



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم إجتماع

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم إجتماعية

التخصص: علم إجتماع تربوية

## إدارة الوقت والأداء الإداري لمديري الثانويات

دراسة ميدانية بثانوية بغاغة صالح -الونزة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الدكتور:

بوطورة كمال

إعداد الطالبة:

خرخاش زهرة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منال جفال	أستاذة محاضرة "ب"	رئيسا
كمال بوطورة	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
سليمان براجي	أستاذ مساعدة "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

.2018/2017

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء وأتم المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين و بعد.

أشكر الله سبحانه و تعالى أن أعاني على إنجاز هذا البحث و أسأله النجاح والتوفيق. ومن باب رد الفضل لأهله، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور الفاضل / بوطورة كمال المشرف على هذه الدراسة ، والذي كان خير مرشد لي في كل مرحلة من مراحل إعدادها ، ولم يبخل علي بوقته وعلمه وخبرته ، وكان لتوجيهاته السيدة الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة كما أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علم اجتماع ، و إلى الاساتذة الكرام " جفال منال " و " براجي سليمان " على تفضلهم بقبول مناقشة المذكرة سائلة الله عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء إنه سميع مجيب ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص لجميع أساتذتي في قسم علم اجتماع عامة وعلم اجتماع التربية خاصة .

كما أبرق بجزيل شكري وامتناني "لأمي وأبي" و لخطيبي " سيف الدين خديري " و لأختي الحبيبة وزوجها و صديقتي " كريمة، وسلمى، وإيمان، ونور، و ليلي " اللاتي شاركنني عناء إعداد البحث .

والتقدير والعرفان لكل من قدم العون وساعدني وأسدى إلي بنصيحة أو أمدني بمشورة أو قدم لي معلومة مكنتني من إتمام البحث على هذا الوجه.

لهؤلاء جميعا مني كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء . وختاماً نسأل الله القدير أن تكون هذه المذكرة بمثابة الشعلة التي تقود إلى العلا والنور ، اللهم أرنا الحق حقا وارزقنا إتباعه، وأرنا الباطل باطلا وارزقنا اجتنابه، واجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه، وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	شكر وعران
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ - ب	المقدمة
22 - 01	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
02	تمهيد
02	أولاً- إشكالية الدراسة
04	ثانياً- فرضيات الدراسة
04	ثالثاً- أهمية الدراسة
05	رابعاً- أهداف الدراسة
05	خامساً- أسباب اختيار الموضوع
06	سادساً- المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث
08	سابعاً- الدراسات السابقة
22	خلاصة
39-23	الفصل الثاني: إدارة الوقت والأداء الإداري
24	تمهيد
25	أولاً- إدارة الوقت
25	1- نشأة مفهوم إدارة الوقت
26	2- أهمية إدارة الوقت
27	3- خطوات إدارة الوقت الناجحة
28	4- مبادئ إدارة الوقت

الصفحة	العنوان
30	5- أساليب إدارة الوقت
31	6- إدارة مدير الثانوية للوقت
33	ثانيا- الأداء الإداري
33	1- أهداف الأداء الإداري
34	2- عناصر الأداء الإداري
36	3- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري
37	4- تطوير الأداء الإداري
38	5- الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري
39	خلاصة الفصل
48-40	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
41	تمهيد
41	أولاً- الدراسة الاستطلاعية
41	ثانيا- منهج الدراسة
42	ثالثاً- الدراسة الأساسية
42	1- مجالات الدراسة
43	2- مجتمع الدراسة
43	3- أدوات جمع البيانات
47	رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
98-49	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
50	تمهيد
51	أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية
57	ثانيا- عرض وتحليل الفرضية الأولى
69	ثالثاً- عرض وتحليل الفرضية الثانية
الصفحة	العنوان

## فهرس المحتويات

81	رابعاً- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
93	خامساً- اختبار الفرضيات
97	سادساً- النتائج العامة للدراسة
99	خاتمة
105-101	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مستوى صدق الاستمارة	45
02	يمثل قيم معامل الثبات للمستجيبين للدراسة الاستطلاعية	46
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	53
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	54
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	56
08	مدى تحديد المدير الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال أكثر أهمية	57
09	يوضح إذا كان المدير يحدد أهداف الإجتماعات بدقة ووضوح	59
10	يوضح إذا كان المدير ينهي الاجتماع بعد إنتهاء مداوات الأعضاء	60
11	يوضح إذا كان المدير يعلم المعنيين بموعد الإجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله	62
12	يوضح إذا كان يلتزم المدير بحضوره إلى الإجتماع في الوقت المحدد	63
13	يوضح إذا كان المدير يقوم بالإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والأساتذة للصفوف	65
14	يوضح إذا كان المدير يقوم بمراقبة عملية الامتحانات ونتائجها	66
15	يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي	68
16	يوضح إذا كان المدير يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية	69
17	يوضح إذا كان المدير ينظم عمله من الأهم إلى المهم	71
18	يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة خطط الأساتذة وتحضيرهم للدروس	72
19	يوضح إذا كان المدير لا يجيب على الهاتف عندما يكون في الاجتماع	73
20	يوضح إذا كان المدير يقوم بوضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة	75

## فهرس الجداول

76	يوضح إذا كان المدير يواظب على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله	21
78	يوضح إذا كان المدير يقوم باتخاذ القرارات الهامة بتريث.	22
79	يوضح إذا كان المدير يعمل على تحقيق احتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب	23
81	يوضح إذا كان المدير يقوم باختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض	24
82	يوضح إذا كان المدير يحدد للأساتذة المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون بها	25
84	يوضح إذا كان المدير يساعد الأساتذة في صياغة أهداف التدريس	26
85	يوضح إذا كان المدير يقوم بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح	27
87	يوضح إذا كان المدير يعزز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي	28
88	يوضح إذا كان المدير يمارس المدير القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي	29
90	يوضح إذا كان المدير يقوم بمعالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المرد ودية	30
91	يوضح إذا كان المدير يقوم بزيارات مفاجئة للأساتذة	31
93	يوضح اختبار الفرضية الأولى	32
95	يوضح اختبار الفرضية الثانية	33
96	يوضح اختبار الفرضية الثالثة	34

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط مفاهيمي لإدارة الوقت الناجحة	28
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	55
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	57
07	مدى تحديد المدير الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال أكثر أهمية	58
08	يوضح إذا كان المدير يحدد أهداف الاجتماعات بدقة ووضوح	59
09	يوضح إذا كان المدير ينهي الاجتماع بعد انتهاء مداوات الأعضاء	61
10	يوضح إذا كان المدير يعلم المعنيين بموعد الاجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله	62
11	يوضح إذا كان يلتزم المدير بحضوره إلى الاجتماع في الوقت المحدد	64
12	يوضح إذا كان المدير يقوم بالإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والأساتذة للصفوف	65
13	يوضح إذا كان المدير يقوم بمراقبة عملية الامتحانات ونتائجها	67
14	يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي	68
15	يوضح إذا كان المدير يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية	70
16	يوضح إذا كان المدير ينظم عمله من الأهم إلى المهم	71
17	يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة خطط الأساتذة وتحضيرهم للدروس	72
18	يوضح إذا كان المدير لا يجيب على الهاتف عندما يكون في الاجتماع	74
19	يوضح إذا كان المدير يقوم بوضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة	75
20	يوضح إذا كان المدير يواظب على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله	77
21	يوضح إذا كان المدير يقوم باتخاذ القرارات الهامة بتريث.	78



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
80	يوضح إذا كان المدير يعمل على تحقيق احتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب	22
81	يوضح إذا كان المدير يقوم باختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض	23
83	يوضح إذا كان المدير يحدد للأساتذة المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون بها	24
84	يوضح إذا كان المدير يساعد الأساتذة في صياغة أهداف التدريس	25
86	يوضح إذا كان المدير يقوم بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح	26
87	يوضح إذا كان المدير يعزز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي	27
89	يوضح إذا كان المدير يمارس المدير القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي	28
90	يوضح إذا كان المدير يقوم بمعالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المرء ودية	29
92	يوضح إذا كان المدير يقوم بزيارات مفاجئة للأساتذة	30

## المقدمة:

يعتبر الوقت أعلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فهو يعتبر من أهم الموارد المتاحة لمدير الثانوية وهو مورد ثابت وديناميكي، ويلعب دورا حاسما في ممارسة العمليات الإدارية بنجاح، وتحقيق أهداف الثانوية المنشودة، ولضمان ذلك يتحتم على مديري الثانويات أن يديروا ساعات العمل المحددة بشكل جيد على مهماتهم المرتبطة بمحتوى العملية التعليمية، وان يخصصوا لها احتياجاتها التي تتطلبها من وقت العمل المتاح، لكونها تمثل أهم الأولويات والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف الثانوية المنشودة باستخدام عملية التخطيط المستمرة والهادفة.

ويختلف الناس في نظرتهم إلى الوقت، فالنظرة القديمة إلى الوقت مفادها أن الوقت حالة أبدية تتعاقب و تتجدد، و هذه الدورة الزمنية لا نهاية لها. أما النظرة الحديثة في مختلف الثقافات فهي أن الوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية و نهاية و يمكن تعويضه، و أن هناك حدودا لحياة الأعمال و الفصول و التاريخ. فإدارة الوقت تعد فناً وعلماً للاستخدام المناسب والرشيد للوقت، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وهي عملية كمية ونوعية في الوقت نفسه، ويقصد بإدارة الوقت بواسطة مدير الثانوية إدارة الأنشطة والأعمال والاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، كما تتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليله والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

حيث جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ادارة الوقت والاداء الاداري لمديري الثانويات، مع اجراء دراسة ميدانية في ثانوية بغاغة صالح بمدينة الونزة .

وعليه فان هذا البحث يهدف عموما الى معرفة واقع مديري الثانويات لمفهوم ادارة الوقت، والتعرف على تأثير تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات، و الكشف عن ابرز الأساليب الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تنظيمها في أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** عرض فيه الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي تضمن إشكالية الدراسة، وصياغة فرضياتها، والتطرق إلى الدراسة وأهدافها، وكذلك أسباب اختيار الموضوع، وتحديد أهم المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** عرض فيه الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن أولا إدارة الوقت، نشأتها، أهميتها، خطوات إدارة الوقت الناجحة، مبادئ إدارة الوقت، ثم أساليب إدارة الوقت، وإدارة مدير الثانوية للوقت، وثانيا تضمن الأداء

الإداري، أهدافه وعناصره، العوامل المؤثرة فيه، وتطوير الأداء، والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري .

**الفصل الثالث:** احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة متناولين فيه مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

**الفصل الرابع:** تم فيه عرض وتحليل البيانات، وصولاً إلى النتائج العامة، وفي الأخير وضع خاتمة الدراسة مع وضع مجموعة من الاقتراحات.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة

### تمهيد

أولاً - إشكالية الدراسة

ثانياً - فرضيات الدراسة

ثالثاً - أهمية الدراسة

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً - أسباب اختيار الموضوع

سادساً - المفاهيم المستخدمة في البحث

سابعاً - الدراسات السابقة



## تمهيد

من أجل الكشف عن إدارة الوقت والأداء الإداري لمديري الثانويات، سوف تستعرض الدراسة الحالية في البداية الإطار التصوري والمفاهيمي لها، والذي يتضمن إشكالية الدراسة، وصياغة فرضياتها، وبعدها سيتم التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها وكذلك أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة، وأخيرا بناء أهم المفاهيم الأساسية التي سيتناولها البحث الحالي والدراسات السابقة.

## أولاً- إشكالية الدراسة:

الوقت من أبرز الأصول وأهم النعم التي أنعم الله بها علينا ولأهمية الوقت ورد ذكره في القرآن الكريم عدة مرات، فقد أقسم سبحانه بالوقت فقال تعالى: " واللّيل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى " (سورة الليل آية 1-2)، وقوله تعالى: " والفجر وليال عشر " (سورة الفجر آية 2) وغيرها العديد من الآيات، وكما هو معروف لدى المفسرين إن الله إذا أقسم بشيء فذلك ليُلفت الأنظار إليه وينبه على جليل منفعته.

وبعد خير الكلام نذهب إلى خير الهدي وهذا بعض مما ورد عنه في بيان أهمية الوقت، فقد قال صلى الله عليه وسلم لمعاد ابن جبل، " لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال " وذكر منها " عن عمره فيما أفناه " فالعمر هو الوقت الذي يجب الحرص عليه وأنا مسئولون عنه وسنحاسب عليه، وذكر أن الوقت نعمة فقال صلى الله عليه وسلم فيما رواه ابن عباس رضي الله عنهما " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ".<sup>1</sup>

ومع تطور العلوم والبحوث أصبح هناك إهتمام كبير بما يعرف اليوم بإدارة الوقت الذي أصبح من المفاهيم الهامة التي تلعب دورا محوريا لدى مفكري الإدارة وعلماء الاجتماع، في ظل أبحاثهم المعاصرة وكتاباتهم المستمرة والمتنوعة في الحياة الاجتماعية؛ حيث نجد الدول المتقدمة أكثر اهتماما بالدراسات المتعلقة بالوقت وتنظيمه، مما أصبح ضرورة ملحة في عالم اليوم، وكيفية توظيفها على الأنشطة الأخرى التي يقوم بها الأشخاص .

فالوقت يعتبر من الموارد الهامة التي يجب استغلالها بطريقة صحيحة ودرجة عالية من الدقة ويساعد على زيادة كفاءة أداء المديرين وينعكس ذلك في معدلاتهم الإنتاجية، والناظر إلى واقع الحياة اليومية يرى أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفاعلية، ومن الناس من يظن أن الوقت لا قيمة له ولا يؤثر فيه ولا يتأثر به وهذه حقيقة في

<sup>1</sup> - خالد بن عبد الرحمن الجريسي: "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2002،

أذهانهم، وهذه المفاهيم والمبادئ البالية توجد في معظم مجتمعاتنا العربية والإسلامية وخاصة المجتمع الجزائري ويعكس ذلك دورا سلبيا على الثانوية .

فمهما بذلنا من جهد وعملنا لعدة ساعات من اليوم ومضاعفة بساعات أخرى، فإننا لن ننتج إنتاجية بفاعلية ما لم نوظف أوقاتنا وننظمها بالقدر المعقول والمطلوب وترتيب الأولويات واستغلال الوقت الاستغلال الأمثل .

