

درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة

* أ.سهام ناجي محمد

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم ، وتحديد أبرز الممارسات المعيقة لإدارة أوقاتهم بمنطقة عين زارة وذلك من وجهة نظرهم أنفسهم ، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي و تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء بالمدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة والبالغ عددهم (14) منهم (7) مدراء ، و(7) من مساعدتهم بنسبة 100% من إجمالي عددهم ، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل ؛ ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (36) فقرة وزعت على أبعاد الدراسة ، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأبعاد والأداة ككل ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة كانت بدرجة عالية جداً ، وأما متوسطات فقرات الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم كانت بدرجة منخفضة، وقد أدرجت الباحثة عدة توصيات في دراستها أهمها: عقد دورات وبرامج تدريبية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم لإكسابهم أساليب إدارة الوقت وخاصة من ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت ، الأساليب الإدارية .

مقدمة :-

يعتبر الوقت هو الشيء الوحيد الموجود منذ الأزل لم يتغير ولن يتغير إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، فهو من الموارد المتاحة والمتوفرة وغير المكلفة؛ إلا أنه إذا تم إهداره أو سيء استخدامه فيكون في هذه الحالة مكلفاً جداً، لذلك فهو لا يحتاج إلى المال لدعم مخصصاته لأنه مورد متاح وثابت ومتجدد، وإنما يحتاج باستمرار إلى إدارة تستثمره وتحسن توزيعه وتنظيمه واستخدامه وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على كفاءة المؤسسات وزيادة فعاليتها.

فأهمية إدارة الوقت تكمن في كيفية استغلاله واستثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دونما أية فائدة، إضافة إلى رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل بالمؤسسة.

ومن المعلوم أن لكل منا قدرًا متساوٍ في كمية الوقت المتاح، لكن الاختلاف يكمن في كيفية إدارته واستخدامه لأساليبه المختلفة والمتباينة (حنفي، 2015، ص3)، فالمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه وهو الذي يضع أهدافه ويحدد أولوياته بحيث يحقق لوقته كفاءة وفعالية أكثر؛ والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المدرسة تكمن في استخدام عملية التخطيط المستمرة والهادفة .

فإدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية بالنسبة لمدراء المدارس وإنما ضرورة؛ فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ، ويشعر البعض الآخر أن الوقت يمر ببطء؛ والحقيقة أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح

* محاضر، تخصص إدارة تعليمية وتخطيط تربوي، كلية العلوم والتقنيات الطبية، طرابلس

الإدارة الفعالة للوقت (الفريجات، 2016، ص191)، وكما أن إدارة الوقت تقتضي ضرورة أداء مدير المدرسة للمهام والواجبات المختلفة الملقاة على عاتقه، وذلك لأنه المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها والرئيس المباشر لجميع المعلمين في المدرسة، فما أجدره والحالة هذه من أن ينظم وقته وإدارته بشكل جيد، فالوقت بالنسبة للمدير من أهم المورد المتاحة له فلا يمكنه الاحتفاظ به أو تغييره أو تعديله، بل يجب التعامل معه من خلال اليوم الدراسي والتخطيط له بشكل علمي مدروس وذلك من خلال تبني الأفكار الصحيحة والواضحة بأساليب إدارية حديثة وبأقل التكاليف وأقصر وقت؛ فإدارة الوقت أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر من أجل استغلالها في تنمية وتطوير العمل الإداري؛ وهذا يشكل تحدٍ لمؤسسات التعليم الثانوي ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة الوقت وتبني استراتيجياتها وتوظيف أساليبها بالشكل الأمثل على هذا الأساس لتحقيق أهدافها المنشودة، مما سبق تولدت لدى الباحثة فكرة الكشف درجة توافر الأساليب الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة لإدارة أوقاتهم أثناء ساعات العمل الرسمي.

مشكلة الدراسة :-

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يقول داركر (Darker): "أن الوقت هو أثمن موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر" (أبوشيخة، 1991، ص25)، وحتى أن كثيراً من المنظمات اليوم تعتبر وقت عمل الإدارة معياراً حاسماً للدخول في مشروعات جديدة، وأن عمل المدير أساساً مجزئاً، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزئاً بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد (توفيق، 1998، ص8)، وهذا لا يتأتى إلا بإتباع مجموعة من الطرق والأساليب لإدارة الوقت من أجل تحقيق أفضل أداء بما يكفل الوصول إلى الأهداف المرجوة، فالنجاح مرهون بمدى الاستعمال الأمثل لأساليب إدارة الوقت من قبل مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم بما يحقق النجاح بأقل التكاليف وأقصر وقت. ونظراً للدور المرتقب لمدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم في المساهمة في البناء والعطاء ودفع عجلة البلاد نحو الأمام، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف على أساليب إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة، وانطلاقاً مما سبق فقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:-

1- ما درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة وما هي أكثر الأساليب المتبعة لديهم وذلك من وجهة نظرهم؟

2- ما هي أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة وذلك من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة :-

1- تحديد درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة وما هي أكثر الأساليب المتبعة لديهم وذلك من وجهة نظرهم .

2- معرفة أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة وذلك من وجهة نظرهم.
أهمية الدراسة : تظهر أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1- أهمية إدارة الوقت ووجوب استثماره الاستثمار الأمثل لكل فرد من أفراد الأمة وخاصة من كان في موقع قيادي، مثل مديري المدارس.

2- تكتسب الدراسة أهميتها في تحديد درجة توافر أساليب إدارة الوقت وتحديد أبرز الممارسات المعيقة لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة.

3- وكما وتبرز أهميتها في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بمجال إدارة الوقت، لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكمله أو لمحاكاة الدراسة لعينة في بيئات أخرى ؛ لذلك تأمل الباحثة أن تكون هذه الورقة بمثابة دعوة للمتخصصين والباحثين لتكثيف الجهود العلمية والاهتمام بتقديم التصورات والدراسات في كيفية استثمار الوقت الرسمي المتاح في نظام التعليم مما قد يسهم في تحسين مستوى التعليم في بلادنا.

4- قد تساعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم في مجال إدارة الوقت لكونها مهارة أساسية يجب أن يتقنها أي إداري في وزارة التربية والتعليم .

محددات الدراسة :-

1- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من 1-8-2021 إلى غاية 30-11-2021 م.

2- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود الإدارية بمنطقة عين زارة.

3- الحدود البشرية : تتمثل في عينة من المدراء ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمنطقة عين زارة.

منهج الدراسة :-

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يحاول وصف واقع أساليب إدارة الوقت لدى المدراء ومساعدتهم من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المدارس الثانوية بمنطقة عين زارة، إذ يحاول المنهج الوصفي أن يقارن ويفسر ويُقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ومغزى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع نفسه.

مجتمع وعينة الدراسة :-

المجتمع الذي تناولته الباحثة بالدراسة هو مجتمع المدراء ومساعدتهم بالمرحلة الثانوية بمنطقة عين زارة، والبالغ عددهم "14" منهم (7) من المدراء ، و(7) من مساعدتهم وقد تم اختيار العينة بإسلوب الحصر الشامل بنسبة 100% من إجمالي عددهم.

أداة الدراسة :-

استخدمت الباحثة الإستبانة بوصفها أفضل وسيلة لجمع البيانات والمعلومات التي تتناسب مع أسئلة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع أساليب إدارة الوقت.

