



## العدد العاشر / الجزء الثاني كانون الأول 2021

درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم.

**the degree to which secondary school principals in the Directorate of Education in Qweismeh District possess time management skill from their point of view.**

فدوى محمد موسى الشلبي \_ مديرة مدرسة.  
الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم والوقوف على أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في توافر مهارة إدارة الوقت وذلك من خلال استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة وقامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي لأجراء الدراسة لمناسبتها وطبيعة الدراسة وأهدافها لكونها تهتم بدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارة ادارة الوقت وأظهرت النتائج ان درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة وأن المتوسط الحسابي لدرجة امتلاكهم لمهارة إدارة الوقت كانت بمتوسط حسابي قدره (2.78) وبانحراف معياري وقدره (0.471). وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $<0.05$  وهي دالة غير دالة إحصائية كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية وأوصت الباحثة القائمين على الإدارة التربوية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية متخصصة لإكساب مديري المدارس مهارات إدارة الوقت وسبل تنظيم الوقت وتحديد الأولويات التي تتعلق بالأهداف خلال عمليات الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: مديرو مدارس المرحلة الثانوية ، لواء القويسمة ، مهارة ادارة الوقت .

**Abstract.**

This study aimed to identify the degree to which secondary school principals in the Directorate of Education in Qweismeh District possess time management skill from their point of view, and to determine the impact of gender, experience, and educational qualification variables on the availability of time management skill through the responses of government secondary school principals in Qweismeh District. The researcher relied on the descriptive approach to conduct the study for its relevance, the nature of the study and its objectives, as it is concerned with the degree to which school principals possess the skill of time management. The results showed that the degree to which secondary school principals in the Directorate of Education in the Qweismeh District possessed the skill of time management from their point of view at a medium degree, and that the arithmetic mean of the degree to which they possessed the skill of time management was with an arithmetic mean of (2.78) and a standard deviation of (.471) The results of the study also showed that there were statistically significant differences in the degree to which secondary school principals in the Qweismeh district possessed the skill of time management from their point of view due to the gender variable, where the statistical significance was  $< 0.05$ , which is statistically significant and there were no statistically significant differences in the degree of possession of the principals of secondary schools from their point of view. The secondary school in Qweismeh district for the skill of time management from their point of view attributed to the variable of academic qualification, where the statistical significance was  $> 0.05$ , which is a non-



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

statistically significant function. It is attributed to the variable years of service, where the statistical significance was  $< 0.05$ , which is statistically significant. The researcher recommended those in charge of the educational administration in the Ministry of Education in Jordan to hold specialized training courses to provide school administrators with time management skills and ways of organizing time and setting priorities related to goals during school management processes.

**Key words: secondary school principals, Qweismeh Brigade, time management skill.**

المقدمة:

ينظر إلى الوقت أنه الزمن الذي تجري فيه الأحداث وهو لا يتوقف ، بل يبقى مستمراً دون أن تتوقف فيه الأنشطة الحيوية ، وإذا ما أراد الإنسان التطور والتقدم فما عليه سوى استثمار هذا الوقت لا سيما في المجال التعليمي الذي تون فيه الإدارة المدرسية هذه المعنية بتسيير العملية التربوية ، وم هنا وأما تعدد المهام التي تقع على عاتق هذه الإدارة وازدحامها فالإدارة الناضجة هي التي تعطي كل مالمديها من طاقات كاملة وبحيث تدير دفة المدرسة بسلام وترتقي بمستويات تحصيل الطلبة وتبعد عنهم جميع الأجواء المؤثرة سلباً على سلامة العملية التربوية داخل المدرسة وذلك ضمن حسن إدارة وتنظيم للوقت ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة امتلاك مدراء المدارس في لواء القويسمة لمهارة إدارة الوقت من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

لوحظ في الفترة الاخيرة ظهور قصور في أداء مديري المدارس الثانوية في إنجاز اعمالهم في الوقت المحدد وحيث انني اعمل كمديرة ادركت انه لا بد من الوقوف على المشكلة ودراستها لمساعدة مدراء المدارس على ادارة وقتهم بفعالية وعليه فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الاتي: ما درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم؟



### اسئلة الدراسة:

1. ما مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة توافر مهارة إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟
- فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تسعى هذه الدراسة الى وضع قائمة بالمهارات التي ينبغي على مديري المدارس الحكومية امتلاكها والوقوف على مدى ممارسه مديري المدارس الحكومية في منطقته القويسمة لمهارة ادارة الوقت والتعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف في امتلاك مهارة ادارة وقتهم لمديري المدارس الحكومية بمنطقه القويسمة، وكذلك التعرف على أثر الخبرة و العمر والجنس والمؤهل العلمي على ممارسه مهارة ادارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في منطقته القويسمة.

الأهمية العملية: من المأمول لهذه الدراسة ان تقديم نتائج جديده عملية للمسؤولين في التربية لإعادة نظرهم في بعض جوانب اعداد وتدريب مديري المدارس الحكومية كما يفيد مديري المدارس الحكومية في التعرف على درجه امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة ادارة وقتهم وضرورة اتقان هذه المهارات ونقلها الى المعلمين بما ينعكس على ايجابيه العملية التعليمية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم.
2. الوقوف على أثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في توافر مهارة إدارة الوقت وذلك من خلال استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقه لواء القويسمة .

**حدود الدراسة :** تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

**الحدود المكانية:** سنقتصر الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء القويسمة.

**الحدود الزمانية:** - الفصل الدراسي الأول 2020\2021

**الحد البشري:** اقتصار الدراسة على عينة من مديري ومديرات في مدارس الثانوية تابعة لمديرية القويسمة في العاصمة عمان.

**محددات الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بياناتها على أدوات الدراسة ومدى صدقها وثباتها وتعميم نتائج الدراسة بحيث لا يتم تعميم النتائج الا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

**مصطلحات الدراسة:**

**مدير المدرسة:** هو المسؤول الاول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقييم أعمالهم من اجل تحقيق الاهداف العامة للتربية. (عابدين، 2001، ص287)

**الوقت:** هو وقت الدوام الرسمي لمدير المدرسة، وعرفه عربيات (2001، ص16) بأنه "المدة الزمنية الواقعة ما بين الساعة الثامنة صباحا ولغاية الساعة الثالثة بعد الظهر يوميا باستثناء يومي العطلة الاسبوعية والاعياد الرسمية."



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**إدارة الوقت:** هي قدرة المدير على تنظيم وقته بما يتناسب ومتطلبات تحقيق الأهداف بفاعلية ، وذلك من خلال تخصيص وقت أطول للأعمال التي تسهم في تحقيق الأهداف وبالتالي تعرف المدير كيفية توظيف الوقت من خلال السجلات بهدف التعرف على الأنشطة التي يقوم بها المدير ولا ضرورة لها أو يمكن تفويضها لآخرين ( الجمل ، 1994 )، فإدارة 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).

**الإدارة المدرسية:** يقصد بالإدارة المدرسية كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، أي أنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية (أحمد، 1999).

**إدارة الوقت المدرسي:** عرفها مصطفى (2001، ص187) أنها " الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية، وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خل فترة زمنية محددة."