برزت أهمية الوقت وبشكل واضح في نظريات الإدارة وارتباط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالأداء الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم لجميع النشاطات التي يقوم بها المدير خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

فهو وعاء لكل إنتاج، وبهذا لا يشك في انه يمثل رأس المال الحقيقي لدى الإنسان، إن الأفراد ومن ثم المجتمعات يختلفون في نظرهم إلى قضية الوقت، وهذا الاختلاف نابع من اختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهمات والأعمال المطلوبة وتبعاً لاختلاف تلك الرؤية للوقت يختلف حتما أسلوب التعامل معه، ولقد أودع الله تعالى في الإنسان طاقات عظيمة ومتنوعة، ولكن كثيرا من الناس لا يلتفتون لها ولا يسعون إلى ترميمها، بل يهملونها حتى تضمهر مهاراتهم وتضيع قدراتهم التي لو تم ترميمها بإعطائها الوقت اللازم لحققت كثيرا للفرد ولامته .

تشكل مهارة إدارة الوقت أهمية كبيرة، بل ضرورة لمديري الثانويات لأننا نعيش في بيئة تسودها المثريات والمنبهات المتنوعة بعيدا عن أسبابها المادية والسيكولوجية، فأداء مدير الثانوية وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصرا أساسيا في استثمار الوقت داخل مدرسته.

فالمدير هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في الثانوية، بل هو المسؤول عن نجاح الثانوية في تحقيق أهدافها وتربية أبنائها، فالتعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير الثانوية من تطور في أدائه والنواحي الإدارية التي يمارسها يوميا، فان نجاح مدير الثانوية في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية أدائه والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق أدائه بأي شكل من الأشكال<sup>1</sup>.

وقد أثبتت الدراسات السابقة وغيرها كدراسة "رأفت حسين الهور" ودراسة "سوزان المهدي" ودراسة "كيفن تايلور" أن إدارة الوقت لدى المديرين تتعرض للكثير من الهدر وعدم الإدراك الكافي لأهميته وتوظيفه بشكل جيد ليحقق الأهداف المنشودة .

<sup>1</sup> - حمودة عبد الناصر محمد: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

كما لاحظت الباحثة أن هدر الوقت مشكلة تمتد إلى تخصصات وظيفية أخرى غير مديري الثانويات مثل : الموظفين الإداريين، والأساتذة، والمرشدين الاجتماعيين، والطلاب وغيرهم، وذلك من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت .

وفي ضوء هذه الإشكالية ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال المركزي التالي :

- هل تنعكس إدارة الوقت لمديري الثانويات على أدائهم الإداري؟

وينفرد عن السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع استخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت ؟

2- هل يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات ؟

3- ما أبرز الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير الثانوية فيما يتعلق بإدارة الوقت ؟

**ثانيا - فرضيات الدراسة:**

يعتبر الفرض العلمي أحد أهم المراحل المنهجية التي يتم بها بناء المعرفة العلمية؛ فهو الوسيلة التي تعيننا على فهم ظاهرة من الظواهر الاجتماعية فهما علميا يقوم على أساس الفهم ثم التنبؤ ثم الحكم.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا المعنى للفرض العلمي، وأهميته في عملية البحث العلمي حاولت الباحثة تحديد الفرضيات التالية:

1- واقع استخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت .

2- يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات .

3- أبرز الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير الثانوية فيما يتعلق بإدارة الوقت .

**ثالثا - أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

\_ محاولة تحديد أبرز الأساليب الإدارية التي يتبعها مدير الثانوية في إدارة وقته وأكثرها نجاحا بالنسبة له، نظرا لطبيعة المرحلة الثانوية وكون إدارتها تتعامل مع فئة خاصة من المعلمين والطلاب .

\_ معرفتنا للطريقة التي يدير بها مدير الثانوية وقته تجعلنا نقدر وظيفته حق التقدير في النظام التعليمي، كما تساعدنا على وضع وتطوير المعايير لاختيار مدير المدرسة.

\_ كون النظام الثانوي وبرامجه واليات تطبيقه تحتاج جهدا إداريا استثنائيا وهذا يستلزم من مدير الثانوية جهدا خاصا في التخطيط لإدارة الوقت واستثماره.

<sup>1</sup> - عبد الباقي زيدان: **قواعد البحث الاجتماعي**، ط2، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1974، ص59.



\_ إنفاق وقت مناسب على جميع الأعمال والمهام التي تحقق أداء فعال .

\_ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة الثانوية؛ كونها المرحلة التي تعد الطالب للتعليم الجامعي، ومن ثم سوق العمل .

**رابعاً - أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى ما يلي:

\_ التعرف على واقع استخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت.

\_ التعرف على تأثير تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات.

\_ الكشف عن أبرز الأساليب الإدارية .

\_ إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإدارة وتوجيه اهتمام الباحثين والإداريين لدراسته وفهم خصائصه وتحليله والعمل على استغلاله وتوجيهه وتفعيله لتحقيق الأهداف المرجوة.

\_ تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت بفعالية والتقليل من أسباب ضياعه للمساهمة في

سرعة انجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمة تربوية أفضل وتحقيق اكبر استفادة من وقت الدوام المدرسي.

**خامساً - أسباب اختيار الموضوع :**

من بين الأسباب التي دفعت بالباحثة إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

\_ الوعي بالقيمة والأهمية البالغة للموضوع .

\_ معرفة مدى تطبيق إدارة الوقت لدى مديري الثانويات .

\_ تحسيس المؤسسات التربوية بمدى أهمية إدارة الوقت وتحسين الأداء الإداري لمديري الثانويات.

\_ قلة الأبحاث الميدانية في الجزائر التي تناولت هذا الموضوع حسب اطلاع الباحث.

**سادساً - المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث:**

إشتملت الدراسة على مجموعة من المفاهيم نذكر منها:

## 1- الوقت:

لغة: كما جاء في لسان العرب (1990): هو مقدار من الزمن، وهو أيضا مقدار من الدهر.<sup>1</sup>

وجاء في المصباح المنير(1903): هو مقدار من الزمن مفروض لأمر ما، وكل شيء قدرت له حيناً فقد وقته

توقيتاً، وكذلك ما قدرت له غاية والجمع أوقات والميقات يعني أيضا الوقت.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: يذكر البخاري (1987): أن الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود فإذا كان المكان كمفهوم ساكن البعد الذي تتغير فيه الأشياء، فإن الوقت من المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغيير والنمو والتطور، لذا فقد أخذت النظم الاجتماعية تقدير عنصر الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي: الوقت هو الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة، الجهد، التكلفة، الإتقان).

## 2- إدارة الوقت:

يعرفه ديماس " Dimas " (2002): " الوقت هو إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها ".<sup>4</sup>

ويعرفه رينو دون " Rino Don " (2000): " هو عملية إدارة المرء لنفسه كي يفي بالمواعيد النهائية ويجعل من العمل والوقت الشخصي حياة مملوكة للشخص نفسه ".<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي: هو إحدى العمليات التي يستطيع مدير الثانوية من خلالها القيام بالأعمال والمهام المنوطة به خلال وقت معقول يتلاءم مع طبيعة العمل وبشكل فعال مع توفر الدقة في الانجاز .

<sup>1</sup> - الإمام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، ط1، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، 1990، ص107.

<sup>2</sup> - الفيومي احمد بن محمد بن علي المقرئ: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرفاعي، ط1، المطبعة الكبرى الأميرية ببلاط مصر المحمية، 1903، ص834.

<sup>3</sup> - البخاري محمد: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، 1987، ص11.

<sup>4</sup> - ديماس محمد: فن إدارة الوقت، ط1، دار بن جزم، بيروت، 2000، ص16.

<sup>5</sup> - رينو دون: الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2000، ص444.

## (3) - الأداء:

يعرفه محمد نصر (2002): "بأنه الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل".<sup>1</sup>

ويعرفه توفيق عبد المحسن (1997): " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هو جميع الممارسات الفنية و الإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير الثانوية خلال تنفيذها للأنشطة والمهام بالطرق والوسائل المناسبة من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## (4) - الأداء الإداري:

يعرفه (Denl 1983): "هو مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات".<sup>3</sup>

ويعرفه (Gillies 1994): "بأنه أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة من اجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف ومعالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة".<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي: الأداء هو ما يقوم به المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفته .

<sup>1</sup> - محمد نصر: تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص94.

<sup>2</sup> - توفيق عبد المحسن: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص5.

<sup>3</sup> - سيزلافي، اندرودي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضي، 1991، ص 125.

<sup>4</sup> - D.Gillies : Nursing Management a system approach .third Philadelphia .W. B Saunders company .1994.p139.

## 5- مدير الثانوية:

عرفه عابدين: "هو المسؤول الأول عن إدارة الثانوية وتوفير البيئة التعليمية فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".<sup>1</sup>

## سابعاً - الدراسات السابقة:

## 1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة مغيض بن سعيد الغامدي: الموسومة بـ "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة" سنة 1990.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:<sup>2</sup>

معرفة كيفية إدارة مديري المدارس لوقتهم أثناء الدوام اليومي الرسمي، وذلك من خلال ملاحظاتهم أثناء ممارساتهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والأنشطة اللاصفية والأعمال الإدارية والكتابة والمشرفين التربويين.

وقد أخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بواقع (30%) من مجموع المدارس الابتدائية في جدة والبالغة (160) مدرسة، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة استخدم الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة التي ساعده فيها مجموعة من الملاحظين، ولقد اعتمدت النتائج على الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 31.81% من وقته يومياً في الأعمال الإدارية والكتابية.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 20% من وقته يومياً مع المعلمين.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 15.45% من وقته يومياً مع الطلاب.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 19.97% من وقته يومياً مع أولياء الأمور.
- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 6.37% من وقته يومياً مع الأنشطة اللاصفية.

<sup>1</sup>- عابدين محمد عبد القادر : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 ، ص 287.

<sup>2</sup>- مغيض بن سعيد أنغامدي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1990.

- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بجدة 2.12 % من وقته يومياً مع المشرفين.

1-2- دراسة هالة بيدس: الموسومة بـ "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان " سنة 1995.

و هدفت الدراسة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها.

- بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي. وكان من أهم النتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المكونة من ثلاثة محاور كانت كما يلي: في المجال الإداري كانت الاستجابة بدرجة مرتفعة على الأبعاد التالية: إدارة الاجتماعات، تفقد الأبنية المدرسية، الأعمال الروتينية.

أما في المجال الفني فكانت درجة استجابات المديرين على الزيارات الصفية مرتفعة.

أما في المجال الإنساني فقد كانت استجابة المديرين على الاستبيان بدرجة متوسطة، وكذلك تفويض السلطة والصلاحيات في المجال الإداري وتخطيط الوقت وتنظيمه في المجال الفني كانت استجابة المديرين بدرجة متوسطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية.

<sup>1</sup>-هالة بيدس: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 1995.

### 1-3- دراسة سوزان المهدي: الموسومة ب " إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصر دراسة تحليلية " سنة 1997.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- التعرف إلى منظومة أداء المدير المصري للمدرسة.
  - التعرف إلى مفهوم إدارة الوقت وآلياته، والنتائج المتوقعة.
  - تحديد أهم معوقات إدارة الوقت، والتي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل من قبل مديري المدارس.
  - الكشف عن بعض الأساليب العلمية في تنظيم الوقت وجدولته واستغلاله بكفاءة وفعالية.
  - التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل منظومة أداء مديري المدارس وما الإجراءات اللازمة لتنفيذه.
- ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جميع المعلومات والبيانات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، ثم القيام بتحليلها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس نتيجة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وحاجاتهم المستمرة إلى عون بشري أو تقني للقيام بكامل الأعباء، حيث يهتم المديرين بشكل رئيس بالنواحي الإدارية والتنظيمية، مثل الإشراف على السجلات المختلفة، والحفاظ عليها، وإعداد التقارير، والقيام بالأعمال الكتابية والروتينية مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي، لهذا تؤكد الدراسة على إعطاء مدير المدرسة المزيد من الوقت للتفرغ للأعمال الفنية والإشرافية.

2- اقترحت الدراسة أساليب للتغلب على مضيعات الوقت وذلك من خلال:

- وضع قواعد وأسس للأعمال اليومية والمتكررة، والزيارات المدرسية، والمكالمات الهاتفية و تنظيم الاجتماعات لزيادة فعاليتها.

- الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ المشروعات التربوية من خلال استخدام الحاسب الالكتروني في توثيق المعلومات والبيانات المتعلقة بالمعلمين والطلاب.

3- توفير الإمكانيات المادية لاقتناء التكنولوجيا الحديثة لاستمرار انخفاض أسعارها وسهولة استخدامها، ومعرفة كيفية الاستفادة منها.

<sup>1</sup> سوزان المهدي: إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصر - دراسة تحليلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر، 1997.

4- إعطاء المديرين الدورات التدريبية الملائمة واللازمة لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لمتابعة تنفيذ أعمالهم.

1-4- دراسة زهرة بنت ناصر الراسبي : الموسومة ب " إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان " سنة 1999.

و هدفت الدراسة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

معرفة كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية للوقت أثناء الدوام المدرسي من أجل إنجاز مهامهن الإدارية والفنية، والوقوف على أثر كل من الجنسية، والخبرة الإدارية، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة، على أسلوب إدارة الوقت لدى المديرات، وكذلك معرفة أهم معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات أنفسهن، والمقترحات التي تقدمها المديرات من أجل إدارة الوقت بصورة جيدة أثناء إنجازهن لمهامهن الإدارية والفنية المختلفة.

وقد طبقت الدراسة على عينة من ( 8 ) مديرات لمدارس ثانوية بسلطنة عمان باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة .وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي والتي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء مزاولتهن لمهامهن اليومية كانت على النحو التالي:

- الرد على الاستفسارات%15.24

-حضور طابور الصباح%4.24

-متابعة السجلات الإدارية%3.29

إن أقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية هي على النحو التالي:

-الإشراف على التغذية المدرسية%0.05

- متابعة حضور جميع المعلمات%0.05

- متابعة عمل المستخدمين بالمدرسة%0.05

-إن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية أثناء إنجازهن لمهامهن اليومية هي على النحو التالي:

<sup>1</sup> - زهرة بنت ناصر الراسبي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 1999.

- الزيارات الصفية 11.91 %

- متابعة تنفيذ الأنشطة اللاصفية 3.89 %

- متابعة خطط الدروس اليومية 3.35 %

إن أقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية هي على النحو التالي:

- عقد الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس 0.26%

وفيما يتعلق بالمهام الشخصية التي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء الدوام المدرسي اليومي، والتي ليست لها علاقة بالعمل الرسمي كانت على النحو التالي:

إن أقل المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من قبل المديرات هي: قراءة المجلات والجرائد بنسبة ( 0.19 % )، واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بنسبة (0.24 %)

هذا وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهام الإدارية والفنية والشخصية تعزى للمتغيرات التالية: جنسية المديرات، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة.