مصطلحات الدراسة :-

تتناول الباحثة أهم المفاهيم والمصطلحات المستعملة في الدراسة والتي يعد تعريفها من الناحية الإجرائية أمراً ضرورياً وهي كالتالي :-

1- أساليب إدارة الوقت : هي تلك الأنماط والطرق التي تتمحور لدى مديرو المدارس الثانوية بمنطقة عين زارة من خلال قناعاته الشخصية ومهاراته الذاتية وتأهيله العلمي بحيث ينعكس هذا على ممارساته الإدارية داخل المدرسة وعلاقاته مع المعلمين وتقاس أساليب إدارة الوقت في هذه الدراسة باستجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة وفق ثلاث أبعاد وهي : (أسلوب الإدارة بالأهداف ، أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية).

2- الوقت: هو المدة الزمنية المحددة للعمل والمقدرة بخمس ساعات عمل والواقعة ما بين الثامنة والرابع صباحاً ولغاية الساعة الواحدة والرابع بعد الظهر باستثناء أيام العطلات.

3- إدارة الوقت : هو قدرة مدير المدرسة الثانوية بمنطقة عين زارة على استثمار وقت العمل الرسمي من خلال توزيعه وتنظيمه واستخدام ترشيده بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية ، وهذا يتطلب من المدير توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية في محاولة لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعدة لذلك .

4- مدير المدرسة الثانوية : هو ذلك الشخص المؤهل علمياً ومهنياً، ولديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكل كفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات .

5- الممارسات المعيقة : هي تلك الأنشطة والمهام التي تؤثر سلباً على أداء العمل الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية سواءً كان بشكل كلي أو جزئي .

الأدب النظري والدراسات السابقة :-

أولاً / الدراسات السابقة :-

تعد الدراسات السابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية لطرق باب البحث، علماً بأنها تزود الباحثة بالعديد من المعطيات والنتائج والتساؤلات المنهجية سواءً على الصعيد النظري أم على الصعيد الميداني؛ وهنا تتناول الباحثة لأهم البحوث والدراسات السابقة متضمنة الأهداف والعينة ومجتمع وأدوات الدراسة وأبرز النتائج والتوصيات مع مراعاتها للترتيب الزمني للدراسات من الأقدم إلى الأحدث :-

1- دراسة انتصار الهادي شقلم (2003) إدارة الوقت بالمؤسسات التعليمية بمدينة طرابلس . (شقلم، 2003 ، ص.ص 98-104) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة المديرين من الوقت في أعمالهم اليومية، والتعرف على العوامل التي تكمن وراء هدر الوقت في كافة المجالات، والتعرف أيضاً على كيفية التخطيط للمستقبل وذلك من خلال جدولة البرامج الزمنية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية بمدينة طرابلس، وعددهم (65) مديراً ومديرة، وكانت من أبرز نتائج الدراسة عدم توفر الوقت الكافي، والميل إلى المركزية وعدم التفويض، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وترتيبها حسب الأهمية، وقد رفعت الباحثة جملة من التوصيات أهمها يجب الحفاظ على الوقت واستغلاله، ضرورة التفويض في الإدارة.

2- دراسة بكده (2006) حول كيفية إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مديري الثانويات التخصصية . (بكده، 2006، ص8، ص133، ص163) وكان من أهداف الدراسة التعرف على أبرز أسلوب لإدارة الوقت لدى مسيري كرة، ومعرفة المعوقات التي تحول دون إدارة المديرين لوقتهم وأثر كل من المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على أسلوب المديرين في إدارة وقتهم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة ، وشملت الدراسة جميع مديري الثانويات التخصصية والبالغ عددهم (98) مديراً ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : كان مستوى

ممارسة عمليات إدارة الوقت لدى مديري المدارس أقل من المتوسط بالنسبة لعملية تخطيط الوقت ومساوية للمتوسط بالنسبة لعملية تنظيم الوقت والرقابة عليه، وأنه لم تكن هناك فروق في ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدا عملية الرقابة على الوقت توجد فروق لصالح فئة المديرين في فئات المؤهل الجامعي، وأما عن أهم المعوقات فكانت عدم استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية بالسرعة المطلوبة؛ وكان من أبرز التوصيات التي رفعها الباحث متمثلة في العمل على توفير التقنيات الحديثة وإقحام المديرين في دورات علمية لتسهيل التعامل مع مثل هذه التقنيات .

3- دراسة محمد أحمد الغامدي (2008) : إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة

نظر وكلائهم .(الغامدي ، 2008 ، ص4 ، ص.ص 113-113)

WWW.Watein.com/showthread.php?t=2928

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر وكلائهم ، وتحديد أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية الأهلية بمدينة الطائف وعددهم (92) وكلاء ، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة وهي مرتباً على التوالي: (الإدارة الذاتية- الإدارة بالتفويض- الإدارة بالأهداف)، وقد أوصى الباحث باعتبار مادة ومهارات إدارة الوقت متطلباً رئيساً ضمن الإعداد الجامعي، وأوصى كذلك بتطوير مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس بشكل عام من خلال الدورات والبرامج الإثرائية، إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

4- دراسة نهلة عبد القادر طه (2009) تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في

ضوء مفهوم إدارة الوقت .(طه، 2009، ص.ص 109-157) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت

المدرسي وعلاقته باتجاهات الفكر الإداري المعاصر بإدارة الوقت في المدرسة الابتدائية، ومحاولة تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة

المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مفهوم إدارة الوقت، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،

ولقد استخدمت الإستبانة فضلاً عن المقابلة الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (9035) مديراً ، و (12441) ناظراً

بالمدراس الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي، وكان من نتائج الدراسة عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين

على إدارة المدرسة الابتدائية يشكل عاملاً أساسياً من عوامل هدر الوقت داخل المدرسة، بناءً عليه أوصت الباحثة بضرورة تحديد وتوضيح اللوائح والقواعد المنظمة للعمل داخل المدرسة والعمل على تطويره، وأوضحت أيضاً بالتدريب المستمر للعاملين بإدارة المدرسة الابتدائية على الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن .

5-دراسة هناء محمود الفريجات (2016) "أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين. (الفريجات، 2016، ص 189 ملخص الدراسة) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة بالمملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لديهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم تطوير إستبانة تكونت من (51) فقرة وزعت على محاور الدراسة، وقد تكون مجتمع من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في لواء كفرنجة والبالغ عددهم (329) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسطات الأساليب الإدارية لإدارة الوقت التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في لواء كفرنجة كانت بدرجة كبيرة جداً، وأما الممارسات المعيقة جاءت بدرجة منخفضة، هذا وقد أوصت الباحثة بإعداد برامج تدريبية متخصصة لإكساب مديري المدارس أساليب إدارة الوقت .

التعليق على الدراسات السابقة :-

لقد استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت فيها أن موضوع إدارة الوقت يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين وقد تبين الآتي :

✓ أن جُل هذه الدراسات تدعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير الفكر الإداري وذلك من خلال تأكيدها على ضرورة الاهتمام بالوقت وكيفية إدارته باعتباره مورداً متميزاً و نادراً وثميناً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج مما يوجب الاهتمام به واستثماره في شتى المجالات وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتمتكن المؤسسة من الاستمرارية والمنافسة والتميز ولا سيما المؤسسات التربوية التعليمية.

