



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

رسالة أهدت لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالبة

أماني عبد الرزاق نجمة

إشراف الدكتورة

سمية حيدر منصور

الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة

للعام الدراسي ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ
٢٠١٥ - ٢٠١٦ م

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١٠
- المقدمة.	١٢
أولاً- مشكلة البحث وأسئلته.	١٤
ثانياً- أهميّة البحث.	١٦
ثالثاً- أهداف البحث.	١٦
رابعاً- فرضيّات البحث.	١٧
خامساً- متغيّرات البحث.	١٨
سادساً أداة البحث.	١٨
سابعاً- منهج البحث.	١٩
ثامناً- حدود البحث.	١٩
تاسعاً- المجتمع الأصلي للبحث وعيّنته.	١٩
عاشراً- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.	١٩
حادي عشر - الدّراسات السّابقة:	٢٢
• الدّراسات العربيّة.	٢٢
• الدّراسات الأجنبيّة.	٢٩
• تعليق على الدّراسات السّابقة.	٣٤
الفصل الثّاني: إدارة الوقت ومشكلاتها ومتطلّبات تفعيلها	٣٥
- تمهيد.	٣٦
أولاً- نشأة مفهوم الإدارة وتعريفها.	٣٦

٣٧	ثانياً- مفهوم الإدارة التربوية وأهميتها.
٣٨	ثالثاً - مفهوم الوقت وتعريفه.
٣٩	رابعاً- أهمية الوقت.
٤١	خامساً- أنواع الوقت.
٤٣	سادساً- خصائص الوقت.
٤٤	سابعاً- مفهوم إدارة الوقت.
٤٨	ثامناً- أهمية إدارة الوقت.
٥٠	تاسعاً- أهداف إدارة الوقت.
٥١	عاشرأ- خطوات إدارة الوقت.
٥٤	حادي عشر- مشكلات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.
٥٩	ثاني عشر- كيفية السيطرة على مشكلات إدارة الوقت.
٦١	ثالث عشر- متطلبات تفعيل إدارة الوقت:
٦٢	١- تحديد الأولويات.
٦٢	٢- تحديد الأهداف.
٦٣	٣- التخلّص من الأنشطة غير مهمة.
٦٣	٤- التخلّص من التسويف.
٦٣	٥- التفويض في الإدارة.
٦٦	الفصل الثالث: واقع التعليم الأساسي والإدارة في الجمهورية العربية السورية
٦٧	- تمهيد.
٦٧	أولاً- نشأة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية وتعريفه.
٦٨	ثانياً- أهداف التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.
٧٠	ثالثاً- أهمية التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

٧١	رابعاً- خصائص التّعليم الأساسي في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة.
٧١	خامساً- بعض ملامح الإدارة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة.
٧٣	سادساً- واجبات مدير المدرسة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة.
٧٧	سابعاً- أهمّ المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة.
٧٩	الفصل الرّابع: إجراءات البحث الميدانيّة
٨١	أولاً- إعداد الاستبانة:
٨١	١- صياغة الاستبانة في صورتها الأولىّة.
٨١	٢- تحكيم الصّورة الأولىّة للاستبانة.
٨٢	٣- الدّراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة.
٨٢	٤- الاستبانة في صورتها النّهائيّة.
٨٤	٥- الدّراسة الاستطلاعيّة الثّانية للاستبانة (عيّنة الصّدق والثّبات)
٨٤	٦- دراسة صدق الاستبانة.
٨٤	* صدق المحكمين للاستبانة.
٨٤	* صدق الاتّساق الدّاخلي للاستبانة.
٨٧	٧- ثبات الاستبانة.
٨٩	٨- إجراءات تطبيق الاستبانة.
٨٩	ثانياً- المجتمع الأصليّ وعيّنة البحث.
٩٢	ثالثاً- القوانين الإحصائيّة المستخدمة في البحث.
٩٣	الفصل الخامس: مناقشة وتفسير أسئلة البحث وفرضيّاته
٩٥	أولاً- مناقشة وتفسير أسئلة البحث.
٩٦	- الإجابة عن السّؤال المتعلّق بمشكلات إدارة الوقت .

١٠٦	- الإجابة عن السؤال المتعلق بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت .
١٠٨	ثانياً- مناقشة وتفسير فرضيات البحث.
١٣١	ثالثاً- ملخص نتائج البحث الميداني.
١٣٢	رابعاً- مقترحات البحث.
١٣٤	ملخص البحث باللغة العربية
١٣٧	مراجع البحث
١٤٤	الملاحق
١٦٠	ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

المحتوى	رقم الصفحة
الجدول (١): المشكلات التَّنظيميَّة والفنيَّة عند مديري المدارس.	٥٦
الجدول (٢): تعديل بعض البنود في ضوء آراء السَّادة المحكِّمين.	٨٢
الجدول (٣): دلالات الاستبانة.	٨٣
الجدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للمحور الأوَّل من الاستبانة (مشكلات إدارة الوقت).	٨٥
الجدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للمحور الثاني من الاستبانة (متطلَّبات تفعيل إدارة الوقت).	٨٦
الجدول (٦): معامل الثَّبات بالإعادة.	٨٨
الجدول (٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة.	٨٨
الجدول (٨): معاملات ثبات التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة .	٨٩
الجدول (٩): توزع أفراد العيِّنة حسب متغيّر الجنس.	٩٠
الجدول (١٠): توزع أفراد العيِّنة حسب متغيّر المؤهل العلمي.	٩٠
الجدول (١١): توزع أفراد العيِّنة حسب متغيّر الدورات التدريبية حول إدارة الوقت.	٩١
الجدول (١٢): توزع أفراد العيِّنة حسب متغيّر عدد سنوات الخبرة.	٩١
الجدول (١٣): فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها.	٩٦
الجدول (١٤): المعيار المعتمد للحكم على درجة أهميَّة مشكلات إدارة الوقت ومتطلَّبات تفعيلها.	٩٦
الجدول (١٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمشكلات إدارة الوقت .	٩٧
الجدول (١٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمحور المشكلات الشَّخصيَّة.	٩٨
الجدول (١٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمحور المشكلات التَّنظيميَّة.	١٠٠
الجدول (١٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمحور المشكلات الفنيَّة والتقنيَّة.	١٠٢
الجدول (١٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمحور المشكلات البيئيَّة والاجتماعيَّة ومشكلات التَّسويق.	١٠٤
الجدول (٢٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُّتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العيِّنة الخاصة بمتطلَّبات تفعيل إدارة الوقت.	١٠٦
الجدول (٢١): الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العيِّنة تبعاً لمتغيّر الجنس.	١٠٨
الجدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عيِّنة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي.	١١٠

١١١	الجدول (٢٣): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (Anova) لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
١١٢	الجدول (٢٤): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
١١٦	الجدول (٢٥): الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت .
١١٨	الجدول (٢٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
١١٩	الجدول (٢٧): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (Anova) لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
١٢٠	الجدول (٢٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
١٢٣	الجدول (٢٩): الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الجنس حول متطلبات تفعيل إدارة الوقت تفعيل إدارة الوقت.
١٢٤	الجدول (٣٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد متطلبات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
١٢٥	الجدول (٣١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
١٢٥	الجدول (٣٢): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
١٢٧	الجدول (٣٣): قيمة اختبار "ت" ستودنت (T-Test) على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.
١٢٩	الجدول (٣٤): الإحصاء الوصفي للدرجات على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
١٢٩	الجدول (٣٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
١٢٩	الجدول (٣٦): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى
١١٠	الشكل (١): الفروق بين المتوسطّات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر الجنس.
١١٦	الشكل (٢): الفروق بين المتوسطّات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي والتربوي .
١١٨	الشكل (٣): الفروق بين المتوسطّات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر الدورات التدريبية.
١٢٢	الشكل (٤): الفروق بين المتوسطّات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.
١٢٤	الشكل (٥): الفروق بين المتوسطّات على استبانة متطلّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر الجنس.
١٢٧	الشكل (٦): الفروق بين المتوسطّات على استبانة متطلّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي والتربوي .
١٢٨	الشكل (٧): الفروق بين المتوسطّات على استبانة متطلّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر الدورات التدريبية.
١٣١	الشكل (٨): الفروق بين المتوسطّات على استبانة متطلّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة.

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى
١٤٥	الملحق (١): أسماء السادة المحكمين لاستبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرتبة حسب الترتيب الهجائي.
١٤٦	الملحق (٢): استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالصورة الأولى.
١٥١	الملحق (٣): استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعد تعديل الدكتور المشرف والسادة المحكمين.
١٥٦	الملحق (٤): موافقة تسهيل المهمة لتطبيق البحث.
١٥٧	الملحق (٥): أسماء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة دمشق.



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

• المقدمة.

أولاً- مشكلة البحث وأسئلته.

ثانياً- أهميّة البحث.

ثالثاً- أهداف البحث.

رابعاً- فرضيّات البحث.

خامساً- متغيّرات البحث.

سادساً أداة البحث.

سابعاً- منهج البحث.

ثامناً- حدود البحث.

تاسعاً- المجتمع الأصلي للبحث وعيّنته.

عاشراً- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيّة.

حادي عشر- الدّراسات السّابقة.

• المقدمة:

لم يعد التطور والإنجاز الحضاري يقاس بعامل السرعة، بل صار يقاس اليوم بعامل التسارع الذي أصبح كبيراً وأساسياً ويتجاوز كل التوقعات، ويضعنا أمام انفجار معرفي عالمي مذهل في العلوم والتقنيات والمفاهيم والأساليب، ومع هذا التسارع والتقدم الحضاري الكبير تُطرح تحديات في التغيير تتعلق بالتقافة وتطوير المفاهيم ضمن عالم صغير، ليس فيه انفصال أو حدود واضحة؛ حيث تقنيات التواصل البشري قد أخذت مداها مع تطور الإنترنت والتقنيات الفضائية واتصالاتها، وضمن هذه الظروف والمعطيات تبرز أهمية الوقت كأساس للعمل والإنتاج والقيمة وكمؤشر حضاري للعمل والإنجاز وسرعة التغيير، وتصبح إدارة الوقت هي إدارة للحياة والمستقبل (الصرن ، ٢٠٠٠ ، ١٣).

وبما أن النظام التربوي يشكل عصب الحياة في المجتمع ويؤثر بشكل مباشر في كل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وبالتالي يصنع المستقبل، كان لا بد من العناية بالوقت وإدارته في تطوير عمل المدارس وإدارتها.

حيث برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن Time and Motion study، وتبع هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته، ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية، فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطوّرت من مفاهيمها واحتلّ فيها الزمن مكاناً بارزاً (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤).

فموضوع الوقت وإدارته من الموضوعات المهمة في إدارة المؤسسات، لأنها تمارس عملها في إطار محدّد، ففاعلية المدير تعتمد على مدى قدرته على توزيع أعماله على الوقت المتاح له، وعدم تضيقه في أعمال لا تحقق الهدف المطلوب، سيما أن إدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية بالنسبة للمدير، وإنما ضرورة، والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعّالة للوقت (هلال، ١٩٩٨، ٥).

وهذا ما أشار إليه معظم الباحثين في تعريفهم لإدارة الوقت أمثال عيسان؛ حيث عرفها بأنها: الكفاءة في توفير الوقت الذي يحتاج إليه المديرون، واستخدامه بفعالية لحلّ مشكلات تنظيمية وفنية معقدة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (عيسان، ١٩٩٢، ٤).

حيث تنطلق أهمية إدارة الوقت وضرورة العمل على تطويرها من أهمية الوقت ومن الأهداف التي تحقّقها إدارته الجيدة؛ كالوصول إلى حياة أكثر توازناً وزيادة الإنتاجية، مع منع الكثير من الإجهاد والتعب، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

لذا تُعدُّ الإدارة الفعَّالة للوقت وتنظيمه من الأعمال الهامَّة الواجب التعامل معها بنجاح وفعَّاليَّة، وتعدُّ مؤشراً أساسياً لقياس مدى فعَّاليَّة الإداري في تنظيمه للوقت، واستثماره، وتوظيفه وتوزيعه بفعَّاليَّة على المهامِّ المختلفة، والتي لا تنطلق إلى تغييره، أو تعديله أو تطويره، بل إلى استثماره بشكل فعَّال، ومُحاولة تقليل الوقت المهدور والضائع منه، لتحقيق الأهداف التي تنبناها عمليَّة التطوير الإداري، بإعطاء الوقت أهميَّة أكبر، وتوجيه السلوك نحو إنجاز المهامِّ في الوقت المحدَّد والملائم، وتوزيعه، والعمل على التخلُّص ممَّا يضيعه بحزم (يوسف، ٢٠٠٦، ٢).

ونظراً لأنَّ إدارة الوقت في حدِّ ذاتها هي عمليَّة إداريَّة بالأساس، لذا فإنَّ خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيِّسة في أيَّة عمليَّة إداريَّة، ومن هنا نرى ضرورة تخطيطها ومراقبتها ومراجعتها بصفة دوريَّة لمعرفة نواحي القوَّة فيها لتدعيمها، ونواحي الضَّعف للتغلُّب عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويمثِّل ميدان الإدارة المدرسيَّة ميداناً مهمّاً في مجال التَّربية والتَّعليم باعتبار أنَّ المدرسة تمثِّل الميدان الفعليَّ الذي يتعاون فيه العاملون وتتضافر جهودهم، وإذا كانت المدرسة على هذه الدَّرجة من الأهميَّة؛ فإنَّ الطَّريقة التي تدار بها والأساليب المتَّبعة تمثِّل أساس نجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة، وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسيَّة تمثِّل النِّشاط المنظَّم المقصود والهادف الذي يتحقَّق من ورائه الأهداف التَّربويَّة المنشودة من المدرسة، وأنَّها ليست غاية في حدِّ ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التَّعليميَّة (سمعان، مرسى، ١٩٨٥، ٥٧).

وبالسِّياق نفسه تتعدد مجالات إفادة مدير المدرسة من إدارة الوقت في أدائه لمهامِّه المتنَّوعة والتي تشمل العمليَّة الإداريَّة والإشرافيَّة، وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم لجميع ما يتعلَّق بالمدرس؛ حيث تختلف هذه المهامِّ تبعاً لاختلاف الطُّروف الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة والسياسيَّة والتَّربويَّة والإداريَّة، ووجود المدارس في المدن والقرى والكثافة السُّكانيَّة (المنيع، ١٩٨٩، ٢٠٥).

من هنا قد يتوجَّب على مدير المدرسة أن يعمل بشكل دائم وحثيث على استغلال وقته بكفاءة وفعَّاليَّة؛ من خلال تقليل الوقت الضَّائع هدرًا دون أيَّة فائدة أو إنتاج، وكذلك تحديد أهمِّ المشكلات التي يعاني منها في إدارة وقته؛ ليعمل على وضع الحلول المناسبة لها، وأن يحاول تطبيق تلك الحلول؛ ليصل إلى إدارة ناجحة ومميَّزة لمدرسته.

ولعلَّ من أكثر المشكلات التي يتعرَّض لها مدير المدرسة في إدارته وقته سوء التَّنظيم والاجتماعات الرُّوتينيَّة المفاجئة والتفويض غير الفعَّال، إضافة إلى نقص وضوح التَّعليمات والاتِّصالات.

في ضوء ما سبق، يتَّضح أنَّ إدارة الوقت والإفادة منه بالشَّكل المثاليَّ من التَّحديات الكبيرة التي تواجه مدير المدرسة؛ ذلك بأنَّ مدير المدرسة الذي يستغل ويدير وقته بشكل علميٍّ جيِّد، ويهتمُّ بالإجراءات التي تسهم في تحقيق جميع الأهداف المخطَّط لها مسبقاً؛ يحقق قدراً كبيراً من النِّجاح في عمله، وهذا يتفق مع ما أكَّدته دراسة محمَّد أحمد الطراونة، التي أجراها في الأردن عام ٢٠٠٢ وكانت بعنوان "أثر بعض الوظائف الإداريَّة والمناخ التنظيمي في كلِّ من فاعليَّة إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العامِّ والخاصِّ" ودراسة أيمن حمد أحمد يوسف

التي أجراها في فلسطين عام ٢٠٠٦، وكانت بعنوان "إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين"؛ حيث أكدنا على ضرورة قيام مدير المدرسة بالعمل المخطط والمنظم حتى يتمكن من الاستغلال الجيد لوقته.

أولاً- مشكلة البحث وأسئلته:

عملت معظم الدول على اتباع الأساليب الحديثة لمواكبة التغيرات التي تواجه العصر الحالي، ومن بين هذه الدول كانت الجمهورية العربية السورية؛ حيث اتبعت الأساليب المتوافرة لديها لتطوير التعليم، وتوفير كل ما يمكن أن يساعد على تحسينه والرفي به؛ ليستطيع بذلك مسايرة التغيرات التي تطرأ على هذا العصر وعلى كل عصر، وقد تجلّى ذلك من خلال إقامة العديد من الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين، كذلك من خلال العديد من القرارات الوزارية التي هدفت إلى مراجعة الخطط التربوية وعمليات تنفيذها، وتحديد معوقات تحقيق أهدافها، واقتراح سبل التطوير ومضامينه، وذلك في إطار الخطط التنموية الشاملة، والتي أعطت بعض الصلاحيات لمديري المدارس، وكذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات التربوية، ولعلّ أبرز هذه المؤتمرات المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم في الوطن العربي المنعقد في دمشق عام ٢٠٠٠/ بعنوان "نماذج مختارة لمدرسة المستقبل" والذي دعا إلى تطوير الإدارة واتباع الأساليب الحديثة التي تساعد على هذا التطوير، والمؤتمر العلمي الحادي عشر الذي عقد في بغداد ٢٠٠٥/ تحت عنوان "توصيات كلية التربية الأساسية" والذي دعا إلى وجوب مواصلة تطوير الأساليب الدراسية والإستراتيجيات التدريسية لمواكبة التطورات المتسارعة في عالم التعليم، إضافة إلى العديد من المؤتمرات التي عقدت حول إعداد مديري المدارس وتأهيلهم؛ ليكونوا قادرين على متابعة الأعمال بشكل يتماشى مع التطورات الزاهنة، كما أقامت وزارة التربية والتعليم ورشة عمل بالتعاون مع كلية التربية بجامعة دمشق في الشهر العاشر من عام ٢٠١٤/ بعنوان "الورشة الوطنية لمتطلبات المناهج وفق مدخل المعايير"، هدفت إلى تطوير المناهج وفق المعايير الوطنية؛ بغية مواكبة التغيرات المعاصرة.

وعلى اعتبار أنّ نجاح مديري المدارس في ممارسة أدوارهم الإدارية يرتبط بدرجة كبيرة في نجاحهم بإدارة الوقت داخل المدرسة، كذلك في ضوء ما تبين للباحثة من خلال عملها في مديرية التربية في محافظة دمشق أنّ نجاح الإدارة يتوقّف بدرجة كبيرة على مدى قيام المدير باستغلال الوقت وتنظيمه بشكل تتحقّق معه الأهداف المرجوة، وكذلك لاحظت الباحثة من خلال عملها في مديرية التربية في محافظة دمشق، ومن خلال الشكاوى المقدّمة من أولياء أمور المتعلّمين ومن خلال التقارير المقدّمة من الموجهين التربويين أنّ مدراء المدارس يعانون من خلل في إدارة وقتهم وتنظيمه ممّا ينعكس بصورة سلبية على تنفيذ أدوارهم.

وللتأكد من وجود خلل في إدارة الوقت قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على المديرين في عشر مدارس من مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق (اختيرت عشوائياً)، وكان ذلك بتاريخ ١٩/١٠/٢٠١٤، وقد أظهرت

- الدّراسة الاستطلاعيّة قصوراً في إدارة الوقت لدى مديري المدارس التي طبّقت فيها الدّراسة، ومن أجل معرفة أسباب هذا القصور، وإن كان يعود إلى أسباب تخصّ المديريين أنفسهم، أو تخص البيئة المحيطة بهم والواقع المدرسيّ المفروض، قامت الباحثة بمناقشة المدراء وبعض الموجّهين التربويين حول هذه الأسباب، ووجدت أنّ أهمّها يكمن في:
- ١- نقص في وضوح التّعليمات والقرارات المتعلّقة بواجبات المدير والمهام المطلوبة منه.
 - ٢- نقص في وضوح الأهداف والأولويّات الواجب على الإدارة النّاجحة تحقيقها.
 - ٣- القلق والتّوتر الناتج من خوف بعض المدراء من اتّخاذ قرارات غير صحيحة تسبب إضاعة الوقت.
 - ٤- قصور البرامج التّدريبية التي تهتمّ بمدراء مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي من قبل دوائر الإعداد والتّدريب التابعة لمديريّات التّربية.
 - ٥- عدم قدرة المدراء على الإجابة بالنّفي لبعض الأمور المطلوبة منه، وتدني الحماسة وروح المبادرة لديهم بسبب ضخامة الأعباء الملقة على عاتقهم.
 - ٦- الزيارات المفاجئة؛ حيث تعدّ واحدة من أكبر مشكلات إدارة الوقت؛ لأنّها شائعة جداً، وتودّي إلى تحويل انتباه المدير إلى أعمال أخرى.
 - ٧- قلّة توافر دراسات سابقة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة في حدود علم الباحثة التي تناولت الوقت في ميدان الإدارة المدرسيّة.
- وقد تبين للباحثة من الدّراسة الاستطلاعية السّابقة أنّ هناك ضعفاً في قدرة المدراء على إدارة الوقت بفاعلية؛ نظراً لوجود الكثير من المشكلات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم؛ لذلك وجدت الباحثة ضرورة التّعرّف على هذه المشكلات، وتحديد متطلّبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالسؤال الآتي:

ماهي مشكلات إدارة الوقت ومتطلّبات تفعيلها في الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي؟

وبتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما هي إدارة الوقت من حيث: مفهومها، أهمّيّتها، أهدافها، خطوات تطبيقها ؟
- ٢- ما هي مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٣- ما هي المشكلات الشّخصيّة الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٤- ما هي المشكلات التّنظيميّة الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟

٥- ما هي المشكلات الفنيّة والتّقنيّة الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق ؟

٦- ما هي المشكلات البيئيّة والاجتماعيّة ومشكلات التّسويق (التّأجيل) الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق ؟

٧- ما هي متطلّبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق ؟

٨- ما تأثير متغيّرات (الجنس، المؤهل العلميّ، الدّورات التّدريبية، عدد سنوات الخبرة) في استجابات عيّنة البحث فيما يتعلّق بمشكلات إدارة الوقت ومتطلّبات تفعيلها لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق؟

ثانيًا- أهميّة البحث:

تكمن أهميّة البحث الحالي في النّقاط الآتية :

- ١- أهميّة إدارة الوقت، كونها إحدى الاتّجاهات الإداريّة الحديثة التي ترتبط بنجاح الإدارة المدرسيّة في تحقيق أهدافها.
- ٢- أهميّة التّعليم الأساسيّ، وضرورة السّعي لتطوير إدارته ليكون قادراً على بناء جيل فاعل في المجتمع على كافة المستويات.
- ٣- ما يمكن أن يسهم به هذا البحث في زيادة فعاليّة الإدارة المدرسيّة من حيث معرفة مشكلات إدارة الوقت و متطلّبات تفعيلها.
- ٤- ما يمكن أن يثيره هذا البحث من اهتمام لدى الدّارسين والباحثين للقيام بدراسات وأبحاث أخرى مكّلة له، يمكن أن تسهم في حلّ مشكلات إدارة الوقت، وتأمين متطلّبات تفعيلها وتحسين العمل التّربويّ بشكل عام بالنّسبة لمستويات تعليميّة أخرى.

ثالثًا- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- التّعرّف إلى إدارة الوقت من حيث: مفهومها، أهميّتها، أهدافها، خطوات تطبيقها.
- ٢- التّعرّف إلى مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ.
- ٣- التّعرّف إلى المشكلات الشّخصيّة الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق.
- ٤- التّعرّف إلى المشكلات التّنظيميّة الخاصّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ في مدينة دمشق.

٥- التَّعَرُّفُ إلى المشكلات الفنيَّة والتقنيَّة الخاصَّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ في مدينة دمشق.

٦- التَّعَرُّفُ إلى المشكلات البيئيَّة والاجتماعيَّة ومشكلات التَّسويق (التَّأجيل) الخاصَّة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ في مدينة دمشق.

٧- التَّعَرُّفُ إلى متطلَّبات إدارة الوقت وطرق تفعيلها لدى مديري الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ.

٨- التَّعَرُّفُ إلى تأثير متغيَّرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة). استجابات عيِّنة البحث فيما يتعلق بمشكلات إدارة الوقت ومتطلَّبات تفعيلها لدى مديري مدارس الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ في مدينة دمشق.

رابعاً- فرضيَّات البحث:

تتحدَّد فرضيَّات البحث بالآتي :

- الفرضيَّة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسَّط درجات إجابات أفراد عيِّنة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ تعزى لمتغيَّر الجنس.

- الفرضيَّة الثَّانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسَّط درجات إجابات أفراد عيِّنة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ تعزى لمتغيَّر المؤهل العلميِّ.

- الفرضيَّة الثَّالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسَّط درجات إجابات أفراد عيِّنة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ تعزى لمتغيَّر عدد الدَّورات التَّدريبية حول إدارة الوقت.

- الفرضيَّة الرَّابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسَّط درجات إجابات أفراد عيِّنة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ تعزى لمتغيَّر عدد سنوات الخبرة.

- الفرضيَّة الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسَّط درجات إجابات أفراد عيِّنة البحث في تحديد متطلَّبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثَّانية من التَّعليم الأساسيِّ تعزى لمتغيَّر الجنس.

- الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت.

- الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خامساً- متغيرات البحث:

أ- المتغيرات المستقلة : المتغير المستقل "هو المتغير الذي يغير الباحث فيه ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر"(دوبدار، ٢٠٠٦، ٧٢)، وتتمثل في هذا البحث الحالي بما يأتي:

- الجنس: وله مستويان (ذكور وإناث).

- المؤهل العلمي : وله أربع مستويات؛ وهي (معهد، إجازة جامعية، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير).

- عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت: ولها مستويان (من ١-٣ دورات، أربع دورات فأكثر).

- عدد سنوات الخبرة : وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

ب- المتغيرات التابعة: تمثل استجابة أفراد عينة البحث لبنود الاستبانة بمحوريها، مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها.

سادساً - أداة البحث:

هي عبارة عن استبانة مكونة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة والشخصية لعينة البحث.

الجزء الثاني: مكوّن من محورين هما :

١- محور مشكلات إدارة الوقت.

٢- محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت.

سابعاً- منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه المنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالتها الطبيعية؛ لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات (Wiersma,2004,15)، فهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنا تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

وقد قامت الباحثة بوصف مشكلات ومتطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق، وذلك من خلال جمع الكتب والدراسات النظرية التي تناولت الوقت وأساليب إدارته، وتحليل تلك المعلومات، ثم تصميم استبانة لرصد الواقع، بناءً على التحليل السابق وتطبيقها على عينة البحث، ثم تبويب وتحليل هذه البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية الملائمة واستخلاص النتائج.

ثامناً- حدود البحث:

تم تطبيق البحث الحالي ضمن حدوده الزمانية والمكانية والبشرية والعلمية المبينة فيما يأتي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (٢٠١٤-٢٠١٥).
- الحدود البشرية: وتشمل جميع مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- الحدود العلمية: وتشمل مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها لدى مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.

تاسعاً- المجتمع الأصلي للبحث وعينه:

ينألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق، والبالغ عددهم حسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي (٢٠١٤-٢٠١٥) الصادر عن مديرية التربية في مدينة دمشق (١٢٠) مديراً.

ولتحقيق أهداف البحث الحالي اختارت الباحثة عينة شملت جميع مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.

عاشراً- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلحات البحث الحالية، وهذه التعريفات اتفقت في نقاط وتباينت في نقاط أخرى، وقد اعتمدت الباحثة في بحثها التعاريف الآتية:

● المشكلة: Problem

تعرف المشكلة على أنها: الفجوة القائمة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (www.qudwa.com).
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: عائق أو حاجز يحول دون تحقيق وبلوغ الغاية أو الهدف المرجو من أي عمل يتم القيام به.

● متطلبات التفعيل: Activation Requirements

تعرف بأنها: تتمثل بتضافر جهود العاملين، وتعاونهم للقيام بالعمل الصحيح، وتلافي الأخطاء، باستخدام الموارد المادية والبشرية والإدارية المتاحة بمرونة وفعالية، لتحقيق حاجات ورغبات الطلبة، مع الاعتماد على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء (<http://education.cu->).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة التدابير والوسائل والمعلمين المؤهلين والمدرسين والامكانيات المادية والمالية التي بتوفيرها وتأمينها يتمكن مدير المدرسة في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من إدارة وقته بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المرجو منه تحقيقها في الخطط الموضوعية، وبالتالي ضمان نجاح إدارة الوقت في المدرسة.

● إدارة الوقت: Time Management

تعرف إدارة الوقت بأنها: عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت؛ لتجنب الهدر في وقت العمل (العبد الله، كحيل، ٢٠١٢، ٢٠٧).

حيث وجد العبد الله وكحيل هنا أن إدارة الوقت تقوم على وضع الخطط المنظمة للحفاظ على الوقت من الهدر والضاياع.

وقد عرفها العجمي بأنها: إدارة الأنشطة؛ كالأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللامكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (العجمي، ٢٠٠٧، ٢٩٨).

الملاحظ أن العجمي نظر إلى إدارة الوقت على أنها العملية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها مع تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، بالإضافة إلى وضع خطط مستقبلية تتعلق بإدارة الوقت بشكل فعال من خلال الاستفادة من الحاضر.

أما الطراونة فقد عدّ إدارة الوقت فن ترشيد استخدام وقت المدير، من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات، واستخدام الأساليب الإدارية؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الشراري، ٢٠٠٤، ١٧).
فقد بين الطراونة في هذا التعريف أن إدارة الوقت عبارة عن وضع خطط وأساليب منظمة، تتناسب مع الوقت متاح، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد عرّفها كيلي فيشر Fisher أنها عبارة عن تطوير العمليّات والأدوات اللّتان تزيدان من كفاءة ومعدّل الإنتاج، وهي تتضمّن بذلك العديد من المهارات الّتي سنكون بامتلاكها أقدر على إدارة الوقت، وهذه المهارات هي (التّخطيط، التّنظيم، تحديد الأهداف، التّفويض، تفضيل المهام، اتّخاذ القرارات والجدولة لكلّ المهام) (Fisher, 2004, 1). وهنا نجد أنّ فيشر بيّن أنّ إدارة الوقت تعني القيام بتطوير كلّ ما يمكن أن يساعدنا على الاستفادة من الوقت بشكل فعّال.

وتعرّف الباحثة إدارة الوقت إجرائيّاً بأنّها: الطّرق والوسائل الّتي تعين مدير المدرسة على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه ورغباته وخلق التّوازن في حياته.

• التّعليم الأساسي: Basic Teaching

تعرف مرحلة التّعليم الأساسي وفق النّظام الدّاخليّ لمدارس مرحلة التّعليم الأساسي المعدّل بالقرار رقم ٤٤٣/١٣ تاريخ ٢٣/٨/٢٠١٥م الصّادر عن وزارة التّربية في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة بأنّها مرحلة تعليميّة مدّتها تسع سنوات، تبدأ من الصّفّ الأوّل إلى الصّفّ التّاسع، وهي مجانيّة وإلزاميّة.

الحلقة الأولى للتّعليم الأساسي تبدأ من الصّفّ الأوّل إلى الصّفّ السّادس.

الحلقة الثّانية للتّعليم الأساسي تبدأ من الصفّ السّابع إلى الصّفّ التّاسع (وزارة التّربية، ٢٠١٥، ٦)،

والباحثة تتبنّى هذا التعريف كتعريف إجرائيّ.

• مدير المدرسة: School Principal

تعرفه عماد الدّين بأنّه: الشّخص المعيّن رسميّاً من قبل وزارة التّربية والتّعليم بوظيفة مدير مدرسة؛ ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل بمدرسته؛ لتحقيق بيئة تعليميّة أفضل، والعمل على توفير الإمكانيّات والظّروف، لبلوغ الأهداف المتوخّاة من العمليّة التّربويّة (عماد الدّين، ٢٠٠٣، ١). كما عرّفه ربيع بأنّه: الشّخص الّذي يرأس الإدارة المدرسيّة، والّذي يقوم بعمليّة توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها؛ لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة (ربيع، ٢٠٠٨، ٤٧).

فالمدير في هذين التّعريفين يعدّ موظفاً معيّناً؛ حيث يُسمح له بالقيام بكلّ الأعمال الّتي تمكّنه من تحقيق الأهداف المحدّدة والمتّفق عليها.

وقد عرّفته الباحثة إجرائيّاً بأنّه: الشّخص الّذي يمثّل أعلى سلطة في المدرسة، مهمّته الأساسيّة تسيير أمور المدرسة، من خلال الإشراف على تنفيذ جميع الأعمال الّتي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهو المسؤول أمام مديريّة التّربية عن حسن سير العمليّة التّعليميّة والتّربويّة في المدرسة، وهو الّذي يمثّل السّلطة التّنفيذيّة في المدرسة في نطاق اختصاصه.

حادي عشر- الدراسات السابقة:

في حدود علم الباحثة كانت الدراسات التي ربطت بين مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قليلة.

من هنا تمّ تصنيف الدراسات السابقة الخاصة بهذا البحث في محورين؛ أولاً الدراسات العربية، ثمّ الأجنبية، مراعية التسلسل الزمني في إعدادها ضمن كلّ محور، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم بصورة تبرز ما وصلت إليه الظاهرة في الفترة الحالية، يتلو ذلك تعليقاً عاماً، يتناول كلاً من الدراسات العربية والأجنبية، وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

• الدراسات العربية:

١- إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية (سليمان، ١٩٩٣).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على نمط استهلاك الوقت في المجتمع المصري، وبيان المجالات التي يقضي مديرو المدارس الثانوية الصناعية وقت العمل المدرسي فيها، وتسلط الضوء على تلك المجالات التي يضيع وقت المديرين فيها، وتقديم الأسلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس للمحافظة عليه وتنظيمه بشكل فعال.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن نسبة الوقت المخصّص لإنجاز الأعمال الرسمية هي ٥٣% من وقت اليوم الدراسي.
- أن هناك مجالات وأنشطة تنسجم بالطابع الشخصي تؤدي إلى ضياع قسط كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل الرسمي، ومن أبرز المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي: عدم الانتظام في العمل المدرسي ومغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام الرسمي؛ حيث يستهلك ذلك ١٦% من الوقت، واستهلك المديرين ١٣% من الوقت المدرسي في أنشطة خاصة تُقضى خارج المدرسة، وتتأثر معدلات الوقت الضائع لكل مدير مدرسة بالظروف العامة والحياة اليومية والمشكلات الخاصة التي يعانون منها.

٢- إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان (بيدس، ١٩٩٥).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، والكشف عن طبيعة المهمات والأنشطة التي يقومون بها، وبيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية في كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن المهمات والأنشطة التي يقوم بها أفراد العينة تتركز بشكل كبير في المجال الإداري على الأبعاد الآتية: (الاجتماعات - تفقد الأبنية المدرسية - الأعمال الروتينية).
- أما في المجال الفني فكان التركيز على الزيارات الصفية.
- أما في المجال الإنساني فقد كانت استجابة أفراد العينة بشكل عام متوسطة.
- تأثير متغير الجنس في درجات استجابات أفراد العينة، في حين لم يؤثر متغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية عليها.

٣- تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت (طه، ١٩٩٦) .

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت، والتعرف على مفهوم إدارة الوقت المدرسي وعلاقته باتجاهات الفكر الإداري المعاصر في المدرسة الابتدائية، ورصد وقائع إدارة الوقت في المدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر، وتقديم تصوّر مقترح؛ لتطوير الإدارة المدرسية بالمدرسة الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر في ضوء مفهوم إدارة الوقت. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس الابتدائية من مرحلة التعليم الأساسي في مصر، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين الموظفين في المدرسة، وهذا من عوامل هدر الوقت.
- عدم وضوح أهداف التعليم الأساسي لدى القائمين على إدارة المدرسة الابتدائية، مما يشكل عامل أساس آخر لهدر الوقت.
- هناك العديد من المهام والممارسات الإدارية التي تحدث داخل المدرسة الابتدائية، وتستنفذ الكثير من وقت وجهد العاملين فيها.
- قلة عدد الدورات التدريبية المخصصة لأفراد الإدارة المدرسية الابتدائية على الأساليب الإدارية الحديثة، الأمر الذي تضعف معه الفرصة في تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

- محدوديّة السّلطة الممنوحة لمدير المدرسة، على الرّغم من تعدّد وتنوّع المسؤوليّات المكلف بها، الأمر الذي يترتّب عليه استغراق وقت كبير في تأدية الأعمال.

- عدم تدريب مديري المدارس على الجديد في الإدارة المدرسيّة، لا سيّما فيما يتعلّق بإدارة الوقت.

- كثرة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل المدرسة، بالإضافة إلى أنّه غير مدرب على إدارتها بكفاءة ، علاوة على الاجتماعات التي يُستدعى إليها المدير خارج المدرسة.

٤- مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريّون في جامعة اليرموك وتصوّراتهم المستقبلية للتّغلب عليها (الرجوب، ١٩٩٧).

هدفت هذه الدّراسة إلى استقصاء أهمّ التّصوّرات المستقبلية التي يراها أفراد عيّنة الدّراسة مناسبة؛ للتّغلب على ما يعترضهم من مشكلات في إدارة وقت العمل الرسميّ، وتشخيص أهمّ مشكلات إدارة الوقت التي يواجهها الإداريّون في استخدام وقت العمل الرسميّ في جامعة اليرموك، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات وجود مشكلات إدارة الوقت لدى الإداريّين في جامعة اليرموك تعزى إلى عوامل: الجنس، وموقع العمل، والمؤهل العلميّ، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداريّ الجامعيّ.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وكانت عيّنتها (١٦٧) إداريّاً في جامعة اليرموك، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النّتائج التي توصّلت إليها هذه الدّراسة الآتي:

- ظهور مشكلات واقعيّة في إدارة وقت العمل الرسميّ في جامعة اليرموك، بلغ عددها (٤٩ مشكلة)، وكان من أبرزها:

- غياب التّدريب اللاّزم لتطوير قدرة الموظّف في مجال إدارة الوقت.
- عدم تناسب فترة الدّوام الرسميّ مقارنة مع المهامّ الوظيفيّة المطلوب إنجازها.
- انتشار بعض الظّواهر والعادات السّلبية بين الموظّفين (كظاهرة الكسل وعدم تحمّل المسؤوليّة).
- تبادل الحديث بين الموظّفين في أمور شخصيّة خارجة عن نطاق العمل الرسميّ.
- انتشار السّلبية والمحسوبيّة بين الموظّفين.
- أظهرت الدّراسة عدم تأثير متغيّر المؤهل العلميّ وموقع العمل وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداريّ الجامعيّ في استجابات أفراد العيّنة.

- كما أظهرت الدّراسة تأثير متغيّر الجنس ولصالح الإناث في استجابات أفراد العيّنة في مجالات: (مشكلات إدارة الوقت التّنظيميّة، مشكلات إدارة الوقت الاجتماعيّة الشّخصيّة)، باستثناء المجال التّالث والمتعلّق بمشكلات إدارة الوقت الماديّة التكنولوجيّة.

٥- إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة (الجبر، ١٩٩٨).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهام والمسؤوليات التي تأخذ الوقت الأكبر من مديرات المدارس التجريبية (مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة) خلال الدوام الرسمي، والتعرف على نوعية الاتصالات المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جلّ أوقاتها خلال الدوام الرسمي، والتعرف على نوعية الاتصالات غير المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جلّ أوقاتها أثناء الدوام المدرسي.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها المديرات اللواتي يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي ١٩٩٣ / ١٩٩٤م في الكويت، واستخدمت الاستبانة وبطاقة الملاحظة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- كانت أهم المهام التي تقضي فيها مديرات المدارس جلّ أوقاتها على النحو الآتي: (٣٧% أعمال كتابية، ١٧% اجتماعات غير رسمية، ١٠% مكالمات هاتفية، ١٠% القيام بمهام موكلة بأمينات المدرسة، ٣% اجتماعات رسمية، ٧% جولات داخل المدرسة).