**1-5- دراسة رأفت حسين الهور: الموسومة ب" تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية" 2006.**

وهدفت هذه الدراسة إلى<sup>1</sup>:

تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانته لهذا الغرض والتعرف من خلالها إلى واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على المتغيرات التالية: مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، والرقابة. وذلك طبقاً للعوامل الشخصية كالجنس والعمر، ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، واشتمل على العاملين من الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي ( 306 ) من الموظفين، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت ( 126 ) مفردة، وقد صمم

<sup>1</sup> - رأفت حسين الهور: تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيزريت، فلسطين، 2006.



الباحث استبانته من ثلاثة أقسام، القسم الأول : السمات العامة للمبحوثين، والقسم الثاني: نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت، والقسم الثالث واشتمل على الفقرات الخاصة بمضيعات الوقت الشائعة لدراسة مدى وجودها على أرض الواقع. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين عالٍ ومتوسط بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عالياً لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي، القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص، والاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من غير المفيد بقدر الإمكان، بينما كانت أقل الفقرات متوسطة حسابياً أي التي تجعل مستوى واقع إدارة الوقت متوسطاً، نظام الملفات الذي يتم التعامل معه، والرقابة الزائدة على الموظفين. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة العاملين، والتدريب في مجال إدارة الوقت).

وقد أوصى الباحث بضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف إلى مجالات عملهم اليومي، وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية، والحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل، وعدم تبني سياسة الباب المفتوح على الإطلاق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة للتركيز، وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت

1-6-دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي: الموسومة ب "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة " سنة 2008.

وهدف هذه الدراسة إلى <sup>1</sup> :

التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم .  
وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة .  
وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية

<sup>1</sup> - فهد بن عوض الله زاحم السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

بالعاصمة المقدسة . وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية:

طبيعة العمل " مشرف تربوي، مدير مدرسة، معلم" ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة " حكومية، أهلية".

منهج الدراسة: المنهج الوصفي ، مجتمع وعينة الدراسة: جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس، وعينة مكونة بنسبة 16 % من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهم (368) موزعون إلى 20 مشرفاً و 48 مديراً و 300 معلماً وأداة الدراسة : استبانة مكونة من سبع وأربعين عبارة، الأسلوب الإحصائي : الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) بجانب اختبارات (T-test) وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار شيفيه (Scheffe).

وأهم نتائج الدراسة:

دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (3.93) وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالبا) حيث بلغ المتوسط العام (3.93) وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية . وكانت درجة هذه العلاقة 72 % . وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي . وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية ، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين . وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة ، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

1-7-دراسة محمد احمد محمد أغامدي: الموسومة ب " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم " سنة 2009 .

وهدفت هذه الدراسة إلى<sup>1</sup>:

التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم .  
ويندرج تحتها ما يلي:

<sup>1</sup> - محمد احمد محمد أغامدي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

- \*تحديد أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ؟
- \*تحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم
- \*معرفة ماذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟
- \*معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟
- والفروق ذات الدلالة الإحصائية في الدراسة هي : المؤهل العلمي، التخصص، العمر، سنوات الخبرة في وكالة المدرسة الثانوية.
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيقه على مجتمع الدراسة من خلال أداة الدراسة التي صممت وتم التحقق من صدقها وثباتها لغايات تطبيقها على مجتمع الدراسة.
- مجتمع الدراسة: وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وعددهم 92 وكلياً
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- 1- مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة كبيرة جداً.
- 3- مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة.
- \*توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل والعمر وسنوات الخبرة ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.
- \*توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص والعمر وسنوات الخبرة.
- أهم التوصيات:
- 1- اعتبار مهارات إدارة الوقت متطلباً رئيساً ضمن الإعداد التربوي الجامعي.
- 2- تطوير مهارات إدارة الوقت لمديري المدارس بشكل عام من خلال الدورات والبرامج الإثرائية، إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

1-8- دراسة حسن محمد عثمان محمد صالح: الموسومة ب " أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الزعيم الأزهرى" سنة 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى<sup>1</sup>:

محاولة بيان أهمية عنصر الوقت، وتوضيح خصائصه ومعوقاته، وإدارة الوقت بطريقة سليمة و محاولة بيان أثر الوقت على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، ومدى توجه الإدارة نحو أساليب المحافظة على الوقت. أهم الفروض: توجد علاقة طردية بين الإدارة السليمة للوقت وكمية العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها:

إن الإدارة الجيدة للوقت تساعد على القيام بالأعمال اليومية بشكل منظم وبكفاءة عالية، كما تساعد على ترقية أداء العاملين وتحقق الرضا الوظيفي لهم كما كشفت الاحتياجات التدريبية، إن عملية إهدار الوقت مسؤولية جميع من بالمؤسسة على كافة المستويات .وكان من ضمن التوصيات ضرورة الاهتمام بإدارة الوقت، ونشر قيم الوقت وتحفيز العاملين معه بمسؤولية وتدريب العاملين في المؤسسة على طرق وأساليب إدارة الوقت والمساعدة بنشر ثقافته .

1-9- عبد الله عبد العالي نعيان السلمي : الموسومة ب "واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة" سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى<sup>2</sup>:

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت، وتحديد درجة ضغوط العمل المدرسي لديهم بمحافظة جدة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة لإدارة الوقت وضغوط العمل التي قد تعزى إلى: العمر، وسنوات الخبرة ، وحضور دورة تدريبية في مجال إدارة الوقت أو ضغوط العمل، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات ممارسة إدارة الوقت، ودرجات ضغوط العمل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم بناء استبانته مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن واقع إدارة الوقت. والمحور الثاني للكشف عن ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس ، حيث تكون مجتمع

<sup>1</sup> - حسن محمد عثمان محمد صالح: واقع إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غ.م، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011.

<sup>2</sup> - عبد الله عبد العالي نعيان السلمي: واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غ.م ،كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013.

الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، حيث بلغ عددهم (104) مديرا ، وتم اختيارهم بالحصص الشامل

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المتوسط الكلي لدرجات ممارسة إدارة الوقت بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة عالية وتصد رها بعد التوجيه، ثم التفويض، ثم إدارة الاجتماعات ثم الرقابة، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرار، ثم التنظيم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة إدارة الوقت وفقا لمتغير العمر لصالح فئة الأعمار من 40 سنة فأكثر، مقابل تقديرات الأقل من 40 سنة. ووفقا لمتغير الخبرة، لصالح الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات مقابل الذين خبرتهم تقل عن خمس سنوات،

وكذلك لصالح الذين خبرتهم من 10 سنوات فأكثر مقابل الأقل من خمس سنوات ووفقا لمتغير الدورات التدريبية بمجال إدارة الوقت، باستثناء بعدي التفويض والتنظيم، وقد كانت لصالح الذين التحقوا بثلاث دورات فأكثر مقابل الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية.

- إن المتوسط الكلي لدرجات ضغوط العمل بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة متوسطة وتصدر بعد ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المدرسية بالرتبة الأولى ثم تبعه بعد ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل بالرتبة الثانية ثم ضغوط العمل المرتبطة بالطلاب وأولياء أمورهم بدرجة متوسطة ثم تبعه بعد ضغوط العمل المرتبطة بالعاملين بالرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، ثم ضغوط العمل المرتبطة بالتطور التكنولوجي بدرجة متوسطة، ثم ضغوط العمل بالمشرفين بدرجة متوسطة، ثم ضغوط العمل المرتبطة بإدارة التعليم بدرجة متوسطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقا لمتغير العمر، لصالح المديرين ذوي الأعمار من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة مقابل 40 سنة فأكثر. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الخبرة ، لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ومقابل الذين خبرتهم من 10 سنوات فأكثر. وتوجد فروق تعزى للدورات لصالح الذي لم يحصل على أي دورة تدريبية.

- تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة (عكسية) بين درجات ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وبين درجات تقديرهم لضغوط العمل حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.64).

ومن أبرز التوصيات: ضرورة العمل على إكساب مديري المدارس الأساليب الفنية والعلمية للتعامل مع ضغوط العمل من خلال التدريب العملي الميداني

1-10- عمر سليمان التوم عمر : الموسومة ب " اثر إدارة الوقت على زيادة كفاءة أداء العاملين " سنة 2016 .

تناولت الدراسة أثر إدارة الوقت على زيادة كفاءة أداء العاملين وتمثلت مشكلة الدراسة أن العديد من المنظمات والمنشآت الخدمية في السودان تعاني من إهدار الوقت مما أثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة وانخفاض مستوى الخدمة وانعدام الرضا التام للعملاء ، وديوان الزكاة كواحدة من المؤسسات الخدمية في السودان يعاني من مشكلة إهدار الوقت الضائع نتيجة إلى طول التسلسل الإداري واللامركزي، وعدم توازن القوى العاملة مع الهيكل التنظيمي.

وتهدف هذه الدراسة إلى<sup>1</sup>:

- التعرف عمى أثر إدارة الوقت عمى زيادة كفاءة أداء العاملين.
  - الوقوف على أهم المبادئ والمفاهيم الحديثة المتعلقة بإدارة الوقت ودورها فى زيادة كفاءة أداء العاملين ورضاؤهم في ظل إدارة فعالة للوقت.
  - تسليط الضوء على مقاييس كفاءة أداء العاملين ودور إدارة الوقت في تحقيق تلك الكفاءة.
  - الوقوف عمى مدى فاعلية إدارة الوقت عند استخدام التقنية الحديثة.
  - الخروج بجملة من التوصيات والنتائج للمنظمات الخدمية ومؤسسات إدارة الأعمال.
- و يسعى هذا البحث لاختبار الفروض التالية:-
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين بديوان الزكاة
  - إن وجود إدارة فعالة للوقت يساعد في تحقيق زيادة في كفاءة أداء العاملين بديوان الزكاة.
  - عدم وجود إدارة فعالة للوقت يؤثر سلباً على مستوى رضا العاملين بديوان الزكاة.
  - استخدام التقنية الحديثة له مردود إيجابي ذات فاعلية في إدارة الوقت.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك علاقة قوية بين إدارة الوقت والأداء للعاملين، يعتمد ديوان الزكاة على ضوابط ومعايير لإدارة الوقت، أن وضع ضوابط ومعايير لإدارة الوقت يساعد في استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتوصي الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بالوقت لقوة العلاقة بينه وبين كفاءة الأداء للعاملين، حيث تتركز كفاءة الأداء للعاملين على الإدارة الجيدة للوقت، ضرورة أن يقوم الديوان بوضع الضوابط ومعايير لإدارة الوقت تمكنه من

<sup>1</sup> عمر سليمان التوم عمر : اثر إدارة الوقت على زيادة كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، السودان،

استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين، يجب على الديوان أن يقوم بتدريب العاملين في كافة المستويات على طرق وأساليب إدارة الوقت .

## 2-الدراسات الأجنبية :

1-2- دراسة Atkins " : الموسومة ب " العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية" سنة 1990 .

( The Relationship Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals )

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

تحديد العلاقة بين استخدامات تقنيات إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية، ومصادر الضغط الوظيفي لديهم.

بيان درجة استخدام تقنيات إدارة الوقت، ومصادره الرئيسية للضغط لدى مديري المدارس الثانوية، وبسبب الضغط الوظيفي المتعلقة بعمل المديرين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:<sup>1</sup>

-توجد علاقة سالبة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس فكلما كان استخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الوقت أكثر كلما كانت درجة الضغط أقل.

- وجدت الدراسة أيضاً أن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بدرجة كبيرة وأن عليهم إدارة وقتهم بطريقة أفضل.

-أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي للمدير تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.

- إن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل على الأقل 75 % من الضغط في حياتهم.

2-2- دراسة Edward : الموسومة ب " إدارة الوقت والعوامل الديموغرافية المختارة لمديري المدارس الثانوية في ولاية كونيتيكت كمؤشرات للرضا الوظيفي " سنة 1991 .

( Time Management and Selected Demographic Factors of Secondary School Principals in Connecticut as Predictors of Job Satisfaction )

<sup>1</sup> - سمر احمد المرعي: العلاقة بين جودة أداء بعض المهام الإدارية ودرجة ممارسة مهارة إدارة الوقت من وجهة نظر مديري

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة البعث، سوريا، 2006.

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

تحديد العلاقة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، والمتغيرات الديموغرافية التالية: سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، وعدد الطلاب، وموقع المدرسة، والجنس: " ذكر، أنثى"، وتكلفة الطالب.

دراسة كل من إدارة الوقت والرضا الوظيفي حيث يلعب كل منها دوراً في إنتاجية العمل.

اختبرت فروض الدراسة العلاقات بين المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، والمتغيرات التابعة التالية: إدارة الوقت والمتغيرات الديموغرافية المذكورة سابقاً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

- نظراً لوجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وإدارة الوقت فإنه من المقترح على مسؤولي تدريب مديري المدارس إدخال برامج تركز على تدريس مهارات إدارة الوقت.

- تشير العلاقة السالبة بين المتابعة وإدارة الوقت إلى أن هناك حاجة للأشخاص المسؤولين عن متابعة مديري المدارس إلى الاهتمام بالطريقة التي يتابعون بها هؤلاء المديرين.

2-3- دراسة كيفن تايلور (Kevin c. Taylor) : الموسومة ب " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس"

هدفت هذه الدراسة إلى<sup>1</sup>:

التعرف على كيفية قضاء 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، وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانته صممها الباحث حسب نظام ليكرت، وقد بينت الدراسة النتائج التالية:

-المدارس التي يزيد عدد طلابها عن ( 1001 ) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها ( 1000 ) طالب فأقل.

-المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته ( % 43 ) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين

<sup>1</sup>-عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.



بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز مجهوداتهم على الأعمال الإدارية وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية ، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس.

### 3- تعقيب على الدراسات السابقة: تناول الباحث مجموعة من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة

والتشابه بمادة البحث الحالية، ورغم تباين وتعدد أنواعها فقد توصل معظمها إلى نتائج مهمة ولعل أبرزها:

- تراوحت الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة ما بين سنة 1990 وسنة 2016.
- أجريت الدراسات السابقة في المراحل التعليمية المختلفة ( ابتدائي ، ثانوي ، جامعي ).
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود البحث وطبيعة المجتمع الذي أجريت فيه .
- استخدمت الدراسات السابقة أساليب إحصائية مختلفة ( النسب المئوية، التكرارات ، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، المعاملات، الارتباط... الخ).
- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، ونفس الأمر بالنسبة للدراسات السابقة.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على العينة العشوائية الطبقية أما البحث الحالي فقد اعتمد على الحصر الشامل .

### 4- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة .
- أتاحت الدراسات السابقة الفرصة للباحث في اختيار المنهج الملائم للدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لإجراء مثل هذا البحث.
- أتاحت الدراسات السابقة اختيار المقاييس المناسبة للبحث الحالي من حيث وضع أسئلة الاستبيان .
- الإلمام الجيد بموضوع البحث وتحديد الإشكالية، ووضع فروض الدراسة، وتحديد المجتمع الأصلي للدراسة وكذلك اختيار أنسب الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحليل بيانات البحث.

