

فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا

من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات

THE EFFECTIVENESS OF TIME MANAGEMENT AMONG SECONDARY  
SCHOOL PRINCIPALS IN LIBYA AS PERCEIVED BY TEACHERS IN THE LIGHT  
OF SOME VARIABLES

إعداد

علي سليم عبد الله اكريم

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الله أحمد عويدات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية تخصص الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون اول/2016



نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيسي	الطالب
أ.د. عبد الله عويدات	علي سليم عبد الله اكريم
التوقيع: .....	التوقيع: .....
التاريخ: .....	التاريخ: 14.1.2017 م

### قرار لجنة المناقشة

تُوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب: علي سليم عبد الله اكريم  
وعنوانها: " فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في  
ضوء بعض المتغيرات "

وأجيزت بتاريخ: 2016/12/28

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الترقيم
أ.د. عبد الله عويدات	٢
أ.د. عاطف مقابلة	
أ.د. نواف الشطناوي	

## الشكر والتقدير

يطيب لي أن أتقدم بعد شكر الله سبحانه وتعالى، الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الرسالة، بالشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة، وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور عبد الله أحمد عويدات الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، حيث كان لتوجيهاته ونصائحه القيّمة في كل مرحلة من مراحل الدراسة الأثر الطيب في إثرائها، فجزاه الله خير الجزاء، وبارك في عمره وعلمه وعمله.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة عمان العربية ممثلة في إدارتها وعمادة الدراسات العليا على إتاحة الفرصة لي لنيل درجة الماجستير من خلال برنامج الدراسات العليا وللجهود التي بذلت من أجل تسهيل مهمة الباحث في جميع مراحل الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة برئاسة الأستاذ الدكتور عبد الله أحمد عويدات رئيساً ومشرفاً، والأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة عضواً، والأستاذ الدكتور نواف موسى شطناوي عضواً خارجياً على ما بذلوه من جهد في تنقيح وتقييم هذه الرسالة كي تصبح على أكمل وجه، وأتوجه بشكري وأمتناني لأساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قسم الأصول والإدارة التربوية، حيث كان لهم الفضل في معرفتي من خلال المحاضرات في مختلف المساقات، ولجميع الأخوة والأخوات العاملين في الجامعه، ولجميع الأصدقاء في الدراسة، ولمن ساهم في إثراء هذه الدراسة برأي أو ملاحظة أو معاونة مخلصه.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي العون والمساعدة في كل مراحل إعداد الرسالة، واشكر جميع العاملين (معلمين ومديري) بالمدارس الثانوية في مدينة زيتن بليبيا لما قدموه من معلومات أثرت هذا العمل.

الباحث

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

نور عيني ونبض الفؤاد ونبع الحنان... أمي الغالية حفظك الله ...

نور طريقي ومثلي الأعلى... روح أبي إليك دعائي رحمة وغفران من الله ...

زهرة فاقت كل زهور... زوجتي الصبورة المتفائلة التي دعمتني بخبرتها وساندتني

لإنجاز هذا العمل المتواضع رعاك الله ...

فلذات كبدي... أبنائي سليم وسلطانة وحسام ومحمد وتقوى ...

رفقاء دربي... أخواتي وأخوتي ...

صديقي المتواضع... مفتاح مخزوم ...

جامعة عمان العربية الذي افخر بها على ما منحتني من العلم

مايصلح أن اعمل به وأفيد به مجتمعي ...

الباحث

## قائمة المحتويات

ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	قائمة المحتويات .....
ز	الموضوعات .....
ي	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
م	قائمة الملاحق .....
ن	الملخص .....
ع	Abstract .....
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها .....
8	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة .....
40	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات .....
49	الفصل الرابع نتائج الدراسة .....
64	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات .....
73	قائمة المصادر والمراجع .....
81	قائمة الملاحق .....

## الموضوعات

الموضوع
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
مقدمة
مشكلة الدراسة
عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة)
أهمية الدراسة
مصطلحات الدراسة
حدود الدراسة ومحدداتها
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
مفهوم الوقت
خصائص الوقت
أهمية الوقت
أنواع الوقت
عوامل وأسباب إضاعة الوقت
إدارة الوقت

تعريف إدارة الوقت
أهمية إدارة الوقت
خطوات الإدارة الناجحة للوقت
مبادئ إدارة الوقت
أدوات وأساليب إدارة الوقت
عناصر ومكونات إدارة الوقت
إستراتيجية إدارة الوقت
فاعلية إدارة الوقت
كيفية التغلب على مضيعات الوقت
الدراسات السابقة ذات صلة
التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
عينة الدراسة
أداة الدراسة



صدق الأداة الدراسة
ثبات أداة الدراسة
إجراءات الدراسة
متغيرات الدراسة
المعالجة الاحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
التوصيات
قائمة المصادر والمراجع
الملاحق

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة.
2	توزع عينة الدراسة.
3	خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.
4	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة.
5	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل مجال من مجالات فاعلية إدارة الوقت.
6	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
7	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال في شؤون المدير الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
8	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال في شؤون المدير الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
9	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال في شؤون المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
10	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال في شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.
11	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و اختبار T لأثر متغير الجنس على استجابات أفراد عينة الدراسة.

رقم	عنوان الجدول
12	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و اختبار T لأثر متغير المهول العلمي على استجابات أفراد عينة الدراسة.
13	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الأستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.
14	تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	خطوات الإدارة الناجحة	22

## قائمة الملاحق

رقم	عنوان
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية
2	قائمة أسماء المحكمين
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية
4	نموذج تسهيل المهمة من جامعة عمان العربية
5	نموذج تسهيل المهمة من قطاع التربية والتعليم / زليتن

فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا

من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

الطالب علي سليم عبد الله اكريم

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الله أحمد عويدات

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا، والبالغ عددهم (1325) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مقدارها (662)، شكلت (50%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة وقياس مستوى فاعلية إدارة الوقت، واشتملت على (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها.

ومن خلال إستجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن تصورات المبحوثين العامة لمجالات فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، واحتل مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية) المرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية)، وأخيراً في المرتبة الرابعة جاء مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة)، كما اشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن / ليبيا.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها:

إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية (الرقمية) في إدارة المدارس، وذلك لأن هذا النوع من الإدارة يرفع درجة كفاءة استعمال الوقت، وسرعة الحصول على النتائج بزمن قياسي لا يقارن بالطرق التقليدية، وهذا يتطلب تأهيل المديرين والمعلمين على استخدام هذا النوع من الإدارة للوصول إلى أعلى درجة من الفاعلية في إدارة الوقت.

**THE EFFECTIVENESS OF TIME MANAGEMENT AMONG SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN LIBYA AS PERCEIVED BY TEACHERS IN THE LIGHT OF SOME VARIABLES**

**Prepared by**

**Ali Saleem Karaeem**

**Supervised by**

**por. Abdallah Ahmad Ewidat**

**Abstract**

This study aimed at measuring the effectiveness of time management among secondary school principals in Libya, as perceived by teachers. It also tackled the influence of (gender- educational qualification-years of service) in the evaluations of secondary schools principals regarding the effectiveness of time management. To answer study's questions, the researcher followed the descriptive analytic method due to its appropriateness. The population of this study consisted of (1325) teachers; a random sample was selected consisted of (662) teachers represent (50%) of the population.

To measure time effectiveness, a questionnaire of (50) items has been designed, consisted of four dimensions. Validity and reliability were achieved.

Through the responses of the study sample, the study reached several findings, the most important are:

The perceptions of the public respondents regarding the areas of effective time management among secondary school principals in Libya from teachers' perspective were intermediate, and the (effective time management regarding principal self-affairs) field got first place, and the (effective time management regarding teachers' affairs) field came in second place, following in third place the (effective time management regarding administrative affairs) field,



and finally, the (effective time management in the student Affairs) field came in fourth place. Results also indicated that there were no statistically significant differences due to the gender variable, the academic qualification, the practical experience in secondary school principals' effective time management in the city of Zliten/Libya.

In light of the results of this study, the study recommended several recommendations, the most important are:

Introducing the concept of electronic (digital) management in the school management, that is because this type of management raises the quality of time management, and the speed of getting the results in a record time cannot be compared with traditional methods; this requires training teachers and principals to use this type of management to reach the highest level of effective time management.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يمثل الوقت مورداً مهماً من موارد الإدارة، إذ يؤثر في الطريقة التي نستخدم بها الموارد الأخرى، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان، لذا فإن حسن استثماره من خلال إدارته وتنظيمه يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق النتاجات التربوية المنتظرة والمتمثلة في تحسين نوعية تعليم الطلبة، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بأقل جهد ممكن.

وتؤكد المصادر الإدارية بشكل عام والإدارة التربوية والإدارة المدرسية بشكل خاص على أهمية الوقت، ودوره الهام بالنسبة للطلبة والمعلمين والإداريين على حد سواء، باعتباره من أكثر الموارد التي يمتلكها الإنسان قيمةً، حيث تجاوزت قيمته قيمة المال، ولهذا السبب يتوجب على من يستخدم الوقت أن يستثمره بشكل فعال ومناسب، حيث أشار (سيوارت، 2002)، إلى أن حياة الإنسان تقاس بالوقت المخصص له على الأرض، وان دوره الأكثر أهمية هو الاستفادة القصوى من هذا الوقت المحدد، كما تشير المعطيات والنتائج المستخلصة من الأبحاث والدراسات العديدة التي أجريت في مجال إدارة الوقت، أن هناك دلالات واضحة بأن المنظمات تسعى جاهدة للاستثمار الأمثل للوقت باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك للوصول إلى التميز والصدارة والقدرة على تحقيق حصة سوقية جيدة في ظل المنافسة الشديدة، لذا ستؤدي إدارة الوقت دوراً حاسماً ومؤثراً في المستقبل، لأن المنظمات تدرك أن إهدار يوم سيعني ضياع شهر في المستقبل، وبعد ذلك ضياع سنة بدون تحقيق أية إنجازات.

تتفاوت المجتمعات والأفراد فيما بينها في تقدير قيمة الوقت؛ نتيجة لمجموعة من العوامل، كالعوامل الاجتماعية أو الجغرافية أو الاقتصادية أو السياسية، والثقافية والحضارية، ومن هذه العوامل تشكل طبيعة الإدارة وممارستها العملية، ومما لا شك فيه أن العوامل والقوى البيئية للمجتمع الكبير لها تأثير مباشر في أسلوب إدارة الوقت، لأنه امتداد للعوامل الاجتماعية الكبرى، بما فيها من مزايا وعيوب وتقاليده وأعراف، تقدر أهمية الوقت أو التفریط فيه (الخطيب، 2009)

إذ يعد الوقت مورداً مهماً كغيره من الموارد الأخرى، يحتاج إلى إدارة للإستفادة منه بكفاءة وفاعلية، ومعرفة آلية استخدامه بالصورة السليمة تجنباً لهدره وسوء استثماره، فالوقت يدخل في كافة جوانب الحياة الإدارية، والعملية، والاجتماعية، والسياسية، وبالتالي فإن إدارته مهمة لاستثماره بالطريقة المثلى، فهو ليس مورداً متجدداً، ولا يمكن إعادته إذا تعرض للهدر والضياع ولا يمكن استبداله أو إحلاله، بل يمكن إستثماره، بطريقة جيدة، ولهذه الأسباب يتوجب على الجميع إدارته جيداً للحصول على أفضل النتائج (غزاوي، 2012). فالوقت الفعّال يمثل جزءاً كبيراً من الإدارة السليمة، ويعد من أغلى الموارد المتاحة التي يجب استثمارها بكفاءة، وهو عنصر مهم لا بد من استثماره وإدارته في الحاضر، والتخطيط للاستفادة منه بشكل أكبر في المستقبل، حيث أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم نجاح الرؤساء وفاعلية إدارتهم للمؤسسة، وأدائهم وقدرتهم في مجابهة التحديات المتعددة التي قد تتعرض لها المؤسسة (أبو زيادة، 2012).

ذلك لأن الإدارة باتت عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، فهي إدارة تغيير وتطوير وتحسين، كما تزداد أهميتها بزيادة المجالات والأنشطة البشرية واتساعها من ناحية، وارتباطها بالماضي والحاضر وتغيراته وتطوراته من ناحية أخرى، كما أنها أيضاً إدارة الاستشراف للمستقبل المنشود، فلها العديد من العمليات والوظائف المتداخلة، فهي تخطط، وتنظم، وتنسق، وتشرف، وتراقب، وتتابع، وتقيم، فجوهرها تحويل القرارات إلى واقع عملي تطبيقي (العجمي، 2001).

والوقت هو من أهم الموارد المتاحة لمدير المدرسة، ويلعب دوراً حاسماً في ممارسة العمليات الإدارية والتعليمية بنجاح، وتحقيق أهداف المدرسة المحددة مسبقاً، ولضمان ذلك، يتوجب على مديري المدارس أن يديروا ويقسموا ساعات العمل المحددة بشكل جيد على مهامهم المتعلقة بمحتوى العملية التعليمية، وان يخصصوا لها احتياجاتها التي تتطلبها من وقت العمل المتاح، لكونها تمثل أهم الأولويات والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة باستخدام عملية التخطيط المستمرة والهادفة. إذ ينظر المختصون في الإدارة التربوية إلى مدير المدرسة نظرة خاصة، حيث يعتبرونه المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المطلوبة للمدرسة، ويتوقعون منه تحقيق المطلوب باستخدام الموارد المتاحة له استخداماً فعالاً (عداربة، 2006).

كما يمثل هذا الميدان في إدارة المدرسة ميداناً مهماً وضرورياً في المجالات التربوية؛ إذ تعد المدرسة ميداناً واقعياً وفعالاً تتضافر فيه جميع الجهود، فالطرق والوسائل والأساليب الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاحها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال استثمار الوقت استثماراً فاعلاً ودقيقاً، فمدير المدرسة الفعّال يستخدم كافة مهاراته وقدراته وخبراته في تطبيق الأسس العلمية لإدارة الوقت من أجل تحقيق التوازن بين مسؤولياته المختلفة (إسماعيل، 2008). لذلك فإن تنظيم الوقت المتاح في ضوء الإمكانيات المتوافرة، يساعد المدير على استثمار الوقت وإدارته بفعالية (أبو نمر، 2001).

ويشير (أبو شيخة، 2009). بأن الكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تحقيقه، فنجدهم يؤدون أعمالاً هي في الواقع ليست مهمة، ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات، فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المتحققة ويرجع السبب في ذلك؛ إلى أنهم لا يدركون واجبات مهامهم وأعمالهم، أو أنهم لا يعرفون كيف يحددون الأولويات، وبذلك فإنهم يبذلون أربعة أخماس وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل بخمس ما يحققونه من نتائج، لذلك فمن الأمور التي تشير إلى سوء إدارة المديرين وإضاعة الوقت عندهم إتباع سياسة إدارة الأزمات والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، والقيام بالعمل الواحد أكثر من مرة، وانعدام الانضباط الذاتي، وكثرة الأعمال الورقية، ووجود نزعة تسلطية لدى المدير، ورغبته في إنجاز العمل بصورة فردية، وغياب التنسيق بين المرؤوسين.

إن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت، ونحن بحاجة إلى نظرية متكاملة لإدارة الوقت وزيادة فاعلية المديرين في استثمارهم للوقت وتعميق إحساسهم بالثروة التي بين أيديهم، فنجاح المدير أو فشله يقع في المقام الأول على طريقة استخدامه للوقت، واستثماره بطريقة رشيدة وحكيمة وعدم إضاعته في معالجة مشكلات بعيدة عن المواقف التعليمية، فهو الذي ينظر إلى الوقت بعين الاهتمام، فيحقق ما خطط له بسهولة، والمدير الذي لا يولي الوقت اهتماماً ولا يستخدم أساليب مناسبة لتنظيمه وإدارته يواجه صعوبة في تحقيق أهدافه المخططة، فما زال العديد من المديرين لا يحرصون على استخدام الوقت المتاح وإدارته بطريقة مناسبة، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا الوقت غير خاضع لسيطرتهم، أو لأنهم يشغلون أنفسهم بأعمال ليست مهمة فيصرفون الوقت دون عائد أو لأن مفهوم الوقت في ثقافة المجتمع مفهوم متخلف ولا يشكل عنصراً أساسياً في حياة ذلك المجتمع (فرح، 2008).