- الاتصالات المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات: (٣٠% نشرات، ٢٣% خطابات خاصة، ١٦% فاكسات، ٢١% مراسلات أخرى، ١٠% مراسلات مطبوعة، ١٠% تعميمات).

- الاتصالات غير المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات:

أ- المكالمات الهاتفية.

ب- الاجتماعات الرسمية.

ت- الاجتماعات غير الرسمية.

٦- أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري (جابر، ٢٠٠١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين، وتعرف تأثير كل من المتغيرات المستقلة (النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) في استجابات أفراد العينة، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت في إنجازهم الإداري.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألّفت العينة من (٥٩) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل بفلسطين.

واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، ممّا يسبب إنجاز العمل المطلوب من كلّ منهم في الوقت المحدّد، وقد دلّت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وأنّ جميع المديرين يتمتّعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.

- أنّ نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع؛ حيث إنّ المديرين من الذكور لديهم مقدرة أفضل على استغلال الوقت من المديرات.

- أنّ هناك عاملاً تردد في اتخاذ القرارات المهمّة لدى المديرين، فيرجئون ذلك لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات.

- أظهرت الدّراسة تأثير متغيّر الخبرة الإداريّة والمؤهل العلميّ في استجابات أفراد العيّنة لصالح أصحاب الخبرة الأكثر والمؤهل الأعلى.

٧- إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الكرك (العضاية، ٢٠٠٤).

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة ومديراتها في محافظة الكرك، وبيان أثر كل من متغيّرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة ومديراتها في محافظة الكرك.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتألّفت العيّنة من مديري ومديرات المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الكرك بنسبة ٨٠% من مجتمع الدّراسة الأصلي، وتمّ اعتماد الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانيّة، وكان من أبرز النّتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة الآتي:

- أنّ هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى المديرين والمديرات لأهميّة الوقت.
- أظهرت الدّراسة تأثير متغيّر المؤهل العلمي في استجابات أفراد العيّنة لصالح حملة مؤهل الدّراسات العليا.
- أظهرت الدّراسة تأثير متغيّر الخبرة الإداريّة في استجابات أفراد العيّنة لصالح الأفراد من ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات.

٨- إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسيّة في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين (يوسف، ٢٠٠٦).

هدفت هذه الدّراسة إلى إبراز واقع إدارة الوقت، واستثماره، وتحديد مضيعاته أو ما يسبب ضياعه، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبّاته، والوصول إلى جوانب القصور في إدارة الوقت، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، وتقليل ما يضيع منه، والعمل على رفع مستوى إدارة وقت العمل، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة إدارة الوقت والتقليل من مضيعاته، وبيان أثر المتغيّرات المستقلة في إدارة الوقت ومضيعاته.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عيّنتها مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- ضرورة تبني فكرة تفويض الصلاحيات .
- إقامة دورات تدريبية وإدخال مساقات متخصصة في موضوع إدارة الوقت.
- إضافة إلى ضرورة عمل وصف وظيفي محدد، ووضع سياسة تربوية جديدة لاختيار الإداري، ومنحه صلاحيات أكبر، والابتعاد عن التأجيل والتسويف.
- ضرورة التخطيط للنشاطات اليومية ليتم الاستخدام الأفضل للوقت وفق الأولوية، ووضع الوقت كقيد نهائي على كل نشاط.

٩- فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم (الأسفل، ٢٠٠٩).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وبيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وتعرف العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، والكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عيّنتها مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- ممارسة إدارة الوقت بفعالية من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- أمّا ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة فكان بدرجة ممارسة متوسطة.
- كما توجد علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.
- ولا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الأوتوقراطي، والترسلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.
- ضرورة تبني تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديري المدارس في جميع المراحل التعليمية.

- وجوب تعزيز التّوجه الديمقراطي في قيادة مدير المدرسة لمدرسته، من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتّخاذ القرارات، وحثّ مديري المدارس على البعد عن المركزيّة، وزيادة الاهتمام بالمعلّمين، من خلال تحفيزهم، وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.

- ضرورة تفعيل الإدارة الإلكترونيّة للقيام بالمهام الإداريّة، وذلك لاستثمار وقت مديري المدارس التّأنيويّة قدر الإمكان.

١٠ - أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة التّأنيويّة العامّة (العواد، ٢٠١١).

هدفت هذه الدّراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة التّأنيويّة العامّة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، وتعرّف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة التّأنيويّة العامّة للمهام الموكلة لهم (الإداريّة - الفنيّة - الاجتماعيّة) من وجهة نظرهم، وتعرف درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس التّأنيويّة العامّة من وجهة نظرهم، و تعرف أثر متغيّر (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسيّة) في درجة ممارسة إدارة الوقت، وتعرف أثر متغيّر (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسيّة) في درجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس في مهام أعمالهم، وتسليط الضّوء على الحالات التي يضيع مدير المدرسة وقته فيها، وتقديم الأسلوب المناسب لإدارة وقت مديري المدارس التّأنيويّة العامّة وتنظيمه بشكل فعّال. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدّراسة المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وتألّفت العيّنة من (٧٢) مديراً من مدراء المدارس التّأنيويّة العامّة بمدينة دمشق، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النّتائج التي توصلت إليها هذه الدّراسة الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمديري المدارس التّأنيويّة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسّطات إجابات مديري المدارس التّأنيويّة العامّة حول ممارستهم التنظيم في مجال إدارة الوقت من وجهة نظرهم لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسّطات إجابات مديري المدارس التّأنيويّة العامّة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسّطات إجابات مديري المدارس التّأنيويّة العامّة حول ممارستهم لإدارة الوقت من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغيّر مدة الخبرة في الإدارة المدرسيّة.

• الدراسات الأجنبية:

1- Time Management and Selected Demographic Factors of Secondary School Preceptors in Connecticut as Predictors of Job Satisfaction (Edward,1991).

- إدارة الوقت والعوامل السكانية المختارة لمديري المدارس الثانوية في ولاية كونيتيكت كمؤشرات للرضا الوظيفي (إدوارد، ١٩٩١).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية الآتية: سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد الطلاب، وموقع المدرسة، والجنس: (ذكر، أنثى)، وتكلفة الطالب، ودراسة كل من إدارة الوقت والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كونيتيكت (شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية)، واختبار فروض الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، والمتغيرات التابعة الآتية: إدارة الوقت والمتغيرات الديموغرافية المذكورة سابقاً.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري مدارس الثانوية في ولاية كونيتيكت.

واستخدمت الاستبانة وبطاقة الملاحظة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.
- لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرات الديموغرافية والرضا الوظيفي وإدارة الوقت.
- نظراً لوجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وإدارة الوقت لدى مديري المدارس إدخال برامج تركز على تدريس مهارات إدارة الوقت.
- تشير العلاقة السالبة بين المتابعة وإدارة الوقت إلى حاجة الأشخاص المسؤولين عن متابعة مديري المدارس إلى الاهتمام بالطريقة التي يتابعون بها هؤلاء المديرين.

2- The Role of School Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges (Diaz,1994).

- دور مدير المدرسة :المسؤوليات – قيود الوقت – التحديات (دياز، ١٩٩٤).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والإعدادية كقادة تربويين، وذلك من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية، واستخدام الوقت والمشكلات الرئيسة والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل من تغطية بعض العناصر السكانية للمديرين ومدارسهم. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- صنف مديري المدارس أولوياتهم على النحو الآتي:

التعليم والتوجيه، يليها خدمات الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة والمناهج، والعلاقات الإنسانية.

- أظهرت الدراسة أن الأعمال الكتابية والإدارية تستنزف معظم وقت المديرين.

- كما بينت الدراسة أن المديرين يعانون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية.

- حددت الدراسة المجالات الرئيسة التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالآتي:

- متابعة المعلمين وتقويمه ، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية.

- يرى المديرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية.

3- Wasting Time With the School Principal (Keikagard,1997).

- مضيعات الوقت لدى مدير المدرسة (كيركيغارد، ١٩٩٧).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأمور التي تضيع وقت مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية .

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس في الولايات

المتحدة الأمريكية.

واستخدمت الاستبانة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن هناك أربعة أمور يضيع من خلالها الوقت لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:

(الزيارات، الاتصالات الهاتفية، التنظيم المكتبي، والرقابة التي تشرف على العمل).

- أن السبب في ذلك يعود إلى أن المدارس الصغيرة ليس لديهم (جهاز إداري يختص بالموظفين وكل ما يتصل

فيهم، ولا خطط يومية، وعم وجود تفويض للصلاحيات).

4-The Extent of the Practice of School Principals in the United States for the Management of Time (Robertson,1999).

- مدى ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة لإدارة الوقت (روبرتسون، ١٩٩٩).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى التزام مديري المدارس بالتعليمات التي صممت لمساعدتهم في إدارة وقتهم.

- التعرف على مدى سماح مديري المدارس للعمل بالتحكم بكيفية إدارة وقتهم.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس في الولايات

المتحدة البالغ عددهم (٤٠٠) مدير مدرسة ابتدائية.

واستخدمت الاستبانة المكونة من (٦١) فقرة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي

توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن مديري المدارس يستخدمون المبادئ الأساسية لإدارة الوقت في إدارة الاجتماعات وفي وضع الأولويات.

- وأن مديري المدارس لا يزالون بحاجة إلى التدريب في بعض جوانب التعامل مع المقاطعات وجدولة الاتصالات وإدارة الأعمال الورقية.

5- Fifteen Way to Manage Time Better (Poillock,2001) .

- خمس عشرة طريقة لإدارة الوقت بشكل أفضل (بويلوك، ٢٠٠١).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خمس عشرة طريقة لإدارة الوقت بشكل أفضل، ووضع دليل للعاملين في المؤسسات التربوية لإدارة وقتهم، وكيف يكونون منتجين.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها عشوائية من العاملين في المؤسسات التربوية، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

(وضع الأهداف وكتابة وتحديد الأولويات، التركيز على الأهداف وليس على النشاطات، وضع هدف واحد يومياً والعمل على تحقيقه، وضع خطة عمل يومية، تعديل جميع النشاطات التي تقوم بها إذا لم تحقق أهدافاً، تحديد وقت لكل مهمة تقع على عاتقنا تحديد وقت للاسترخاء والترفيه، إنهاء العمل الذي تبدأ به وعدم القفز من عمل إلى آخر، أن تعمل على كسب وقت واحد شهرياً على الأقل من الأوقات المضاعة، جدولة الأعمال اليومية وإنجاز الأكثر أهمية منها).

6- The Importance of Time Management and Organization (Marsh,2002).

- أهمية إدارة الوقت وتنظيمه (مارش، ٢٠٠٢).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة الوقت، وتنظيمه، ووضع الأهداف والخطط، ومعرفة كيفية استخدام وقت الذروة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها (٤٢) من الموظفين، تمّ تجميعهم من عدة مؤسسات خاصة وحكومية، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- من المشاكل الرئيسة التي واجهت البعض عدم وجود وقت كافٍ، إضافة إلى نقص الموظفين الجيدين.
- أن استعمال خدمات الموظفين المتوافرين بشكل صحيح يؤدي إلى توافر وقت أكثر.
- معرفة الأهداف ومعرفة ما يراد إنجازه؛ حتى لا يتم تضييع الوقت .
- تحديد أوقات الذروة، ومحاولة ترتيب النشاطات؛ حتى يتوافر الوقت الكافي.
- يجب التأكد من أن المهام التي وضعت يجب أن تكون صغيرة ، و يمكن أن تتجزأ ضمن الوقت المحدد.
- وضع موعد نهائي لإكمال جميع المهام.

- ضرورة تحديد الطرق المناسبة لإدارة الوقت بفاعلية .

7- Time Management. Goals and Priorities (Archer,2004).

- تنظيم الوقت – الأهداف والأولويات (آرشير، ٢٠٠٤).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة الخطوات العملية في استخدام وقت المدير، ودور ذلك في مواجهة القرارات.
 - معرفة قلب تنظيم إدارة الوقت الفعال.
 - معرفة كيفية تقييم الوقت.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها (٦٠) مديراً من مديري المدارس ، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:
- أهمية التقويم، والتعريف على الأهداف، وعمل قوائم يومية لما يراد تنفيذه.
 - التأجيل يعد أحد مشاكل تنظيم الوقت.
 - أن العيش في القائمة، ومحاولة إزالة المهام غير الضرورية، وتحديد النشاطات الأكثر صعوبة، وتعلم قول لا للآخرين، والتعاون مع الآخرين سيساعد مدير المدرسة في إدارة الوقت.

8- Time Management from the Perspective of School Principals.

- إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس (تايلور، ٢٠٠٧).

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية إدارة مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير المتغيرات، المرحلة التعليمية (متوسطة – عالية) وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع (أنثى – ذكر)، وعمر المدير، ومستوى درجته العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم ، و ذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا غرب الولايات الأمريكية المتحدة. ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام ليكرت.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس الثانوية في ولاية نيفادا غرب الولايات الأمريكية المتحدة، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:
- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ١٠٠١ طالب يقضي مديروها وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها ١٠٠٠ طالب فأقل.
 - المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.
 - كما بينت الدراسة أن ما نسبته ٤٣% من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه ودعم نقدي لإدارتهم التعليمية؛ لتحسين مستوى إدارتهم.

- معرفة المناطق التي يواجه بها مديرو المدارس الثانوية هدراً للوقت؛ للتّمكن من تزويدهم بالتوصيات ومساعدتهم بموازنة لأوقاتهم بطريقة فعالة.

- مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس الثانوية.

9-The Effectiveness of the School and Use the Time President (Horng, Klasik, Loeb, 2009).

- فعالية المدرسة واستخدام الوقت الرئيس (هورنج، كلاسيك، لوب، ٢٠٠٩).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة كيفية قضاء مديري المدارس لوقتهم.

- معرفة كيفية اختلاف أدوار مديري المدارس حسب خصائص المدرسة.

- معرفة كيفية اختلاف الإجراءات الرئيسة القابلة للقياس في المدرسة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ميامي ديد العامة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي:

- أن مديري المدارس يقضون وقتهم في ستة فئات مهمة، وهي: (٣٠% في إدارة انضباط الطلاب والوفاء بالمتطلبات، وخمس اليوم في إدارة الميزانيات والموظفين والتوظيف، و١٥% في العلاقات الداخلية؛ مثل تطوير العلاقات مع الطلاب والتفاعل الاجتماعي مع الموظفين، و٥% في العلاقات الخارجية مثل جمع التبرعات، و٦% في التعليمات، و٧% في المسؤوليات).

- تتعقد مهمات مديري المدارس الثانوية في ٤٣ مهمة .

- ٢٠% من وقت مديري المدارس يضيع من خلال التنقل بين المهمات.

10- The Time Management Task of the School Principal(Engelbert,2014).

- إدارة الوقت مهمة مدير المدرسة (إنغلبرت، ٢٠١٤).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مقدار الوقت الذي يمكن أن يضيع نتيجة لعدم وجود تخطيط وأولويات وأهداف واضحة وتفويض، وقلة وجود المرؤوسين الأكفاء.

- معرفة مدى فهم مدير المدرسة لمهمة إدارة الوقت.

- معرفة مدى فعالية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في أداء المهام المختلفة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عيّنتها (٥٠) من مديري المدارس في فامبلا في جنوب إفريقيا ، واستخدمت الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة كأداة في جمع المعلومات الميدانية، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي :

- أن العوامل التي تعيق إدارة الوقت لدى مديري المدارس تتمثل في حضور الاجتماعات والزيارات والإجهاد التنظيمي والالتزامات الإدارية، وعدم القدرة على التفريق بين الأمور العاجلة والمهمة.
- ضرورة توفير التدريب المناسب للهيئات المدرسة.
- ضرورة السيطرة على زوَّار المدرسة.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة ما يأتي:

- أغلب الدراسات السابقة؛ مثل دراسة (العضايلة، ٢٠٠٤)، ودراسة (الأسطل، ٢٠٠٩) تناولت إدارة الوقت من حيث أهميتها، وضرورة الإفادة منها في قطاع التعليم، وأهميّة دور مدراء المدارس في تحقيق إدارة فعالة للوقت بما يضمن لهم تنظيم أعمالهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم، أمّا دراسة (سليمان، ١٩٩٣)، ودراسة (الطراونة، ٢٠٠٢)، ودراسة (يوسف، ٢٠٠٦)، فقد تناولت أبرز المشكلات التي تواجه إدارة الوقت وكيفية التغلّب عليها.
- كلّ الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أداة الاستبانة في جمع المعلومات في إطار تحقيق أهدافها .

- اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي من حيث الحدود المكانية ومحاور الدراسة، حيث تمحور البحث الحالي حول مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، أمّا أغلب الدراسات السابقة فتمحورت حول إدارة الوقت والمهام التي يمارسها مدير المدرسة؛ مثل دراسة (العواد، ٢٠١١)، ومن حيث العينة، حيث تمثّلت عينة البحث الحالي بمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، في حين أغلب الدراسات السابقة كانت عيّنتها الموظفين في المؤسسات الحكومية مثل دراسة (مارش، ٢٠٠٢)، ومن حيث المرحلة التعليمية حيث تمثّلت المرحلة التعليمية التي يتناولها البحث الحالي بمرحلة التعليم الأساسي، في حين أغلب الدراسات السابقة كانت المرحلة التعليمية التي تناولتها مرحلة التعليم الثانوي؛ مثل دراسة (سليمان، ١٩٩٣)، ودراسة (العضايلة، ٢٠٠٤).

- وقد تمّ الإفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي في العديد من الجوانب؛ مثل وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري، وفي العودة للعديد من المراجع التي تناولت إدارة الوقت، كذلك من أداة البحث (الاستبانة)، كذلك تمّ الاستفادة من التوصيات والمقترحات والنتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، ومقارنتها بالنتائج التي توصل إليها البحث الحالي .

الفصل الثاني

إدارة الوقت ومشكلاتها ومتطلبات تفعيلها

• تمهيد:

يتناول هذا الفصل نشأة مفهوم الإدارة وتعريفها، إضافة إلى نشأة مفهوم الإدارة التربوية وتعريفها وأهميتها والتعريف على الوقت بمفهومه وأهميته وأنواعه وخصائصه، بعد ذلك سيتناول مفهوم إدارة الوقت وأهدافها وخطواتها والمشكلات التي يواجهها مدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في إدارة وقتهم وكيفية السيطرة على هذه المشكلات.

أولاً- نشأة مفهوم الإدارة وتعريفها :

الإدارة مفهوم قديم جداً، نشأ مع نشأة الانسان على الأرض ومرت منذ نشوئه بمراحل متعددة أسهمت في بلورته وتطوره، وبالرغم من اختلاف أشكاله عبر العصور إلا أن المعنى بقي واحداً.

أما الإدارة كعلم فظهرت على يد (فريدريك تايلور F.Taylor) عام ١٩١١، الذي كان رائد حركة الإدارة العلمية التي ركزت على زيادة الإنتاج والأرباح والتي استمرت حتى عام ١٩٣٠م، حيث تم التوجه نحو العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة الإنتاج ثم تم التوجه نحو الحاسبات الآلية والنظريات الإدارية الأخرى (فليه، عبدالمجيد، ٢٠٠٥، ٤٩). وترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (Administration)، ويتكون من جزأين:

- الجزء الأول (Ad): معناها اللفظي (to)، وتعني لكي.

- الجزء الثاني (ministration): تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين (دياب، ٢٠٠١، ٩٤).

فالإدارة تؤثر مباشرة في نتائج عمل المؤسسات، وفي توجيهها وجهات معينة، وفي تحديد أولوياتها، وبالتالي هي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أية مؤسسة من المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة، وهذا كله ظهر في ظلّ التغيرات التي حدثت، والتي فرضت على الإدارة أن يكون لها أدوار متغيرة ومتجددة باستمرار، وبالتالي هذا يتطلب منها إيجاد وسائل وأساليب مختلفة لمواكبة هذه التغيرات (Mahasse, 2003, 122).

وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى تعدد التعاريف التي تناولت الإدارة والتي نذكر منها، تعريف (فريدريك تايلور F.Taylor)؛ حيث رأى أنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديوه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن أرخص طريقة (دياب، ٢٠٠١، ٩٤).

وتعريف (مصطفى) حيث وجد أنها: مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصطفى، ٢٠٠٥، ٧). أمّا (عريفج) فقد عرفها على أنها: تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (عريفج، ٢٠٠١، ٢٠).

من هنا نجد أن الكثير من الباحثين قد تناولوا الإدارة بالتعريف؛ حيث إن (تايلور) يرى بأنها تقوم على التخطيط والمتابعة لما يقوم به الأفراد في أية مؤسسة لتحقيق أهداف معينة، أمّا (مصطفى) فقد عرفها بأنها عملية، وبالتالي

تتألف من خمس مراحل أساسية، يتم من خلالها تحقيق أهداف معينة، وعريف لم يختلف كثيراً عن هذين التعريفين في تعريفه للإدارة بأنها تحقيق لأهداف المؤسسة من خلال التنظيم والتخطيط للموارد المتاحة، وبالرغم من تعدد تعريفاتها إلا أنها تدور حول نفس المحور، فهي تعني بشكل عام القيام بمجموعة من الأعمال والأنشطة باستخدام الموارد المتاحة؛ بغية الوصول إلى أهداف معينة ومحددة داخل المنظمة أو المؤسسة.

ثانياً- مفهوم الإدارة التربوية وأهميتها :

تعرف الإدارة التربوية على أنها مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين؛ للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف موضوعية في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع (أفندي، ١٩٩٤، ١١٣).

أي أنها عبارة عن مجموعة من الخطط المنظمة التي تم وضعها من أجل الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرجو تحقيقها، فهي في هذا السياق تعني تخطيط وتنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف النظام التربوي السائد في المجتمع، والعمل على تطويره وتحقيق تقدمه، وبالتالي ازدهار المجتمع ورفقه. فالإدارة تعد قوة عظيمة في عالمنا المعاصر، وأصبح دورها فعالاً وحيوياً في كل المجالات، ففي التربية والتعليم أضحت الإدارة التربوية من أهم مقومات نجاح العملية التعليمية، وعاملاً من عوامل تقدمها.

في ضوء هذا التقدم في علم الإدارة، أصبح المطلب الأساسي لكل مجتمع هو إعداد الإداريين في شتى المجالات (ومنها التعليم)، إضافة إلى أن الإدارة التربوية تعد جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وتزداد أهميتها في عالمنا المعاصر؛ لتزايد أهمية التربية فعن طريقها تتحقق أهداف التربية؛ حيث تعد الإدارة التربوية من أهم مقومات نجاح العملية التعليمية، وعاملاً من عوامل تقدمها.

"والإدارة التربوية الصالحة تشكل معياراً لكشف نواحي القصور والأخطاء؛ لكي تتم معالجتها وتلافي حدوثها" (مساد، ٢٠٠٤، ٤٦-٤٧).

بالتالي فإن الإدارة التربوية هامة وتأتي أهميتها بشكل خاص بما تتمتع به من خصائص، فهي عموماً مسؤوليات ووظائف ذات أهمية بالغة، تتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر بعضها في بعض؛ حيث يؤدي الخلل في أي موقع من مواقع تلك الوظائف والمسؤوليات إلى ظهور نتائج سلبية في المجالات الأخرى، ومن خلال هذه الوظائف المتعددة نجد أنها تتصل بالمجتمع بشكل وثيق، وتعمل على تلبية حاجاته، وبالتالي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الأفراد الموجودين فيه، من هنا نجد أن الإدارة التربوية ذات أهمية متميزة بالنسبة للفرد وللمجتمع ولسياسة وأهداف الدولة.

كما بين الترتوري (www.minshawi.com) أن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً؛ كي يتخذ لإدارته مسارات ديمقراطية من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة.

وإضافة إلى ما سبق نجد أنّ هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالإدارة التربوية السائدة في المجتمع كفلسفة الدولة السياسية التي تحدّد نوع الإدارة التربوية المتبعة من حيث إنّها مركزية أو لا مركزية، والمجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه؛ كونها على علاقة وثيقة به، وبالتالي تتأثر بأوضاعه الاقتصادية، فالمجتمع الذي تسوده الرفاهية، ويعمّه الرخاء يكون قادراً على تقديم أفضل الخدمات التربوية لأفراده، ومثل هذا المجتمع يستطيع تفرغ أبنائه للدراسة ومتابعته، أمّا المجتمعات الفقيرة فإنّ الخدمات التربوية فيها تواجه من الصعوبات والمشاكل ما يفرض عليها التنازل عن طموحات وأهداف تعدّ أولوية في غيرها من المجتمعات (بامشموس، ٢٠٠٢، ٩٦).

لقد لاحظ بعض المربين المهتمين بقضية الإدارة التربوية أمثال (كرويت Karweit) أنّ العمل على استثمار الوقت الرسمي المتاح للعملية التربوية، وتوظيفه في خدمة عملية التعليم والتعلم يؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية من زيادة الوقت المخصّص للتعليم، فالإدارة التربوية تشكل عنصراً مهماً وفعالاً في المجتمع؛ كونها أصبحت كياناً مستقلاً قائماً بذاته له سماته وصفاته وخصائصه وأدواره الخاصة، وكونها أحد أنواع الإدارة التي بدأت جذورها تزداد رسوخاً يوماً بعد يوم، مستفيدة من مختلف الدراسات والمعطيات التي جرت في إطار إدارة الأعمال والإدارة العامة، فعندما يهتم أي مجتمع من المجتمعات بهذا النوع من الإدارة يتحقق التقدم والتطور فيه (www.edunet.tn).

ثالثاً- مفهوم الوقت وتعريفه:

ظهر الاهتمام واضحاً بالوقت في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين حيث بدأت تظهر الثانية وكسور الثانية في حساب الوقت، إضافة إلى السباق الذي يحصل بين الدول حول النمو والتطور للوصول إلى أعلى درجة من التقدم في أقل وقت ممكن (مرسي ، ٢٠٠٩ ، ٢٢).

وضمن هذا التنافس على كسب الوقت بين الدول اتفق العلماء والباحثين على أنه لا يوجد مفهوم واحد واضح ومحدد للوقت، وذلك بسبب طبيعة الوقت ونظرة الإنسان إليه عبر العصور، إضافة إلى طبيعة الفكر والثقافة التي ينتمي لها الفرد والمجتمع ومن هذا المنطلق كانت النظرة إليه معتمدة على النظرة الفلسفية التأملية، ثم الشعور به من خلال أثره وتأثيره في الإنسان والمجتمع ومناشط الحياة بشكل عامّ.

ففي اللغة العربية نجد مفهوم الوقت في لسان العرب للعلامة (ابن منظور) بأنّه: مقدار من الزمن معلوم (ابن منظور، ١٩٨٤، ١٠٧).

وقد نقل (تيمب Temp) عن (هوفر Hover) أن (بنجامين فرانكلين Franklin) عرف الوقت بأنّه المادة التي صنعت منها الحياة (تيمب، ت: هوانة، ١٩٩١، ٥٥).

أي أن الوقت هو الأساس الذي بنيت عليه حياة الانسان برأي (بنجامين) بحيث اعتبره مادة صنعت منها الحياة وهذا يؤكد على مدى الأهمية التي يعطيها للوقت، فالوقت هو الفترة الفاصلة بين لحظة الولادة ولحظة الموت.

ونرى أن مفهوم الوقت وفكرته كانت الشغل الشاغل لكثير من الفلاسفة والمفكرين عبر التاريخ الإنساني، ومنهم (أرسطو Aristo) الذي وصفه بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى عرّف (نيوتن Newton) الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية، وفي العصور الحديثة رأى (كانت Kant) أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل، جاء بعد ذلك (إبنشتاين Einstein) الذي قدم مفهوماً للوقت؛ حيث قال: لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المنطقي ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه، ومن هنا جاء الارتباط بين الإنسان والآلة والزمن (الخضري، ٢٠٠٠، ١٥ - ١٦).

في الوقت المعاصر تعددت وجهات النظر حول مفهوم الوقت، فقد عرفه (السواط) أنه وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم (السواط، ٢٠٠٠، ٢٧٥).

أما (برعي وعابدين) فقد حددا مفهوم الوقت أنه مجرد شيء ثمين يتحكم في جميع أعمالنا ويقسمها بين الراحة والعمل (برعي، عابدين، ١٩٨٧، ٢٧).

في حين عرفه (أبو شيخة) أنه المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٦).

الملاحظ بتباين وجهات النظر حول مفهوم الوقت، وفي ذلك تأكيد على عمق الدلالات.

رابعاً- أهمية الوقت:

للوّقت أهمية كبيرة في حياة أي شخص من الأشخاص، على اعتبار أن كل عمل يحتاج إلى وقت لإنجازه وتحقيق الأهداف المنشودة منه، فهو وسيلة يمكننا من خلالها التّعرف على مقدار تقدم المجتمعات من خلال معرفة مدى استغلالها لوقتها واستفادتها منه.

وقد عني الإسلام بالوقت عناية تامة وبين أهميته في شتى النواحي ويبين القرآن الكريم في معرض الامتتان وبيان عظيم فضل الله تعالى على الإنسان بقوله: "وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار. وآتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها" (سورة إبراهيم آية ٣٣ - ٣٤).

ونظراً لأهمية الوقت، أقسم الله سبحانه وتعالى في مطلع العديد من سور القرآن الكريم بذلك فقال تعالى: "والليل إذا يغشى .والنهار إذا تجلى (سورة الليل آية ١ - ٢). وقال تعالى: " والفجر . وليالٍ عشر . والشفع والوتر " (سورة الفجر آية ١-٣).

وغيرها من الآيات التي تبين أهمية الوقت وضرورة اغتنامه في طاعة الله، ومن المعروف لدى المفسرين بأن الله إذا أقسم بشيء من مخلوقاته فهذا يعني توجيه أنظار عباده ولفت انتباههم إلى مدى نفعه لهم وآثاره. كما أكد الرسول الكريم على أهمية الوقت وضرورة الاستفادة منه واستغلاله حتى لا يضيع، ونجد هذا في كثير من الأحاديث التي رويت عن الرسول الكريم.

" فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه: اغتتم خمساً قبل خمس شبائك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، حياتك قبل موتك. رواه الحاكم " (المنذري، ١٩٩٠، ٨٩-٩٠).

كما أن مديري المدارس يرون أن كمية الوقت المحدد واحدة، وهي من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقابلة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المجال الإداري (Bennett, 1992, 269).

وهكذا نرى أن الوقت منذ القديم كان له أهمية كبيرة، دعت العلماء والفلاسفة على مر العصور إلى الاهتمام به وتناوله بدراساتهم وأبحاثهم، وقد كانت له المكانة الأولى والأساسية في أعمالهم، فقد أجمع بعضهم على أنه الحياة، وبعضهم اعتبره مفهوم قريب من مفهوم الأجل، وآخرون قاموا بعده مادة الحياة وغيره كثير. وقد قام (صالح) من تصويب عبارة الوقت هو الحياة بأن الحياة هي الوقت، ولعل في ذلك التصويب نظرة واقعية؛ حيث إن حركة الكائن الحي تنتهي بانتهاء أجله الذي يعيش، فانقضاء حياته نتيجة مباشرة لانتهاء المدة الزمنية المتاحة له في هذه الدنيا (صالح، ١٩٩٩، ٣٦).

في السياق ذاته نذكر أن أهمية الوقت تختلف من فرد لآخر وفقاً للنظرة الخاصة تجاهه وفهم طبيعته وتأثيره وإدراكه لأهميته، وكما تختلف النظرة لأهمية الوقت بين الأفراد تختلف بين المجتمعات الإنسانية تبعاً للخلفيات الدينية والفكرية لتلك المجتمعات، كما أن نظرة تلك المجتمعات لأهمية الوقت ليست دليلاً قطعياً على سلامة الفكر والمعتقد أو العكس، لكنها نتيجة لمتغيرات ورؤى طرأت على نظرة تلك المجتمعات للوقت وأهميته؛ حيث أشار إلى ذلك عليان بقوله: لقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لأهمية الوقت بين المجتمعات، ففي المجتمعات المتقدمة نجد اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت، وحرصاً أفضل على كيفية توزيعه واستغلاله، وبقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في المجتمعات النامية بشكل عام (عليان، ٢٠٠٥، ١٨).

مما سبق يمكن القول: إن الوقت يعد معياراً لتقدم وتطور المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما كان المجتمع حريصاً على استثمار الوقت استثماراً جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدمه ورفقيه، والعكس صحيح، والشواهد على ذلك واضحة وماثلة للعيان، ونلاحظها في المجتمعات المعاصرة فضلاً عن المجتمعات السابقة.

خامساً- أنواع الوقت:

لقد قيل الكثير في الوقت وتناولته دراسات عدة، وكان الموضوع الذي شغل الكثير من العلماء والباحثين، فمنهم من تحدث عن أهميته، ومنهم من تحدث عن خصائصه، وآخرون وجدوا من خلال دراستهم أن هناك أنواع للوقت، أمثال سلامة؛ حيث وجد أن الوقت يمكن أن يكون على أربعة أنواع هي:

١ -الوقت الإبداعي Creation time:

وهو المخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز.

٢ -الوقت التحضيري Preparation Time :

يكون في الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق في جمع المعلومات أو الحقائق أو تجهيز المعدات أو القاعات وغيرها قبل البدء في التنفيذ.

٣ -الوقت الإنتاجي Productive Time:

وهو الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل. أي أنه نتيجة للفترتين السابقتين وثمرتهما، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى قسمين؛ هما وقت الإنتاج العادي أو المبرمج أو غير الطارئ ووقت الإنتاج غير العادي أو غير المبرمج أو الطارئ.

٤ -الوقت غير المباشر أو العام Overhead Time :

هو الوقت المخصص للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها في مستقبل المنظمة وعلاقاتها بالغير؛ كالمسؤولية الاجتماعية، وحضور الندوات، وتلبية الدعوات، وافتتاح المؤسسات (سلامة، ١٩٨٨، ٣١).

في حين يرى القرني أن الوقت ينقسم في حياة الإنسان عموماً إلى قسمين:

١- الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته ، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو

الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة ، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

٢- الوقت غير القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يصعب تنظيم إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له ،

ومن ذلك الأوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية P مثل النوم و الأكل والراحة والعلاقات الأسرية و

الاجتماعية المهمة ، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً في غير ما خصص له ، لحفظ توازن الإنسان في حياته ،

و بالرغم من ذلك فمن الضروري أن يكون هذا الوقت في حدود المعقول (القرني، ١٩٩٧، ١٥).

وبوض (القعيد) أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما:

النوع الأول : وقت يكون الإنسان فيه بكامل نشاطه وحضوره الذهني (وقت الذروة).

والنوع الثاني : وقت يكون فيه الإنسان بأقل حالات تركيزه وحضوره الذهني (وقت الخمول).

بالتالي يمكن القول: إنه إذا ما أراد الفرد أن ينظم وقته؛ فإنه يجب عليه أن يبحث عن الوقت الذي يمكنه تنظيمه ثم يتعرف على الجزء الذي يكون فيه في كامل نشاطه (وقت الذروة)، ويستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة له (القعيد، ٢٠٠٠، ٣٠١).

من جانب آخر، هناك من قسم الوقت على النحو الآتي:

١- الوقت المادي الميكانيكي: هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر؛ كالفترة التي تستغرق الأرض في الدوران حول الشمس، أو كالتي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، ووحدات هذا الوقت متعددة؛ كالثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، والعقد، والقرن (الهور، ٢٠٠٦، ٤٣).

٢- الوقت البيولوجي: وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها وساعاتها، وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى التضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون العمر الزمني نفسه، ولكنهما يكونان مختلفين من حيث العمر البيولوجي، فيصل أحدهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر تطوراً من الآخر، لأن معدل نموه البيولوجي أسرع (البخاري، ١٩٨٧، ١٤).

ونجد أن الأمثال على هذا النوع كثيرة ومتعددة، ونجدها بشكل كبير وواسع في حياتنا اليومية، كاستيقاظ الفرد في الوقت المحدد لأداء صلاة الفجر مثلاً دون استخدام ساعة منبه، وذلك لأن ساعة الجسم البيولوجي هي التي تنبه للاستيقاظ في الوقت نفسه يومياً.

٣- الوقت النفسي: وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، ويعتمد بشكل رئيس على طبيعة الحدث، أو الظروف التي يكون فيها الفرد، وكذلك حالته النفسية، فإذا كان الظرف سيئاً أو خطراً، والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد، وقد تبدو الدقائق في مثل هذا الظرف وكأنها ساعات، وعلى عكس ذلك، إذا كان المرء سعيداً والحدث مفرحاً فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو وكأنها دقيقة، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، ويمثل مدى وعيه وإدراك تغيير الأشياء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي (البخاري، ١٩٨٧، ١٦).

٤- الوقت الاقتصادي: من المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص، فالمشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل، ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة (طه، ١٩٩٦، ٢٧).

٥- الوقت الاجتماعي: الوقت أو الزمن الاجتماعي في قاموس علم الاجتماع هو: وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، وتعدّ الظواهر الاجتماعية إطاراً مرجعياً تتحدد من خلاله وحدات الزمن عن طريق وقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت الاجتماعي اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة (غيث ، ١٩٩٩ ، ٤٨٧). يترتب على ما سبق القول: إنّ الوقت بكل من أنواعه وأشكاله ضرورة لكل مدير حتى يستطيع إدارة مؤسسته بالشكل الجيد والفعال، كون المدير هو مركز اتخاذ القرار في المنظمة والموجه الأساسي لمواردها، وبالتالي نجاحها يتوقف أساساً على مدى قدرته على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، من هنا نجد أن المدير مطالب بالنعرف على الوقت وأنواعه وكيفية إدارته واستخدامه بالشكل الأمثل، ليحقق ما هو مطلوب منه ليصبح مدير ناجح وفعال.

سادساً- خصائص الوقت:

الوقت مهم وأهميته تنبع من ما يتصف به وما يتمتع به من خصائص يمكن بلورتها على النحو الآتي:

- ١- أن الوقت مقياس الخلود حيث لا شيء أطول منه، ولا شيء كذلك أقصر منه فهو ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء.
- ٢- أن الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه . إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.
- ٣- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرياح، واستعادته محض تمن (ألا ليت الشباب يعود يوماً، فأخبره بما فعل المشيب).
- ٤- الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفس ما يملك الإنسان. وهذا ما عبر عنه " الحسن البصري " بقوله: " ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم، أنا خلق جديد ، وعلى عملك شهيد ، فتزود بي فأني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة، وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً . إنه ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس.
- ٥- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:

٥-١- لا يمكن تخزينه

٥-٢- لا يمكن إحلاله

٥-٣- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية

٥-٤ - لا يكمن شراؤه، أو بيعه، أو تأجيله، أو سرقة، أو استعارته أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يستطيع المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم، و(١٦٨) ساعة في الأسبوع، و(٨٧٦٦) ساعة في السنة (أبو شيخة، ١٩٩١، ٢٢-٢٣).
وغيرها كثير؛ حيث اهتم العديد من العلماء والباحثين بالوقت وخصائصه ووضحوها في كتاباتهم أمثال حسن الذي تحدث عن خصائص الوقت وصفاته الأساسية التي جعلته محط اهتمام الجميع؛ حيث قال: " قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه. فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محدودة وثابتة، فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه، ويصدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم، مبتدئ من ماض بعيد إلى مستقبل غير معلوم (إلى ما شاء الله)، ويقاس الوقت بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة، والوقت مورد وعنصر ثمين و نادر في الحياة، فهو لا يمكن شراء المزيد منه، أو استئجاره، أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد" (حسن، ١٩٩٤، ٤٨٧).