## خلاصة

من خلال عرض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة الحالية، والذي تناول تحديد إشكالية البحث، وأهم تساؤلاته ، وكذلك تم وضع فرضيات الدراسة وأهم أهدافها مع توضيح أهميتها، بالإضافة إلى تحديد أهم المفاهيم التي سنتناولها هذه الدراسة والدراسات السابقة، وبعد هذا أصبح البحث الذي نصبو إلى دراسته أكثر وضوحاً.

## الفصل الثاني: إدارة الوقت والأداء الإداري

### أولاً- إدارة الوقت

1 - نشأة إدارة الوقت

2 - أهمية إدارة الوقت

3- خطوات إدارة الوقت الناجحة

4- مبادئ إدارة الوقت

5- أساليب إدارة الوقت

6- إدارة مدير الثانوية للوقت

### ثانياً- الأداء الإداري

1 - أهداف الأداء الإداري

2 - عناصر الأداء الإداري

3 - العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

4 - تطوير الأداء الإداري

5 - الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية

الأداء الإداري

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد، باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم وظيفتهم ، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت ، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة ، وهي من أكثر الصفات تأثر بالظروف المحيطة .

يستمد الأداء الإداري أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة مثل: التوتر، القلق، والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت انعكس ذلك بشكل مباشر على الأداء الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح إدارة الوقت والأداء الإداري لمديري الثانويات، وسيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى إدارة الوقت والأداء الإداري.

## أولاً- إدارة الوقت:

## 1- نشأة إدارة الوقت :

كانت نشأة علم الإدارة حديثة نسبياً، فكَذلك كان الاهتمام بإدارة الوقت في علم الإدارة الحديثة؛ حيث كانت الإشارات الأولى لإدارة الوقت من خلال أفكار وجهود " فريدريك تايلور " الذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية وان لم ينص على إدارة الوقت في البداية كهدف رئيس لمدرسته؛ لكنها كانت متواجدة في أفكار الإنتاج والانجاز والرقابة وصولاً لأفضل مستويات الأداء، وذلك تلبية لحاجات المجتمعات المتنامية.

وقد بين سلامة (1988) ذلك حين أشار إلى جهود تايلور في دراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل إضافة إلى إزالة أو تقليل الوقت الضائع مع الأخذ في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، كل ذلك كان بغرض زيادة الإنتاج ولذلك لم تعبر أفكاره بشكل واضح عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت.<sup>1</sup>

وقد أشارت نظريات الإدارة بعد ذلك إلى موضوع إدارة الوقت بشكل جزئي شأنها في ذلك شأن سابقتها نظرية الإدارة العلمية، بحيث لا يمكن أن توصف تلك الإشارات بالشمولية ولا تعد بداية رئيسة لفكر إدارة الوقت المتعارف عليه حالياً في علم الإدارة الحديث، بل إن تلك الإشارات كانت تعبيراً عن وجهات النظر المختلفة مع منهج الإدارة العلمية.

وأشار أبو شيخة (1991) إلى ذلك بالنسبة لإدارة الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية ، حيث كان الاهتمام بالوقت منصبا لمصلحة العامل بإعطائه فرصة للراحة وأخرى للعمل، بما ينعكس على معنوياته وبالتالي إنتاجيته، و كذلك بالنسبة لنظرية اتخاذ القرارات التي استعانت بالوقت لحل مشاكل التخطيط ، والإنتاج، والنظرية البيولوجية التي اعتبرت المنظمة كائن حي يولد وينمو ويكبر ويشيخ ويموت.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق ورغم الاختلافات بين النظريات الإدارية السابقة، إلا أنها ربطت إدارة الوقت بالإنتاج وهذا هو الهدف الرئيس؛ ولكن انطلاقاً من الفلسفة الخاصة بكل نظرية ومن زاويتها الخاصة بها.

<sup>1</sup> \_ سلامة سهيل فهد: إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1988، ص 19.

<sup>2</sup> \_ أبو شيخة نادر احمد: إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1991، ص 34.

ذكر الشمراني (1421هـ) أن أول بحث في هذا المجال هو البحث الذي قام به "سوبر كارلسون" أستاذ الجامعة السويدي عام 1951م والذي سجل فيه وقت تسعة أعضاء مجلس إدارة لمدة أربع أسابيع.<sup>1</sup>

كما بين سلامة (1988) أن التركيز على إدارة الوقت وفق النظرة الشمولية المتعارف عليها حالياً كان في أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات للكاتب "جيمس ماكي" عام 1958م حيث وضع كتابه إدارة الوقت، وتوالت الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب في العالم الغربي أولاً ثم العالم العربي بشكل اقل، وذكر نماذج لذلك منها:

1- كتاب المدير الفعال "بيتر دركر" 1967م.

2- كتاب إدارة وقتك "إليك ماكينزي و تد نستروم" 1967م.

3- كتاب مصيدة الوقت "إليك ماكينزي" 1972م.

وكان هناك إسهامات للعديد من الكتاب والباحثين الغربيين أمثال: روز ماري ستيوارت، هنري منتزبرغ وغيرهم، ومن المساهمات في العالم العربي:

- كتاب المدير الفعال للدكتور سيد الهواري 1976م.

وتوالت بعد ذلك المؤلفات والبحوث العربية الإدارية حول إدارة الوقت<sup>2</sup>

## 2- أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت الناجحة في الميدان التربوي وغيره عامل مهم لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي تحقق أهداف المجتمع بشكل عام، أشار إلى ذلك منصور (1993) بقوله "وأصبح تنظيم وإدارة وقت العمل الرسمي يمثل احد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_ الشمراني محمد جابر: إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غ.م، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1421هـ، ص 13.

<sup>2</sup> \_ سلامة سهيل فهد: مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> \_ منصور فاروق حلمي: الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري، مجلة الإدارة، العدد الثاني، القاهرة، 1993، ص 90.

والوقت من موارد الإدارة الهامة وهو بذلك يضيف على الإدارة أهميتها وحيويتها ، وتكمن أهميته كما ذكر أبو شيخه 1991م في انه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما انه وعاء لكل عمل أو إنتاج.<sup>1</sup>

وأشار القرني (1417هـ) إلى أن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف ، والهدف يحتاج إلى وقت، واتخاذ القرارات يحتاج إلى توقيت وكذلك الوظائف الإدارية الأخرى، وبذلك يكون الوقت احد العناصر الهامة المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة.<sup>2</sup>

ومن هنا تتضح أهمية إدارة الوقت بالنسبة للإدارة ووظائفها من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة...الخ

وبين الغيثي (1422هـ) أن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم.<sup>3</sup>

وهذا تأكيد على جانب مهم بالنسبة للمديرين يتمثل في سماتهم الشخصية وقناعاتهم الذاتية الايجابية، والتي يكون لها غالبا الأثر على العمل والعاملين داخل التنظيم أيا كان نوعه واتجاهه ، وهذا يعزز أهمية إدارة الوقت ويسهم في نجاحها.

### 3- خطوات إدارة الوقت الناجحة:

قدم القعيد (2001) ست خطوات عملية لإدارة الوقت الناجحة وهي مجسدة بشكل واضح في المخطط المفاهيمي المفصل أدناه ورتبها على النحو التالي :

1- مراجعة الأهداف .

2- الاحتفاظ بخطة زمنية .

3- وضع قائمة انجازات يومية .

<sup>1</sup> - أبو شيخة نادر احمد: مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - القرني علي سعيد: إدارة الوقت ، دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة الملك سعود، الرياض، 1417 هـ، ص24.

<sup>3</sup> - ألغيثي فهد محمد: أساليب إدارة الوقت وممارسته التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير غ.م، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1422هـ، ص 18.

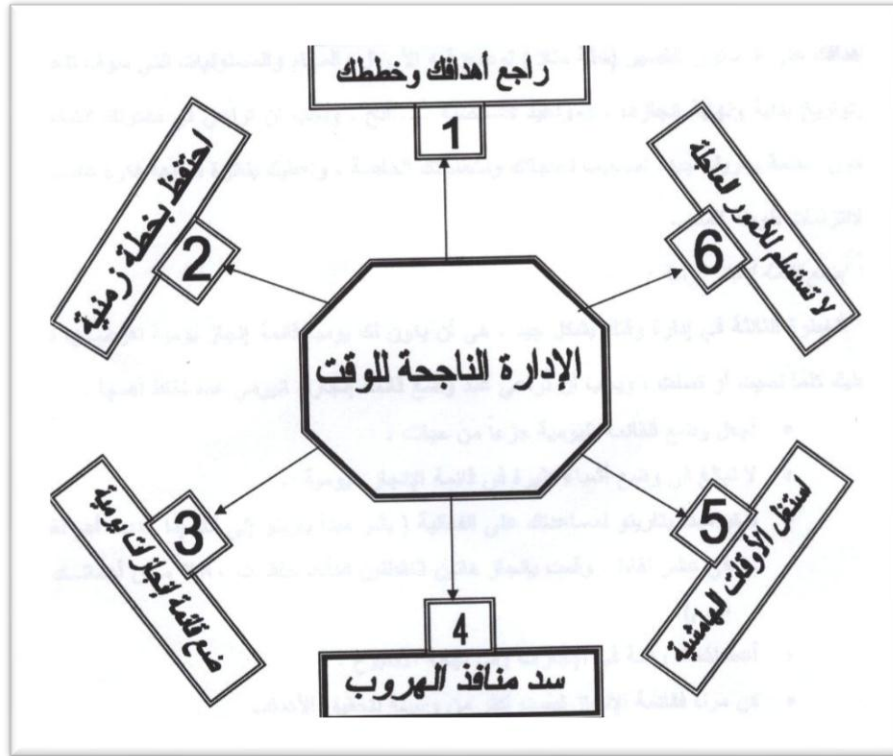


4- سد منافذ هروب الوقت .

5- استغلال الأوقات الهامشية

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة<sup>1</sup>.

شكل (1): مخطط مفاهيمي لإدارة الوقت الناجحة



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4- مبادئ إدارة الوقت :

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت ، تختلف المبادئ من باحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - القعيد ابراهيم احمد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص 9.

<sup>2</sup> - منى خرموش: إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015، ص ص 308 - 309.

1-1 المبادئ المتعلقة بالتخطيط: التخطيط هو الاختيار من بين المبادئ المتاحة ، وتخطيط وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدمه حالياً ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

1-1-1 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت ومن الضروري الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتاً كبيراً قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر .

1-2 - مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي ، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات ؛ وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي .

1-3 - مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية ، وذلك حسب أولوياتها وتوفير الوقت المتاح لإنجازها .

1-4 - مبدأ المرونة: يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي؛ أي انه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب

2- المبادئ المتعلقة بالتنظيم:<sup>1</sup>

1-2-1 مبدأ التفويض: أن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة الراسخة .

2-2-2 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

<sup>1</sup> \_ المرجع السابق، ص ص 312-310.

- 2-3- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها، بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها
- 2-4- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: ينبغي التقليل بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني وتنظيم العمل والعاملين وهذا سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت .
- 3- المبادئ المتعلقة بالرقابة: فبعد التخطيط وتنظيم العمل بما يتفق، والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ خطة المتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:<sup>1</sup>
- 3-1- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة ، إذ لا يمكن انجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به .
- 3-2- مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر، والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.
- 3-3- مبدأ تحليل الوقت: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل ، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة ، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر .

## 5- أساليب إدارة الوقت:

- هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدى مديري الثانويات، وقد تطرق "النمر" إلى ذكر أهم أربعة أساليب فعالة لإدارة الوقت وهي:<sup>2</sup>
- 1-1 إدارة بالأهداف: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد وينمي روح الفريق في الثانوية، وأول من نادى بهذا الأسلوب "بيتر دركر" في كتابه الإدارة في التطبيق عام 1954م.

<sup>1</sup> \_ منى خرموش :مرجع سابق ، ص 313.

<sup>2</sup> \_ النمر، سعود محمد وآخرون: أساليب إدارة الوقت، الرياض، مجلة الخدمة المدنية، العدد (138)، 1990، ص21.

2-1 إدارة بالثقة: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في الثانوية من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين ، ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الايجابية من الطرفين، منها توقعات سلوكية وتوقعات خاصة بالأفراد وتوقعات إصدار الأحكام ، وأول من نادى بهذا الأسلوب "روزفلت".

3- الإدارة بالتخويف: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في الثانوية كوسيلة لضبط بيئة العمل ، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل الثانوية ، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا ، وتدني مستوى الإدارة وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في الثانوية .

4- الإدارة بالتفويض: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن .

وللحقيقة فان لكل أسلوب من هذه الأساليب السالفة لإدارة الوقت سلبيات وإيجابيات، ولا يتأتى لنا الحكم عليها إلا من خلال قلة السلبيات وكثرة الايجابيات ، ومعظمها طبق في إدارة العديد من المؤسسات ، فمنها ما حقق أهداف المؤسسة المتوقعة بنجاح كبير، ومنها ما فشل وترك أثراً سلبية انعكست على المؤسسة.

## 6- إدارة مدير الثانوية للوقت :

إدارة الوقت من العمليات الإدارية التي لا يمكن لمدير الثانوية الاستغناء عنها خاصة في مجالي التحليل والتخطيط لكونها مرتكزة على عدة عوامل، وان عملية السيطرة على هذه العوامل هي السبيل الوحيد للمدير لزيادة فعاليته وكفاءته في إدارة وقته .

يعتمد مدى نجاح أو فشل إدارة مدير الثانوية لمهام عمله وحياته المختلفة على إدارته لوقت ثانويته بنجاح وهذا ما أكده "Drucker" في مقولته الشهيرة "أن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته ، لا يستطيع إدارة أي شيء آخر" <sup>1</sup> . كما أوضح عابدين بان الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمته واتجاهاته في العمل ، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة بها ، وهي ليست وسيلة سهلة لتوفيره ذلك أن كل فرد يستعمل

<sup>1</sup> . \_ Drucker .pf(1967). the effective executive. new York .Johan Wiles & sons .Inc.. Publisher. P22 .

الوقت وفقا لأولوياته وخطته وإجراءاته.<sup>1</sup>

وقد أكد المختصون على أن فاعلية مدير الثانوية الإدارية هي قدرة مكتسبة، وباستطاعة المدير اكتسابها وتمييزها ومن القدرات التي يمكن للمدير أن يتعلمها وينميها ليجعل من نفسه قائدا فعالا ما يلي :

1- الفاعلية في اتخاذ القرارات .

2- الفاعلية في الاتصالات .

3- إدارة الوقت .

4- إدارة التغيير .

5- الإدارة بالأهداف .

وتتمثل القدرات الخمس السالفة الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة للثانوية ، ومن هذا المنطلق اعتمدت إدارة الوقت كقدرة أساسية لازمة لمدير الثانوية.