### الإطار النظري

#### تعريف إدارة الوقت:

يعرف الوقت بأنه "المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٦) والوقت هو "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (الصيرفي، 2003، ص120) وهناك عدة مفاهيم مختلفة للوقت هي (السفياني،

( ١٧، ١٦، ٢٠٠١ )



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1. الوقت المادي الميكانيكي: وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ويوصف الوقت بهذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جداً، وينساب بشكل منظم، وهو مقياس كمي محض خال من أية صفات نوعية، ووجدانية متعددة، كالثانية، والدقيقة، والساعة، والشهر والسنة. (الغامدي، ٢٠٠٦، ص73)
2. الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر وغيرها، وساعته هو الجسم نفسه، فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، وبالتالي فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني " تسع سنوات مثلاً " لكنهما مختلفان بالعمر البيولوجي إذ يكون نضج أحدهما البيولوجي أكثر من الآخر. (الصوري، ٢٠٠٨، ص41)
3. الوقت النفسي: إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والبيولوجية إلى مستوى الإنسان فإننا نجد تصوراً مختلفاً للوقت، فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف فإن كان صعباً أو خطراً فإن الزمن يمر ببطء شديد وتبدو الدقائق ساعات والعكس صحيح وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي. (عليان، ٢٠٠٧)
4. الوقت الاجتماعي: إن معايير هذا المفهوم هي الأحداث الاجتماعية المهمة، كالأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع لآخر. ويقاس هذا الوقت بمعايير اجتماعية تدور حول أحداث تهم المجتمع وتبقى عالقة في أذهان الناس، فقولنا وقت الحج للمسلم أهم بكثير من أن تقول شهر كانون أول مثلاً، ومفهوم الوقت الاجتماعي هو مفهوم نوعي وليس كمياً، ولا يمكن تقسيمه إلى وحدات مطلقة كالساعة واليوم. (شحادة، ٢٠٠٧، ص19)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. الوقت الميتافيزيقي: وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة وفي الواقع أننا لا نعلم عن طبيعة هذا الوقت الشيء الكثير سوى ما ورد فيما علمناه نصاً من الوحي السماوي: كنعيم القبر وعذابه، والجنة والنار والبعث والحساب، والخلود، والأبدية والأزل وغيرها. (علوان، واحميد، ٢٠٠٩، ص 85)

**أنواع الوقت:** يقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (الفضيلة، ٢٠٠٨، ص 42)

1. الوقت الإبداعي: حيث يخصص هذا النوع لعمليات التفكير والتحليل والتخطيط بالإضافة إلى تنظيمه وتخزينه. وتقويم مستوى الانجاز.

2. الوقت التحضيري: ويشمل الفترة التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، ويستغرق في جمع المعلومات والحقائق، وتجهيز المعدات والقاعات.

3. الوقت الإنتاجي: ويمثل الفترة الزمنية اللازمة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري. (عبد الرحمن وقطيشات، ٢٠١٤، ص 63)

4. الوقت غير المباشر: ويمثل الوقت الذي يخص للقيام بالأعمال الفرعية التي لها تأثير على مستقبل المدرسة وعلاقتها بالمدارس الأخرى، ومسئولياتها نحو منظمات المجتمع المحلي (سلامة، ١٩٨٨، ص ٣١-٣٣)

ويقسم الوقت من خلال ارتباطه بالحياة والنشاط الإنساني إلى نوعي هما: (هدية،

٢٠٠٦، ص 53)

1. وقت يصعب تنظيمه أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو وقت العمل وهذا النوع هو مكن التحدي الذي يواجهه الإنسان، وفيه يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله (القرني، ١٩٩٦ )

**خصائص الوقت:**

1. لاشيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء.
2. لا يحترم أحداً فلا يمكن تغييره أو تحويله.
3. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات؛ لأنه لا يمكن تخزينه.
4. يمر الوقت بسرعة محدودة وثابتة.
5. لا يمكن زيادته أو تغييره. (أبوشيخة، 2009)
6. مورد يملكه الجميع بالتساوي لا يستطع أحد زيادته.
7. رأس مال ينفذ وليس ادخاره، ويتناقص بالسحب الحتمي الذي لا مفر منه.
8. لا يمكننا خلق الوقت، لذلك ينبغي المحافظة عليه بحكمة.
9. الوقت قابل للهدر والضياع وقابل للتعظيم.
10. الوقت غير مرن ولا يمكن إعادته ولكن يمكن قضاؤه بحكمة (الفضيلة ٢٠٠٨ )

**ماهية إدارة الوقت:**

يقصد بإدارة الوقت: إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت، وبالإمكانات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى أهداف هامة، وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(الأحمدي، ٢٠٠٤، ٤٢) وإن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكنك بها استخدام الوقت للارتقاء بحياته، وتحسين وضعها (إليك ماكنزي، ٢٠٠٢، ٢٢، ٢٣).

وتعتبر الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك (علوان وأحميد، ٢٠٠٩، ص ٤٠) وتعرف إدارة الوقت بأنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معا، موجهة أساسا إلى المستقبل؛ لاستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته المختلفة الموصلة للأهداف (عليان، ٢٠٠٧، ص ٢٨)

كما تعرف إدارة الوقت أيضا بأنها: الطرق والوسائل التي تساعد الفرد على الاستفادة القصوى من وقته لتحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف (أبو ناصر، ٢٠٠٨)

من خلال ما سبق يتبين إن إدارة الوقت هي في الأساس عملية تعتمد على التخطيط والتحليل والتقييم والمتابعة المستمرة لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق فعالية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (المنيع، ١٩٨٩، ص 195)

وقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي لتحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً، وزمناً محسوباً لأدائه، ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الإدارية: بأنها العلم أو الفن المشتمل لمعاني الإدارة الأساسية وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لاستغلال



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الوقت باعتباره مورد نادر ونفيس، بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة، للوصول إلى الأهداف. (حنا، ٢٠٠٥) هي مهارة تنظيم وتحقيق الإدارة الحكيمة والرشيده لوقت العمل المدرسي، تعني إنجاز أكبر عدد من المهام المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية قصيرة. باتخاذ قرارات حاسمة بحيث يجب استغلال هذا الوقت بشتى الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها. مع تحقيق التوازن بين تدريس المناهج وعمل أنشطة وتطبيق التربية وفي إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. وعمل المتابعات الدورية والتقويم الناجح المرتبط بالأهداف المراد تحقيقها كل هذا في إطار الوقت المحدد. والوقت في العملية الإدارية هو المهلة الزمنية المتاحة لدينا لاستخدام إمكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية في الوصول إلى أهدافنا بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة، وليست هناك قاعدة مشتركة أو معيار عام على أساسه يمكن للإداري أن يوزع وقته على الأنشطة المتعددة، والمتنوعة في المستويات الإدارية المختلفة، وهذا مرده إلى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها، والأساليب المتبعة في الإدارة، واختلاف الأهداف والغايات (روبرت إم، ٢٠٠١) إن تطبيق الوظائف الإدارية في أي منظمة يتلازم مع الوقت (الزمن) تخطيطا وتوجيها وتنفيذا ومتابعة، أما إن كانت المنظمة حريصة على جودة الأداء والوصول إلى التميز فإن ذلك يحتم عليها تطبيق الوظائف الإدارية مع (إدارة الوقت) وليس مجرد الوقت. ويذكر بيتر دراكر أنه يجب على من يكلف بمهمة أن لا يبدأ بالمهمة نفسها، ولكنه يبدأ باكتشاف الأمور التي تستغرق وقته بالفعل، ثم يحاول إدارة هذا الوقت واستبعاد كل ما يهدر وقته بدون أي فائدة، وأخيرا يقوم بترشيد استخدام الوقت المتاح ودمجه في أكبر الوحدات حجما من خلال ثلاث خطوات أساسية: تسجيل الوقت، إدارته، ثم دمجها. وتعتبر هذه العملية هي الأساس للوصول للفاعلية التنفيذية، فإن الشخص الفعال يدرك أن الوقت من الموارد المحدودة، وإن إعداد المخرجات الخاصة بأي عمل لا يتم إلا من خلال أقل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الموارد توافرا. فإذا كان الإنجاز يمثل هذه العملية فإن الوقت هنا يمثل أقل الموارد توافرا. (دراكر، ٢٠١١، ص٢٥٤)

**أهمية إدارة الوقت في الإدارة المدرسية:**

تكمن أهمية إدارة الوقت في إنها: تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، وتمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة، وتزيد من الإنتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وتحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة (الشافعي، ٢٠٠٢، ص١٧) وأهمية إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية وفي المؤسسات وفي مقدمتها المدارس، تزداد تبعا لأهمية الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، ويعتمد النجاح في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة على استثمار كل جزء من الوقت بفاعلية والانتفاع بجميع الإمكانيات المتاحة وتفعيل الأساليب الحديثة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأعمال في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة وبما يحقق التقدم والرقي على مستوى شخص المدير والمدرسة ككل كما أن لعملية إدارة الوقت العديد من الفوائد كما يراها (الفقي، ٢٠٠٨، ص٦٦)

1. السيطرة على اليوم: عندما يبدأ الشخص يومه ولديه تصور واضح عما سيفعله خلال هذا اليوم، يصبح لديه قوة على إدارة المستجدات والطوارئ التي قد تقابله أو تحاول عرقلة. (الفقي، ٢٠٠٨، ص٣٩)

2. يتيح استغلال الفرد الأمثل ليومه: إذا كان لديك برنامج واضح لإدارة وقتك، سيكون لديك نظرة واضحة للمساحات الشاغرة في وقتك، مما يساعدك على استغلالها الاستغلال الأمثل، ويعطيك الحماسة والطاقة للتعامل مع كل دقيقة وثانية متاحة في يومك.