سابعا- مفهوم إدارة الوقت:

بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الوقت منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وخاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة كالفاكس والهاتف وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) التي أتاحت الفرصة لتوفير الوقت وجعلت التركيز ينصب على كيفية إدارة الوقت. فقد ظهرت أول محاولة علمية لدراسة موضوع إدارة الوقت من خلال كتاب إدارة الوقت (The Management of Time) للكاتب (جيمس مكاي James Mckoy) عام ١٩٥٨م، وبعد هذا التاريخ بدأت المؤسسات العلمية والأكاديميون في مجال الإدارة بإظهار الاهتمام البالغ بهذا الموضوع، إذ يواجه الكثير من المديرين صعوبات كبرى وعديدة في إنجاز أعمالهم خلال الدوام الرسمي المحدد مما يضطرهم إلى استخدام أوقاتهم الخاصة ويترتب على ذلك سلبيات ومشكلات على المستوى الشخصي والجماعي، ومرد ذلك إلى أن الوقت المستخدم في العمل لا يستثمر الاستثمار الأمثل في صالح المؤسسة بقدر ما هو مستثمر في جوانب أخرى عديدة بحيث يمكن عدّه وقتاً ضائعاً، لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على استثمار وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه، ومع من، وفي أي موضوع (العضايلة، ٢٠٠٤، ١٨٠).

فإدارة الوقت عملية تنبع من الذات، فالمدير يكون قادراً على إدارة وقته عندما يكون قادراً على إدارة ذاته، وبالتالي يكون قادراً على مواجهة الكثير من المشكلات التي يمكن أن تواجهه سواء أكان في حياته الخاصة أو في عمله.
هذا يمكن أن يفسر زيادة الاهتمام بإدارة الوقت ومحاولة تجسيدها لدى مديري المدارس.

حيث إنَّه وبالرغم من أنَّ إدارة الوقت سلوك إداري لكنها لا تخرج عن نطاق الشخص ذاته، لذلك تم تصنيفها في إدارة الذات، فإذا كانت الإدارة بشكلها العام عمليةً لتوظيف الموارد المتاحة على أمثل وجه لتحقيق الأهداف، فإن إدارة الوقت هي عملية إدارية تتعلّق بتوظيف مادة حياة الإنسان لبلوغ مراده، وهذه المادة هي فسحة العمر، وقته منذ الولادة إلى الوفاة (شحادة، ٢٠٠٥، ١٣٢).

ويعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الواسعة والشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهي لا تقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاصّ زيادة على وقت العمل، إذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين ونظر الإنسان للوقت من خلال مفاهيم مختلفة اعتمدت على تصنيف الظواهر الكونية، فمنها الوقت الميكانيكي وهو الوقت الذي يتعلق بحركة الأجسام المادية والسرعة، ومنها الوقت البيولوجي وهو الذي يقيس تطور الظواهر الطبيعية كالنمو، ومنها الوقت النفسي والاجتماعي والميتافيزيقي، ويعد مفهوم الوقت في الإدارة مزيجًا من هذه المفاهيم، إذ أن الإدارة مزيج من هذه الأمور (الطراونة، ٢٠٠٢، ٦٤). ويقول (فرانسيس بيكون Peekon): الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع (Alexander, 1992, 37).

حيث شبه بيكون الوقت بالنسبة للإدارة بالنقود بالنسبة للبضاعة، وكلنا نعرف أهميّة النقود بالنسبة للبضاعة؛ حيث إنَّها الأساس في التّعامل، وهي الشيء الملموس الذي يمكننا من خلاله معرفة القيمة الحقيقية للسلع أو البضاعة كذلك الوقت ومدى استغلاله واستثماره يعد الشيء الملموس والذي يمكننا من خلاله التّعرف على مدى فاعلية ونجاح الإدارة. وبالتالي نجد أن مفهوم إدارة الوقت مفهوم واسع وشامل؛ حيث يشير إلى الطريقة التي يجب على كل إنسان من خلالها أن يستفيد من وقته، ويستغله أحسن استغلال حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها. وفي هذا السياق أضاف (تيمب Temp) أن إدارة الوقت مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية منظمة (تيمب، ت: هوانة، ١٩٩١، ١١).

وهو هنا يشير إلى أن السمة الأساسية التي تضيف على إدارة الوقت هي التّرتيب والتنظيم بشكل عام. وهو مفهوم يهم طائفة من الناس، وهم الذين يشعرون أن الوقت متاح لا يكفي لقضاء كل الأعمال والطموحات التي يريدونها، وبالتالي فهم بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت، فهو موضوع يهم أصحاب الطموحات والمشاريع والهمم العالية، وأصحاب الإبداع والابتكار.

وقد عرفت بأنَّها عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر فيه " كما عرفت بأنَّها فن ترشيد واستعمال الوقت من خلال وضع الأهداف، وتحديد نفعيات الوقت ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعاليّة (العبدالله، كحيل، ٢٠١٢، ٢٠٧).

كما أن إدارة الوقت يمكن أن تكون مقياساً لتحديد مدى النجاح في الحياة وهذا ما أشار إليه (Griessman) بقوله: إن الفرق بين أن تكون ناجحاً أو لا تكون يعتمد على كيفية استعمالك لحصتك اليومية من الساعات الأربع والعشرين (Griessman, 1998, 5).

وهنا يتضح لنا مفهوم إدارة الوقت بأنه يعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط والتنظيم ووضع أهداف واستعمال أساليب معينة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد تم التأكيد على ذلك من قبل العديد من الباحثين والعلماء؛ حيث وصف (سلامة) إدارة الوقت أنها من المفاهيم الشاملة والمتكاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان، وكونها لا تقتصر على إداري دون غيره كما بين أن مفهوم إدارة الوقت ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري ووصف هذه النظرة بأنها ضيقة فإدارة الوقت لديه تشمل وقت العمل والوقت الخاص (سلامة، ١٩٨٨، ١٧).

مما سبق يمكن القول: إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته الخاص لا يستطيع إدارة وقت العمل بشكل جيد وفعال.

كما أكد (كينت Kinght) على أن الاستعمال الأمثل للوقت داخل المدارس يحقق قيمة أفضل للأموال التي تنفق عليها (Kinght, 1993, 181).

فعندما يقوم مدير المدرسة بإدارة الوقت بشكل فعال يكون بذلك قد حقق فائدة اقتصادية وبالتالي يساعد على استثمار الأموال التي تم انفاقها على مدرسته وعدم إهدارها.

كذلك إن إدارة الوقت تمثل إدارة للأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت متاح، يومياً ٢٤ ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللراحة والاستجمام (الفقي، ٢٠٠٩، ٣٣).

وهناك بعض من الباحثين رأوا أن إدارة الوقت ترتبط بإدارة الذات وبذلك أكدوا على ضرورة الانطلاق من الذات للتمكن من إدارة الوقت بفعالية، أمثال (دروكر Drucker) بقوله: إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإدارة الذات تشبه أي شيء آخر، فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة (Drucker, 1991, 12).

وكذلك (أبو شيخة)؛ حيث قال: إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت متاح، ويقول آخر إنها إحدى العمليات التي تمكن من انجاز المهام والأهداف. ويعرفها أيضاً بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها الوقت (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٤).

الملاحظ أن كلاً من (دراكر Drucker) و أبو شيخة اتفقا على أن إدارة الوقت تنطلق من إدارة الذات، فمن يمتلك القدرة على إدارة ذاته يمكنه عندها إدارة وقته ووقت الآخرين بكفاءة وفعالية.

كما تم تعريف إدارة الوقت على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال (العجمي، ٢٠٠٠، ١٧١).

وعرفها (اللوذي) على أنها فن ترشيد واستعمال وقت المدير من خلال وضع الأهداف، وتحديد نفعيات الوقت ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية (اللوذي، ٢٠٠٣، ٢٨).

كما تطرق لهذا المفهوم العديد من الباحثين الغربيين وقدموا تعريفات متنوعة لها أمثال (رينو)؛ حيث يرى أنها عملية إدارة المرء لنفسه كي يفي بالمواعيد النهائية ويجعل من العمل والوقت الشخصي حياة مملوكة للشخص نفسه (رينو، ٢٠٠٠، ٤٤٤).

وهي عند (هيلمر Helmer) تحديد ووضع أولويات لأهدافنا بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة ووقت أقل للمهام التافهة (Helmer, 1998, 2).

أما (ديماس) فقد رأى أنها إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقه (ديماس، ٢٠٠٠، ١٦).

كما رأى (بيتر دروكر) أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة الآخرين (حسين، السعيد، ٢٠١٠، ٢).

وهي عند (كلارينسس Clarenses) عبارة عن سلوك يستهدف استعمال الوقت بشكل فعال وموجه ومحدد بنشاطات معينة ولتحقيق أهداف معينة، متضمناً وعي الوقت الحاضر والاهتمام بالتخطيط للوقت المستقبلي (Clarenses, 2005, 262).

يترتب على ما سبق القول: إن أغلب التعاريف السابقة لإدارة الوقت تظهر أهمية الوقت وضرورة العناية به وإدارته واستغلال كل الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن.

ومن أجل إدارة الوقت بشكل فعال، فإنه يفضل تجديد إجراءات العمل المتبعة وتبسيطها من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظمة على توفير وقت كبير (Louis, 1992, 19).

ونستنتج مما سبق أن إدارة الوقت عملية هامة؛ حيث تناولها العديد من الباحثين بالتعريف وهي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرين، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل فهي عملية مستمرة متصلة، وترى الباحثة أنه كلما قام المدير بإدارة الوقت بفعالية أدى ذلك إلى سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة صحيحة، وإن إدارة الوقت ما هي إلا تخطيط لاستخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة لنا من حولنا وخاصة من هم تحت رعايتنا ونحن مسؤولون عنه

ثامناً- أهميّة إدارة الوقت:

تتطلب أهميّة إدارة الوقت من طبيعة الوقت وأهميته ومن كونه كما ذكر (عليان) أنه أحد الموارد المهمة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم، لذلك فإن الناس جميعاً يشتركون فيه، وإن لم تتساوى حصصهم (عليان، ٢٠٠٥، ١٨).

وعندما يقوم مدير المدرسة بإدارة الوقت بشكل جيد، قد يتمكن من النجاح في تحقيق الأهداف التربويّة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام كون الميدان التربوي يشكل جزءاً هاماً من المجتمع؛ حيث أشار إلى ذلك منصور بقوله: وأصبح تنظيم وإدارة وقت العمل الرسمي يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعاليّة (منصور، ١٩٩٣، ٩٠).

فالتطوير وتحقيق الأهداف يمكن أن يبدأ بخطوة واحدة وهي تنظيم الوقت وحسن إدارته.

كما أن إدارة الوقت تمكن مدير المدرسة من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت، أي أنها تحقق الاستفادة المثلى من الوقت، وبذلك فإن إدارة الوقت لها أهميّة قصوى متنامية تمكن المدير من القيام بأنشطة أخرى تعود بالفائدة على المدرسة من إدارة وعاملين وطلاب (عباس، ٢٠٠٧، ١٠٥).

إضافة إلى أنها تتيح الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ولاسيما الموارد الحديثة المتوفرة في المدرسة الحديثة بما يعود بالنفع على الطلاب بالدرجة الأولى وبالتالي على المجتمع.

كما يمكن أن تحقق الإدارة الناجحة للوقت في المؤسسات التربويّة التوازن بين متطلبات الحياة، وعدم تشتت الجهد، وتزيد الثقة في النفس وبالتالي العمل بجد واجتهاد في المؤسسة التربويّة بشكل عام، وأداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية، والقدرة على التفويض الفعال، والتمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت، وهذا يؤدي بدوره إلى سريان مفهوم روح الفريق، واستفادة الآخرين المتواجدين في المؤسسة التربويّة من طلاب وعاملين، وتزايد اهتمامهم بأوقاتهم، وذلك تحقيقاً لحكمة (كونفوشيوس): إن المتميز لا يبقى وحيداً بمفرده، فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً، وارتفاع روح المسؤولية، وزيادة المهارات الإدارية (قلش، ٢٠٠٧، ٣).

إضافة إلى أنها عمليّة متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود بمقارنتها مع الخطة الموضوعية والمحدّد إنجازها زمنياً، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة والتي تستنزف الكثير من الوقت (ذياب، ١٩٩٩، ٤٠).

كما تساعد إدارة الوقت على (الصرن، ٢٠٠٢، ٢١٤):

- ١- التحديد الجيد والواضح للاختصاصات الذي يساعد على منع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، والظلم الأعمى في توزيع المهام والأعمال بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع، كما أنه يعيق الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت غير المناسب، وتنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يساعد المشروع على:

١-١- تعظيم الاستفادة من كامل موارده .

١-٢- معالجة أي معطل أو مهدد أو غير مستغل.

١-٣- رفع معدلات الانجاز إلى أعلى درجاتها .

١-٤- اكتساب مزايا تنافسية فائقة وفارقة عن المنافسين الآخرين.

١-٥- قدرة أكبر على التواصل والاستمرار والديمومة .

٢- تعميق الشعور بالمسؤولية تجاه النجاح العام للمشروع.

وكذلك نرى أن من عوامل أهميّة إدارة الوقت الخصوصية التي تتمتع بها المؤسسات التربويّة، ذلك لأن عمليّة التربية والتّعليم تعد من أهم عمليات الإنتاج البشري وأكبرها، وكون العمليّة التّعليمية التعليمية تتضمن عدداً من العناصر التي تتفاعل جميعها لتصب في هدف واحد، وهو نجاح تلك العمليّة، كان من المهم العمل على تنسيق كافة الجهود المختلفة تحت إدارة تعمل وفقاً لبرنامج زمني محدد، ومنظم، ومخطط له؛ ومن هنا يتضح لنا أسباب الاهتمام بإدارة الوقت بالنسبة لمدير المدرسة.

وقد أكد (أتكنس Atkins) أن المديرين الذين لا يستخدمون إدارة الوقت يعانون من ضغط وظيفي يتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل (Atkins, 1990, 137).

لأن عدم اتباع المدير لنظام معين ومحدد في إدارة وقته يجعله عرضة لمواجهة مشكلات تؤدي إلى ارتباك المدير وتعرضه لصعوبة كبيرة لإيجاد الحل المناسب لها وبالتالي ضياع الكثير من الوقت الذي كان من الممكن فيه أن يستغله ليحقق أهداف مرجوة.

وهكذا تكمن أهميّة إدارة الوقت في أن بعض المديرين يعملون في ظل اعتقاد مفاده: أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فعاليّة لجأوا إلى العمل بشكل أسرع، وقد يكون في ذلك فائدة، ولاسيما عند الذين يقضون وقتاً طويلاً في القيام بشؤون إدارتهم ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع المشكلات، فيقع المدير في الخطأ لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً، وقد يتبنى المدراء استراتيجية أخرى، وهي العمل لساعات أطول، ربما تصل ضعف ساعات العمل الرسمي، وعندئذٍ يختفي الوقت الذي يحتفظ به المدير لنفسه، وتظهر مشاكل في ذلك بصورة أمراض وإرهاقات جسدية وعقلية (أبوشیخة، القريوتي، ١٩٩٣، ٩٩).

ولا يمكن أن نغفل أن إدارة الوقت الجيدة صفة من صفات الإشراف أو الإدارة الجيدة، فالمشرف أو المدير الناجح هو الذي يستطيع استثمار وقته بشكل يمكنه من بلوغ غاياته وأهدافه بأقل تكلفة وجهد.

وقد ذكر أبو شيخة في هذا المجال عدة أمور تظهر من خلالها أهميّة إدارة الوقت وهي:

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

- تعدد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

- ارتفاع معدلات التغير السنوية.

- النزعة إلى الإستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها في الأفراد، مما أذكى الرغبة فيهم (أي في الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم، وبمعنى آخر على أوقاتهم" (أبو شيخة، ١٩٩١، ٤٧).

من هنا نجد أن إدارة الوقت هامة جداً، وذلك لما لها من فوائد تعود على المؤسسة بشكل عام ورئيسي، وعلى المدير والأفراد الذين ينضوون تحت لواء المؤسسة، كذلك أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل؛ حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات.

تاسعاً- أهداف إدارة الوقت:

تسعى إدارة الوقت إلى تحقيق العديد من الأهداف لعل أبرزها فيما يلي:

- ١- تنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
 - ٢- إتاحة الوقت الكافي للتفكير والإبداع والابتكار في مجال العمل.
 - ٣- الإفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
 - ٤- حماية النفس من الفراغ والوقوع في الملل.
 - ٥- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة (الديب، ٢٠٠٦، ٣٢).
- وذكر آخرون أهداف أخرى لإدارة الوقت أمثال (ماكينزي Mackenzie)؛ حيث حدّدها في المجالات الآتية، وهي:
- ٦- منع الكثير من الإجهاد.
 - ٧- التوازن وتوفر الوقت المناسب للعمل وباقي الممارسات.
 - ٨- زيادة الإنتاجية في العمل.
 - ٩- تطوير الذات .
 - ١٠- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
 - ١١- تحسين نوعية العمل.
 - ١٢- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
 - ١٣- إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية (الفاقي، ٢٠٠٩، ٥٢).

وبالتالي نلاحظ أن أهداف إدارة الوقت يمكن أن تكون على المستوى الشخصي، وهي تلك التي تكون خاصة بالفرد وحياته الشخصية، وبعضها خاص بمخرجات المنظمة التي ينتمي إليها أكثر من فرد ويسعى كل فرد منهم إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

عاشراً- خطوات إدارة الوقت:

تتحدد خطوات إدارة الوقت وفق الآتي :

١- تحليل الوقت:

تتم عملية تحليل الوقت من خلال معرفة المهام المراد إنجازها، وعمل جدولة زمنية لها، وتحديد ماهي الأعمال الضرورية وتصنيفها، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها، وتعرف الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الكثير من الوقت، كما أن تحليل الوقت يساعد في التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت، وحساب التكلفة النقدية للوقت المضاع (محمود، ١٩٩٦، ١٨).

فالتحليل عملية هامة وهي الخطوة الأولى والأساسية التي تقوم عليها عملية إدارة الوقت برمتها، فالمدير الذي يعمل على تحقيق الإدارة الجيدة لوقته ووقت مؤسسته مطالب بهذه العملية حتى يستطيع الوصول إلى هدفه. وأضاف (السفياني) أن على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به، ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته استخداماً أمثل (السفياني، ٢٠٠١، ٢٧). يتضح مما سبق أن عملية التحليل تساعد على ترتيب الأنشطة التي يقوم بها المدير واستبعاد النشاط غير الضروري الذي يسبب هدر الوقت.

- تخطيط الوقت:

يتطلب تخطيط الوقت أن يعرف المدير ماذا يريد ولماذا وكيف يحقق ذلك، وكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما زادت فرص تحقيقها، كما أن الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت. وتشير عملية تخطيط الوقت إلى محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة (محمود، ١٩٩٦، ١٨). كما أن التخطيط الفعال له أهمية كبيرة من حيث إنه يجنب الوقوع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة وإنما بالتخطيط السليم للوقت، إضافة إلى أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له (وتر، ١٩٨٥، ٣).

إلى جانب ذلك يمكن أن يفيد التخطيط في توفير الوقت وحسن استغلاله من خلال تقسيم المهمات الكبيرة إلى خطوات صغيرة، والابتداء بالمهام الصعبة، وتحديد أوقات للراحة.

وقد عرفه حريم بأنه ذلك الجزء / الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة (حريم، ٢٠٠٦، ١١٢).

فالمدير في المدرسة عندما يقوم بعملية التخطيط يكون بذلك قد بدأ بالتفكير بكيفية استغلال الوقت وكيفية الحفاظ عليه، حتى ولو احتاج التخطيط وقتاً كبيراً إلا أنه يمكن تعويضه من خلال التخطيط الناجح وهذا ما أشار إليه (تيمب Temp)؛ حيث قال: وبالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر، فإنه يعوض ذلك الوقت لأنه يثمر نتائج أفضل ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للنشاطات، ولكي يخطط المدير جيداً ويحدد الأولويات يجب عليه توضيح الأهداف جيداً وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة (تيمب، ت: هوانة، ١٩٩١، ٥٠٠). ولذا يصعب القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق له، كذلك لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها، وقد أكد على ارتباط التخطيط بالوقت سلامة بقوله: فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة (سلامة، ١٩٨٨، ٧٩).

أي أن عنصر الوقت عندما يتلازم مع الخطط التي يضعها المدير لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن يعطي نتائج إيجابية وفعالة في تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

٣- التنظيم:

عملية التنظيم هامة وضرورية، فالمدير الذي يقوم بالتنظيم يكون أكثر فعالية في استخدام الوقت من المدير الذي لا يعتمد عليه في أداء أعماله، وذلك لما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية وبالتالي نجاح العمل وتحقيق الأهداف. وقد عرف (العبودي) عملية التنظيم بأنها: توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة (العبودي، ٢٠٠٢، ٩٠).

ويقول (الديب): إن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بدل أن تسيطر علينا (الديب، ٢٠٠٦، ٢٥).

وهذا القول عام في مدلوله ليشمل الوقت الخاص والعام، ولكن بالنسبة للمدير وللعمل الإداري فإن تنظيم الوقت يجعل استخدام الوقت أكثر فعالية؛ حيث يسهم التنظيم في نجاح الخطة المحددة مسبقاً ونجاح المدير والعاملين تبعاً لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكل كفاءة وفاعلية؛ حيث يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتتحقق بذلك الانسيابية والمرونة التي لا تخل بالعمل ومكوناته وأهدافه.

وقد بين (ديوسيرز Deoisers) أن هناك علاقة واضحة بين نجاح المدير في عمله وبين عناصر عدة من بينها الجو التنظيمي في المدرسة (Deoisers, 1980, 40).

فمدير المدرسة الذي يهتم بالتنظيم ويعتمد عليه في عمله يتسم بالنجاح والقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بسهولة وبسر وسرعة أكبر من ذاك الذي يعتمد على العشوائية وعدم التنظيم في العمل.

٤ - التنفيذ:

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

وليتمكن المدير من التنفيذ الجيد عليه إلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى قائمته اليومية وأن يقوم بإلغاء كل نشاط غير ضروري وتفويض كل ما يحتاج إلى تفويض ، وكذلك تحديد الأولويات التي يجب عليه إنجازها، مع ترك وقت للطوارئ، ثم يبدأ بعد ذلك بإنجاز المهام مبتدئاً بالأصعب فيها ، ويجب عليه أن يلتزم بمواعيده، وأن يثابر على تنظيم وقته، والحذر من التسويف، وأن يتعامل بشكل جيد مع مضيعات الوقت (السفياني، ٢٠٠٠، ١١-١٢).

ولذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم إنجازه ليساعد ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تجنب الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان ، لضمان أكبر قدر من النجاح ، كما تتضمن هذه المرحلة مهارات إدارية مهمة تتعلق بالتوجيه والرقابة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

٥ - الرقابة:

تلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، وتتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى لهم القيام بمهامه الرقابية وفقاً لما هو مخطط، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير المخطط لها، ومتى يحصل ذلك.

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ، وبطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على المحبة و الحرص على تحقيق الأهداف (أبو شيخة، ١٩٩١، ٣٨).

وتتم عملية الرقابة في إدارة الوقت من خلال :

أ - إعادة تحليل الوقت:

يعتبر إعادة تحليل الوقت من الأنشطة الأساسية لتخطيط الوقت ،وهو الأساس الذي تبنى عليه الأنشطة الأخرى ، لذلك من المفيد إعادة عملية التحليل بشكل دوري ، لكي يتم تصحيح عادات العمل غير الصحيحة ، ويقع ذلك ضمن إطار عملية الرقابة؛ حيث يتم من خلالها اكتشاف العادة غير صحيحة في العمل (القريوتي، ١٩٨٥، ١٤).

إن هذه العمليات و الأنشطة المتعلقة بإعادة تحليل الوقت تؤكد على أن عملية إدارة الوقت ينبغي أن تدار وفق منظور متكامل يشمل مختلف التأثيرات البيئية ، وصولاً إلى زيادة كم الجهد الذي يملأ به وحدة الزمن، ونوعه بأعلى مستوى ممكن وتوزيع الوقت على الأهداف المطلوبة بما يؤمن تحقيقها ضمن أبعادها الكمية والنوعية والزمنية (عبيدات، ٢٠٠٤، ٥٠).

ب- المتابعة:

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا وضعنا خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة و الجدول و الأداء بما يتلاءم مع الأهداف و الظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها (الأسطل، ٢٠٠٩، ١٤٩).

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام للتَّحَقُّق من تفعيل الوقت؛ حيث إنّ عملية الرّقابة على الوقت تظهر أهميتها عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة معتمدة على الثقة والمحبة أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتقوم على الوعيد والتهديد أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والعمال وضعف الرضا الوظيفي للعاملين فيها" (علوان، احميد، ٢٠٠٩، ٨٠).

بالنّالي يمكن القول: إنّ إدارة الوقت لا تتم بصورة عفوية إنما تتطلب مراعاة مراحل معيّنة من أجل الإفادة القصوى من الوقت المتاح ضمن الإمكانيات المتوفرة، وتقليل الفاقد منه إلى أقصى حد ممكن، فهي عبارة عن خطوات أساسية يمكن أن نعتبرها مهارات خاصة بمدراء المدارس تساعد على إدارة الوقت وضبطه والإفادة منه بشكل مناسب، وفي الجانب التطبيقي تمكن من التمييز بين مدير آخر.

حادي عشر- مشكلات إدارة الوقت لدى مديري المدارس :

تتحدد أنواع المشكلات التي يمكن أن يواجهها مدراء مدارس الحلقة الثانية من التّعليم الأساسي أثناء أدائهم عملهم بالآتي:

• مشكلات شخصية:

المشكلات الشّخصيّة هي المشكلات التي تتعلّق وترتبط بالمدير وتكون نابعة من شخصيته ومن أهم هذه المشكلات:

- تأخر مدير المدرسة عن العمل الرسمي في الصباح ومغادرته للمكتب قبل نهاية الدوام يمكن أن يؤثر سلباً على إدارة الوقت ويعد مشكلة تندرج تحت المشكلات الشّخصيّة كونه يؤدّي إلى إضاعة جزءاً من الوقت يمكن استغلاله في أداء الأعمال التي يجب عليه القيام بها.

- القصور في كفاءة التنظيم الشخصي ، فبالرغم من امتلاك معظم المديرين الذين يعانون من سلبيات هذه العادة قدراً عالياً من الذكاء هم يخطئون قارب النجاة، ويشعرون دوماً بالضَّغْط والتوتر؛ لأنَّ لديهم مهاماً كثيرة تنتظرهم، ولكنهم يجدون أنفسهم، وقد اضطروا إلى ترك هذه المهام بدون إتمام.
- كما أنَّ المقاطعات التلفونية وزيارات الزُّملاء المفاجئة، وقراءة الجرائد اليومية، والقيام بالأعمال الشَّخصيَّة، والخاصَّة خلال الدوام الرسمي عوامل تقلل من ساعات العمل المتاحة، إضافة إلى الشكوى التي يجد فيها البعض متعة حقيقية، فعندما يشاركونهم الزملاء والأصدقاء في الاستماع إلى شكواهم، بهدف التَّعاطف والإعجاب أو المساعدة أو كل ذلك، لكنَّهم لسوء الحظ لن يجدوا شيئاً من هذا سوى إضاعة أوقاتهم وأوقات الآخرين.
- إضافة إلى أن الاجتماعات (مجدولة / غير مجدولة) والمبالغة بعقدها، وإقامة الاحتفالات الطويلة التي توزع فيها الهدايا على المتميزين، ودعوة الكثير من الزوار للمشاركة فيها ليست إلَّا عوامل تودِّي إلى هدر الوقت وعدم الاستفادة منه كما يجب .
- كما أنَّ القصور في تحديد الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية، وعدم وضع أهداف محددة للأعمال لن يكون إلا من ضمن المشكلات الشَّخصيَّة التي تودِّي إلى إضاعة الوقت.
- إضافة إلى أن الفوضى في ترتيب المكتب والعمل الورقي، وترك الواجبات دون إنجاز من المشكلات الشَّخصيَّة لمشكلات إدارة الوقت.
- والتفويض غير الفعَّال؛ حيث إنَّ الشَّخص نفسه قد يسبب مشكلة أساسية من مشكلات إدارة الوقت، وذلك حين لا يلجأ إلى تفويض السُّلطة، وبالتالي تقع كامل الأعمال والمسؤوليَّات على عاتقه وحده، ممَّا يحول دون قيامه بجميع الأعمال التي يجب عليه القيام بها في الوقت المحدَّد.
- ويمكن أن نضيف أيضاً أن التقدير غير الواقعي للوقت، والنقص أو عدم وضوح الاتصالات والتَّعليمات والوقت الطويل الذي يستغرقه المدير في جمع المعلومات والتأكد منها، وعدم قدرة المدير على تحمل أعباء الإدارة وما يترتب عليها من ضغوط وهموم، والقلق و التوتر الناتج عن خوف المدير من اتخاذ قرارات غير صحيحة من المشكلات الشَّخصيَّة التي لا يمكن إغفالها (أبوشـيخ، ٢٠٠٩، ١٨٢-١٨٣)، (المـدهون، ٢٠٠٤، ١٣-١٤)، (www.qudwa.com).
- وغيرها كثير والمهم هنا أن نذكر أن المشكلات الشَّخصيَّة تعد من المشكلات الهامة التي تعيق إدارة الوقت، ولتحسين إدارة الوقت بشكل عام يجب على المدير أن يبدأ بنفسه وأن يتعرف على المشكلات التي تتبع من شخصيته ويعمل على معالجتها والتخلص منها حتى يصل إلى إدارة فعَّالة وجيدة لوقته ، وذلك لكونه محور عمليَّة الإدارة بشكل عام والأساس الذي تقوم عليه.

• مشكلات تنظيمية وفنية :

المشكلات التنظيمية والفنية هي المشكلات التي تتعلّق بأمور أساسية يعتمد عليها المدير في عملية الإدارة وتسيير أمورهما بشكل عام ، ومن هذه المشكلات نجد الكثير ضمن العملية الإدارية وتشكل عائقاً في وجه إدارة الوقت، وقد تناولها العديد من الباحثين بالذكر أمثال ماكينزي (Mackenzie)؛ حيث إنّه أجملها في (٣٥) مشكلة، تتخلل مختلف العمليات الإدارية، كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم (١)

- يبين المشكلات التنظيمية والفنية عند مديري المدارس -

المشكلات	المجال
- عدم وجود أهداف وأولويات. - تحويل في الأولويات. - ترك النشاط قبل الانتهاء منه. - مشكلات إدارية طارئة. - عدم وجود موعد نهائي للإنجاز. - محاولة إنجاز الكثير في وقت واحد.	• في التخطيط:
- انعدام التنظيم الشخصي. - القيام بالعمل أكثر من مرة. - جهود متكررة. - عدم وضوح السلطة والمسؤولية. - وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.	• في التنظيم:
- المشكلات الخاصة بالموظفين. - موظفون غير مدربين أو مناسبين. - تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب.	• في التوظيف:

- الرغبة في إنجاز العمل منفرداً. - الانخراط في الأعمال الروتينية - تفويض غير فعال. - تدني في مستوى التحفيز. - الافتقار إلى التنسيق. - عدم القدرة على إدارة النزاع. - عدم ملاحقة التغيرات.	• في التنفيذ:
- مقاطعات عديدة " زوار أو مكالمات " - عدم وجود معايير رقابية. - عدم توفر رقابة محكمة وجديدة. - عدم فعالية في الإدارة. - عدم قدرة الإداري على الإجابة بالنفي. - النقص في المعلومات.	• في الرقابة :
- كثرة الاجتماعات. - عدم وضوح الاتصالات الرأسية والأفقية. - سوء الفهم. - الرغبة في التسلية والسمر.	• في الاتصالات:
- التأجيل. - قرارات هزيلة. - الحاجة إلى حقائق. - قرارات بواسطة مجموعة.	• في اتخاذ القرارات:
- عدم الاعتماد على التقنيات الحديثة في أداء الأعمال. - عدم تأهيل مدير المدرسة لاستخدام التقنيات الحديثة. (الفقي، ٢٠٠٩، ٤٦)	• في استخدام التقنيات الحديثة:

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك عدة نواحي تنظيمية تتعلّق بعمل مدير المدرسة، يمكن أن تظهر فيها مشكلات أساسية من مشكلات إدارة الوقت، وهذه المشكلات إما أن تعود إلى المدير نفسه أو إلى ما يحيط به، أي أنها لا تتعلّق بجانب واحد فقط من الجوانب المحيطة بالمدير، وإنما هي شاملة لمختلف جوانب عمل المدير، ويمكن أن يكون هذا الجدول بمثابة مرجع لكل مدير مدرسة يسعى لإدارة وقته بكفاءة وفعاليّة، فهي أمور أساسيّة يجب على كل مدير حتى يكون ناجحاً وفعالاً في عمله أن يحاول اتخاذها بعين الاعتبار حتى يقضي على المشكلات التي تؤدّي إلى ضياع وهدر الوقت بدون فائدة تذكر في حين أن المدير يكون في أمس الحاجة للوقت الذي بين يديه.

• مشكلات بيئية واجتماعية:

وهي المشكلات التي ترتبط وتتعلّق بالمحيط، وهي طبيعية يصعب السيطرة عليها والتخلص منها ولكن يمكن القيام بمجموعة من الأعمال التي يمكن أن تساعد بالتخفيف من أثرها أو تفاديها عندها يمكن القيام بالأعمال بدون عوائق أو مشكلات خارجية تؤدّي إلى ضياع الوقت وهدره، ومن المشكلات الأساسية التي يمكن ذكرها هنا :

١- المواصلات.

٢- البيئة المحيطة.

٣- الجمهور المحيط بنا الذي يرى أن له حقاً علينا.

٤- عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت.

٥- الزيارات المفاجئة.

٦- حجم العلاقات الاجتماعية.

٧- اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه (الفقي، ٢٠٠٩، ٤٧).

ونجد أن هذه المشكلات عديدة ومتنوعة ولا يمكن حصرها، إضافة إلى أنها تختلف باختلاف البيئة والمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أن المناطق التي تتصف بغزارة الأمطار وكثرة الثلوج تكون عرضة لتعطيل العمل وبالتالي ضياع الوقت، على عكس المناطق التي تتصف بالمناخ المعتدل؛ حيث تتمكّن من أداء أعمالها ومخططاتها بالشكل المنفق عليه دون عوائق ترتبط بالمناخ، ونضيف إلى ذلك الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث الطبيعية التي تتعرض لها بعض المناطق دون غيرها، والتي تؤدّي إلى تعطيل الأعمال وتراكمها وبالتالي ضياع وهدر الوقت.

وكذلك العادات والتقاليد التي تختلف من مجتمع إلى آخر والتي قد تؤثر في كيفية أداء الأعمال؛ حيث إنّ بعض هذه العادات والتقاليد تقف عائقاً في وجه أداء الأعمال وبالتالي تؤخرها، عندها نجد تأثيرها في إدارة الوقت .

حيث تمّ النّظر إلى مؤثّرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا؛ كعود الناس على عدم تحديد الأهداف؛ حيث اعتاد غالبية الناس بشكل عام على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف، لا سيّما

خارج نطاق العمل الوظيفي وفي نهاية عطلة الأسبوع، وهذا بدوره انعكس على إضاعة الوقت وعدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ماعدا قلة من الناس المنظمين (أبوشیخة، ١٩٩١، ١٤٠).

وهكذا نجد أنَّ اختلاف البيئات العامّة التي يعيش فيها الأفراد وما يترتب على ذلك من اختلافات في توزيع واستغلال الوقت الخاصّ؛ كتوفر الأندية والمراكز الشبابيّة والمراكز الترفيهيّة وإمكانية وسهولة التنقل أو السفر أو التسوق وغير ذلك من الأمور من العوامل المهمّة المؤثرة في إدارة الوقت.

• مشكلات التّسويق:

التّسويق هو التّعود على تأجيل القيام بالمهام المطلوبة وعدم أدائها في وقتها أو التواني في إكمالها بعد البدء فيها، وهو عادة سيئة يمارسها كثير من الناس طوعاً أو كرهاً، وأفة استشرت في سلوكهم دون معرفة خطرها أو بذل الجهد في الوقوف عليها أو السعي للتخلص منها، ومرجع هذا السلوك الخاطئ هو استخدام كلمة (سوف) في غير محلها ومحاولة إقناع النفس بعدم خطرها، وإيجاد المبررات، وفتح الآمال في إمكانية القيام بالمطلوب في وقت لاحق. وأسباب التّسويق كثيرة وعديدة لعل من أبرزها الآتي:

١- صعوبة المهمة أو كونها غير سارة.

٢- طول الوقت الذي يحتاجه العمل (أبوشیخة، ١٩٩١، ٣٦).

كما نرى أن ظاهرة التّسويق ظاهرة متفشية في البيئة العربيّة والمحلية على حد سواء، سواء كان ذلك في بيئة العمل أم المنزل، وقد يكون سبب التّسويق المجاملات التي تحدث من قبل الأشخاص، أو التّعود على التّسويق كسلوك مكتسب من البيئة.

ثاني عشر- كيفية السيطرة على مشكلات إدارة الوقت :

يتبين أنَّ المشكلات التي يتعرّض لها مدير المدرسة في محاولة إدارة وقته كثيرة وعديدة ومتنوعة في نفس الوقت، وهي واسعة التأثير والمدى، وبالتالي نجد أن مدير المدرسة عندما يتجنب هذه المشكلات أو يعمل على مواجهتها والتصدي لها قدر الإمكان قد يتمكن من إدارة وقته بكفاءة وفعاليّة ، لذلك هو مطالب بأن يبذل الجهد لتغيير العادات التي تقف في طريق الإدارة الفعّالة للوقت، وتعد أفضل المداخل لذلك التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها ، ومن خلال هذا التحليل يتعرف إلى كيفية إسهام كل نشاط في الأهداف التي يحاول أن يحققها، وأي من الأنشطة يحول دون إدارة الوقت بكفاءة وفعاليّة، وأي منها أكثر أهميّة من الآخر.

نضيف إلى ذلك ضرورة معرفة مدير المدرسة بكيفية إدارة الوقت واستخدامها بشكل فعال، فعندما يتبع مدير المدرسة النصائح البسيطة يمكن أن يتمكن من تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الوقت المتاح من مثل: وضع الأولويات لكل عمل من الأعمال المطلوب إنجازها، تفويض بعض المهام لأشخاص آخرين، تعلم قول كلمة (لا)، الحد

من مقاطعة المدير عن العمل إلا في حالات الطوارئ، واستخدام الموارد التكنولوجية التي تكون في متناول اليد (<http://education.cu>).

وعندما يقوم بتحديد الأهداف ووضع الأولويات وتفويض بعض المهام يمكن أن يتخلص من مشكلات إدارة الوقت التي يعاني منها؛ فمثلاً إذا كان أكبر هذه المشكلات هو حضور الاجتماعات يمكنه أن يضع كهدف له الإقلال من الوقت الذي يقضيه في حضور الاجتماعات.