وقد ناقش الرشيدى مشكلات إدارة الوقت المدرسي التي تواجه إدارة الثانوية على مختلف مستويات الإدارة وحصرها في ثلاثة مشكلات رئيسية هي: المشكلات التنظيمية المرتبطة بالوقت وحساباته، والمشكلات الفنية لإدارة الوقت المتعلقة بمفهومي الكفاءة والفاعلية، والمشكلات السيكولوجية لإدارة الوقت المتعلقة بسلوكيات الأشخاص القائمين على العمل الإداري .

واعتبر المختصون بان المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في قصر الوقت أو في كثرة الأعمال التي يتطلب إنجازها مزيدا من الوقت للمكلفين بها؛ أي بمعنى آخر المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه بل في كيفية استخدام الإداريين للوقت لانجاز الأعمال المطلوبة في حدوده المتاحة.<sup>2</sup>

وقد اختلف المختصون في الإدارة التربوية والمهتمون بإدارة وقت الثانوية في تعريف المدير الفعال، فقد عرّفه الهواري (1988) قائلا: "هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه".<sup>3</sup> أما الاغبري (2000)

<sup>1</sup> \_ عابدين محمد عبد القادر: مرجع سابق، ص147.

<sup>2</sup> \_ الرشيدى احمد كامل: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتب كوميت للنشر، القاهرة، 2000، ص176.

<sup>3</sup> \_ الهواري سيد: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988، ص07.

فقد عرف المدير الفعال بقوله: "هو الذي يدرك انه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد ، ولكنه يعمل وفق الأولويات"<sup>1</sup>. أما الخميسي (2001) عرفه بقوله: "هو المدير الأقدر على قيادة العمل وتسييره بما يسمح بانجاز كمية اكبر وأكثر فاعلية في وقت اقل، وهو الأقدر على تقليل نسبة الوقت الضائع لأدنى مستوى"<sup>2</sup>

كما أشار العجمي إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تعتمد على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات ايجابية لمواجهة مضيعات الوقت.<sup>3</sup>

وأخيرا استنتج أبو شيخة بان إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل ويمكن تجزئتها إلى ثمان عمليات فرعية، هي معرفة قضاء الوقت وتسجيله، وتحليل السجلات ، والتقييم الذاتي وتحديد الأهداف والأولويات ، وإعداد الخطط وتنفيذ الخطط وتبني الحلول الملائمة لمواجهة آفات الوقت ، وأخيرا المتابعة وإعادة التحليل.<sup>4</sup>

## ثانيا- الأداء الإداري:

### 1- أهداف الأداء الإداري:

تعد عملية الأداء الإداري عملية هادفة تسعى إلى تنمية المؤسسة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة، وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف وهي:

أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء المدير وأهداف المؤسسة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات ، وتحديد خصائص المدير القادر على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

أهداف إدارية: حيث تعتمد المؤسسة على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل ، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم .

<sup>1</sup> \_ الأغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 432.

<sup>2</sup> \_ الخميسي السيد سلامة: قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 131.

<sup>3</sup> \_ العجمي محمد حسين: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000، ص 186.

<sup>4</sup> \_ أبو شيخة: مرجع سابق، ص 33.

أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات المديرين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الأداء ومعالجته ، وتحديد جوانب القوة في أدائهم وتحسينه للأفضل ومكافئته ، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

وعليه فان تكامل الأهداف السابقة يؤكد أهمية عملية إدارة الأداء لجميع الإدارات ، وخاصة في المؤسسات التربوية ، وذلك أنها توفر بعدا استراتيجيا للعمل ، وتوفر المعلومات التي يتم في ضوءها تحقيق جودة العملية الإدارية ، كما أن لها أهداف تنموية تصب في صالح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة للعملية التربوية ؛ وذلك من خلال التعرف على جوانب القوة وتعزيزها ، وأوجه القصور وعلاجها.<sup>1</sup>

## 2- عناصر الأداء الإداري :

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء المديرين في المؤسسات التربوية، حيث تعتبر عناصر الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية .

وهناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة على أن الأداء الإداري لا يخرج غالبا عما ذكره مصطفى بأنه يتضمن 4عناصر، وهذه العناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.<sup>2</sup>

(أ) \_ التخطيط: أي عمل ناجح لابد أن يكون مبدؤه التخطيط السليم والذي يدخل في نواحي متعددة وهذا ما ذكره الحديدي من شمولية التخطيط فقال: " إن التخطيط يمارس في كافة مناحي الحياة وعلى جميع المستويات وعلى كافة التخصصات ، والتخطيط بمعناه العلمي البحثي واحد ، وينحصر الاختلاف في حجم ونوعية الأهداف المراد تحقيقها ".<sup>3</sup>

أهداف التخطيط:

\_ التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل وسياساته.

<sup>1</sup> \_ زايد عادل محمد: إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 181.

<sup>2</sup> \_ مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص7.

<sup>3</sup> - الحديدي عماد أمين: درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث ، رسالة ماجستير غم، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص18.

\_ يساهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي ربما تحدث خلال المستقبل القريب والبعيد.

\_ يقلل من التكاليف وتجنب الهدر الإداري ؛ وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المادية.<sup>1</sup>

(ب) \_ التنظيم : يمثل الوظيفة الإدارية الثانية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختبار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتنوع من خلاله المسؤوليات والاختصاصات.<sup>2</sup>

أهمية التنظيم :

\_ يقسم العمل بين الأفراد العاملين كنتيجة لتحديد الاختصاصات .

\_ يحدد أسلوباً نمطياً للعمل، ويعود ذلك إلى الإجراءات المفصلة والقواعد التي توجه للعمل اليومي ومن ثم يعفي العاملين من محاولة تحديد إجراءات وقواعد العمل في كل حالة .

\_ ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.<sup>3</sup>

(ج) \_ التوجيه: يعتبر من أبرز عناصر الإدارة ، حيث يجعلنا نراها وهي تمارس فعلياً دورها المزدوج كسلطة ومصدر للمعرفة معاً، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل وبطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة.<sup>4</sup>

أهمية التوجيه :

\_ يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .

\_ يوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

\_ يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات .

<sup>1</sup> \_ الشامي نينو محمد: الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اربد، 2001، ص 146.

<sup>2</sup> \_ عطوي جودت عزت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها - ، دار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2004، ص178.

<sup>3</sup> \_ الشامي نينو محمد: المرجع السابق، ص167.

<sup>4</sup> \_ عريف سامي: الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر، عمان، 2001، ص 20.



\_ يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتمتية قدراتهم<sup>1</sup>.

(د) \_ المتابعة : تعتبر الوظيفة الأخيرة للإدارة ، فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الأداء وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة.<sup>2</sup>

خطوات المتابعة : تتضمن المتابعة الخطوات التالية :

\_ وضع معدلات الأداء: ويقصد بها معايير موضوعية لقياس الانجازات التي تحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب انجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة .

\_ قياس الأعمال: أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء ، أي تقييم للانجاز بعد أداء العمل.<sup>3</sup>

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :

يتأثر الأداء الإداري لمديري الثانويات بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بشخصية المدير .

فالأداء الإداري يتأثر بجملة من العوامل أهمها :

العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، والعوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.<sup>4</sup>

وذكر " مخيمر " أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الإداري منها: خصائص العمل، والرقابة الفعلية، ونظام

<sup>1</sup> \_ شحادة حاتم عبد الله: واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غم، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> \_ عطوي جودت عزت: مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> \_ الجبوسي محمد ، جاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 174.

<sup>4</sup> \_ الخطيب احمد: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية )، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005، ص 102.

الأجور والحوافز، والخصائص الديموغرافية مثل: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي.<sup>1</sup>

وأوضح "العماج" أن الأداء يتأثر سلبيًا بعدد من العوامل أهمها ما يلي :

\_ غياب الأهداف المحددة .

\_ التسبب الإداري .

\_ مشكلات الرضا الوظيفي .<sup>2</sup>

#### 4- تطوير الأداء الإداري:

أشار كار بنتي ومارتيز (Carpinetti & Martins) إلى أن تطوير الأداء الإداري يعد مطلبًا مستمرًا ، وهو يشير إلى التحسين المستمر للأداء والسعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى العمليات الإدارية.<sup>3</sup>

وأشارت "عطاف الزيات" إلى أن تطوير الأداء الإداري يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فتطوير الأداء عملية مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة والرؤية المستقبلية لها والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير.<sup>4</sup>

وأوضحت "سهير أبو العلا" أنه يمكن اعتبار تطوير الأداء الإداري بالثانويات سلسلة متداخلة من العمليات تتضمن ما يلي:

- تخطيط الأداء، تيسير الأداء، متابعة الأداء وتقييمه، تحسين الأداء، تطوير الأداء، تمكين القائمين بالأداء

<sup>1</sup> \_ مخيمر احمد: فاعلية تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 108.

<sup>2</sup> \_ العماج محمود بن مطلق: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير . غ.م ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 146.

<sup>3</sup> \_ Carpinetti&Martins .(2001).continuos Improvement stratégies and production compétitive

criteria , total qualité Management .12; pp 281-282.

<sup>4</sup> \_ عطاف الزيات محمد: تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، أطروحة دكتوراه غ.م، جامعة الدول العربية ، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2007، ص 60.

وتعويضهم<sup>1</sup>.

ويتضح مما سبق أن تطوير الأداء الإداري بالثانويات، يتطلب أن يكون الأداء الإداري عملية مقننة وذات أسس وقواعد ولها أبعاد واضحة وعناصر ومعايير يتم التقييم في ضوءها، وتوفير النظم الإدارية الداعمة لتطوير الأداء، من خلال توفير المشاركة الفاعلة بين عناصر العملية الإدارية في التخطيط واتخاذ القرارات، وتنمية الاتصال في البيئة المدرسية وتكوين شبكات من العلاقات الإنسانية، وتوفير التقنيات الحديثة للإدارة والتدريب عليها.

**5- الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الإداري:** لكي تحقق الثانوية فاعلية أداء مرتفعة لابد من مراعاة الأمور التالية :

1- تحديد هدف الثانوية أولاً ومن ثم العمل على تحقيقها، يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

2- معرفة ثقافة الثانوية: معرفة القيم وأخذها بالحسبان عند التخطيط والتنفيذ والتصميم.

3- تعدد مكونات الثانوية: والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة ؛ في إدارة الثانوية وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية التي تشمل؛ أعضاء المجتمع المحلي، والمؤسسات والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها كما تستطيع الثانوية تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز ايجابي لزيادة دافعيتهم للعمل أو إعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض وتوفير برامج مساعدة تمنح حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ أبو العلاء سهير عبد اللطيف: تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني يوسف .

<sup>2</sup> \_ الصليبي محمود عبد المسلم: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 116.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين للباحثة انه كلما احسن مديري الثانويات من إدارة وقتهم كلما كان اداء المدير فعال ، حيث يعمل الاستغلال الأمثل لإدارة الوقت على تحسين الأداء الإداري و سيرورة العملية التربوية وتطور ونجاح الثانوية عن طريق اتباع خطوات الادارة الناجحة، واستعمال ابرز الاساليب الادارية .

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا - الدراسة الإستطلاعية

ثانيا - منهج الدراسة

ثالثا- الدراسة الأساسية

1- مجالات الدراسة

2- مجتمع الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

رابعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من المراحل الأساسية التي تخضع لها كل دراسة علمية ، حيث تكمن قيمة أي بحث علمي في التحكم السليم بالطرق والأساليب المنهجية ، وتوظيف الأدوات والتقنيات التي تتماشى مع طبيعة مشكلة الدراسة، وعلى ضوء هذا تم الاعتماد على استخدام طرق منهجية مستوحاة من المنهج الوصفي، وفيما يلي الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة:

**أولاً- الدراسة الاستطلاعية:**

حيث قامت الباحثة بالدراسة في ثانوية دائرة الونزة ولاية تبسة خلال الثلاثي الثاني، حيث سعت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التعرف على مجتمع البحث، وعلى الخصائص المميزة له لأخذها بعين الاعتبار أثناء الدراسة.

- التعرف على العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة.

- بناء أدوات الدراسة ( الاستمارة ) بما يتناسب والبيئة المحلية.

ودامت الدراسة الاستطلاعية فترة الثلاثي الثاني وبالضبط من يوم 2018/2/10 إلى غاية 2018/3/5.

وفي يوم 2018/3/15 قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على أساتذة ثانوية بغاغة صالح، وفي العطلة الربيعية قامت الباحثة بتفريغ البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

**ثانياً - منهج الدراسة :**

يشير المنهج إلى جملة من الإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث أثناء معالجته للموضوع المبحوث بغرض الإجابة على أسئلة البحث، فالمنهج يمثل نصف المعرفة ولا يستطيع العلم أن يستغني عنه لأنه بمثابة البوصلة العلمية التي يهتدي بها الباحث كي يلتمس هدفه الرامي إلى اكتشاف الحقيقة العلمية النابع من قراءة موضوعية لطبيعة وخصائص الواقع المدرس حتى تكون نتائجه معبرة بصدق عن هذا الواقع و لذلك يقول كلود برنارد " إن المناهج الجيدة تستطيع أن تعلمنا كيف ننمي ملكاتنا ونستخدمها لأغراض أفضل بينما قد تعوقنا المناهج الفاسدة عن الاستفادة لصالحنا".<sup>1</sup>

وعليه فإن البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين، ومن خلال موضوع الدراسة فإن أنسب أسلوب للدراسة هو المنهج الوصفي، لأن اعتماد هذا المنهج يجعلنا نصف الظاهرة كما هي في الواقع ونفهمها فهما موضوعيا، كما يسمح لنا بجمع معلومات حقيقية ومتصلة بالظاهرة كما هي موجودة.

<sup>1</sup> \_ بلغيث سلطان: **مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية**، دار قرطبة، الجزائر، 2006، ص 6 .

إن المنهج الوصفي أو ما يعرف بالأسلوب الوصفي له عدة تعريفات من أهمها:

المنهج الوصفي " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة من الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>1</sup> وبالتالي فالمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

### ثالثاً-الدراسة الأساسية :

#### 1- مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

#### 1-1- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بثنائية بغاية صالح بدائرة الونزة وللتعريف بهاته الثنوية

نورد التالي:

تأسست عام 1993/9/16 .

المساحة الإجمالية 102234 كم2.

والمساحة المبنية 6549.25 كم2.

النمط 1000/300.

رقم التعريف الوطني 5622.

نظام الدراسة: نصف داخلي .

بعدها عن مقر الولاية 90كلم .

البريد الالكتروني Lycouenzabeghagha@gmail.com

<sup>1</sup> \_ ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص230 .