3. يسمح للفرد بإيجاد وقت للاجتماعات والترفيه: إن إدارة الوقت بشكل سليم سيجعل لدى الفرد متسع للوقت لكي يلتفت إلى عائلته وأصدقائه ويساعد على تنمية النشاطات الاجتماعية بالإضافة لتوفير وقت للقراءة والترفيه، كما أنه يسمح بعقد الاجتماعات الضرورية. (مقابلة، ٢٠٠٣، ص٤٧)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهداف امتلاك الإدارة المدرسية لمهارة إدارة الوقت:

1. لابد من إدارة جيدة للوقت المدرسي حتى تحقق المدرسة أهدافها والرؤية المستقبلية التي تراها في أبنائها.
  2. وكذلك تحديد المسار الصحيح التي سوف تتجه فيه حتى تعمل على توافق الأهداف مع الخطة الزمنية، ومن أهم هذه الأهداف:
  3. تحقيق التوازن في البيئة المدرسية من خلال إدارة جيدة للوقت حتى لا يكون هناك أوقات يكون بها العمل يسير بشكل مليء بالتوتر والمشاحنات وذلك لأنه لم يرعى هذه الأعباء عند وضع الخطة. (ماكنزي، ٢٠٠٢)
  4. تخفيف الإجهاد الذي يصاب به مدير المدرسة من كثرة الأعباء عالية وكذلك العاملين في العملية التعليمية.
  5. العمل على مصلحة الطالب حتى لا يكون تحت أي ضغط عصبي يؤثر على مستوى تحصيله واستيعابه للمعلومات عندما لا يحدث تخطيط جيد وتوزيع مناسب للمنهج الدراسي على أوقات الدراسة.
  6. إدخال النشاطات المختلفة داخل العملية التعليمية وإيجاد الوقت لها دون التأثير على باقي أركانها.
  7. تسعى إدارة الوقت المدرسي إلى زيادة الإنتاجية من خلال إدراج العديد من الأهداف الجديدة وذات الفائدة لطلابها. (القرني، ١٩٩٦، ص 58)
- أساسيات الإدارة المدرسية في إدارة الوقت (العسكر، ٢٠٠٩، ص 53)
1. الوقت لا يمكن تغييره أو تحويله أنه سريع الانقضاء لا يحترم إلا من يحترمه ويقدره ويستفيد منه.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. فالوقت نادر لا يمكن تبديله أو تحويله لذلك يجب مراعاة أساسيات رئيسية للتعامل مع الوقت وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بإدارة الوقت المدرسي. (العضايلة، ٢٠٠٣، ص46)

3. تحديد الأهداف يجب أن توضع أهداف العملية التعليمية بشكل واضح وأن تكون واقعية بعيدة عن الخيال في ظل الإمكانيات المتاحة وممكنة التحقيق من حيث الوقت المطروح والمعلوم مسبقاً وأن تكون مكتوبة ومعلومة.

4. التخطيط يرافق التخطيط الوقت في كل خطوة حيث يحدد خطة زمنية لكل عمل أو فرد أو هدف داخل المدرسة لإنجازه ضمن هذه الخطة، مع تحديد وقت البدء. ووقت الانتهاء منها، كما يراعي التخطيط التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الوقت عليها وفقاً لاحتياج كل مرحلة وأهميتها. (سلامة، ١٩٨٨، ص115)

5. التنظيم لتنظيم الجيد هو الذي يقلل الوقت المطلوب منه، يعمل التنظيم على تحديد المهام والمسؤوليات واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم. وهو المحك الفعلي الذي يعمل أيضاً على تبسيط إجراءات العمل المتبعة، ومنها تفويض السلطة وإعطاء سلطات كافية حتى يتم إنجاز بعض المهام مما يساعد في تقليل الوقت المستغرق.

6. التوجيه حين تتم عملية التوجيه يراعى التوقيت لكي يحقق الفائدة منه لذلك يجب أن يكون التوجيه لوقت قصير وعلى أزمدة متفاوتة لضمان الاستمرارية وعدم ملل العاملين.

7. الرقابة تظهر أهمية الوقت بالنسبة الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب حتى لا تظهر آثارها السلبية.



### صور إدارة الوقت لدى الإدارة المدرسية:

دائما ما تكون إدارة المدرسة في يد المدير التعليمي لها وذلك بعد أن يكون على دراية كاملة بفلسفة الوزارة التابع لها وأهداف كل مرحلة تعليمية على حدى ومن أهم هذه المهارات:

1. مهارة الفرد في السيطرة على الوقت في ظل المعوقات الخارجية.  
(الحلواني، ٢٠٠٨، ص 35)
2. مهارة الالتزام وإلزام الآخرين في الانضباط في الوقت وتحديد بداية الأشياء ونهايتها.
3. مهارة قوة الإرادة والإصرار على تنفيذ كل الخطط في موعدها مهما كانت الظروف.
4. مهارة التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي تواجه عمليات الالتزام بالوقت.
5. مهارة كسر الروتين والرتابة في الممارسات اليومية لخلق روح جديدة في العمل قادرة على العطاء. (حنا، ٢٠٠٥، ص 58)
6. مهارة إصدار القرارات في الوقت الصحيح سواء كانت قرارات استراتيجية أو قرارات وظيفية أو قرارات تشغيلية.
7. مهارة التخطيط قصيرة المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة. (شتات، ٢٠٠٧، ص 32)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8. مهارة التخطيط بعيدة المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع جدول زمني يتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة.

9. مهارة ضبط الوقت: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على التحكم في وقته واستخدامه بطريقة فعالة ومثمرة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة.

10. مهارة تنظيم وقت الإدارة: وتشير إلى قدرة المدير على وضع جدول زمني للعمل المدرسي يساعده في تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها، ويلتزم بها. (الحربي، وأدم، ٢٠١١، ص 46)

#### أساليب إدارة الوقت:

تتعدد أساليب إدارة الوقت، لكنها في مجملها تصب في قناة الاستغلال الأمثل للوقت ومن تلك الأساليب (الأحمدي، ٢٠٠٤، ٢٩)

1. الإدارة بالأهداف: إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس بهدف تحقيق أهداف المنظمة. ومن الواضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يتفق تماماً مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت، -كون الأول - يركز على أهداف أو نتائج معينة، يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة - وكون الثاني - يركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العلمية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعتبر "Drucker أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه " الإدارة التطبيقية" عام ١٩٥٤م" حيث يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف. والإدارة بالأهداف تتطرق من فريضة أن أهداف المنظمة يجب ان تكون واضحة ومعروفة لجميع





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم، وما يمكن أن يقدمه من عطاء، وكذلك تحديد المخاطر والصعاب التي يصطدم بها عمل القائد الإداري. (الحناوي، ٢٠٠٩، ص 63)

2. إدارة الذات: يرتبط مفهوم الإدارة الذاتية، بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد بهدف تحقيق أفضل النتائج على مستوى الفرد، أو على مستوى المنظمة بشكل عام، وذلك بغية تحقيق أفضل الإنجازات وتحقيق المهام. وتعد إدارة الذات صفة من صفات الإشراف الجيد، وتوجد عدد من النقاط التي يجب على الإداري معرفتها ومنها: (الشراري، ٢٠٠٤، ص 29)

أ. الوقت هو المال.

ب. الوقت لا يمكن استعادته.

ت. مقدار الوقت هو نفسه للجميع.

ث. يمكن استخدام الحد الأقصى من الوقت.