✓ لقد ركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مدى الاهتمام بمفهوم الوقت، ودراسة المؤثرات والمعوقات التي تقلل من أهمية الوقت وإدارته، ومعرفة المهام والمسؤوليات التي تأخذ النصيب الأكبر من الوقت، ومدى الممارسة الفعلية لأساليب إدارة الوقت ، وجميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات فيما عدا نملة (1996) فقد استخدمت الإستبيان بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجميع الدراسات السابقة تم تطبيقها في المؤسسات التعليمية على مديري

ومديرات المدارس الثانوية، فيما عدا دراسة نهلة (1996) التي طبقت على المدارس الابتدائية، وكان حجم العينة قد تراوح ما بين (65-12441) .

أما بالنسبة للدراسة الحالية فإنها تحاول التعرف على درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة، ومعرفة بعض الممارسات المخلة بإدارة الوقت لديهم ، وقد بلغ حجم العينة (14) مفردة منهم (7) مدراء، و(7) من مساعديهم ، واعتمدت الإستبانة كأداة للدراسة .

ولقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لإبراز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت حيث لم تجد الباحثة أية دراسة تناولت ذلك إلا دراسة الفريجات (2016)؛ وهذا ما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد الثغرات البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي في موضوع إدارة الوقت .

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة فوائد يمكن إجمالها في الآتي :-

- تكوين تصور شامل على اختيار الموضوع وتحديد مشكلة الدراسة و أسئلتها ومجالاتها .
 - وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري بما يتفق مع أهدافه .
 - تصميم وبناء أداة الدراسة " الإستبانة " من حيث المجالات المتضمنة في الدراسة .
 - التعرف على أساليب إدارة الوقت لدى المديرين ودورها في زيادة الانجاز وتحسين العملية التعليمية والتربوية في الميدان التربوي .
 - في الخروج بالنتائج والتوصيات للدراسة الحالية .
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : أنها تعتبر من الدراسات النادرة في مجتمعنا الليبي على حد علم الباحثة ، لما ستقدمه من إضافة في حصيلة البحث العلمي .

ثانياً / الأدب النظري :-

مفهوم الوقت :

يعتبر الوقت من أبرز الموارد المتاحة للفرد وهو يمارس نشاطاته الحياتية والتعليمية المختلفة، وهو بذات الوقت يعتبر عاملاً مقلقاً لكافة الناس؛ ففي الوقت يتصرف الفرد للوصول إلى أهدافه فإذا أحسن استغلاله واستثماره بصورة فعالة فإنه سوف يصل إلى مستوى النجاح المطلوب في أداء مهمته؛ والوقت يتساوى فيه جميع الأفراد فليس ثمة شخص لديه من الوقت في أي يوم أكثر من شخص آخر على الإطلاق، ويتصف الوقت بأنه محدود ولا يعود ثانية فهو بذلك عظيم القيمة ويحتاج من الفرد المزيد من الاهتمام

للتخطيط والإعداد لإدارته والسيطرة عليه، فهو من الموارد القيمة والثمينة في أي مؤسسة فلا يمكن أن يعاد إنتاجه أو تغطيته فهو من العناصر الأساسية الفعالة للمؤسسات التعليمية إذا ما أحسن استثماره. يعرف الوقت في اللغة العربية بأنه : "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت (محدود)، وكذلك ما قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف" (لسان العرب، 1300هـ، ص138) .

وأما التعريف الإصطلاحي : فعلى الرغم من أن غالبية الدراسات والأبحاث التي عاجلت الوقت انطلقت من فهم محدد له، إلا أنه قد يكون من الصعوبة الوصول إلى تعريف محدد وشامل يجمع عليه الجميع ، فقد أشار (القضاة ، 2000، ص15) في دراسته قائلاً : من الصعوبة بمكان تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت نظراً لأن مفهوم الوقت مرتبط بشكل عام بعلاقة الأنشطة والأحداث بعضها ببعض، ويتمثل بصورة الماضي أو الحاضر أو المستقبل .

ويرى الصرايرة أن الوقت : "أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة والثمينة للإدارة ويتميز عن غيره من الموارد ، بأنه العنصر الذي لا يمكن استئجاره أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه ولا يمكن الاستغناء عنه وإبداله بغيره" . (الصرايرة ، 2010، ص56)

ويعرفه الخضيرى بأنه : " الفرصة الزمنية المتاحة لدينا، لإظهار القدرات والإمكانات الشخصية للوصول إلى الأهداف المطلوبة بشكل منطقي منسجم مع ظروف العمل وحياتنا الشخصية لإتمام المهام المؤكدة بأكبر درجة من الكفاءة والفاعلية " . (الخضيرى، 2000، ص15)

وينظر أبو شيخة إلى الوقت على أنه : " المادة التي صُنعت منها الحياة ، وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى " . (أبو شيخة ، 1991، ص 36)

ويعرف أيضاً بأنه : " تنظيم وتخطيط الوقت بالطريقة الصحيحة التي تتضمن تحقيق الأهداف" . (الغامدي، 2018، ص13).

على الرغم من تعدد التعريفات السابقة لمفهوم الوقت إلا أنها جميعها تؤكد على أهمية عنصر الوقت في حياتنا وعلى ضرورة استثماره واستغلاله بشكل فعال، (أنشطة أو مهام يجب القيام بها+الزمن المقدر لإنجاز هذا النشاط = تفادي ضياع أو إهدار هذا الوقت).

أنواع الوقت :-

يمكن تقسيم الوقت الذي يمتلكه مدير المدرسة بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسة وهي على النحو التالي:
(النمر، 1414هـ، ص405) .

- الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز وتوجيهه، ومن تم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات .
- الوقت التحضيري: ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.
- الوقت الإنتاجي : وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له.
- الوقت العام أو غير المباشر : وهو ما يستغرقه الفرد في أنشطة وأعمال فرعية لها علاقة بالعمل.

الخصائص الأساسية للوقت :

أن كيفية استغلال الوقت أصبحت اليوم المعيار الأساسي للحكم على نجاح المؤسسات أو فشلها؛ لذا فالمدير مجبر على توخي الحذر في التعامل مع الوقت وهذا لا يكون إلا من خلال فهمه واستشعاره بأهميته والاستعداد التام لاستغلاله بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة؛ ولإبراز مكانة وقيمة الوقت لدى مدير المدرسة لابد من التعرف على أهم خصائصه وهي على النحو التالي : (الخصيري 2000، 6-7)

- 1- الوقت محدد ، إذ يملكه كل فرد بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته أو نقصانه فهو يسير بشكل ثابت ومتوازن ومنتظم لا يزيد ولا ينقص، ولا يصيبه أي تغيير ، فالسنة 12 شهرا، والشهر 4 أسابيع، والأسبوع 7 أيام ، اليوم 24 ساعة، والساعة 60 دقيقة ، والدقيقة 60 ثانية ...
- 2- أن الوقت غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين؛ لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد بل إنه دائم الاستمرار سواء شئنا أم أئينا، وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه ونسعى للاستفادة منه.
- 3- أن الوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود، فهو الحياة في ذاتها.
- 4- أن الوقت لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه، كما لا يمكن إتاحتها أكثر مما هو متاح فعلاً، كما لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر.
- 5- الوقت سريع الانقضاء، وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، كما أن الوقت لا يمكن اختراعه فهو موجود منذ الأزل وهو قديم وحديث لأنه يحتوي الماضي والحاضر والمستقبل معاً.