**1-2- المجال الزمني:** امتدت الدراسة الميدانية من بداية الثلاثي الثاني إلى غاية نهاية الثلاثي الثاني وبالتحديد من يوم 2018/2/10 وهو اليوم الأول الذي ذهبت فيه الباحثة إلى الثانوية المتواجدة بدائرة الونزة لأخذ رأي المدير حول إمكانية إجراء البحث الميداني، وإلى غاية نهاية الثلاثي الثاني؛ أي يوم 2018/3/15 وهو آخر يوم لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

### 1-3- المجال البشري :

يشير موريس أنجرس إلى " أن مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup> وحتى تكون الدراسة علمية ولكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة للاختبار وجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة، أما مجتمع الدراسة الذي نعتمد إلى جمع المعلومات منهم هم أساتذة ثانوية بغاغة صالح والذين يبلغ عددهم ...

### 2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة ثانوية بغاغة صالح والبالغ عددهم 46 أستاذ، منهم 34 أستاذة و12 أستاذ.

### 3- أدوات جمع البيانات:

تحقيقا لأهداف البحث في دراسة إدارة الوقت والأداء الإداري ، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، وبعد الدراسة الاستطلاعية تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من أدوات جمع البيانات وهي كالتالي :

**3-1- الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما خاصة في البحوث الوصفية؛ كونها تسمح بجمع المعلومات التي لا يستطيع الباحث الحصول عليها بأدوات أخرى .وتعتبر"الملاحظة عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك والظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص476.

وعلاقتها ، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات ، والتنبؤ بسلوك الظاهرة".<sup>1</sup>

### 3-2- الاستمارة :

هي الأداة التي اعتمدنا عليها في بحثنا وهي الأداة الرئيسية فيه، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر وبشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.<sup>2</sup>

ونظرا لأهميتها في البحث الحالي، فقد أخذت من الباحث جهدا ووقتا من أجل إعدادها بصورتها النهائية حيث بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت ، حاول الباحث أن يستفيد منها وذلك بإعداد استمارة تتماشى وطبيعة البيئة المحلية ، ووفقا لمقياس الاتجاهات "ليكرت" بالاعتماد على التدرج الخماسي والذي يعطي للمبحوث خمس تقديرات لاختيار واحد يراه مناسباً له (دائماً ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا )

وتضمنت استمارة الدراسة أربعة محاور مقسمة كالآتي :

- المحور الأول: من السؤال 1 إلى السؤال 5 وهي أسئلة تتضمن البيانات الأولية المتعلقة بالأساتذة.
- المحور الثاني: من السؤال 1 إلى السؤال 8 وهي أسئلة تحدد مؤشرات ومتغيرات الفرضية الأولى.
- المحور الثالث: من السؤال 1 إلى السؤال 8 وهي أسئلة تحدد مؤشرات ومتغيرات الفرضية الثانية.
- المحور الرابع: من السؤال 1 إلى السؤال 8 وهي أسئلة تحدد مؤشرات ومتغيرات الفرضية الثالثة.

### 3-3- الخصائص السيكومترية للاستمارة :

للتعرف على الخصائص السيكومترية للاستمارة قامت الباحثة بحساب الصدق والثبات للاستمارة كما يلي :

\* **صدق الاستمارة :** بعدما أعدت الاستمارة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال علم الاجتماع، وعلم النفس ، ينتمون إلى جامعة تبسه ، وعددهم (5) محكمين وهم كالآتي :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث - النظرية والتطبيق** -، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 112.

<sup>2</sup> محمود محمد الجراح: **أصول البحث العلمي**، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 161.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية
الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر ب
نوار بورزق	أستاذ محاضر ب
فاطمة الزهراء شتوح	أستاذ محاضر ب
قفاف خديجة	أستاذ مساعد أ
فارج بسمة	أستاذ مساعد أ

وبعد تفريغ آراء المحكمين تم حساب صدق القياس حسب معادلة لاوشي من خلال المعادلة التالية :

$$Cvr = \frac{n-N/2}{N/2}$$

- حيث أن: Cvr هو معامل صدق المحكمين .  
 N: هو العدد الكلي للمحكمين .  
 n: عدد المحكمين الذين قالوا أن البعد يقيس .  
 وفيما يلي جدول يبين مستوى صدق الاستمارة.

الجدول رقم (01) يوضح مستوى صدق الاستمارة :

رقم العبارة	n	N	Cvr	رقم العبارة	n	N	Cvr
1	5	5	1	16	5	5	1
2	5	5	1	17	5	5	1
3	5	5	1	18	5	5	1
4	5	5	1	19	5	5	1
5	5	5	1	20	5	5	1

1	5	5	21	0.6	5	4	6
1	5	5	22	1	5	5	7
1	5	5	23	1	5	5	8
1	5	5	24	0.2	5	3	9
1	5	5	25	1	5	5	10
1	5	5	26	1	5	5	11
1	5	5	27	1	5	5	12
1	5	5	28	1	5	5	13
1	5	5	29	0.6	5	4	14
				0.6	5	4	15

المصدر: الباحثة.

صدق الأداة = (مجموع CVR / عدد العبارات)  $\times 100 = 27 = 93.10\%$

29

وبما أن نسبة صدق الاستمارة هو  $93.10\%$  حسب الأساتذة المحكمين فإن الأداة صادقة، وتقيس ما أعدت لقياسه، وقابلة للتطبيق الميداني.

### ثبات الاستمارة:

ولحساب قيم معامل ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (6) مستجيباً، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha- Cronbach.

جدول رقم (2) يمثل قيم معامل الثبات للمستجيبين للدراسة الاستطلاعية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	24

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم(2) أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات 0.83 أي 83 % لدينا اتساق حيث كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من 1 كلما دل ثبات الاستبانة .

#### رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهي كالتالي :

- التكرارات .
- النسبة المئوية.
- المتوسطات الحسابية .
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha- cronbach
- كاي تربيع (chi-square) K2.

**خلاصة الفصل :**

تضمن هذا الفصل أهم مرحلة في البحث العلمي؛ وهي التأكد من صلاحية أدوات الدراسة من خلال الصدق والثبات، وكذا الأساليب الإحصائية التي تم اختيارها لمعالجة النتائج التي سنتوصل إليها ، وكيفية توظيفها لتضمن دقة معالجة البيانات المتحصل عليها .

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات النتائج

### تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات الأولية

ثانياً - عرض وتحليل الفرضية الأولى

ثالثاً - عرض وتحليل الفرضية الثانية

رابعاً - عرض وتحليل الفرضية الثالثة

خامساً - إختبار الفرضيات

سادساً - النتائج العامة للدراسة





**تمهيد:**

من خلال هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ حيث نتعرض فيه للإجابة عن التساؤلات المطروحة ومدى تحقق الفرضيات من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية ثم إختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى النتائج العامة.

## أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية:

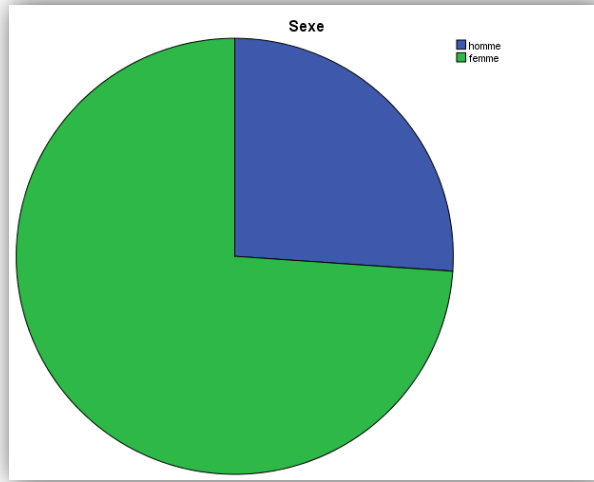
## 1- الجنس:

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	26.1
أنثى	34	73.9
المجموع	46	% 100

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) اتضح أن :

نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث كانت نسبة الإناث 73.9% بتكرار 34 مفردة، في حين نجد نسبة الذكور 26.1% بتكرار 12 مفردة وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

- أولوية المرأة في إدماجها للعمل في قطاع التعليم، وخبرتها في كيفية تعاملها مع التلاميذ وتربيتهم .

- إستخدام المرأة العاطفة التي تخلق علاقات إنسانية بين التلاميذ.

- إعتقادها النصح والإرشاد من خلال تركيزها على غريزة الأمومة حيث قال أحمد شوقي : "الأم مدرسة إذا أعددتها أعددت شعبا طيبا الأعراق".

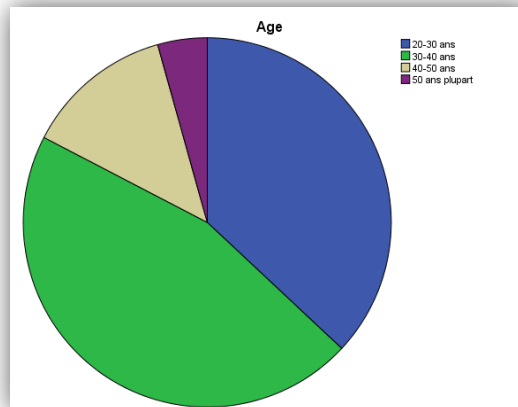
## 2- العمر:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30-20 سنة	17	37.0%
40-30 سنة	21	45.7%
50-40 سنة	6	13.0%
50 سنة فاكثر	2	4.3 %
المجموع	46	100 %

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (03) يتبين لنا أن :

أكبر نسبة قدرت ب 45.7% بتكرار 21 مفردة للفئة العمرية من 30-40 سنة وهذا راجع إلى تمسك الأساتذة بمناصبهم بصفة رسمية، تليها نسبة 37% بتكرار 17 مفردة للفئة العمرية من 20-30 سنة وهذا راجع إلى نجاحهم في مسابقة الأساتذة والتحاقهم بمناصبهم وإجتيازهم لإمتحانات وهذا يجعلهم يكتسبون خبرة وقدرة في تعاملهم مع التلاميذ، تليها نسبة 13% بتكرار 6 مفردات للفئة العمرية 40-50 سنة ونسبة 4.3% بتكرار 2 مفردات للفئة العمرية 50 سنة فأكثر بإعتبارهم قد أحيلوا للتقاعد أو شاركوا في مسابقات فأهلوا بخبرتهم الطويلة أن يصلوا لمناصب أعلى كمنصب مدير أو مفتش من خلال مشاركتهم في الإمتحانات المقترحة من طرف وزارة التربية والتعليم.

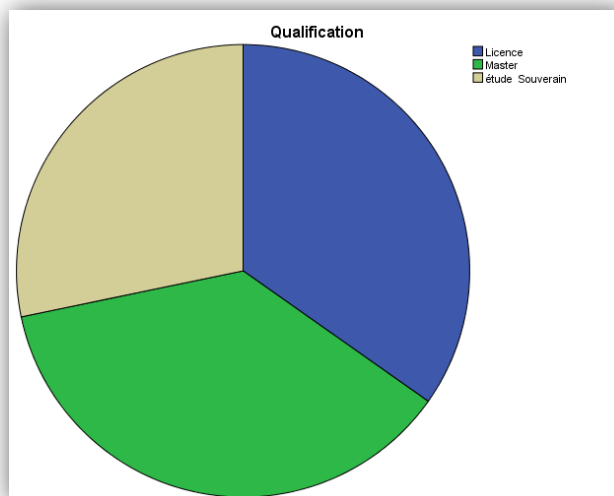
### 3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
34.8%	16	ليسانس
37.0%	17	ماستر
28.3	13	دراسات عليا
100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (04) يتضح لنا أن:

مؤهل شهادة ماستر هو أكبر المؤهلات المعتمدة في التعليم الثانوي حيث كانت نسبته 37% بتكرار 17 مفردة، يليها مؤهل شهادة ليسانس بنسبة 34.8% بتكرار 16 مفردة، يليها مؤهل الدراسات العليا بنسبة 28.3% بتكرار 13 مفردة وقد اعتمدت كونها شهادات عليا لها مناصب خاصة بالتعليم في وقت معين.

#### 4-التخصص :

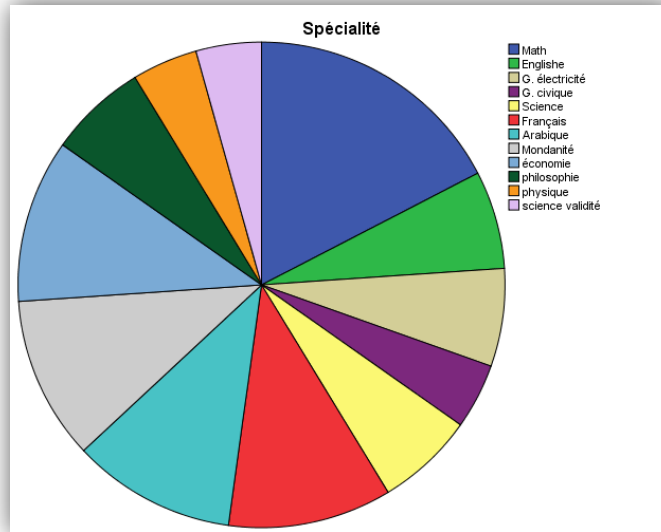
جدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
رياضيات	8	17.4%
انجليزية	3	6.5%
هندسة كهربائية	3	6.5%
هندسة مدنية	2	4.3%
علوم طبيعية	3	6.5%
فرنسية	5	10.9%

ادب عربي	5	% 10.9
اجتماعيات	5	%10.9
تسيير واقتصاد	5	% 10.9
فلسفة	3	% 6.5
فيزياء	2	% 4.3
علوم شرعية	2	% 4.3
المجموع	46	%100

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (05) يتضح أن :

نسبة الأساتذة الذين يدرسون الشعب العلمية والشعب الأدبية متساوية؛ حيث تقدر نسبة الشعب العلمية بـ 50% والتي تضم كل من رياضيات بنسبة 17.4% بتكرار 8 مفردات، هندسة كهربائية بنسبة 6.5% بتكرار 3 مفردات، هندسة مدنية بنسبة 4.3% بتكرار 2 مفردات، علوم طبيعة والحياة بنسبة 6.5% بتكرار 3 مفردات ، تسيير واقتصاد

بنسبة 10.9% بتكرار 5 مفردات، فزياء بنسبة 4.3% بتكرار 2 مفردة، و هاته الشعبة قد يستند إليها التلاميذ خاصة الفئة الذكورية للاستعانة بها في امتحان الالتحاق بالجيش الشعبي الوطني أما الشعب الأدبية وتقدر ب 50% والتي تضم انجليزية بنسبة 6.5% بتكرار 3 مفردات، فرنسية وأدب عربي واجتماعيات بنسبة 10.9% بتكرار 5 مفردات ، فلسفة بنسبة 6.5% بتكرار 3 مفردات، وعلوم شرعية بنسبة 4.3% بتكرار 2 مفردة، حيث تعتبر التخصصات الأدبية أكثر حظا للنجاح من التخصصات العلمية وذلك راجع إلى إعتماها على مواد صعبة نوعا ما تحتاج إلى كثير من الدقة والتركيز .