ج. يمكن إضاعة الوقت. (الأسطل، ٢٠٠٩، ص 36)

وتمتاز الإدارة الذاتية باستمرارية وشمولية هذا المفهوم، فالإدارة الذاتية هي تماماً كإدارة الوقت، من حيث عدم افتقارها على شخص دون آخر، أو نشاط دون آخر، أو زمان دون آخر، والتوافق بين كلا المفهومين فمفهوم الإدارة الذاتية هي إدارة تطويرية لاكتساب المهارات، والإلمام بالمبادئ التنظيمية الذاتية للفرد، والمتمثلة في إتقان ومعرفة الأساليب الإدارية، بغية تطبيقها وتوظيفها لزيادة الإنتاج في أقصر وقت وأقل جهد وأما إدارة الوقت، فهي إدارة شؤون المؤسسة بما يكفل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحصول على تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المحددة في الوقت المحدد والمتاح لتنفيذ تلك المهمة.

3. **الإدارة بالتفويض:** الإدارة بالتفويض تعتبر خير وسيلة هادفة للإفادة من قدرات ومواهب، وخبرات المرؤوسين، ولتوسيع مجال تأثير الرئيس في مرؤوسيه، وإذا كان التفويض أمراً ضرورياً في الحالات العادية، فمن باب أولى أن يكون أكثر ضرورة في الحالات العاجلة التي لا تتحمل التأخير، وليستذكر المدير - الرئيس - أن قيامه بالعمل بنفسه في كافة المهام -خسارة للجميع، إذ لا يمنع من تفويض - شخصاً آخر ذو خبرة ودراية في نفس المجال، ويكون مفوضاً من قبل الرئيس لإتمام المهام والواجبات المكلف بإتمامها. ولكي تنجح عملية التفويض لابد لها من توافر الشروط الآتية (أبو شيخة، ١٩٩١، ص ٢٦٧ )

أ. منح السلطة والمسئولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه، وذلك لانجاز ما حدد إليه في قرار التفويض.

ب. وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لانجاز المهمة المفوض بها.

ت. إتاحة الفرصة للمفوض إليه لإنجاز ما يراه مناسباً بشأنه. (الأحمدي، ٢٠٠٤)

4. **الإدارة بالمشاركة:** من الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة، التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ، حيث أن إشراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية جيدة من وجهة نظر الإدارة السليمة.

ومن هنا فإن الإدارة بالمشاركة تعرف بأنها اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئوليات المنوطة بها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل أساسي على عملية اشتراك العاملين في صنع القرار، حيث أنه من المسلم به أن عملية صناعة القرار عملية جماعية، يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون. وقد نما مفهوم الاشتراك في الإدارة نتيجة عاملين هما:

1. شعور العمال بالحاجة إلى التعاون مع المدير.

2. اعتراف الإدارة بمبدأ التعاون بين المدير والمرؤوسين. (حيدر، وبيومي، ٢٠٠٦، ص ٦٦) **مداخل هدر وقت الإدارة المدرسية:**

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم وذلك لأن الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت من العاملين، ووقت المدير الذي يقوم بحل الكثير من الخلافات بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين الإدارة.

2. زيادة عدد الموظفين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت لتبادل الأحاديث الجانبية وأعاقه الآخرين عن أداء أعمالهم.

3. تعدد الاجتماعات عن الحد المعقول يعمل على إضاعة الوقت والمال والمجهود، لذلك على مدير المدرسة التقليل من الاجتماعات والزيارات ودعوة الأشخاص المعنية فقط للمحافظة على وقت الاجتماع. (السفياني، ٢٠٠١، ص 35).

4. عدم كفاية المعلومات أو موجود مشكلة في أنظمة الاتصال مما يؤخر في اتخاذ بعض القرارات الهامة أو إصدار قرارات خاطئة يترتب تصحيحها وبالتالي إضاعة وقت إضافي لم يوجد في التخطيط. (روبرت إم، هوكهايزر ٢٠٠١، ص 79)

5. الشروع في تنفيذ مهمة أو قرار قبل التفكير فئة والتخطيط له، الانتقال من مهمة إلى أخرى دون إنجاز المهمة السابقة.

6. الاهتمام بالأمر الروتينية قليلة الأهمية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. التفويض غير الصحيح يحدث تشتت وعدم إتمام المهام وكذلك التردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء. (الراسبي، ١٩٩٩، ص 45)

**مواجهة هدر الوقت المدرسي:**

1. جمع المعلومات لكي يتضح طبيعة مضيعات الوقت والوصول الى التحليل الدقيق لها وتسجيل هذه المعلومات.
2. التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيع للوقت وهل هي فردية أو جماعية أي أنها لا تتحدث إلا باشتراك أكثر من عامل أم غير ذلك من الأمور.
3. وضع الحلول الممكنة ومناقشتها والوصول إلى أكثر الحلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.
4. اختيار أكثر الحلول جدوى عن طريق تطبيق كل بديل من البدائل المقترحة واقتراح أكثرها فاعلية في التعامل مع هذه المضيعات.
5. وضع الحلول المختارة قيد التنفيذ مع استمرار عملية التقييم لهذا الحل لمعرفة مدى ملائمتة ومدى فاعليتها في حل المشكل.
6. كما يجب تنظيم الوقت حسب حاجة الشخصية لكل فرد، كما يجب السيطرة عليه من خلال تنظيم الوقت. (أبو ناصر، ٢٠٠٨)

**دور مدير المدرسة في إدارة الوقت المدرسي:**

يعتبر الوقت عنصراً مهماً في المؤسسات التربوية، فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف العاملين في هذه المؤسسات في أزمان وأوقات معينة، فالتحكم به وإدارته تعطي العاملين (الإدارة العليا والهيئة التدريسية) نجاحاً كبيراً، وتمنحهم القدرة على الموازنة بين الواجبات المطلوبة منهم والأهداف المطلوب الوصول إليها، ولا يمكن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحقيق الموازنة بينهما إلا عن طريق تحقيق إدارة ناجحة للوقت، وكافة مؤسسات المجتمع معنية بإدارة الوقت ومن بينها المؤسسات التربوية، فذلك تأتي الإدارة المدرسية التي تمثل بعداً هاماً وحيوياً في المنظومة التربوية، فالوقت بالنسبة لها عنصر مهم في برامجها وخططها وما يترتب عليها من أعمال ونشاطات تحتاج إلى إشراف ومتابعة وتقييم للنتائج، مع الاهتمام بجميع الأبعاد التي تسهم في تحقيق النجاح المأمول بحيث تراعي المحيط الطبيعي والاجتماعي والثقافي وعامل الزمن المرتبط بكل جزئية في العمل الإداري المدرسي، إذ أن الجهود الإنسانية فكرية كانت أو عملية تحتاج إلى وقت لإنجازها. (أبو شيخه، ٢٠٠٩)

ويمثل مدير المدرسة أحد العناصر الهامة في منظومة العمل التربوي، وإن كانت طبيعة عمله يغلب عليها الطابع التنفيذي، إلا أنه من المفترض أن تكون لديه القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية مستفيداً من تأهيله التربوي وخبرته الإدارية والإمكانات المتاحة إضافة إلى مواهبه الشخصية مستغلاً وقته لأقصى درجة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، ونظراً لكثرة الأعباء والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة، فإنه بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل جيد، (أبو شيخه، ١٩٩١) إذ أن الوقت بالنسبة له أهم مورد متاح، فيجب عليه أن يحسن التعامل معه خلال اليوم الدراسي ويخطط له بشكل علمي مقنن، ليتقاضي بذلك مشكلة إدارة الوقت التي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام. أن مدير المدرسة الذي يستغل ويدير وقته بشكل علمي جيد ويهتم بالإجراءات التي تسهم في تحقيق جميع الأهداف المخطط لها مسبقاً يحقق قدراً كبيراً من النجاح في عمله، ولا يتأتي له ذلك من خلال مواهبه الشخصية وقدرته الذاتية على التخطيط فحسب بل لابد من إعداد وتأهيل علمي مسبق ويتم له ذلك من خلال الدراسة العلمية الجامعية في الكليات التربوية المتخصصة ومن خلال مواد تعنى بكل ماله علاقة بالوقت وإدارته وتنظيمه، إضافة إلى الدورات والبرامج الإثرائية والتنشيطية عن إدارة الوقت وتنظيمه والمستجدات حولها والتي تعقد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بين الفينة والأخرى للمديرين بعد التحاقهم بالعمل الإداري المدرسي، من خلال إدارات التدريب التربوي والإشراف التربوي بوزارة التربية، فتكمن الغاية من إدارة الوقت المدرسي في تخفيض الإجهاد الذي يصيب مدير المدرسة حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد (الزهراني، ٢٠٠٥، ص 63)

وتحقيق التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى بيئة مدرسية أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل وزيادة الإنتاجية، حيث أن الوقت في المؤسسة التربوية يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة الإنتاجية. وكذلك التحكم بالأنشطة، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري بين فرد وآخر من خلال مدى تحكمها بالأعمال والأنشطة في إدارة أوقاتها، ويمكن تحديد أهم ما ينبغي على الإدارة المدرسية فعله نحو إدارة الوقت في المؤسسات التربوية فيما يلي: (الشافعي، ٢٠٠٢، ص 46)

1. تحديد الأهداف والأولويات : من المهم بالنسبة للأهداف إن تكون واقعية، واضحة، جيدة، مكتوبة وممكنة التحقيق.

