

# دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد / الأردن

إعداد

المعتصم بالله سليمان الجوارنة  
قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية والفنون - جامعة اليرموك  
إربد - الأردن

د. خليفة مصطفى أبو عاشور  
قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية والفنون - جامعة اليرموك  
إربد - الأردن

---



## دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد / الأردن

المعتصم بالله سليمان الحوارنه  
قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية والفنون - جامعة اليرموك  
إربد - الأردن

الدكتور/ خليفة مصطفى أبو عاشور  
قسم الإدارة وأصول التربية  
كلية التربية والفنون - جامعة اليرموك  
إربد - الأردن

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة إربد ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والوقت في العمل الرسمي، وذلك من خلال طرح السؤالين التاليين:

- ما الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد لأداء المهام والأعمال الموكلة إليهم؟

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

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة من أصل (٢٦٩). وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتماماً كبيراً بين المديرين في المدارس الأساسية في محافظة إربد لإدارة الوقت إلا أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات، الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

## The Role of School Administration on Time Management in School in Irbid Governorate

**Dr. Khaleefah M. Abu-Ashour**

Department of Administration and Educational Foundation  
College of Education and Fine Arts  
Irbid - Jordan

**Dr. Al-Muatasem-Billah S. Al-Jawarneh**

Department of Administration and Educational Foundation  
College of Education and Fine Arts  
Irbid - Jordan

### *Abstract*

The purpose of this study was to investigate how the basic school principals in Irbid governorate manage their time and experience of time management on formal work.

The study aimed to answer the following questions:

- What is the time spent by school principals to achieve the different tasks and duties assigned to them.
- Does time management differ according to sex, scientific degree, and experience to achieve tasks and duties assigned to the principals.

The samples of the study consisted of 200 school principals in Irbid governorate.

The results of the study indicated that there is a great concern among school principals in Irbid governorate toward time management, but there is no clear philosophy or guide lines identifying ways and standards to measure time management.

The study also, showed there is no statistical significance difference of time management found in regard to sex, scientific degree, and experience of school principals.

## دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد

\* د. خليفة مصطفى أبو عاشور  
المتعصم بالله سليمان الجوارنة

### خلفية الدراسة :-

يتفق الكثير من الدارسين على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة . حيث أصبح لها اليد الطولى في تقديم الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها. ومهما تعددت تعريفات الإدارة فإن الإدارة، بصفة عامة، هي عملية استغلال للموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة، بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية . وعندها يجد عنصر الوقت مكانة في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسة، وغير المباشرة ( أبو شيخة، القريوتي ١٩٩١ ).

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

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

فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، والوقت مورد لا يتجدد، ولا يُخترن، ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينقضي منه من غير أن يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة فهو وقت ضائع (أبو شيخة، القريوتي، ١٩٩١)؛ لذلك لا بد من تخطيط الوقت، فالقصور الشائع

لدى الإداريين في تعاملهم مع الوقت، هو غياب خطة لاستخدام الوقت . فوجود خطة للوقت يوفر وقتاً كبيراً، ربما يضيع أثناء التفكير في تقرير ماذا نعمل في غياب هذه الخطة، فالتخطيط يجسد مبدأ : «لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد».

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

وللسيطرة على استخدام الوقت لا بد أن نتجنب الاقتراحات المبددة للوقت والجهود المركبة على العاملين بعدم تكرار خطواتهم ، فالأعمال يجب أن تنجز بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وذلك حتى لا يعاد عملها مرة أخرى، ويجب عليك ضبط التطفل، فثمة أشخاص في مؤسستك سيحاولون إضاعة وقتك ووقت موظفيك بمطالب غير مجدية؛ لذلك عليك أن تعرف متى تقول لا. ولا يمكنك السماح للآخرين بتبديد الوقت. (ليسترا ، ١٩٩٩).

فالوقت من أبرز الموارد في الإدارة وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المشروع، أو فشله، وعلى الرغم من ذلك ، فإن العديد من الناس يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه، ومن هنا فإن أهم سمات المدير الناجح هي طريقة استغلاله للوقت ومحافظته وحرصه عليه . والمدير الفعال هو الذي يعي أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء، وأن العمل يجب أن يكون وفقاً للأولويات المطروحة، ليصبح منهجاً وطبيعة ثابتة عنده، والقائد الإداري الفعال هو الذي يستطيع توظيف الطاقات الموجودة لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو شيخة، القيروتي، ١٩٩١).

إن فهم الإداري لنفسه فهماً عميقاً ونفسياً يساعده في معرفة سماته الشخصية وبالتالي يستطيع أن يحدد أساليب وأنماط سلوكه باختلاف المواقف القيادية، والإداري التربوي يحتاج إلى مهارات فنية وإدارية، وإنسانية، وإدراك شامل لجميع العناصر المكونة للعملية التربوية ( الحوراني، ١٩٩٤).

لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته، أين وكيف يقضيه؟

ومع من؟ وفي أي موضوع؟ وفي هذا يقال: - إن الفكرة القديمة التي تقول: «إن الوقت من ذهب» (أوريس) تصلح لأن تكون مرشداً للقادة في كيفية استخدام الوقت في العمل. والعمر هو الوقت، وهو النطاق الزمني للحياة، والمسلم يسعى إلى استغلال هذا النطاق الزمني القصير في عمل منتج، ومثمر، وهادف، وفي هذا يقول الحسن البصري: -  
 «يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك» وبذلك يكون الإسلام قد أبرز مفهوم الوقت بصفته عنصراً نادراً ثميناً، وحاسماً في حياة الأفراد والمجتمعات (ابن الأثير، ١٩٧٩).

ومن هنا ينبغي التأكيد على أن الاهتمام بالوقت والشعور بقيمته، ليس أمراً غريباً على الإسلام، بل هي قيمة حث عليها الإسلام قبل أن يمارسها الغرب بأسلوب يثير دهشتنا، فإله سبحانه وتعالى ذكر أهمية الوقت وقيمته بالنسبة للإنسان، في مطالع سور متعددة في القرآن الكريم قال تعالى: «والعصر إن الإنسان لفي خسر» (العصر، آية ١). وقال سبحانه «والضحى» آية (١)، وقال سبحانه: «إن يوم الفصل كان ميقاتاً» (النبأ آية ١٧).

### مشكلة الدراسة :

تتضح مشكلات هذه الدراسة في أن تنظيم إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، بحاجة إلى تنظيم أفضل لوقت مدير المدرسة لإنهاء الوظائف المنوطة إليه بالوقت المحدد لها. وكذلك العمل إلى تحديد الوظائف الضرورية المنوطة بمدير المدرسة وهي الأهم، ومن ثم تحديد الوظائف غير الضرورية، أو غير المستعجلة، انطلاقاً من ذلك تتحدد مشكلات الدراسة بالسؤالين الآتيين :

١- الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم؟

٢- هل تختلف إدارة الوقت لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى دور الإدارة المدرسية في تنظيم إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد، والأساليب الكفيلة بتحقيق هذا التنظيم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها.

**حدود الدراسة :**

تحدد نتائج هذه الدراسة بعاملين : الأول هو استخدامها الاستبانة، والثاني أن العينة قد تحددت بمديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرتي تربية إربد الأولى والثانية في محافظة إربد للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م. لذا فإن تعميم النتائج سوف يقتصر على مجتمع الدراسة فقط.

**أهمية الدراسة :**

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية عنصر الوقت، فهو عنصر غير قابل للشراء، أو البيع أو للخصن، أو يهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى. وبعد الوقت من الافتراضات الأساسية في علمي الإدارة والاقتصاد، حيث يهدف كلاهما إلى تحقيق الكفاية المرتبطة بالإنتاج. فالمنظور الإداري يركز على الوقت بوصفه أحد الموارد المتاحة لإدارة المؤسسات، والأفراد العاملين فيها. وعلى الرغم من أهمية هذا المورد إلا أن التعرض له من قبل الباحثين والمختصين في أدبيات الإدارة قليل؛ إذ تشير إحدى الدراسات إلى أن ما بين (٥-٨٪) فقط من الكتب الإدارية التي صدرت خلال العشرين سنة الماضية، تشير إلى أهمية الوقت في العمل الإداري (حمامي ، ١٩٩٢).

إن التوجه الإداري اليوم في مجال التطوير الإداري والتربوي يستدعي من الباحثين والمختصين تفعيل دور الزمن، بما يحقق أقصى عائد ممكن للعملية التربوية. لقد أظهرت الدراسات أن الكثير من المديرين يواجهون صعوبات عديدة في إنجاز أعمالهم، من خلال الدوام الرسمي المحدد لهم، مما يضطرهم إلى استخدام أوقاتهم الخاصة، ويترتب على ذلك سلبيات، ومشكلات على المستوى الشخصي والجماعي ، ويعود ذلك إلى أن وقت العمل الرسمي لا يستثمر الاستثمار الأمثل في صالح المؤسسة بقدر ما هو مستثمر في جوانب أخرى عديدة، بحيث يمكن عدّه وقتاً ضائعاً في عنصر العمل (ياغي ، ١٩٨٩).



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

### تعريف المصطلحات إجرائياً :-

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

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

### مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها التابعة لمديرتي تربية إربد الأولى والثانية في محافظة إربد، وعددهم (٢٦٩) مديراً ومديرة، موزعين على (٢٦٩) مدرسة حكومية.

والجدول رقم (١) يوضح ذلك :

الجدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة على مديرتي تربية إربد الأولى والثانية حسب الجنس والمستوى

الدراسي للمدرسة

المجموع	ثانوي	أساسي	مستوى الدراسة		المديرية الجنس
			ذكور	إناث	
٦٩	٢٠	٤٩	ذكور	إناث	١- مديرية تربية إربد الأولى
٩٩	٢٧	٧٢	ذكور	إناث	٢- مديرية تربية إربد الثانية
٤٣	١٦	٢٧	ذكور	إناث	
٥٨	١٩	٣٩	ذكور	إناث	
٢٦٩	٨٢	١٨٧	المجموع الكلي		

**عينة الدراسة :-**

تم توزيع أداة الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها التابعة لمديريتي إربد الأولى والثانية في محافظة إربد، وذلك حتى تكون العينة أكثر تجانساً أثناء الإجابة عن فقرات الاستبانة. وبلغ عدد الذين استجابوا من أفراد المجتمع والذين يشكلون عينة الدراسة هم (٢٠٠) مدير ومديرة وهذا يشكل حوالي (٧٤٪) من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث إن عدداً من أفراد المجتمع لم يردوا الاستبانة في حين أن البعض لم يقيم بتعبئة الاستبانة بشكل كامل ودقيق، حيث تم استبعاد إجاباتهم.