لم يحظ التعليم بشكل عام في ليبيا بالاهتمام الكافي، وظلت المرحلة التعليمية في مدتها وفي تنظيمها وفي أهدافها ومناهجها متأخرة عن الدول المتقدمة، ومن الواضح أن التعليم في ليبيا يتطلب إعادة النظر في أهدافه وفلسفته ومناهجه لكي يؤدي الوظيفة المطلوبة منه، ويعدّ المعلم أحد الدعائم الأساسية وجوهر العملية التعليمية، ويتم اختيار المعلمين في الدول المتقدمة من ذوي الكفاءة وأصحاب القدرات الشخصية الرفيعة القادرين على أداء رسالة التعليم، ويتم تأهيلهم علمياً ومهنيّاً وتربوياً وبعد ذلك تقييمهم سنوياً لمعرفة درجة تطور قدراتهم المهنية والعلمية والمعرفية، ومن ثم تقويمهم إن لزم الأمر، ويقدم لهم في المقابل كل الحوافز من الرواتب المجزية والرعاية الصحية والاجتماعية والدورات التدريبية التي ترفع مستوى الأداء لديهم ليقوموا بأداء دورهم في أحسن صورة، طبعاً هذا بالنسبة للدول الحريصة على التعليم، وأما بالنسبة لوضع المعلم في ليبيا فكان هناك العديد من المدرسين غير المؤهلين تربوياً ولا ينتمون بصلة إلى هذه المهنة، حيث اتسمت السياسات التي وجهت إلى إعداد المعلمين بالاهتمام بالجانب الكمي دون الأخذ بأي نوع من الاعتبار إلى الجانب النوعي، فانصبّ التركيز على تخريج أعداد كبيرة من المعلمين والمعلمات، و تم تعيين بعضهم بالوساطة والمحسوبية، على حساب القدرة والكفاءة والخبرة.

يتضح لنا مما سبق أن الإدارة المدرسية في ليبيا تعاني الكثير من المشكلات والتحديات الأمر الذي يتطلب التشدد في اختيار مدير المدرسة من حيث المؤهل والخبرة واجتياز المسابقة والمقابلة الشخصية، وعقد المؤتمرات والدورات التنشيطية والتأهيلية لمديري المدارس بشكل دوري ومنظم، ونقل مدير المدرسة لممارسة عمله في أكثر من مدرسة حتى تتجدد خبرته ونشاطه، وإعداد لائحة لتنظيم العمل بالمؤسسات التعليمية وإعداد ضوابط منظمة لها لا يجوز الاجتهاد معها.

ونظراً لتطور مفهوم الإدارة المدرسية وأزدياد المهام المناطة بمديري المدارس وتعقدتها، فقد تطلب الأمر زيادة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس، مما جعل بعضهم غير قادرين على إنجاز هذه المهام أو إنجازها بشكل غير مقبول، ويتذرع قسم منهم أن الوقت المتاح لهم في المدرسة لا يكفي لإنجاز المهام المطلوبة بالشكل الجيد، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لمعرفة درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن /ليبيا من وجهة نظر المعلمين، ومما دفع لدراسة هذا الموضوع، أنه لم يسبق أن أجريت دراسات مماثلة في المجتمع الليبي.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا من وجهة نظر المعلمين.

عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة):

سعت هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) حول تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة على أنها محاولة لتقديم صورة عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا.

قد تدفع نتائج الدراسة الحالية بعض الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس فاعلية إدارة الوقت في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.

ستقدم الدراسة معلومات عن واقع فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا.

إن نتائج هذه الدراسة قد تُسهم في بناء تصوّر شمولي لكيفية إدارة الوقت في مختلف مؤسسات الدولة الليبية.

كما إن نتائج هذه الدراسة قد تُستخدم في وضع برامج مناسبة لإحداث تغيير ثقافي في المجتمع الليبي يحسن استخدام الوقت بشكل أكثر فاعلية وأكثر جدوى.

ثانياً: الأهمية العملية:

إن نتائج هذه الدراسة قد تدفع أصحاب القرار التربوي في ليبيا للقيام بإجراءات من أجل رفع فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا بشكل ينعكس على تحسين أدائهم إيجابياً على العملية التربوية.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فإن توصيات هذه الدراسة قد تسهم في تطوير برامج تدريبية لتحسين إدارة الوقت لدى مديري المدارس بشكل عام في ليبيا.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف المصطلحات الدراسة:

فاعلية إدارة الوقت:

هي فن ترشيد واستثمار وقت المدير من خلال وضع الأهداف، وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية (اللوزي، 2002، ص 77).

إدارة الوقت:

إدارة الوقت اصطلاحاً هي: الكيفية التي يعالج بها مدير المدرسة الوقت المتاح له في عمله، لإنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال بأقل كمية من الوقت (الخضير، 2000، ص 17).

وتعرف إجرائياً بأنها:

الكيفية التي يتعامل (مدير المدرسة) مع الوقت المتاح، أو يستثمره لإنجاز المهام المطلوبة منه، وتقاس فاعلية إدارة الوقت بالدرجة الكلية التي سوف يحصل عليها مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن من خلال الأداة التي يعدها الباحث لهذا الغرض.

مدير المدرسة الثانوية:

هو قائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (نصر الله، 2005).

حدود الدراسة ومحدداتها:

إن تعميم نتائج هذه الدراسة مرهونة بالمحددات الزمانية والمكانية والمنهجية التالية:

اقتصار الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة زليتن / ليبيا.

اقتصار الدراسة على الفصل الأول من العام الدراسي 2016/2015.

دقة صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة القياس.

دقة الخصائص السيكومترية لأداة القياس.



## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل جزأين: فيتمثل الجزء الأول في الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، أم الجزء الثاني يتمثل في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تم في هذا الجزء تناول المحاور المتعلقة بفاعلية إدارة الوقت على النحو الآتي:

مفهوم الوقت:

يعد الوقت من نعم الله عز وجل على البشر، فمن خلال الآيات القرآنية الكريمة والسنة النبوية الشريفة، ففي القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَاعْبُدُوهُ وَاسْتَقِيمُوا﴾ وقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقْوَاهُ﴾.

وفي السنة النبوية الطاهرة، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه: " اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك"، وقال عليه الصلاة والسلام أيضاً: " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ ". وقال الصحابي الجليل معاذ بن جبل: " إني احتسب نومتي كما احتسب قومتي".

وأشار ابن منظور (1993) في لسان العرب أن الوقت " هو مقدار من الزمان، أكثر ما يستخدم في الماضي، وقد استخدم في المستقبل، والجمع منها (أوقات، وقت، موقوت، وموقت أي محدد) والوقت المضروب للفعل والموضع، والتوقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان المدة ووقت الشيء يوقته إذا بين حده، والتوقيت هو تحديد الأوقات".

أما مفهوم الوقت اصطلاحاً، فإن البعض يرى من الصعوبة الوصول إلى تعريف محدد وشامل للوقت يُجمع عليه الجميع، نظراً لتشعباته وخصائصه المختلفة (غزاوي، 2012). وقد أشار (القضاة، 2000). إلا أنه من الصعوبة البالغة الوصول إلى تعريف موحد وشامل للوقت، لأن مفهوم الوقت مرتبط بعلاقة الأنشطة والأحداث بعضها ببعض، ويتمثل بصورة الماضي أو الحاضر أو المستقبل .

فقد وصف الوقت بأنه مقدار يقاس بالساعة أو أجزائها، ويتحرك دائماً للأمام وفقاً لنظام محدد مسبقاً، لا يمكن التحكم فيه أو إيقافه أو استرجاعه، وهو يسير بمقدار معين وتابث بدون زيادة أو نقصاناً (الشيئي، 1993). كما يرى البعض أن الوقت يمثل المدة الفاصلة بين حدثين متتاليين أو بين أحداث متتالية (Jung, 2008).

ويرى (عبد الله، 2006) إن الوقت هو أحد أنواع الموارد المتاحة للرؤساء والمرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة، ويمكن قياس كفاءة الوقت بمدى فعالية وخبرة الرؤساء في الإستفادة منه بأقصى درجة ممكنة لإنجاز هذه الأهداف مقارنة مع الكلفة التي تقدمها المنظمة للحصول على هذا الوقت على شكل رواتب وأجور ومزايا مادية وعينية. أما (الخصيري، 2000) فقد رأى أن الوقت هو الفرصة الزمنية المتاحة لدينا، لإظهار القدرات والإمكانات الشخصية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، بشكل منطقي منسجم مع ظروف العمل وحياتنا الشخصية، وذلك باستخدام عددٍ من الوسائل والاجراءات، لإتمام المهام الموكلة بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية، كما أشار (القيسي، 2006). إلى أن الوقت يمثل القدرة على تحقيق المهام المحددة خلال فترة الدوام الرسمي، والاختيار المناسب والتخطيط والترتيب والتنظيم للوظائف بما يتلاءم مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

أما (عربيات، 2001). فقد عرّف وقت الدوام الرسمي للمعلمين بأنه الفترة الزمنية ما بين الساعة السابعة والنصف صباحاً وحتى الساعة الثانية والنصف بعد الظهر، في جميع أيام الأسبوع ما عدا أيام العطل الأسبوعية والأعياد الرسمية والدينية.

مما سبق يرى الباحث على الرغم من تعدد التعاريف المتعلقة بمفهوم الوقت إلا أنه يمكن تحديد عنصرين رئيسيين في مفهوم الوقت هما الفترة الزمنية والمهام أو الأنشطة التي يجب تنفيذها ضمن هذه الفترة الزمنية المحددة، فإذا لم يتم إنجاز المطلوب خلال الفترة الزمنية المحددة، فإن الزمن يصبح في هذه الحالة وقت فراغ ضائع غير مستفاد منه، بينما أهمية الوقت تتمثل في القيمة التي يتم إحرازها نتيجة لأستثمار هذا الوقت.

خصائص الوقت:

أشار (السواط، وآخرون، 2007) أن الوقت مجموعة من الخصائص التي يتميز بها عن بقية الموارد الأخرى المتاحة في حياة البشر، من أبرزها سرعة انقضائه فهو يمر بشكل سريع قد لا يشعر بمروره الكثيرين، وأن ما يمضي منه لا يمكن أن يعود مرة أخرى، فالوقت الذي يمضي لا يمكن استعادته أو حفظه لاستخدامه فيما بعد، بالإضافة إلى ذلك فإن الوقت يعد مورداً ثميناً يملكه الإنسان فإن من خصائص الوقت التساوي والملكية للجميع، المضي بخط مستقيم لا يمكن أن يرجع للوراء. إضافةً إلى مضيهِ وانقضائه بسرعة، كما أنه غير قابل للحفظ وإعادة الاستخدام في المستقبل (الصرن، 2000؛ علوان واحميد، 2009).

ومن خصائص ومميزات الوقت أيضاً صعوبة التحكم به والسيطرة عليه، وعدم إمكانية حفظه أو شرائه أو بيعه أو إيقافه أو تغيير اتجاهه، وتتمثل سيطرة الإنسان عليه في التصرف به حال توفره فإما أن يتم استغلاله بالشكل الأمثل أو إضاعته (Atkinson, 1990).

فيما يشير (Kleshinski, 2005) إلى أن الوقت يتميز بمجموعة من الخصائص تميزه عن بقية الموارد الأخرى من أبرزها:

الوقت لا يمكن بيعه أو شراؤه أو وقفه أو التحكم به.

سرعة الانقضاء والزوال، فالعديد من البشر لا يشعرون بانقضاء الوقت فالساعات والأيام والسنوات تمر سريعاً عليهم.

الوقت يسير بمدة محددة وثابتة ومتوازنة.

الوقت هو من الموارد الثمينة التي يمتلكها الإنسان.

الوقت له تكاليفه التي يتم حسابها والوقوف عليها بشكل دقيق ومستمر حتى لا يذهب سدى ويضيع دون فائدة.

كذلك أضاف (القببسي، 2006) أن من خصائص وسمات الوقت أيضاً أنه يسير وفقاً لنظام محدد ومنتقن لا يمكن تغييره أو إيقافه أو التغيير في سرعته، إضافةً إلى أن الوقت عنصر لا يمكن تعويضه أو تجديده.

أهمية الوقت:

يعتبر الوقت من أعلى ما يملك الإنسان فهو يحدد تاريخ ميلاده وسنوات عمره وحياته، إذ يعد عنصراً مهماً وبارزاً في كل عمل بشري واستثماره بكل فاعلية، هو شرط أساسي لتحقيق النجاح والتميز، كما أن العالم بما يمتلك من بشر ونشاطات صناعية وتجارية وتطورات علمية، وما يقع فيه من حوادث، كل ذلك يكون مقروناً بشكل أساسي بالوقت، كما أن حياة البشر مرتبطة بالوقت، فعمر الإنسان له وقت لا يتعداه، ومراحل حياته جميعها مؤقتة ومرتبطة بوقت محدد ومؤقت (شحادة، 2005). فقد ظهرت أهمية دراسة الوقت بشكل بارز في بداية هذا القرن من خلال نظريات الإدارة التي تناولت هذا المفهوم، وارتباط هذا المفهوم بالعمل الإداري ووظائفه المختلفة من تخطيط وتنظيم لكافة الأنشطة والمهام التي يؤديها الرؤساء والمرؤوسين خلال ساعات عملهم اليومي، بهدف استغلال الوقت المتاح بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة (غزاوي، 2012).

وفي هذا السياق ركزت النظريات الإدارية الحديثة والعديد من الدراسات في مجال الإدارة على ضرورة تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية ورفع كفاءتها وأدائها الإنتاجي، من خلال التركيز على أهمية استغلال الوقت في العمل بالشكل الأمثل، وحسابه بدقة، وتنبية العاملين إلى أن إهدار الوقت وعدم استغلاله بالشكل الأمثل سيؤدي إلى تكاليف باهظة، قد تؤثر بشكل سلبي عليهم وعلى المنظمة بشكل عام من شأنها التأثير على الفرد والجماعة (ملحم، 2010).

ويشير العديد من الباحثين والمختصين إلى أن الوقت يعتبر أيضاً من أبرز العناصر التي تحيط بالإنسان، وهو ما زال حتى يومنا هذا يحظى بذات الدرجة من الأهمية، لكن مستوى ودرجة الأهمية تختلف من شخص لآخر ومن بيئة إلى أخرى ومن دولة إلى دولة، حيث أن هذا الاختلاف يتعلق بمجموعة من المتغيرات والمحددات من أبرزها، اختلاف الثقافات المؤثرة على آلية التعامل مع الوقت، والمستوى المعيشي والدخل الوطني والقومي والفردية، والمستوى التعليمي والتطور التكنولوجي لكل دول (كنفوش، 2005).

وفي هذا المجال ترى (فرح، 2008) أن أهمية الوقت تبرز في كونه أحد أبرز الموارد التي يستخدمها الرؤساء داخل التنظيم وهو لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كالمعدات، والموارد المالية والبشرية، كما يعد مورداً نادراً لا يتجدد، فإذا لم يتم إدارته بشكل جيد لن يتم إدارة وتنظيم أي شيء داخل التنظيم بفاعلية. كما أن أهمية الوقت تتمثل بكونه عنصراً محدداً بعدد من الساعات خلال السنة، لا يمكن زيادته أو التقليل منه، ولا يمكن استرجاعه إذا مضى أو ضاع (حمامي، 1993). ويشير (أبو شيخة، 2009) أن للوقت أهمية بالغة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمعات والدول، فهو الوعاء لكل الأعمال والأنشطة، كما أن إدارة الوقت بالنسبة للعاملين أمر هام يتمثل بوضع معايير محددة لبدائته وانتهائه.

لهذه الأسباب ازداد خلال الفترة الماضية الاهتمام بمفهوم الوقت في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، واستثماره وإدارته بالصورة المثلى والشكل المناسب (الخطيب، 2009).

أنواع الوقت:

يُجمع العديد من الباحثين والمختصين (القعيد، 2001، الخطيب، 2009). في مجال الإدارة على أن للوقت نوعان رئيسيان هما:

الوقت الذي يصعب تنظيمه: هو وقت يصعب تنظيمه أو الاستفادة منه على نحو مختلف عما حُصص له، ويعتبر مهماً للمحافظة على توازن الحياة.