ويمكنه أن يتخذ كافة الإجراءات التي يستطيع من خلالها البروز بصورة المدير الناجح القادر على إدارة مؤسسته ووقتها بشكل جيد وفعال؛ كأن يقوم بالتخطيط الجيد، ووضع نظم واضحة ومحددة للعمل، والقيام بتفويض السلطة لأشخاص قادرين على أدائها دون أدنى تقصير، ووضع نظام للمتابعة والتقييم والبعد عن الرقابة الصارمة . وكذلك بين الكثير من الباحثين والعلماء كيفية السيطرة على هذه المشكلات، ومن هذه الأمور التي يمكن أن نذكرها:

- جمع البيانات عن المشكلات التي تكثر عند مدير المدرسة مع بيان أنواعها وتقسيماتها والمعلومات المهمة عنها.
- تحديد سبب المشكلة (من الشخص، من المكان، من الموعد).
- وضع عدد من الحلول لكل مشكلة من مشكلات إدارة الوقت ثم اختيار أنسبها.
- السيطرة على مشكلات إدارة الوقت لا تعني بالضرورة إلغاء هذا وإزالته بالكلية؛ لأن بعض هذه المشكلات أمر ضروري لا يستغنى عنه الإنسان، لكن المقصود هو الاقتصاد فيها بحيث لا تتجاوز حدودها المعقولة.
- وإضافة لهذه الأمور فقد ذكر (آشر Archer) أمور أخرى للقضاء على مشكلات إدارة الوقت؛ كمعرفة طرق بناء الجدول وتحديد الأولويات، وتوزيع الوقت على الأنشطة بما يناسبها، وضرورة تقييم كيفية صرف الوقت، واستخدام مقياس لتقييم استخدام للوقت، و عمل جدول يحوي جميع الأنشطة والإنجازات في أسبوع مثالي، و التركيز على الوقت الحاضر و الأولويات و الإمكانيات وبذلك يمكن القضاء على مشكلات إدارة الوقت (Archer, 2004, 105).
- وقد ذكر (دايل كارنيجي Dale Carnegie) عدة خطوات يتمكن مدير المدرسة من خلال اتباعها من السيطرة على مشكلات إدارة الوقت؛ وهي:

- أن يعمل بذكاء وليس بصعوبة.
- أن يتعامل مع الأعمال الصعبة في الفترة الصباحية.
- أن يقوم بعمل الأشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح.
- أن يحدد النشاطات التي ينوي القيام بها.
- أن يتبنى الأولويات ويجعلها عادة من عاداته الرئيسية.
- أن يقوم بعمل واحد في وقت واحد.

- أن يؤجل كل شيء ليس له علاقة بعمله الحالي.
- أن يستفيد قدر الإمكان من مبدأ التفويض.
- أن يحدد ويضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- أن يضع جدولاً يومياً للاتصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات.
- أن لا يؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وأن يحاول إيجاد الحل لها.
- أن لا ينقل عمل المكتب إلى المنزل (كارنيجي، ٢٠١٠، ٨٢).

وبالتالي نجد أن جميع مشكلات الوقت يمكن إيجاد الحلول المناسبة لها أو على الأقل تجنبها، من خلال تزويد مدراء المدارس بالأسس العلمية والممارسات العملية وإكسابهم المعرفة والمهارات الإدارية والفنية والسلوكية التي تتطلب الإدارة الفعالة للوقت.

كما أنهم بحاجة ماسة إلى برامج تدريبية تعمل على تمكينهم ذاتياً وفكرياً وتطبيقياً؛ حيث إنَّ التدريب الفعَّال هو الذي يرشد إلى المسار الصحيح؛ لمواكبة المستجدات التي ربَّما تكون إدارية أو تقنية أو فنية، وعندها يكونون قادرين على مواجهة هذه المشكلات، ويعملون بالتَّالي على حلِّها أو تجنب الوقوع فيها.

ثالث عشر- متطلبات إدارة الوقت :

من الأمور التي يمكن أن تساعد مدير المدرسة على إدارة وقته بسهولة وفعالية عندما يعمل على توفيرها التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات، بما يساعد على منع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، إضافة إلى تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع، ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها، والتعميق الواعي والمدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة، واستخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة، وسلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، وسلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الوقت والارتقاء الوظيفي والمهاري، إضافة إلى توفير دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار، وسلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً؛ لتحقيق الإنجازات المطلوبة وزيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمؤسسة ككل، وكلها عوامل هامة ومساعدة للمدير على إدارة وقته بفاعلية وكفاءة (عليان، ٢٠٠٧، ٣١-٣٦).

فالمدير يكون ناجحاً عندما يكون قادراً على تأمين كل ما من شأنه تحقيق إدارة جيدة للوقت؛ لأن تأمين مثل هذه الأمور يعدُّ خطوة هامة وأساسية نحو تحقيق إدارة فعالة للوقت في أي مؤسسة من المؤسسات.

ومن أهم المتطلبات التي يمكن أن تعدُّ أساسية وهامة لإدارة الوقت الفعالة، والتي يجب على المدير تأمينها وتوفيرها بكل الأساليب الممكنة:

١- تحديد الأولويات:

الأولويات هي الأنشطة والأعمال الضرورية أو المراد القيام بها مرتبة حسب أهميتها و مع أن الأمر قد يكون سهلاً في حالة قيام الفرد بترتيب أعماله أو أولوياته الحياتية، إلا أن الصعوبة الكبرى تكمن في ترتيب هذه الأعمال أو الأولويات داخل مجموعة أنشطة العمل أو الوظيفة ذاتها، وتتطلب عملية تحديد الأولويات من المدير بنهاية كل يوم إعداد قائمة بالأمر المهمة التي لم يستطيع القيام بها، والعمل على البدء بتنفيذها في اليوم التالي وفقاً لترتيب الأولويات المسجلة، ومراعاة البدء بالمهام الأكثر صعوبة أو أهميّة (Glueck, 1997, 18).

وبالتالي نجد أن نجاح المدير بإدارة وقته تتطلب منه امتلاك القدرة على تحديد أولوياته والتوصل إلى هذه القائمة وترتيب عناصرها طبقاً لأولوية كل عنصر بالنسبة له ولمؤسسته.

ويجب التأكد من أن هذه الأولويات يجب أن تكون مرنة ويمكن تعديلها في أي وقت (Ferner, 1995, 28). حيث إنّ تحديد الأولويات حسب أهميتها الأهم فالمهم، يمكن أن يعين على كسب الوقت وذلك بإعطاء الأهداف ذات الأهميّة الكبرى الأولوية، وترتيب الأهداف حسب أهميتها أيضاً يساعد المدير على استغلال وقته على أكمل وجه، فيوجه كل اهتمامه إلى تحقيق الأهداف التي تحتل المرتبة الأولى في القائمة وفي الوقت المتبقي يحاول تحقيق الأهداف الأقل أهميّة، عندها يتمكن من كسب الوقت واستغلاله بكفاءة وفعاليّة.

من هنا يمكننا الوصول إلى مطلب آخر من متطلبات إدارة الوقت يجب على المدير السعي لبلوغه حتى يحقق إدارة فعّالة للوقت.

٢- تحديد الأهداف:

فمن خلال وضع قائمة بالأولويات يجب العمل على وضع أهداف متناسبة مع هذه القائمة؛ حيث يتم وضعها في قائمة تحتل فيها الأهداف المهمة المقدمة، وتدرج هكذا بشكل تكون فيه هذه الأهداف وسيلة المدير لتحقيق أولوياته المحددة مسبقاً.

ويمكن أن نعد القيام بوضع قائمة من الأهداف هو المحور الأساسي لكل عمل حتى ينجح ويحقق الغرض المرجو منه؛ حيث عد أبو شيخة أن تحديد الأهداف المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساس للعملية التخطيطية، فيها تكون إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب (أبو شيخة، ١٩٩١، ٩٦).

ومن المهم بالنسبة للأهداف أن تكون واقعية، واضحة، جيدة، مكتوبة، وممكنة التحقيق (عليان، ٢٠٠٥، ٦٦). فالمدير الذي يسعى لتحقيق إدارة ناجحة وفعّالة لوقته مطالب بوضع قائمة من الأهداف المرتبة حسب الأولويات وأن تكون هذه الأهداف مفهومة محددة وقادر على تحقيقها بما يتوفر لديه من إمكانيات ووسائل، كما يجب أن تكون مرنة بحيث تكون متناسبة مع كل الأوقات والمتغيرات التي يمكن أن تحدث أثناء قيامه بعمله، إضافة إلى ذلك يجب

أن تكون واضحة ومفهومة للجميع؛ حيث إنَّ عدم معرفة العامل أو المدير بالمطلوب إنجازَه، يؤدي إلى ضياع الوقت و هدره من دون جدوى ، ومن هنا تأتي نتيجة وضوح الأهداف التي يسعى المدير لتحقيقها من أجل إنجاز عمله على أكمل وجه، وهذا بدوره ينعكس على حسن استغلال الوقت ككل والاستفادة منه وتنظيمه بكفاءة وفعالية. وفي هذا كله نجد أن المدير مطالب بوضع هذه الأهداف والعمل على تحقيقها، ويمكنه أن يطلب المشاركة من بعض العاملين معه في المؤسسة؛ حيث يستطيع بذلك توفير الوقت بشكل أكبر وأوسع.

٣- التخلص من الأنشطة غير المهمة:

من إحدى أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وتبديده هي انشغال المدير بالقيام ببعض الأنشطة التي تعد غير مهمة، أو يمكن أن نقول: إنها أقل أهمية من غيرها؛ حيث إنَّ مثل هذه الأنشطة تؤدي إلى ضياع الوقت دون فائدة، فمعظم المدراء يعانون من مشكلة إضاعة الوقت في أمور ذات أهمية قليلة، بدلاً من التركيز على أمور أكثر أهمية، وبالتالي وجب على المدير الذي يسعى للتخلص من هذه المشكلة أن يقوم بترتيب الأنشطة التي عليه القيام بها أثناء العمل في قائمة متدرجة من الأنشطة المهمة إلى الأنشطة الأقل أهمية، ومن هنا يتوضح للمدير الأنشطة غير المهمة التي يجب عليه أن يتجنب إضاعة وقته في تنفيذها.

وهنا المدير مطالب بالانتباه لأمر هام؛ وهو أن الأنشطة التي يعدّها غير مهمة يجب أن تكون كذلك بالنسبة للعمل والهدف المراد تحقيقه منه، وليست غير هامة بالنسبة له أو للأشخاص الذين يعملون معه؛ لأن الأنشطة التي تُعدُّ غير مهمة ومضيعة للوقت بالنسبة لشخص قد تكون في غاية الأهمية بالنسبة لشخص آخر؛ لأن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة؛ أي أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله (أبوشیخة، ١٩٩١، ١٣١)، فالاجتماعات الطويلة التي تزيد عن الحد والتي تكون ملقاة على كاهل المدير من الأنشطة التي تعدُّ غير مهمة، وتحتاج لحلول جذرية وسريعة (عمر ، ٢٠٠٢، ١٢٣).

و المدير عندما يتخلص من هذه الأنشطة يمكنه كسب المزيد من الوقت عندها يتوجه لاستغلاله بأمر أكثر أهمية وإلحاحاً منها، عندها يكون قد وفر وحقق متطلباً هاماً وأساسياً من متطلبات إدارة الوقت.

٤- التخلص من التسويف:

لكي يتخلص مدير المدرسة من التسويف عليه أن يقوم بكل المهمات والأعمال الأساسية في وقتها، وأن لا يعمل على تأجيلها إلى وقت لاحق، والقيام بأعمال سهلة وبسيطة بدلاً عنها، وبالتالي تراكمها وضياع الوقت وتكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى (www.sara.sy).

فعندما يتخلص المدير من التسويف يمكن أن يتمكن من إدارة وقته بشكل أفضل، فهو متطلب هام من متطلبات إدارة الوقت.

٥- التفويض في الإدارة:

يعدُّ التفويض من الوسائل الناجعة ومن المتطلَّبات الهامة التي يجب على المدير القيام بها ليتوصل إلى إدارة ناجحة للوقت، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات مهارة لا يملكها الكثيرون.

وأحياناً يحدث الالتباس بين التفويض والتخلي عن المسؤوليات؛ حيث ينظر للتفويض على أنه هروب من تحمل مسؤولية أداء الأعمال، وبالتالي يخشى الكثير من مديري المدارس اللجوء للتفويض؛ حتى لا يتم اتهامهم بالعزوف عن أداء العمل أو الكسل، أو الخوف من المخاطرة.

والتفويض في حقيقته هو ترك المدير بعض من مهامه لمروؤوسيه حتى يتوفر له القيام بمهام وأعمال أخرى أكثر أهميَّة إضافة إلى أنها تحتاج إلى المدير بحد ذاته للقيام بها وتنفيذها.

ويمكن أن نعرف التفويض "بأنَّه تحقيق إنجازات معيَّنة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين؛ لتحقيق بعض هذه النَّتائج والتي تعدُّ من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري" (سلامة، ١٩٨٨، ١٥٧).

كما بينت (الشاطري) معنى التفويض بقولها: إن تفويض السلطة هو أن يمنح المدير المروؤوس سلطة اتخاذ القرار بخصوص موضوع معين يقع تحت مسؤولية المدير (www.hrdiscus.com).

وقد تم تناول هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين فنجد أن معظمهم ميز بين المهام التي يمكن للمدير أن يقوم بتفويضها والمهام التي لا يمكنه أن يفوضها لأحد، وأضاف جاد أن على المدير تأمين كل ما يحتاجه المروؤوسين ليؤدوا الأعمال المفوضة لهم بكفاءة.

حيث يتطلَّب التفويض النَّاجح من المدير أن يتعرف إلى ما يحتاج إليه مروؤوسيه ليؤدوا العمل بكفاءة، ثم يقوم بتزويدهم بهذه الاحتياجات، بعد التأكد من عدم انشغال الآخرين بمهام هامة وعاجلة، ومن ثم عليه متابعة تطورات المهام التي قام بتفويضها، مع الحرص على عدم إهمال الأشخاص الذين تم التفويض لهم، ومنح كل السلطات والوسائل الضرورية لتنفيذ المهمة (جاد، ٢٠٠٥، ١٣).

وقد ذكر (الفقي) أيضاً أنه يجب على المدير أن يوزع مهامه ونشاطاته على ثلاثة أقسام من الأولويات؛ حتى يسهل عليه المهام التي يمكن أن يفوضها؛ حيث يمكن قياس الأمور بمقياسين؛ هما مقياس الأهميَّة ومقياس الاستعجال. وبناء عليه تنقسم المهام أربعة أقسام:

- أمور هامة وعاجلة: وهذه تأخذ القسم الأول من الأولويات، ولا يمكن تفويضها.
- أمور هامة غير عاجلة: وهذه تأخذ القسم الأول من الأولويات، ويمكن تفويض أجزاء منها.
- أمور غير هامة وعاجلة: هذه تأخذ القسم الثاني أو الثالث من الأولويات ومن الأفضل تفويضها.
- أمور غير هامة وغير عاجلة: هذه تأخذ القسم الثالث من الأولويات، وهذه يجب تفويضها (الفقي، ٢٠٠٩، ٧٧).

وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية ازدادت درجة التفويض، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل وزادت أهميّة هذه القرارات، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل من حيث العدد والنوع والأهميّة (عامر، عبد الوهاب، ١٩٩٤، ٣٩١)

وهكذا نرى أن التفويض يعد أسلوباً مهماً من أساليب إدارة الوقت، وعندما يتبعه المدير يتمكن من الاستفادة القصوى من وقته.

الفصل الثالث

واقع التعليم الأساسي والإدارة في الجمهورية العربية السورية

- تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الباحثة نشأة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية وتعريفه، أهدافه، أهميته، خصائصه، وبعض ملامح الإدارة في الجمهورية العربية السورية، وستسلط الضوء على واجبات مدير المدرسة، بالإضافة إلى أهم المشكلات التي تواجهه في عمله.

أولاً- نشأة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية وتعريفه:

يحتل التعليم مكانة متميزة في الجمهورية العربية السورية، وقد تجلّى ذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات التربوية والقرارات الوزارية، التي هدفت إلى مراجعة الخطط التربوية وعمليات تنفيذها، وتحديد معوقات تحقيق أهدافها، واقتراح سبل التطوير ومضامينه، وذلك في إطار الخطط التنموية الشاملة، ولعل أبرز هذه المؤتمرات، المؤتمر الثاني لتطوير التعليم ما قبل الجامعي، الذي عقد في مدينة دمشق عام ١٩٨٦م، تحت شعار (نحو تربية متجددة في مجتمع التقدم والاشتراكية)، وقد كان من أبرز توصياته: تشكيل لجنة لدراسة مرحلة التعليم الأساسي، التي كان من مهامها إيجاد مرحلة تعليمية واحدة تضم المرحلتين الابتدائية والإعدادية، تسمى بمرحلة التعليم الأساسي، إضافة إلى اقتراح أهداف هذه المرحلة وما تتطلبه من مستلزمات فنية ومادية، ثم عقد المؤتمر التربوي الأول لتطوير التعليم بمراحله كلها في الجمهورية العربية السورية، في مدينة دمشق أيضاً عام ١٩٨٧م، تحت شعار (التعليم من أجل الحياة في مجتمع التقدم والاشتراكية) ليجسد الاهتمام بهذه المرحلة من خلال التوصيات الآتية:

أ- الأخذ بنظام مرحلة التعليم الأساسي ذي السنوات التسع، بحيث يشكل المرحلة الأولى والأساسية من مراحل التعليم.

ب- اختيار محتوى التعليم الأساسي في ضوء متطلبات البناء التربوي المتكامل، بغية بناء المواطن القادر على ممارسة المنتج الإيجابي في الحياة (وزارة التربية، ١٩٨٧، ٥٤)، وقد تم تنويع هذه الجهود بصور القانون رقم ٣٢/٣٢ تاريخ ٢٠٠٢/٤/٧ المتضمن ما يأتي:

المادة ١: تعد مرحلتا التعليم الابتدائي والإعدادي مرحلة واحدة، تسمى بمرحلة التعليم الأساسي، وهي مجانية والزامية.

المادة ٢: مدة الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي تسع سنوات.

المادة ٣: تنتهي الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي بامتحان عام يمنح الناجحون فيه شهادة التعليم الأساسي.

المادة ٤: يعد هذا القانون نافذاً بدءاً من مطلع العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م، وقد بدأت وزارة التربية بتطبيق هذا المرسوم بدءاً من ٢٠٠٢/٩/١ م، في مدارس الجمهورية العربية السورية كلها (وزارة التربية، ٢٠٠٢، ٢)، بحيث تكون هذه المرحلة من التعليم حقاً للأطفال السوريين جميعاً، الذين بلغوا السادسة من العمر، وتلتزم الدولة بتوفيره،

ويلتزم الآباء بتنفيذه على مدى تسع سنوات، بما يسمح لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، وأن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف بغية إعداد الفرد كي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه. وفيما يلي فكرة موجزة عن مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.

وقد عرفت وزارة التربية مرحلة التعليم الأساسي بأنها مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ بالصف الأول وتنتهي بالصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية، وتتألف من حلقتين هما: (الحلقة الأولى للتعليم الأساسي: تبدأ بالصف الأول وتنتهي بالصف الرابع، الحلقة الثانية للتعليم الأساسي: تبدأ بالصف الخامس وتنتهي بالصف التاسع)، وهي مرحلة تلي مرحلة رياض الأطفال، وتُعد الطالب لمرحلة التعليم الثانوي (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٢).

وقد جرى تعديل النظام الداخلي للتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية بالقرار رقم ٤٤٣/١٣ تاريخ ٢٣/٨/٢٠١٥م وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي تؤثر بشكل كبير في النظام التربوي في الجمهورية العربية السورية.

حيث يشكل التعليم الأساسي حجر الأساس في بناء النظام التربوي، وهو البنية الأولى في تكوين شخصية الفرد، وأساس بناء المجتمع الحديث المتوازن والمستقر سياسياً واجتماعياً، وأرضية غرس بذرة الإبداع والتميز ثقافياً واقتصادياً (بله وآخرون، ٢٠٠٢، ١٩٩).

فالتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية يكون بذلك قد شكل مرحلة هامة وجوهرية؛ كونها تؤسس الفرد وتكون شخصيته من كافة النواحي المختلفة، والتألي تسهم في جعله إنساناً متكاملًا قادرًا على الاعتماد على ذاته وتلبية احتياجاته والعيش بكرامة، وهذا بدوره كفيل ببناء المجتمع المرجو.

ثانياً- أهداف التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

قد تكون مرحلة التعليم الأساسي المحطة الأخيرة التي يغادر التلاميذ فيها قطاع التعليم؛ حيث إن الظروف لا تتيح دائماً للتلاميذ جميعاً متابعة التعليم فيضطرون للدخول في خضم الحياة العملية، لذا كان لا بد للتربية الحديثة أن تعنى بتزويدهم بما يحتاجون إليه من معارف وخبرات ومهارات تساعد على خوض غمار الحياة، ودخول باب العمل بوصفهم مواطنين صالحين يساهمون في عملية التطوير والتنمية، والتعليم الأساسي هو الذي يزود التلاميذ بالمعارف والخبرات والمهارات المهنية الضرورية، وعلى ذلك تكون التربية قد ربطت بين التعليم والعمل (العلي، ٢٠٠٦، ٦٤).

وقد ظهرت هذه الأهداف بوضوح في أهداف مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من خلال الآتي:

- تربية التلاميذ على الاعتزاز بالأمة العربية وتراثها وقيمها الروحية ولغتها القومية والإيمان بالثورة فكراً وممارسة، وبالوحدة وبالحرية والاشتراكية هدفاً لتحقيق المجتمع العربي الموحد.

- إعداد التلاميذ للمواطنة الصالحة، وتدعيم مشاعر الولاء والانتماء الوطني والقومي والإنساني.

- تهيئة فرص النمو الجسدي والعناية بالتربية الصحية، وإعطاء التربية البدنية المكانة الملائمة.
- المحافظة على البيئة المدرسية والاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها، وتعويد العادات الصحية الجيدة لمواجهة التغيرات الجسدية والنفسية والعاطفية في مرحلة المراهقة.
- تنمية انفعالات الناشئين وتوجيهها بما يمكنهم من التصرف السليم في المواقف المختلفة باتزان وحكمة، وتذليل العوائق الانفعالية التي تحول دون بناء شخصية متوازنة.
- تنمية الحس الجمالي والأخلاقي السليمين في مجالات الحياة المختلفة بما يلائم أهداف المجتمع وقيمه.
- تزويد التلاميذ بالمعارف والمهارات الأساسية للحياة وروح العصر؛ مثل: (التواصل، واللغة الأجنبية، والمواطنة، والرياضيات، والعلوم، والمعلوماتية) والخبرات الملائمة، والعمل على تنمية قدراتهم وتمكينهم من التواصل الإنساني بأشكاله المختلفة.
- تنمية قدرات التلاميذ على التفكير الموضوعي، وتعويدهم المحاكمة والاستقراء والاستنتاج والربط والتقويم وروح النقد، والبحث عن الحقيقة، وتنمية حب الاكتشاف والإبداع لديهم.
- الربط بين النواحي النظرية والعلمية لإحكام الصلة بين حياة الناشئة والبيئة المحيطة بهم.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى التلاميذ من خلال العمل الجماعي، والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة، وغرس روح المبادرة الإيجابية والتعلم المنتج، والبعد عن السلبية واللامبالاة.
- تدريب التلاميذ على مواجهة مشكلات حياتهم البيئية والسكانية بالأسلوب العلمي، وتشجيعهم على الانتفاع من خبراتهم في اتخاذ مواقف إيجابية سليمة للإسهام في الحياة العلمية بكفاية.
- تعويد التلاميذ احترام الوقت، واستخدام أوقات الفراغ استخداماً مفيداً، ومساعدة التلاميذ على اختيار المهن المناسبة لهم في ضوء حاجات التنمية الوطنية ومبادئ التوجيه التربوي والمهني.
- إكساب التلاميذ مهارات التعلم الذاتي.
- إكساب التلاميذ مهارات استخدام الحاسوب مواكبة لروح العصر عصر العلوم والثقافة.
- تعزيز مفاهيم التربية البيئية والسكانية والمعلوماتية والصحية لدى التلاميذ، ومساعدتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة تجاهها.
- تهيئة التلاميذ للاندماج في الحياة الاجتماعية، وتجاوز الروح الفردية والتزام القيم الاجتماعية من تعاون وإيثار ومبادرة وتضحية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٤).
- تزويد الإنسان العربي بمعطيات الوجود الإنساني والتراث البشري.
- ترسيخ الإيمان بالتربية القومية، وإذكاء روح النضال.
- نبذ المفاهيم القائمة على الأسرية والعصبية والقبلية والطائفية.

- تنمية الوعي بحقوق الإنسان والطفل والمرأة، والقدرة على ممارسة الحقوق والواجبات (فريق العمل الوطني، ٢٠٠٦، ١٩).

وهكذا نرى أن الأهداف التي يسعى إليها التعليم الأساسي عامة وشاملة لكافة المجالات فهي تتناول الفرد وشخصيته وعواطفه وميوله ونشاطاته وأخلاقه وجسده وحقوقه، وتعمل على تربيته التربية المناسبة، كما أنها تطرقت لحياة الفرد الأسرية والمجتمعية، وكانت في مجموعها تسعى إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى التلاميذ في ضوء الأهداف العامة المحددة وفي ضوء المجتمع وعاداته وقيمه وفلسفته وتراث أمته العربية.

ثالثاً- أهمية التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

يكتسب التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية أهميته من جملة من الاعتبارات الخاصة به من مثل الآتي:

- أنه يساهم بتطبيق ديمقراطية التعليم، وهذا يشير إلى حق كل فرد في الحصول على التعليم الأساسي بما يتناسب مع قدراته وميوله واهتماماته بغض النظر عن عرقه وجنسه وانتمائه الديني ولون بشرته (Ackers, Migoli, and Nzomo, 2001, 6).
- وتقديم تعليم يتناسب مع طبيعة المتغيرات الحياتية للعصر الحديث سواء أكان هذا في مجال العلوم ووسائل الاتصال، أم في المجالات السياسية الاجتماعية، والاقتصادية وسواها.
- وضمان استمرار الناشئين في استثمار فرص تعليمية إلى أقصى حد ممكن.
- إضافة إلى الإسهام الإيجابي في سد منابع الأمية.
- وتنمية اقتصادية اجتماعية متوازنة.
- وزيادة الكفاية الداخلية للنظم التربوية التعليمية.
- والاقتصاد في النفقات التربوية التعليمية والاستخدام المثل للموارد المتاحة.
- والانسجام والتجانس في مكونات العملية التعليمية التربوية (علي، ٢٠٠٦، ١٦٠-١٦١).
- وتزويد التلاميذ بما يحتاجون إليه من معارف وخبرات أساسية تساعدهم على العيش الكريم.
- إضافة إلى كونه تعليم شامل ومتوازن يعمل على تنمية جوانب الشخصية المختلفة لدى المتعلم.
- وهو تعليم مفتوح يمهد لمراحل تعليمية أخرى، ويهيئ لمواصلة التعلم.
- و موحد للجميع، ومتكامل يجمع بين الدراسات الأكاديمية والنظرية وبين الأنشطة التطبيقية والعلمية.
- و متعدد التقنيات يساعد على التطور التقني المتسارع في بيئة العمل والإنتاج؛ حيث يوفر للمتعلمين مزيداً من فرص التدريب على استخدام بعض التقنيات المستحدثة، وفهم مبادئها وآليات سيرها (مرتضى، أبو النور، ٢٠٠٦، ٢١).

ويُتَّضح مما سبق أن أهميّة مرحلة التّعليم الأساسيّ تتبع من كونها المرحلة التي تتشكل فيها المكونات الأساسيّة لشخصية الطفل، وتتأسس خلالها الملامح المستقبلية لشخصيته، وهي اللبنة الأولى للتّعليم الصّحيح والأساس لمراحل التّعليم اللاحقة كلها، وتعطي التلاميذ النّقة لمواصلة تعليمهم، والتفوق في هذا التّعليم.

رابعاً- خصائص التّعليم الأساسي في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة:

مرحلة التّعليم الأساسيّ مرحلة هامة تتمتع بعدة خصائص، فهي مرحلة توفر معارف موحدة ومشاركة وأساسية لكل أفراد المجتمع، بحيث تتناسب هذه المعارف مع ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، كما أنها تقدم تعليمًا شاملاً ومتوازناً ومتنوعاً يغطي حاجات كل الأفراد وغيرها كثير، وقد تناولها بالذّكر والشرح الكثير من الباحثين، بعد أن صدرت عن وزارة التربية والتّعليم في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة عدة تقارير ودوريات، تصف هذه المرحلة وتؤكد على أهميتها وخصائصها التي جعلت منها مرحلة هامة من مراحل النظام التربويّ المطبق في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة؛ حيث إنّها تسهم بشكل فعال في بناء المواطن الصالح القادر على تحقيق إنتاج إيجابي في الحياة، والذي يمتلك القدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات والخبرات المهنية؛ لكي يتمكن من أن ينهي مرحلة التّعليم الأساسيّ أن يواجه الحياة بقوة وعزيمة أو أن يواصل تعليمه في مراحل أعلى، فضلاً عن توفير فرص تعليميّة لكل التلاميذ، وهذا كله يساعد على تحقيق مجتمع متطور ومتقدم قادر على مواجهة تحديات البيئة بأسلوب حضاري (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٨).

خامساً- بعض ملامح الإدارة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة:

تعدّ الإدارة المدرسيّة النّاجحة إحدى الركائز الأساسيّة لأيّ مجتمع كان، إذ أنها غالباً ما تستطيع أن تؤمن له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفاءات الضرورية التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع وتعويض ما أنفق من أموال وجهد من أجل تأمين التّعليم لجميع المواطنين وإعدادهم لإعمار مجتمعاتهم، وإظهاراً لأهميّة الإدارة جعل واضعو (إستراتيجية تطوير التربية العربيّة) تطوير التربية بجمليتها يتوقف على تطوير الإدارة فيها، لما لها من تأثير مباشر في اتخاذ التدابير اللازمة بشأن الأسبقيات المختلفة (بوز، ٢٠٠٣، ٣٦-٣٧).

وقد أولت الجمهوريّة العربيّة السّوريّة الإدارة أهميّة كبيرة جداً كونها الحجر الأساسيّ في النظام التربويّ وعقدت الكثير من المؤتمرات والندوات التي تنادي بوضع خطط لتطوير الإدارة وتحسينها في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة كون الاعتقاد السائد أن تطوير الإدارة يشكل الخطوة الأولى والأساسيّة لتطوير التّعليم برمته، وتتألف الهيئة الإداريّة في مدارس الجمهوريّة العربيّة السّوريّة من:

- ١- (المدير - معاون المدير - أمين السر - موجه إداري - مرشد اجتماعي - أمين المكتبة) في بناء مدرسي مستقل يضم الصفوف من الأول إلى السّادس.

- ٢- (المدير - معاون المدير - مرشد نفسي تربوي - أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - أمين المخبر - أمين سر قاعة الحاسوب) في بناء مدرسي مستقل للحلقة الثانية.
- ٣- (المدير - معاون المدير - مرشد - أمين السر - معاون أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - أمين الخبر - أمين سر قاعة الحاسوب) في بناء مدرسي واحد يضم كامل المرحلة.
- ٤- تحدد أعداد الهيئة الإدارية وشروط انتقائها وفق الأسس الواردة في هذا النظام بقرار وزاري خاص.
- ٥- في مدارس الصفوف المجمعّة:
- كذلك يتم تكليف أحد المعلمين إدارة مدرسة الصفوف المجمعّة التي تضم أقل من أربعة مستويات (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٤).
- بنفس السياق حددت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية شروطاً لتكليف المعلمين بإدارة المدارس التي تضم الصفوف من الأول حتى السادس توافر الشروط الآتية:
- ١- أن يحمل الإجازة الجامعية، ويفضل في المرشح أن يكون حاملاً لشهادة دبلوم التأهيل التربوي بعد الإجازة الجامعية وأن يتقن أعمال الحاسب.
 - ٢- لا تقل خدماته في التعليم عن خمس سنوات.
 - ٣- يتم تعيين المرشح لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المتميز.
 - ٤- ألا تقل علامته التوجيهية عن ٧٥% في السنتين السابقتين للتكليف.
 - ٥- أن يتعهد باتباع دورة مساعد مشرف وحدة طليعية في حال عدم اتباعه الدورة من قبل.
 - ٦- أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة.
 - ٧- أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية الحية.
 - ٨- أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.
 - ٩- يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الابتدائي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.
 - ١٠- ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم ٥% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.
- كما حددت وزارة التربية شروط التكليف بإدارة مدرسة الحلقة الثانية أو كامل مرحلة التعليم الأساسي توافر الشروط الآتية:

- ١- أن يكون حاصلاً على الإجازة الجامعية التعليمية، ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي ومن اتبع دورات في مجال المعلوماتية.
- ٢- يعين لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المتميز.
- ٣- أن يكون تقديره في اللائحة التوجيهية في السنتين السابقتين للتكليف (جيد) على الأقل.

٤- لا تقل خدماته في التدريس عن خمس سنوات.

٥- أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة.

٦- يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الإعدادي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.

٧- أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.

٨- ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم ٥% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.

٩- أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية الحية.

تنطبق الشروط الواردة في الفقرتين السابقتين على معاون المدير في المدارس التي تضم الصفوف من الأول حتى السادس والحلقة الثانية وكامل المرحلة، وبفضل من اتبع دورة مساعد مشرف وحدة طليعية على الأقل في الحالات المذكورة.

كما أن التكليف بالإدارة منوط بالمصلحة ويمكن إنهاء هذا التكليف من المرجع المختص عندما تقتضي المصلحة ذلك.

ويتحتم إنهاء التكليف بالإدارة عندما تفرض بحق المدير أو معاون المدير عقوبة حسم ٥% من الراتب الشهري أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٤-١٥).

فالشروط التي حددتها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتعيين مدير المدرسة عديدة؛ حتى يكون المدير قادراً على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنها لم تكن شاملة بما فيه الكفاية؛ حيث إنَّها لم تشترط في المرشح أن يحمل إجازة في الإدارة أو أن يكون قد اتبع دورة تأهيلية في الاتجاهات المعاصرة في الإدارة أو حتى في أساسيات العمل الإداري.

سادساً - واجبات مدير المدرسة في الجمهورية العربية السورية :

إضافة إلى ما سبق حددت وزارة التربية بالنظام الداخلي الصادر عنها في الجمهورية العربية السورية عام (٢٠٠٤) واجبات المدير في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس بأن المدير مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها ولا سيما في:

- تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية.

- سير التدريس في المدرسة، ومساعدة أعضاء الهيئة التعليمية على أداء واجباتهم، وإرشادهم إلى الطرق التربوية الصحيحة، وإطلاعهم على التعليمات الوزارية المتعلقة بمختلف الأمور العائدة للمدرسة، وأخذ توقيعهم عليها، والتعاون معهم على العناية بالتلاميذ المقصرين وتلافي قصورهم.

- القيام بمهمة مشرف الوحدة كما هو في النظام الداخلي لمنظمة طلائع البعث.

- توزيع المناوبة على أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس.

- مراقبة وضع التلاميذ وفق المعلومات الواردة في بطاقتهم الصحيّة.
- السماح بزيارة المدرسة لغير الرسميين في حدود أهداف المدرسة، وضمن التوجيهات العامة للوزارة.
- على المدير الاتصال بأولياء أمور التلاميذ المقصرين كل شهرين على الأكثر لإخبارهم بمدى تقصير أبنائهم في المواد التدريسية بالتعاون مع المرشد الاجتماعي لتدارك تقصيرهم.
- ينظم بالتعاون معهم جداول أوقات الدروس الأسبوعية وعليه، أن يخبر مديرية التربية عن كل تغيير يطرأ على توزيع الصفوف، مع بيان أسباب ذلك.
- على مدير المدرسة أن يرسل إلى مديرية التربية البيانات والإحصاءات المطلوبة في مواعيدها المقررة.
- ينظم مدير المدرسة في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس التقارير الآتية:
- عليه أن يقدم تقريراً عاماً بعد العطلة الانتصافية؛ يذكر فيه ملاحظاته على أعمال المدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين، ويبين فيه سير العملية التدريسية في المدرسة.
- بيان تقديري بعدد التلاميذ الذين ستألف منهم الشعب في السنة التالية، مع أعداد التلاميذ المتسربين وأسباب تسرب كل منهم، والإجراءات المتابعة لإعادتهم إلى المدرسة.
- وفيما يتعلق بالمدرسة الريفية يجب أن يتضمن التقرير العام أيضاً خلاصة وافية عن أحوال حديقة المدرسة، والمبالغ التي أنفقت عليها خلال العام ونتائجها، وما تتطلبه من تجهيزات وأدوات للسنة الدراسية التالية.
- على المدير أن يشرف على تنظيم أعمال التقديرات ومراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للتلاميذ من أعضاء الهيئة التدريسية ، وملاحظة وجود التناقص بين درجات التقدير للتلاميذ في المذكرات والامتحانات.
- على المدير أن ينظم إضبارة خاصة بالتعليمات الوزارية وبلاغاتها، بعد أن يطلع عليها أعضاء الهيئة التعليمية ويأخذ توافيقهم عليها، وعليه أن يطلع أعضاء الهيئة التعليمية الجدد عليها عند تعيينهم في مدرسته، ويجب أن يحتفظ بصورة عن الكتب الصادرة عن المدرسة.
- على المدير أن يحضر إلى مقر وظيفته في أول السنة الدراسية قبل موعد افتتاح المدارس بأسبوع واحد على الأقل، وأن يكون دوامه في المدرسة صباح كل يوم قبل بدء الدروس بربع ساعة على الأقل.
- على المدير أن يراقب دوام التلاميذ، ويسأل عن أسباب تغيب التلميذ أو تكرار تأخره عن المدرسة، وذلك بإعلام ولي أمره مباشرة (خطياً) بالتعاون مع المرشد الاجتماعي.
- على المدير أن يحول دون استخدام أثاث المدرسة ومقتنياتها في غير الأعمال الرسمية.
- لا يجوز للمدير أو لأحد أعضاء الهيئة الإدارية أو التعليمية تكليف المستخدمين أو التلاميذ في شؤونهم الخاصّة داخل المدرسة أو خارجها.

- في حال عدم وجود معاون مدير المدرسة يكون المناوب المدرس أو معلم الصف من الفئة الأولى (أو المعلم أو المدرس المساعد - أو الموجه الإداري) هو الوكيل عن المدير في أثناء غيابه، وتكلف مديرية التربية أحد معلمي المدرسة القيام بأعمال المدير في حال غيابه أكثر من ثلاثة أيام.
- مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن السجلات المدرسية، واعتمادها، وتوزيع المهام بين الإداريين (معاون المدير، وأمين السر، ومعاون أمين السر) وفق أحكام هذا النظام، ويشرف على تنظيم السجلات الآتية:
 - سجل جلسات مجلس المدرسة.
 - سجل ملاحظات المدير على المعلمين.
 - جلسات مجالس الأولياء.
 - سجل حسابات التعاون المدرسي.
 - دفتر حسابات صندوق النشاط المدرسي.
 - دفتر قرارات التعاون والنشاط.
 - سجل التفقيش الإداري والمالي.
 - تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي.
 - وعلى مدير المدرسة أن ينظم الجداول والأضابير الآتية:
 - إضبارة التوجيه التربوي والاختصاصي.
 - إضبارة البناء المدرسي.
 - كشوف البلاغات الكتب المدرسية.
 - توزيع المنهاج والملاحظات عليه.
 - جدول الدروس الأسبوعية العام.
 - جدول الجولات والزيارات والمشاهدات العلمية.
 - إضبارة الإحصاء.
- إضبارة التعليم الإلزامي، وجداول العد التراجمي (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٦ - ١٩).
- أما في الحلقة الثانية نجد أنه:

- يعين مدير لكل مدرسة تضم ثلاث شعب فأكثر، ويعدّ المرجع للعاملين في المدرسة جميعاً؛ من مدرسين ومعلمي الصف (فئة أولى)، والمدرسين المساعدين والإداريين..... وغيرهم، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية بما ينسجم والسياسة التربوية، وعن مراقبة سير التدريس وأعمال الهيئة التدريسية والإداريين والمستخدمين، وهو مسؤول أيضاً عن سلوك التلاميذ وتطورهم وتقديمهم في الدراسة، ولا سيما في الأمور الآتية:

- مراقبة قضايا القيد والقبول وتوزيع الشعب.
- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة وحدة نقابة المعلمين في المدرسة.
- تحديد ساعات المدرسين ومعلمي الصف (فئة أولى)، والمدرسين المساعدين الأصلية والإضافية في برنامج الدروس الأسبوعية، ومراقبة دوامهم.
- الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة من مديرية التربية، وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاون المدير لتبليغ مضمونها إلى العاملين في المدرسة، وأخذ توقيعاتهم على هذا التبليغ.
- الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية في المدرسة.
- الإشراف على عمل أعضاء الهيئة التدريسية وسير التدريس، ولا سيما ما يتعلق بالنقيد بتوزيع مواد المناهج على الفصول والأشهر، وطرائق التدريس، والنشاط المدرسي وغيرها.
- الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد التلاميذ وملاحظات الموجه المدونة عليها.
- الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع أعضاء الهيئة التدريسية في شعب المدرسة المختلفة لمراقبة سير التدريس.
- مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للتلاميذ من أعضاء الهيئة التدريسية، وملاحظة وجود التناسق بين درجات التقدير للتلاميذ من خلال المذكرات والامتحانات.
- الاحتفاظ بسجل ضبوط مجلس المدرسة، ومراعاة توقيع أعضاء المجلس على كل ضبط.
- الاحتفاظ بسجل ضبوط لجنة الانضباط في المدرسة.
- الاطلاع على دفتر التحضير اليومي لأعضاء الهيئة التدريسية، والتوقيع عليه مرة واحدة كل أسبوعين.
- تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
- مراقبة الصحة العامة في المدرسة وعمل الطبيب فيها.
- التعاون مع أولياء التلاميذ للارتقاء بأوضاع أبنائهم، والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي وعلى ما يوجه إليهم من مكافآت وعقوبات.
- التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة لتحقيق أهداف هذا النظام.
- لمدير المدرسة أن يمنح أعضاء الهيئة التدريسية خلال العام الدراسي أذونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة، وذلك في حالات الضرورة القصوى والحالات الطارئة، على أن يخبر المدير مسبقاً، وللمدير أن يكلفه بتعويض هذه الحصص على التلاميذ في موعد يحدده معه.
- تسجيل أذونات أعضاء الهيئة التدريسية في سجل خاص يحفظ لدى مدير المدرسة، ويبين فيها تاريخ الإذن ومدته وأسبابه.
- الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية.