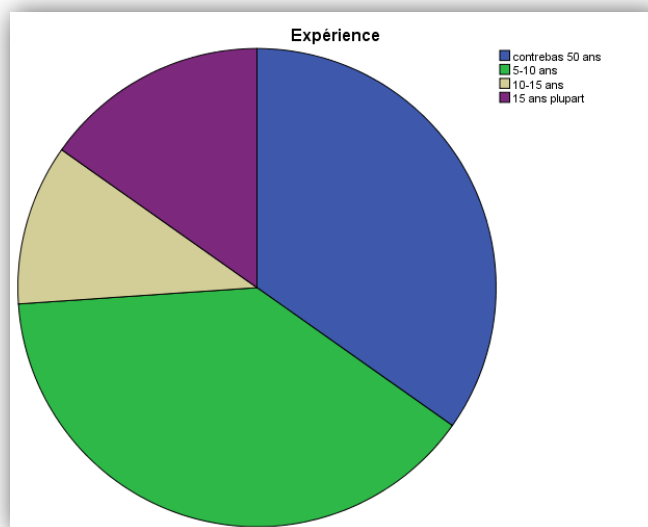
### 5-الخبرة :

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	16	34.8%
5-10 سنوات	18	39.1%
10-15 سنة	5	10.9%
15 سنة فاكثر	7	15.2%
المجموع	46	100%

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (06) يتبين لنا ان :

خبرة الأساتذة من 5 سنوات الى 10 سنوات هي اكبر نسبة حيث قدرت ب 39.1% بتكرار 18 مفردة، تليها 34.8% للفئة اقل من 5 سنوات بتكرار 16 مفردة، تليها 15.2% للفئة 15 سنة فاكثر بتكرار 7 مفردات، وبنسبة 10.9% للفئة ما بين 10 و15 سنة بتكرار 5 مفردات.

### ثانيا - عرض وتحليل الفرضية الأولى:

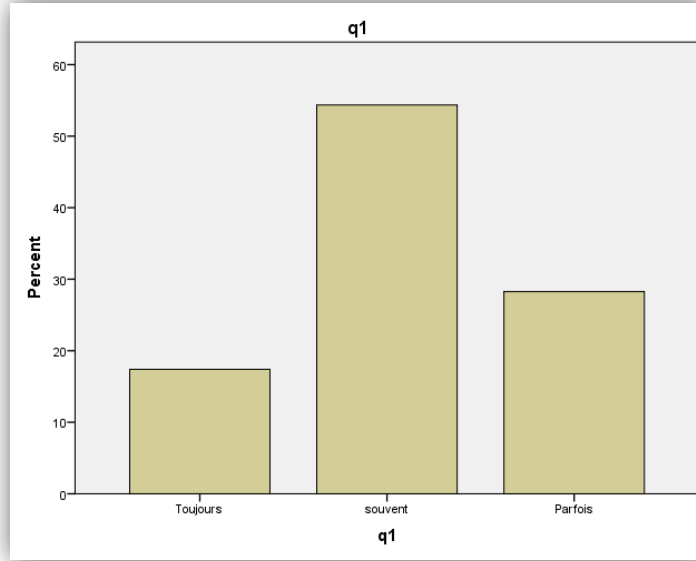
جدول رقم(08): يوضح إذا كان المدير يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال أكثر أهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.67423	2.1087	17.4%	8	دائما
		54.3%	25	غالبا
		28.3%	13	احيانا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.



شكل رقم(07): يوضح مدى تحديد المدير الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال أكثر أهمية



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(08) والشكل رقم (07) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الأول، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.10 والانحراف المعياري بـ 0.67 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 8 عبارات بدرجة دائما بنسبة 17.4 % .

- وردت 25 عبارة بدرجة غالبا 54.3% .

- وردت 13 عبارة بدرجة أحيانا 28.3% .

- ولم يرد أي عبارة بدرجة نادرا .

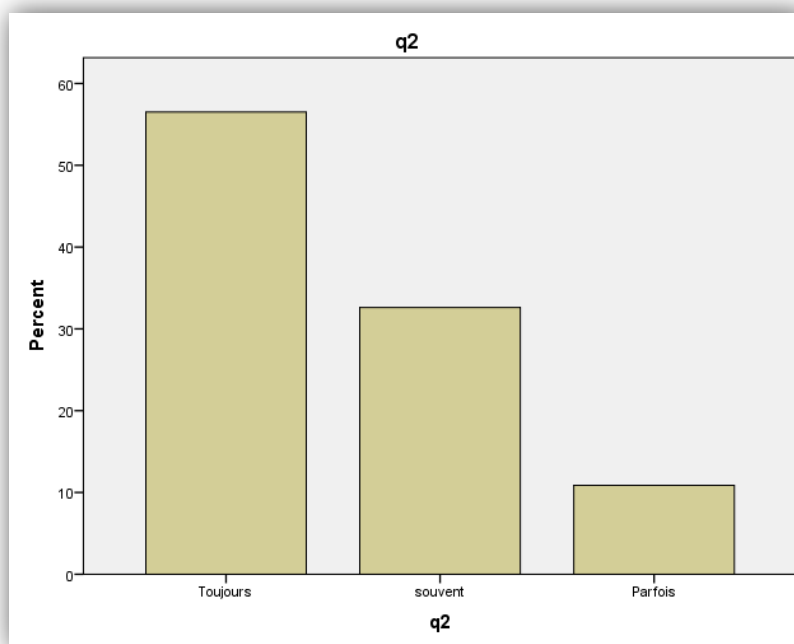
وبالتالي فإن مدير الثانوية يعطي أهمية لأعماله الأكثر أهمية ويسعى إلى تنفيذها وهذا يرجع إلى إنضباطه وحرصه على تأدية مهامه بضمير حسب وجهة نظر الأساتذة .

الجدول رقم(09): يوضح إذا كان المدير يحدد أهداف الاجتماعات بدقة ووضوح

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.68982	1.5435	%56.5	26	دائما
		%32.6	15	غالبا
		%10.9	5	أحيانا
		%100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم(08): يوضح إذا كان المدير يحدد أهداف الاجتماعات بدقة ووضوح



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم(09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثاني، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.54 والانحراف المعياري بـ 0.68 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 26 عبارة بدرجة دائما بنسبة 56.5 % .

- وردت 15 عبارة بدرجة غالبا 32.6% .

- وردت 5 عبارات بدرجة أحيانا 10.9% .

- ولم يرد اي عبارة بدرجة نادرا وأبدا.

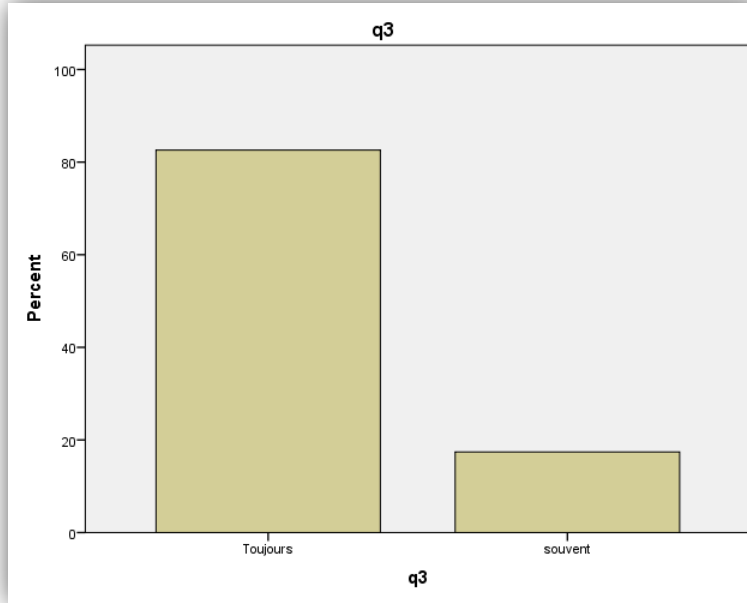
وبالتالي فالمدير يعي بدقة الأهداف التي يجب الوصول اليها لأنها من مسؤوليات تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها وزيادة نشاط الفاعلين بها سواء تلاميذ أو أساتذة، لأن الدقة والوضوح من أهم مقومات الإدارة الفاعلة والناجحة للوقت

جدول رقم (10): يوضح إذا كان المدير ينهي الإجتماع بعد انتهاء مداوات الأعضاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.38322	1.1739	82.6 %	38	دائما
		17.4%	8	غالبا
		% 100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (9): يوضح إذا كان المدير ينهي الإجتماع بعد إنتهاء مداولات الأعضاء



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثالث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.17 والانحراف المعياري بـ 0.38 وباستعراض استجابات الافراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 38 عبارة بدرجة دائما بنسبة 82.6 % .

- وردت 8 عبارات بدرجة غالبا 17.4 %.

- ولم يرد اي عبارة بدرجة أحيانا و نادرا وأبدا.

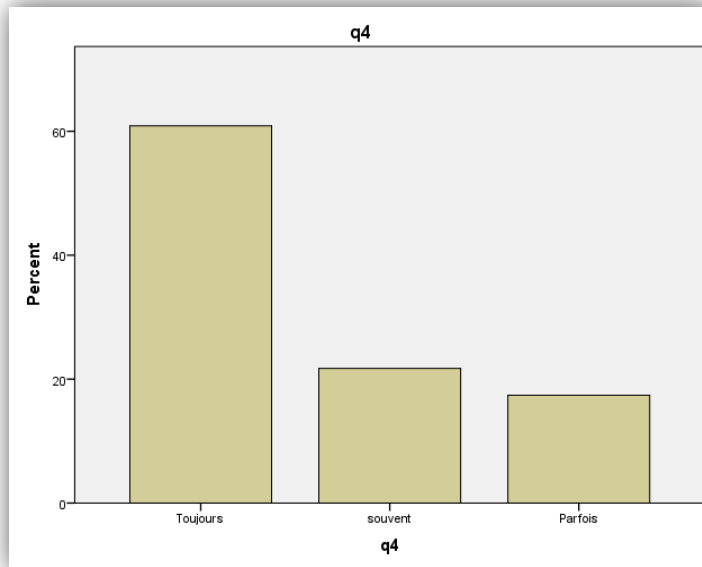
وبالتالي فالمدير يعي ويسعى إلى فهم وسماع الآراء المختلفة والتكيف مع الطاقم التربوي وتحديد أهداف الإجتماع بنظام وبالتالي تحقيق توازن للمؤسسة التربوية.

جدول رقم(11): يوضح إذا كان المدير يعلم المعنيين بموعد الاجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.77895	1.5652	%60.9	28	دائما
		%21.7	10	غالبا
		%17.4	8	احيانا
		%100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(10): يوضح إذا كان المدير يعلم المعنيين بموعد الاجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات

يوضح الجدول رقم(11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الرابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.56 والانحراف المعياري بـ 0.77 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 28 عبارة بدرجة دائما بنسبة 60.9 % .

- وردت 10 عبارة بدرجة غالبا 32.6% .

- وردت 8 عبارات بدرجة أحيانا 17.4% .

- ولم يرد اي عبارة بدرجة نادرا وأبدا .

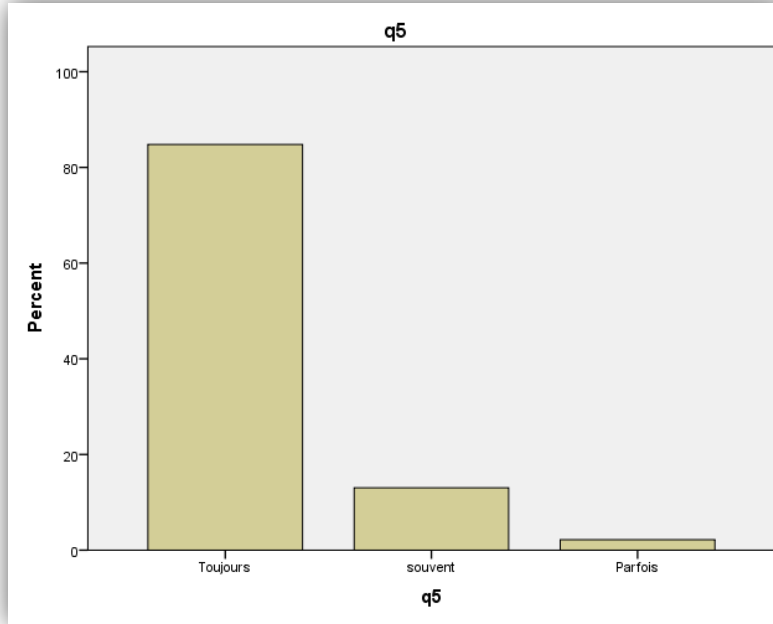
وبالتالي فالمدير يحضر للإجتماعات التي تعمل على تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحديد أهدافها، وتوزيع جدول على الأساتذة قبل عقد الإجتماع بوقت كافٍ، مع توضيح لهم الوقت اللازم لكل موضوع من الموضوعات، ليسهل عملية استمرار الإجتماع ضمن جدول زمني، للوصول إلى النتائج المطموح فيها.

**جدول رقم(12): يوضح إذا كان يلتزم المدير بحضوره إلى الإجتماع في الوقت المحدد**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.43738	1.1739	% 84.8	39	دائما
		% 13.0	6	غالبا
		% 2.2	1	احيانا
		%100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (11): يوضح إذا كان يلتزم المدير بحضوره إلى الاجتماع في الوقت المحدد



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الخامس، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.17 والانحراف المعياري بـ 0.43 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 39 عبارة بدرجة دائما بنسبة 84.8 % .

- وردت 6 عبارة بدرجة غالبا 13% .

- وردت 1 عبارة بدرجة احيانا 2.2% .

- ولم يرد اي عبارة بدرجة نادرا وابدأ.

وبالتالي فالمدير يراعي مواعيده بانتظام وإعطائه أهمية كبيرة للوقت ومراعاته لعدم ترك أي جزء منه كونه المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن أي قصور أو خطأ.

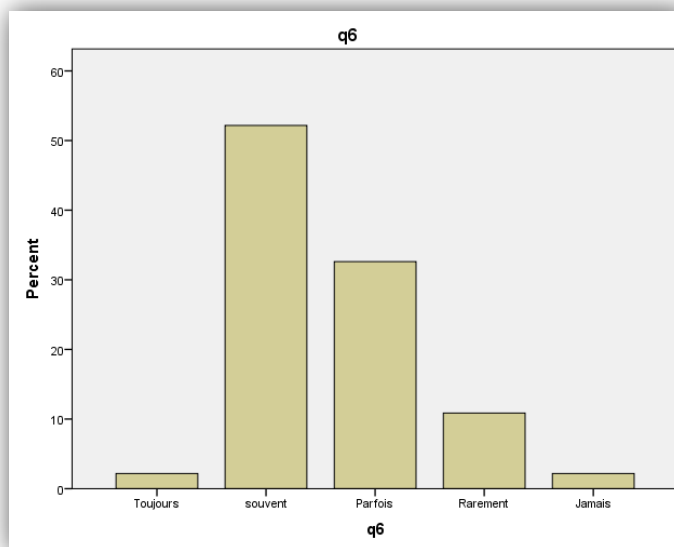
جدول رقم (13): يوضح إذا كان المدير يقوم بالإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والأساتذة للصفوف.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.77895	1.5652	% 2.2	1	دائماً
		% 52.2	24	غالباً
		% 32.6	15	أحياناً
		% 10.9	5	نادراً
		% 2.2	1	أبداً
		% 100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (12): يوضح إذا كان المدير يقوم بالإشراف على الطابور

الصباحي ودخول الطلاب والأساتذة للصفوف



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.