الوقت الذي يمكن تنظيمه: وهو الوقت الذي يتم تخصيصه للعمل، ولحياة الفرد الخاصة وهو الوقت الذي من خلاله يبرز التحدي الكبير في الاستفادة منه واستغلاله بالصورة المثلى، وهذا النوع من الوقت يمكن تقسيمه أيضاً إلى نوعين هما:

وقت يكون فيه الشخص في قمة نشاطه وحيويته وحضوره البدني والذهني، وهي وقت الذروة.

وقت يكون فيه الشخص في أدنى درجات النشاط والتركيز، وهي وقت الخمول.

فيما يرى (ملحم، 2010) أنه يمكن تحديد أربعة أنواع رئيسية للوقت هي:

الوقت الإعدادي الذي يمثل المدة التحضيرية التي تسبق البدء بتنفيذ الأعمال.

الوقت الإنتاجي الذي يمثل المدة الزمنية التي تستغل لتنفيذ المهام والوظائف.

الوقت الإبداعي الخلاق المتعلق بأنشطة التفكير والتخطيط والتحليل للمستقبل.

الوقت العام الذي يمثل الفترة الزمنية للقيام بالأنشطة الفرعية المتعلقة بمستقبل المنظمة وعلاقتها بالآخرين، كحضور الندوات والاجتماعات والمشاركة فيها.

عوامل وأسباب إضاعة الوقت:

يقصد بعوامل إضاعة الوقت وأسبابها، هي الأنشطة والأعمال والتصرفات التي تهدر جزءاً من الأوقات بغير فائدة أو على حساب أنشطة أخرى أكثر فائدة وأهمية وهي كل ما يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية (الديب، 2009؛ ملحم، 2010).

وهنا حدد البعض أسباب وعوامل إضاعة الوقت بغير فائدة، بعدة عوامل رئيسية تتمثل بإتباع العادات والتقاليد، الكسل وعدم الالتزام، وبالظروف الصحية كالاكتئاب والمرض، وأخيراً عوامل مرتبطة بالعمل كالزيارات المكتبية وتناول الطعام والمشروبات واستخدام الهاتف أثناء العمل (السلمي، 2008).

فيما أشارت (الأسطل، 2009) أن هناك مظاهر وسلوكيات تتسبب بإضاعة الوقت وهدره دون فائدة يمكن تلخيصها بكثرة الاجتماعات واللقاءات مع المرؤوسين، كثرة الزوار من خارج المنظمة، وسوء التنظيم الداخلي للمؤسسة، وصعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء المهام، ومركزية السلطة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الروتين والبيروقراطية في تنفيذ الأنشطة، ويرى (عبد الرزاق، 2007) أسباب إضاعة الوقت تتمثل بصعوبة الوصول لمكان العمل والتأخر عن الدوام بسبب أزمة المرور، وضعف الأداء الوظيفي للعاملين، وضعف التنظيم للملفات والمستندات، وضعف وسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكن اختصار عوامل إضاعة الوقت الأكثر وروداً في الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع فيما يلي:

عوامل وأسباب إدارية وتنظيمية، تتعلق بافتقار التنظيم للخطط والبرامج التنظيمية الواضحة، وعدم وضوح المسؤوليات والأدوار، وضعف الكفاءات والمؤهلات اللازمة للعمل، وكثرة زيارات العمل واستخدام الهواتف، وكثرة الاجتماعات واللقاءات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، والسرعة أو التردد في اتخاذ القرارات الإدارية (ملحم، 2010).

عوامل وأسباب شخصية تتمثل باستخدام الهاتف والأنترنت في الأعمال الشخصية التي ليس لها علاقة بالوظيفة، كثرة مراجعة المستشفيات والأطباء، وقراءة الصحف أثناء وقت الدوام، وكثرة التأخر عن الدوام والإجازات والمغادرات، واستقبال الزوار في مكان العمل، بالإضافة إلى الخروج من العمل لتأمين احتياجات الأسرة أو توصيل الأبناء من وإلى المدرسة (الزهراني، 2006).

عوامل وأسباب عامة تتعلق بالزيادة الكبيرة وغير الضرورية للعاملين، وضعف وسوء إدارة المنظمة (Green and Skinner, 2005).

وأشار (الصوري، 2008) ما يتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري ومديرات المدارس، فقد تم تحديدها على النحو الآتي.

سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون سبباً في تعطيل وإعاقة العمل فحسب؛ بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الإحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال: إذ تشكل المعلومات المرتكز الأساسي لعمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

تنفيذ مهام وأنشطة قبل التفكير فيها، والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

إدارة الوقت:

تغير مفهوم الوقت لدى غالبية الباحثين والمهتمين، مع تطور الحياة ودخول التغيرات والتطورات التكنولوجية، فمن النظرة التقليدية القديمة التي ترى أن الوقت حالة دائمة تتعاقب وتتجدد، وأن الوقت لا نهاية له، إلى النظرة الحديثة التي ترى أن الوقت له بداية ونهاية، ويجب استغلاله واستثماره، فهو عنصر ثمين في حياة الأفراد والمنظمات على اختلاف أنواعها، وإذا ما قام الأفراد والمنظمات بإدارة الوقت بالشكل المطلوب، فإن ذلك سينعكس حتماً على أداء العاملين وأداء المنظمة بشكل عام، إذ أن الوقت لا يستأجر ولا يقترض ولا يخزن، والذي يخسر الوقت لا يستطيع تعويضه أو استرجاعه، والفرق بين الناس في هذا المجال، هو في كيفية إدارتهم لوقتهم وفي كيفية قضائه بشكل أفضل وأنسب، والشخص الفعّال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه، وهو الذي يعمل بطريقة أذكى لا بجهد أكبر، وهو الذي يضع أهدافه و يحدد أولوياته، ويدير وقته بكفاءة وفعالية.

تعريف إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى، تحتاج إلى التحليل والتخطيط، وحتى يتم تفهم إدارة الوقت وتطبيق أسسها ومبادئها، ينبغي التعرف إلى المشاكل التي تبرز عند محاولة الاستفادة من الوقت واستغلاله بطريقة سليمة وأسبابها، وبالتالي يمكن زيادة الكفاءة والفاعلية في الإدارة السليمة للوقت (هاينز، 2001).



تعتبر إدارة الوقت مفهوماً واسعاً، يختلف بتعدد دوافع الأشخاص واحتياجاتهم والوظائف التي يقومون بها، ويختلف أيضاً باختلاف الدول والثقافات والمجتمعات، إذ أن نظرة الفرد للوقت تحددها البيئة الاجتماعية للفرد والقيم المتكونة لديه تجاه الوقت (الخطيب، 2009). وهنا يرى (يحيى، 2001) إن إدارة الوقت هي الفهم والإدراك السليم لآلية استخدام الوقت واستثماره بفاعلية، بهدف رفع مستوى أداء العاملين والقدرة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التنظيمية المنشودة. وأكد (Spidal, 2009) أن إدارة الوقت عبارة عن إدارة الشخص لذاته. كما تعرف إدارة الوقت بأنها عملية يتم من خلالها استثمار الوقت المتاح بالمهارات الشخصية والقدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد، لغايات تحقيق الأهداف والخطط من أجل الحياة اليومية، مع تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والحياة الشخصية من جهة، وبين حاجات الجسم والروح من جهة أخرى (القعيد، 2001). وهي كذلك الإمكانيات المتاحة للأفراد لاستثمار وقت العمل في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه في المدة الزمنية المحدد لذلك (غنيم، 2010). أما (عبوي، 2006) فقد عرف إدارة الوقت بأنها أسلوب ومهارات الاستغلال الأمثل للوقت واستخدامه بصورة كفؤة وفاعلة، وهذه الأساليب والمهارات تقوم على العمليات السليمة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم.

ويمكن تعريف إدارة الوقت أيضاً بأنها التنفيذ المنظم لاستراتيجيات محددة التي تحتاج لجهد قليل لتحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة والوظائف، والكفاءة في استخدام الوقت المتاح (Balir, 2006). فيما تم تعريف إدارة الوقت المدرسي بأنها الاستغلال الأمثل للوقت المتاح أثناء القيام بالأنشطة والبرامج التعليمية والإدارية، تحقيقاً لأهداف تعليمية محددة من قبل إدارة المدرسة ضمن مدة زمنية معينة (عريبات، 2001).

وهنا يرى الباحث أنه وعلى الرغم من تعدد التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الوقت، إلا أنها جميعها تركز على مبدأ الاستخدام الكفء والفعال للوقت المتاح للشخص في تنفيذ المهام الموكلة إليه أثناء العمل، وهذا يتطلب الالتزام، والتخطيط السليم للأعمال، وضبط الوقت والمتابعة الدقيقة لسير العمل لتعديل الانحرافات في نفس اللحظة.

## أهمية إدارة الوقت:

تعتبر الإدارة السليمة للوقت بمثابة إدارة كفاءة وفاعلة للموارد البشرية بكافة مستوياتها الوظيفية، كما أن الاستخدام السليم للوقت يحدد في أغلب الأحيان الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استغلال الوقت بأفضل صورة، باعتباره مورداً مهماً وفريداً لا يمكن حفظه أو إعادة استخدامه، وإهما التعامل معه بحكمه وإهتمام بالغ (فرح، 2008).

حيث أن أهمية إدارة الوقت الفعالة تكمن في دورها البارز في الوصول إلى الأهداف التنظيمية، والمساعدة في عدة أمور تتعلق بسير العمل من أبرزها تجنب التضارب في المواعيد والوقوع في مصيدة الوقت، بالإضافة إلى أنها تساعد في وضع الأولويات وتقييم العمل ورؤية الواقع بشكل أوضح (سيباني، 1998).

ويرى (أحمد وحافظ، 2003) إن أهمية إدارة الوقت تكمن بكونها مقياس معد لتقييم مدى التقدم والتأخر الحضاري للدول والمجتمعات. وتساعد الإدارة العليا في إيجاد الوقت الكافي لاستغلاله بالتخطيط والتوجيه والإشراف والتفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، وتقدير مدى تقدم المنظمة بشكل عام. أما (غنيم، 2010) فيرى أن إدارة الوقت مهمة للمجتمعات لعدة أسباب من أبرزها دورها في تنمية موارد المجتمع وثقافته وبناء الحضارة، إضافةً إلى دورها في تحقيق الأهداف المجتمعية بعيدة ومتوسطة المدى.

كما تتضح أهمية إدارة الوقت في الوسيلة أو الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء في إدارة الوقت وتحديد القيم التي يؤمن بها الرؤساء وثقافتهم التنظيمية، ورؤيتهم للعمل، إضافة إلى أن إدراكهم للوقت هو أمر مهم يحدد قدرتهم في الإدارة والتأثير على المرؤوسين والعلاقات فيما بينهم (السلمي، 2008). وهناك من يرى أن أهمية إدارة الوقت تبرز في عدة نقاط أساسية أبرزها:

تساعد الرؤساء في تحديد الأولويات، وتوزيع المهام والأعمال وتنفيذها بأقل جهد وفترة زمنية ممكنة.

المساعدة في توضيح الاختصاصات، ومنع التعارض والتنازع فيما بينها.

تساعد في تنفيذ الوظائف الإدارية، كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية والمتابعة والتقييم بكفاءة وفاعلية (عليان، 2007).

خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

يُجمع العديد من الباحثين والمختصين (القعيد، 2001؛ عدارية، 2006؛ الخطيب، 2009) على أن هناك ست خطوات، تمثل الطريق السليم لإدارة الوقت بشكل ناجح وهي:

مراجعة الأهداف؛ إذ يتوجب على المرؤوسين توضيح الخطط والبرامج والأهداف وفقاً لترتيب زمني محدد، ومراجعتها وتقييمها باستمرار، لمعرفة الانحرافات في الوقت المناسب وبالتالي تفادي هدر الوقت وضياعه.

الاحتفاظ بخطة وبرنامج زمني محدد، لتحديد الأعمال والواجبات المناطة بكل شخص داخل المنظمة ضمن تاريخ محدد لبداية العمل ونهايته.

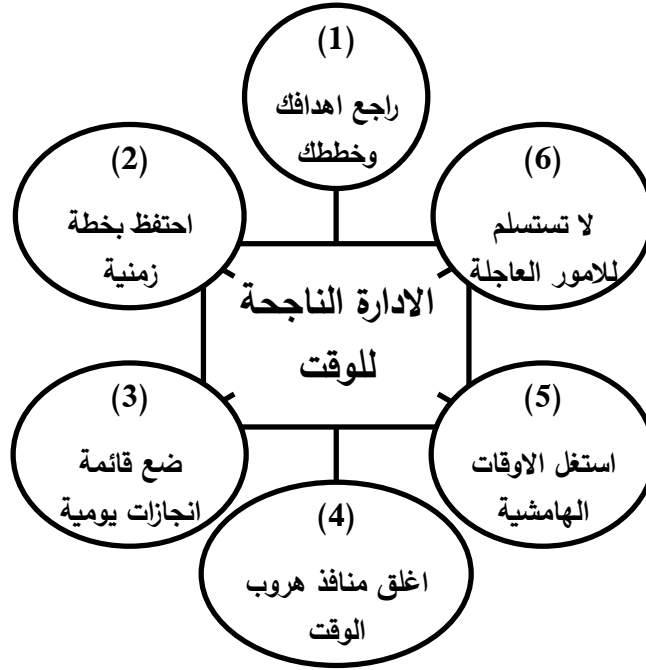
وضع قائمة بالإنجازات اليومية؛ فمن أبرز خطوات إدارة الوقت بشكل جيد هي وجود قائمة إنجازات يومية للموظف، تقوم بتحفيزه وزيادة دافعيته للعمل كلما تراخى أو أصابه الملل والكسل.

إغلاق منافذ هروب الوقت: وهي المجالات التي يتهرب من خلالها الموظف من أداء مهامه كتأجيل العمل إلى وقت آخر، وكثرة الإستراحات، والتردد عن القيام بعمل ما.

استغلال الأوقات الهامشية: وهي الأوقات الضائعة أثناء فترة العمل، من أبرزها وقت استخدام السيارة، وتناول المأكولات والمشروبات، وانتظار الزوار، والسفر، والانتظار أثناء تلبية الاحتياجات الشخصية والعائلية.

عدم الاستسلام للأمور غير الضرورية، وهذا ما يحدث عندما يضعف الشخص في تحديد أولوياته وأهدافه، وعندما يقل تنظيمه وإدارته لذاته وأعماله، والشكل التالي يوضح خطوات الإدارة الناجحة للوقت.

شكل (1): خطوات الإدارة الناجحة للوقت (القعيد، 2001).



مبادئ إدارة الوقت:

تقوم الإدارة السليمة للوقت على مجموعة من المبادئ التي تعمل على استغلاله بشكل جيد، حتى يقوم الأشخاص بتنفيذ مهامهم في الوقت المناسب، والوصول إلى أهدافهم بشكل كامل، وتكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة، ومن هذه المبادئ ما تطرق لها (عداربة، 2006) وهي: مبدأ تحديد أولوية تنفيذ الأهداف والأنشطة والمهام، ومبدأ عدم التأجيل خاصة للأنشطة والمهام الصعبة وغير السارة، ومبدأ التوعية المنظمة والمستمرة أثناء العمل. ومبدأ تفويض الآخرين بتنفيذ الأعمال؛ ومبدأ التغيب المقصود لتوفر قسط من الراحة دون أن تؤثر على سير العمل، بالإضافة إلى مبدأ التجميع في تنفيذ المهام وعقد اللقاءات والاجتماعات ومبدأ الإيجاز.

وترى (فرح، 2008) مبادئ إدارة الوقت تتمثل بما يلي:

مبدأ دقة ووضوح التخطيط: إذ أن الاستغلال الأمثل للوقت يحتاج إلى خطة عمل واضحة ومفصلة، وتحديدًا للأهداف والمهام التي يجب القيام بها وتنفيذها.

مبدأ قوائم العمل: الذي يقوم على تحديد الأعمال الواجب تنفيذها يوميًا، والالتزام بها في مواعيدها المحددة.

مبدأ تحديد الوقت: من خلال معرفة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المهام، والالتزام في بداية ونهاية الفترة الزمنية.

ويشير (العلاق، 2009) أن من أهم مبادئ إدارة الوقت، ما يعرف بمبدأ (باريتو) الذي ينص على أن البنود الهامة الرئيسية تشكل جزءاً بسيطاً من إجمالي البنود في مجموعة من المهام. وبمعنى آخر فإن (80%) من وقت الرئيس يتم استثماره بأعمال لا تدر نفعاً، بينما (20%) من وقته تستهلكه أعمال تعود عليه وعلى إنتاجيته، حيث يرى (الشرمان، 2005) أن مبدأ (باركنسون) يعتبر من أبرز مبادئ إدارة الوقت الذي ينص على أن الأعمال التي يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين تتعدد وتتنوع وتغطي الوقت المتاح لتنفيذها.