- يضاف إلى تلك المهام الإدارية والإشرافية المطلوبة من مدير المدرسة، سواء في الحلقة الأولى أم الثانية وتحمل أعبائها، ثمة مهام من نوع آخر تتصل بتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والعمل على تنميته وتوعيته والنهوض بمستواه؛ ليوكب التطور المعرفي التكنولوجي، ممّا يوفر الاطمئنان النفسي والروحي للتلاميذ الذين سيشعرون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم، ومن أبرز سبل ووسائل تعزيز تلك العلاقة مع المجتمع المحلي هي مجالس أولياء الأمور، التي تعقد بهدف توطيد التعاون وتوثيق الصلة بين المدرسة والأسرة والمحافظة عليها، وإبراز دورها في التربية المتوازنة للتلاميذ من النواحي النفسية والفكرية والجسمية والثقافية (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٣٧).

من هنا نرى أن وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية قد ألقت مسؤوليات كبيرة على عاتق مدير المدرسة، وذلك من خلال الأعمال التي أوجبتها عليه، والتي تحتاج في معظمها إلى قدرة المدير على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، والتي تشمل معظم الجوانب التي تتعلّق بعمله، فهو بهذا مطالب بالإشراف على حسن سير العمل التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى العديد من الأمور التي لم يتم تحديدها في النظام الداخلي من مثل إضفاء الأمن والاطمئنان النفسي على الجو العام السائد في المدرسة، كما أنه مطالب بحل الخلافات والمنازعات التي يمكن أن تحصل بين الكادر التعليمي نضيف ضرورة مشاركته بالفعاليات والنشاطات التي يمكن أن تحدث في البيئة المحلية للمدرسة، وإقامة علاقات دائمة ومتواصلة مع أولياء الأمور تصب كلها في النهاية بمصلحة الطلاب والمدرسة، إلا أننا لا يمكن أن نغفل أن كل المهام التي أوكلت إلى المدير تسييرية، ولا تتسجم مع التوجهات المعاصرة، ولكن المدير المتميز في عمله هو الذي لا يقتصر دوره على الأمور التسييرية، وإنما يعمل وبشكل مستمر على تطوير العملية التعليمية في مدرسته، والنهوض بها نحو الأفضل.

سابعاً- أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة بالتعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية :

نحن في عصر يواجه الكثير من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتعدّدة الجوانب والمجالات، والتي أثرت في كافة مجالات الحياة المعاصرة، ولا سيّما في المجال التربوي والتعليمي، فأصبح هذا المجال مثقلاً بالمسؤوليات، ويشكل مشكلة كبيرة بحد ذاته في جميع البلدان بما فيها الدول الصناعية، لذلك بذلت الجهود الجسيمة في محاولة للتعرّف على أهم المشكلات التي يواجهها التعليم؛ لوضع الحلول المناسبة لها، والحال في الجمهورية العربية السورية كباقي البلدان؛ حيث عملت وزارة التربية على معرفة أهم المشكلات التي تواجه مدراء المدارس، ووضعت الخطط اللازمة لحلها. حيث إن المدير في المدرسة مسؤول عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية المسؤولة، ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً؛ ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

ويمكننا هنا أن نذكر أهم ما يمكن أن يتعرّض له مدير المدرسة في الجمهورية العربية السورية من مشكلات من مثل:

- نقص المختصين والمؤهلين من العاملين في المكتبات والمخابر المدرسية؛ حيث إنّ الكتب والمراجع ومصادر التعلم والمواد المخبرية تشكل عنصراً هاماً جداً ومحورياً، وعند عدم وجود أشخاص كفؤين قادرين على تحمل الأعباء، نجد أن المدير مطالب بالقيام بهذه الأعمال، وعندها تزداد المسؤوليات الملقاة على كاهله.

- زيادة أعداد الطلاب في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الناجمة عن إلزامية هذه المرحلة، وزيادة أعداد السكان، وبالتالي زيادة عدد الشعب داخل المدرسة، وعندها يجد مدير المدرسة صعوبة كبيرة في تسيير أمور المدرسة ومواجهة متطلبات الطلاب.

- قلة الاعتماد على التقنيات والأساليب الحديثة في الأعمال الإدارية على الرغم من إدخال الحاسوب في معظم المدارس، هذا يزيد من صعوبة الأعمال التي يجب على المدير القيام بها (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٦٢-٦٦).

ويمكن أن نزيد على ذلك ما يلي:

- ضرورة التقيد بالقوانين والقواعد المتبعة في وزارة التربية والسير وفق الروتين المتبع فيها يشكل مشكلة تتعلّق بإدارة الوقت وتواجه مدير المدرسة.

- قلة إقامة الدورات التدريبية للمدراء ومعاونيهم التي تساعد على فهم التغيرات والقوانين الجديدة، وهنا تكمن مشكلة كبيرة يواجهها المدراء تتمثل بصعوبة التواصل مع الوزارة وفهم التعليمات المتبعة.

ويمكننا هنا أن نضيف العديد من المشكلات التي يواجهها المدراء في المدارس بالجمهورية العربية السورية، والتي تكمن بالأمور الأساسية؛ كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم وأمور العاملين في المدرسة ومشكلاتهم الخاصة التي تنعكس على العمل، إضافة إلى العديد من المشكلات المتعلقة بالمجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرها كثير.

وهنا لا يمكننا أن نغفل المشكلات الخاصة التي يتعرّض لها مدير المدرسة والتي بدورها تنعكس على عمله؛ مثل التوتر والقلق النفسي والخوف من ضياع السلطة والضغط النفسية التي تمنعهم من القيام بواجباتهم الأساسية.

وبالتالي نجد أن المشكلات التي يواجهها المدراء في مدارس الجمهورية العربية السورية كثيرة وعديدة وشاملة لكل مجال من مجالات العمل الذي يقومون به، فهو كأي عمل من الأعمال لا يخلو من المشكلات والمصاعب، ولكن المدير الناجح والجيد هو من يكون قادر على مواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها، وقد وجدت في الجمهورية العربية السورية بعض من نماذج المدراء الناجحين الذين استطاعوا مواجهة المشكلات والتغلب عليها بمجهودهم الخاص؛ حيث عملت وزارة التربية على تشجيعهم ومنحهم شهادات تقدير؛ ليتم تقليدهم من قبل زملائهم ولتشجيعهم على مواصلة عملهم.



الفصل الرَّابِع

إجراءات البحث

الميدانيَّة

أولاً- إعداد الاستبانة:

- ١- صياغة الاستبانة في صورتها الأولى.
 - ٢- تحكيم الصورة الأولى للاستبانة.
 - ٣- الدراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة.
 - ٤- الاستبانة في صورتها النهائية.
 - ٥- الدراسة الاستطلاعية الثانية للاستبانة (عينّة الصدق والثبات).
 - ٦- دراسة صدق الاستبانة :
 - * صدق المحكمين للاستبانة.
 - * صدق الاتساق الداخلي.
 - ٧- ثبات الاستبانة.
 - ٨- إجراءات تطبيق الاستبانة.
- ثانياً- المجتمع الأصلي وعينة البحث.
- ثالثاً- القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

يتناول هذا الفصل إجراءات البحث من حيث مجتمع البحث، وعينته، والأدوات المستخدمة فيه من حيث بناؤها، ومن ثم الإجراءات المتبعة للتأكد من صدقها وثباتها، ومفتاح التصحيح المستخدم لإجابات أفراد العينة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات البحث.

أولاً- إعداد الاستبانة:

اتخذت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وقد تم إعدادها وفقاً للخطوات الآتية:

١- صياغة الاستبانة في صورتها الأولى :

من أجل بناء بنود الاستبانة بصورتها الأولى قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت في التعليم ومنها :

- محمد أحمد الطراونة (٢٠٠٢).

- عدنان عبد السلام العضائلة (٢٠٠٤).

- محمد أمين شحادة (٢٠٠٥).

- ياسين السحيمات (٢٠٠٥).

- ابراهيم الفقي (٢٠٠٩).

- أميمة الأسطل (٢٠٠٩).

وتألفت الاستبانة من قسمين:

أ - القسم الأول: تضمن مقدمة الاستبانة، التي توضح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التي يقوم عليها من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة).

ب - القسم الثاني: تضمن بنود الاستبانة والبالغ عددها (٧٢) بنوداً موجهة إلى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي موزعة على محورين هما: محور مشكلات إدارة الوقت ومحور متطلبات تفعيل إدارة الوقت.

٢- تحكيم الصورة الأولى للاستبانة:

تم عرض الصورة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين في مجال الإدارة والتقويم والقياس وبعض التخصصات التربوية الأخرى من أساتذة كلية التربية في جامعة دمشق إذ بلغ عددهم عشرة محكمين تربويين. (الملحق رقم ١/ ص ١٤٥). وذلك لإبداء آرائهم فيما يخص مدى ارتباط بنود الاستبانة بالمجال الذي تندرج تحته ومدى مناسبتها له، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل بند، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية، من حيث تقدير مدى صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله.

بعد ذلك قامت الباحثة بتعديل بعض البنود في ضوء آراء السادة المحكمين، والجدول التالي يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

الجدول رقم (٢)

- يبين تعديل بعض البنود في ضوء آراء السادة المحكمين -

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
- عدم كفاءة مدير المدرسة في تنظيم أمور مدرسته.	- يعتمد مدير المدرسة على العشوائية في تنظيم أعماله.
- تكرار قيام مدير المدرسة بنفس العمل.	- يقوم مدير المدرسة بأعمال روتينية بعيدة عن التحديد.
- وجود معلمين غير مؤهلين بشكل جيد.	- يعاني مدير المدرسة من ضعف الكفاية الداخلية للمدرسة.
- تأخر مدير المدرسة عن العمل بسبب المواصلات.	- المواصلات والازدحام تعيق مدير المدرسة عن الوصول باكراً.
- عدم قيام مدير المدرسة بوضع أهداف واضحة لعمله.	- يضع مدير المدرسة أهدافاً غامضة.

٣- الدراسة الاستطلاعية الأولى للاستبانة:

من أجل التأكد من أن العبارات مفهومة وواضحة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، بتاريخ (٢٠١٥/٤/١٢م إلى ٢٠١٥/٤/١٦م)، وبلغ عددها (٣٠) مديراً ومديرة، وقد حققت الاستبانة فوائد منها: التأكد من وضوح عبارات الاستبانة، وفهم معانيها.

٤- الاستبانة في صورتها النهائية:

أعدت الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء المحكمين، وتألفت الاستبانة من قسمين وفق الآتي:

أ - **القسم الأول:** تضمن مقدمة الاستبانة، التي توضح هدف الاستبانة، ومتغيرات البحث التي يقوم عليها من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة).

ب - **القسم الثاني:** تضمن بنود الاستبانة والبالغ عددها (٧٠) بنداً موجهة إلى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مجال التعرف على مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

محتوى الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على بنود للتعرف على مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، البالغ عدد بنودها (٧٠) بنداً، وتشتمل على البنود الآتية:

المحور الأول: (مشكلات إدارة الوقت) وتتكون من الفقرات الآتية:

- المشكلات الشخصية: وتتكون من (١١) بنداً أرقامها من: (١ وحتى ١١).
- المشكلات التنظيمية: وتتكون من (١١) بنداً أرقامها من: (١٢ وحتى ٢٢).
- المشكلات الفنية والتقنية: وتتكون من (١٢) بنداً أرقامها من: (٢٣ وحتى ٣٤).
- المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق: وتتكون من (١١) بنداً أرقامها من: (٣٥ وحتى ٤٥).

المحور الثاني: (متطلبات تفعيل إدارة الوقت) وتتكون من (٢٥) بنداً أرقامها من: (٤٦ وحتى ٧٠).

بحيث تتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: (غير موجودة ، ضعيفة ، متوسطة ، عالية ، عالية جداً)، ويقابل هذه البنود درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب لكل بند.

وأخذت الباحثة درجة الوسط بالنسبة للمتوسطات وفق الأساس الآتي:

الجدول رقم (٣)

- يبين دلالات الاستبانة -

دلالات الأداة	درجة الرأي	النتيجة	المتوسط الحسابي لدرجة الرأي
غير موجودة	١	غير موجودة أبداً	١ - ٠
ضعيفة	٢	موجودة بدرجة ضعيفة	٢ - ١,٠١
متوسطة	٣	موجودة بدرجة متوسطة	٣ - ٢,٠١
عالية	٤	موجودة بدرجة عالية	٤ - ٣,٠١
عالية جداً	٥	موجودة بدرجة عالية جداً	٥ - ٤,٠١

٥- الدراسة الاستطلاعية الثانية للاستبانة (عينّة الصدق والثبات):

للتّحقّق من صدق الاستبانة وثباتها، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينّة استطلاعية من مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي، بتاريخ (٢٠١٥/٥/١٠م إلى ٢٠١٥/٥/١٤م)، وبلغ عددها (٣٠) مديراً ومديرة وفيما يلي تبيان للخصائص السيكومترية للمقياس.

٦- دراسة صدق الاستبانة :

المقصود بالصدق: "هو أن يقيس الاختبار أو المقياس السمة أو القدرة أو الشيء الذي يدعي أنه وضع لقياسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاختبار وصحته" (حسن، ٢٠٠٦، ١٧). وللتّحقّق من صدق المقياس اتبعت الباحثة الطرائق الآتية:

* صدق المحكمين للاستبانة:

اعتمدت الباحثة في التّحقّق من صدق الاستبانة طريقة صدق المحكمين؛ إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولى على عدد من المحكمين في مجال الإدارة والتقويم والقياس وبعض التخصصات التّربويّة الأخرى من أساتذة كلية التربية في جامعة دمشق؛ إذ بلغ عددهم عشرة محكمين تربويين الملحق رقم (١)، وذلك للاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته الاستبانة، وللتأكد من ملائمة بنودها للأهداف المرجوة منها، واقتراح ما يرونه من تعديلات، وتم تحديد نسبة (٨٠ %) كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعيار للحكم على صلاحية العبارة، مع اقتراحهم بعض التعديلات على بعض البنود من حذف أو إضافة أو تغيير صياغة، وبذلك توافر عنصر الصدق في الاستبانة، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق، واستقر العدد النهائي لفقراتها على (٧٠) عبارة موزعة على محورين.

* صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم توزيعها على عينّة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مديراً ومديرة من مديري مدارس الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسي، وبعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه؛ وكذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك فيما يخص المحور الأول من الاستبانة (تحديد مشكلات إدارة الوقت)؛ أما بالنسبة لمحور الاستبانة (متطلّبات تفعيل إدارة الوقت) فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور، وتعدّ البنود التي تقل معاملات ارتباطها عن (٠,٤) درجة وغير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بنوداً تحتاج إلى أن تستبعد من الاستبانة أو تُعاد صياغتها، والجداول الآتية توضح إجراءات حساب صدق الاتساق الداخلي.

المحور الأول من الاستبيان: تحديد مشكلات إدارة الوقت

(الجدول رقم ٤)

- يبين معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول من الاستبانة (مشكلات إدارة الوقت) -

المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف			المشكلات الفنية والتقنية			المشكلات التنظيمية			المشكلات الشخصية		
الدلالة	معامل الارتباط	البند	الدلالة	معامل الارتباط	البند	الدلالة	معامل الارتباط	البند	الدلالة	معامل الارتباط	البند
٠,٠٠٠	٠,٧٢٠**	٣٥	٠,٠٠٠	٠,٧٨٨**	٢٣	٠,٠٠٠	٠,٩٢٢**	١٢	٠,٠٠٠	٠,٦٩٢**	١
٠,٠٠٠	٠,٦٤٠**	٣٦	٠,٠٠٠	٠,٨١٠**	٢٤	٠,٠٠٠	٠,٧٦٦**	١٣	٠,٠٠٠	٠,٥٨٥**	٢
٠,٠٠٠	٠,٤٣٢**	٣٧	٠,٠٠٠	٠,٦٣٢**	٢٥	٠,٠٠٠	٠,٦٥٢**	١٤	٠,٠٠٠	٠,٧٢٠**	٣
٠,٠٠٠	٠,٦٥٣**	٣٨	٠,٠٠٠	٠,٤٤٦**	٢٦	٠,٠٠٠	٠,٦١٦**	١٥	٠,٠٠٠	٠,٦٤٠**	٤
٠,٠٠٠	٠,٦١٦**	٣٩	٠,٠٠٠	٠,٤٩٣**	٢٧	٠,٠٠٠	٠,٤٧٣**	١٦	٠,٠٠٠	٠,٤٣٢**	٥
٠,٠٠٠	٠,٤٩٣**	٤٠	٠,٠٠٠	٠,٧١٠**	٢٨	٠,٠٠٠	٠,٥٥٤٦**	١٧	٠,٠٠٠	٠,٦٥٣**	٦
٠,٠٠٠	٠,٧١٠**	٤١	٠,٠٠٠	٠,٨٣٢**	٢٩	٠,٠٠٠	٠,٦٩٣**	١٨	٠,٠٠٠	٠,٦١٦**	٧
٠,٠٠٠	٠,٨٣٢**	٤٢	٠,٠٠٠	٠,٤٥٥**	٣٠	٠,٠٠٠	٠,٤٦٣**	١٩	٠,٠٠٠	٠,٤٢٣**	٨
٠,٠٠٠	٠,٤٥٥**	٤٣	٠,٠٠٠	٠,٥٥٤٦**	٣١	٠,٠٠٠	٠,٤٣٢**	٢٠	٠,٠٠٠	٠,٩٢٢**	٩
٠,٠٠٠	٠,٥٥٤٦**	٤٤	٠,٠٠٠	٠,٦٩٣**	٣٢	٠,٠٠٠	٠,٦٥٣**	٢١	٠,٠٠٠	٠,٧٦٦**	١٠
٠,٠٠٠	٠,٧١٠**	٤٥	٠,٠٠٠	٠,٤٦٣**	٣٣	٠,٠٠٠	٠,٦١٦**	٢٢	٠,٠٠٠	٠,٦٥٣**	١١
			٠,٠٠٠	٠,٤٣٢**	٣٤						
٠,٠٠٠	٠,٦٢١**	المجال	٠,٠٠٠	٠,٦٨٧**	المجال	٠,٠٠٠	٠,٧٦٥**	المجال	٠,٠٠٠	٠,٨٢٢**	المجال

****معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) باتجاهين**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بنود المجال الأول المرتبطة بـ (المشكلات الشخصية) بالدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (٠,٤٢٣ - ٠,٧٢٠) درجة، وبنود المجال الثاني المرتبطة بـ (المشكلات التنظيمية) تراوحت بين (٠,٤٦٣ - ٠,٩٢٢) درجة وبنود المجال الثالث المرتبطة بـ (المشكلات الفنية والتقنية) بين (٠,٤٤٦ - ٠,٨٣٢) درجة، بينما تراوحت بنود المجال الرابع المرتبطة بـ (المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق) بين (٠,٤٤٦ - ٠,٨٣٢) درجة وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على أن بنود المحور الأول من الاستبانة (مشكلات إدارة الوقت) جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، كما يتبين من الجدول السابق أيضاً أن معاملات ارتباط درجات كل مجال من المجالات الأربع بالدرجة الكلية للمحور الأول من الاستبانة تراوحت بين (٠,٤٣٢ - ٠,٧٢٠) درجة؛ وهي معاملات ارتباط عالية، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ وهذا يدل على أن هذه المجالات جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

المحور الثاني من الاستبيان: متطلبات تفعيل إدارة الوقت

حيث قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٥)

- معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني من الاستبانة (متطلبات تفعيل إدارة الوقت) -

متطلبات تفعيل إدارة الوقت								
البند	معامل الارتباط	الدالة	البند	معامل الارتباط	الدالة	البند	معامل الارتباط	الدالة
٤٦	٠,٥٩٢**	٠,٠٠٠	٥٥	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	٦٤	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠
٤٧	٠,٥٧٥**	٠,٠٠٠	٥٦	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠	٦٥	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠
٤٨	٠,٦٢٠**	٠,٠٠٠	٥٧	٠,٦٦٣**	٠,٠٠٠	٦٦	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠
٤٩	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	٥٨	٠,٦٧٦**	٠,٠٠٠	٦٧	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠
٥٠	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠	٥٩	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠	٦٨	٠,٥٧٥**	٠,٠٠٠

متطلبات تفعيل إدارة الوقت								
البند	معامل الارتباط	الدلالة	البند	معامل الارتباط	الدلالة	البند	معامل الارتباط	الدلالة
٥١	٠,٦٦٣**	٠,٠٠٠	٦٠	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	٦٩	٠,٦٢٠**	٠,٠٠٠
٥٢	٠,٦٧٦**	٠,٠٠٠	٦١	٠,٥٤١**	٠,٠٠٠	٧٠	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠
٥٣	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠	٦٢	٠,٦٦٣**	٠,٠٠٠	٧١	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠
٥٤	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠	٦٣	٠,٦٣٠**	٠,٠٠٠	٧٢	٠,٥٤٢**	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور الثاني من الاستبانة (متطلبات تفعيل إدارة الوقت)، تراوحت بين (٠,٥٤٢ – ٠,٦٧٦) درجة، وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على أن بنود المحور الثاني من الاستبانة (متطلبات تفعيل إدارة الوقت) جميعها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

يتبين لنا مما سبق أن استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيله تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

٧- ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات: "الاعتمادية أو إمكانية التعميم"، وهو درجة الركون على نتائج المقياس ودرجة الثقة في هذه النتائج، فضلاً عن ثبات النتائج وعدم تغيرها" (دويدار، ٢٠٠٦، ١٧٠). وللتحقق من ثبات الاستبانة اتبعت الباحثة الطرائق الآتية:

* طريقة الثبات بالإعادة:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول أعيد تطبيق الاستبانة مرة ثانية على العينة نفسها، وقد استخدم معامل الارتباط (Person) بين درجات إجابات أفراد العينة في التطبيقين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٦)

- يبين معامل الثبات بالإعادة -

استبيان مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها	عدد المدراء في التطبيقين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشكلات إدارة الوقت	٣٠	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠
متطلبات تفعيل إدارة الوقت		٠,٧٨١	٠,٠٠٠

تبين من الجدول السابق أن معامل الثبات بالإعادة بلغ (٠,٧٣٢) في محور (مشكلات إدارة الوقت)، كما بلغ (٠,٧٨١) في محور (متطلبات تفعيل إدارة الوقت) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر موثوق من الثبات.

*** طريقة ألفا كرونباخ :**

طريقة ألفا كرونباخ "هي طريقة تتطلب حساب ارتباط البنود مع بعضها بعضاً" (ميخائيل، ٢٠٠٦، ١٩٥). ويظهر الجدول الآتي معاملات ثبات الاستبانة وكل مجال من مجالاتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

الجدول رقم (٧)

- يبين معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة -

محاور استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها	معامل ثبات ألفا
مشكلات إدارة الوقت	٠,٦١٢
متطلبات تفعيل إدارة الوقت	٠,٧٦٧

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة (مشكلات إدارة الوقت - متطلبات تفعيل إدارة الوقت) بلغت بالترتيب (٠,٦١٢ - ٠,٧٦٧)، وهي معاملات ثبات عالية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث .

*** طريقة التجزئة النصفية :**

"وتتم وفق هذه الطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين، وأفضل أساس للتقسيم هي أن يحتوي القسم الأول على المفردات الفردية، والقسم الثاني على المفردات الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ومن ثم إدخال عامل مصحح

عليه من خلال الصيغة الرياضية لسبيرمان براون (Spearman-Brown)، وجوتمان (Guttman) " (أبو علام، ٢٠٠٦، ٤٧٣).

الجدول رقم (٨)

- معاملات ثبات التجزئة النصفية لمحاول الاستبانة -

محاو استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيله	معامل ثبات سبيرمان براون	معامل ثبات جوتمان
مشكلات إدارة الوقت	٠,٧٢٢	٠,٦٥٤
متطلبات تفعيل إدارة الوقت	٠,٦٣٢	٠,٧٦٥

يتبين من الجدول السابق أن معاملات سبيرمان براون وجوتمان للتجزئة النصفية لمحاوري الاستبانة (مشكلات إدارة الوقت - متطلبات تفعيل إدارة الوقت) بلغت بالترتيب (٠,٧٢٢-٠,٦٣٢)، وجوتمان (٠,٧٦٥-٠,٦٥٤) وهي معاملات ثبات مقبولة ودالة إحصائية.

٨- إجراءات تطبيق الاستبانة:

وتمثلت بالحصول على الموافقة الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الاستبانة وتعميمها على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعد موافقة السيد مدير التربية في محافظة دمشق، (الملحق رقم ٤/ ص ١٥٦)، ومن ثم تم توزيع الاستبانة باليد على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وجرى التطبيق في الفترة الزمنية الواقعة بين (٢٤/٥/٢٠١٥ م)، ولغاية (١٠/٦/٢٠١٥ م) وقامت الباحثة بتفريغ بياناتها، وتحديد الاستبانات التي تم استبعادها والتي بلغ عددها (٥) استبانات وذلك بسبب إغلاق (٥) مدارس من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لتواجدها في مناطق ساخنة.

ثانياً- المجتمع الأصلي وعينة البحث:

* المجتمع الأصلي للبحث:

يتكون المجتمع الأصلي من جميع المديرين والمديرات، العاملين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الحكومية في مدينة دمشق؛ حيث بلغ العدد الكلي للمديرين والمديرات بحسب إحصائيات وزارة التربية للعام الدراسي ٢٠١٤/ ٢٠١٥ م (١٢٠) مدير ومديرة في مدينة دمشق، ولكن بعد أن تم استبعاد (٥) مدارس بسبب إغلاقها، أصبح المجتمع الأصلي يتكون من (١١٥) مدير ومديرة في مدينة دمشق.

* عينة البحث:

قامت الباحثة بتطبيق البحث على المجتمع الأصلي كله، والذي يتكون من جميع المديرين والمديرات العاملين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي الحكومي في مدينة دمشق، بعدما تم الحصول على قوائم بأسماء هذه المدارس من مديرية التربية في محافظة دمشق؛ حيث بلغ عدد العينة (١١٥) مديراً ومديرة أي ما نسبته (١٠٠%) من المجتمع الأصلي في مدينة دمشق.

وفيما يلي وصف عينة البحث حسب متغيرات البحث الأساسية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة).

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (٩)

- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس -

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٤٠	٣٤,٧٨%
أنثى	٧٥	٦٥,٢١%
المجموع	١١٥	١٠٠%

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس وقد بلغ عدد المديرين (٤٠)، وعدد المديرات (٧٥)، وبلغت نسبة الإناث (٦٥,٢١%) من المجتمع ونسبة الذكور بلغت (٣٤,٧٨%).

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١٠)

- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي -

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
معهد	١٧	١٤,٨%
إجازة جامعية	٤٨	٧,٤١%
إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	٣٥	٣٠,٤%
ماجستير	١٥	١٣,٠%
المجموع	١١٥	١٠٠%

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عيّنة البحث حسب متغيّر المؤهل العلمي؛ حيث إنّ (١٧) من أفراد عيّنة البحث يحملون شهادة معهد، وأن (٤٨) من أفراد عيّنة البحث يحملون الإجازة الجامعية، وأن (٣٥) من أفراد عيّنة البحث يحملون الإجازة الجامعية + دبلوم تأهيل تربوي، وأن (١٥) من أفراد عيّنة البحث يحملون شهادة الماجستير.

- توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت:

الجدول رقم (١١)

- يبين توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت -

عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت	العدد	النسبة المئوية
من ١ - ٣ دورات	٩١	٧٩,١ %
أربع دورات فأكثر	٢٤	٢٠,٩ %
المجموع	١١٥	١٠٠ %

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عيّنة البحث حسب متغيّر عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت؛ حيث إنّ (٩١) من أفراد عيّنة البحث خضعوا من (١-٣) دورات تدريبية حول إدارة الوقت، وأن (٢٤) من أفراد عيّنة البحث خضعوا لأربع دورات تدريبية فأكثر.

- توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٢)

- يبين توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر عدد سنوات الخبرة -

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٣	١١,٣ %
من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	١٨	١٥,٧ %
أكثر من ١٠ سنوات	٨٤	٧٣,٠ %
المجموع	١١٥	١٠٠ %

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عيّنة البحث حسب متغيّر عدد سنوات الخبرة؛ حيث إنّ (١٣) من أفراد عيّنة البحث يمتلكون خبرة أقل من ٥ سنوات، وأن (١٨) من أفراد عيّنة البحث يمتلكون خبرة من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات، وأن (٨٤) من أفراد عيّنة البحث يمتلكون خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ثالثاً- القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على نتائج الاستبانة بعد انتهاء الباحثة من تطبيق أداة البحث قامت بإدخال البيانات إلى الحاسوب؛ تمهيداً لمعالجتها والحصول على النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الـ (SPSS 18,0)؛ حيث تم استخدام مجموعة من القوانين:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ومعامل سبيرمان- براون Spearman- وجوتمان Guttman لحساب ثبات الأدوات.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من ثبات الأدوات بالإعادة، ولحساب معامل الارتباط بين المتغيرات.
- اختبار ستودنت T. Test لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفق فرضيات البحث.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفق فرضيات البحث.
- اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير أسئلة البحث وفرضياته

أولاً- مناقشة وتفسير أسئلة البحث:

- الإجابة عن السؤال المتعلق بمشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- الإجابة عن السؤال المتعلق بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

ثانياً- مناقشة وتفسير فرضيات البحث.

ثالثاً- ملخص نتائج البحث الميداني.

رابعاً- مقترحات البحث.

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث الميدانية المتعلقة بالإجابة على الأسئلة البحثية الخاصة بالجانب الميداني وتفسيرها، وكذلك عرض نتائج فرضيات البحث ومناقشتها .

حيث يسعى هذا الفصل للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

- ما هي مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟
وبتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما هي مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٢- ما هي المشكلات الشخصية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٣- ما هي المشكلات التنظيمية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٤- ما هي المشكلات الفنية والتقنية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٥- ما هي المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٦- ما هي متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟

أولاً- مناقشة وتفسير أسئلة البحث :

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث تم إعطاء إجابات أفراد عينة البحث عن استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في مفتاح التصحيح، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي :

- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (٤=١-٥).

- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (٤) على أكبر قيمة في المقياس وهي (٥)

$$٠,٨ = ٥ \div ٤ \text{ (طول الفئة)}.$$

- إضافة طول الفئة وهو (٠,٨) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (١)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، لذا

كانت الفئة الأولى من (١ - ١,٧٩)، ثم إضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى، وذلك للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث كما هو

مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٣)

- يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها -

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
٥ - ٤,٢	موجودة بدرجة عالية جداً
٤,١٩ - ٣,٤	موجودة بدرجة عالية
٣,٣٩ - ٢,٦	موجودة بدرجة متوسطة
٢,٥٩ - ١,٨	موجودة بدرجة ضعيفة
١,٧٩ - ١	غير موجودة أبداً

وبذلك أصبح المعيار المستخدم على درجة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٤)

- يبين المعيار المعتمد للحكم على درجة أهمية مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها -

فئات المتوسط الحسابي	التقدير
٥ - ٣,٤	درجة وجودها مرتفعة
٣,٣٩ - ٢,٦	درجة وجودها متوسطة
٢,٥٩ فما دون	درجة وجودها منخفضة

- الإجابة عن السؤال الذي نصه: ماهي مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هي المشكلات الشخصية الخاصة بإدارة الوقت .
- ما هي المشكلات التنظيمية الخاصة بإدارة الوقت .
- ما هي المشكلات التقنية والفنية الخاصة بإدارة الوقت .
- ما هي المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق الخاصة بإدارة الوقت .

حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على كل محور من المحاور الفرعية لمحور مشكلات إدارة الوقت، والرتب لكل محور فرعي منها، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (١٥)

- يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بمشكلات إدارة الوقت -

الرُتبة	الرقم	مشكلات إدارة الوقت	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٤	١	المشكلات الشخصية .	٢،٨٠	٠،٨٥	متوسطة
٣	٢	المشكلات التنظيمية .	٣،٠٠	٠،٨٥	متوسطة
٢	٣	المشكلات التقنية والفنية .	٣،١	٠،٧٤	متوسطة
١	٤	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف .	٣،٢	٠،٧٦	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣،٠٢		متوسطة

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بجميع مجالات هذا المحور التي بلغ

عدها (٤) محاور فرعية، تراوحت قيمتها بين (٣،٢) و (٢،٨٠) بدرجة متوسطة.

- أن جميع مشكلات إدارة الوقت جاءت بدرجة متوسطة.

- أن المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف جاءت بالمرتبة الأولى، والمشكلات التقنية والفنية جاءت بالمرتبة الثانية، ثم جاءت بالمرتبة الثالثة المشكلات التنظيمية، وجاءت المشكلات الشخصية بالمرتبة الرابعة والأخيرة. وهذه النتيجة منطقية؛ حيث تشير إلى أن من أكثر مشكلات إدارة الوقت التي تواجه مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي هي المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف؛ أي التي تتعلق بالبيئة والمجتمع المحيط بالمدرسة؛ كالمشكلات التي تحدث في البيئة المحيطة وسوء الأحوال الجوية فيها، وكذلك ضعف علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها، وانخفاض المستوى الثقافي لأولياء أمور الطلاب، تليها المشكلات التقنية والفنية في المرتبة الثانية؛ كقلة توافر الأجهزة والتقنيات الحديثة، وضعف القدرة على وضع الخطط المستقبلية، وعدم توفر الكادر المؤهل، تليها المشكلات التنظيمية في المرتبة الثالثة التي تتعلق بالأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة؛ مثل القيام بأعمال روتينية، وعدم التنسيق بين المعلمين، وقلة إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المشكلات الشخصية التي تتعلق بمدير المدرسة نفسه؛ مثل عدم تنظيم الأعمال، ووضع أهداف غامضة، وكثرة عقد الاجتماعات، واستقبال الزوار أثناء الدوام الرسمي، فالنتيجة تبين وعي مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمشكلات إدارة الوقت وإدراكهم لأكثر المشكلات التي يتعرضون لها في أثناء قيامهم بإدارة وقتهم، حيث أن أكثر هذه المشكلات تتبع من البيئة والمجتمع التي تكون خارجة عن سيطرة مديري المدارس ولا يملكون القدرة على تغييرها، إضافة إلى أن النتيجة تبين وعيهم بضرورة إيجاد حلول لهذه المشكلات، وبالتالي يسعون لتطوير عملهم وتحقيق الأهداف التي يرجون تحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جابر، ٢٠٠١) التي كانت بعنوان "أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري"، والتي بينت أن مديري المدارس يدركون وجود مشكلات تتعلق بإدارة الوقت لديهم، ويسعون بشكل كبير لمواجهتها من خلال توجيه العاملين ومتابعة عملهم؛ حيث كانت أكثر المشكلات التي يواجهونها ويتعرضون لها مشكلات تتعلق بالبيئة المحيطة بالمدرسة، ودراسة (العضايلة، ٢٠٠٤) التي كانت بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك" والتي بينت أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى المديرين والمديرات إضافة إلى سعيهم لتطويرها، ومن أكثر هذه المشكلات هي المشكلات التي تتعلق بالبيئة والأمور الفنية.

النتائج المتعلقة بمحور المشكلات الشخصية:

لإظهار النتائج المتعلقة بمحور المشكلات الشخصية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث تم استخراج متوسط النسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور، ويوضح الجدول الآتي ذلك:

الجدول رقم (١٦)

- يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المشكلات الشخصية -

الرتبة	الرقم	المشكلات الشخصية	النسبة المئوية لإجابات العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
			غير موجودة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	١٠	ينجز مدير المدرسة أعماله كاملة لوحده.	٦،١	٣٢،٢	١١،٣	١٣،٩	٣٦،٥	٣،٤٣	١،٤١	مرتفعة
٢	١١	يسهم مدير المدرسة في حل الخلافات بين المعلمين.	١٢،٢	١٦،٥	٢٢،٦	٢٦،١	٢٢،٦	٣،٣٠	١،٣٢	متوسطة
٣	٥	يعتمد مدير المدرسة على المركزية في إنجاز أعماله.	٦،١	٢٤،٣	٢٧،٠	٢١،٧	٢٠،٩	٣،٢٧	١،٢٢	متوسطة
٤	٧	يرحب مدير المدرسة بالزائرين في أثناء الدوام الرسمي.	٨،٧	٢٩،٦	٢٣،٥	١٢،٢	٢٦،١	٣،١٧	١،٣٤	متوسطة
٥	٤	يضع مدير المدرسة أهدافاً غامضة.	٩،٦	٢٣،٥	٣٣،٩	٢١،٧	١١،٣	٣،٠٢	١،١٤	متوسطة
٦	٨	قيام مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين.	١٣،٩	٣٣،٠	٢٢،٦	١٣،٩	١٦،٣	٢،٨٦	١،٣٠	متوسطة
٧	١	يأتي مدير المدرسة إلى عمله متأخراً.	١٧،٤	٣٠،٤	٣٧،٤	٧،٠	٧،٨	٢،٥٧	١،١٠	منخفضة
٨	٦	يكثّر مدير المدرسة من المكالمات الهاتفية أثناء العمل.	١٩،١	٤٠،٩	٢٤،٣	٦،١	٩،٦	٢،٤٦	١،١٦	منخفضة
٩	٩	يقوم مدير المدرسة بقراءة الصحف والمجلات اليومية أثناء الدوام الرسمي.	٢٠،٠	٣٩،١	٢٦،١	٨،٧	٦،١	٢،٤٢	١،٠٩	منخفضة
١٠	٢	يعتمد مدير المدرسة على العشوائية في تنظيم أعماله.	٢٧،٨	٤٢،٦	١٧،٤	٤،٣	٧،٨	٢،٢٢	١،١٤	منخفضة
١١	٣	يغادر مدير المدرسة مكتبه قبل نهاية الدوام الرسمي.	٢٨،٧	٣٩،١	٢٧،٨	٢،٦	١،٧	٢،١٠	٠،٩١	منخفضة
الدرجة الكلية لمحور المشكلات الشخصية			١٥،٤	٣١،٩	٢٤،٩	١٢،٦	١٥،٢	٢،٨		متوسطة

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على محور المشكلات الشخصية بلغت (٢،٨) ويتقدير متوسط .

