional Psychology**. 1,38,18-23

Mansour, Issam M. (2011), "The Effectiveness Degree of Time Management for High Schools Principals and Teachers at First and Second Educational Directorate in Amman", **European Journal of Social Sciences**, ISSN 1450-2267,25, 3, 418-429

Taylor, K.C & kiven, c.(2007), "A Study of Principal's Perception Regarding Time Management", **Doctoral Dissertation** Kansas state university, Manhattan, Available from Pro Quest Dissertation and Thesis database (UMI NO:3259305).

Hill,Y.M. (2003) "Time Management: How Elementary, Middle and High School Principals Spend Their Time", **Doctoral Dissertation** The university of Texas at El Paso, Available from Pro Quest Dissertation and Thesis database (UMI NO:3118652).

Hutchinson, G,b. (2002), "The management of time within the school day: Trends, Motivations, and Obstacles in Illinois high school", **Doctoral Dissertation** , Northern Illinois university, Available from Pro Quest Dissertation and Thesis database (UMI NO:3064632).

العربي، عبدالعزيز عبدالله. (٢٠٠٢)، "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها"، **المجلة التربوية**، ١٦، ٦٢، ٢٣٣-٢٥٨.

العضايلة، عدنان عبد السلام. (٢٠٠٤)، "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك"، **مجلة مؤتم للبحوث والدراسات**، جامعة مؤتة، ١٩، ٧، ١٧٥-٢٠١.

علوان، قاسم؛ احمد، نجوى. (٢٠٠٩)، "إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي يسرى. (٢٠١٠)، "مدى إدراك مديري المدارس الثانوية ومساعديهم في محافظة عمان لأهمية إدارة الوقت ومصادر مضيعاته"، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، ٣، ٣٤، ٦١٨-٦٤٨.

عليان، رجبى مصطفى. (٢٠٠٧)، "إدارة الوقت بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العايرة، محمد حسن. (٢٠١٢)، "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

الغامدي، محمد احمد محمد. (٢٠٠٨)، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغزواني، محمد حسن مفرح. (٢٠١٤)، "مضيعات الوقت المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة صبيا وكيفية الحد منها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

فلاته، عائشة بنت بكر آدم. (٢٠١١)، "معوقات استثمار الوقت لدى مديرات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة"، **مجلة دراسات في التربية وعلم النفس**، ١، ٥، ١٩١-٢١٣.

القوطني، مروة ماهر. (٢٠١٤)، "متطلبات تنمية مهارات إدارة وقت مديري مدارس التعليم العام بمصر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٥)، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار المريح، الرياض.

نصر الله، حنا. (٢٠٠٥)، "مبادئ إدارة الوقت"، دار التقدم العلمي، عمان.

هدية، سعيد علي. (٢٠٠٦)، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الهنداوي، ياسر فتحي. (٢٠٠٩)، "إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

# **The Effectiveness of Time Management among the principals of General Education Schools in Taif From the perspective of agents and teachers.**

## **Abstract**

This study aimed to determine the degree of effective time management in the public schools in Taif managers from the perspective of agents and teachers. And the disclosure of the statistical differences between the average ratings of the agents and teachers to effective time management at schools managers in Taif due to the variables of the study (specialization, and the name of the function, educational level, the number of years of experience). And determine the degree of the presence of wasting time facing school administrators from the viewpoint of the agents and teachers.

The study followed the descriptive analytical method where the study sample consisted of (181) agent and (361) teachers were chosen randomly stratified way, was built a questionnaire composed of 45 items distributed on two axes; the first measures the degree of effective time management consists of (31) spread over five dimensions of paragraph (planning, organization, and authority, direction and control, and meetings and decision-making) and the second time wasting measure consists of (14) items. It was verified validity and reliability, and the results of the study indicated the following:

- that the degree of effectiveness of the high-time management with a mean (3.91), and came all the fields (high) ranged averages of (4.00 - 3.82), according to the following order: (direction and control, authorization, meetings and decision-making, organization, planning)
- that the degree of the presence of wasting time medium with a mean (2.76) and was the most prominent of the large number of paperwork, surf the Internet and e-mail on an ongoing basis.
- show a statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean study sample responses on the degree of effectiveness of the time estimate their areas according to the variables of job title, for the benefit of agents, and the number of years of experience for the benefit of ten years or more.
- There were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean study sample responses in assessing the effectiveness of time management variable depending on the specialization and educational stage.

**Key Words:** Time Management, Wasting time, School Administrators, Taif