أدوات وأساليب إدارة الوقت:

إن عملية إدارة الوقت بشكل سليم يتطلب مجموعة من الأدوات والأساليب المتعلقة بالرقابة والسيطرة والتقييم، للتأكد من أن المهام والأعمال تنفذ حسب ما خطط لها ضمن الفترة الزمنية المحددة، ومن هذه الأدوات ما حددها (رضا، 2000)، وهي: مفكرة المكتب، وبرنامج يومي للمهام وآخر أسبوعي أو شهري، وبرنامج متابعة وإعادة تقييم وتحسين، وخطة عمل واضحة، وأشار (الجريسي، 2012) إلى أن أدوات إدارة الوقت تشمل:

الأدوات والوسائل التقنية والإلكترونية: كالحاسبات الآلية، وآلات تصوير المستندات، والماسح الضوئي، والهواتف الخلوية.

الأدوات والوسائل غير الإلكترونية (الشخصية أو الذاتية): ومن مهام هذه الوسائل، فحص المكالمات والزوّار، ووضع نظام دقيق لتنظيم الملفات، وتنظيم المواعيد والاجتماعات، وإعداد مسوّدات المذكرات والخطابات، وتفويض الأعمال اليسيرة، ومساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بمواعيده.

إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال، وهذه القائمة يجب أن تستوفي ثلاثة شروط هي: تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها، ووضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل، أن يُؤخَذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة المواعيد.

المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير: فيسجل فيها الملاحظات والمهمّات والأنشطة، والمواعيد التي سيقوم بها المدير حاضراً أو مستقبلاً، وهي صغيرة الحجم، وفيها دليل للهاتف، وهي تنظم المهمات المطلوب إنجازها وإدارتها.

كما استعرض العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال عدداً من الأساليب التي يمكن الاستفادة منها في إدارة واستثمار الوقت بأحسن لدى مديري المؤسسات على اختلاف أنشطتها، ومن أبرزها:

أسلوب الإدارة الذاتية للوقت:

هو أسلوب يدفع الرؤساء والمرؤوسين لتطوير ذاتهم، عن طريق معرفتهم وإدراكهم للمهارات الفكرية والفنية الكامنة لديهم، والعمل على تعزيزها وتنميتها وتوظيفها في تحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الإنتاجية، وتطوير أدوات وإجراءات العمل، وتنظيم الأعمال والمهام، للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكن، وبالتالي الاستفادة من الوقت المتاح واستغلاله بالشكل الأمثل (السلمي، 2008).

أسلوب إدارة الوقت بالتفويض:

من خلال هذا الأسلوب يقوم الرؤساء بتفويض جزء من مهامهم وصلاحياتهم للمرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، ما ينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتنفيذ عدد كبير من المهام والأنشطة في نفس الوقت، وتخفيف الجهد والأعباء على الرؤساء (عدارية، 2006).

## أسلوب إدارة الوقت بالمشاركة

يتمثل هذا الأسلوب بإشراك المرؤوسين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، إضافة إلى المشاركة في تحمل المسؤوليات، الأمر الذي يسهم في تعزيز حس المسؤولية لدى المرؤوسين، وحب العمل والتفاني فيه، وخلق جو من الاحترام والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، واختصار الوقت في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي يعتبر من أبرز الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت (شهاب، 1995).

## أسلوب إدارة الوقت بالتخويف:

يعتمد هذا الأسلوب في إدارة الوقت على مبدأ بث روح الخوف والرغبة بين المرؤوسين في المنظمة كطريقة لضبط العمل وتوجيهه بالشكل المناسب، والسيطرة على سلوكهم وأدائهم في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الوقت المتاح في العمل والإنجاز، وعدم إعطاء المجال للفوضى والتخبط في أداء المهام وبالتالي ضياع الوقت دون فائدة (السويدان والعدلوني، 2001).

## عناصر ومكونات إدارة الوقت:

يشير (الخضيرى، 2000)؛ (نصر الله، 2005) في إدارة المنظمات أن عملية إدارة الوقت تشمل أربعة عناصر رئيسية هي:

تخطيط الوقت: لتحديد كم الوقت المتاح للشخص في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وتحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح.

تنظيم الوقت: لتحديد عدد الأشخاص، وما يتوجب أن يؤديه كل منهم من دور وعمل في الخطة، كذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأشخاص، والعلاقات التبادلية والتفاعلية فيما بينهم.

الرقابة على الوقت: من خلال توفير نظام للرقابة على استخدام الوقت، والتحقق من تفعيل الوقت بشكل سليم بما يخدم أهداف التنظيم، والتأكد من عدم هدر الوقت في أعمال وتصرفات ليست في مصلحة العمل.

بينما أشار (كوفي، 2001) أن مكونات الإدارة الفاعلة للوقت تشمل ثلاثة مكونات رئيسية، يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند النظر إلى الوقت والتعامل معه، وهي الفعالية، الكفاءة، والارتياح.

#### استراتيجية إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت مفهوماً استراتيجياً، يبرز من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ويرافق كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وكافة وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات (الخطيب، 2009). وحتى يحدث تطور وتميز في الأداء، واستثمار للوقت المتاح، لا بد من وجود عمل جاد وتخطيط سليم. ففي ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، يصبح التقدم والتميز أمراً مستحيلاً دون تحديد الأهداف بدقة، ووضع خطط مناسبة تكون مرتبطة بإدارة سليمة ورشيدة للوقت المتاح (عداربة، 2006). وفي هذا الإطار أشار (يحيى، 2001)؛ (عداربة، 2006)؛ (الخطيب، 2009)، إلى عددٍ من الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الوقت، يجب على الإدارة استخدامها للوصول إلى الأهداف المنشودة، من تحديد الأهداف التنظيمية بدقة أبرزها:

ترتيب المهام والأعمال حسب الأولويات.

تنظيم الشخص لذاته.

عدم تأجيل المهام والأعمال إلى مواعيد لاحقة.

تقسيم الوقت بصورة مناسبة.

التخطيط اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للأعمال المستقبلية.



## فاعلية إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم الفاعلية من العناصر المهمة في علم الإدارة، حيث تركز منظمات الأعمال على هذا المفهوم في إنجاز المهام المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة، للحصول على أفضل نتائج بأقل موارد متاحة وأقل تكاليف، وعليه فإن فاعلية الوقت مبدأ ضروري من مبادئ الإدارة الحديثة، وذلك للحاجة إلى كل لحظة من الوقت لإتمام المهام الموكلة لجميع العاملين، وتحقيق مستوى مرتفع من الخدمة المقدمة للمواطنين (غزاوي، 2012).

ومن هنا فإن دراسة إدارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره بل من منطلق طريقة استغلاله واستخدامه بشكل فعال، وتقليل الوقت الضائع دون فائدة أو عمل، بالتالي زيادة إنتاجية العاملين وأدائهم خلال وقت عملهم المحدد (فرح، 2008).

وتؤكد العديد من الدراسات السابقة أن فاعلية إدارة الوقت تتعلق بضرورة تحديد الأهداف، وجدولة وتنفيذ المهام والأنشطة حسب الأولوية، ثم تقدير الفترة الزمنية لإنجاز كل مهمة منها، مع ضرورة تفويض الآخرين بإنجاز بعض الأعمال ضمن صلاحياتهم وتخصصاتهم (عبد الله، 2006).

ويشير (النجار، 2009). إلى أن فاعلية الوقت هي النتائج المتحققة من إدارة الوقت، بينما تشير كفاءة الوقت إلى المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت.

وترى (الأسطل، 2009) أن فاعلية إدارة الوقت بالنسبة لمدرّاء المدارس تمثل استغلال مدرّاء المدارس لوقت العمل المدرسي من خلال التخطيط والتنظيم للأعمال التي يؤديونها بشكل فعال سواء كانت إدارية، أو فنية، أو شخصية مع توزيع الواجبات اليومية، وذلك لغايات تحقيق الأهداف المطلوبة في الفترة الزمنية المحددة لها.

كما أن فاعلية إدارة الوقت يمكن أن تتم من خلال بعض الممارسات والاجراءات الإدارية، التي تتبعها إدارة منظمات الأعمال، كتفويض السلطة وعدم التركيز على تفصيلات العمل الدقيقة، والتخطيط للاجتماعات، ووضع الأهداف التنظيمية، وتحديد أولويات العمل وإنجازه ضمن مواعيده المحددة، وتنظيم الزيارات أثناء العمل والحد مما هو شخصي منها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات في ظل المعلومات الممكنة والمتاحة (أبو زيادة، 2012). وفي هذا الجانب يرى البعض أيضاً أن فاعلية إدارة الوقت وتنظيمه يمكن أن تتحقق عن طريق وضع الأهداف بدقة، والتخطيط للأعمال، بالإضافة إلى التنظيم الجيد وتحديد الأولويات، والمتابعة المستمرة، وتقييم سير العمل. (Munck, 2001).

لذا يرى الباحث أن الوقت يعتبر أحد أبرز الموارد الهامة والفريدة في نوعها التي يمتلكها الأشخاص، وأن كل شخص يمتلك منه نفس المقدار، وما يجب عليه فعله هو استغلال الوقت واستثماره في أفضل صورة، وإدارة الوقت بطريقة فاعلة وكفؤة تحقيقاً لأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون من خلالها.

#### كيفية التغلب على مضيعات الوقت:

إدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وهنا لابد من الإشارة إلى المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت ويقوم هذا المنهج على خطوات أساسية أشارت إليها (عودة، 2000):

جمع البيانات: إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع البيانات اللازمة، فليس الإعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة بل لا بد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها.

التعرف على الأسباب المحتملة: بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات فهل هو المدير نفسه، أم البيئة أم ماذا؟ وإذا كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين فما سبب ذلك، أهى عادات المدير أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور.

وضع الحلول الممكنة: وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة ووضع الحلول الممكنة له للتغلب عليه ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل بابتكار بعض الحلول.

اختيار أكثر الحلول جدوى: ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فاعلية.

تنفيذ الحل المختار: عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبه ومدى فاعليته في حل المشكلة فإذا تبين ان العملية مازالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها.

أ-الزائرون:

الاستغناء عن الكرسي الزائد في غرفة المكتب مما يجعل الزائرين أقل رغبة في البقاء فيه، بل إن وجود عدد من الكراسي غير المريحة في غرفة المكتب يدفع باتجاه السرعة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات وبالتالي تقصر فترة الاجتماع .

تعليق ساعة في محل بارز في غرفة المكتب بما يتيح له وللزائرين رؤيتها، لان ذلك تذكيراً للمدير ولهم بأن الوقت يمضي بسرعة، إن نظرة سريعة من قبل المدير توشي للزائرين بأنه على وعي بانقضاء الوقت.

الإستغناء عن أية زخرفة أو تحف أو مناظر موجودة في غرفة المكتب لأنها ربما تكون مبعثاً للتعليقات المقضية إلى ضياع الوقت.

مقابلة من يرغبون بالمقابلة خارج المكتب لاسيما إذا لم يعلنوا عن أهداف المقابلة.

عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيارة أي شخص ما.

عدم قيام المدير بتحليل تصرفات وأفعال الآخرين.

عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة ومن الأفضل أن يقابل المدير بعض الزائرين وقوفاً وبالتالي فإن الزائر لن يستطيع الجلوس مادام المدير واقفاً، وستكون حينئذ فترة مكوثه فترة قصيرة.

أن لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على الاطلاق، فيغلق الباب عند الحاجة إلى التركيز لان الباب المغلق يعني عند الناس يرجى عدم الإزعاج.

ألا يدع المدير الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم فالمسؤولية النهائية عن هذه المشكلات تبقى على من يتحملها.

أن يخصص المدير وقتاً معيناً لمقابلة الأشخاص الذين يرغبون مقابلته في وقت ساعات الدوام الرسمي. تحديد جدول للأعمال اليومية التي يرغب المدير في تنفيذها في ذلك اليوم، لان أكبر عدو لضياح الوقت هو عدم وجود جدول للأعمال اليومية.

اللجوء إلى (لا) المشروطة كأن يقول المدير ” أنا آسف لأنني مضطر إلى أن أقول لالطلبك

ب -الهاتف:

تكليف السكرتير أو من ينوب عنه على الرد على المكالمات الهاتفية فتكلفة وقت السكرتير أو غيره أقل من تكلفة وقت المدير.

الإستعانة بالسجل الزمني للمكالمات الهاتفية الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة.

تخصيص وقت معين في اليوم - إن أمكن - لإجراء المكالمات الهاتفية، فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير على توفير الوقت.

التعرف على أوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منظم من حيث: مدى توفرهم وانشغالهم مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات بجانب أرقام هواتفهم وتزويدهم بمعلومات مشابهة عن وقته.

على المدير أن يدرك أن أفضل أوقات الاتصال بالآخرين وهو قبيل نهائية الدوام لأن الناس عادة في مثل هذه الأوقات غير ميالين للثرثرة وإطالة الحديث.

قيام المدير بتحضير ملخص برؤوس الموضوعات التي ستغطيها المكالمة الهاتفية التي سيجريها لأن ذلك يساعد على التركيز ويحول بينه وبين نسيان بعض النقاط.

الامتناع والتقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية كالحديث عن الطقس أو القضايا العامة التي لا يملك أحد منا تغييرها أو التأثير فيها.

إنها المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقيق أهدافها وفي حالة بقي الطرف الآخر مستمراً في الحديث فليقدم المدير ملاحظة قصيرة كقوله ” قبل أن نختم أود أن قول لك ” ولا شك أن مثل هذه الطريقة لبقة في الإعلان عن الرغبة في إنهاء المكالمة.

أن يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد أنه لن يطيل الاتصال معه.

أن يتقن المدير استخدام الهاتف سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسألها أو من حيث الإجابة عليها.

ج - العمل الورقي:

فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات: ورق يمكن التخلص منه نهائياً وطرحه في سلة المهملات بعد قراءتها، وأوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما لبقائها، وأخرى يمكن أن تحفظ مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها مع ملاحظة أن الحفظ لا يكون إلا لغرض الرجوع إليها.

مراعاة أصول القراءة، فإذا كانت المواد أو المطبوعات التي تصل إلى مكتب المدير لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول إليها فعلياً ألا يقرأها وإذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها ومن الأفضل أن يرجع إلى الفهرس .

توزيع قراءة الأوراق الواردة على المرؤوسين وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم وغرس الثقة في نفوسهم.

اتباع مبدأ ” استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل “ ففي استخدام الهاتف توفير للوقت بالإضافة إلى أنه قد يهد إلى تحرير الرسالة.

د- الاجتماعات:

التحضير للاجتماعات بصورة جيدة.

إمداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له، من منطلق الحرص على وقت المشاركين

اعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كافي لم يحققه ذلك من مساعدة المشاركين.

مقاومة أية ” مقاطعات “ أو محاولات للخروج عن موضوع الاجتماع، فهناك أفراد يفضلون الحديث عن كل شيء عدا الموضوع المطروح.

التقيد بوقت الاجتماع فالبدء والانتهاؤ لأبد أن يكون وفق مواعيد محددة.

اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة والحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع، فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقية للإجتماع قد يكون أسبابة الجلوس على كراسي مريحة .

تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية

الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات، فالاجتماعات غير الفعّالة مضيعة للوقت كما يجب أن نفترض أن جميع المشاركين في الاجتماع لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح إطلاقاً.

[www.algazalishool.com/vb/showthread.](http://www.algazalishool.com/vb/showthread.)

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للمديرين، تبين أن الكثير من الدراسات قد ركزت وبشكل ملحوظ على كيفية إدارة الوقت بشكل سليم للمديرين والإداريين، وانعكاس ذلك على الأداء التحصيلي للطلبة والأداء العام للمدرسة، وينطبق هذا الأمر بشكل عام على الواقع المحلي والعربي والعالمي. وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات:

أجريت (نسرين جابر، 2001). دراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإلى الأختلاف في وجهات نظرهم بين المتغيرات وقد تكونت عينة الدراسة من (59) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات الدراسة وتحقيق أهدافها حيث توصلت الدراسة إلى أن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس، ووجود فروق لمتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأقل، ووجود فروق لمتغير الجنس لصالح المديرين.