- غالبية المشكلات كانت بتقدير متوسط وضعيف باستثناء البند رقم (١٠)؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الخاص باستجابات أفراد العينة الخاصة بهذا البند (٣،٤٣) ويتقدير مرتفع .

- أن المشكلات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى جاءت وفق الآتي مرتبة تنازلياً، في المرتبة الأولى البند رقم (١٠)، ويعبر عن مشكلة (ينجز مدير المدرسة أعماله كاملة لوحده) بمتوسط قدره (٣،٤٣)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (١١)، ويعبر عن مشكلة (يسهم مدير المدرسة في حل الخلافات بين المعلمين) بمتوسط قدره (٣،٣٠)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (٥)، ويعبر عن مشكلة (يعتمد مدير المدرسة على المركزية في إنجاز أعماله) بمتوسط قدره (٣،٢٧)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (٧)، ويعبر عن مشكلة (يرحب مدير المدرسة بالزائرين في أثناء الدوام الرسمي) بمتوسط قدره (٣،١٧).

- أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة فهي على التوالي المشكلة في المرتبة الأخيرة البند رقم (٣)، ويعبر عن مشكلة (يغادر مدير المدرسة مكتبه قبل نهاية الدوام الرسمي) بمتوسط قدره (٢،١٠) تلاها البند رقم (٢)، ويعبر عن مشكلة (يعتمد مدير المدرسة على العشوائية في تنظيم أعماله) بمتوسط قدره (٢،٢٢)، ثم البند رقم (٩)، ويعبر عن مشكلة (يقوم مدير المدرسة بقراءة الصحف والمجلات اليومية أثناء الدوام الرسمي) بمتوسط قدره (٢،٤٢)، بعد ذلك جاء البند رقم (٦)، ويعبر عن مشكلة (يكثّر مدير المدرسة من المكالمات الهاتفية أثناء العمل) بمتوسط قدره (٢،٤٦).

وبالتالي نجد أن من أكثر المشكلات الشخصية التي يتعرّض لها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إنجاز الأعمال بشكل كامل ولوحده، ويمكن تفسير ذلك بقلق مدير المدرسة وخوفه من أن يشاركه بعض العاملين السلطة الممنوحة له، ومحاولة بقاءه المسيطر الوحيد على كل الأعمال في المدرسة، وبيده زمام الأمور بشكل كامل، وبالتالي يقوم بإنجاز أعماله بشكل كامل ومنفرد دون تفويض الآخرين، الأمر الذي يجعله يواجه مشكلة في إدارة وقته، فيكون عندها غير قادر على إنجاز باقي الأعمال التي عليه إنجازها في الوقت المحدد لها؛ وبالتالي يستغرق كل الوقت متاح له في القيام بعمل واحد بشكل كامل دون التطرق لغيره، أما بالنسبة لباقي المشكلات فهي تبين أن مدير المدرسة يمارسها، ولكن بشكل متوسط، فهو عندما يصل متأخراً إلى عمله، ويقوم بإجراء المكالمات الهاتفية وقراءة الصحف أثناء الدوام الرسمي يسبب أيضاً ضياع الوقت المخصص لإنجاز الأعمال التي تساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعية والتي يسعى لتحقيقها، ولكن بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لباقي المشكلات فجاءت بدرجة منخفضة في ممارستها، وبالتالي في إضاعة الوقت، وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٦) الترتيب التنازلي

للمشكلات الشخصية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه النتيجة منطقية، وتتفق مع دراسة (هورنج، كلاسيك، لوب، ٢٠٠٩)، والتي كانت بعنوان "فعالية المدرسة واستخدام الوقت الرئيسي" والتي بينت أن وقت مدير المدرسة يضيع عندما يقوم بكامل المهمات لوحده ودون تفويض الآخرين ببعض أعماله؛ حيث أكدت أن ٢٠% من وقت المدير يضيع في التنقل بين المهمات، ودراسة (طه، ١٩٩٦) التي كانت بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت"، والتي بينت أن عوامل هدر الوقت تداخل الاختصاصات والمسؤوليات بين الموظفين.

- النتائج المتعلقة بمحور المشكلات التنظيمية:

لإظهار نتائج النتائج المتعلقة بمحور المشكلات التنظيمية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث تم استخراج متوسط النسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في هذا المحور ويوضح الجدول الآتي ذلك:

الجدول رقم (١٧)

- يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المشكلات التنظيمية -

الرتبة	الرقم	المشكلات التنظيمية	النسبة المئوية لإجابات العينة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
			غير موجودة	ضعيفة	متوسطة	عالية جداً			
١	٢١	يعاني مدير المدرسة من ضعف التنسيق بين المعلمين.	٦.١	١٦.٥	٢٤.٣	٢١.٧	٣١.٣	١.٢٦	مرتفعة
٢	١٣	يقوم مدير المدرسة بأعمال روتينية بعيدة عن التجديد.	٠	٢٤.٣	٢٧.٠	١٩.١	٢٩.٦	١.١٦	مرتفعة
٣	١٨	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	٧.٠	١١.٣	٣٤.٨	١٤.٨	٣٢.٢	١.٢٤	مرتفعة
٤	١٤	يشعر مدير المدرسة بالتوتر من الظروف العارضة.	٩.٦	٢٨.٧	١٤.٨	٢٠.٩	٢٦.١	١.٣٧	متوسطة
٥	٢٠	يعاني مدير المدرسة من كثرة التغييرات الإدارية.	٧.٨	٢٧.٠	٢٨.٧	١٧.٤	١٩.١	١.٢٣	متوسطة
٦	١٧	يشجع مدير المدرسة الأنشطة الترفيهية.	٧.٠	٢٨.٧	٢٩.٦	١٦.٥	١٨.٣	١.٢١	متوسطة
٧	١٢	قيام مدير المدرسة بوضع قائمة بالأولويات.	١٠.٤	٣١.٣	٢١.٧	١٥.٧	٢٠.٩	١.٣٢	متوسطة
٨	٢٢	يعاني مدير المدرسة من كثرة الاجتماعات الروتينية.	١٩.١	٢٠.٩	٢٨.٧	١١.٣	٢٠.٠	١.٣٨	متوسطة
٩	١٥	يعاني مدير المدرسة من ضعف الكفاية الداخلية للمدرسة.	١١.٣	٣٣.٩	٢٩.٦	٩.٦	١٥.٧	١.٢٣	متوسطة
١٠	١٩	يعاني مدير المدرسة من غموض التعليمات الوزارية.	١٣.٠	٣٦.٥	٢٧.٨	٩.٦	١٣.٠	١.٢٠	متوسطة
١١	١٦	ينفرد مدير المدرسة في إنجاز الأعمال.	٢٠.٠	٤٠.٩	١٦.٥	٥.٢	١٧.٤	١.٣٤	منخفضة
الدرجة الكلية لمحور المشكلات التنظيمية			١١.٧	٢٨.٨	٢٥.٨	١٣.٤	٢٠.٣	٣.٠	متوسطة

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على محور المشكلات التنظيمية بلغت (٣،٥٠) ويتقدير متوسط .

- غالبية المشكلات كانت بتقدير مرتفع ومتوسط باستثناء البند رقم (١٦)؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الخاص باستجابات أفراد العينة الخاصة بهذا البند (٢،٥٩) ويتقدير منخفض .

- أن المشكلات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى جاءت وفق الآتي مرتبة تنازلياً، في المرتبة الأولى البند رقم (٢١)، ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من ضعف التنسيق بين المعلمين) بمتوسط قدره (٥٦،٣)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (١٣)، ويعبر عن مشكلة (يقوم مدير المدرسة بأعمال روتينية بعيدة عن التجديد) بمتوسط قدره (٥٤،٣)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (١٨)، ويعبر عن مشكلة (يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات) بمتوسط قدره (٥٤،٣)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (١٤)، ويعبر عن مشكلة (يشعر مدير المدرسة بالتوتر من الظروف العارضة) بمتوسط قدره (٢٥،٣).

- أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة فهي على التوالي المشكلة في المرتبة الأخيرة البند رقم (١٦)، ويعبر عن مشكلة (ينفرد مدير المدرسة في إنجاز الأعمال) بمتوسط قدره (٢،٥٩)، تلاها البند رقم (١٩)، ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من غموض التعليمات الوزارية) بمتوسط قدره (٢،٧٣)، ثم البند رقم (١٥) ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من ضعف الكفاية الداخلية للمدرسة) بمتوسط قدره (٢،٨٤)، بعد ذلك جاء البند رقم (٢٢)، ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من كثرة الاجتماعات الروتينية) بمتوسط قدره (٢،٩٢).

حيث نجد أن من أكثر المشكلات التنظيمية التي يتعرض لها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ضعف التنسيق بين المعلمين، ويمكن تفسير ذلك باختلاف وتعدد ثقافات وبيئات المعلمين، إضافة إلى تعدد واختلاف تخصصاتهم، وبالتالي تعدد الأفكار والأساليب لديهم، مما يجعل من الصعب على مدير المدرسة التنسيق بينهم وتوحيد آليات عملهم وتصرفاتهم إلى جانب الأعمال الأخرى التي عليه القيام بها، فمدير المدرسة عندما لا يتمكن من تنسيق الأعمال بين المعلمين، وعندما يقوم بأعمال روتينية بعيدة عن كل تجديد، وعندما يشارك المعلمين في المدرسة باتخاذ القرارات يواجه مشكلة من أكثر المشكلات التنظيمية التي تسبب ضياع الوقت، وتظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (١٧) الترتيب التنازلي للمشكلات التنظيمية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بيدس، ١٩٩٥)، والتي كانت بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، والتي بينت أن معظم الوقت لدى مديري المدرسة يضيع في مهمات وأعمال تنظيمية؛ مثل الأعمال الروتينية، وعدم التنسيق في العمل بين المعلمين في المدرسة .

- النتائج المتعلقة بمحور المشكلات الفنية والتقنية:

لإظهار نتائج النتائج المتعلقة بمحور المشكلات الفنية والتقنية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث تم استخراج متوسط النسب و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في هذا المحور ، ويوضح الجدول الآتي ذلك:

الجدول رقم (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المشكلات الفنية والتقنية -

الرتبة	الرقم	المشكلات الفنية والتقنية	النسبة المئوية لإجابات العينة					الانحراف المعياري	درجة التقدير
			غير موجودة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	٣١	ضعف قدرة مدير المدرسة على تخصيص وقت محدد لاستقبال الزوار .	٢.٦	١٣.٠	٢٥.٢	١٣.٠	٤٦.١	٣.٨٧	مرتفعة
٢	٣٤	ضعف كفاءة أنظمة الاتصالات المتوافرة في المدرسة.	٠	١٧.٤	٢٣.٥	١٨.٣	٤٠.٩	٣.٨٣	مرتفعة
٣	٢٦	يفتقد مدير المدرسة توفر شبكة انترنت في المدرسة تسهل الحصول على التعليمات الجديدة.	٤.٣	١١.٣	٢٦.١	١٥.٧	٤٢.٦	٣.٨١	مرتفعة
٤	٢٩	ضعف الرقابة وابتعادها عن مدير المدرسة.	٠	١٧.٤	٢٧.٨	١٨.٣	٣٦.٥	٣.٧٤	مرتفعة
٥	٣٠	قلة وجود عاملين مؤهلين للعمل على الحاسوب في المدرسة.	٠	١٩.١	٣٢.٢	١٣.٩	٣٤.٨	٣.٦٤	مرتفعة
٦	٢٥	يعاني مدير المدرسة من كثرة أعطال الأجهزة المتوفرة في المدرسة.	٣.٥	١٧.٤	٣١.٣	١٣.٩	٣٣.٩	٣.٥٧	مرتفعة
٧	٣٣	الدورات التدريبية والتأهيلية لمديري المدارس في إدارة الوقت محدودة.	٩.٦	٢٢.٦	١٧.٤	٢٠.٩	٢٩.٦	٣.٣٨	متوسطة
٨	٢٨	ضعف قدرة مدير المدرسة على وضع الخطط المستقبلية.	٩.٦	٢٣.٥	١٨.٣	١٩.١	٢٩.٦	٣.٣٦	متوسطة
٩	٢٤	يعاني مدير المدرسة من قلة توفر الحواسيب الحديثة والمتطورة في المدرسة.	١١.٣	٢٢.٦	٢٠.٩	١٣.٠	٣٢.٢	٣.٣٢	متوسطة
١٠	٢٧	اتخاذ بعض القرارات السريعة دون تخطيط مسبق.	٢٠.٠	٣٣.٠	٢٣.٥	٦.١	١٧.٤	٢.٦٨	متوسطة
١١	٣٢	ضعف كفاءة المعلومات المتوفرة لدى مدير المدرسة.	٢١.٧	٣١.٣	٢٧.٠	٦.١	١٣.٩	٢.٥٩	منخفضة
١٢	٢٣	يعاني مدير المدرسة من ضعف في استخدام الحاسب.	٢٥.٢	٢٧.٨	٣٢.٢	٣.٥	١١.٣	٢.٤٨	منخفضة
الدرجة الكلية لمحور المشكلات الفنية والتقنية			١٤.٤	٢٥.٥	٢٤.٣	١١.٨	٢٤.٠	٣.١	متوسطة

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على محور المشكلات الفنية والتقنية بلغت (٣،١) ويتقدير متوسط .

- أن المشكلات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى جاءت وفق الآتي مرتبة تنازلياً، في المرتبة الأولى البند رقم (٣١)، ويعبر عن مشكلة (ضعف قدرة مدير المدرسة على تخصيص وقت محدد لاستقبال الزوار) بمتوسط قدره (٣،٨٧)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (٣٤)، ويعبر عن مشكلة (ضعف كفاءة أنظمة الاتصالات المتوفرة في المدرسة) بمتوسط قدره (٣،٨٣)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (٢٦)، ويعبر عن مشكلة (يفتقد مدير المدرسة توفر شبكة انترنت في المدرسة تسهل الحصول على التعليمات الجديدة) بمتوسط قدره (٣،٨١)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (٢٩)، ويعبر عن مشكلة (ضعف الرقابة وابتعادها عن مدير المدرسة) بمتوسط قدره (٣،٧٤).

- أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة فهي على التوالي المشكلة في المرتبة الأخيرة البند رقم (٢٣)، ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من ضعف في استخدام الحاسب) بمتوسط قدره (٢،٤٨)، تلاها البند رقم (٣٢)، ويعبر عن مشكلة (ضعف كفاءة المعلومات المتوفرة لدى مدير المدرسة) بمتوسط قدره (٢،٥٩)، ثم البند رقم (٢٧)، ويعبر عن مشكلة (اتخاذ بعض القرارات السريعة دون تخطيط مسبق) بمتوسط قدره (٢،٦٨)، بعد ذلك جاء البند رقم (٢٤)، ويعبر عن مشكلة (يعاني مدير المدرسة من قلة توفر الحواسيب الحديثة والمتطورة في المدرسة) بمتوسط قدره (٣،٣٢).

حيث نجد أن من أكثر المشكلات الفنية والتقنية التي يتعرض لها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ضعف القدرة على تخصيص وقت محدد لاستقبال الزوار، ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة عندما لا يجد قدرة على تنظيم أوقات الزيارة والمراجعة يضيع الوقت دون الاستفادة منه في العمل؛ بسبب كثرة الانشغال عن أداء العمل والانقطاع المتكرر عنه، وعندها يضعف التركيز على المهمات والأهداف المراد تحقيقها، وهذا بدوره يتفق مع الواقع ويؤدي إلى صعوبة إنجازه في الوقت المحدد، إضافة إلى ضعف كفاءة الأنظمة المخصصة للاتصالات؛ حيث جاءت في المرتبة الثانية وعدم توافر شبكة إنترنت، وضعف الرقابة على العمل، وعدم وجود عاملين مؤهلين للعمل، وكثرة أعطال الأجهزة المتوفرة في المدرسة أمور تؤدي إلى تعطيل العمل وضياع الوقت، وهي من أكثر الأمور التي تسبب مشكلات فنية وتقنية في إدارة الوقت، وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٨) الترتيب التنازلي للمشكلات الفنية والتقنية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠٠٩)، والتي كانت بعنوان "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، والتي بيّنت ضرورة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية ونظام الاتصالات الحديث؛ لاستغلال الوقت بفاعلية.

- النتائج المتعلقة بمحور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف:

لإظهار نتائج النتائج المتعلقة بمحور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث تم استخراج متوسط النسب و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في هذا المحور ويوضح الجدول الآتي ذلك.

الجدول رقم (١٩)

- المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتب مرتبة تنازلياً لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف -

الرتبة	الرقم	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف	النسبة المئوية لإجابات العينة					الانحراف المعياري	درجة التقدير
			غير موجودة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	٣٦	تأثر المدرسة بالمشكلات السائدة بالبيئة المحيطة بها.	٢.٦	١٣.٠	٢٥.٢	١٣.٠	٤٦.١	٣.٨٧	مرتفعة
٢	٤٤	ضعف قدرة مدير المدرسة على تنفيذ جميع الأعمال في الوقت المحدد لها.	٥.٢	١٠.٤	٢٩.٦	١٧.٤	٣٧.٤	٣.٧١	مرتفعة
٣	٣٥	المواصلات والازدحام تعيق مدير المدرسة عن الوصول باكراً.	٠	١٩.١	٣٢.٢	١٣.٩	٣٤.٨	٣.٦٤	مرتفعة
٤	٣٧	سوء الأحوال الجوية السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	٠	٢٤.٣	٢٧.٠	١٩.١	٢٩.٦	٣.٥٤	مرتفعة
٥	٤٢	مشاركة مدير المدرسة بوضع برامج للتوعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ.	٧.٠	١١.٣	٣٤.٨	١٤.٨	٣٢.٢	٣.٥٤	مرتفعة
٦	٤٥	كثرة الأعمال الملقاة على عاتق مدير المدرسة.	٣.٥	١٤.٨	٣٣.٠	٢٣.٥	٢٥.٢	٣.٥٢	مرتفعة
٧	٤٣	تأجيل مدير المدرسة قيامه بالأعمال الصعبة.	٩.٦	١٧.٤	٢٥.٢	١٢.٢	٣٥.٧	٣.٤٧	مرتفعة
٨	٣٨	ضعف علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها.	٩.٦	٢٨.٧	١٤.٨	٢٠.٩	٢٦.١	٣.٢٥	متوسطة
٩	٤١	ضعف قدرة مدير المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب.	٧.٠	٢٨.٧	٢٩.٦	١٦.٥	١٨.٣	٣.١٠	متوسطة
١٠	٣٩	كثرة زيارات أولياء أمور الطلاب لمدير المدرسة.	١١.٣	٣٣.٩	٢٩.٦	٩.٦	١٥.٧	٢.٨٤	متوسطة
١١	٤٠	انخفاض المستوى الثقافي لأولياء أمور الطلاب.	٢٠.٠	٤٠.٩	١٦.٥	٥.٢	١٧.٤	٢.٥٩	منخفضة
		الدرجة الكلية لمحور البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف	٧.٩	٢٥.١	٢.٢٦	٧.١٤	٣.٢٤	٣.٢	متوسطة

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف بلغت (٣،٢) ويتقدير متوسط .

- أنّ المشكلات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى جاءت وفق الآتي مرتبة تنازلياً، في المرتبة الأولى البند رقم (٣٦)، ويعبر عن مشكلة (تأثر المدرسة بالمشكلات السائدة بالبيئة المحيطة بها) بمتوسط قدره (٣،٨٧)، وفي المرتبة الثانية البند رقم (٤٤)، ويعبر عن مشكلة (ضعف قدرة مدير المدرسة على تنفيذ جميع الأعمال في الوقت المحدد لها) بمتوسط قدره (٣،٧١)، وفي المرتبة الثالثة البند رقم (٣٥)، ويعبر عن مشكلة (المواصلات والازدحام تعيق مدير المدرسة عن الوصول باكراً) بمتوسط قدره (٣،٦٤)، وفي المرتبة الرابعة البند رقم (٣٧)، ويعبر عن مشكلة (سوء الأحوال الجوية السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة) بمتوسط قدره (٣،٥٤).

- أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة فهي على التوالي المشكلة في المرتبة الأخيرة البند رقم (٤٠)، ويعبر عن مشكلة (انخفاض المستوى الثقافي لأولياء أمور الطلاب) بمتوسط قدره (٢،٥٩) تلاها البند رقم (٣٩)، ويعبر عن مشكلة (كثرة زيارات أولياء أمور الطلاب لمدير المدرسة) بمتوسط قدره (٢،٨٤)، ثم البند رقم (٤١)، ويعبر عن مشكلة (ضعف قدرة مدير المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب) بمتوسط قدره (٣،١٠)، بعد ذلك جاء البند رقم (٣٨)، ويعبر عن مشكلة (ضعف علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها) بمتوسط قدره (٣،٢٥).

حيث نجد أنّ من أكثر المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف التي يتعرّض لها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في المرتبة الأولى تأثر المدرسة بالمشكلات السائدة بالبيئة المحيطة بها، وهذا يتفق مع الواقع بشكل كبير من حيث أهمية البيئة المحيطة بالمدرسة وتأثيرها فيها، ويمكن تفسير ذلك بأنّه وبما أنّ البيئة التي تحيط بالمدرسة من أكثر وأهم العوامل التي تؤثر في المدرسة وعملها فإن وجود مشكلات فيها يؤثر بشكل تلقائي على المدرسة وأداء الأعمال فيها، ويمكن أن يعود ذلك إلى ضعف الوعي بثقافة إدارة الوقت في البيئة المحيطة بالمدرسة، وتدني المستوى العلمي والثقافي لغالبية المناطق التي تحيط بالمدارس، وهذا بدوره يؤدي إلى تأخر بعض أعمال مدير المدرسة وضياع الوقت دون فائدة، كذلك نجد أنّ ضعف قدرته على تنفيذ جميع أعماله في الوقت المحدد لها وازدحام المواصلات وسوء الأحوال الجوية، كلها أمور تسبب مشكلات في إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٩) الترتيب التنازلي للمشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (دياز، ١٩٩٤) والتي كانت بعنوان "دور مدير المدرسة: المسؤوليات - قيود الوقت - التحديات" والتي بينت أن سبب إضاعة الوقت لدى مدير المدارس عدم إنجاز كافة الأعمال في الوقت المحدد لها والتأثر الكبير بالبيئة المحيطة.

- الإجابة عن السؤال: الذي نصه: ما متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة، والرُتب لكل بند من بنود محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (٢٠)

- المتوسطات والانحرافات المعيارية والرُتب مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت -

الرتبة	الرقم	متطلبات تفعيل إدارة الوقت	النسبة المئوية لإجابات العينة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
			غير موجودة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	٥١	الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه.	٠	١٠.٤	٣٣.٩	١٢.٢	٤٣.٥	٣.٨٩	مرتفعة
٢	٥٧	اتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة.	٠	١٠.٤	٣٣.٩	١٢.٢	٤٣.٥	٣.٨٩	مرتفعة
٣	٥٩	تحميل كل عامل مسؤولية عمله.	٠	١٠.٤	٣٣.٩	١٢.٢	٤٣.٥	٣.٨٩	مرتفعة
٤	٤٦	وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال.	٥.٢	١٠.٤	٢٩.٦	١٧.٤	٣٧.٤	٣.٧١	مرتفعة
٥	٥٢	معالجة المشكلات فور وقوعها.	٥.٢	١٠.٤	٢٩.٦	١٧.٤	٣٧.٤	٣.٧١	مرتفعة
٦	٦٤	تطوير العاملين في المدرسة .	٥.٢	١٠.٤	٢٩.٦	١٧.٤	٣٧.٤	٣.٧١	مرتفعة
٧	٤٨	متابعة الوقت في تنفيذ الأعمال.	٦.١	١٤.٨	٢٦.١	١٧.٤	٣٥.٧	٣.٦٢	مرتفعة
٨	٥٤	تقديم الارشادات والنصائح للعاملين في المدرسة قبل البدء بأداء أعمالهم.	٦.١	١٤.٨	٢٦.١	١٧.٤	٣٥.٧	٣.٦٢	مرتفعة
٩	٦١	الاعتماد على الوسائل الحديثة في إنجاز معظم الأعمال.	٧.٠	١١.٣	٣٤.٨	١٤.٨	٣٢.٢	٣.٥٤	مرتفعة
١٠	٦٢	التواصل بشكل مباشر مع العاملين في المدرسة.	٧.٠	١١.٣	٣٤.٨	١٤.٨	٣٢.٢	٣.٥٤	مرتفعة
١١	٦٩	نشر ثقافة إدارة الوقت على مستوى المدرسة .	٧.٠	١١.٣	٣٤.٨	١٤.٨	٣٢.٢	٣.٥٤	مرتفعة
١٢	٤٧	تحليل كل عمل لتحديد الوقت اللازم له.	٣.٥	١٤.٨	٣٣.٠	٢٣.٥	٢٥.٢	٣.٥٢	مرتفعة
١٣	٥٣	خلق جو من التعاون والألفة بين العاملين في المدرسة.	٣.٥	١٤.٨	٣٣.٠	٢٣.٥	٢٥.٢	٣.٥٢	مرتفعة
١٤	٦٥	معالجة المشكلات بطريقة علمية.	٣.٥	١٤.٨	٣٣.٠	٢٣.٥	٢٥.٢	٣.٥٢	مرتفعة
١٥	٤٩	التخطيط المسبق لكافة الأعمال .	٧.٨	١٣.٩	٣٣.٠	١١.٣	٣٣.٩	٣.٥٠	مرتفعة
١٦	٥٥	التواصل مع البيئة المحيطة بالمدرسة .	٧.٨	١٣.٩	٣٣.٠	١١.٣	٣٣.٩	٣.٥٠	مرتفعة
١٧	٦٠	شرح طبيعة الأعمال والتعليمات للعاملين في المدرسة.	٧.٨	١٣.٩	٣٣.٠	١١.٣	٣٣.٩	٣.٥٠	مرتفعة
١٨	٦٣	تأمين كل ما يتطلبه إنجاز العمل.	٩.٦	١٧.٤	٢٥.٢	١٢.٢	٣٥.٧	٣.٤٧	مرتفعة

١٩	٧٠	تفويض الصلاحيات على مستوى المدرسة .	٩.٦	١٧.٤	٢٥.٢	١٢.٢	٣٥.٧	٣.٤٧	١.٣٨	مرتفعة
٢٠	٥٠	القيام بتنظيم الأعمال بشكل جيد.	٧.٨	١٩.١	٣٩.١	١٦.٥	١٧.٤	٣.١٧	١.١٦	متوسطة
٢١	٥٦	الاتصال والتواصل مع كل المستجندات في مجال العمل.	٧.٨	١٩.١	٣٩.١	١٦.٥	١٧.٤	٣.١٧	١.١٦	متوسطة
٢٢	٥٨	تنسيق العمل بين العاملين في المدرسة في أدائهم لأعمالهم.	٧.٨	١٩.١	٣٩.١	١٦.٥	١٧.٤	٣.١٧	١.١٦	متوسطة
٢٣	٦٨	محاولة التخفيف من العمل الورقي.	٧.٠	٢٨.٧	٢٩.٦	١٦.٥	١٨.٣	٣.١٠	١.٢١	متوسطة
٢٤	٦٦	استخدم المحفزات المتنوعة والمشجعة للعاملين في المدرسة.	١١.٣	٣٣.٩	٢٩.٦	٩.٦	١٥.٧	٢.٨٤	١.٢٣	متوسطة
٢٥	٦٧	تنظيم الملفات الهامة في أماكن خاصة.	٢٠.٠	٤٠.٩	١٦.٥	٥.٢	١٧.٤	٢.٥٩	١.٣٤	منخفضة
		الدرجة الكلية لمحوّر متطلّبات تفعيل إدارة الوقت	٧.٤	١٧.١	٣١.٢	١٥.٥	٢٨.٧	٣.٤		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- أن قيمة المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد العينة الخاصة بجميع بنود هذا المحور التي بلغ عددها (٢٥) تبدأ تراوحت قيمتها بين (٨٩,٣ و ٥٩,٢)، بدرجة تقدير متفاوتة للمتطلبات بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

- أن قيمة المتوسط عند الدرجة الكلية الخاصة باستجابات أفراد العينة على المتطلبات بلغت (٤٠,٣) بدرجة تقدير مرتفعة، حيث أن المتطلبات التي جاءت في المراتب الأربعة الأولى (الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه)؛ الذي جاء بالمرتبة الأولى، ثم تلاه (اتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة) في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة (تحميل كل عامل مسؤولية عمله)، وفي المرتبة الرابعة جاء (وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال)، بينما كانت المتطلبات التي جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة على التوالي المتطلب في المرتبة الأخيرة (تنظيم الملفات الهامة في أماكن خاصة)، يليه متطلب (استخدم المحفزات المتنوعة والمشجعة للعاملين في المدرسة)، وبعدها متطلب (محاولة التخفيف من العمل الورقي)، ثم متطلب (تنسيق العمل بين العاملين في المدرسة في أدائهم لأعمالهم).

بالنّالي يمكن القول: إنّ تفعيل إدارة الوقت يحتاج مراعاة العديد من المتطلبات؛ مثل الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه، واتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة، وتحميل كل عامل مسؤولية عمله، كذلك وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال، ومعالجة المشكلات فور وقوعها، وهذا بدوره يتفق مع الواقع ويؤكد على أهمية التنظيم والتخطيط والإشراف على العمل وتوفير كل ما يلزم لإنجازه في تحقيق إدارة فاعلة وناجحة للوقت. ويمكن تفسير ذلك في ضوء وعي مديري المدارس عينة البحث لأهمية توفير متطلبات إدارة الوقت من مثل الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه، واتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة، وتحميل

كل عامل مسؤولي عمله، بأن هذه الأمور كلها أمور هامة وأساسية لتفعيل إدارة الوقت انطلاقاً من وعيهم لأهمية نجاحهم بإدارة الوقت في تمكينهم من تحقيق الأهداف المرجوة منهم وعندما يقوم مدير المدرسة بمراعاتها، ويعمل على توفيرها يتمكن من إدارة وقته بفعالية وكفاءة، وقد بين الجدول رقم (٢٠) الترتيب التنازلي لمتطلبات تفعيل إدارة الوقت حسب أهميتها من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

وهذه النتيجة منطقية، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (طه، ١٩٩٦) التي كانت بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت"، والتي بينت العديد من العوامل والمتطلبات التي تعد أساسية، ويجب مراعاتها لتحقيق إدارة ناجحة للوقت مثل؛ التخطيط المسبق والمنظم للأعمال ومعالجة المشكلات الطارئة فور وقوعها، وتحمل كل عامل مسؤوليته عمله، وتنظيم دورات للأفراد للتدريب على أساليب الإدارة الحديثة، واستخدام المحفزات على العمل، ودراسة (يوسف، ٢٠٠٦) التي بينت عدة متطلبات لتفعيل إدارة الوقت من بينها: ضرورة تبني فكرة تفويض الصلاحيات، وإقامة دورات تدريبية وإدخال مساقات متخصصة في موضوع إدارة الوقت، وإضافة إلى ضرورة عمل وصف وظيفي محدد، ووضع سياسة تربوية جديدة لاختيار الإداري، ومنحه صلاحيات أكبر، والابتعاد عن التأجيل والتسويف، إضافة إلى ضرورة التخطيط للنشاطات اليومية ليطم الاستعداد الأفضل للوقت وفق الأولوية، ووضع الوقت كقيد نهائي على كل نشاط .

ثانياً - مناقشة وتفسير فرضيات البحث:

تمت مناقشة فرضيات البحث الحالي وفق الآتي:

الفرضية الأولى: ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس".
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت (T-Test) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٢١)

- يبين الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس -

مشكلات إدارة الوقت	المتغير	النوع	العدد	م	ع	قيمة ت	د.ح	مستوى الدلالة	القرار
المشكلات الشخصية	الجنس	ذكور	40	38,53	11,58	5,71	113	0,00	دالة
		إناث	75	25,66	17,12				
المشكلات التنظيمية	الجنس	ذكور	40	34,06	14,22	4,54	113	0,00	دالة
		إناث	75	30,05	15,55				
المشكلات الفنية	الجنس	ذكور	40	45,65	19,05	6,64	113	0,00	دالة

				20,25	24,21	75	إناث		والتقنية
دالة	0,00	113	5,95	12,05	38,88	40	ذكور	الجنس	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف
				15,57	40,12	75	إناث		
دالة	0,00	113	6,84	56,9	154,12	40	ذكور	الجنس	مجموع المشكلات عامة
				68,49	120,04	75	إناث		

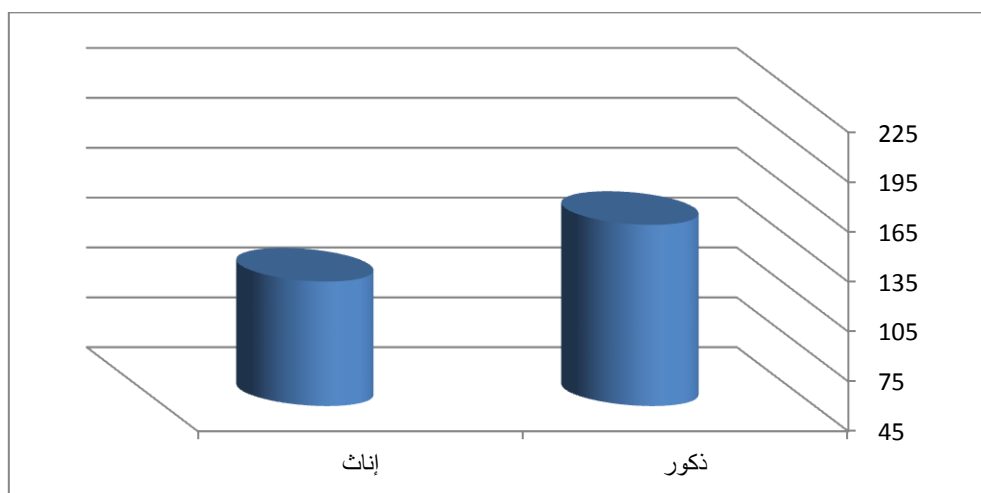
يلاحظ من الجدول السابق أنه :

- أن الفروق بين درجات استجابات أفراد العينة دالة عند الدرجة الكلية الخاصة بمحور مشكلات إدارة الوقت وعند كل محور من محاور المشكلات .

حيث بلغت قيمة ت عند الدرجة الكلية (٦,٨٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠)، أما قيمة ت الخاصة بمحور المشكلات الشخصية فبلغت (٥,٧١)، وكان مستوى الدلالة الخاص بها (٠,٠٠)، وبالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية فكانت قيمة ت (٤,٥٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠)، وأما محور المشكلات الفنية والتقنية فكانت قيمة ت الخاصة به (٦,٦٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠)، وأخيراً محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف الذي كانت قيمة ت الخاصة به (٥,٩٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، باستثناء محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف فإن هذه الفروق لصالح الإناث.

أي أن مشكلات إدارة الوقت العامة تتأثر بشكل واضح بجنس مدير المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور، وبالتالي نجد أن الذكور يواجهون أكثر من الإناث مشكلات في إدارة الوقت، ويؤكدون أكثر على وجود مشكلات تواجههم في إدارة الوقت في أثناء أدائهم لعملهم، ويمكن تفسير ذلك بأن الإناث يعملن بشكل أوسع وأكبر من الذكور على معرفة وتحديد المشكلات التي يمكن أن يتعرضن لها في عملهن، وبالتالي مواجهتها بكافة الوسائل لإثبات قدرتهن على مواجهة مشكلات العمل، وليتوصلن إلى إدارة أفضل للوقت فيما يتعلق بالجوانب الشخصية والتنظيمية والفنية والتقنية للعمل، وهذا يشير إلى كفاءة الإناث وقدرتهن على تنظيم أمور عملهن مقارنة بالذكور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرجوب، ١٩٩٧) التي بينت تأثير متغير الجنس في درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت، ودراسة (جابر، ٢٠٠١) التي بينت تأثير متغير النوع (الجنس) في درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها.



الشكل رقم ١/ - الفروق بين المتوسطات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير الجنس

يبين الشكل السابق وجود مشكلات في إدارة الوقت لدى الذكور أكثر من الإناث.

الفرضية الثانية: ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي، والجدولين الآتين تبين النتائج :

الجدول (٢٢)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

مشكلات إدارة الوقت	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات الشخصية	معهد	17	39.29	4.65
	إجازة جامعية	48	33.25	5.71
	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	35	29.51	5.63
	ماجستير	15	25.87	3.18
المشكلات التنظيمية	معهد	17	46.06	5.97
	إجازة جامعية	48	36.83	7.76
	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	35	33.23	7.78
	ماجستير	15	33.53	3.98

4.77	49.59	17	معهد	المشكلات الفنية والتقنية
5.57	40.15	48	إجازة جامعية	
7.05	37.34	35	دبلوم تأهيل	
5.21	35.40	15	ماجستير	
4.96	46.35	17	معهد	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق
5.18	36.35	48	إجازة جامعية	
6.71	35.43	35	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
5.13	34.47	15	ماجستير	
9.91	181.29	17	معهد	مجموع المشكلات عامة
15.52	146.58	48	إجازة جامعية	
17.26	135.51	35	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
11.65	129.27	15	ماجستير	

الجدول رقم (٢٣)

- نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

مشكلات إدارة الوقت	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
المشكلات الشخصية	بين المجموعات	1759.78	3	586.59	٢١.٠١	٠.٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	3099.01	111	27.92			
	المجموع	4858.78	114				
المشكلات التنظيمية	بين المجموعات	2061.93	3	687.31	١٣.٤٣	٠.٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	5679.51	111	51.17			
	المجموع	7741.44	114				
المشكلات الفنية والتقنية	بين المجموعات	2127.86	3	709.29	٢٠.٢٥	٠.٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	3887.58	111	35.02			
	المجموع	6015.44	114				

دالة	٠.٠٠	١٧.٥١	559.73	3	1679.18	بين المجموعات	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق
			31.97	111	3549.17	داخل المجموعات	
				114	5228.35	المجموع	
دالة	٠.٠٠	٤٣.٤٣	9,746.75	3	29240.26	بين المجموعات	مجموع المشكلات عامة
			224.44	111	24912.87	داخل المجموعات	
				114	54153.13	المجموع	

من الجدول السابق يتبين أن الفروق بين درجات استجابات أفراد العينة دالة عند الدرجة الكلية الخاصة بمحور مشكلات إدارة الوقت وعند كل محور من محاور المشكلات .