**الجدول رقم (٢)**

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

الرقم	الإدارية المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المجموع
١-	البكالوريوس		٧	١٤	٤٠	٦١
٢-	أعلى من بكالوريوس		٥	٢٦	١٠٨	١٣٩
	المجموع		١٢	٤٠	١٤٨	٢٠٠

**أداة الدراسة :-**

استخدمت في هذه الدراسة استبانة مكونة من (٤١) فقرة، والمكونة من ثلاثة مجالات، الأول: المجال الفني، والثاني: المجال الإنساني، والثالث: المجال الإداري على التوالي، حيث تدور فقراتها حول السؤالين الرئيسيين للدراسة، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية عن أفراد العينة. وقد تم استخدام أداة مقننة؛ إذ قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٢٠٠) مدير ومديرة مدرسة.

**صدق الأداة وثباتها :**

تم استخدام أداة مقننة للباحثة هالة بيدس في رسالتها إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، حيث تعدّ هذه الأداة متكيفة ومتلائمة مع البيئة الأردنية مما

دعا ذلك الباحثين إلى الاكتفاء بصدقها وثباتها من قبل الباحثة المذكورة.

#### **منهجية الدراسة :**

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة.

#### **المعالجة الإحصائية :**

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

#### **إجراءات الدراسة :-**

بعد اختيار الفقرات المناسبة لأداة الدراسة في صورتها النهائية، قام الباحثان بتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من ( ٢٠٠ ) مدير ومديرة مدرسة، وبعد استرجاع الاستبانات قام الباحثان بمعالجة البيانات عن طريق الحاسوب، وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي؛ لاستخراج الفروق بين المتوسطات الحسابية للتوصل إلى النتائج.

#### **الدراسات السابقة :-**

قام الباحثان بالاطلاع على عددٍ من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات :-

دراسة عصفور (١٩٨٠) أشار إلى فاعلية المقترحات التالية في التقليل من الوقت الضائع :

١- وجود رقابة فعّالة على دوام المعلمين.

٢- محاسبة الموظفين غير المنتظمين في دوامهم، وفرض العقوبات المناسبة عليهم؛ لدفعهم إلى الانتظام في الدوام.

وعرض بيرتون (Burton , 1984) ورقة عمل في المؤتمر السنوي لجمعية التطوير الأمريكية التي تم عقدها في هيوستن ( ١٨-٢١/٣/١٩٨٤ ) بعنوان «الحاجة إلى ٣٦ ساعة في اليوم»

حيث عرض الباحث أفكاراً تتضمن مبادئ تتعلق بإدارة الوقت، ويمكن تلخيص هذه الأفكار فيما يلي :-

- تحديد الأهداف.
- تحليل كيفية استخدام الوقت.
- تقسيم الأهداف ( الخطط ) العامة إلى أهداف ( خطط ) فرعية.
- إعداد قوائم بالأنشطة والمهام التي يجب إنجازها.
- ترتيب الأنشطة تبعاً لأولويتها ( أهميتها ).
- ترتيب جدول زمني لإنجاز هذه الأنشطة.

وكذلك قام هارفي ( Harvey , 1986 ) من جامعة بريستول بدراسة أظهرت أن نسبة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في المهام، والأنشطة، والأعمال المختلفة خلال الدوام الرسمي تتوزع على النحو التالي :-

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

وعرض روتيمان ( Roitman, 1986 ) ورقة بعنوان «أبجدية إدارة الوقت للمديرين الجدد» قدمها للمؤتمر السنوي لجمعية الإشراف وتطوير المنهاج، الذي تم عقده في سان فرانسيسكو في المدة الواقعة ما بين ( ١ - ٤ / ٣ / ١٩٨٦ ) بين فيها طرق إدارة الوقت لمساعدة المدير في تحقيق الأهداف، والمهام الضرورية. أما أهم هذه الطرق فكانت :-

- ترتيب المهام وفقاً للأولويات، ابتداءً من التمييز بين الأنشطة التي يجب أداؤها، وتلك المرغوب في أداؤها، ومن ثم ترتيبها أبجدياً ABCDE، وبذلك يتم تنظيمها. أما الرموز الأبجدية فتعني ما يلي :-

- A: مهام يجب إنجازها بشكل تام.
- B: مهام يفضل إنجازها.
- C: مهام يمكن تأجيلها.
- D: مهام يمكن تفويضها، وتحديد موعد آخر ( Dead - line ) لإنجازها.
- E: أعمال غير ضرورية في الوقت الحاضر ( ليس لها صفة الاستعجال ).

وقام ستيفن (Steven, 1990) بدراسة تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، وسنوات الخبرة في الإدارة، والطلبة، وموقع المدرسة، والجنس، بالإضافة إلى نفقة كل طالب، وعلاقة كل منها بمدير المدرسة في (Connecticut) وكانت نسبة الاستجابات (71٪) استخدمت الاختبارات التالية: معامل ارتباط بيرسون واختبارات أخرى وغيرها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت، وحتى بعد ضبط المتغيرات المستقلة وجدت علاقة بين المتغيرات الديمغرافية وكل من الرضا الوظيفي، وإدارة الوقت، كما وجد ارتباط سلبي بين الإشراف وإدارة الوقت.