أجرى (Larry، 2003). دراسة هدفت إلى معرفة تحديد ما إذا كان مديروا المدارس الثانوية والمتوسطة في ثلاث ولايات جنوبية (كمجموعات منفصلة) يمارسون نفس إدارة الوقت وأياً من أساليب إدارة الوقت يفضلون استخدامها، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) فرد من مديري المدارس من المستوى المتوسط والثانوي في ولايات الأabama وميسيسيبي وتينيسي، حيث تم الطلب من المبحوثين تحديد الأسلوب المفضل الذي يستخدمونه في إدارة الوقت، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق كبير في ممارسات إدارة الوقت بين مديري المدارس في المستوى المتوسط والثانوي ضمن المدارس المبحوثة في الولايات الثلاث.

أجرى (الشراري، 2004). دراسة هدفت إلى معرفة إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أثر كل من المؤهل العلمي، وحجم المدرسة والمرحلة التعليمية على أسلوب المدير في إدارة الوقت، بالإضافة إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مقدارها (67) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظة القريات،

وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين قد صرفوا (70%)، من وقتهم المدرسي الرسمي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها، منها (42%)، أعمال فنية، وأن أكثر المهام استهلاكاً لوقت المدير، هي في تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم بنسبة (7.46%)، ثم إجراء مكالمات هاتفية بنسبة (4.7%)، كذلك حضور الطابور الصباحي بنسبة (3.6%)، بينما كان اقلها استهلاكاً لوقت المدير هي في القيام بالتدريس بنسبة (0.6%)، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية بنسبة (0.1%)، ووضع جدول المناوبات والإشراف اليومي بنسبة (0.1%)، ولم تظهر الدراسة أي أثر للمتغيرات المستقلة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة على كيفية إدارة المدير لوقته.

وأجرى (العضايلة، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الكرك، وبيان أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديها عند تنفيذهم للمهام والأعمال المنوطة بهم، ومنهجها المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرة مثلت ما نسبته 80% من مجتمع الدراسة الأصلي، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين المتعدد، وأهم نتائج الدراسة كانت كالآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في كيفية إدارة الوقت لدى أفراد العينة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال 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، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على مجال تفويض السلطة ولصالح الأفراد من ذوي الخبرة الإدارية (من 6 - إلى 10 سنوات) في حين لم تظهر أي فروق دالة إحصائية على بقية أبعاد الدراسة.

وأجرى (عداربة، 2006). دراسة هدفت إلى معرفة معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الإدارية، الفنية والاجتماعية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أداء إدارة الوقت لديهم على مستوى جميع المهام، والكشف عن أثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمنطقة التعليمية على فاعلية إدارة الوقت.



واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونه من (70) من مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط كمية صرف المديرين للوقت على المستوى الإداري تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في كمية صرفهم للوقت على مستوى مهام المستويين الفني والاجتماعي، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات.

أجرى (Taylor, 2007). دراسة هدفت إلى معرفة كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية وقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات (المرحلة التعليمية، و حجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي للمدير)، على كيفية إدارة مديري المدارس لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت (400) مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1000) طالب يقضي مديروها وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل، كما أن المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين، كذلك بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتقييم لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على الجوانب التي يكون فيها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات المناسبة لمساعدتهم باستغلال وقتهم بطريقة فعالة، وتعريفهم باستراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية، وتركهم وقتاً للأعمال التعليمية، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية، والتطبيق لدى مديري المدارس.

أجرى (Gerald, 2007). دراسة هدفت إلى معرفة تحديد العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميسوري الأمريكية، بالإضافة إلى توضيح مسببات ضغوط العمل الناتجة عن سوء إدارة الوقت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة شملت (524) مديراً، وأوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين طبيعة إدارة الوقت والتخفيف من ضغوط العمل والتوترات الناتجة عنها.

أجرى (السلمي، 2008). دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، كذلك تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة مكونة من (368) فرداً من (20) مشرفاً و (48) مديراً و (300) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الوقت في مهام أعمالهم كانت بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة العمل الحالي ونوع المدرسة.

أجرى (الغامدي، 2008). دراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، وتحديد أبرز مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كذلك تحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كم وزعت استبانة على عينة مكونة من (92) وكيلاً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة جداً، وان مستوى أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة، وان مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس كانت بدرجة منخفضة.

أجرى (Cemaloglu and Filiz, 2008) دراسة هدفت إلى معرفة تحديد العلاقة بين مهارات إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي للطلبة الذين يدرسون في كليات التربية في جامعة غازي - تركيا". وسيصبحون معلمين مستقبلاً، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مؤلفة من (500) طالب وطالبة، وبينت نتائج الدراسة أن سلوك الطالب في مجال تخطيط الوقت كان على مستوى عالٍ، وفي مجال مضيعات الوقت كان في أدنى مستوياته، كما أن نجاح الطلبة كان فوق المعدل، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين تخطيط الوقت ومضيعات الوقت وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة،

وهناك علاقة متوسطة ذات معنى بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي، كما بينت الدراسة ترتيب الأهمية النسبية لكل من المتغيرات التي كان لها الأثر في التحصيل الأكاديمي وهي كالآتي: مضيعات الوقت، وتخطيط الوقت، والاتجاه نحو الوقت.

أجرت (الأسطل، 2009). دراسة هدفت إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية إدارة الوقت، والأنماط القيادية السائدة لديهم بمحافظة غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (40) فرداً من مديري المدارس في محافظات غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس بلغت (3.98)، وهي فاعلية كبيرة نسبياً، واحتلت المهارات الفنية المرتبة الأولى، ثم المهام الإدارية واخيراً المهام الشخصية.

أجرى (الفتلاوي، 2010). دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي في مجالي الإدارة المدرسية والمعلمين، كما يدركها مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي بشعبية درنة / ليبيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقق من أهداف الدراسة تم استخدام أداة استبانة وتوزيعها على عينة مؤلفة من (60) مديراً ومديرة في عدد من المدارس. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن جميع العوامل المؤدية إلى هدر الوقت موجودة بشكل عام في المدارس المبحوثة وبدرجات متفاوتة ما بين منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمضيعات الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في إدارة المدرسة.

أجرت فريدة (الروسان، 2010). دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة ثم إعداد استبانة، مستخدم المنهج الوصفي التحليلي فتوصلت النتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن كانت بدرجة مرتفعة،

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى على أثر الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر المؤهل العلمي، والخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

أجرى (العواد، 2011). دراسة هدفت إلى معرفة أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق، والتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، كذلك التعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية) في درجة ممارسة إدارة الوقت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة استبانة لجمع البيانات على عينة مؤلفة من (72) مديراً. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكولة لمديري المدارس الثانوية.

أجرت (الوهيبي، 2013). دراسة هدفت إلى معرفة درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس، كذلك الكشف عن أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقق أهداف الدراسة استخدمت أداة استبانة وتم توزيعها على عينة مكونة من (123) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة أن فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس كانت بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت ومهط القيادة الديمقراطي.

أجرى (Wu & Passerine, 2013). دراسة هدفت إلى معرفة وجهة نظر عددٍ من العاملين في مؤسسات أكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت، وفي استراتيجيات إدارة الوقت التي يستخدمونها في إنجاز مهماتهم اليومية، حيث تم اختيار عينة من (20) عاملاً، واستخدمت طريقة المقابلة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وإجراء تحليل المحتوى لمعرفة استراتيجيات إدارة الوقت المتبعة لدى أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الوقت الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على أداء وإنتاجية المنظمة.

أجرى (الكموشي، 2014). دراسة هدفت إلى معرفة مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الليبية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وتم توزيعها على عينة مؤلفة من (55) مديراً ومديرة في عدد من المدارس الثانوية في مدينة طرابلس. وتوصلت الدراسة إلى أن مضيعات الوقت كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت ومستوى الأداء الوظيفي، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمضيعات الوقت تبعاً لمتغير الخبرة، وبتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمضيعات الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى (المهيرات، 2014). دراسة هدفت إلى معرفة مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقق من أهداف الدراسة تم توزيع استبانته على عينة عشوائية عنقودية من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في عمان الثانية والخامسة والتعليم الخاص مكونة من (630) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية وبين مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية لصالح المدارس الثانوية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس تبعاً للسلطة المشرفة، والنوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل العلمي.

أجرى ( Kayode, Ayodele, 2015 ) دراسة هدفت إلى معرفة تحديد أثر إدارة المعلمين لوقتهم على الأداء والتحصيل الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية في مدارس ولاية إيكيتي في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت استبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (500) معلم من (50) مدرسة في هذه الولاية. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وتحليل ارتباط بيرسون، وكشفت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين "إدارة الوقت للمعلمين والمستوى الأكاديمي للطلبة. وأن مستوى إدارة الوقت بالنسبة للمعلمين وأدائهم الأكاديمي كانت متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الوقت، أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية، واستخلص الباحث أهم الاستنتاجات التالية:

أن الوقت عنصر هام في حياة الأفراد، وهناك مسببات كثيرة لضياع الوقت.

هدفت معظم الدراسات إلى رصد الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في تأدية المهام المنوطة بهم، والتعرف إلى نوعية تلك المهام.

أن جل وقت مديري المدارس يقضيه في تأدية الأعمال الإدارية، والتي تتمثل في كتابة التقارير والرد على المكالمات الهاتفية، وإرسال تقارير إلى مديريات التربية والتعليم وذلك لإعتقاد بعض مديري المدارس أن الأعمال الإدارية ملموسة النتائج أكثر من الإشرافية، والشخصية.

التعرف إلى أهم أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت من علاقات إنسانية، واتصال، واتخاذ قرارات.

تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والأداء لدى مديري المدارس.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

من حيث موضوع الدراسة وأهدافها.

تشابه الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع معظم الدراسات السابقة، ومنها دراسة (الشراري، 2004) ودراسة (عداربة، 2006) ودراسة (المهيرات، 2014) ودراسة (الغامدي، 2008). ودراسة (الصوري، 2008) ودراسة (Taylor, 2006). في التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس عند أداء عملهم.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

إن معظم الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في المجتمع والعينة المستهدفة التي طبقت عليها الدراسة المتمثلة في مديري المدارس الثانوية.

من حيث مكان الدراسة.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المكان، ومنها: دراسة (الكموشي، 2014) ودراسة (الفتلاوي، 2010) التي أجرت في الجمهورية الليبية.

ثانياً: أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة والأهداف مع بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة (الكموشي، 2014) ودراسة (الفتلاوي، 2010) في أنهما تكشفان عن مضيعات الوقت والعوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي كما يمارسه المديرون من وجهة نظر المعلمين، وتختلف عن دراسة (Gerald, 2007) في أنها تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الوقت، وبين مصادر التوتر وضغوط العمل، بينما دراسة (الأسطل، 2009) ودراسة (الوهيبي، 2013). هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت والأممات القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، أما دراسة (السلمي، 2008) فقد هدفت إلى تحديد أثر إدارة الوقت في تنمية مهارات الإبداع الإداري، فيما بحثت دراسة (Cemaloglu and 2008) في العلاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي والعلمي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين.

ساعدت الدراسات السابقة في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الإطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والانتقاء منها ما يتناسب مع موضوع بحثه.

استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة.

ساعدت في تحديد الاجراءات المناسبة للدراسة.

أفادت الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري لهذه الدراسة الحالية، من خلال بيان مفهوم الوقت

وإدارته، وبيان مهارات إدارته، وبيان أهمية حسن إدارة الوقت في كافة المنظمات وخاصة التعليمية منها.

الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والاقتراحات.

رابعاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بأنها بحثت في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة

نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات.

وهي من الدراسات النادرة (بحسب إطلاع الباحث) التي تناولت فاعلية إدارة الوقت لدى مديري

المدارس الثانوية.

ومجمل القول فإن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فبالرغم

من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحث سعة في الإطلاع

بكل جوانب مهام مدير المدرسة في إدارته للوقت، وتحديد مستوى الفاعلية لديه.



## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة وهي: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة (الاستبانة) وصدقها وثباتها، ووصف لإجراءات الدراسة، والمعالجة الاحصائية. وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة وموضوع الدراسة، وتحليلها بهدف معرفة نقاط الضعف والقوة، حيث تصف الدراسة فاعلية إدارة الوقت التي يمارسها مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية في مدينة زليتن / ليبيا، ومن كافة التخصصات، والبالغ عددهم (1325) معلماً ومعلمة، منهم (692) معلماً و(633) معلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم في ليبيا للعام الدراسي 2015/2016م، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة الجنس

العدد	الجنس
692	ذكور
633	إناث
1325	المجموع

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية نسبية مكونة من (662) معلماً ومعلمة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة منهم (359) معلماً و (303) معلمة والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة

العدد	الجنس
359	ذكور
303	إناث
662	المجموع

وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية. والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3): خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

اسم المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	359	% 54.2
	أنثى	303	% 45.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	365	%55.1
	دبلوم عالي	251	% 37.9
	ماجستير	42	% 6.3
	دكتوراة	4	% 0.6
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	75	% 11.3
	5-10 سنوات	112	% 16.9
	أكثر من 10 سنوات	475	% 71.8

يوضح الجدول (3) أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (45.8%)، أما نسبة الذكور فقد بلغت (54.2%).

أما متغير المؤهل العلمي، فالنسبة العالية كانت لفئة (البكالوريوس) بنسبة (55.1%)، لتعبر عن المؤهل العلمي الغالب بصورة عامة في جميع المؤسسات الإدارية والتعليمية في ليبيا، تلتها فئة (الدبلوم العالي) بنسبة (37.9%)، في حين جاءت فئة (الماجستير) في المرتبة الثالثة بنسبة (6.3%)، أما فئة (الدكتوراه) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (0.6%). وفيما يرتبط بمتغير الخبرة العملية فإن فئة (أكثر من 10 سنوات) هي النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتها (71.8%)، تلتها فئة (5-10 سنوات) بنسبة (16.9%) وهذا يعني أن غالبية المعلمين والمعلمات في المدارس الليبية عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة العالية، التي تؤثر إيجاباً على فاعلية وكفاءة العملية التعليمية في هذه المدارس.

أداة الدراسة:

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الإطلاع على خلفيات الجانب النظري لمتغيرات ومجالات الدراسة المرتبطة بفاعلية إدارة الوقت، فضلاً بالاستعانة من الدراسات السابقة ومنها (دراسة الروسان (2010) ودراسة العواد (2011) للإستفادة من معطياتها الممكنة في هذه الدراسة، حيث طوّر الباحث استبانة شاملة لموضوع الدراسة بمتغيراتها ومجالاتها، وذلك لقياس فاعلية إدارة الوقت لدى مديرو المدارس الثانوية في ليبيا، وملحق (1) يوضح ذلك.

صدق الأداة الدراسة:

نعرض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام طريقتين هما:

1.الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الأداة، قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المحكمين عددهم ثمانية محكمين، من أساتذة الأصول والإدارة التربوية، في عدد من الجامعات الأردنية، وهم من ذوي الإختصاص والخبرة والكفاءة، وذلك للحكم على مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة من حيث صياغتها اللغوية، وتحقيقها للهدف التي اختيرت من أجله، والمبين أسماؤهم في الملحق(3)، واعتماداً على التغذية الراجعة المستمدة من استجابات لجنة المحكمين الأولى وملاحظاتهم، قام الباحث بتحليلها وأعاد الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، حيث اعتمد الباحث معيار حصول الفقرة على نسبة موافقة (75%) فأكثر.

كمؤشر على صدق الفقرة، وثم الأخذ بملاحظات المحكمين وأخذت الأداة (الاستبانة) شكلها النهائي والملحق (2) يوضح ذلك، وفيما يلي توضيح تفصيلي بأجزائها و فقراتها:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمعلمين، وهي متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: تكون من (50 فقرة)، موزعة على أربعة مجالات على نحو الآتي:

المجال الأول: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية، واشتمل على (16) فقرة.

المجال الثاني: فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، واشتمل على (19) فقرة.

المجال الثالث: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين، واشتمل على (8) فقرات.

المجال الرابع: فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة. واشتمل على (7) فقرات.