2. تحليل الوقت وتسجيله : على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط مدرسي يقوم به ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة. (داركر، ٢٠١١، ص 52)

3. تخطيط الوقت وفق الأنشطة المتبعة في المؤسسة : كل دقيقة تبذل في التخطيط توفر ثلاثة في التنفيذ.

4. تنظيم الوقت : توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي يحتاجها مدير المدرسة لتنفيذ خطة مرسومة.

5. تنفيذ الخطط المنظمة مسبقاً : مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل. (أبو سليمان، ٢٠٠٧، ص 115 )



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لذا ينبغي تقديم دورات تطبيقية عملية متخصصة في إدارة الوقت والممارسات المخلة به في المؤسسات التربوية ، لتدريبهم على طرق تحديد الأهداف والزمن اللازم للقيام بها بما ينعكس ايجاباً على توزيع المهام والمسؤوليات فيمكن الاستفادة من وقت الدوام الرسمي، ومن ثم تحقق تلك الأهداف وفق المعايير المنشودة. وإتاحة الفرصة لمديري المدارس للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا والحصول على المؤهلات التي تخدم طبيعة عملهم وتسهم في تنمية ذواتهم وقدراتهم الإدارية. وتفعيل وسائل الاتصال الداخلية والخارجية لدى مديري المدارس من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال وعدم الاقتصار على المعاملات الكتابية، والاهتمام بالإدارة الإلكترونية(عساف ، 2019)

**الدراسات السابقة:**

أجرى السلمي، عبد الله عبد العالي نعيان (2020) دراسة بعنوان تفعيل إدارة الوقت لتجويد منظومة العمل في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية : رؤية مستقبلية المجلة التربوية العدد السبعون فبراير 2020 وهدفت هذه الدراسة إلي تقديم رؤية مستقبلية - من خلال تصور مقترح - لتفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، وقد اعتمدت علي المنهج الوصفي - في جانبه التقريري - للإجابة عن الأسئلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها وتضمنت هذه الدراسة التقريرية المحاور التالية أبعاد إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية : منظومة الإدارة المدرسية وأدوارها الفاعلة - إدارة الوقت بالإدارة المدرسية - أهداف إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية - أقسام الوقت في منظومة الإدارة المدرسية - العوامل المؤثرة في إضاعة الوقت بالإدارة المدرسية - أسلوب التخطيط لوقت الإدارة المدرسية الأساليب المعاصرة لتفعيل الوقت بمنظومة الإدارة المدرسية : تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالأهداف تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية - تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب الإدارة المدرسية بالمسئولية تفعيل الوقت من خلال ممارسة أسلوب



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدارة الالكترونية بالمؤسسات التعليمية ثم أختتمت هذه الدراسة بتقديم الرؤية المستقبلية حول مداخل تفعيل إدارة الوقت في منظومة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

وأجرى الهلسة، محمد(2020) أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية : دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مج. 10، ع. 3، ج. 1، يونيو 2020 وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية - دراسة تطبيقية على مديرية التربية والتعليم في بيت لحم كدراسة حالة ، ومعرفة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على إدارة وقت العمل والوقت الضائع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (81) موظفاً. أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: الوقت مورد مهم لتحقيق أهداف الكادر. تساهم إدارة الوقت في تحسين أداء الموظفين وجودة العمل. إعداد الخطط وتوزيعها في الوقت المناسب من قبل الموظفين مما يساهم في تحسين أداء مهامهم. يدرك الموظفون الذين ينجزون مهامهم أهمية استثمار وقتهم. يلعب التدريب على إدارة الوقت دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على كل موظف أن يضع خطة يومية أو أسبوعية توزع واجباته وواجباته حسب وقته. تدريب الموظفين من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية حول كيفية إدارة وقت العمل. توثيق العمل الذي يؤديه الموظف في سجلات خاصة تساعد على استثمار وقته خاصة عند كتابة تقاريره الشهرية والسنوية.

وأجرى المهيرات ، نورا توفيق والبياتي عبد الجبار توفيق (2018) مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45 العدد4 ملحق 3 لسنة 2018، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة من الجنسين في الفصل الدراسي الثاني 2013-2014 وتحقيق ذلك تم اختيار عينة عنقودية عشوائية من مديري المدارس، وعينة طبقية عشوائية تتناسب للمعلمين بلغ عددها 630 معلم ومعلمة. وتم تطوير استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت لدى أفراد الدراسة كان متوسطا ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لصالح مديري المدارس الثانوية، كما أظهرت وجود فرق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعا للسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية، ولصالح الإناث فيما يخص متغير الجنس، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقام الحراحشة، محمد عبود (2016) بدراسة بعنوان النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن مجلة دراسات، العلوم التربوية المجلد 43 الملحق 3 هدفت الدراسة إلى تعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من 158 مديرا ومديرة، وزعت عليهم استبانتان؛ الأولى لقياس السلوك الإداري، وتكونت من 30 فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، هي: الأوتوقراطي، الديموقراطي، الترسلّي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت، وتكونت من 30 فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، الديموقراطي وأخيرا الترسلّي، وجاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداة بشكل عام متوسطة؛ حيث جاء ترتيب المجالات كالاتي: التوجيه، الرقابة، التخطيط، وأخيرا التنظيم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديموقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة ارتباط سلبية بين النمط الترسلّي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفعالية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إدارة الوقت. وأوصى الباحث بتدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل نمط الإدارة الديمقراطي، وتفعيل إدارة الوقت.

وأجرى الفريحات، هناء محمود(2016) دراسة بعنوان أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٧١ الجزء الثاني ديسمبر لسنة ٢٠١٦م وهدفت هذه الدراسة معرفة "مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة من وجهة نظر المعلمين فيها"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء كفرنجة والبالغ عددهم ٣٢٩ معلما ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من ١٦٤ معلما ومعلمة بنسبة ٥٠ % من المجتمع الأصلي، وتم تطوير استبانته تكونت من ٥١ فقرة وزعت على محاور الدراسة. وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والاهتمام، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل. وأشارت نتائج الدراسة إلى إن متوسطات عبارات الأساليب الإدارية ومتوسطات عبارات مظاهر إدارة الوقت التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة كانت بدرجة كبيرة جدا، أما متوسطات عبارات الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة منخفضة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمظاهر إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة لصالح (٦-١٠ سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وأشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب إدارة الوقت تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات المعيقة لإدارة الوقت تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأجرى المعاينة، عبد العزيز عطا الله مد الله (2014) دراسة بعنوان أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و مديراتها في محافظة الزرقاء في إنجازهم الإداري، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية المجلد 9، العدد 2 (31 ديسمبر/كانون الأول 2014)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و مديراتها في محافظة الزرقاء و معرفة إلى أي مدى تختلف وجهات نظرهم تبعاً لعدة متغيرات : و هي الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة الإدارية، و التعرف على أثر مستوى إدارة الوقت لديهم في إنجازهم الإداري. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة تم تطويرها استناداً إلى مراجعة الأدب النظري التربوي السابق، و للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين و الأساتذة و المتخصصين في ميدان الإدارة و التربية، و قد تضمنت الاستبانة بعدين هما : 1- مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و مديراتها في محافظة الزرقاء. 2- أثر مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و مديراتها في محافظة الزرقاء في إنجازهم الإداري. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يحرص المديرون على تعريف العاملين في المدرسة بمهامهم و واجباتهم مما يؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد. و يختلف مستوى إدارة الوقت لدى المديرين باختلاف الجنس، ذلك أن المديرين من جنس الذكور لديهم قدرة أفضل على استثمار الوقت من المديرات. و يؤثر عامل الخبرة الإدارية بشكل إيجابي في مستوى إدارة المديرين للوقت أي أنه كلما زاد عدد سنوات الخبرة تحسنت إدارة المديرين للوقت. و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أجل رفع درجة الوعي بقيمة الوقت و أهمية إدارته بصورة جيدة من قبل المديرين و المديرات، لما لذلك من أثر إيجابي على إنجازهم الإداري، و من هذه التوصيات : عقد ورشات عمل و دورات يتعرف من خلالها المديرون و المديرات الوسائل و الأساليب الناجحة في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التخطيط و التنظيم لإدارة الوقت وإجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس و مديراتها في المراحل المختلفة.  
**الطريقة والإجراءات:**