وفي دراسة معايه (1991)، بعنوان «إدارة الوقت» أبرز الباحث الوقت بصفته عنصراً مهماً في حياة الأفراد، وبين أهم مسببات ضياع الوقت، وكانت أداة الدراسة استبانة، اشتملت على أسئلة تبين أهمية عامل الوقت، وكذلك مسببات ضياع الوقت في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ودراسة القريوتي وأبو شيخه (1991)، بعنوان «إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية» دراسة تحليلية ميدانية هدفت إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني، ونظراته تجاه الوقت، وكيفية قضائه وقت العمل الرسمي، ومدى فعاليته في إدارته. وقد اعتمدت الدراسة في الوصول إلى النتائج على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة أجاب عنها (149) موظفاً، من مختلف المستويات، ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت، وأن ما يزيد على (22٪) من وقت العمل الرسمي، ينفق ويهدر في أعمال ذات طابع شخصي، وأن القسم الأكبر من الوقت المخصص للعمل اليومي، يصرف في أداء الأنشطة الروتينية مما يدل على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت.

كما أشار كير جارد (Keirkegard, 1991) في مقالته المعنونة بـ (إدارة الوقت) إلى أن هناك أربعة أمور يضيع فيها وقت مديري المدارس وهذه الأمور هي :-

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

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

كما قدم موكني (Moclny, 1991) دراسة بعنوان: تحليل إدارة الوقت من جانب مديري أعمال المدارس العامة، أظهر التربويون في الماضي اهتماماً وحاجة لأسس ومبادئ إدارة الوقت، إلا أن هذه الدراسة تشير إلى أن هذا الاهتمام كان محدوداً في تعليم الطلبة، والتدريس، وإدارة المدرسة ذاتها. وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد عما إذا كان مديرو أعمال المدارس معيّنين بمبادئ وأسس إدارة الوقت، واستقصاء النظريات الخاصة بإدارة الوقت، ومدى قابليتها للتطبيق، من أجل إعداد دليل لإدارة الوقت للاستخدام الفوري.

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

ودراسة الخطيب (١٩٩٢)، بعنوان «إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حجم وقت الدوام الرسمي الضائع في جهاز الإدارة العامة الأردني، وكلفته المالية، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين طرق هدر وقت الدوام الرسمي، وبين المتغيرات المستقلة (الفئة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، نطاق الإشراف).

أجريت الدراسة على جميع الموظفين المصنفين الخاضعين لنظام الخدمة المدنية في الفئات الأولى، والثانية، والثالثة، في (٢٢) مركزاً من مراكز الوزارات في عمان. توصلت الباحثة

إلى أن هناك هدراً في وقت الدوام الرسمي بأشكاله المختلفة، يقدر بـ (٦٤٤٢٧٤٠) يوم عمل، وأن التكلفة المالية للوقت الضائع تقدر بـ (٣٣,٥٠٢,٢٤٨) دينار أردني سنوياً.

ودراسة الأخشر (١٩٩٢)، بعنوان «مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم». هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية، والتي تقف حائلاً أمام استغلال الإداري لوقته على أفضل صورة ممكنة، وتنبع أهمية الدراسة من أنها تسعى نحو رفع كفاية المديرين، والرقي بمستويات أدائهم، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة التربوية، وزيادة فعاليتها في تقديم الخدمات للجميع.

ودراسة (بيدس، ١٩٩٥)، بعنوان «إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة عمان» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والأنشطة التي يقومون بها، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في كيفية إدارتهم وقت العمل الرسمي.

تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة عمان والبالغ عددهم (٩٤) مديراً ومديرة، مثلت ما نسبته (٦٧٪) من مجتمع الدراسة الأصلي.

توصلت الدراسة إلى نتائج، كان أبرزها: أن الاستجابة لمعظم فقرات الاستبانة كانت بدرجة مرتفعة، سواء أكانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة، أم على أبعاد المجالات الفرعية، باستثناء البعد المتعلق بتفويض السلطة والصلاحيات وتخطيط الوقت وتنظيمه، بالإضافة إلى المجال الإنساني، فقد كانت الإجابات متوسطة.

ودراسة قام بها الكيلاني (١٩٩٥)، بعنوان «كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن». هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

تكونت عينة الدراسة من (١٣٥) فرداً مديرين، ومساعد مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدير يصرف

ساعتين يومياً، على أقل تقدير، في أعمال خاصة، ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي، وهذا يؤدي إلى خسائر اقتصادية.

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الباب عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد، وكذلك معرفة أثر كل من متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد. وفيما يأتي هذه النتائج مصنفة في باين بحسب سوّالي الدراسة:

#### أولاً :- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على ما يأتي: «ما الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد في أداء المهام والأعمال الموكلة لهم؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة هي: الإدارية، والإنسانية، والفنية، ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة.

ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (١٤) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٨) وانحراف معياري (١٩,٧٩)، ثم الفقرة رقم (١٣) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٨) وانحراف معياري (١٣,٣٧)، ثم الفقرة رقم (٥) بمتوسط حسابي (٤,٦) وانحراف معياري (٢٤,٧٧)، وجميعها من المجال الفني.