مفهوم إدارة الوقت :-

الإدارة والوقت كلمتان متلازمان ومرتبطنان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف؛ والوقت كغيره من العناصر المتاحة في المؤسسة وهو يمثل وسيلة الإدارة في تحقيق ذلك (سليمان، 1987، ص20)، وعلى هذا أضحت إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اتفق جميع الكتاب والباحثين على أهميتها في كل المؤسسات، ولكنهم اختلفوا في تعريفها؛ فيرى تيمب (Tamp) : "أن إدارة الوقت تعني الكفاءة وأنها لا تقدم إجابات محددة، وإنما تقدم الوقت الذي يحتاج إليه مدير المدرسة لحل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة على وقته وإدارته بدلاً من أن يستسلم له " (هوانة ، 1991 ، ص199) .

ويعرفها إليك ماكينزي (Makenzie): "أن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت ذاته ولكن في الطرق التي يمكنك بها استخدام الوقت للارتقاء بحياتك وتحسين وضعها" (ماكينزي، 2002، ص22-23)

وينظر إليها عليان على أنها: "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 معاً، موجهة أساساً إلى المستقبل لاستشراف آفاقه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته المختلفة الموصلة للأهداف" (عليان ، 2001 ، ص44) .

وتعرف الباحثة إدارة الوقت بأنها قدرة مدير المدرسة الثانوية على استخدام وقته وذلك من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

تخلص الباحثة مما سبق أن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط استخدام الوقت وكيفية استغلاله بفاعلية على الأنشطة والمهام من أجل جعل المؤسسة منتجة وذات مخرجات عالية الجودة؛ لذلك على المدراء ومساعدتهم أن يتقنوا كيف يمكن توزيع أوقاتهم على الأعمال المختلفة طبقاً لأهميتها وأولويتها وبمدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة وفي كمية العمل الذي أنجزوه، ولفقد ازداد الاهتمام بإدارة الوقت في الأعوام الأخيرة لعد أسباب نذكر منها (أبو شيخة، 1991 ، ص.ص 23-24) :-

✓ ازدياد توقعات المؤسسات التربوية لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

✓ تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

✓ ارتفاع معدلات التغيير السنوية .

✓ النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منه ازدياد حجم المؤسسات التربوية، وازدياد تأثيرها على الأفراد مما أذكى الرغبة لدى هؤلاء الأفراد على محاولة السيطرة على حياتهم وبمعنى آخر على أوقاتهم.

أهمية إدارة الوقت :-

تحدد أهمية الوقت في الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل مدرء المدارس ومساعدتهم، وتزداد أهميتها تبعاً لأهمية الأعمال والمهام المطلوب إنجازها، ويعتمد النجاح في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة ومساعديه على استثمار كل جزء من الوقت بفاعلية والاستفادة بجميع الإمكانيات المتاحة وتفعيل الأساليب الحديثة من أجل تحقيق أكبر قدر من الأعمال في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة وبما يحقق التقدم والرقي على مستوى شخص المدير والمدرسة ككل؛ كما وأن أهميتها تكمن في النقاط التالية:

(السويدان، والعدلوني، 2004، ص.ص 16-17):-

- 1- تساعد مدير المدرسة في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة بأقل جهد واقصر وقت.
- 2- تمكنه من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال.
- 3- تمكن مدير المدرسة من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل.
- 4- تعتبر الوسيلة الناجحة للتغلب على الإجهاد والتعب والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.

أساسيات إدارة الوقت :-

تتمثل منطلقات أو أساسيات إدارة الوقت في الآتي : (رابح ، 2018 ، ص.ص.15-16)

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي تتضمن إدارة الوقت بطريقة معينة تُمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حتى يمكن إدارة الوقت بنجاح .
- جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف والأولويات، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً .
- المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت وإنما في التوصل لأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة المثلى منها لإنجاز أشياء مهمة .
- دائماً يوجد وقت كافي للقيام بالأشياء المهمة .
- الاستفادة الناجحة من الوقت تنطوي على: (تخطيط منظم للوقت- خطة إيجابية ضد عوامل إهدار الوقت). ومن وجهة نظرة الباحثة أن الوسيلة الوحيدة للمدرء الذين يريدون الاستفادة القصوى من أوقاتهم والتغلب على عوامل إهداره ومضيعاته، هو في

اختيار النمط أو الأسلوب الإداري المناسب لإدارة أوقاتهم وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أفضل وقرارات أحسن في الوقت المناسب والملائم لذلك .

إدارة الوقت والعملية الإدارية :-

تعكس الإدارة الروح الأساسية للعصر الحديث، فهي تجعل جميع الموارد متاحة ، لذلك لا يمكن الاستغناء عنها، ويمثل الوقت بعداً هاماً للإدارة يتخلل جميع وظائفها وعملياتها ويتداخل فيها، ويرتبط بها بشكل وثيق، أي أنه كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة والعكس صحيح ، ولكن هذه النظرة اختلفت نتيجة للتقدم التكنولوجي، وتطورت النظرة للإدارة وأصبحت تركز على إنجاز أكبر وأجود الأعمال في اقصر وقت ممكن . (كامل، 2000، ص154)

فالعملية الإدارية إذاً محكومة بالوقت الذي يملكه المدير وبدون الوقت لا يستطيع عمل أي شيء، فهو يمثل منهجاً شاملاً متكاملًا لا يقبل أي تجزئة أو تقسيم، وبالتالي فعلى مدير المدرسة استغلاله الاستغلال الكامل. (سلامة، 1988، ص24)، وفي هذا يقول داركر (Darker) أن الوقت أندر المصادر وإذا لم يتمكن المدير من إدارته فلن يتمكن من إدارة شيء آخر. (أبوشيخة، 1991، ص25) فتطبيق الوظائف الإدارية في أي مؤسسة تتلازم مع الوقت تخطيطاً وتوجيهاً وتنفيذاً ومتابعة، ولكن لكي نفعل العملية الإدارية لا بد من تفعيل إدارة الوقت خلال تنفيذنا لوظائف العملية الإدارية، وفي هذا استغلال أكبر قدر من الوقت المتاح بشكل يهدف إلى إحداث التطوير والانجاز داخل مؤسساتنا التعليمية (كامل، 2000، ص154)، وفي هذا الصدد يقول داركر (Darker) أنه يجب بمن يكلف بالمهمة أن لا يبدأ بالمهمة نفسها، ولكنه يبدأ باكتشاف الأمور التي تستغرق وقته بالفعل، ثم يحاول إدارة هذا الوقت واستبعاد كل ما يهدر منه دون أية فائدة، ثم يقوم بترشيح استخدام الوقت المتاح ودمج من خلال ثلاث خطوات أساسية: تسجيل الوقت، إدارته، فدجه، وتعتبر هذه العملية هي الأساس للوصول للفاعلية التنفيذية؛ فالمدير الفعال يدرك أن الوقت من الموارد المحدودة وإن إعداد الإنجازات أو المخرجات الخاصة بأي عمل لا يتم إلا بأقل الموارد توافراً وهو الوقت. (داركر، 2011، ص254)

المهارات التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة الثانوية لإدارة وقته بنجاح:-

تتضمن إدارة الوقت أربعة مهارات وهي :-

- مهارة التخطيط قصير المدى: وتشير إلى قدرة مدير المدرسة على وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.

■ مهارة التخطيط بعيد المدى: وتعتمد هذه المهارة على إمكانية المدير لوضع جدول زمني يتضمن قائمة بالأهداف والمهام التي يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة.