حيث بلغت قيمة **F** عند الدرجة الكلية (٤٣،٤٣) وبمستوى دلالة (٠،٠٠)، أما قيمة **F** الخاصة بمحور المشكلات الشخصية فبلغت (٢١،٠١) وكان مستوى الدلالة الخاص بها (٠،٠٠)، وبالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية فكانت قيمة **F** (١٣،٤٣) وبمستوى دلالة (٠،٠٠)، وأما محور المشكلات الفنية والتقنية فكانت قيمة **F** الخاصة به (٢٠،٢٥) وبمستوى دلالة (٠،٠٠)، وأخيراً محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق الذي كانت قيمة **F** الخاصة به (١٧،٥١) وبمستوى دلالة (٠،٠٠)، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (٢٤)

- نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

القرار	قيمة الدلالة	اختلاف المتوسط بين (I) و (J)	المتغير (J)	المتغير (I)	مشكلات إدارة الوقت
دالة	0.00	6.04*	إجازة جامعية	معهد	المشكلات الشخصية
دالة	0.00	9.77*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
دالة	0.00	13.42*	ماجستير		
دالة	0.00	-6.04*	معهد	إجازة جامعية	
دالة	0.02	3.73*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
دالة	0.00	7.38*	ماجستير		

دالة	0.00	-9.77-*	معهد	إجازة جامعية	
دالة	0.02	-3.73-*	إجازة جامعية	+ دبلوم تأهيل	
غير دالة	0.18	3.65	ماجستير	تربوي	
دالة	0.00	-13.42-*	معهد	ماجستير	
دالة	0.00	-7.38-*	إجازة جامعية		
غير دالة	0.18	3.65	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	تربوي	
دالة	0.00	9.22*	إجازة جامعية	معهد	المشكلات التنظيمية
دالة	0.00	12.83*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	تربوي	
دالة	0.00	12.52*	ماجستير		
دالة	0.00	-9.22-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.17	3.60	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	تربوي	
غير دالة	0.49	3.30	ماجستير		
دالة	0.00	-12.83-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.17	3.60	إجازة جامعية	+ دبلوم تأهيل	
غير دالة	1.00	0.30	ماجستير	تربوي	
دالة	0.00	-12.52-*	معهد	ماجستير	
غير دالة	0.49	3.30	إجازة جامعية		
غير دالة	1.00	0.30	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	تربوي	
دالة	0.00	9.44*	إجازة جامعية	معهد	المشكلات الفنية والتقنية
دالة	0.00	12.24*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	تربوي	
دالة	0.00	14.18*	ماجستير		
دالة	0.00	-9.44-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.21	2.80	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل		

			تربوي		
غير دالة	0.07	4.75	ماجستير		
دالة	0.00	-12.24-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.21	2.80	إجازة جامعية	+ دبلوم تأهيل	
غير دالة	0.77	1.94	ماجستير	تربوي	
دالة	0.00	-14.18-*	معهد	ماجستير	
دالة	0.07	4.75	إجازة جامعية		
غير دالة	0.77	1.94	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل		
			تربوي		
دالة	0.00	9.99*	إجازة جامعية		
دالة	0.00	10.92*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	معهد	
دالة	0.00	11.88*	ماجستير		
دالة	0.00	-9.99-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.91	0.93	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل		المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق
غير دالة	0.74	1.89	ماجستير		
دالة	0.00	-10.92-*	معهد	إجازة جامعية	
غير دالة	0.91	0.93	إجازة جامعية	+ دبلوم تأهيل	
غير دالة	0.96	0.96	ماجستير	تربوي	
دالة	0.00	-11.88-*	معهد	ماجستير	
غير دالة	0.74	1.89	إجازة جامعية		
غير دالة	0.96	0.96	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل		
			تربوي		
دالة	0.00	34.71*	إجازة جامعية		
دالة	0.00	45.77*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل	معهد	مجموع المشكلات عامة
دالة	0.00	52.02*	ماجستير		

دالة	0.00	-34.71*	معهد	إجازة جامعية
دالة	0.01	11.06*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
دالة	0.00	17.31*	ماجستير	
دالة	0.00	-45.77*	معهد	إجازة جامعية
دالة	0.01	-11.06*	إجازة جامعية	+ دبلوم تأهيل تربوي
غير دالة	0.61	6.25	ماجستير	
دالة	0.00	-52.02*	معهد	ماجستير
دالة	0.00	-17.31*	إجازة جامعية	
غير دالة	0.61	6.25	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	

*دال عند ٠.٠٥

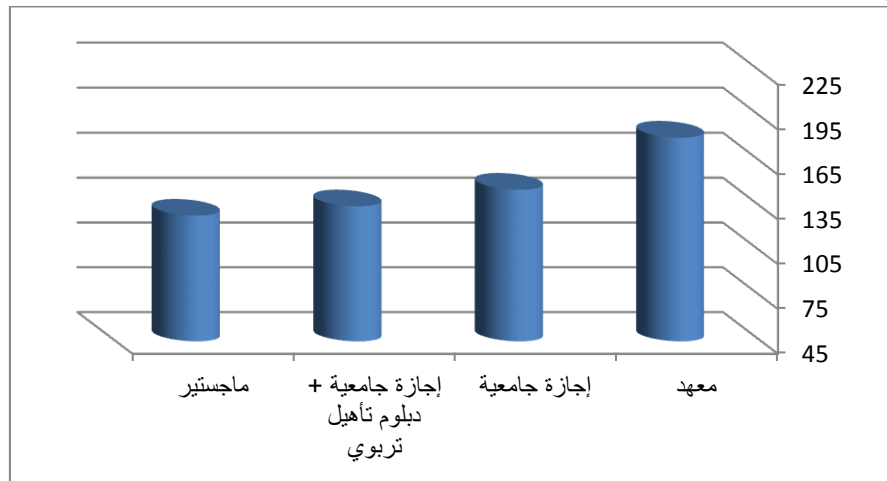
يتبين من الجدول السابق الآتي:

- مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات الشخصيّة هو بين كل من الفئات (معهد)، (إجازة جامعية)، (إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) وذلك لصالح ذوي المؤهل الأدنى.
- مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية هو بين فئة (معهد) من جهة وباقي الفئات (إجازة جامعية، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) من جهة ثانية وذلك لصالح فئة (معهد).
- مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات الفنيّة والتقنيّة هو بين فئة (معهد) من جهة وباقي الفئات (إجازة جامعية، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) من جهة ثانية وذلك لصالح فئة (معهد).
- مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات البيئية والاجتماعيّة ومشكلات التسويق هو بين فئة (معهد) من جهة وباقي الفئات (إجازة جامعية، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) من جهة ثانية وذلك لصالح فئة (معهد).

- مصدر الفروق بالنسبة لمجموع المشكلات عامة هو بين كل من الفئات (معهد)، (إجازة جامعية)، (إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) وذلك لصالح ذوي المؤهل الأدنى.

وبالتّالي نرفض الفرضيّة الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عيّنة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثّانية من التّعليم الأساسيّ تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي"، ونقبل الفرضيّة البديلة التي تنص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند

مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، لصالح المؤهل العلمي الأدنى. ويمكن تفسير ذلك في أن مستوى تعليم مدير المدرسة كلما كان أعلى يمكن أن يساعده على إدراك متزايد لأهمية إدارة الوقت في تمكينهم من تحقيق الأهداف المرجوة منهم وما يمكن أن يعيقها. وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات مثل دراسة (طه، ١٩٩٦)، ودراسة (جابر، ٢٠٠١).



الشكل رقم ٢/ - الفروق بين المتوسطات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يشير الشكل السابق إلى ازدياد مشكلات إدارة الوقت مع تدني مستوى التأهيل لدى مديري المدارس.

الفرضية الثالثة: ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الدورات التدريبية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٢٥)

- يبين الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية حول إدارة الوقت -

مشكلات إدارة الوقت	المتغير	النوع	العدد	م	ع	قيمة ت	د.ح	مستوى الدلالة	القرار
المشكلات الشخصية	عدد الدورات التدريبية	من ١-٣ دورات	91	32,5402	16,6625	6,7150	113	0,00	دالة
		أربع دورات فأكثر	24	25,2600	16,5792				
المشكلات التنظيمية	عدد	من ١-٣ دورات	91	36,0075	12,2154	7,545	113	0,00	دالة

				15,0062	27,0330	24	أربع دورات فأكثر	الدورات التدريبية	
دالة	0,00	113	7,254	14,2002	38,0220	91	من ٣-١ دورات	عدد الدورات التدريبية	المشكلات الفنية والتقنية
				11,2546	22,0248	24	أربع دورات فأكثر		
دالة	0,00	113	6,3460	23,5719	33,4603	91	من ٣-١ دورات	عدد الدورات التدريبية	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف
				14,2800	26,7222	24	أربع دورات فأكثر		
دالة	0,00	113	7,86	66,65	140,03	91	من ٣-١ دورات	عدد الدورات التدريبية	مجموع المشكلات عامة
				57,12	101,04	24	أربع دورات فأكثر		

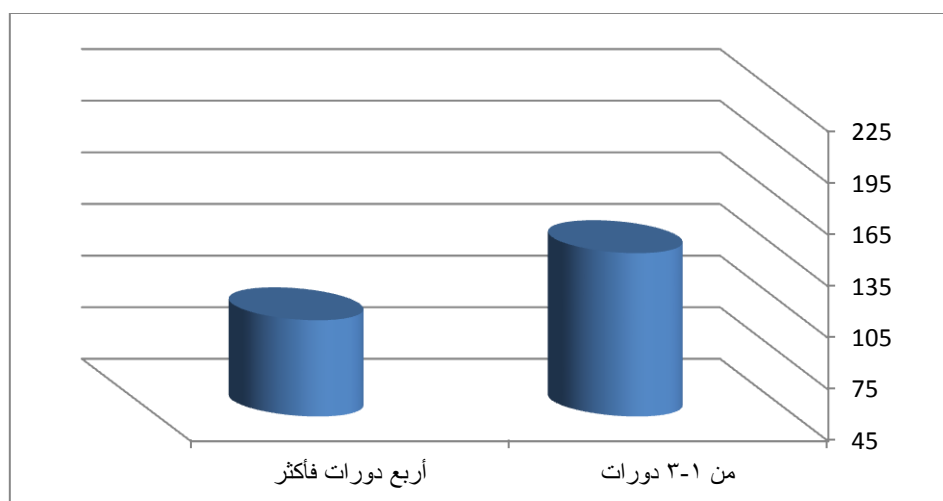
يلاحظ من الجدول السابق أنه :

- أن الفروق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة دالة عند الدرجة الكلية الخاصة بمحور مشكلات إدارة الوقت وعند كل محور من محاور المشكلات .

حيث بلغت قيمة ت عند الدرجة الكلية (٧,٨٦) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، أما قيمة ت الخاصة بمحور المشكلات الشخصية فبلغت (٦,٧١٥٠) وكان مستوى الدلالة الخاص بها (٠,٠٠٠)، وبالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية، فكانت قيمة ت (٧,٥٤٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأما محور المشكلات الفنية والتقنية فكانت قيمة ت الخاصة به (٧,٢٥٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأخيراً محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف الذي كانت قيمة ت الخاصة به (٦,٣٤٦٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك لصالح متغير الدورات التدريبية (من ٣-١ دورات).

أي أن مشكلات إدارة الوقت تتأثر بشكل كبير بعدد الدورات التدريبية التي يتبعها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وبالتالي كلما كانت الدورات أقل زادت مشكلات إدارة الوقت التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن الدورات التدريبية للمديرين يمكن أن تساعدهم على إدراك متزايد لأهمية إدارة الوقت في تحقيق الأهداف المرجوة منهم وما يمكن أن يعيقها .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طه، ١٩٩٦) .



الشكل رقم ٣/ - الفروق بين المتوسطات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

يشير الشكل السابق إلى ازدياد مشكلات إدارة الوقت مع قلة عدد الدورات التدريبية المتبعة من قبل مدير المدرسة.

الفرضية الرابعة: ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لسنوات الخبرة ، والجدولين الآتين تبين النتائج:
 الجدول رقم (٢٦)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة-

مشكلات إدارة الوقت	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات الشخصية	أقل من خمس سنوات	13	37.08	3.55
	من خمس إلى عشر سنوات	18	33.44	5.81
	أكثر من عشر سنوات	84	30.32	4.96
المشكلات التنظيمية	أقل من خمس سنوات	13	40.31	3.71
	من خمس إلى عشر سنوات	18	36.22	6.54
	أكثر من عشر سنوات	84	34.07	6.24
المشكلات الفنية والتقنية	أقل من خمس سنوات	13	40.38	4.19
	من خمس إلى عشر سنوات	18	41.33	4.99
	أكثر من عشر سنوات	84	37.21	5.94
المشكلات البيئية	أقل من خمس سنوات	13	41.38	3.71

4.28	39.11	18	من خمس إلى عشر سنوات	والاجتماعية ومشكلات التسويق
5.52	35.06	84	أكثر من عشر سنوات	
8.76	159.15	13	أقل من خمس سنوات	مجموع المشكلات عامة
19.04	142.39	18	من خمس إلى عشر سنوات	
14.81	137.32	84	أكثر من عشر سنوات	

الجدول رقم (٢٧)

- نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة -

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
المشكلات الشخصية	بين المجموعات	588.43	2	294.216	11.91	0.00	دالة
	داخل المجموعات	2767.69	112	24.712			
	المجموع	3356.12	114				
المشكلات التنظيمية	بين المجموعات	464.08	2	232.039	6.30	0.01	دالة
	داخل المجموعات	4125.45	112	36.834			
	المجموع	4589.53	114				
المشكلات الفنية والتقنية	بين المجموعات	320.35	2	160.173	5.04	0.00	دالة
	داخل المجموعات	3559.22	112	31.779			
	المجموع	3879.57	114				
المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق	بين المجموعات	606.23	2	303.117	11.30	0.00	دالة
	داخل المجموعات	3003.56	112	26.817			
	المجموع	3609.79	114				
مجموع المشكلات عامة	بين المجموعات	5435.67	2	2717.837	12.04	0.00	دالة
	داخل المجموعات	25292.29	112	225.824			
	المجموع	30727.97	114				

من الجدول السابق يتبين أن الفروق بين درجات استجابات أفراد العينة دالة عند الدرجة الكلية الخاصة بمحور مشكلات إدارة الوقت وعند كل محور من محاور المشكلات .

حيث بلغت قيمة **F** عند الدرجة الكلية (١٢,٠٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، أما قيمة **F** الخاصة بمحور المشكلات الشخصية فبلغت (١١,٩١)، وكان مستوى الدلالة الخاص بها (٠,٠٠٠)، وبالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية فكانت قيمة **F** (٦,٣٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأما محور المشكلات الفنية والتقنية فكانت قيمة **F** الخاصة به (٥,٠٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وأخيراً محور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق الذي كانت قيمة **F** الخاصة به (١١,٣٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (٢٨)

- نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمحور الأول تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة -

مشكلات إدارة الوقت	المتغير (I)	المتغير (J)	اختلاف المتوسط بين (I) و (J)	قيمة الدلالة	القرار
المشكلات الشخصية	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	3.63	0.14	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	6.75*	0.00	دالة
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	-3.63	0.14	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	3.12	0.06	غير دالة
	أكثر من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	-6.75*	0.00	دالة
		من خمس إلى عشر سنوات	-3.12	0.06	غير دالة
المشكلات التنظيمية	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	4.09	0.19	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	6.23*	0.00	دالة
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	-4.09	0.19	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	2.15	0.40	غير دالة
	أكثر من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	-6.23*	0.00	دالة
		من خمس إلى عشر سنوات	-2.15	0.40	غير دالة
المشكلات الفنية والتقنية	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	-0.95	0.90	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	3.17	0.17	غير دالة
	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	0.95	0.90	غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	4.11*	0.02	دالة
	أكثر من خمس سنوات	أقل من خمس سنوات	-3.17	0.17	غير دالة

دالة	0.02	-4.11-*	من خمس إلى عشر سنوات		
غير دالة	0.49	2.27	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من عشر سنوات	المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف
دالة	0.00	6.32*	أكثر من خمس سنوات		
غير دالة	0.49	-2.27	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	
غير دالة	0.01	4.05*	أكثر من خمس سنوات		
دالة	0.00	-6.32-*	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات	
دالة	0.01	-4.051-*	من خمس إلى عشر سنوات		
دالة	0.01	16.76*	من خمس إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	مجموع المشكلات عامة
دالة	0.00	21.83*	أكثر من خمس سنوات		
دالة	0.01	-16.76-*	أقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	
غير دالة	0.43	5.07	أكثر من عشر سنوات		
دالة	0.00	-21.83-*	أقل من خمس سنوات	أكثر من عشر سنوات	
غير دالة	0.43	-5.07	من خمس إلى عشر سنوات		

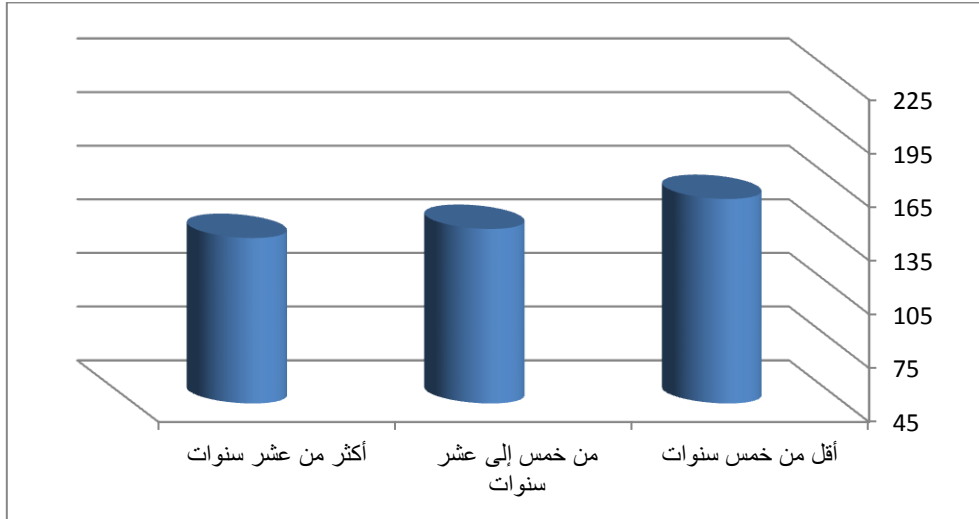
*دال عند ٠.٠٥

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات الشخصية هو بين فئة (أقل من خمس سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات) وهذه الفروق لصالح فئة (أقل من خمس سنوات).
 - مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات التنظيمية هو بين فئة (أقل من خمس سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات) وهذه الفروق لصالح فئة (أقل من خمس سنوات).
 - مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات الفنية والتقنية هو بين فئة (من خمس إلى عشر سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات) وهذه الفروق لصالح فئة (من خمس إلى عشر سنوات).
 - مصدر الفروق بالنسبة لمحور المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف هو بين فئتي (أقل من خمس سنوات) (من خمس إلى عشر سنوات) من جهة وفئة (أكثر من عشر سنوات)، وهذه الفروق لصالح عدد السنوات الأقل.
 - مصدر الفروق بالنسبة لمجموع المشكلات عامة هو بين فئة (أقل من خمس سنوات) من جهة (من خمس إلى عشر سنوات) وفئة (أكثر من عشر سنوات)، وهذه الفروق أيضاً لصالح فئة (أقل من خمس سنوات).
- وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة " ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح عدد السنوات الأقل.

أي أن مشكلات إدارة الوقت تتأثر بمتغير سنوات الخبرة وكلما كانت سنوات الخبرة أقل كلما زادت المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في إدارة الوقت، ويمكن أن نفسر ذلك أن الخبرة التي يمتلكها مدير المدرسة هامة، وتساعده على تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في عمله من خلال التجربة والخبرة التي يكتسبها من خلال السنوات التي قضاها في العمل في مجال الإدارة، وسهولة التصرف في المواقف الصعبة؛ فزيادة الخبرة لدى المديرين تساعدهم بالتمييز بين الأمور الهامة التي تتطلب التركيز عليها وبين الأمور الروتينية التي تسبب ضياع الوقت وهدره، وهذا بدوره يدل على أهمية اكتساب الخبرة من قبل مدير المدرسة من أجل مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها بحكمة، وهذه النتيجة تتفق مع عدة دراسات سابقة؛ مثل دراسة (دياز، ١٩٩٤) التي كانت بعنوان "دور مدير المدرسة: المسؤوليات - قيود الوقت - التحديات" والتي بينت تأثير متغير عدد سنوات الخبرة في استجابات أفراد العينة بشكل إيجابي على حسن إدارة الوقت ، وكذلك دراسة (تايلور، ٢٠٠٧) التي كانت بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس" والتي أظهرت أن عدد سنوات الخدمة تؤثر في استجابات أفراد العينة.



الشكل رقم ٤/- الفروق بين المتوسطات على استبانة مشكلات إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يشير الشكل السابق إلى ازدياد مشكلات إدارة الوقت مع قلة عدد سنوات خبرة مدير المدرسة.

الفرضية الخامسة: ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة؛ لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٢٩)

· - يبين الفرق بين متوسط درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد الجنس حول متطلبات تفعيل إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس -

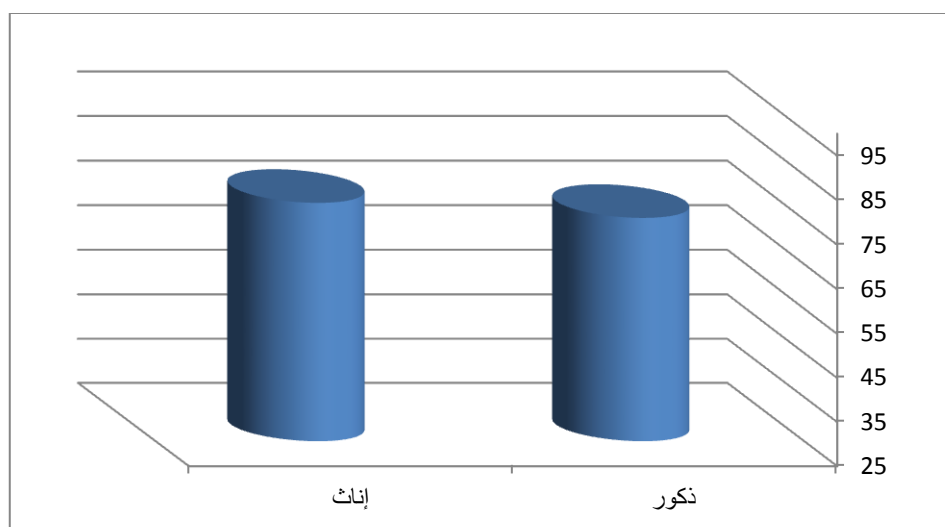
مستوى الدلالة	د.ح	قيمة ت	الإناث (٧٥)		الذكور (٤٠)		متطلبات تفعيل إدارة الوقت
			ع	م	ع	م	
٠,6	113	0,47	28.76	75.38	28.31	78.02	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ت) بلغت (٠,٤٧) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٦)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، وهي غير دالة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والقائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس".

أي عدم تأثير متغير الجنس على إجابات عينة البحث حول متطلبات تفعيل إدارة الوقت في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، فالمتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة الوقت بنفس الأهمية بالنسبة للذكور والإناث من مديري المدارس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي عينة البحث من المديرين الذكور والإناث على السواء لأهمية إدارة الوقت في نجاح مدارسهم، وبالتالي أهمية توفير متطلبات مثل وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال، وتحليل كل عمل لتحديد الوقت اللازم له، ومتابعة الوقت في تنفيذ الأعمال، والتخطيط المسبق لكافة الأعمال، والقيام بتنظيم الأعمال بشكل جيد وغيرها من المتطلبات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بويلوك، ٢٠٠١)، والتي كانت بعنوان "خمس عشرة طريقة لإدارة الوقت بشكل أفضل؛ حيث بينت أن الجنس لا يؤثر في تحديد طرق إدارة الوقت وتفعيلها بشكل أفضل.



الشكل رقم ٥/- الفروق بين المتوسطات على استبانة متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير الجنس

يشير الشكل السابق إلى عدم تأثير متطلبات تفعيل إدارة الوقت بجنس مدير المدرسة.

الفرضية السادسة: ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولين الآتيين يوضحان نتائج ذلك.

الجدول رقم (٣٠)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث فيما يتعلق بتحديد متطلبات إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	متطلبات تفعيل إدارة الوقت
1.99	34.71	17	معهد	
21.17	52.96	48	إجازة جامعية	
7.96	75.43	35	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
32.23	77.67	15	ماجستير	
25.52	58.84	115	الدرجة الكلية	

الجدول رقم (٣١)

- يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	د. ح	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال	0.00	35.61	12138.61	3	36415.83	بين المجموعات
			340.82	111	37831.35	ضمن المجموعات
				114	74247.18	الكلي

يوضح الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة ف (٣٥،٦١) وقيمة احتمالية بلغت (٠،٠٠) ، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠،٠٥) وهي دالة، ومن أجل معرفة مصدر هذه، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (٣٢)

- يبين نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات المتعددة على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي -

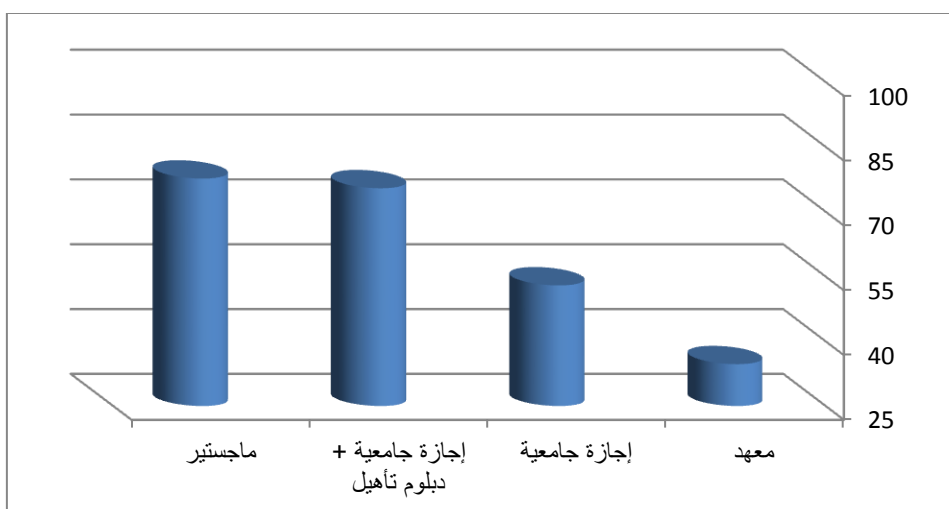
المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية	القرار
معهد	إجازة جامعية	28.25*	0.00	دال
	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	50.72*	0.00	دال
	ماجستير	52.96*	0.00	دال
إجازة جامعية	معهد	28.25*	0.00	دال
	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	22.47*	0.00	دال
	ماجستير	24.70*	0.00	دال
إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	معهد	50.72*	0.00	دال
	إجازة جامعية	22.47*	0.00	دال
	ماجستير	2.23	0.32	غير دال
ماجستير	معهد	52.96*	0.00	دال
	إجازة جامعية	24.70*	0.00	دال
	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	2.23	0.32	غير دال

يوضح الجدول رقم ٣١/ أن هناك فروقاً جوهرية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق كانت ذات دلالة إحصائية بين متوسط المؤهل العلمي (معهد) ومتوسط كل من متغيرات المؤهل العلمي (إجازة جامعية، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) لصالح متوسطات المؤهل العلمي الأعلى مقارنة بمتوسطات المؤهل العلمي الأدنى بالترتيب الآتي (ماجستير، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، إجازة جامعية، معهد)، كما كانت دالة بين متوسط المؤهل العلمي (إجازة جامعية) ومتوسط كل من متغيرات المؤهل العلمي (معهد، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، ماجستير) لصالح متوسطات المؤهل العلمي الأعلى مقارنة بمتوسطات المؤهل العلمي الأدنى بالترتيب الآتي (ماجستير، إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي، إجازة جامعية، معهد)، كما كانت دالة بين متوسط المؤهل العلمي (إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي) ومتوسط كل من متغيرات المؤهل العلمي (معهد، إجازة جامعية، ماجستير) لصالح متوسطات المؤهل العلمي الأعلى مقارنة بمتوسطات المؤهل العلمي الأدنى بالترتيب الآتي (ماجستير، إجازة جامعية، معهد).

ونلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط متغير المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط متغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

أي أن الوعي بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت يتأثر بشكل واضح بالمؤهل العلمي لمدير المدرسة، فكلما كان المؤهل العلمي أعلى ازداد الوعي بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت، ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة الذي يحمل مؤهل علمي أعلى يكون أقدر على تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل إدارة الوقت كونه يمتلك وعي ثقافي وفكري أوسع من المدير الحاصل على مؤهل علمي أدنى، إضافة إلى وعيه ومعرفته بكل مطلب وأهميته في تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقدرته الكبيرة في التعامل مع الامكانيات المتوافرة لديه، مما يشير ويؤكد بشكل كبير على أهمية مستوى التأهيل العلمي وأثره على تحقيق إدارة للوقت أكثر فاعلية وكفاءة، وهذه النتيجة منطقية وتتفق مع دراسة (تايلور، ٢٠٠٧) التي كانت بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس"، والتي بينت أن الدرجة العلمية لمدير المدرسة تؤثر بشكل كبير في وعيه ومعرفته بأفضل الوسائل؛ لتفعيل إدارة ناجحة للوقت.



الشكل رقم ٦/- الفروق بين المتوسطات على استبانة متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يشير الشكل السابق إلى زيادة وعي مدير المدرسة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت مع زيادة درجة تأهيله العلمي .

الفرضية السابعة: ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الدورات التدريبية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق بين المتوسطات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٣٣)

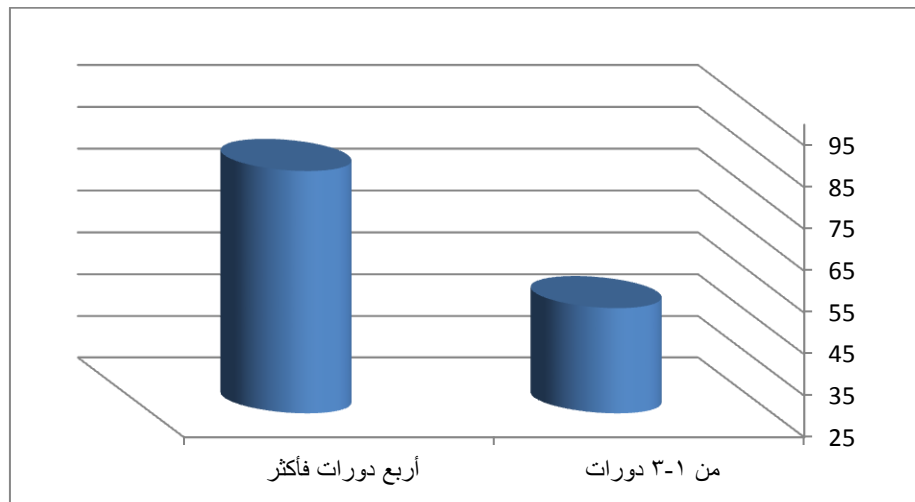
- يبين قيمة اختبار "ت" ستودنت على محور متطلبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغير الدورات التدريبية -

مستوى الدلالة	د.ح	قيمة ت	أربع دورات فأكثر (٢٤)		من ١-٣ دورات (٩١)		متطلبات تفعيل إدارة الوقت
			ع	م	ع	م	
0.00	113	5,64	24.24	83.14	29,12	50.37	

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ت) بلغت (٥,٦٤)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥) وهي دالة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث في

تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التّعليم الأساسيّ تعزى لمتغيّر الدورات التدريبية"، وذلك لصالح متغيّر الدورات التدريبية (أربع دورات فأكثر) بمتوسط قدره (٨٣،١٤).

أي أن الوعي بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى المديرين يزداد كلما كانت الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الوقت أكثر، ويمكن تفسير ذلك بأن الدورات التدريبية بالنسبة لمدير المدرسة يمكن أن تساعد على تحديد كل ما يلزمه في عمله من متطلبات؛ لتفعيل إدارة الوقت وتطويرها في المدارس إضافة إلى أنّها تكسبه القدرة على تحقيق كل الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وهذا الأمر يدل على أهميّة الدورات التدريبية التي يجب العمل والسعي الحثيث لإقامتها بشكل دوري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التّعليم الأساسيّ، وذلك بهدف المحافظة على إدارة ناجحة ومتطورة وفعّالة للوقت من خلال متابعة التطورات الحديثة والأساليب الإداريّة المستجدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (يوسف، ٢٠٠٦) التي كانت بعنوان "إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسيّة في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين"، والتي بينت أهميّة إقامة الدورات التدريبية والتأهيلية لمدير المدارس، وضرورة إدخال مساقات تتعلّق بإدارة الوقت ضمنها لتحقيق إدارة ناجحة للوقت، ودراسة (طه، ١٩٩٦) التي كانت بعنوان "تطوير الإدارة المدرسيّة بمرحلة التّعليم الأساسيّ في جمهورية مصر العربيّة في ضوء مفهوم إدارة الوقت" والتي بينت أهميّة الدورات التدريبية في تفعيل إدارة الوقت.



الشكل رقم ٧/- الفروق بين المتوسطات على استبانة متطلبات تفعيل مشكلات الوقت تبعاً لمتغيّر الدورات التدريبية

يشير الشكل السابق إلى زيادة وعي مدير المدرسة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت مع زيادة عدد الدورات التدريبية .

الفرضيّة الثامنة: ونصّها " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عيّنة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التّعليم الأساسيّ، تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة".

للتَّحَقُّق من صَحَّة الفرضيَّة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)؛ لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات عيِّنة البحث تبعاً لمتغيِّر سنوات الخبرة، والجداول الآتية تبين النَّتائج:

الجدول رقم (٣٤)

- يبين الإحصاء الوصفي للدرجات على محور متطلَّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيِّر سنوات الخبرة -

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	13	34.69	16.51
من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	18	65.94	11.31
أكثر من ١٠ سنوات	84	92.15	22.17
الدرجة الكلية	115	81.55	27.887

الجدول رقم (٣٥)

- يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي على محور متطلَّبات تفعيل إدارة الوقت تبعاً لمتغيِّر سنوات الخبرة -

مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	42373.68	2	21186.84	51.27	0,00	دال
ضمن المجموعات	46282.70	112	413.23			
الكلي	88656.38	114				

يبين الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عيِّنة البحث تبعاً لمتغيِّر سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة ف (٥١,٢٧) وقيمة احتمالية (٠,٠٠٠)؛ وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٠٥) أي أنها دالة، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق، تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعدِّدة والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (٣٦)

- يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعدِّدة تبعاً لمتغيِّر سنوات الخبرة -

سنوات الخبرة I	سنوات الخبرة J	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	القرار
أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	31.25*	0,00	دال
	أكثر من ١٠ سنوات	57.46*	0,00	دال

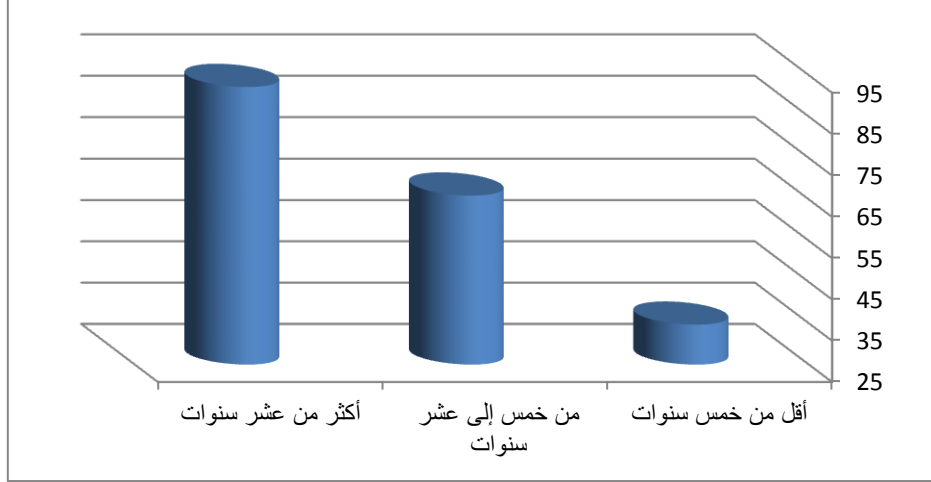
من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	31.25°	0,00	دال
	أكثر من ١٠ سنوات	26.21°	0,00	دال
أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	57.46°	0,00	دال
	من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات	26.21°	0,00	دال

يوضح الجدول أن هناك فروقاً جوهرية بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية (٠,٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥)، وهذه الفروق كانت دالة بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عيّنة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التّعليم الأساسي تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسط درجات إجابات أفراد عيّنة البحث في تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التّعليم الأساسي تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة"، وهذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأطول.

أي أن الوعي بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت يتأثر بشكل واضح بعدد سنوات الخبرة لمدير المدرسة، فكلما كانت سنوات الخبرة أكثر زاد الوعي بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت ويمكن تفسير ذلك بأن سنوات الخبرة لها تأثير كبير في قدرة مدير المدرسة على تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت وتقدير أهميتها في تحقيق فعالية مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جابر، ٢٠٠١) والتي كانت بعنوان "أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري" والتي بينت أهميّة وتأثير متغيّر عدد سنوات الخبرة في توفير متطلبات تفعيل إدارة ناجحة وفعّالة للوقت وتحقيق الأهداف المرجوة منها بسرعة وكفاءة.



الشكل رقم ٨/- الفروق بين المتوسطات على استبانة متطلبات تفعيل مشكلات الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يشير الشكل السابق إلى زيادة وعي مدير المدرسة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت مع زيادة عدد سنوات الخبرة .

ثالثاً - ملخص نتائج البحث الميداني :

أسفر البحث الميداني عن النتائج الآتية وهي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث على المحور الأول للاستبانة (٣,٠٢) وعلى المحور الثاني (٣,٤)، مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لهذه المحاور في تحديد أهم مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- يمكن ترتيب المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في إدارتهم لوقتهم وفق درجة وجودها برأي أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً كما يأتي:

١- المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف.

٢- المشكلات التقنية والفنية.

٣- المشكلات التنظيمية.

٤- المشكلات الشخصية.

- يمكن ترتيب أهم المتطلبات الضرورية لتفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي برأي أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً وفق درجة الأهمية كما يلي:

١- الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه.

٢- اتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة.

١- تحميل كل عامل مسؤولية عمله.

٢- وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال.

٣- معالجة المشكلات فور وقوعها.

٤- تطوير العاملين في المدرسة .

٥- متابعة الوقت في تنفيذ الأعمال.

- كان هناك تأثير لمتغير الجنس تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح الذكور بالنسبة للمشكلات الشخصية والتنظيمية والتقنية والفنية ولصالح الإناث بالنسبة للمشكلات الاجتماعية والبيئية ومشكلات التسويف.

- كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لصالح المؤهل العلمي الأدنى.

- كان هناك تأثير لمتغير الدورات التدريبية تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح الدورات التدريبية (من ١-٣ دورات).

- كان هناك تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح عدد السنوات الأقل.

- لم يؤثر متغير الجنس تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

- كان هناك تأثير لمتغير الدورات التدريبية تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح متغير الدورات التدريبية (أربع دورات فأكثر) بمتوسط قدره (٨٣،١٤) .

- كان هناك تأثير لمتغير سنوات الخبرة تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه الفروق كانت دالة بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من سنوات، من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

رابعاً - مقترحات البحث:

بناء على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- أن تسعى وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية إلى دعم إدارة الوقت في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتعمل على تفعيل متطلباتها.

- أن تقوم وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بتوجيه مديريات التربية التابعة لها؛ لضرورة مراعاة إدارة الوقت والعمل على تفعيل متطلباتها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- أن تقوم مديريات التربية بتأمين الكادر الإداري المؤهل القادر على تطوير إدارة الوقت وتفعيل متطلباتها في الحلقة

الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي.

- على مديريات التربية تنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس الحلقة الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي تتضمن أهمِّيَّة إدارة الوقت ومبادئها من أجل إكسابهم المعارف والإمكانيات الضرورية لتطوير إدارة الوقت وتفعيل متطلَّباتها.
- أن تعمل مديريات التربية على تأمين كل ما يلزم ويساعد مديري المدارس في الحلقة الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي على إدارة الوقت بشكل سليم.
- وضع الخطط المستقبلية التي تضمن التطوير المستمر لإدارة الوقت وتفعيل متطلَّباتها.
- العمل على إنشاء دوريات توزع على مديري مدارس الحلقة الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي، تتضمن إرشادات ومعلومات حول كيفية التغلب على مشكلات إدارة الوقت وصعوباتها.
- العمل على التنسيق بين كافة الجهات المعنية؛ لتطوير إدارة الوقت والتغلب على المشكلات التي تواجهها، وتفعيل متطلَّباتها في مدارس الحلقة الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي.
- تشجيع مديري مدارس الحلقة الثَّانِيَّة من التَّعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المدارس.
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية مناسبة لفلسفة إدارة الوقت ومتطلَّبات تفعيلها.
- تنشيط العمل التعاوني والجماعي الذي يسهم في عمليَّة إدارة الوقت، وتطوير أساليبها، وتفعيل متطلَّباتها.