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



## الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الرتبة
١٩,٧٩	٤,٨	أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً.	١٤	-١
١٣,٣٧	٤,٨	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها.	١٣	-٢
٢٤,٧٧	٤,٦	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع إلى مقترحاتهم.	٥	-٣
١٤,٥٤	٤,٦	أرفض الرد على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب.	١٦	-٤
١,٢	٤,٦	أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير العلمي.	١٩	-٥
٢٤,٣٤	٤,٦	أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ... .	٣٣	-٦
١٤,٥٩	٤,٤	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة.	٤	-٧
١٧,٢	٤,٣	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها.	١٥	-٨
١٦,٨	٤,٣	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدائهم الصفي	٤٠	-٩
١٢,٠٠	٤,٣	أعتمد في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الكافية وفق زمن محدد	١٧	-١٠
١٥,٧١	٤,٢	أعقد اجتماعات دورية للمعلمين	١	-١١
١٤,٥٤	٤,١	أنفق وقتاً كافيًا لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومسلِكياً	٢٩	-١٢
١٦,٤	٤,١	أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهرياً	٢٦	-١٣
١٤,٧٨	٤,١	أضع خطة يومية، وأسبوعية، وشهرية	١٨	-١٤
١٩,٢٢	٤,٠٠	أنهي أعمالي في الأوقات التي حددت لإنهاء مهامها	٢٨	-١٥

## تابع الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الرتبة
١٢	٤,٠٠	أتابع سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.	٣٥	-١٦
١٠,٠٥	٤,٠٠	أنفق وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة المسلكية والاجتماعية.	٢٠	-١٧
١٩,١٨	٤,٠٠	أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن.	٤٢	-١٨
١٦,٩٩	٣,٩	أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري.	٣١	-١٩
١٦,٦١	٣,٩	أتفقد المبنى المدرسي يومياً.	٢	-٢٠
١٣,٥	٣,٨	أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة وأساعد في تنفيذها.	٢١	-٢١
٧,٦	٣,٨	أتابع مدى ملائمة المبنى وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة.	١١	-٢٢
٧,٦	٣,٨	أتابع دفاتر تحضير المعلمين يومياً.	٣٢	-٢٣
١٠,٥	٣,٨	استخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة.	٣٨	-٢٤
١٣,٣٤	٣,٧	أحرص على وضع معايير أداء محددة بين مستوى الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي.	٧	-٢٥
١٢,٨١	٣,٧	أتابع دوام المعلمين يومياً.	٢٧	-٢٦
١٢,٢٧	٣,٦	أكافئ المعلمين على إبداعيهم (أفكار جديدة، وفق خطة سنوية).	٣٤	-٢٧
١١,٣٨	٣,٦	أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة...	٣٠	-٢٨
١٠,٤٣	٣,٦	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية.	٦	-٢٩
١٠,١٨	٣,٥	أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصاتهم وميولهم في بداية كل فصل دراسي	٢٥	-٣٠

## تابع الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الرتبة
٩,١٦	٣,٥	أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين، وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء.	١٠	-٣١
١٢,٢٥	٣,٥	أقدم للمعلمين ملاحظات، وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه.	٣٩	-٣٢
١٢,٢٥	٣,٢	أفود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال....	٢٤	-٣٣
١١,٩٧	٣,٢	أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة...	٢٢	-٣٤
١١,٩٧	٣,٢	لا أجد غضاضة في اختلاف الآخريين معي في وجهات النظر.	٢٣	-٣٥
٦,٩٢	٣,١	أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية.	٨	-٣٦
٩	٣,٠٠	أناقش مع المعلمين مشكلات إدارة الوقت في الشهر المنصرم.	٣٦	-٣٧
٩,٩٤	٣,٠٠	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي.	٤١	-٣٨
٩,٦١	٢,٩	أخصص في كل شهر وقتاً لتخطيط الشهر التالي.	٣٧	-٣٩
٣١,٥	٢,٩	أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها.	٩	-٤٠
٩,٨٩	٢,٤	أزور الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني.	٣	-٤١

والجداول (٤، ٥، ٦) تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة .

يبين الجدول رقم (٤) أن الاستجابات لجميع فقرات المجال كانت فوق المتوسط وكانت أعلاها الفقرة رقم (١٥) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٨)، ثم الفقرة رقم (١٣) بمتوسط حسابي (٤,٨) . أما الفقرة رقم (٢٤) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المجال نفسه بمتوسط حسابي (٣,٢) .