وقد صممت إجابات فقرات هذه الاستبانة على أساس مقياس ليكرت ذي الخمس درجات حيث كانت كما يلي: (5 درجات) لإجابة كبيرة جداً (4 درجات) لإجابة كبيرة (3 درجات) لإجابة متوسطة (2 درجتان) لإجابة قليلة (1درجة واحدة) لإجابة قليلة جداً.

2. صدق البناء:

للتأكد من صدق الأداة فقد تم استخراج نسب معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدراسة

فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين	فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	
**0.187 0.000	**0.161 0.000	**0.329 0.000	1	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية
**0.156 0.000	**0.220 0.000	1	**0.329 0.000	فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية
**0.167 0.000	1	**0.220 0.000	**0.161 0.000	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين
1	**0.167 0.000	**0.156 0.000	**0.187 0.000	فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ذلك تم تطبيق الاستبانة على (40) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، خارج العينة المختارة، وحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من المجالات الأربع في أداة الدراسة وتطبيق ثبات الإعادة بتطبيق الأداة على عينة من المجتمع الدراسة بعد أسبوعين من تطبيق الأول بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم العبارات ودرجة وضوحها وسهولتها، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لكل مجال من مجالات فاعلية إدارة الوقت

رقم الفقرة	المجال	قيم معاملات الإتساق الداخلي (ألفا) ن = 40	قيم معاملات الثبات (إعادة التطبيق) ن = 40
16-1	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	0.59	0.59
35-17	فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	0.60	0.60
43-36	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين	0.53	0.53
50-44	فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة	0.64	0.64

من نتائج الواردة من الجدول (5) يتبين أن جميع قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا تتميز بدرجة جيدة من الثبات.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث باتباع الاجراءات الآتية:

الأطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

إعداد أداة الدراسة (استبانة) وتحقق من صدقها وثباتها.

الحصول على نموذج تسهيل مهمة لتوزيع أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة.

استخدام مقياس ليكرت الخماسي، للإجابة عن فقرات أداة الدراسة وهي مرتفعة جداً خمس نقاط، ومرتفعة أربع نقاط، ومتوسطة ثلاث نقاط، وقليلة نقطتان، وقليلة جداً نقطة واحدة.

قام الباحث بتوزيع أداة (الاستبانة) على عينة الدراسة وتم تفريغ الاستبانات وإدخالها للحاسوب لتحليلها واستخراج النتائج بعد ما تم استبعاد الاستبانات غير صالحة لشروط التحليل الإحصائي.

اعتماد المعيار الحكم على درجة فاعلية إدارة الوقت من قبل استجابات أفراد العينة كالآتي:

إذا بلغ المتوسط الحسابي لأستجابات أفراد العينة اقل من (2.33) يكون فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس الثانوية قليلة.

إذا بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (2.33.3.66) يكون فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس الثانوية متوسطة.

إذا بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (3.66.5) يكون فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس الثانوية مرتفعة.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات.

المتغير المستقل: استجابات أفراد العينة على فاعلية إدارة الوقت.

المتغيرات الوسيطة المستقلة: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).



## المعالجة الاحصائية:

الاجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسبة المئوية.

الاجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار (ت) الاحصائي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، كذلك

استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لتحديد العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة من خلال الاجابة عن تساؤلاتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زلتين/ ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفاعلية إدارة الوقت حسب مجالات الدراسة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

درجة الفاعلية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	تسلسل الفقرات
مرتفع	1	0.53	3.49	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	16
متوسط	2	0.74	3.48	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين	8
متوسط	3	0.47	3.43	فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	19
متوسط	4	0.83	3.22	فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة	7
متوسط	-	0.41	3,40	فاعلية إدارة الوقت ككل	50

يتبين من الجدول (6) أن تصورات المبحوثين العام لمجالات فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.41)، واحتل مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.53)،

وجاء بالمرتبة الثانية مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين) بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.74)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.47)، وأخيراً في المرتبة الرابعة جاء مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة) بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري (0.83)، وتدل النتائج السابقة على أن مجالات فاعلية إدارة الوقت (فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة، فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية) قد توافرت بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لكل مجال من مجالات فاعلية إدارة الوقت فكانت كالتالي:

- فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المدير الذاتية والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المدير الذاتية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسط الحسابي

رقم	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
6	يستخدم الهاتف لإنجاز الأعمال الرسمية.	3.71	1.12	1	مرتفع
9	يلتزم بساعات الدوام الرسمية.	3.70	1.08	2	مرتفع
13	يخصص جزء من وقته في تلبية متطلبات الإدارة التعليمية.	3.65	1.08	3	متوسط
1	يستثمر الوقت بأعلى درجة من الكفاءة.	3.61	1.22	4	متوسط
16	يختصر في المكالمات الهاتفية أثناء العمل.	3.61	0.95	5	متوسط

متوسط	6	0.95	3.60	يعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.	11
متوسط	7	1.08	3.59	ينفذ المهام في مواعيدها.	8
متوسط	8	0.97	3.51	ينظم إدارة الوقت لدى استقباله لأصدقائه.	5
متوسط	9	1.04	3.48	يحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أية أزمات أو مواقف غير متوقعة.	14
متوسط	10	1.12	3.48	يستثمر وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.	4
متوسط	11	1.15	3.43	يخطط يومياً للعمل المدرسي.	2
متوسط	12	1.00	3.41	يختصر الأعمال التي تؤدي إلى إضاعة الوقت.	7
متوسط	13	1.03	3.35	يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب الأولوية.	10
متوسط	14	0.98	3.33	يبذل مجهوداً خاصاً لتجنب أية زيارات أو تليفونات عارضة ومزعجة.	15
متوسط	15	1.11	3.22	يخطط لأي عمل قبل بدئه بشكل يومي.	12
متوسط	16	1.08	3.10	يرفض تأجيل المهام الصعبة.	3
متوسطة	-	0.54	3.49	الدرجة الكلية	16-1

يتبين من الجدول (7) أن تصورات المعلمين المبحوثين لمجال فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية كانت متوسطة، وإذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.53)، واحتلت الفقرتين مرتبة الأعلى وهي "يستخدم الهاتف لإنجاز الأعمال الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، وتلاها الفقرة "يلتزم بساعات الدوام الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.08)، واحتلت الفقرتين المرتبة الأقل وهي "يخطط لاي عمل قبل بدئه بشكل يومي" بمتوسط حسابي بلغ (1.11)، و الفقرة "يرفض تأجيل المهام الصعبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري (1.08). من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون الإدارية والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
18	يفوض بعض أعماله لمؤوسيه ليتمكن من إنجاز المهام اليومية.	4.02	0.99	1	مرتفع
17	يقدم إرشاداته بشكل واضح وبوقت محدد.	3.98	0.84	2	مرتفع
20	ينجز الأعمال المكتبية حسب أهميتها	3.86	0.94	3	مرتفع
21	يقوم بتنظيم الوثائق والملفات بشكل جيد لكي يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	3.84	0.96	4	مرتفع

مرتفع	5	0.93	3.68	يتابع دوام المعلمين يومياً.	30
متوسط	6	1.02	3.57	يحدد أهدافه بشكل دقيق ويرتبها حسب الأولوية	27
متوسط	7	0.92	3.46	يحرص على توفير متطلبات الاعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.	29
متوسط	8	0.91	3.46	يستخدم الحاسب الآلي في تنظيم أعماله.	19
متوسط	9	0.91	3.44	تتراكم الأوراق فوق بعضها البعض في المكتب.	23
متوسط	10	0.93	3.43	يتابع تنفيذ القرارات بصورة شخصية.	28
متوسط	11	0.97	3.42	يحرص على تنظيم وقته للقيام بالمهام الموكلة إليه.	25
متوسط	12	1.05	3.41	يقضي وقتاً إضافياً في المدرسة يساعده على إنجاز أعماله بصورة جيدة.	26
متوسط	13	0.87	3.29	يقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	31
متوسط	14	1.13	3.22	يرتب الأعمال اليومية حسب أهميتها ويعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة.	34
متوسط	15	0.96	3.20	يضع أهدافاً مكتوبة ومحددة، ويحدد مواعيد إنجازها	35

متوسط	16	1.08	3.05	ينجز بعض الأعمال المكتبية بالمنزل	22
متوسط	17	1.31	3.02	يخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.	24
متوسط	18	1.09	2.99	يضع في خطته وقتاً محدداً لمقابلة أولياء الامور.	32
متوسط	19	1.25	2.91	يتابع حل ومناقشة قضايا مدرسته مع مديرية التربية والتعليم.	33
متوسط	-	0.47	3.43	الدرجة الكلية	35-17

يتبين من الجدول (8) أن تصورات المعلمين المبحوثين لمجال فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الإدارية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، والانحراف المعياري (0.47)، واحتلت الفقرتين المرتبة الأعلى وهي " يفوض بعض أعماله لمؤوسيه ليتمكن من إنجاز المهام اليومية " بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، وتلاها الفقرة "يقدم ارشاداته بشكل واضح وبوقت محدد" بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، كما احتلت الفقرتين المرتبة الأقل وهي "يضع في خطته وقتاً محدداً لمقابلة أولياء الأمور" بمتوسط حسابي بلغ (1.09)، وتلاها فقرة " يتابع حل ومناقشة قضايا مدرسته مع مديرية التربية والتعليم " بمتوسط حسابي بلغ (1.25). من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المعلمين والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون المعلمين مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
40	يقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمهم وفق برنامج زمني.	3.64	1.08	1	مرتفع
41	يشجع المعلمين على طرح اقتراحاتهم التي يجدونها هامة.	3.59	1.17	2	متوسط
36	يشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفريق العمل لتطوير الثقة والإحترام المتبادل بين أعضائها.	3.51	1.10	3	متوسط
42	يفوض المعلمين بالتناوب عنه في تمثيله لعقد الاجتماعات بشكل دوري.	3.49	1.07	4	متوسط
43	يتابع دوام المعلمين يومياً.	3.48	1.13	5	متوسط
39	يطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين بشكل دائم.	3.41	1.05	6	متوسط
38	يدقق في دفاتر تحضير المدرسين بشكل متواصل.	3.40	1.09	7	متوسط
37	يقوم بتوزيع الدروس على المعلمين في اليوم الأول للدوام الدراسي حسب اختصاصهم.	3.36	1.05	8	متوسط
43-36	الدرجة الكلية	3.48	0.74	-	متوسط



يتبين من الجدول (9) أن تصورات المعلمين المبحوثين لمجال فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، والانحراف المعياري بلغ (0.74)، واحتلت الفقرتين مرتبة الأعلى وهي "يقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمهم وفق برنامج زمني" بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، والانحراف المعياري بلغ (1.08)، تلاها الفقرة "يشجع المعلمين على طرح اقتراحاتهم التي يجدونها هامة" بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، والانحراف المعياري بلغ (1.17)، كما احتلت الفقرتين المرتبة الأقل وهي " يدقق في دفاتر تحضير المدرسين بشكل متواصل " بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، تلاها الفقرة "

يقوم بتوزيع الدروس على المعلمين في اليوم الأول للدوام الدراسي حسب اختصاصهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (1.05). من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون الطلبة والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات مجال شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
46	يتابع حل مشكلات الطلاب بشكل دائم.	3.89	1.29	1	مرتفع
45	يتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.	3.38	1.27	2	متوسط
50	يشارك في نجاح الرحلات المدرسية بشكل فعال.	3.38	1.27	3	متوسط

متوسط	4	1.22	3.07	يخصص جزءاً من وقته للمشاركة في الحفلات المدرسية.	49
متوسط	5	1.21	2.99	يتابع دوام الطلبة بشكل يومي.	44
متوسط	6	1.20	2.97	يعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري.	47
متوسط	7	1.02	2.88	يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري ومبرمج.	48
متوسط	-	0.84	3.22	الدرجة الكلية	50-44

يتبين من الجدول (10) أن تصورات المعلمين المبحوثين لمجال فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، والانحراف المعياري (0.84)، واحتلت الفقرتين المرتبة الأعلى هي " يتابع حل مشكلات الطلاب بشكل دائم " بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، والانحراف المعياري بلغ (1.29)، تلاها الفقرة " يتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية " بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، والانحراف المعياري بلغ (1.27)، كما احتلت الفقرتين المرتبة الأقل وهي " يعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري " بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وانحراف معياري بلغ (1.20)، وتلاها الفقرة " يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري ومبرمج " بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري بلغ (1.02). من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) حول تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في زليتن/ليبيا تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أ- متغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زيتن/ليبيا حسب متغير الجنس، ولبیان الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T)، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول(11): اختبار (T) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، لاستجابة أفراد العينة على مجالات فاعلية إدارة الوقت تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة الاحصائية
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	ذكر	359	3.48	0.50	0.250	0.803
	أنثى	303	3.49	0.58	0.247	0.805
فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	ذكر	359	3.40	0.41	1.587	0.113
	أنثى	303	3.46	0.54	1.551	0.121
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين	ذكر	359	3.48	0.73	0.001	0.999
	أنثى	303	3.48	0.77	0.001	0.999
فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة	ذكر	359	3.25	0.85	0.843	0.400
	أنثى	303	3.19	0.84	0.841	0.400

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى إلى متغير الجنس لكافة مجالات فاعلية إدارة الوقت (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية، فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين، فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة)، وذلك لأن مستوى الدلالة الإحصائية جاء أكثر من (0.05) على جميع المجالات.

ب - متغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ليبيا حسب متغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T)، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على استجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	بكالوريوس	365	3.46	0.54	1.037	658	0.300
	دبلوم عالي	251	3.51	0.54			
	ماجستير	42	3.48	0.50			
	دكتوراه	4	4.03	0.24			
فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	بكالوريوس	365	3.44	0.49	0.191	658	0.849
	دبلوم عالي	251	3.43	0.46			

			0.39	3.48	42	ماجستير	
			0.40	3.89	4	دكتوراه	
0.462	658	0.737	0.71	3.50	365	بكالوريوس	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين
			0.76	3.46	251	دبلوم عالي	
			0.93	3.38	42	ماجستير	
			0.43	3.91	4	دكتوراه	
0.406	658	0.832	0.85	3.21	365	بكالوريوس	فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة
			0.79	3.27	251	دبلوم عالي	
			0.92	3.07	42	ماجستير	
			0.14	2.75	4	دكتوراه	
0.705	658	0.379	0.41	3.41	365	بكالوريوس	الاداة ككل
			0.41	3.42	251	دبلوم عالي	
			0.46	3.33	42	ماجستير	
			0.22	3.65	4	دكتوراه	

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لكافة مجالات فاعلية إدارة الوقت (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية، وفاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة)، حيث إن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) لكافة المجالات وعلى الأداة ككل.

## ج - متغير الخبرة العملية:

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ليبيا حسب متغير الخبرة العلمية والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن/ ليبيا حسب متغير الخبرة العملية

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	اقل من 5 سنوات	75	3.37	0.56
	من 5-10 سنوات	112	3.56	0.48
	أكثر من 10 سنوات	475	3.48	0.54
فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	اقل من 5 سنوات	75	3.43	0.56
	من 5-10 سنوات	112	3.38	0.46
	أكثر من 10 سنوات	475	3.44	0.45
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين	اقل من 5 سنوات	75	3.59	0.64
	من 5-10 سنوات	112	3.45	0.78
	أكثر من 10 سنوات	475	3.47	0.74
فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة	اقل من 5 سنوات	75	3.20	0.93
	من 5-10 سنوات	112	3.10	0.81
	أكثر من 10 سنوات	475	3.26	0.82

0.45	3.40	75	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.41	3.37	112	من 5-10 سنوات	
0.40	3.41	475	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (13) فروقاً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستجابات أفراد عينة الدراسة في فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بزلتين بين اختلاف فئات متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي و الجدول (14) يوضح ذلك:

الجدول (14): تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على مجالات فاعلية إدارة الوقت تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة الاحصائية
فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية	بين المجموعات	1.569	2	0.785	2.747	0.065
	داخل المجموعات	188.252	659	0.286		
	المجموع الكلي	189.821	661			
فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية	بين المجموعات	0.293	2	0.146	0.655	0.520
	داخل المجموعات	147.297	659	0.224		
	المجموع الكلي	147.590	661			

0.374	0.986	0.545	2	1.091	بين المجموعات	فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين
		0.553	659	364.522	داخل المجموعات	
			661	365.613	المجموع الكلي	
0.098	2.328	1.618	2	3.235	بين المجموعات	فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة
		0.695	659	457.922	داخل المجموعات	
			661	461.157	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغير الخبرة العملية لكافة مجالات فاعلية إدارة الوقت (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية، وفاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين، وفاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة)، حيث أن قيمة الدلالة أكبر من (0.05) لكافة المجالات والاداة ككل.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: "ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن / ليبيا من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من نتائج السؤال الأول كما هو في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على الدرجة الكلية للأداة قد بلغ (3.40)، وبانحراف معياري مقداره (0.41)، وهذا يقابل التقدير بمستوى متوسط، وقد جاء مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية) في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.49)، وبانحراف معياري (0.53)، وجاء في المرتبة الثانية مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.48)، وبانحراف معياري (0.74)، وجاء مجال (فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية) في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.43)، وبانحراف معياري (0.47)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.22) بانحراف معياري (0.83).