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

■ مهارة تنظيم وقت الإدارة : وتعني بقدرة مدير المدرسة على وضع جدول زمني للعمل المدرسي يساعد في تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها ويلتزم بها. (الفريحات، 2016، 205)

أساليب إدارة الوقت :-

إدارة الوقت لها أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها المديرون في إدارتهم، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الإستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل على أفضل وجه وبأقل قدر من الجهد والوقت، ومن ضمن الأساليب التي سوف نتطرق إليها الباحثة في دراستها هي: (أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية) :-

أولاً / أسلوب الإدارة بالأهداف :-

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة كل مرؤوس للأهداف المطلوب تحقيقها؛ فهو يركز على العمل الجماعي وروح الفريق الواحد والمشاركة الفعالة بين المدير والمعلم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن الواضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يتفق مع المنهج العلمي المطلوب في إدارة الوقت ؛ فالأول يركز على أهداف أو نتائج معينة تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة – أما الثاني فيركز أيضاً على ضرورة تحديد الأهداف العلمية والشخصية التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة . (الفريحات ، 2016 ، 206)

وكما يؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي مؤسسة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عملية التخطيط، حيث يتضمن التخطيط تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة الأمد، وإعداد الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال وذلك بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل

واضح ومرن بحيث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى لتحقيقه على المدى القريب أو البعيد.
(أبو شيخة، 1991، ص96)

وقد أشارت ألبينا إلى خمس خطوات رئيسية في الإدارة بالأهداف وهي التالي: (البنأ، 2013، 398-399)

1- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

2- يقترح المرؤوسين أهداف محددة .

3- توضيح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية .

4- ينفذ المرؤوسين الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .

5- يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحح مسار التنفيذ . (البنأ، 2013، ص.ص 398-399)

وتخلص الباحثة مما سبق أن جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف هو أن توضع أهداف المدرسة بصورة واضحة ومعروفة لجميع المعلمين، ومعرفة الهدف من وجود كل معلم في المدرسة وما يمكن أن يقدمه من عطاء، وكما يجب على مدير المدرسة أن يشرك المعلمون في تحديدها للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية في المستقبل.

ثانيا / أسلوب الإدارة بالتفويض :-

التفويض هو طريق النجاح، ففي إدارة الوقت يمكن للمدير أن يتخذ العديد من الأعمال في وقت واحد إذا استطاع استخدام التفويض الفعال؛ لذا ينبغي على مدراء المدارس تفويض بعض سلطاتهم إلى نوابهم أو معلمهم بحيث يكونون ذو خبرة ودراية في نفس المجال لإتمام المهام والواجبات المكلف بإتمامها، حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية والهامة والتي تحتاج لخبرته وتفكيره وفي ذلك توفير للوقت الذي يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها آخرون ؛ وليتذكر المدير أن قيامه بالعمل بنفسه في كافة المهام -خسارة للجميع ، فعملية التفويض تعتبر "أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى" (بلوط ، 2005، ص150)، ولكي تنجح عملية التفويض لابد لها من توافر الشروط التالية :

✓ منح السلطة والمسؤولية الكاملة من المفوض إلى المفوض إليه ، وذلك لإنجاز ما حدد إليه في قرار التفويض .

✓ وجود القوة التنفيذية المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهمة المفوض بها .

✓ إتاحة الفرصة للمفوض إليه لإنجاز ما يراه مناسباً بشأته . (أبو شيخة ، 1991، 71) .

تخلص الباحثة مما سبق أن عملية التفويض من إحدى الأساليب المهمة في إدارة الوقت وهي إعطاء السلطة من المدير إلى أحد موظفيه بغرض القيام بالواجبات الموكلة إليهم دون أي اعتراض أو رفض وهذا من شأنه أن يخفف الأعباء على المدراء وتمكنهم من التفرغ للقيام بالأعمال والأنشطة الرئيسية والهامة والتي تحتاج لخبرتهم وتفكيرهم، إضافة إلى تحقيق استمرارية العمل في حالة تغيب المدير عن عمله، فالتفويض من الناحية العملية يعني تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلاً من المدير وهنا المدير يستفيد من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم .

ثالثاً / أسلوب الإدارة الذاتية :-

ينطلق أسلوب الإدارة الذاتية من وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لمدير المدرسة يمكنه من خلالها تطوير إمكانياته وقدراته الذاتية في سبيل تحقيق أفضل النتائج على مستوى شخص المدير أو المؤسسة بشكل عام .

ويركز علاقي على نقطة مهمة في الإدارة الذاتية فيقول: " قبل البدء في التطوير لابد أن يتعرف المدير على ذاته، فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار، وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية " (علاقي، 1412هـ، 113)

فأهمية الإدارة الذاتية تتضح في كونها وسيلة مساعدة للاستفادة من الوقت، حيث نجدها تركز على كيفية فهم المدير للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها وأهم الوسائل التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الأهداف الموضوعية مسبقاً . من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي؛ لذلك على مدير المدرسة تخصيص جزء من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والاطلاع على المعارف الحديثة في مجال إدارة الوقت واكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل أفضل .

من خلال العرض السابق لأساليب إدارة الوقت ترى الباحثة أن الموقف التربوي في العملية التعليمية هو الذي يحدد النهج الذي ينتهجه المدير فيما إن كان يكتفي بإحدى هذه الأساليب السالفة الذكر، أو أن الأمر يتطلب المزج بينهم ...

الجانب الميداني للدراسة :-

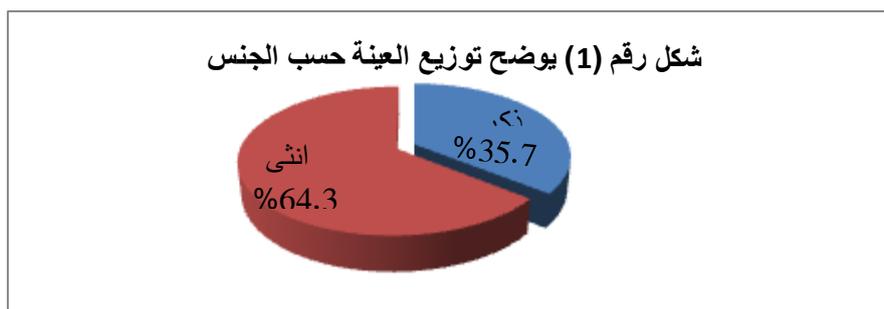
أولاً / البيانات الأولية :-

1- الجنس :

جدول رقم (1)

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35.7%	5	ذكر
64.3%	9	انثى
100%	14	المجموع

يتبين من نتائج الجدول رقم (1) إن عدد الذكور كان (5) أفرد وهو أقل نسبة من الإناث بعينة الدراسة حيث وصلت نسبة الذكور من حجم العينة الكلي إلى 35.7% ونسبة الإناث 64.3% بعدد (9) فرد من أفراد العينة .

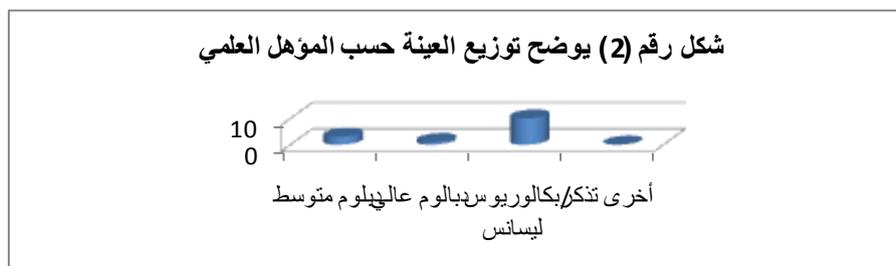


2- المؤهل التعليمي :

الجدول رقم (2)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
21.5%	3	دبلوم متوسط
7.1%	1	دبلوم عالي
71.4%	10	بكالوريوس / ليسانس
0%	0	أخرى تذكر
100%	14	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) إن أعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس/ ليسانس) حيث كان عددهم (10) أفراد وشكلت نسبتهم 71.4% من إجمالي العينة ويليهما حملة (دبلوم متوسط) بنسبة 21.4% وعددهم (3) أفراد ، وأما من هم بالمستوى التعليمي (دبلوم عالي) فكان لكل منهم عدد (1) أفراد من العينة بنسبة 7.1% لكلاً منهما .