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج المستخدم وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها , ووصفاً لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة بالإضافة الى المعالجات الاحصائية وتحليل البيانات وفيما يلي تفصيلاً لذلك :

**منهج الدراسة:** بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسة السابقة وبعد تحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي لأجراء الدراسة لمناسبته وطبيعة الدراسة وأهدافها لكونها تهتم بدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارة ادارة الوقت.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية في لواء القويسمة لعام 2021-2022 وكانت عينة الدراسة 49 مديراً ومديرة من مدراء المدارس الثانوية التابعة لتربية لواء القويسمة.

**أداة الدراسة:** تم استخدام أداة الدراسة بطاقة الملاحظة وذلك لملائمتها لطبيعة هذه الدراسة ولغرض جمع البيانات والمعلومات والإجابة عن اسئلة الدراسة.

**بناء أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة المتعلقة بدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم قامت الباحثة بمراجعة الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والافادة من اراء مختصين وذوي الخبرة في تدريس العلوم ووضع قائمة مكونه من 32 فقرة موزعة على 4 مجالات وهي المجال الأول : جانب القيادة والادارة وتضمنت 12 فقرة ,المجال الثاني : جانب بيئة الطالب وتكونت من 5 فقرات , والمجال الثالث :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جانب التعلم والتعليم ومكونة من 10 فقرات، والمجال الرابع كان جانب المدرسة والمجتمع وتكون من 5 فقرات .

**صدق الاداة:** لاستخدام دلالات صدق الالتصاق الداخلي للمقياس استخرجت معاملات فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في العينة حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل الارتباط لكل فقرة من الفقرات حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من كل جهة وبين كل فقرة وبين ارتباطها في المجال التي تنتمي اليه وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى.

**اجراءات الدراسة :** بعد أن جرى اعتماد أداة الدراسة بصورتها الاولية ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ثم اعداد أداة الدراسة بالصورة الاولية والمكونة من 32 فقرة وعرض المقياس على لجنة المحكمين وعددهم (3) من اعضاء هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الاردنية و (2) من خارج الجامعة وذلك للتحقق من صدق الاداة وبالتالي تشكلت بصورتها النهائية من 32 فقرة .

**متغيرات الدراسة :** تمثلت متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة والتابعة كما يأتي :

**اولاً المتغيرات المستقلة :**

1. الجنس وله فئتان ( ذكر , أنثى )
2. المؤهل العلمي وله ثلاث فئات (دبلوم عالي ، ماجستير , دكتوراه)
3. الخبرة ولها ثلاث فئات : من 5 - 9 سنوات ، من 10-14 ، أكثر من 14 سنة.

**ثانياً المتغير التابع :** درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**المعالجة الاحصائية:** قامت الباحثة بتفريغ البيانات الواردة في الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد العينة ومن ثم تم استرجاعها وقامت بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واحتساب دلالة الفروق الفردية بين المتوسطات الحسابية .

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم .
2. استخدام التحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس او المؤهل العلمي والخبرة التدريسية على محاور مهارة إدارة الوقت.

**المعيار الاحصائي:** تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح الاداة بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) وهي تمثل رقمياً 1,2,3,4,5 على الترتيب وقد تم تصنيفها الى ثلاث مستويات لسهولة تفسير النتائج من خلال استخدام معادلة المدى.

● طول الفئة = المدى / عدد المستويات

● المدى = أكبر قيمة لفئات الأجابة - أصغر قيمة لفئات الاجابة

● المدى = 5 - 1 = 4

وبالتالي يكون طول الفئة  $4 / 3 = 1.33$

وعليه يكون الحد الأدنى  $1.33 + 1 = 2.33$

الحد المتوسط  $1.33 + 2.34 = 3.67$

الحد الأعلى = 3.68

وهكذا تصعب الاوزان على النحو الآتي :

المتوسط الحسابي بين (3.68 - 5.00) يعني ان درجة الممارسة مرتفعة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتوسط الحسابي بين (2.34 – 3.67) يعني ان درجة الممارسة متوسطة.

المتوسط الحسابي بين (1.00 – 2.33) يعني ان درجة الممارسة قليلة.

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات لعينة الدراسة

| المتغير        | الفئات         | التكرار | النسبة |
|----------------|----------------|---------|--------|
| الجنس          | ذكر            | 17      | 35     |
|                | انثى           | 32      | 65     |
| الدرجة العلمية | دبلوم عالي     | 23      | 47     |
|                | ماجستير        | 17      | 35     |
|                | دكتوراه        | 9       | 18     |
| الخبرة         | من 5-9 سنوات   | 10      | 20     |
|                | من 10-14 سنة   | 8       | 16     |
|                | أكثر من 14 سنة | 31      | 64     |

نتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول : ما مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إدارة الوقت وعلى المقياس ككل ، كما يوضح في الجدول التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس امتلاك مديري المدارس لمهارة إدارة الوقت وعلى المقياس ككل:

| الترتيب | البعد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1       | مجال القيادة والإدارة | 2.61            | .481              | متوسطة |
| 2       | مجال بيئة الطالب      | 2.24            | 0.25              | متوسطة |
| 3       | مجال التعلم والتعليم  | 2.65            | .508              | متوسطة |
| 4       | مجال المدرسة والمجتمع | 2.19            | 0.27              | متوسطة |
|         | المجالات ككل          | 2.78            | .471              | متوسطة |



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أظهرت نتائج هذا الجدول ان درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة وأن المتوسط الحسابي لدرجة امتلاكهم لمهارة إدارة الوقت كانت بمتوسط حسابي قدره (2.78) وبانحراف معياري وقدره (0.471). أظهرت نتائج الدراسة للمجال الاول وهو مجال القيادة والإدارة بمتوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.481). أما المجال الثاني مجال بيئة الطالب فقد كان بمتوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.25). وأما المجال الثالث وهو مجال التعلم والتعليم بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.508). وأما المجال الرابع وهو مجال المدرسة والمجتمع بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.27)

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بمجال القيادة والإدارة

| الرقم | الرتبة | نص الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 11    | 1      | تنظم مكتبك وملفاتك بشكل مستمر ليسهل الوصول إليها عند الطلب.             | 2.87            | .793              | متوسط  |
| 7     | 2      | تبذل 20% من جهدك اليومي لتحقيق 80% من اهدافك اليومية                    | 3.53            | .879              | متوسط  |
| 2     | 3      | تعتبر ساعات العمل الرسمي كافية لإنجاز كل ما يتوقع منك إنجازه            | 2.87            | .942              | متوسط  |
| 4     | 4      | توجد مشكلة إذا تأخرت عن انجاز العمل                                     | 2.84            | .677              | متوسط  |
| 3     | 5      | تتفد التزاماتك في الوقت المحدد  | 2.94            | .759              | متوسط  |
| 10    | 6      | تستخدم كلمة "ل" للزائرين والمراجعين لمكتبك في الوقت والموقف المناسب.    | 3.66            | 1.234             | متوسط  |
| 12    | 7      | تهيء الفرص المناسبة للنمو المهني والاكاديمي للمعلمين                    | 3.34            | .937              | متوسط  |
| 1     | 8      | تحدد لنفسك اهداف واقعية محددة قابلة للقياس                              | 2.97            | .647              | متوسط  |
| 5     | 9      | لديك القدرة على تخطيط الوقت   | 2.22            | 1.070             | منخفض  |
| 8     | 10     | تفوض الصلاحيات لتتمكن من انجاز المطلوب منك                              | 2.34            | 1.208             | منخفض  |
| 9     | 11     | تخطط للعمل اليومي قبل البدء بالعمل                                      | 2.16            | 1.110             | منخفض  |
| 6     | 12     | تسجل قائمة بالمهام والاعمال اليومية التي ستقوم بها وترتيبها حسب الاهمية | 1.53            | 1.047             | منخفض  |
|       |        | المجال الأول : القيادة والإدارة   | 2.61            | .481              | متوسط  |