ملخص البحث باللغة العربيّة

هدف البحث الحالي إلى تعرف مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية، كما جاء هذا البحث لتسليط الضوء على موضوع هام يستقطب اهتمام العالم بشكل كبير وهو موضوع مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

تحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

- ماهي مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما إدارة الوقت من حيث: مفهومها، أهميتها، أهدافها، خطوات تطبيقها، مزاياها ؟
- ٢- ما مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٣- ما هي المشكلات الشخصية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٤- ما هي المشكلات التنظيمية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٥- ما هي المشكلات الفنية والتقنية الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٦- ما هي المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويق الخاصة بإدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ؟
- ٧- ما متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟
- ٨- ما تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة) في مشكلات ومتطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟

تألف البحث من ستة فصول :

الفصل الأول: الإطار العام للبحث، وتضمن: مشكلة البحث وأسئلته، وأهميته، وأهدافه، وفرضياته، ومتغيراته، وأداته، ومنهجه، وحدوده، ومجتمع البحث وعينته، ومصطلحاته وتعريفاته الإجرائية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان إدارة الوقت ومشكلاتها ومتطلبات تفعيلها.

الفصل الثالث: بعنوان متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

الفصل الرابع: بعنوان واقع التعليم الأساسي والإدارة في الجمهورية العربية السورية.

الفصل الخامس: تضمن إجراءات البحث الميدانية.

الفصل السادس: بعنوان مناقشة وتفسير أسئلة البحث وفرضياته، وكانت أهم النتائج:

- يفترض العمل على مواجهة مشكلات إدارة الوقت وتفعيل متطلباتها لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- يمكن ترتيب المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في إدارتهم لوقتهم بحسب درجة وجودها برأي أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً كما يلي:

١- المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف.

٢- المشكلات التقنية والفنية.

٣- المشكلات التنظيمية.

٤- المشكلات الشخصية.

- كان هناك تأثير لمتغير الجنس تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك لصالح الذكور بالنسبة للمشكلات الشخصية والتنظيمية والتقنية والفنية ولصالح الإناث بالنسبة للمشكلات الاجتماعية والبيئية ومشكلات التسويف.

- كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لصالح المؤهل العلمي الأدنى.

- كان هناك تأثير لمتغير الدورات التدريبية تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك لصالح الدورات التدريبية (من ١-٣ دورات).

- كان هناك تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة تجاه مشكلات إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك لصالح عدد السنوات الأقل.

- لم يؤثر متغير الجنس تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- كان هناك تأثير لمتغير المؤهل العلمي تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

- كان هناك تأثير لمتغير الدورات التدريبية تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وذلك لصالح متغير الدورات التدريبية (أربع دورات فأكثر) بمتوسط قدره (٨٣،١٤) .

- كان هناك تأثير لمتغير سنوات الخبرة تجاه متطلبات تفعيل إدارة الوقت في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه الفروق كانت دالة بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من سنوات، من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

مراجع البحث

١- المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٨٤) **لسان العرب** ، ط٢ ، دار إحياء التراث الإسلامي ، بيروت، لبنان .
- أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١) **إدارة الوقت**، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شيخة ، نادر (٢٠٠٩) **مدخل إلى إدارة الوقت** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، القريوتي، نادر، محمد قاسم (١٩٩٣م) **إدارة الوقت لدى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة دراسات، المجلد (٢٠ أ)، العدد (١)، عمان، الأردن.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر (٢٠٠٩) **فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- أفندي ، عطية حسين (١٩٩٤) **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة، مصر.
- بامشموس، سعيد محمد (٢٠٠٢) **المقدمة في الإدارة المدرسية**، كنوز المعرفة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- البخاري، محمد (١٩٨٧) **أفكار رئيسية في إدارة الوقت**، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا.
- برعي ، عابدين ، محمد بن عبد الله ، عدنان حمدي (١٩٨٧) **الإدارة في التراث الإسلامي - حكم وأمثال**، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- بلة ، فيكتور ، وآخرون (٢٠٠٢) **التعليم في الوطن العربي آفاق جديدة** ، مؤسسة عبد الحميد شوفان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، منتدى الفكر العربي، المركز الأردني للتنمية البشرية، عمان، الأردن.
- بوز، كهيل (٢٠٠٣) **طرائق تدريس التربية**، كلية التربية، دمشق.
- بيدس، هالة حسني (١٩٩٥) **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- تيمب، داي (١٩٩١) **إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال**، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جابر، نسرين حمد (٢٠٠١) **أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.
- جاد، سامح (٢٠٠٥) **إدارة المستقبل**، القاهرة، مصر.
- الجبر، زينب علي (١٩٩٨) **إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة "دراسة ميدانية"**، كلية التربية، **المجلة التربوية**، العدد ٤٧، مجلد ٢، جامعة الكويت، الكويت.
- حريم، حسين (٢٠٠٦) **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، محمد يوسف (١٩٩٤م) **إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية**، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلد (١١-١٢)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حسن، السيد محمد أبو هشام (٢٠٠٦) **الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss**، مركز البحوث التربوية، المملكة العربية السعودية.
- حسين، السعيد، يرقى، جوال محمد (٢٠١٠) **المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بكلية

- العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- الخصري ، محسن أحمد (٢٠٠٠) الإدارة الثقافية للوقت، أتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 - دويدار، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٦) المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي، ط٤، دار المعرفة الجامعي، الاسكندرية، مصر.
 - دياب، محمد اسماعيل (٢٠٠١) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
 - الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٦) أسس ومهارات إدارة الذات (١) إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر.
 - ديماس، محمد (٢٠٠٠) فن إدارة الوقت، ط١، دار بن جزم، بيروت، لبنان.
 - ذياب، عبد الفتاح (١٩٩٩) فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط٢، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
 - ربيع ، هادي مشعان (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
 - الرجوب، غادة عارف (١٩٩٧) مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
 - رينو، دون (٢٠٠٠) الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
 - السحيمات، ياسين (٢٠٠٥) إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، المجلد (٢٠)، العدد (٤)، مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن.
 - السفياني ، عيضة عبد المعطي (٢٠٠٠) ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
 - السفياني، عيضة عبد المعطي (٢٠٠١) إدارة الوقت وحدة تدريبيه، تعليم العاصمة المقدسة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
 - سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨) إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، الأردن.
 - سليمان، إبراهيم محمد علي (١٩٩٣) إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بجامعة عين شمس، مؤتمر مستقبل التعليم الفني في مصر، القاهرة، مصر.
 - سمعان، مرسى، وهيب، محمد منير (١٩٨٥) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
 - السواط ، طلق عوض الله ، طلعت سندي ، طلال الشريف (٢٠٠٠) الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط٢، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية.
 - شحادة، محمد أمين (٢٠٠٥) إدارة الوقت بين التراث والمعاصر، ط١، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية.
 - الشراري، عبد الله بن محمد (٢٠٠٤) إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
 - صالح، محمد عثمان (١٩٩٩) العبادات و أثرها في ضبط الوقت، مجلة أبحاث الإيمان، العدد (١٠)، المركز العالمي لأبحاث الإيمان، الخرطوم، السودان.
 - الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠) فن وعلم إدارة الوقت، ج١، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
 - الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا، دمشق.
 - الطراونة، محمد أحمد (٢٠٠٢) إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٧)، العدد (١)، الأردن.
 - طه، نهلة عبد القادر (١٩٩٦) تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- العبد الله، كحيل، فواز إبراهيم، أمل عثمان (٢٠١٢) الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها، جامعة دمشق، دمشق.
- العبودي، فهد ناصر (٢٠٠٢) فن إدارة الوقت، دار طوابق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، موسى (٢٠٠٤) البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (٢٠٠٧) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عريفج، سامي (٢٠٠١) الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العضاليلة، عدنان عبد السلام (٢٠٠٤) إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٩)، العدد (٧)، جامعة مؤتة، الأردن.
- عامر، عبد الوهاب، سعيد، علي (١٩٩٤) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر.
- عباس، محمد خليل (٢٠٠٧) مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- علوان، احمد، قاسم، نجوى (٢٠٠٩) إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلي، شيراز نواف (٢٠٠٦) أثر استخدام التّعليم العفوي والتّعليم المنظم في تحصيل التلامذة اللغة العربيّة، دراسة تجريبية على تلامذة الصف الرابع من الحلقة الأولى في مدارس التّعليم الأساسي الرسمية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- علي، عيسى (٢٠٠٦) الإدارة التربوية ونظرياتها (١)، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
- عليان، ربحي (٢٠٠٧) إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٥) إدارة الوقت: النّظرية و التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمر، أحمد (٢٠٠٢) المركزية واللامركزية في الإدارة المدرسية، العدد (٤)، مجلة جامعة تشرين للعلوم الإنسانية، اللاذقية، سورية.
- عماد الدين، منى (٢٠٠٣) إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتب الأردني، عمان.
- العواد، ياسين أحمد (٢٠١١) أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- عيسان، صالحة عبد اللطيف يوسف (١٩٩٢) إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، اليمن.
- غيث، محمد عاطف (١٩٩٩) قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- فريق العمل الوطني (٢٠٠٦) مدخل إلى المعايير الوطنية لمناهج التّعليم ما قبل الجامعي، مجلة المعلم العربي، العدد (٢٠١)، مطابع نقابة المعلمين، دمشق.
- الفقي، ابراهيم (٢٠٠٩) إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر.
- فليح، عبد المجيد، فاروق عبده، محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- القرني، علي سعيد (١٩٩٧) دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٥) إدارة الوقت، العدد (١٥)، ص ١٤ ، مجلة تنمية الرافدين، العراق.
- القعيد، ابراهيم حمد (٢٠٠٠) وقتك، حياتك، هل تديره أم يديرك؟، مجلة المعرفة، العدد (٦٣)، وزارة التربية والتّعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قلش، عبد الله (٢٠٠٧) اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم انسانية، العدد (٣٥)، خريف ٢٠٠٧، الجزائر.
- كارنجي، ديل (٢٠١٠) فن إدارة الوقت، كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد، مصر.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي/ أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمود، صلاح الدين (١٩٩٦) كيف تدير وقتك، ط١، دار التوزيع والنشر الإسلامية، دمشق.
- المدهون، محمد ابراهيم (٢٠٠٤) مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، فلسطين.
- مرتضى ، سلوى ، أبو النور، حسناء (٢٠٠٦) الطرائق الخاصة بالتعلم الأساسي، الحلقة الأولى، الجزء الأول منشورات جامعة دمشق.
- مرسي ، محمد أبو حسيبة (٢٠٠٩) تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية ، ط٢ ، دار العلم والايمان ، دسوق ، مصر.
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٤) الإدارة التّعليمية ، دار الصفاء، عمان، الأردن.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٥) الإدارة المدرسيّة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المنذري، عبد العظيم بن عبد القوي (١٩٩٠) الترغيب والترهيب من الحديث الشريف ، ط٢ ، دار مكتبة الحياة، بيروت، لبنان.
- منصور، فاروق حلمي (١٩٩٣) الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري ، مجلة الإدارة ، العدد (٢)، القاهرة، مصر.
- المنيع، محمد عبد الله (١٩٨٩) أثر الأنماط الإداريّة للمديرين على أعمالهم في المدارس، المجلد (١)، العدد (١)، ص ١٩٥-٢٢٢، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٦) القياس والتقويم في التربية الحديثة، ط٤ ، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- هلال، محمد عبد الغني (١٩٩٨) مهارات إدارة الوقت: كيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ط٣، مصر.
- الهور، رأفت حسين (٢٠٠٦) تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- وتر، محمد (١٩٨٥) دور الزمن في الإدارة ، المطبعة العلمية ، دمشق.
- وزارة التربية (١٩٨٧) المؤتمر التربوي الأول لتطوير التّعليم ، منشورات وزارة التربية ، دمشق، سورية.
- وزارة التربية (٢٠٠٢) مرسوم التّعليم الأساسي ، رئاسة الجمهوريّة العربيّة السّوريّة، رقم المرسوم (٣٢) ، تاريخ (٢٠٠٢/٤/٧) دمشق ، سورية.
- وزارة التربية (٢٠٠٤) النظام الداخلي لمدارس مرحلة التّعليم الأساسي، منشورات وزارة التربية، سورية.
- وزارة التربية (٢٠١٥) النظام الداخلي لمدارس مرحلة التّعليم الأساسي المعدل بالقرار رقم ٤٤٣/١٣ تاريخ ٢٠١٥/٨/٢٣م، منشورات وزارة التربية.
- يوسف، أيمن حمد أحمد (٢٠٠٦) إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسيّة في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة النيلين، السودان.

٢- المراجع الأجنبية:

- Ackers, J. & Migoli, J. & Nzomo, J. (2001), **Identifying and addressing the causes of declining participation rates in Kenyan primary schools**. International Journal of Educational Development, Vol. 21, No. 4, pp. 361–74 ,New York, USA
- Alexander, Roy (1992) **Commonsense Time Management**, New York, AMACOM.
- Archer, James (2004), **Time Management, Setting Goals and Priorities** ,University of Florida Counseling Center 301 Peabody Hall.
- Atkins, Truman Turange (1990), **The Relationship Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals**, Ed. D., University of Georgia, 1990, In: Dissert. Abst. Int., Vol., 51, No. 5, Nov.
- Bennett, Nigel. and Others (1992), **Managing Change in Education Individual and Organizational Perspectives**, Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- Clarenses, Brigitte, J.Ci (2005), **A Review Of The Time Management Literature**, Personnel Review , Vol.36 ,No.2, 2007, Emerald Group Publishing Limited.
- Deoisres, S(1980), **A study of the School Organization Climate and Principals Leadership behavior by secondary School Teachers in Bangkok** , Thailand Ed. D. Dissertation ,vol.
- Diaz, Myrnat (1994) **The Role of The Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges**, Ed. D. University of Southern California, Los Angeles, Dohemy Library.
- Drucker, Peter (1991), **The Effective Executive**, London, Heineman London.
- Edward, Steven Warren (1991) **The Management and Selected Demographic Factors of Secondary School Principals in Connecticut As Predictors of Job Satisfaction** Ph. D., The University of Connecticut, In Dissert. Abstr Int, Vol. 52, No. 3. Sep.
- Ferner, Jack D (1995) **Successful Time Management:(A self Teaching Guide)**, 2nd, John Wiley & Sons Inc.
- Fisher, Kelly(2004) **Time Management**, April.
- Glueck, W. F.(1997) **Management**, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Griessman , B.Eugene (1998) **Time tactics of very successful people** , New York , McGraw – Hill Inc.
- Helmer, P.E (1998) **Time Management for engineers and constructors**, New York, American Society of civil -engineers.

- Horng, Klasik, Loeb, Eileen Lai, Daniel, Susanna (2009) **Principal Time-Use and School Effectiveness**, Stanford University.
- Knight, Brain A.A (1993), **Managing School Finance**, Heineman Educational Books Ltd., London.
- Keirkagard, David. (1997), **Time Management Handling it all Nass**, Bulletin, "Eric Document Rep Reduction", Service.
- Louis, Boome J (1992), **Time Management** (4th Ed). MC Graw Hill, Inc, New York.
- Mahasse , A.L. (2003), **principals as leaders of high performing systems, educational leadership**, 41 (5), 42 – 46 , February.
- Marsh, Winston (2002), **Time Management**, The CPA Journal, 60 (1), New York State Society of Certified Public, Gale Group.
- Poillock, Ted(2001) **ifteen Ways to manage your Time Better**, Automotive Manufacturing & Production May.
- Robertson, Peggie J (1999) **Time Mangement Practices of school Principal in the United States**, Dissertation, State university, Virginia.
- Taylor, Kivenc (2007) **A study of Principal's Regarding Time Management**, Kansas State University.
University of Toledo, sixth edition, Toledo, Spian.
- Wiersma, W. (2004) **Research in Education An Introduction**, University Of Toledo, sixth edition, Toledo, Spian.

٣- المواقع الالكترونية:

- www.edunet.tn
- www.minshawi.com
- www.qudwa.com
- www.sara.sy
- [www. Hrdiscussion .com](http://www.Hrdiscussion.com)
- <http://education.cu->
- URI: <http://hdl.handle.net/10530/1408>

الملاحق

- الملحق رقم ١/ -

أسماء السادة المحكمين لاستبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرتبة حسب الترتيب الهجائي

الرقم	الصفة	الاسم	القسم
١	مدرسة	ابتسام ناصيف	التربية المقارنة
٢	مدرسة	اعتدال عبد الله	القياس والتقويم
٣	مدرسة	أمل كحيل	المناهج وطرائق التدريس
٤	مدرسة	رنا قوشحة	القياس والتقويم
٥	أستاذة مساعدة	عزيزة رحمة	القياس والتقويم
٦	أستاذ	عيسى علي	التربية المقارنة
٧	مدرسة	لينا شالاتي	التربية المقارنة
٨	أستاذ مساعد	محمد الحلاق	التربية المقارنة
٩	أستاذ مساعد	محمد عماد سعدة	علم نفس
١٠	مدرس	منذر خوري	أصول التربية

استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالصورة الأولى



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة - مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

السيد مدير المدرسة المحترم تحية طيبة وبعد:
تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (الإدارة التربوية والتربية المقارنة) بعنوان:

" مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

حيث تهدف هذه الاستبانة إلى:

١- التعرف على مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

٢- تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

وتتألف الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجزء الثاني: يتضمن محورين هما:

أولاً- العبارات المتعلقة بمشكلات إدارة الوقت.

ثانياً- العبارات المتعلقة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت.

وأماً في تعاونكم، ترحب الباحثة من شخصكم الكريم تخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة على بنود الاستبانة المرفقة من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد على تحقيق أهداف البحث، مع العلم أن لهذه الاستبانة طابع السرية والخصوصية ولن تستخدم المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم
الباحثة أماني نجمة

- إرشادات الإجابة على الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (X) جانب الإجابة التي تنطبق على واقعك وتتفق مع وجهة نظرك.

البيانات الأساسية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المؤهل التربوي:

☐ معهد

☐ إجازة جامعية

☐ إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي

☐ ماجستير

الدورات التدريبية:

☐ خضعت لدورات تدريبية

☐ لم أخضع لدورات تدريبية

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ سنوات حتى ٨ سنوات

☐ ٨ سنوات فأكثر

					عدم وجود تنسيق بين المعلمين.	٢٣
					كثرة الاجتماعات الروتينية غير الهامة.	٢٤
					١/٣ - المشكلات الفنية والتقنية	
					القصور بمهارات استخدام الحاسوب من قبل مدير المدرسة.	٢٥
					عدم توفر الحواسيب الحديثة والمتطورة في المدرسة.	٢٦
					كثرة أعطال الأجهزة المتوفرة في المدرسة.	٢٧
					عدم توفر شبكة انترنت في المدرسة تسهل الحصول على التعليمات الجديدة.	٢٨
					اتخاذ بعض القرارات السريعة دون تخطيط مسبق.	٢٩
					عدم قدرة مدير المدرسة على وضع الخطط المستقبلية.	٣٠
					ضعف الرقابة وابتعادها عن مدير المدرسة.	٣١
					عدم وجود عاملين مؤهلين للعمل على الحاسوب في المدرسة.	٣٢
					عدم قيام مدير المدرسة بتخصيص وقت محدد لاستقبال الزوار.	٣٣
					عدم كفاية لمعلومات المتوفرة لمدير المدرسة.	٣٤
					قلة إقامة الدورات التدريبية والتأهيلية لمدرّاء المدارس في إدارة الوقت.	٣٥
					ضعف كفاءة أنظمة الاتصالات المتوفرة في المدرسة.	٣٦
					١/٤ - المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف	
					تأخر مدير المدرسة عن العمل بسبب المواصلات.	٣٧
					تأثر المدرسة بالمشكلات السائدة بالبيئة المحيطة بها.	٣٨
					سوء الأحوال الجوية السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	٣٩
					ضعف علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها.	٤٠
					كثرة زيارات أولياء أمور الطلاب لمدير المدرسة.	٤١
					انخفاض المستوى الثقافي لأولياء أمور الطلاب.	٤٢
					عدم قيام مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب.	٤٣
					مشاركة مدير المدرسة بوضع برامج للتوعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ.	٤٤
					تأجيل مدير المدرسة قيامه بالأعمال الصعبة.	٤٥
					عدم قدرة مدير المدرسة على تنفيذ جميع الأعمال في الوقت المحدد لها.	٤٦

٤٧	كثرة الأعمال الملقة على عاتق مدير المدرسة.				
	المحور الثاني: متطلبات إدارة الوقت				
٤٨	وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال.				
٤٩	تحليل كل عمل لتحديد الوقت اللازم له.				
٥٠	متابعة الوقت في تنفيذ الأعمال.				
٥١	التخطيط المسبق لكافة الأعمال .				
٥٢	القيام بتنظيم الأعمال بشكل جيد.				
٥٣	الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه.				
٥٤	معالجة المشكلات التي تنشأ فور وقوعها.				
٥٥	خلق جو من التعاون والألفة بين العاملين في المدرسة.				
٥٦	تقديم الارشادات والنصائح للعاملين في المدرسة أثناء أداء أعمالهم.				
٥٧	التواصل مع العاملين في المدرسة حتى ينتهون من أعمالهم.				
٥٨	الاتصال والتواصل مع كل المستجدات في مجال العمل.				
٥٩	اتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة.				
٦٠	التنسيق بين العاملين في المدرسة في أدائهم لأعمالهم.				
٦١	تحميل كل عامل مسؤولية عمله.				
٦٢	شرح طبيعة الأعمال والتعليمات للعاملين في المدرسة.				
٦٣	الاعتماد على الوسائل الحديثة في إنجاز معظم الأعمال.				
٦٤	التواصل بشكل مباشر مع العاملين في المدرسة.				
٦٥	تأمين كل ما يتطلبه إنجاز العمل.				
٦٦	تطوير العاملين في المدرسة حتى يحققوا نتائج أعلى.				
٦٧	معالجة المشكلات التي تنشأ بطريقة علمية.				
٦٨	استخدم المحفزات المتنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة على أداء الأعمال.				
٦٩	تنظيم الملفات الهامة في أماكن خاصة.				
٧٠	محاولة التخفيف من العمل الورقي.				
٧١	نشر ثقافة إدارة الوقت على مستوى المدرسة .				
٧٢	تفويض الصلاحيات على مستوى المدرسة .				

شكراً لإجاباتكم المفيدة

- الملحق رقم ٣ / -

استبانة مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بعد تعديل الدكتور المشرف والسادة المحكمين



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة - مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

السيد مدير المدرسة المحترم تحية طيبة وبعد:
تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (الإدارة التربوية والتربية المقارنة) بعنوان:

" مشكلات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "

حيث تهدف هذه الاستبانة إلى:

- ٣- التعرف على مشكلات إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٤- تحديد متطلبات تفعيل إدارة الوقت لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

وتتألف الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجزء الثاني: يتضمن محورين هما:

أولاً- العبارات المتعلقة بمشكلات إدارة الوقت.

ثانياً- العبارات المتعلقة بمتطلبات تفعيل إدارة الوقت.

وأماً في تعاونكم، ترحب الباحثة من شخصكم الكريم تخصيص بعض من وقتكم للإجابة على بنود الاستبانة المرفقة من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد على تحقيق أهداف البحث، مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم
الباحثة أماني نجمة

- إرشادات الإجابة على الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (X) جانب الإجابة التي تنطبق على واقعك وتتفق مع وجهة نظرك.

البيانات الأساسية:

الجنس:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

المؤهل العلمي :

☐ معهد.

☐ إجازة جامعية.

☐ إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي.

☐ ماجستير.

الدورات التدريبية التي شاركت فيها حول إدارة الوقت :

☐ من ١-٣ دورات.

☐ أربع دورات فأكثر.

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات.

☐ من ٥ سنوات حتى ١٠ سنوات.

☐ أكثر من ١٠ سنوات.

التسلسل	العبارة	درجة وجودها			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة
					غير موجودة
	المحور الأول: مشكلات إدارة الوقت				
	١/١ - المشكلات الشخصية				
١	يأتي مدير المدرسة إلى عمله متأخراً.				
٢	يعتمد مدير المدرسة على العشوائية في تنظيم أعماله.				
٣	يغادر مدير المدرسة مكتبه قبل نهاية الدوام الرسمي.				
٤	يضع مدير المدرسة أهدافاً غامضة.				
٥	يعتمد مدير المدرسة على المركزية في إنجاز أعماله.				
٦	يكثر مدير المدرسة من المكالمات الهاتفية أثناء العمل.				
٧	يرحب مدير المدرسة بالزائرين في أثناء الدوام الرسمي.				
٨	قيام مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين.				
٩	يقوم مدير المدرسة بقراءة الصحف والمجلات اليومية أثناء الدوام الرسمي.				
١٠	ينجز مدير المدرسة أعماله كاملة لوحده.				
١١	يسهم مدير المدرسة في حل الخلافات بين المعلمين.				
	١/٢ - المشكلات التنظيمية				
١٢	قيام مدير المدرسة بوضع قائمة بالأولويات.				
١٣	يقوم مدير المدرسة بأعمال روتينية بعيدة عن التجديد.				
١٤	يشعر مدير المدرسة بالتوتر من الظروف العارضة.				
١٥	يعاني مدير المدرسة من ضعف الكفاية الداخلية للمدرسة.				
١٦	ينفرد مدير المدرسة في إنجاز الأعمال.				
١٧	يشجع مدير المدرسة الأنشطة الترفيهية.				
١٨	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.				
١٩	يعاني مدير المدرسة من غموض التعليمات الوزارية.				
٢٠	يعاني مدير المدرسة من كثرة التغييرات الإدارية.				
٢١	يعاني مدير المدرسة من ضعف التنسيق بين المعلمين.				
٢٢	يعاني مدير المدرسة من كثرة الاجتماعات الروتينية.				

١/٣ - المشكلات الفنية والتقنية						
					يعاني مدير المدرسة من ضعف في استخدام الحاسب.	٢٣
					يعاني مدير المدرسة من قلة توفر الحواسيب الحديثة والمتطورة في المدرسة.	٢٤
					يعاني مدير المدرسة من كثرة أعطال الأجهزة المتوفرة في المدرسة.	٢٥
					يفتقد مدير المدرسة توفر شبكة انترنت في المدرسة تسهل الحصول على التعليمات الجديدة.	٢٦
					اتخاذ بعض القرارات السريعة دون تخطيط مسبق.	٢٧
					ضعف قدرة مدير المدرسة على وضع الخطط المستقبلية.	٢٨
					ضعف الرقابة وابتعادها عن مدير المدرسة.	٢٩
					قلة وجود عاملين مؤهلين للعمل على الحاسوب في المدرسة.	٣٠
					ضعف قدرة مدير المدرسة على تخصيص وقت محدد لاستقبال الزوار.	٣١
					ضعف كفاءة المعلومات المتوفرة لدى مدير المدرسة.	٣٢
					الدورات التدريبية والتأهيلية لمديري المدارس في إدارة الوقت محدودة.	٣٣
					ضعف كفاءة أنظمة الاتصالات المتوفرة في المدرسة.	٣٤
					١/٤ - المشكلات البيئية والاجتماعية ومشكلات التسويف	
					المواصلات والازدحام تعيق مدير المدرسة عن الوصول باكراً.	٣٥
					تأثر المدرسة بالمشكلات السائدة بالبيئة المحيطة بها.	٣٦
					سوء الأحوال الجوية السائدة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	٣٧
					ضعف علاقة المدرسة بالبيئة المحيطة بها.	٣٨
					كثرة زيارات أولياء أمور الطلاب لمدير المدرسة.	٣٩
					انخفاض المستوى الثقافي لأولياء أمور الطلاب.	٤٠
					ضعف قدرة مدير المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب.	٤١
					مشاركة مدير المدرسة بوضع برامج للتوعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ.	٤٢
					تأجيل مدير المدرسة قيامه بالأعمال الصعبة.	٤٣
					ضعف قدرة مدير المدرسة على تنفيذ جميع الأعمال في الوقت المحدد لها.	٤٤

٤٥	كثرة الأعمال الملقة على عاتق مدير المدرسة.				
	المحور الثاني: متطلبات تفعيل إدارة الوقت				
٤٦	وضع معايير محددة لكل عمل من الأعمال.				
٤٧	تحليل كل عمل لتحديد الوقت اللازم له.				
٤٨	متابعة الوقت في تنفيذ الأعمال.				
٤٩	التخطيط المسبق لكافة الأعمال .				
٥٠	القيام بتنظيم الأعمال بشكل جيد.				
٥١	الإشراف على العمل حتى ينتهي ويحقق هدفه.				
٥٢	معالجة المشكلات فور وقوعها.				
٥٣	خلق جو من التعاون والألفة بين العاملين في المدرسة.				
٥٤	تقديم الارشادات والنصائح للعاملين في المدرسة قبل البدء بأداء أعمالهم.				
٥٥	التواصل مع البيئة المحيطة بالمدرسة .				
٥٦	الاتصال والتواصل مع كل المستجدات في مجال العمل.				
٥٧	اتباع الدورات المتواصلة المتعلقة باستخدام الوسائل الحديثة.				
٥٨	تنسيق العمل بين العاملين في المدرسة في أدائهم لأعمالهم.				
٥٩	تحميل كل عامل مسؤولية عمله.				
٦٠	شرح طبيعة الأعمال والتعليمات للعاملين في المدرسة.				
٦١	الاعتماد على الوسائل الحديثة في إنجاز معظم الأعمال.				
٦٢	التواصل بشكل مباشر مع العاملين في المدرسة.				
٦٣	تأمين كل ما يتطلبه إنجاز العمل.				
٦٤	تطوير العاملين في المدرسة .				
٦٥	معالجة المشكلات بطريقة علمية.				
٦٦	استخدام المحفزات المتنوعة والمشجعة للعاملين في المدرسة.				
٦٧	تنظيم الملفات الهامة في أماكن خاصة.				
٦٨	محاولة التخفيف من العمل الورقي.				
٦٩	نشر ثقافة إدارة الوقت على مستوى المدرسة .				
٧٠	تفويض الصلاحيات على مستوى المدرسة .				

شكراً لإجاباتكم المفيدة

- الملحق رقم ٤ / -

موافقة تسهيل المهمة لتطبيق البحث

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
الرقم: ٧٠٨
تاريخ: ١٧ / ١٢ / ٢٠١١

إلى مديرية التربية في محافظة دمشق

كلمة مربية وباحث

يرجى الافضل تسهيل مهمة السيدة "أماني عبد الرزاق نجمة" طالبة في السنة الثانية / ماجستير تخصص "تربية مقارنة وإدارة تربوية" بكلية التربية في جامعة دمشق لدى مؤسستكم من أجل تطبيق بحث بعنوان "إمكانيات إدارة الوقت ومتطلبات تفعيلها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" المتعلقة بموضوع "دراسة" وذلك بناء على طلب الأستاذ المشرف

شاكزين تعاونكم

دمشق في / ١٤٣٦ هـ و / ٢٠١٥ م

الأستاذ المشرف
د. منية منصور

سيد كلية التربية
أ. د. طاهر معلوم

مديرية التربية في محافظة دمشق

الرقم: ١٠١٥
٢

إلى إدارة مدارس التعليم الأساسي ح ٢

ثبت أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق رقم ٧٠٨ / تاريخ ١٧ / ١٢ / ٢٠١٤ م.

يطلب إليكم تسهيل مهمة السيدة "أماني عبد الرزاق نجمة" لتطبيق البحث المذكور أعلاه.

تلاطلاع و التقيد بمضمونه

دمشق في / ١٤٣٦ هـ و / ١٦ / ٤ / ٢٠١٥ م

مدير التربية
محمد ماريوني

صورة المدة

- مكتب السيد المدير
- معاون المدير للتعليم الأساسي
- إدارة التعليم الأساسي
- إدارة مدارس التعليم الأساسي ح ٢
- مساهم العلاقة

- الملحق رقم /٥/ -

أسماء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة دمشق

مديرية التربية في محافظة دمشق

مدارس الحلقة الثانية (مشترك)

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١	أبناء الشهداء	١٧	عبد الرحمن الشهبندر
٢	ابن الأثير	١٨	عبد الله يونس
٣	أنور كامل	١٩	ثا/ عمر بن الخطاب
٤	ابن رشد	٢٠	عدنان الطباع
٥	أحمد ليلا	٢١	وسيم الجاموس
٦	أديب التقي	٢٢	علي يوسف صبح
٧	بدر الدين غزال	٢٣	محمود علي خضر
٨	الباسل	٢٤	محمد صلاح الدين الهبج
٩	بنات الشهداء	٢٥	محمود عبد الله سويده
١٠	الباسل للمتفوقين	٢٦	مدحت تقي الدين
١١	جميل صليبا	٢٧	مسلم عابدين
١٢	جنود الأسد	٢٨	محمود شحادة خليل
١٣	حسن الخراط	٢٩	هاشم الفصيح
١٤	ذات الصواري	٣٠	الواقدي
١٥	سعد بن ربيع	٣١	يعقوب الكندي
١٦	عائشة بنت عثمان	٣٢	ممدوح قره جولي

مديرية التربية في محافظة دمشق

مدارس الحلقة الثانية (إناث)

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١	ابتسام حرب	٢٥	ثا/التجارة الرَّابعة/ ملحق طلبة حسنة
٢	ابن النفيس	٢٦	ذات النطاقين
٣	ابن سينا	٢٧	ساطع الحصري
٤	أحمد الصباغ	٢٨	سليم البخاري
٥	أحمد منيف العائدي	٢٩	سناء محيدلي
٦	أسعد عبد الله	٣٠	سليم حسن شعيب
٧	أبو جرش المحدثه	٣١	صالح الشاطر
٨	أم عطية الأنصارية	٣٢	عادل الجزائري
٩	الياس قدسي	٣٣	عثمان بن عفان
١٠	الأم العربيّة	٣٤	عبد الرحمن السفرجلاني
١١	أنور العطار	٣٥	عمر الأبرش
١٢	إيليا أبو ماضي	٣٦	عدنان أبو دبوسة
١٣	برزة المحدثه	٣٧	عين جالوت
١٤	المتفوقين الثانية	٣٨	غسان عبود
١٥	البرامكة	٣٩	الققعاق بن عمر التميمي
١٦	جلال فاروق الشريف	٤٠	محمد عدنان الصباغ
١٧	جميل الخاني	٤١	مصطفى الترك
١٨	مؤيد جبر	٤٢	ممدوح أباطة
١٩	حسن سالم محمد	٤٣	هيثم مطر
٢٠	حسن شعيرية	٤٤	نانلة الوفية
٢١	حسن الحكيم	٤٥	نسيبة الخزرجية
٢٢	درويش الزوني	٤٦	نصوح عثمان آغا
٢٣	الربيع الأنصارية	٤٧	وجيه أمين القادري
٢٤	شذى قدور	٤٨	يونس العبد الله

مديرية التربية في محافظة دمشق

مدارس الحلقة الثانية (ذكور)

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
١	ابن زيدون	٢١	فايز غباري
٢	ابن هاني الأندلسي	٢٢	الفارابي
٣	ابن خلدون	٢٣	فريز مالك
٤	أبي حيان التوحيدي	٢٤	الفقهاء الصالحين
٥	أحمد حامد جنيد	٢٥	لبانة المحدثه
٦	برهان الدين شمدن	٢٦	كامل السباعي
٧	جورج حداد	٢٧	محمد أحمد ناصيف
٨	حسان بن ثابت	٢٨	محمد حسن الملا
٩	خولة الكندية للبنين	٢٩	محمد عدنان كولكلي
١٠	رسلان الدمشقي	٣٠	محمد قاسم الثقفي
١١	رشيد الخطيب	٣١	محمد النجدي البغدادي
١٢	رشدي الشمعة	٣٢	محي الدين داوود
١٣	زيد بن ثابت	٣٣	مروان علي البارودي
١٤	سعيد الحاج	٣٤	مروان مرشه
١٥	عارف النكدي	٣٥	معاذ بن جبل
١٦	عباس الحامض	٣٦	المنصور الرسمية
١٧	عبد الغني الباجقني	٣٧	ياقوت الحموي
١٨	عبد القادر المغربي	٣٨	١٦ تشرين
١٩	عز الدين التتوخي	٣٩	حكمت هاشم
٢٠	عزة الحصرية	٤٠	نعيم معصراني

ملخص البحث باللغة الانكليزية

ABSTRACT OF STUDY IN ENGLISH
LANGUAGE

Abstract in English

The goal of current research to learn time management problems and requirements activated in the second cycle of basic education, and so from the standpoint of the second cycle of basic education schools in the Syrian Arab Republic, as stated this research to shed light on the important topic attracts the world's attention largely a subject of management problems time and requirements activated in the second cycle of basic education.

The research problem is determined by the following question:

- What time management problems and requirements activated in the second cycle of basic education?

Branching this question the following sub-questions:

1- What time management in terms of: concept, importance, objectives, steps applied, their advantages?

2- What time management problems at the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

3- What are the personal problems of time management with the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

4- What are the special time management and organizational problems in the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

5- What are the technical and technological problems of time management with the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

6- What are the environmental and social problems and the problems of procrastination own time management with the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

7- What activation time management requirements of the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

8- What effect variables (sex, educational qualification, training, years of experience) on the problems and requirements of the activation time management at the second cycle of basic education schools in the city of Damascus?

The research consists of six Chapters :

Chapters 1 : General framework of the research, and included: the research problem and questions, and its importance, and its objectives, and assumptions, and its variables, and its tool, method, and its borders, and the research community and appointed, and terminology and procedural definitions, and previous studies.

Chapters 2 : titled time management problems and requirements activated.

Chapters 3 : entitled activation time management requirements of the second cycle of basic education schools managers.

Chapters 4 : entitled the reality of basic education and administration in the Syrian Arab Republic.

Chapters 5 : Procedures to ensure search field.

Chapters 6 : entitled to discuss and interpret the research questions and hypotheses, and

the most important results:

- Work on the face of the time management problems and activation requirements with the second cycle of basic education schools managers assumed.
- Can be arranged problems facing the second cycle of basic education schools in the managers manage their time according to the degree of their presence opinion research sample in descending order as follows:
 - 1- environmental and social problems and problems with procrastination.
 - 2- The technical and artistic problems.
 - 3- organizational problems.
 - 4- personal problems.
- There was the influence of the sex variable toward time management in the second episode of the basic problems of education, in favor of males for personal, organizational, technical and artistic problems in favor of females for social and environmental problems and the problems of procrastination.
- There was the impact of scientific qualification variable toward time management in the second cycle of basic education qualification in favor of problems Near scientific.
- There was the impact of the variable training courses toward time management in the second episode of the basic problems of education for the benefit of Training sessions (1-3 sessions).
- There was the effect of a variable number of years of experience to the management of the time in the second episode of the basic problems of education for the benefit of Number of years at least.
- Variable sex did not affect toward activation time management in the second cycle of basic education requirements.
- There was the impact of scientific qualification variable toward activation time management in the second cycle of basic education requirements and that Qualification for the top.
- There was the impact of the variable training courses toward activation time management in the second cycle of basic education requirements and that For the benefit of training courses variable (four sessions over) with an average of (83.14).
- There was the impact of years of experience to the activation of time management in the second cycle of basic education requirements, and these differences were a function of the average years of experience (less than a year, from 5 years to 10 years, more than 10 years).

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Education
Department of Comparative Education



Time Management Problems and Requirements of Activation in the Second Cycle of Basic Education

A Research for the master's degree in comparative education and
educational administration

Presented by:
Amane Nejme

Supervised by:
Dr.Sumeyah Heider Mansour

Damascus 1436-1437
2015-2016