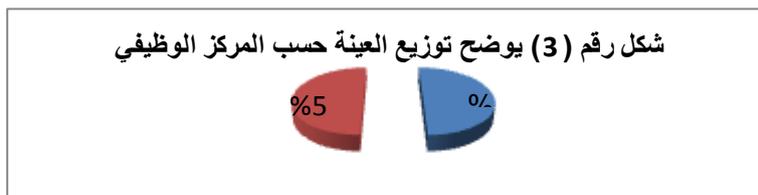


3- الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (3)

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
50.0%	7	مدير
50.0%	7	نائب مدير
100%	14	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (3) الخاص بتوضيح المركز الوظيفي من قبل أفراد العينة حيث كان نسبة كليهما متساوية وشكلت لكلاً منهما 50.0% من حجم العينة .

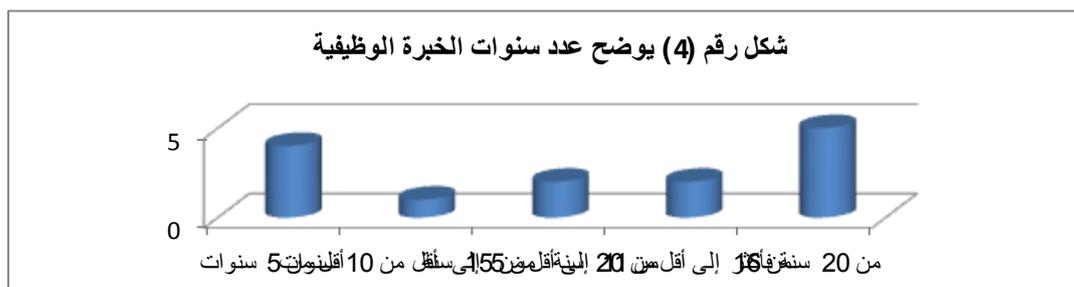


5- عدد سنوات الخبرة الوظيفية :

الجدول رقم (4)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
28.6%	4	أقل من 5 سنوات
7.1%	1	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
14.3%	2	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
14.3%	2	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
35.7%	5	من 20 سنة فأكثر
100%	14	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) إن أعلى نسبة ممن شارك بتعبئة إستمارة الاستبيان هم ممن لهم سنوات خبرة (من 20 سنة فأكثر) حيث بلغت عددهم (5) فرد ويشكلون نسبة 35.7% من إجمالي العينة، ويليهما سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) فهي شكلت ما نسبته 28.6% من إجمالي حجم العينة بعدد (4) أفراد من العينة، ومن تم فترة الخبرة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) والفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) فكان عددهم (2) فراد لكلاً منهما بنسبة 14.3% ، وأما الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) فكانت بعدد (1) ما نسبته 7.1% من حجم العينة ، ويعني ذلك أن أفراد عينة الدراسة مما لديهم خبرة وظيفية في المجال التربوي .



وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير إستبانة وذلك بالإعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت كدراسة الفريجات (2016) ، ودراسة الغامدي (2008) ؛ وتكونت عبارات الإستبانة من (36) فقرة، شملت محورين وهما: محور الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديرو المدارس ومساعدتهم وتكونت من ثلاثة أبعاد: بعد الإدارة بالأهداف ويضم (9) فقرات، وبعد الإدارة بالتفويض ويضم (8) فقرات، وبعد الإدارة الذاتية ويضم (9) فقرات، ومحور الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة احتوت على (10) فقرات ذات خمس إجابات (مقياس ليكرت الخماسي) وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق .

وللتأكد من الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (5) يوضح اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة الداخلة بالاختبار N of Items	قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
14	0.85

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) تساوي (0.85) وبهذا يعتبر الإستبيان ثابت بدرجة جيدة، وللحصول على معامل الصدق نأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونجده يساوي (0.92) وهذا مما يدل على إن الاستبيان صادق أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبه منه العينة ويعتبر معامل الصدق عالي .

المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة :-

تم حساب المتوسطات المرجحة لاستجابات عينة الدراسة لفقرات كل محور من محاور الدراسة:-

ولأغراض تفسير نتائج الدراسة اعتمدت الباحثة المحك المعياري التالي :-

التقدير	المتوسط المرجح
منخفض جداً	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
عال	من 3.40 إلى 4.19
عال جداً	من 4.20 إلى 5

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وينص على: ما درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة

عين زارة وما هو الأسلوب الأكثر استخداماً لديهم وذلك من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (6) يوضح أساليب إدارة الوقت بحسب قيم المتوسط المرجح لإستجابات أفراد عينة الدراسة :

المتوسط المرجح	الأسلوب الإداري	رتب
4.6905	الإدارة بالأهداف	1.
4.2500	الإدارة بالتفويض	2.
4.6270	الإدارة الذاتية	3.
4.5225 / عالية جداً	الاستبيان الكلي : أساليب إدارة الوقت	

من خلال استعراض بيانات الجدول السابق يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أساليب إدارة الوقت جاءت بدرجة عالية جداً لجميع أبعاد الدراسة وبمتوسط حسابي يساوي (4.5225) مما يدل على أن المدرء ومساعدتهم بالمدارس الثانوية بمنطقة عين زارة يتمتعون بدرجة عالية جداً من ممارسة أساليب إدارة الوقت وتوظيفها بشكل جيد في استغلال وقت العمل اليومي لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الغامدي (2008) والتي أكدت أن مستوى أساليب إدارة الوقت كانت بدرجة كبيرة جداً.

1- تحليل فقرات محور أسلوب الإدارة بالأهداف لإستجابات أفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (7) يوضح تحليل متوسطات إجابات البعد الأول المتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف مع توضيح الترتيب التنازلي

للمتوسطات :

الترتيب	المتوسط المرجح	العبارات	رتب
2	4.7143	تعدد الطرق والأهداف والأساليب التي تحقق الأهداف في المدرسة	1
2	4.7143	أحدد وارتب الأهداف المراد تحقيقها بمشاركة المعلمين في المدرسة	2
4	4.6429	أوازن بين تحديد الأهداف وجهود المعلمين والزمن المتاح	3
3	4.5000	أضع خطة زمنية لتحقيق الأهداف	4
1	4.7857	هدفي الرئيس هو أن استخدم وقتي بحكمة وأنجز أكبر قدر ممكن من الأعمال خلال الوقت المتاح لي	5
2	4.7143	ألتزم بتنفيذ أولويات الأهداف	6
1مكرر	4.7857	أعمل على أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق	8
2	4.7143	أضع في اعتياري قدرات وإمكانيات المعلمين عند تحقيق الأهداف	9
1	4.6905	بعد أسلوب الإدارة بالأهداف	

توضح نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسطات المرجحة لإستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المتعلق (بأسلوب الإدارة بالأهداف) يساوي (4.6905)، مما يدل على أن مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف وقد تم ترتيب عبارات محور أسلوب الإدارة بالأهداف تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل وقد تحصلت