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال القيادة والإدارة تراوحت بين (2.87 - 1.53) حيث كان أعلاها للفقرة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(11) "والتي تنص" تنظم مكتبك وملفاتك بشكل مستمر ليسهل الوصول إليها عند الطلب " بدرجة تقييم متوسطة، بينما كان أدناها للفقرة رقم ( 6 ) والتي تنص " تسجل قائمة بالمهام والاعمال اليومية التي ستقوم بها وترتبها حسب الاهمية " بدرجة تقييم متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.61) بدرجة تقييم متوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى أن الطابع الروتيني هو الغالب دون وجود للإبداع في استثمار الوقت والذي يكون عادة بجهد فردي ومبادرات شخصية من المدرء.

الجدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد البحث عن فقرات مجال بيئة الطالب: مرتبة

تنازليا حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازليا

| الرتبة                              | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------------------------------------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 14                                  | 1     | تحافظ على سلامة وامن الطلبة داخل البناء المدرسي وخارجه.                                      | 2.29            | 0.29              | متوسطة |
| 13                                  | 2     | تتقعد البناء المدرسي بشكل دائم وتحرص على وضع خطة لصيانة المبنى المدرسي                       | 2.27            | 0.23              | متوسطة |
| 16                                  | 3     | تحافظ على نظافة البيئة المدرسية الداخلية والخارجية باستمرار .                                | 2.25            | 0.22              | متوسطة |
| 15                                  | 4     | تدرس جميع احتياجات البناء المدرسي في ختام العام الدراسي.                                     | 2.22            | 0.22              | متوسطة |
| 17                                  | 5     | تعمل على توفير الأثاث والوسائل التعليمية اللازمة للعملية التعليمية ضمن خطة سنوية محددة مسبقا | 2.20            | 0.21              | متوسطة |
| المجال الثاني: مجال بيئة الطالب ككل |       |  |                 |                   |        |
|                                     |       |  | 2.24            | 0.25              | متوسطة |

يظهر من الجدول رقم ( 4 ) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال بيئة الطالب تراوحت بين (2.20-2.29) حيث كان أعلاها للفقرة (14) "والتي تنص" تحافظ على سلامة وامن الطلبة داخل البناء المدرسي وخارجه." بدرجة تقييم متوسطة، بينما كان أدناها للفقرة رقم (17) والتي تنص " تعمل على توفير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأثاث والوسائل التعليمية اللازمة للعملية التعليمية ضمن خطة سنوية محددة مسبقا " بدرجة تقييم متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.24) بدرجة تقييم متوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى أن وجود الجهات الرقابية والإشرافية وجولاتها التغفدية للمدارس ، ناهيك عن تحمل المدير في المؤسسة التعليمية العبئ الأكبر من المسؤوليات والمتطلبات والواجبات الوظيفية داخل المدرسة.

جدول ( 5 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بمجال التعلم والتعليم

| الرقم | الرتبة | نص الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 22    | 1      | تقوم بزيارة الصفوف بشكل دوري لمتابعة اعمال المعلمين وتقييمهم بشكل دوري | 3.34            | .745              | متوسط  |
| 21    | 2      | تطلع على سجلات المعلمين بشكل دوري وتتابع اعمالهم وتوثيقها              | 3.00            | .672              | متوسط  |
| 25    | 3      | تقيم تنفيذ المناهج وخطط المعلمين الدراسية والعلاجية باستمرار           | 3.09            | .928              | متوسط  |
| 26    | 4      | تقيم نتائج زيارات المشرفين للمعلمين التوجيهية والارشادية               | 2.44            | .840              | متوسط  |
| 24    | 5      | تمارس دورك كمشرف مقيم في المدرسة بشكل هادف وفعال                       | 2.31            | .896              | متوسط  |
| 19    | 6      | تساهم بشكل فاعل في تطوير الخطط التدريسية للمعلمين .والانشطة المدرسية   | 2.28            | .851              | متوسط  |
| 20    | 7      | تشجع المعلمين على الابداع والتجديد في العمل                            | 2.34            | .701              | متوسط  |
| 18    | 8      | تعمل على توفير الفرص الملائمة للمعلمين للعمل كفريق في تخطيط التعليم    | 2.56            | .878              | منخفض  |
| 23    | 9      | تتابع نتائج تحصيل الطلبة بهدف تحسين العملية التعليمية                  | 2.53            | .950              | منخفض  |
| 27    | 10     | يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري                   | 2.59            | .798              | منخفض  |
|       |        | المجال الثالث : التعلم والتعليم  | 2.65            | .508              | متوسط  |



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول رقم ( 5 ) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التعلم والتعليم تراوحت بين (3.34- 2.59) حيث كان أعلاها للفقرة (22) والتي تنص "تقوم بزيارة الصفوف بشكل دوري لمتابعة اعمال المعلمين وتقويمهم بشكل دوري" بدرجة تقييم متوسطة، بينما كان أدناها للفقرة رقم ( 27 ) والتي تنص " يعقد اجتماعات مع الطلبة للوقوف على مطالبهم بشكل دوري" بدرجة تقييم متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.65) بدرجة تقييم متوسطة ، وقد يعزى ذلك إلى أن الجانب الوظيفي المحدد بنظام وأن طبيعة مسؤولياتها تقتضيها القيام بواجبات ضمن سياق زمني محدد .

الجدول ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد البحث عن فقرات مجال المدرسة والمجتمع مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازليا

| الرقم                                    | الرتبة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|--|--------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 28                                       | 1      | تخطط لتشكيل المجالس المدرسية (مجالس المعلمين , مجالس اواباء الامور , مجالس الطلبة) | 2.30            | 0.25              | متوسطة       |
| 31                                       | 2      | تشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة للإطلاع على أحوال ابناءهم الدراسية            | 2.27            | 0.22              | متوسطة       |
| 29                                       | 3      | تعمل على تشجيع المجتمع المحلي للمشاركة في أنشطة المدرسة                            | 2.23            | 0.28              | متوسطة       |
| 30                                       | 4      | تحرص على الافادة من خبرات المجتمع المحلي المعرفية والفنية والمهنية                 | 2.17            | 0.29              | متوسطة       |
| 32                                       | 5      | تنظم اجتماعات المجالس المحلية وا أولياء الامور وتنفذ توصياتهم                      | 2.15            | 0.22              | متوسطة       |
| المجال الربع : مجال المدرسة والمجتمع ككل |        |  |                 |                   |              |
|  |        |  | 2.19            | 0.27              | متوسطة       |



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات مجال المدرسة والمجتمع تراوحت بين (2.30 - 2.15) حيث كان أعلاها للفقرة (28) والتي تنص " تخطط لتشكيل المجالس المدرسية (مجالس المعلمين , مجالس اولياء الامور , مجالس الطلبة ) " بدرجة تقييم متوسطة، بينما كان أدناها للفقرة رقم (32) والتي تنص " تنظم اجتماعات المجالس المحلية و أولياء الامور وتنفذ توصياتهم" بدرجة تقييم متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.19) بدرجة تقييم متوسطة ، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجانب الغالب هو التخطيط والرؤيا الواضحة غير أن هناك معوقات تقف أمام تنفيذ ما تم التخطيط له.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

ويمكن اختبار هذا السؤال من خلال فرضية الدراسة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة لواء القويسمة نحو درجة توافر المهارات القيادية لديهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي" وللإجابة عن تلك الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T)، واختبار One Way Anova ، واختبار (Lsd) للمقارنات الثنائية.

جدول (7): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الجنس.