وهذه نتيجة تدل على كثرة أعباء مديري المدارس الثانوية والمهام المنوطة بهم من إداريه وفنية، وقلة التفويض لبعض الصلاحيات للمعلمين التي تعمل على ضياع وقت المدير، ويعزى ذلك أيضا إلى إنشغال بعض المديرين بعدة مهام في وقت واحد، مما يؤدي إلى هدر وقت المدير. وكذلك لجوء بعض المديرين إلى عقد الاجتماعات الطويلة غير المخطط لها جيدا، وعدم التنسيق مسبقا مع بعض القضايا التي ستثار في الاجتماع، مما يعمل على تشتت الأفكار خلال الاجتماع، مما يستدعي إطالة الاجتماع وإضاعة الوقت. وكذلك لجوء بعض المديرين إلى التسويف في اتخاذ القرارات، أو التسرع في اتخاذ القرارات، أو التسرع في اتخاذ القرارات مما يخلق أخطاء في التنفيذ،

مما يؤدي إلى هدر الوقت. كما تعزي هذه نتيجة إلى قلة دخول المديرين المدارس الثانوية إلى الدورات التدريبية المتكررة والتي تعقدها وزارة التربية والتعليم والتي تستهدف المديرين اثناء الخدمة لتدريبهم على مختلف المهارات الإدارية مثل مهارة إدارة الوقت وغيرها.

وقد تعزي نتيجة ذلك إلى أن المديرين في المدارس الثانوية يدورون وقتهم بفاعلية ومستوى جيد فيما يتعلق بمتابعتهم لشؤون المعلمين، وتقييم آدائهم، مدركين أن إعطاء وقت كافي لمتابعة أداء المعلمين من شأنه الوقوف على المشاكل التي قد تواجه العملية التعليمية، ومعالجتها بالوقت اللازم، وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع من التميز والنجاح.

وفيما يلي مناقشة نتائج فقرات كل مجال من مجالات الدراسة: -

المجال الأول: شؤون المدير الذاتية:

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لدرجة فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا ككل قد بلغ (3.49)، وبانحراف معياري مقداره (0.54)، أي بمستوى متوسط، وقد حصلت الفقرتان (6) و (9) أعلى متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يستخدم الهاتف لإنجاز الأعمال الرسمية، ويلتزم بساعات الدوام الرسمية، وقد حصلت الفقرتان (3) و (12) على أقل متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يرفض تأجيل المهام الصعبة ويخطط لأي عمل قبل بدئه بشكل يومي. وقد يعزي مجئ حصول إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية في الرتبة الأولى؛ لأن شؤون المدير الذاتية تقع مسؤوليتها بالدرجة الأولى على المدير نفسه، وثاثيرها يقع على جميع عناصر العملية التربوية في المدرسة، وقد تعزي ذلك إلى أن المديرين في المدارس الثانوية يدورون الوقت المتاح لهم بطريقة جيدة فيما يتعلق بشؤونهم الذاتية، فهم يدركون أن التخطيط السليم وتنفيذ المهام في وقتها، والقيام بالوظائف الإشرافية بشكل دقيق، يقود إلى المزيد من التميز في أداء المهام، ما ينعكس على الأداء الكلي للمدرسة بشكل عام. فمدير المدرسة يدرك أهمية استثمار وتنظيم الوقت بكفاءة عالية أثناء العمل، والالتزام بساعات الدوام المدرسي، والتخطيط السليم للمهام، إضافة إلى تنفيذ هذه المهام في مواعيدها، تجنباً لهدر الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء وكفاءة المديرين بشكل عام.

## المجال الثاني: شؤون المدير الإدارية:

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لدرجة فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا ككل قد بلغ (3.43)، وبانحراف معياري مقداره (0.47) أي بمستوى متوسط، وقد حصلت الفقرتان (18) و (17) أعلى متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يفوض بعض أعماله لمرؤوسيه ليتمكن من إنجاز المهام، ويقدم إرشاداته بشكل واضح وبوقت محدد، وقد حصلت الفقرتان (33) و (32) على أقل متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يتابع حل ومناقشة قضايا مدرسته مع مديرية التربية والتعليم ويضع في خطته وقتاً محدداً لمقابلة أولياء الأمور. وقد يعزى مجئ مجال إدارة الوقت المتعلقة بالشؤون الإدارية المرتبة الثانية إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية تفويض بعض صلاحياته لمرؤوسيه، وتقديم الإرشادات للموظفين بشكل دقيق، إضافة إلى إنجاز الأعمال المطلوبة بكل مهنية واحتراف، وهذا بدوره يخفف عبئاً كبيراً على المدير فيقل اهتمامه بها لأن هناك من يحمل المسؤولية عنه، لذا نجد أن هذا المجال جاء بالمرتبة الثانية وذلك لوجود من يتحمل مسؤولياته مع المدير.

## المجال الثالث: شؤون المعلمين:

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجة فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا ككل قد بلغ (3.48)، وبانحراف معياري مقداره (0.74) أي بمستوى متوسط، وقد حصلت الفقرتان (40) و (41) أعلى متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمهم وفق برنامج زمني، ويشجع المعلمين على طرح اقتراحاتهم التي يجدونها هامة، وقد حصلت الفقرتان (37) و (38) على أقل متوسطات حسابية، واللتان تنصان (بالترتيب) يقوم بتوزيع الدروس على المعلمين في اليوم الأول للدوام الدراسي حسب اختصاصهم ويدقق في دفاتر تحضير المدرسين بشكل متواصل. وقد يعزى مجئ مجال إدارة الوقت المتعلق بالشؤون المعلمين المرتبة الثالثة إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية متابعة دوام وعمل المعلمين وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة والآراء التي تخدم العمل وتطوير أنفسهم، إضافة إلى الزيارات المتكررة للمعلمين وتقييم أدائهم بشكل مستمر.

## المجال الرابع: شؤون الطلبة:

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجة فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا ككل قد بلغ (3.22)، وبانحراف معياري مقداره (0.83) أي بمستوى متوسط، وقد حصلت الفقرتان (46) و (45) أعلى متوسطات حسابية، واللذان تنصان (بالترتيب) يتابع حل مشكلات الطلاب بشكل دائم، ويتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية، وقد حصلت الفقرتان (48) و (47) على أقل متوسطات حسابية، واللذان تنصان (بالترتيب) يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري ويعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري. وقد يعزى مجئ مجال إدارة الوقت المتعلق بالشؤون الطلبة المرتبة الأخيرة إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية متابعة المشكلات التي تواجه الطلبة في كافة القضايا والعمل على حلها من خلال إجراء اللقاءات الدورية مع الطلبة، إضافة إلى متابعة نتائج التحصيل العلمي للطلبة أولاً بأول، للوقوف على جوانب الضعف واتخاذ الاجراءات اللازمة لحلها، وتعزيز جوانب القوة، كذلك تخصيص جزء من وقته لمشاركة الطلبة في الحفلات والرحلات المدرسية لتعزيز الثقة بين الطلبة وإدارتهم، لذا نجد ان هذا المجال جاء بالمرتبة الأخيرة ليس لعدم أهميته وإنما يخصص المدير جزء من وقته إلى الطلبة.

وقد تتشابه نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة (نسرين، 2001) أظهرت النتائج أن جميع المديرى يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت، كما تتشابه مع نتائج دراسة (المهيرات، 2014) ودراسة (الكموشي، 2014) التي أظهرت بدرجة متوسطة في إدارة الوقت.

واختلفت مع نتائج دراسة (السلمي، 2008) التي دلت على ارتفاع درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، كما اختلفت مع نتائج دراسة (الغامدي، 2008) ونتائج دراسة (اميمة، 2009) ونتائج دراسة (فريدة، 2010) ونتائج دراسة (العواد، 2011) ونتائج دراسة (الوهبي، 2013) التي أظهرت درجة فاعلية مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حول تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة زليتن / ليبيا من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أ- متغير الجنس:

يتبين من نتائج السؤال الثاني كما هو في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزي إلى أثر متغير الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، بمعنى أن الذكور والأناث لديهم تقديرات متقاربة حول فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس الثانوية، وهذا يعني ان كل من المديرين والمديرات في المدارس الثانوية يخضعون لنفس القرارات والتعليمات الواردة من وزارة التعليم ، ويتلقون نفس الشهادات العلمية ويخضعون لنفس الدورات التدريبية وان هذه الدورات التدريبية تقام بصورة تشاركية لم يكن فيها تمييز بين الجنس سواء للمديرين أو لمديرات.

وقد تتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العضايلة، 2004) ونتائج دراسة (كموشي، 2014) التي أظهرت جزئياً بعدم وجود فروقاً تعزي إلى متغير الجنس، واختلفت نتائج الدراسة الحالية في هذا السؤال مع نتائج دراسة (نسرين، 2001) ونتائج دراسة (عدراة، 2006) ونتائج دراسة (فريدة، 2010) التي أظهرت نتائجها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير الجنس.

ب - متغير المؤهل العلمي:

يتبين من نتائج السؤال الثاني كما هو في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزي لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وقد يعزي ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم الليبية على توفير التدريب متساوية لجميع المعلمين ، بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية فمن ينتظم بالعمل في وزارة التربية والتعليم من المعلمين بغض النظر عن مؤهله يلتحق بدورة تدريبية قبل الخدمة وأثناءها، ويتم تبصير وتدريب جميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العملية بما يستجد من مهارات وطرائق في التدريس والتدريب والإدارة،

بحيث تتساوى فرص نموهم الوظيفي مما قد يحدّد في كثير من الأحيان متغير المؤهل العلمي. وتلاشي الفروق بين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يعايشون نفس الظروف المهنية والوظيفية والتدريبية، وأن الخبرة التعليمية المتحصلة لهم والظروف المهنية التي تجمعهم قد تؤدي إلى تقليل الفروق الاحصائية المعزوة إلى المؤهل العلمي، مما أدى إلى هذه النتيجة.

وقد تتشابه نتائج الدراسة الحالية في هذا السؤال مع نتائج دراسة (الشراري، 2004) ونتائج دراسة (عدرابة، 2006) ونتائج دراسة (فريدة، 2010) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نسرين، 2001) ونتائج دراسة (العضايلة، 2004) ونتائج دراسة (الكموش، 2014) ونتائج دراسة (المهيرات، 2014) التي أظهرت نتائجها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج - متغير الخبرة العملية:

يتبين من نتائج السؤال الثاني كما هو في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه الخبرات والدورات التي يمر بها جميع المعلمين عينة الدراسة، كما أن تشابه الظروف التعليمية والتربوية في حقل التربية والتعليم أدت إلى تناقص الفروق الاحصائية إلى درجة عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى وجود عينة الدراسة في نفس المنطقة التعليمية التي تتشابه في ظروفها وبيئتها مما أدى إلى تقارب درجة استجابة عينة الدراسة على الأداة مما أثر على متغير الخبرة ولم يعد لها أي أثر إحصائي لدى عينة الدراسة الحالية.

وقد تتشابه نتائج الدراسة الحالية في هذا السؤال مع نتائج دراسة (العضايلة، 2004) جزئياً، ونتائج دراسة (الشراري، 2004) ونتائج دراسة (فريدة، 2010)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزوي لمتغير الخبرة العملية، واختلفت نتائج مع دراسة (نسرين، 2001) ونتائج دراسة (الكموشي، 2014)، ونتائج دراسة (المهيرات، 2014) التي أظهرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزوي لمتغير لخبرة العلمية.

## التوصيات:

في ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

## من الجانب العملي:

أن يولي متخذوا القرار في وزارة التربية والتعليم إدارة الوقت ما تستحقه من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس، لاسيما أن هذه الدراسة تمثل عينة من مديري المدارس في الميدان.

العمل على تطبيق مفهوم إدارة الوقت واستثماره بشكل فاعل في العملية التدريسية، وذلك لزيادة قدرته على تحسين أداء كافة العاملين في المجال التربوي من معلمين ومديرين، من خلال التخطيط اليومي للعمل المدرسي، وتنفيذ المهام في مواعيدها، والالتزام بساعات الدوام المدرسي، واختصار وتجنب الأعمال التي تؤدي إلى إضاعة الوقت، إضافة إلى تحديد الأهداف التي تخدم العملية التربوية بشكل دقيق وترتيبها وتنفيذها حسب الأولوية.

زيادة الاهتمام بالقائمين على العملية التربوية من معلمين ومديرين المدارس والعمل على اكسابهم المهارات الفنية المناسبة والتي تتلائم مع متطلبات العمل.

تبني تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس في جميع المراحل التعليمية.

قيام إدارة المدارس بتشجيع المعلمين على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل مع ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد والعمل على صبغ العمل التربوي بشيء من التحدي والخروج عن المألوف.

إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية (الرقمية) في إدارة المدارس، وذلك لأن هذا النوع من الإدارة يرفع درجة كفاءة استعمال الوقت، وسرعة الحصول على النتائج بزمن قياسي، لا يقارن بالطرق التقليدية، وهذا يتطلب تأهيل المديرين والمعلمين على استخدام هذا النوع من الإدارة للوصول إلى أعلى درجة من الفاعلية في إدارة الوقت.



بما أن مستوى فاعلية إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة يميل لأن يكون مرتفعاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير فاعلية إدارة الوقت ما يعادل (3.41)، فلا بد من إعطاء الاهتمام الملائم لرفع هذا المستوى وزيادته، وهذا يتطلب العمل على اكتشاف العوامل التي تؤدي إلى إضاعة الوقت لديهم أن وجدت من خلال إجراء مزيد من الدراسات حول هذا الجانب والعمل على إزالتها أو التخفيف منها.

من الجانب الأكاديمي:

تعميم ملخص هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في ليبيا، ليتنبهوا إلى كيفية إدارتهم للوقت. إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية إدارة الوقت لتشمل أبعاداً ومجالات أوسع من المجالات التي تناولتها الدراسة.

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المراجع العربية

أبو شيخة، نادر (2009). إدارة الوقت. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

أبو زيادة، زكي (2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

أبو نمر، محمد (2001). إدارة الصفوف وتنظيمها. الأردن، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

ابن منظور، جمال (1993). لسان العرب. تحقيق علي الكبير، ومحمد حسب الله، وهاشم الشاذلي، مصر: دار المعارف، القاهرة.

أحمد، حافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية. مصر: عالم الكتب.

أميمة، عبد الخالق (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأتماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

إسماعيل، أحمد (2008). إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الجريسي، خالد (2012). إدارة الوقت من المنظور الاسلامي

والإداري. [http://www.alukah.net/publications\\_competitions/0/10131](http://www.alukah.net/publications_competitions/0/10131)

- حمامي، يوسف (1993). مفاهيم أساسية في إدارة الوقت. المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، الأردن.
- الخطيب، عيبير (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الخضيرى، محسن (2000). الإدارة الثقافية للوقت. مصر: دار اتيراك للنشر والتوزيع.
- الديب، إبراهيم (2009). أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة. مصر: مؤسسة أم القرى للنشر.
- رضا، أكرم (2000). إدارة الذات: دليل الشباب إلى النجاح. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الزهراني، بشير بن مسفر (2006). مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- السواط، طلق ، طلعت، عبد الوهاب (2007). إدارة الوقت: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- السلمي، فهد (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السويدان، طارق، العدلوني، محمد (2001). فن إدارة الوقت. لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- سيوارت، لوثر (2002). إدارة الوقت. ترجمة رعد الصرن، سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.