لحل العبارات على متوسطات عالية فأفراد عينة الدراسة يدركون أهمية الوقت المخصص للعمل من أجل انجاز أكبر قدر من الأعمال ضمن هذا الزمن وأي الأهداف التي تؤدي بالفائدة على المدرسة وملتزمون بتنفيذ أولويات الأهداف أثناء أدائهم لمهامهم الإدارية فهم مدركون أن جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف والأولويات فيرون أنه من الضروري استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً، ويضعون خطة زمنية لتحقيق الأهداف وذلك بوضع تصور في بناء الأهداف حسب وقتها الرسمي وهذا عامل مهم لربح الوقت داخل مدارسهم فهم بذلك يتبعون أسلوب الإدارة الفاعلة للوقت وهي تحليل الكيفية التي يتم بها انفاق الوقت في المدرسة وهذا ما أكده علماء الإدارة من أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب العملية التخطيطية، وأفراد عينة الدراسة مدركون أن تحديد وتصميم طرق واستخدام مختلف الأساليب والوسائل ستمكنهم من الوصول إلى أفضل النتائج وإحداث قفزة نوعية لمدارسهم، وكما أنهم يضعون في اعتبارهم قدرات ومؤهلات المعلمين الذين سيتم تحميلهم مسؤولية أعمالهم عند رسمهم للأهداف كلاً حسب استطاعته وتوزيع الأدوار عليهم ووضع البدائل في حال وجود أخطاء حتى لا تتكرر ويتسنى لهم بذلك كسب الوقت .

2- تحليل فقرات أسلوب الإدارة بالتفويض لإستجابات أفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (8) يوضح تحليل متوسطات إجابات البعد الثاني المتعلق بأسلوب الإدارة بالتفويض مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

الترتيب	المتوسط المرجح	العبارات	رتب
4	4.4286	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين	1
1	5.0000	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر	2
3	4.5714	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمعلمين	3
2	4.8571	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم	4
6	3.9286	عندما أفوض المهمة للمعلمين أحدد النتائج المتوقعة منها	5
5	4.3671	أتابع وأتأكد من حسين سير العمل المفوض من وقت لآخر	6
8	3.1429	لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية	7
7	3.4143	أفوض من ينوب عني في أداء المجالات والمناسبات الاجتماعية	8
3	4.2500	بعد أسلوب الإدارة بالتفويض	

توضح نتائج الجدول رقم (8) أن المتوسطات المرجحة لإستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المتعلق (بأسلوب الإدارة بالتفويض) يساوي (4.2500) ، مما يدل على أن مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة يتمتعون بدرجة مرتفعة من

ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض وقد تم ترتيب عبارات محور أسلوب الإدارة بالتفويض تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل ، حيث كانت أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة "أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر" بمتوسط مرجح (5.0000) لتحتل المرتبة الأولى بين عبارات بعد أسلوب الإدارة بالتفويض ، أما أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة "لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية" بمتوسط مرجح (3.1429) لتحتل المرتبة الأخيرة بين عبارات بعد أسلوب الإدارة بالتفويض ؛ أما العبارات الأخرى كما بينها الجدول (8) وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً على متوسطات عالية والعبارات هي رقم (4-1-3-2-6-5-7)؛ مما يدل على أن أغلب مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة بالتفويض كأسلوب من أساليب إدارة الوقت وذلك من تحديد الواجبات والمهام التي يجب أن يقوموا بها أشخاص آخريين فأغلب عينة البحث يدركون أنه يوجد تفويض للأعمال الأقل أهمية إلى المرؤوسين وهذا يؤدي إلى أن يركز المديرين على المهام الكبيرة حفاظاً على أوقاتهم وعدم إضاعتها في المسائل الروتينية وهذا من التقنيات المهمة لإدارة الوقت، وكما أنهم يقومون بالمعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم على أتم وجهه، وفي هذا إدراك تام لعينة البحث على أن التفويض الفعال هو طريق النجاح في إدارة الوقت فيقومون بالمطابقة بين المهمة المفوضة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها بالشكل الذي يحقق أفضل أداء للمعلمين وهذا يشير إلى الإدراك الكبير لأهمية التفويض ومدى فاعليته في إدارة الوقت؛ والتأكد بين فترة وأخرى من أن الأفراد المفوض إليهم العمل يؤذونه على الوجه الأمثل، وبالنسبة لإستجابات أغلب عينة الدراسة على العبارة التي تحصلت على درجة متوسطة وهي " لا أفوض المسائل المتعلقة بالتخطيط وتقييم الأداء والأمور المالية" بمتوسط مرجح (3.1429) بحسب وجهة نظري أن هذه المسائل لا تفوض وأنها من مسؤوليات الإدارة العليا .

3- تحليل فقرات أسلوب الإدارة الذاتية لإستجابات أفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (9) يوضح تحليل متوسطات إجابات البعد الثالث المتعلق بأسلوب الإدارة الذاتية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

رت	العبارات	المتوسط المرجح	2
1	أدون الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار	4.7143	2
2	اخطط ما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع	4.7143	2مكرر
3	أهتم بالتطوير من أجل تحسين الأداء	4.6429	3
4	أحدد وقتاً كافياً لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية	4.5714	4
5	أغير من أسلوب عملي بما يتناسب وطبيعة الموقف	4.3671	6

3مكرر	4.6429	أعرف كيف أحدد الأولويات والمهام والتزم بها	6
1	4.8571	أتحقق من أنني أنجز الأعمال الموكلة لي أكمل وجه	7
3مكرر	4.6429	استثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أفضل النتائج	8
5	4.5000	المرونة والتفاهم للظروف الطارئة	9
2	4.6270	بعد أسلوب الإدارة الذاتية	

توضح نتائج الجدول رقم (9) أن المتوسطات المرجحة لإستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المتعلق (بأسلوب الإدارة الذاتية) يساوي (4.6270)، مما يدل على أن مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة يتمتعون بدرجة عالية من ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية وقد تم ترتيب عبارات محور أسلوب الإدارة الذاتية تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل، حيث تحصلت جميع العبارات على متوسطات عالية؛ وهذا مؤشر على أن المدرء ومساعدتهم مدركون لأهمية التطوير الذاتي في زيادة معلوماتهم وتنمية قدراتهم والاطلاع على المعارف الحديثة بغية تطوير الأداء الشخصي واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بالشكل الأفضل لتحقيق نتائج مثمرة، فحسّن إدارة المدرء ومساعدتهم لأوقاتهم بفاعلية له دور كبير في معرفة كيفية تحديد الأولويات وفهم الأهداف التي يسعون لتحقيقها، ومعرفة الأنشطة والالتزام بها وفي كيفية تحديد أوقات كافية للأعمال الأكثر أهمية وفي تخطيطهم لما يجب عمله أثناء اليوم والأسبوع وهذا الإدراك لا يخدم المدرء ومساعدتهم فقط بل يخدم الصالح العام؛ فمهارة إدارة الوقت مهارة فكرية تستخدم من أجل استغلال الوقت بأفضل صورة فتتحول إلى سلوك يمارسه الفرد، فقدرة تعامل المدرء ومساعدتهم مع ذواتهم تمثل إحدى المهارات الإدارية التي تقود إلى النجاح مع أنفسهم ويكونون قادرين على التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة من جهة أخرى .