## الجدول رقم (٤)

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

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الرتبة
١٩,٧٩	٤,٨	أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها، ونظافتها أسبوعياً.	١٤	١
١٣,٣٧	٤,٨	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات، وأحدد مواعيد لتحقيقها.	١٣	٢
٢٤,٧٧	٤,٦	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم.	٥	٣
١٤,٥٤	٤,٦	أرفض الرد على التلفون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب.	١٦	٤
٢٤,٣٤	٤,٦	أحرص على تدريب المعلمين وتميئتهم، وتدريبهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٣٣	٥
١٧,٢	٤,٣	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات، وأحدد مواعيد لتحقيقها.	١٥	٦
١٥,٧١	٤,٢	أعقد اجتماعات دورية للمعلمين.	١	٧
١٦,٩٩	٣,٩	أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري.	٣١	٨
١٦,٦١	٣,٩	أفقد المبنى يومياً.	٢	٩
٧,٦	٣,٨	أتابع مدى ملاءمة المبنى، وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة.	١١	١٠
٧,٦	٣,٨	أتابع دفاتر تحضير المعلمين يومياً.	٣٢	١١
١٠,٥	٣,٨	أستخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة.	٣٨	١٢
١٣,٣٤	٣,٧	أحرص على وضع معايير أداء محددة بين مستوى الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي.	٧	١٣
١٢,٨١	٣,٧	أتابع دوام المعلمين يومياً.	٢٧	١٤
١١,٣٨	٣,٦	أحرص على تدريب المعلمين، وتميئتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة.	٣٠	١٥
١٠,٤٣	٣,٦	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية.	٦	١٦
١٢,٢٥	٣,٢	أقود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال.	٢٤	١٧
٠,٤٨	٣,٨٦			المتوسط الكلي

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

## الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقدان المجال الإداري

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	١٩	أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط، والتفكير العلمي	٤,٦	١,٢	
٢	٤٠	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدائهم الصفي	٤,٣	١٦,٨	
٣	١٧	اعتمد في اتخاذ القرارات على جميع المعلومات الكافية وفق زمن محدد	٤,٣	١٢,٠٠	
٤	٢٩	أنفق وقتاً كافياً لتطوير، ونمو المعلمين علمياً ومكتبياً.	٤,١	١٤,٥٤	
٥	٢٦	أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهرياً.	٤,١	١٦,٤	
٦	١٨	أضع خطة يومية، وأسبوعية، وشهرية.	٤,١	١٤,٧٨	
٧	٢٨	أنهي أعمالي في الأوقات المحدودة	٠,٤	١٩,٢٢	
٨	٣٥	أتابع سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي	٠,٤	١٢,٠٠	
٩	٢١	أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن	٠,٤	١٩,١٨	
١٠	٣٤	أكفئ المعلمين على إبداعهم بأفكار جديدة	٣,٦	١٢,٢٧	
١١	٢٥	أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصاتهم وميولهم في بداية كل فصل دراسي	٣,٥	١٠,١٨	
١٢	٣٩	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي، وكيفية تحسينه	٣,٥	١٢,٢٥	
١٣	٨	أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية	٣,١	٦,٩٢	
١٤	٣٦	أناقش مع المعلمين مشكلات إدارة الوقت	٣,٠	٩,٠	
١٥	١٢	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي	٣,٠	٩,٩٤	
١٦	٣٧	أخصص في كل شهر بالتخطيط المسبق للشهر التالي	٢,٩	٩,٦١	
١٧	٩	أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها	٢,٩	٣١,٥	
١٨	٣	أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني	٢,٤	٩,٨٩	
المتوسط الحسابي				٣,٧٤	٠,٧٥

يبين الجدول رقم (٦) أن الاستجابات لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الإنساني قد جاءت جميعها فوق المتوسط حيث كانت أعلاها الفقرة رقم (٤) بمتوسط حسابي (٤,٤) وأدناها بمتوسط (٣,٢) والتي تمثل الفقرة رقم (٢٣) .

## الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة الدراسة للمجال الإنساني

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة	٤,٤	١٤,٥٩
٢	٢١	أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة، وأساعدهم في تنفيذها	٣,٨	١٣,٥
٣	١٠	أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين، وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء	٣,٥	٩,١٦
٤	٢٢	أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة	٣,٢	١١,٩٧
٥	٢٣	لا أجد غضاضة في اختلاف الآخريين معي في وجهات النظر	٣,٢	١١,٩٧
المتوسط الحسابي			٣,٧٦	٠,٥٠

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

## الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حسب الترتيب

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

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .

ينص السؤال الثاني على ما يأتي : «هل تختلف إدارة الوقت لإنجاز المهمات والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

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

والجدول أرقام (٨، ٩، ١٠) تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة .

يبين الجدول رقم (٨) أن إدارة الوقت تأخذ أهمية أكبر من مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، حيث جاءت المديرات بمتوسط حسابي (٨، ١٠٧) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمديرين (٥، ١٠٦) وهي مفارقة قليلة.

## الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لخالات إدارة الدراسة حسب متغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
٣٢,١	١٠٥,٢	ذكور
٢٩,٠٠	١٠٧,٨	إناث
٣٠,٠٥	١٠٦,٨	الكلي

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

## الجدول رقم (٩)

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

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

يبين الجدول رقم (١٠) التقارب الكبير بين مستويات المؤهل العلمي بحيث جاء المستوى الأعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي (١٠٧,٢)، ثم تلاه مستوى البكالوريوس بمتوسط حسابي (١٠٥,٢).