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|
| نكر   | 17    | 3.52            | 0.610             | 46           | 2.546  | 0.014             |
| أنثى  | 32    | 2.99            | 0.481             |              |        |                   |

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالنظر إلى جدول (7) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائياً. وقد كانت الفروق لصالح الإناث، وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن إدارة المرأة وظهورها بشكل منظم يستدعي منها التفكير بعمق وترتيب أولوياتها لا سيما وأن المجتمع المحيط بها في البيئة المدرسية هو من الإناث .

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

| المجالات  | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالانخراط التنظيمي | إناث          | 23    | 3.47            | 0.828             | بين المجموعات  | 0.041          | 2            | 0.020          | 0.051           | 0.951             |
|   | مجاستير       | 17    | 3.39            | 0.603             |                |                |              |                |                 |                   |
|   | مكتواره       | 9     | 3.44            | 0.667             | داخل المجموعات | 18.072         | 45           | 0.402          |                 |                   |
|   | مجموع         | 49    | 3.41            | 0.620             |                |                |              |                |                 |                   |

بالنظر إلى جدول (8) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $<0.05$  وهي دالة غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن النظام العام في الإدارة المدرسية واحد والتعليمات محددة وآلية التنظيم والإدارة المدرسية متشابهة إجمالاً وأيضاً فإن المؤهل العلمي متقارب فيما بين مديرات المدارس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تبعا لمتغير: سنوات الخدمة.

| المجالات   | سنوات الخدمة    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--|-----------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالاعتزب التنظيمي | من 5- أقل       | 10    | 3.11            | 0.620             | بين المجموعات  | 2.290          | 2            | 1.145          | 3.257           | 0.048             |
|  | من 10- أقل      | 8     | 3.53            | 0.602             | داخل المجموعات | 15.823         | 45           | 0.352          |                 |                   |
|  | من 14 سنة فأكثر | 31    | 3.59            | 0.563             | مجموع          | 18.113         | 47           |                |                 |                   |
|  | مجموع           | 49    | 3.41            | 0.620             |                |                |              |                |                 |                   |

بالنظر إلى جدول ( 9 ) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة الثانوية في لواء القويسمة لمهارة ادارة الوقت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائياً وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن عامل الخبرة يعطي من الدروس للمدير وكيف أن إدارة الوقت تنظم الأمور وتستثمر الوقت في كل ما يفيد.

### التوصيات :

توصي الباحثة في ضوء نتائج البحث التي تم التوصل إليها بما يلي:

1. تتأمل الباحثة من القائمين على الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن بعقد دورات تدريبية متخصصة لإكساب مديري المدارس مهارات إدارة الوقت وسبل تنظيم الوقت وتحديد الأولويات التي تتعلق بالأهداف خلال عمليات الإدارة المدرسية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. تتمنى الباحثة أن يستحدث قسم بوزارة التربية والتعليم والمديريات في المملكة يعني بالإشراف على مدراء المدارس نظراً لما تتفاوت فيه الإدارات المدرسية في أدائها في الإدارة المدرسية بما يعود على العملية التعليمية بالنفع.
  3. ضرورة تحفيز مدراء المدارس للالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة بمراعاة الوقت وإدارته وكيف يبدع المدير في استثمار أوقات الدوام المدرسي.
  4. ضرورة إجراء دراسات مسحية حول التذبذب في مستويات الإدارات المدرسية في استثمار الأوقات وإدارة الوقت.
  5. ضرورة تلبية احتياجات مدراء المدارس حتى يتمكنوا من أداء رسالتهم المدرسية وتطبيق أهداف الإدارة المدرسية أثناء الدوام المدرسي وإزالة المعوقات أمامهم
- المراجع :**

1. أبو سليمان، عبد الحميد أحمد ٢٠٠٧ إسلامية الجامعة وتفعيل التعليم العالي بين النظرية والتطبيق : الجامعة الإسلامية العالمية نموذجاً .إسلامية المعرفة المجلد ٢٦ العدد ٧ لبنان .
2. أبو شيخة، نادر ٢٠٠٩ مدخل إلى إدارة الوقت . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. أبو شيخة، نادر ١٩٩١ إدارة الوقت، عمان، دار مجولوي للطباعة والنشر.
4. أبو ناصر، فتحي ٢٠٠٨ مدخل إلى الإدارة التربوية : النظريات والمهارات عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. الأحمدى، حميد ٢٠٠٤ إدارة الوقت، المدينة المنورة : دار المآثر للنشر والتوزيع.
6. الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر ٢٠٠٩ فاعلية إدارة الوقت وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

7. الشراي، عبد الله بن محمد ٢٠٠٤ إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
8. الحربي، محمد ناصر ، وآدم، عصام الدين برير ٢٠١١ الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاته في الإدارة التربوية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة أم درمان الإسلامية. جمهورية السودان.
9. الحلواني، إحسان(٢٠٠٨م). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط : مكة المكرمة.
10. حنا، نصر الله (٢٠٠٥م). مبادئ إدارة الوقت. عمان: دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع.
11. الحناوي، إيناس أكرم أحمد ٢٠٠٩ دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. حيدر، بتول وبيومي، محمد غازي ٢٠٠٦ أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعلاقتها بضغط العمل الإداري
13. المدرسي. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة البحرين، ج ٧، ع ٢ .
14. داركر، بيتر ٢٠١١ أساسيات بيتر دارك ر. ط ٢. بيروت . لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
15. الراسبي، محمد ١٩٩٩ إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، عمان.
16. روبرت إم ، هوكهايزر ٢٠٠١ إدارة الوقت : المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال. الرياض: مكتبة جرير.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

17. الزهراني، علي سعيد آل زربان ٢٠٠٥ إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
18. السفيناني، عيضة عبد المعطي ٢٠٠١ ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى - كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
19. سلامة، سهيل ١٩٨٨ إدارة الوقت. منهج متطور للنجاح. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن: سلسلة البحوث والدراسات الإدارية.
20. الشافعي، محمد ٢٠٠٢ إدارة الوقت، مركز المحروسة القاهرة، مصر، القاهرة: للبحوث والتدريب والنشر.
21. شتات، نهى ٢٠٠٧ مدى فاعلية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة الفاعلة. مؤتمر المدرسة الفاعلة، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. شحادة، وليد ٢٠٠٧ إدارة الوقت ، كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، مطبعة هارفارد: بوستن. الولايات المتحدة
23. الصوري، كمال ٢٠٠٨ واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عبد الرحمن ، محمد شفيق . وقطيشات، مشهور ٢٠١٤. إدارة الوقت عند الرسول صلى الله عليه وسلم .(رسالة ماجستير ) غير منشورة . جامعة مؤتة ، كلية الشريعة : الأردن
25. العسكر، هلال محمد ٢٠٠٩ نحو إدارة أفضل. ط٣، الرياض: دار الرياسة الشرقية للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

26. العضاييلة، عدنان ٢٠٠٣ إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك . مجلة مؤتة، جام عة البلقاء التطبيقية، الأردن ، المجلد ٧ العدد ١٩
27. علوان، قاسم، واحميد، نجوى ٢٠٠٩ إدارة الوقت . مفاهيم، عمليات، تطبيقات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
28. عليان، ربحي ٢٠٠٧ إدارة الوقت. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
29. عساف ، علي(2019) إدارة الوقت في المؤسسات التربوية، مجلة الحوار المتمدن-العدد: 6233 - 18 / 5 / 2019 - [/https://www.ahewar.org](https://www.ahewar.org)
30. الغامدي، محمد أحمد محمد ٢٠٠٦ إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
31. الفضيلة، محمد ٢٠٠٨ التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
32. الفقي، إبراهيم ٢٠٠٨ سيطر على حياتك : طريقك إلى تنظيم وقتك وتحديد أهدافك والاستمتاع بالتغيير الايجابي. القاهرة: دار أجيال للنشر والتوزيع.
33. القرني، علي ١٩٩٦ دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
34. ماكنزي، إليك ٢٠٠٢ مصيدة الوقت، الرياض: مكتبة جرير.
35. مقابلة، عاطف ٢٠٠٣ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٣ الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

36. المنيع، محمد عبد الله ١٩٨٩ أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، مجلد ١ ، العدد ٢ ص195

37. هدية، سعيد علي ٢٠٠٦ إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