من خلال استعراض لكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الوقت اتضح أن مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة يستخدمون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة حيث كانت أكثر الأساليب استخداماً مرتباً على النحو التالي: أسلوب الإدارة بالأهداف (4.6905)، يليها أسلوب الإدارة الذاتية (4.6270) ويأتي بالمرتبة الثالثة أسلوب الإدارة بالتفويض (4.2500)، وعليه فإن أكثر أساليب إدارة الوقت هو أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الغامدي (2008) في ترتيب أبعاد أساليب إدارة الوقت أيها أكثر استخداماً على النحو التالي (الإدارة الذاتية، الإدارة بالتفويض، الإدارة بالأهداف) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وينص على: ما أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة وذلك من وجهة نظرهم ؟

جدول رقم (10) يوضح تحليل متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات

الترتيب	المتوسط المرجح	العبارات	رتب
1	3.7143	أحاول إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت	1
7	1.6429	ضعف مواكبة الجديد في مجال العمل	2
8	1.4286	ضعف القدرة على بناء علاقات الثقة مع المعلمين	3
4	2.2857	التردد في اتخاذ القرارات	4
3	2.3571	عقد الاجتماعات المفاجئة وغير المخطط لها	5
3 مكرر	2.3571	قلة الاهتمام باستخدام التقنيات الحديثة للأزمة لتسجيل الوقت	6
3 مكرر	2.3571	جلوس المعلمين في الإدارة لأمر لا تتصل بالعمل الرسمي	7
2	2.4286	الإكثار من استخدام المكالمات الهاتفية	8
6	1.7857	عدم جدولة العمل اليومي كما هو محدد في خطته	9
5	1.9286	غموض معايير أداء المعلمين لدى المدير	10
	2.2286	الممارسات المعيقة لإدارة الوقت	

توضح نتائج الجدول رقم (10) أن المتوسطات المرجحة لإستجابات أفراد عينة الدراسة على الممارسات المعيقة لإدارة الوقت يساوي (2.2286)، مما يدل على أن مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة يتمتعون بدرجة منخفضة جداً من ممارسة المعوقات المحلة بإدارة الوقت وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل، حيث أعلى قيمة تحصلت عليها عبارة: "أحاول إنجاز أكثر من عمل في نفس الوقت" بمتوسط مرجح (3.7143) هذه الفقرة تعتبر من أبرز الممارسات المعيقة التي يمارسها أغلب أفراد عينة الدراسة في إدارة أوقاتهم، في حين تعتبر أدنى قيمة تحصلت عليها عبارة: "ضعف الثقة على بناء علاقات الثقة مع المعلمين" بمتوسط مرجح (1.4286)، وبما أن المتوسطات المرجحة للممارسات المعيقة لإدارة الوقت كانت بدرجة منخفضة إذ بلغت ككل (2.2286) هذا مؤشر جيد على أن مديرو المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة على إدراك ووعي تام بأثر الممارسات المعيقة في إضاعة وإهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيم وتنفيذ أهداف المدرسة من خطط وبرامج واستراتيجيات ؛ فإدارة الوقت ما هي إلا تخطيط استخدام الوقت واستغلاله بفاعلية لجعل المؤسسة منتجة وذات مخرجات عالية الجودة وهذا لا يتأتى إلا بإدراك مثل هذه المعوقات ؛ وتتفق هذه النتيجة مع الفريجات (2016) .

نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى أن :-

1- درجة توافر أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة جاءت بدرجة عالية جداً .

2- أكثر أساليب إدارة الوقت استخداماً لدى أفراد عينة الدراسة مرتباً على التوالي : (أسلوب الإدارة بالأهداف و يليه أسلوب الإدارة الذاتية وأخيراً أسلوب الإدارة بالتفويض) .

3- أبرز الممارسات المعيقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بمنطقة عين زارة كانت بدرجة منخفضة .

توصيات الدراسة :-

1- إعداد دورات وبرامج تدريبية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم لإكسابهم أساليب إدارة الوقت وخاصة من ذوي الخبرة القليلة وذلك من أجل الإرتقاء بمستوى إدارتهم للوقت واستغلاله بالشكل الأمثل.

2- الإطلاع المستمر من مديري المدارس الثانوية على كل ما هو جديد في مجال الإدارة من أبحاث ودراسات وتقارير ، خصوصاً في مجال إدارة الوقت مما يسهم في التطوير الذاتي لشخصهم ولمؤسساتهم

مقترحات الدراسة :-

1- تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على الأساليب الإدارية لدى مديري المدارس بالمراحل التعليمية الأخرى .

2- إجراء المزيد من الدراسات عن مضيعات إدارة الوقت واقتراح سبل للتغلب عليها .

3- التحديات التي تواجه مدير المدرسة في عصر ثورة المعلومات وسبل التغلب عليها .

The degree of availability of time management methods for managers of the secondary school principals and their assistants in AIN ZARA region

Abstract: The study targeted to identify the degree of availability of time management methods for secondary school principals and their assistants in AIN ZARA region, from their own point of view, the researcher adopted the descriptive approach, and the study population consisted of all secondary school principals and their assistants in AIN ZARA region, The number of (14) of them (7) are managers, and (7) are their assistants, 100% of their total number. The sample was selected using a comprehensive inventory method; for the purpose of achieving the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of (36) items distributed among the dimensions of the study, and the reliability coefficient was calculated by the method of internal consistency according to Cronbach's alpha equation for the dimensions and the tool as a whole, The results of the study indicated that the averages of administrative methods used by secondary school principals and their assistants in the AIN ZARA region were very high, As for the averages of the paragraphs of the obstacle practices of time management among secondary school principals and their assistants, they were of a low degree, and the researcher included several recommendations in her study, the most important of which are: Holding courses and training programs for the managers of the secondary school principals and their assistants to provide them with time management methods, especially for those with little or medium experience.

المراجع :-

- أحمد كامل، (1991) مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة كوميت للنشر، الرياض.
- إليك ماكينزي، (2002) مصيدة الوقت: ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- حسن إبراهيم بلوط، (2005) المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت.
- خالد أحمد الصرايرة، (2010) العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر، مصر.
- خالد محمد سليمان، (1987) مفاهيم حول إدارة الوقت، مجلة الاقتصاد، الرياض.
- دايل تيمب، (2000) إدارة لوقت: ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، القاهرة.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، (1414هـ) الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط3، الرياض.
- محسن أحمد الخضيرى، (2000) الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد ابن منظور، (1417هـ) لسان العرب، ط3، دار إحياء التراث الإسلامى، بيروت، لبنان.
- محمد بن فوزي الغامدي، (1991) إدارة الوقت، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- نادر أحمد أبوشيخة، (1991) إدارة الوقت، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان.
- هالة مصباح ألبنا، (2013) الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الرسائل العلمية:

- إنتصار الهادي شقلم، (2003) إدارة الوقت بالمؤسسات التعليمية بمدينة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة الفاتح .
- محمد على القضاة، (2000) إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- مدني عبد القادر علاقي، (1412هـ) تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- موسى عبدالرحمن بكده، (2006) كيفية إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مديري الثانويات التخصصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الفاتح.
- نحلة عبد القادر طه، (1996) تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.

المجلات والدوريات:

- فوزية حنفي، (2015) استثمار الوقت، مجلة التنمية الإدارية، العدد(148)، مصر.
- هناء محمود الفريجات، (2016) أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بالأردن ، مجلة كلية التربية، العدد(171)، جامعة الأزهر.

الانترنت:

- محمد أحمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008. [WWW.Watein.com/showthread.php?t=2928](http://www.watein.com/showthread.php?t=2928).