## الجدول رقم (١٠)

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

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

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



## الجدول رقم (١١)

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

مصدر التباين	مجموع المربعات ع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	٤٠٣٧,٧٩	١	٤٣٠٧,٧٩	٢٧,٨٦	١٨,٠
المؤهل العلمي	٦٣,٢	١	٦٣,٢	٤,٨	١٨,٠
الخبرة الإدارية	٩٧,٩٢	٢	٤٨,٩٥	٣,١٦	٢,٨
الخطأ	٣٠٣١,٥	١٩٦	١٥,٤٦		
التباين الكلي	٧٤٧٣,٤١	١٩٩			

يبين الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة إربد.

## مناقشة النتائج:

س١ / مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم ؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجداول ذات الأرقام (٣، ٤، ٥، ٦، ٧). وتبين أن موضوع إدارة الوقت ينال أهمية كبيرة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة إربد حيث إن أغلب الفقرات قد جاءت أكثر من المتوسط الحسابي، أي أكثر من (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي أثناء الإجابة عن الاستبانة. حيث نال المجال الفني المرتبة الأولى بين المجالات حيث قد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٦)، ثم تلاه المجال الانساني. بمتوسط حسابي قد بلغ (٣,٧٦) وأخيراً المجال الإداري. بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وهو قريب من الأول، والثاني.

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

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

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

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

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

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

أما المجال الإنساني فقد جاء في المرتبة الثانية حيث احتلت الفقرة رقم (٤) والمتمثلة ب(أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة) بمتوسط حسابي قد بلغ (٤,٤) وهي نتيجة فوق المتوسط الحسابي ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى قدرة المديرين على التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد وجماعات من أجل بناء الروح المعنوية على أساس التنظيم، واحتلت الفقرة رقم (١٣) المرتبة الأخيرة

ضمن المجال نفسه، والمتمثلة بـ (لا أجد غضاضة في اختلاف الآخرين معي في وجهات النظر) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طرح الموضوع بصورة منطقية وواضحة يؤدي إلى عدم غموض الفكرة، وهذا يؤدي إلى عدم وجود تعارض بين أعضاء الإدارة المدرسية.

س ٢ / النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف إدارة الوقت لإنجاز المهمات والأنشطة المختلفة عند المديرين والمديرات باختلاف الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

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

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

### التوصيات :

- واستناداً إلى ما سبق من طرح النتائج فإن الباحثين يوصيان بما يلي :-
- تشجيع طلبة الدراسات العليا على عمل المزيد من الدراسات حول إدارة الوقت وأهميتها.

- التركيز على متغيرات أخرى قد تسمح بالتأثير في عملية إدارة الوقت.
- أن تتبنى المؤسسات التربوية برئاسة المدير حل القضايا الإدارية بشكل ذاتي لكي يتصف المدير بالمدير الناجح.
- عمل أسس ومبادئ أساسية في مؤسسات التعليم لإدارة الوقت للمدير، وتعطى له من خلال عقد لقاءات واجتماعات متكررة.

## المراجع

- ابن الأثير. (١٩٧٩). الكامل في التاريخ، المجلد (٦)، بيروت: دار صادر
- أبو شيخه ، نادر والقريوتي ، محمد. (١٩٩١). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة دراسات : العلوم الإنسانية ٢٠ (١)، ١٠٦-١١٧ .
- الأخشر ، أحمد. (١٩٩٢) .مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مدير العموم .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بيدس ، هاله . (١٩٩٥). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد الأردن.
- حمامي ، يوسف. (١٩٩٢) . إدارة الوقت المفهوم والوسائل ، دراسة غير منشورة ، ص ( ٢٢٣ - ٢٢٨ ) عمان، الأردن: بنك الإسكان - المركز التدريبي
- حوراني ، إيمان. (١٩٩٤). أسباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري والتربوي في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب ، سمر. (١٩٩٢). إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن. دراسة ميدانية ، الجامعة الأردنية.
- عصفور ، محمد. ( ١٩٨٠ ). إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. بحث مقدم لندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، الرياض، معهد الإدارة العامة، رجب (١٤٠٢هـ).
- العمرى ، خالد. ( ١٩٩٢ ). مقالة إدارة الوقت. ورقة مرجعية، إربد، الأردن: كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك.
- الكيلاي ، محمود. (١٩٩٥). كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- معاينة ، عماد. (١٩٩١). إدارة الوقت. دراسة ميدانية (غير منشورة)، عمان، الأردن: معهد الإدارة العامة.

ليسترا ، بيتل . ( ١٩٩٩ ) . إدارة الوقت ، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغوط الوقت . ( محمد نجار ، مترجم ) ، عمان ، الأردن : الأهلية للنشر والتوزيع .

ياغي ، محمد . ( ١٩٨٩ ) . واقع تنظيم وإدارة وقت المدير : دراسة ميدانية تحليلية . المجلة العربية للإدارة ، الجامعة المستنصرية ، ١٣ ( ٢ ) ، ٥ - ٢٦ .

Burton , B. ( 1984 ). **Need a 36 hour day , tie management tip for counselor and student** . Paper presented at the Annual Convention of the American Association for Counseling and Development. ( ERIC , Document Reproduction Service No. ED252800 ) .

Harvey, G.W. ( 1986 ). How primary heads spend their time. **Educational Management and Administration**, 14 (1), 60-80.

Keirkegard . D . ( 1991 ). Time management . Handling it all . **NASSP - Bulletin** , 75 ( 533 ), P 30-32 . ( ERIC Document Reproduction Service No . EJ 424344 ) .