- سيباني، خليل (1998) . إدارة الوقت، لبنان: دار الراتب الجامعية.
- الشراري، عبدالله (2004). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الشرمان، عبد الله (2005). فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- الشيبي، هاشم (1993). إدارة الوقت. مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم.
- العضايلة، عدنان (2004). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة.
- شحادة، محمد (2005) . إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك. الولايات المتحدة الأمريكية، دار ابن الجوزي.
- شهاب، إبراهيم بدر (1995). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عُمان.
- الصرن، رعد (2000) . إدارة الوقت. سوريا: دار الرضا للنشر.
- الصوري، كمال (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
- عبدالله، شوقي (2006) . إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية. الأردن: دار المشرق الثقافي للنشر.
- عبد الرزاق، محمد (2007). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية. سلسلة البحوث الوظيفية.
- عبوي، زيد (2006) . إدارة الوقت. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2001). الإدارة المدرسية. مصر: دار الفكر العربي.

- عربيات، بشير(2001) . واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية.
- عداربة، محمود (2006). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- العلاق، بشير (2009). أساسيات إدارة الوقت. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علوان، قاسم نايف، وأحميد، نجوى رمضان (2009). إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات. لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عليان، مصطفى (2007). إدارة الوقت النظرية والتطبيق. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- عودة، سمر (2000). كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع الميول الأردنية الاتجاهات والعوامل المؤثرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- العواد، ياسين (2011). أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة: دراسة ميدانية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الغامدي، محمد (2008). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- غزاوي، راوية (2012). إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- غنيم، أحمد(2010) . مهارات إدارة الوقت. مصر: المكتبة العصرية.
- الفتلاوي، سهيلة (2010). العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت كما يدركها مديري مدارس شعبية درنة / ليبيا. جامعة عمر المختار، ليبيا.

- فرح، أحمد (2008). إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فريدة، الروسان (2010). فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية.
- القبيسي، ناصر (2006) . إدارة الوقت وضغوط العمل. السعودية، دار الزهراء.
- القضاة، محمد (2000). إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- القعيد، إبراهيم (2001) . العادات العشر للشخصية الناجح. السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- الكموشي، عادل (2014). مضيعات الوقت لدى مدرء المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- اللوزي، موسى (2002). التنظيم والاجراءات العمل. عمان: دار وئل للنشر والتوزيع.
- كنفوش محمد (2005). إدارة الوقت في إدارة الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر.
- كوفي، ستيفن (2001). القيادة على ضوء المبادئ. ترجمة: عبد اللطيف الخياط، دار الثقافة العربية.
- هاينز، ماريون (2001). إدارة الوقت. ترجمة عبدالله بلال، السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- ملحم، محمود (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- المهيرات، نورا (2014). مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

النجار، فريد(2009) . إدارة الوقت في المجتمع العربي :الآليات -السلوكيات -التقنيات، مصر: الدار الجامعية للنشر.

نسرين، جابر (2001). أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس.

نورة، عبد العزيز (2013). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية المختلطة بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

نصر الله، حنا (2005). مبادئ إدارة الوقت. لبنان، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع.

يحيى، إبراهيم (2001). التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

نشرة تربوية (مضيغات وقت مدير المدرسة)، تاريخ الرجوع للموقع 2017/1/1

[www.algazalishool.com/vb/showthread.php?39210](http://www.algazalishool.com/vb/showthread.php?39210)

- Atkinson, P. (1990). *Achieving Results through Time Management*. London. Eric Database Reproduction Service.
- Balir, M. (2006). *Personal Time Management for Busy Managers*, Chart well – Bratt (UK).
- Cemaloglu, N., & Filiz, S. (2008). The Relation between Time Management Skills and Academic Achievement of Potential Teachers, *Gazi University, Educational research Quarterly*, Vol.33.
- Gerald, E. (2007). *The relationship between uses of time management techniques and sources of stress among public school superintendents in Missouri*, Saint Louis University
- Green, P., & Skinner, D. (2005). Does time management training work: an evaluation, *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No. (2), pp.124-39
- Jung, M. (2008). *The effect of integrating time management skills into a blended distance learning course*, Doctor Thesis, University of southern California.
- Kayode, M., & Ayodele, B. (2015). Impacts of teachers' time management on secondary school students' academic performance in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Secondary Education*, 3(1), p. 1-7.
- Kleshinski, O. (2005). *Exploration of Time Management Strategies Used by Clinical Physicians*, Doctor Thesis, the University of Toledo.
- Larry, D. (2003). *A Study of time management use and time management practices of middle and secondary school principals in selected southern states*, Doctor of Education thesis, University of Alabama, US.
- Spidal, D. (2009). *Time Management*, *Key Words*, 17(1), p. 15-31.
- Munck, B. (2001). *Changing A culture of Face time*, *Harvard Business Review*, 79 (11) pp.125 – 132.



Taylor, k. (2007). A Study of Principal's Perception Regarding Time Management, Kansas state university.

Wu, D. & Passerini, K. (2013). Uncovering Knowledge-based time management practices implications for project management, International Journal of Managing Project in Business, vol.6, Iss.2, pp.332-348.

## قائمة الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذلك قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لتقصي إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في هذا المجال، فإنني أضع بين أيديكم أداة الدراسة لتحكيمها من حيث:

مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.

مدى وضوح الفقرات.

سلامة الصياغة اللغوية.

أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الأحرار.

الباحث

علي سليم اكريم

رقم الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		باجة إلى تعديل المقترح	التعديل
	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية						
1						يستثمر الوقت بأعلى درجة من الكفاءة والدقة.
2						يلاحظ أنه يخطط يومياً للعمل المدرسي.
3						يرفض تأجيل المهام الصعبة.
4						يرفض استثمار وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.
5						يعزف عن استقبال أصدقائه أثناء العمل الرسمي.
6						يستخدم الهاتف لإنجاز الأعمال الرسمية.
7						يختصر الأعمال التي تؤدي إلى إضاعة الوقت.
8						يقوم بتأجيل بعض الأعمال من وقت لآخر.
9						يغادر مكتبه أثناء ساعات الدوام الرسمية لقضاء حاجاته الخاصة.
10						يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب الأولوية.

						11	يعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.
						12	يخطط لأي عمل قبل بدئه بشكل يومي.
						13	يقوم بتخصيص جزء من وقته في تلبية متطلبات الإدارة التعليمية.
						14	يحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أية ازمات او مواقف غير متوقعة.
						15	يبذل مجهوداً خاصاً لتجنب أية زيارات أو تلفونات عارضة ومزعجة.
						16	يحاول الاختصار في المكالمات الهاتفية أثناء العمل.
المجال الثاني: فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية							
						17	يقدم إرشاداته بشكل واضح وبوقت محدد.
						18	يفوض بعض أعماله لمعاونيه ليتمكن من إنجاز المهام اليومية.
						19	يستخدم الحاسوب في تنظيم أعماله.
						20	يعمل على إنجاز الأعمال المكتتبية فوراً.
						21	يقوم بتنظيم الوثائق والملفات بشكل جيد لكي يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

						يقوم بأخذ جزء من الأعمال المكتتبية إلى المنزل لإنجازها.	22
						تتراكم الأوراق فوق بعضها البعض في المكتب.	23
						يخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.	24
						يحرص على تنظيم وقته للقيام بالمهام الموكلة إليه.	25
						يقضي وقتاً إضافياً في المدرسة يساعده على إنجاز أعماله بصورة جيدة.	26
						يحدد أهدافه بشكل دقيق ويرتبها حسب الأولوية.	27
						يتابع تنفيذ القرارات بصورة شخصية.	28
						يحرص على توفير متطلبات الأعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.	29
						يتابع دوام المعلمين يومياً.	30
						يقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	31
						يضع في خطته وقتاً محدداً لمقابلة أولياء الأمور.	32

						يتابع حل ومناقشة قضايا مدرسته مع مديرية التربية والتعليم	33
						ينسق زيارته لمديريات التربية والتعليم بشكل فعال.	34
						يرتب الأعمال اليومية حسب أهميتها ويعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة أولاً.	35
						يضع أهدافاً مكتوبة ومحددة، ويحدد مواعيد إنجازها.	36
المجال الثالث: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين							
						يشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفريق العمل لتطوير الثقة والأحترام المتبادل بين أعضائها.	37
						يقوم بتوزيع الدروس على المعلمين في اليوم الأول للدوام الدراسي حسب اختصاصهم	38
						يدقق في دفاتر تحضير المدرسين بشكل متواصل.	39
						يطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين بشكل دائم.	40

						يقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمهم وفق برنامج زمني.	41
						يحرص على تدريب المدرسين وتنميتهم وتطوير مهاراتهم لاستغلال الوقت بشكل فعال.	42
						يشجع المعلمين على طرح اقتراحاتهم التي يجدونها هامة.	43
						يفوض المعلمين بالتناوب عنه في تمثيله لعقد الاجتماعات بشكل دوري.	44
						يتابع دوام المعلمين يومياً.	45
المجال الرابع: فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة							
						يتابع دوام الطلبة بشكل يومي.	46
						يتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.	47
						يتابع حل مشكلات الطلاب بشكل دائم.	48
						يعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري.	49

						يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري ومبرمج.	50
						يخصص جزءاً من وقته للمشاركة في الحفلات المدرسية.	51
						يشارك في نجاح الرحلات المدرسية بشكل فعال.	52



## قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم الدكتور	التخصص	جهة العمل
1	أ.د. محمد القضاة	الأصول والإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. راتب السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3	أ.د. محمد العميرة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
4	أ.د. محمد الزبون	الأصول والإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
5	أ.د. عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
6	أ.د. محمد الزيود	الأصول والإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
7	أ.د. اعمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
8	أ.د. أسامة حسونة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة عمان العربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

قسم الأصول والإدارة التربوية

أخي المعلم الفاضل... أختي المعلمة الفاضلة.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، راجياً الاجابة بدقة وواقعية على فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وبتعاونكم وحرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة، سيتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، وستضع نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية أمام الواقع الفعلي والمستقبلي لهذا القطاع الحيوي. وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

علي سليم اكريم

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1-الجنس:  ذ  أنثى

2-المؤهل العلمي:  لوريوس  دبل  عالي  ماجستير  دكتوراة

3-سنوات الخبرة:  من 5 سنوات  من 10 سنوات  أكثر من سنوات.

الجزء الثاني:

تمت صياغة الأسئلة التالية لتعكس مدى توفر مجالات فاعلية إدارة الوقت، الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يعكس واقع كل مجال.

رقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المدير الذاتية						
1	يستثمر الوقت بأعلى درجة من الكفاءة.					
2	يخطط يومياً للعمل المدرسي.					
3	يرفض تأجيل المهام الصعبة.					
4	يستثمر وقت العمل لخدمة مصالحه الذاتية.					
5	ينظم إدارة الوقت لدى استقباله لأصدقائه.					
6	يستخدم الهاتف لإنجاز الأعمال الرسمية.					
7	يختصر الأعمال التي تؤدي إلى إضاعة الوقت.					

					ينفذ المهام في مواعيدها.	8
					يلتزم بساعات الدوام الرسمية.	9
					يعد قائمة عمل يومية ويرتبها حسب الأولوية.	10
					يعاني من ضيق الوقت وكثرة الأعمال.	11
					يخطط لأي عمل قبل بدئه بشكل يومي.	12
					يخصص جزء من وقته في تلبية متطلبات الإدارة التعليمية.	13
					يحتفظ بجدول زمني فيه وقت احتياطي يسمح بمواجهة أية أزمات أو مواقف غير متوقعة.	14
					يبذل مجهوداً خاصاً لتجنب أية زيارات أو تلفونات عارضة ومزعجة.	15
					يختصر في المكالمات الهاتفية أثناء العمل.	16
المجال الثاني: فاعلية إدارة الوقت في الشؤون الإدارية						
					يقدم إرشاداته بشكل واضح وبوقت محدد.	17
					يفوض بعض أعماله لمرؤوسيه ليتمكن من إنجاز المهام اليومية.	18
					يستخدم الحاسب الآلي في تنظيم أعماله.	19
					ينجز الأعمال المكتتبية حسب أهميتها.	20

					يقوم بتنظيم الوثائق والملفات بشكل جيد لكي يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	21
					ينجز بعض الأعمال المكتتبية بالمنزل.	22
					تتراكم الاوراق فوق بعضها البعض في المكتب.	23
					يخصص في كل شهر وقتاً للتخطيط المسبق للشهر التالي.	24
					يحرص على تنظيم وقته للقيام بالمهام الموكلة إليه.	25
					يقضي وقتاً إضافياً في المدرسة يساعده على إنجاز أعماله بصورة جيدة.	26
					يحدد أهدافه بشكل دقيق ويرتبها حسب الأولوية.	27
					يتابع تنفيذ القرارات بصورة شخصية.	28
					يحرص على توفير متطلبات الأعمال المادية والبشرية اللازمة للعمل وفق برنامج محدد.	29
					يتابع دوام المعلمين يومياً.	30
					يقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	31
					يضع في خطته وقتاً محدداً لمقابلة أولياء الأمور.	32
					يتابع حل ومناقشة قضايا مدرسته مع مديرية التربية والتعليم	33

					يرتب الأعمال اليومية حسب أهميتها ويعطي أولوية لأداء الأعمال الهامة.	34
					يضع أهدافاً مكتوبة ومحددة، ويحدد مواعيد إنجازها.	35
المجال الثالث: فاعلية إدارة الوقت في شؤون المعلمين						
					يشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفريق العمل لتطوير الثقة والأحترام المتبادل بين أعضائها.	36
					يقوم بتوزيع الدروس على المعلمين في اليوم الأول للدوام الدراسي حسب اختصاصهم	37
					يدقق في دفاتر تحضير المدرسين بشكل متواصل.	38
					يطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين بشكل دائم.	39
					يقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المدرسين وتقويمهم وفق برنامج زمني.	40
					يشجع المعلمين على طرح اقتراحاتهم التي يجدونها هامة.	41
					يفوض المعلمين بالتناوب عنه في تمثيله لعقد الاجتماعات بشكل دوري.	42
					يتابع دوام المعلمين يومياً.	43

المجال الرابع: فاعلية إدارة الوقت في شؤون الطلبة					
					44 يتابع دوام الطلبة بشكل يومي.
					45 يتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية.
					46 يتابع حل مشكلات الطلاب بشكل دائم.
					47 يعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بشكل دوري.
					48 يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري ومبرمج.
					49 يخصص جزءاً من وقته للمشاركة في الحفلات المدرسية.
					50 يشارك في نجاح الرحلات المدرسية بشكل فعال.

## نموذج تسهيل المهمة من جامعة عمان العربية



AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

## نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/2/9

المملكة الأردنية الهاشمية

السيد مسؤول قطاع التربية والتعليم / زليتن

الكلية: العلوم التربوية والنفسية

اسم الطالب: علي سليم كريم

البرنامج: ماجستير

التخصص: أصول وإدارة تربوية

## عنوان الرسالة:

" فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: المعلمين في المدارس الثانوية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا


الاستاذ الدكتور رياض الشلبي



نسخة مشرف الطالب : أ.د. عبد الله غويدات




## نموذج تسهيل المهمة من قطاع التربية والتعليم / زيتين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
قطاع التربية والتعليم زيتين

الرقم الإشرافي: 1 - 1671 - 16

العدد: 2 / 2016



---

**السادة / مدراء مدارس التعليم الثانوي**  
**بقطاع التربية والتعليم زيتين**


**بغية طيبة و بعم**

**بالإشارة** إلى طلب السيد / **علي سليم كريم** بشأن السماح له بزيارة مدارس التعليم الثانوي وذلك لاعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، باستبيان عن "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات".

**عليه**

بطلبكم تسهيل مهمة المعني بعد التأكد من هويته ، والسماح له بالدخول إلى مدارس التعليم الثانوي خلال شهر من تحرير هذه الرسالة .

*والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته*



**ميلاد علي النحانسي**  
مسؤول شؤون التربية والتعليم زيتين

صورة بـ

☐ - المكتب القـانوي

☐ - الشؤون الإدارية والمالية

☐ - مكتب التعليم الثانوي بالقطاع

☐ - الدوري العام

( محمد ) ( أبو زريق )