Mochy , K. C . ( 1991 ) . A time management analysis of public school business administrates - **Dissertation Abstracts International** -A 53/09 A A C ( 9234506 ) Duthell .

Roitman , S . ( 1986 ) ABCDEF . **Time management for new administer . Paper presented at the Annual Meeting of the Association and Curriculum Development** . ( ERIC Document Reproduction Service No. ED270863).

Steven ,W. E . ( 1990 ) . Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut as predicators of job satisfaction . **Dissertation Abstracts International** - A52/03. ( p.754 ). AAC 9119511 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد المدير \_\_\_\_\_ السيدة المديرة \_\_\_\_\_

يقوم الباحثان بدراسة عنوانها ( دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة إربد). ومن أجل ذلك قام الباحثان بتنسيق قائمة ضمن المجالات التالية :

أ - المجال الفني      ب - المجال الإداري      ج - المجال الإنساني

المرجو منك دراسة هذه القائمة بدقة، وتمعن، وتحديد اختيارك لكل فقرة إزاء كل واحدة منها وفقاً للمعيار المذكور بحيث تضع إشارة ( X ) تحت الاختيار الذي يمثل رأيك، علماً بأن الدقة والأمانة في تعبئة هذه الاستبانة سيساعد الباحثين في الحصول على نتائج أكثر موضوعية، وستستخدم هذه النتائج لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثان

د. خليفة أبو عاشور

المعتصم بالله الجوارنة

قسم الإدارة وأصول التربية

جامعة اليرموك

البيانات الأساسية :

- الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

- مستوى الدراسة ( ) أساسي ( ) ثانوي

- سنوات الخبرة ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥-١٠ سنوات ( ) أكثر من

١٠ سنوات

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أتابع المباني المدرسية من حيث صلاحيتها ونظافتها أسبوعياً					
٢	أحدد أهدافي بدقة ووضوح وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها					
٣	أعقد اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة بهدف الاستماع لمقترحاتهم					
٤	أرفض الإجابة على التلغون عندما أكون مشغولاً في حديث مهم مع زميل في المكتب					
٥	أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتدريبهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات					
٦	أحدد أهدافي بدقة ووضوح، وأكتبها على شكل أولويات وأحدد مواعيد لتحقيقها					
٧	أعقد اجتماعات دورية للمعلمين					
٨	أفوض المعلمين بالتناوب في تمثيلي لعقد اجتماعات بشكل دوري					
٩	أتفقد المبني يومياً					
١٠	أتابع مدى ملائمة المبني وتحقيقه لعوامل الأمان والسلامة					
١١	أتابع دفاتر تحضير المعلمين يومياً					
١٢	استخدم طرقاً فعالة للاتصال بأولياء الأمور وفق خطة محددة					
١٣	أحرص على وضع معايير أداء محددة بين مستوى الأداء المرغوب فيه في بداية كل فصل دراسي					
١٤	أتابع دوام المعلمين يومياً					
١٥	أحرص على تدريب المعلمين، وتنميتهم، وتطويرهم، وإعدادهم للمشاركة					
١٦	أوفر الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية					
١٧	أقود اجتماعات مجلس المعلمين بفعالية وديمقراطية وفق جدول أعمال					
١٨	أحدد كل يوم وقتاً للتخطيط والتفكير العلمي					
١٩	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدايتهم الصفي					
٢٠	اعتمد في اتخاذ القرارات على جميع المعلومات الكافية وفق زمن محدد					



رقم الفقرة	الفقرة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢١	أنفق وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومكتبياً					
٢٢	أتابع سجلات العلامات لجميع المعلمين شهرياً					
٢٣	أضع خطة يومية، وأسبوعية، وشهرية					
٢٤	أنهي أعمالي في الأوقات المحدودة					
٢٥	أتابع سير التدريس وفق برنامج الدرس اليومي					
٢٦	أقوم بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن					
٢٧	أكافئ المعلمين على إبداعهم بأفكار جديدة					
٢٨	أوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصاتهم وميولهم في بداية كل فصل دراسي					
٢٩	أقدم للمعلمين ملاحظاتي، وإرشاداتي على أدائهم الوظيفي وكيفية تحسينه					
٣٠	أعد قائمة عمل يومية، وشهرية، وسنوية					
٣١	أناقش مع المعلمين مشكلات إدارة الوقت					
٣٢	أعد خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي					
٣٣	أخصص في كل شهر بالتخطيط المسبق للشهر التالي					
٣٤	أعد قائمة عمل يومية، وأرتبها حسب أهميتها					
٣٥	أقوم بزيارة الصفوف لتابعة أعمال المعلمين لتقييمهم وفق برنامج زمني					
٣٦	أعمل على تنظيم برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة					
٣٧	أشجع المعلمين على اقتراح مهام أو مشاريع يجدونها مهمة وأساعد في تنفيذها					
٣٨	أسهم في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين وأولياء الأمور أثناء مجلس الآباء					
٣٩	أشجع على عقد اجتماعات أسبوعية لفرق العمل لتطوير الثقة					
٤٠	لا أجد غضاضة في اختلاف الآخريين معي في وجهات النظر					
٤١	أنفق وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة المسلكية والاجتماعية					