يوضح الجدول رقم(13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السادس، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.58 والانحراف المعياري بـ 0.80 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 1 عبارة بدرجة دائما بنسبة 2.2 % .

- وردت 24 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 52.2% .

- وردت 15 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 32.6% .

- وردت 5 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 10.9% .

-وردت 1 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 2.2% .

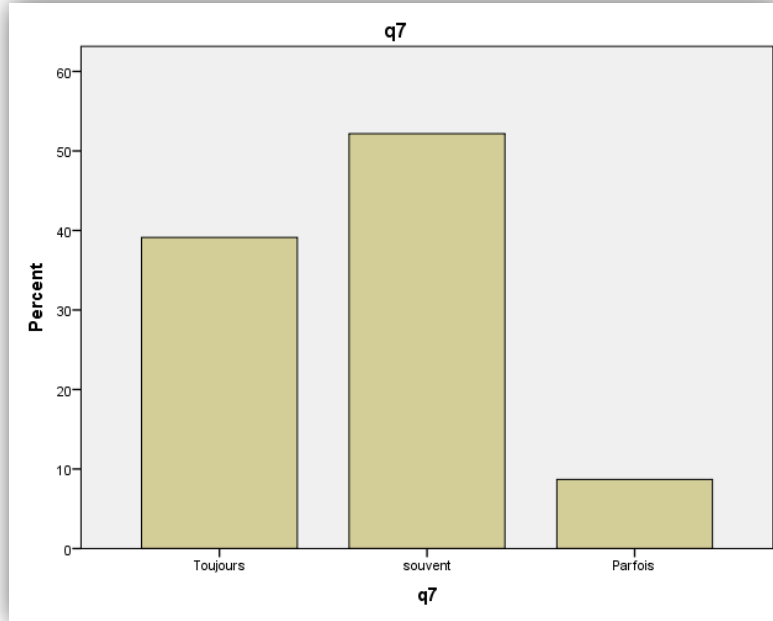
وبالتالي فالمدير غالبا ما يقوم بالإشراف على طابور الصباح ودخول الطلاب والأساتذة الى الصفوف، حيث تعتبر هذه المهام هي الملموسة والظاهرة للعيان، سواء أساتذة أو تلاميذ أو أولياء الامور، ولا بد أن تكون هذه الأعمال والمهام وسائل وليست غايات، فالغاية الأساسية لمدير الثانوية هو العمل على جودة وتحسين العملية التعليمية والإرتقاء بمستوى أداء الأساتذة والتلاميذ ورفع شأن الثانوية كمؤسسة تربوية تنموية .

**جدول رقم (14): يوضح إذا كان المدير يقوم بمراقبة عملية الامتحانات ونتائجها**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.6278	1.6957	39.1 %	18	دائما
		52.2 %	24	غالبا
		8.7%	4	احيانا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (13): يوضح إذا كان المدير يقوم بمراقبة عملية الامتحانات ونتائجها



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.69 والانحراف المعياري بـ 0.62 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 18 عبارة بدرجة دائما بنسبة 39.1 % .

- وردت 24 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 52.2% .

- وردت 4 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 8.7% .

- ولم يرد اي عبارة بدرجة نادرا وأبدا

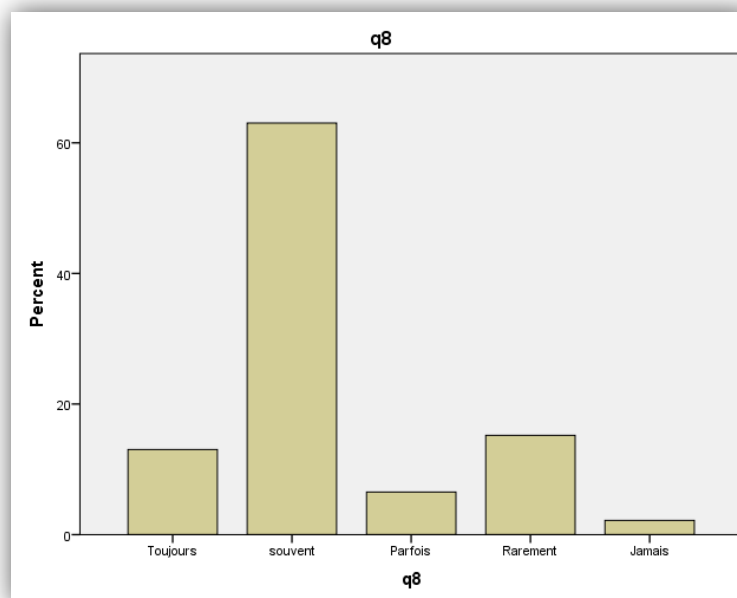
وبالتالي فالمدير يحرص على عملية مراقبة الإمتحانات ونتائجها وهذه ماهي إلا مكملات للأداء المطلوب والمتوقع من مدير الثانوية.

جدول رقم(15): يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.96309	2.3043	13.0 %	6	دائما
		63.0 %	29	غالبا
		6.5 %	3	أحيانا
		15.2 %	7	نادرا
		2.2 %	1	أبدا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم(14): يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثامن، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.30 والانحراف المعياري بـ 0.96 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 6 عبارة بدرجة دائما بنسبة 13 % .

- وردت 29 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 63 % .

- وردت 3 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 6.5 %.

- وردت 7 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 7%.

- وردت 1 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 2.2%.

وبالتالي فالمدير غالبا يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الاسبوعي و يوفر خطة محكمة مكتملة العناصر للعمل المدرسي في بداية العام الدراسي وتنفيذها خلاله .

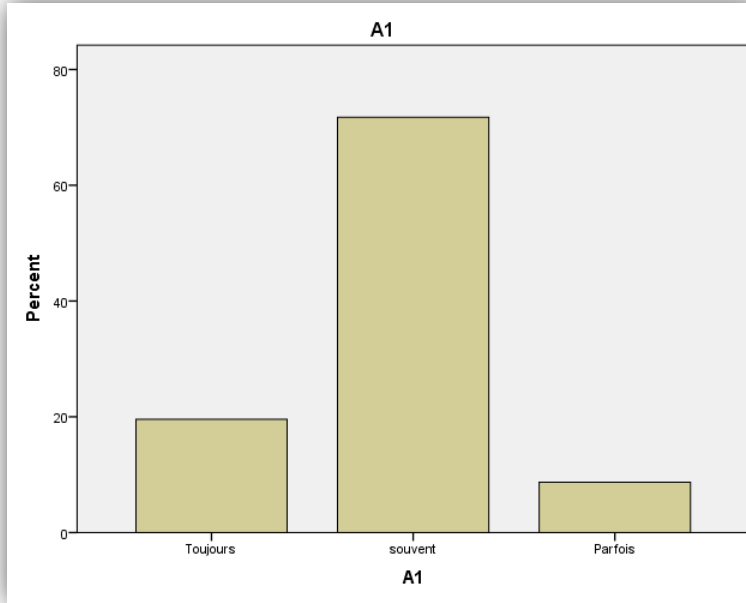
### ثالثا - عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم (16): يوضح إذا كان المدير يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.52613	1.8913	19.6 %	9	دائما
		71.7 %	33	غالبا
		8.7 %	4	أحيانا
		100 %	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (15): يوضح إذا كان المدير يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الأول، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.89 والانحراف المعياري بـ 0.52 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 9 عبارة بدرجة دائما بنسبة 19.6 % .

- وردت 33 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 71.7 % .

- وردت 4 عبارات بدرجة احيانا بنسبة 8.7%.

- ولم ترد اي عبارة بدرجة نادرا وابدأ .

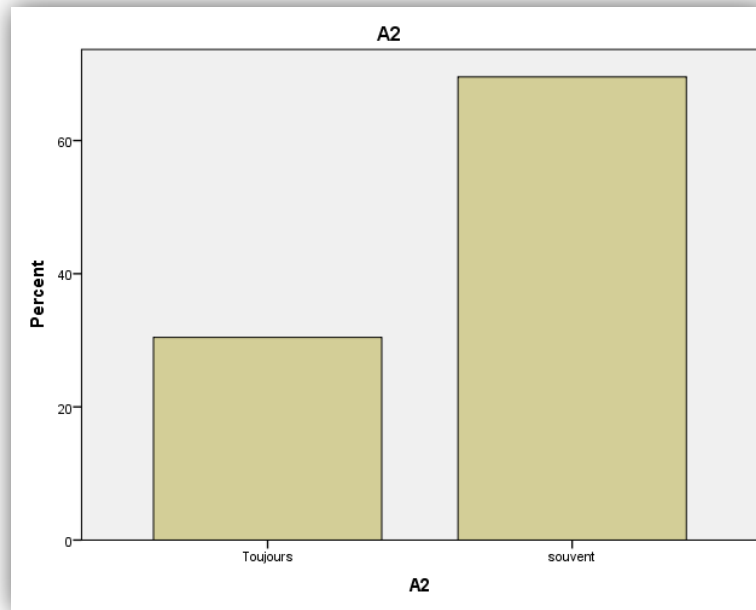
وبالتالي وعي المدير بأهمية إدارة الوقت وينعكس ذلك على مدى تنظيمه للعمل وفق جدول زمني محدد ، وحرصه على تنفيذ الأعمال بوقتها المحدد.

جدول رقم (17): يوضح إذا كان المدير ينظم عمله من الأهم إلى المهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.46522	1.6957	30.4 %	14	دائما
		69.6 %	32	غالبا
		% 100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (16): يوضح إذا كان المدير ينظم عمله من الأهم إلى المهم



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثاني، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.69 والانحراف المعياري بـ 0.46 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 14 عبارة بدرجة دائما بنسبة 30.4 % .
- وردت 32 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 69.6 % .
- ولم ترد اي عبارة بدرجة أحيانا ونادرا وأبدا .

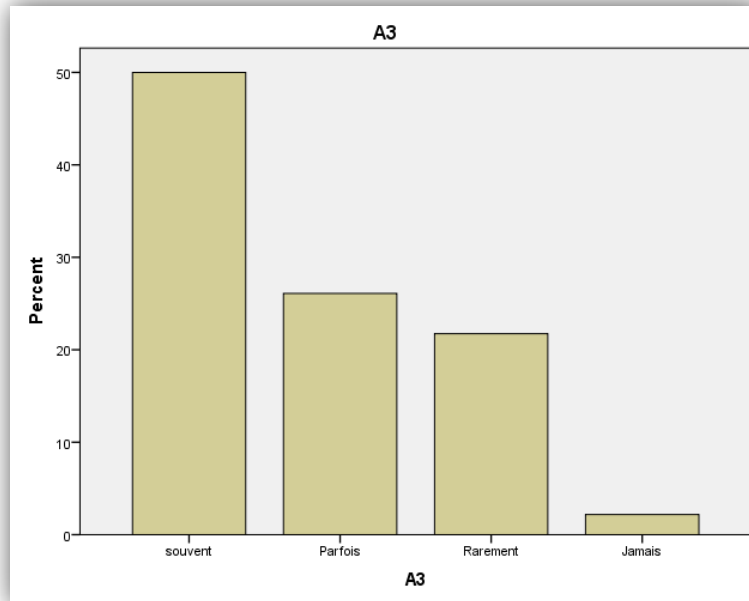
وبالتالي فالمدير يخصص الوقت حسب الأولوية في الخطط والمهام وربطها بجدول زمني ليتسنى للعاملين العمل على جدولة المهام اليومية المطلوبة.

جدول رقم(18): يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة خطط الأساتذة وتحضيرهم للدروس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.87394	2.7609	50%	23	غالبا
		26.1%	12	احيانا
		21.7%	10	نادرا
		2.2%	1	ابدا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم(17): يوضح إذا كان المدير يقوم بمتابعة خطط الأساتذة وتحضيرهم للدروس



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثالث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.76 والانحراف المعياري بـ 0.87 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 23 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 50 % .

- وردت 12 عبارة بدرجة أحيانا بنسبة 26.1 % .

- وردت 10 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 6.5 %

- وردت 1 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 2.2%.

- ولم ترد اي عبارة بدرجة دائما.

وبالتالي وعي مدير الثانوية لأهمية متابعة المعلمين، لما له من دور في خلق جو من التواصل والتفاعل، مما يساعده على الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى المعلم.

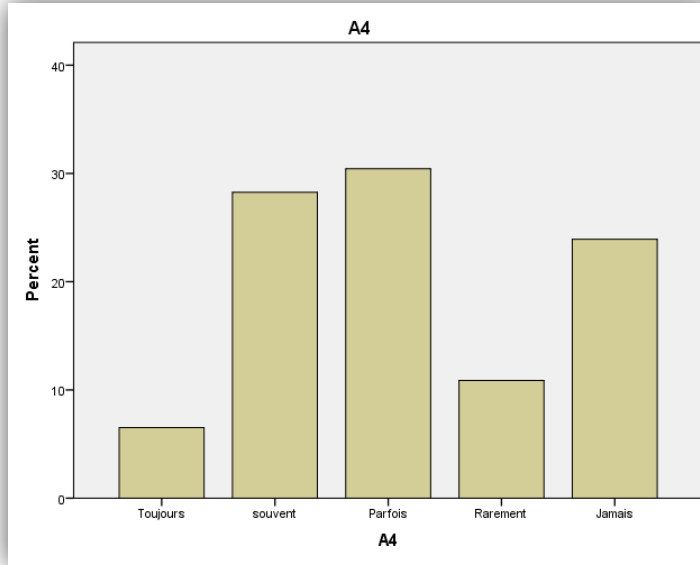
**جدول رقم(19): يوضح إذا كان المدير لا يجيب على الهاتف عندما يكون في الإجتماع**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
1.2702	3.1739	6.5%	3	دائما
		28.3%	13	غالبا
		30.4 %	14	احيانا
		10.9 %	5	نادرا
		23.9 %	11	ابدا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.



شكل رقم (18) : يوضح إذا كان المدير لا يجيب على الهاتف عندما يكون في الإجتماع



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الرابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.17 والانحراف المعياري بـ 1.27 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 3 عبارة بدرجة دائما بنسبة 6.5 % .

- وردت 13 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 28.3 % .

- وردت 14 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 30.4 %.

- وردت 5 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 10.9 %.

- وردت 11 عبارات بدرجة أبدا بنسبة 23.9 %.

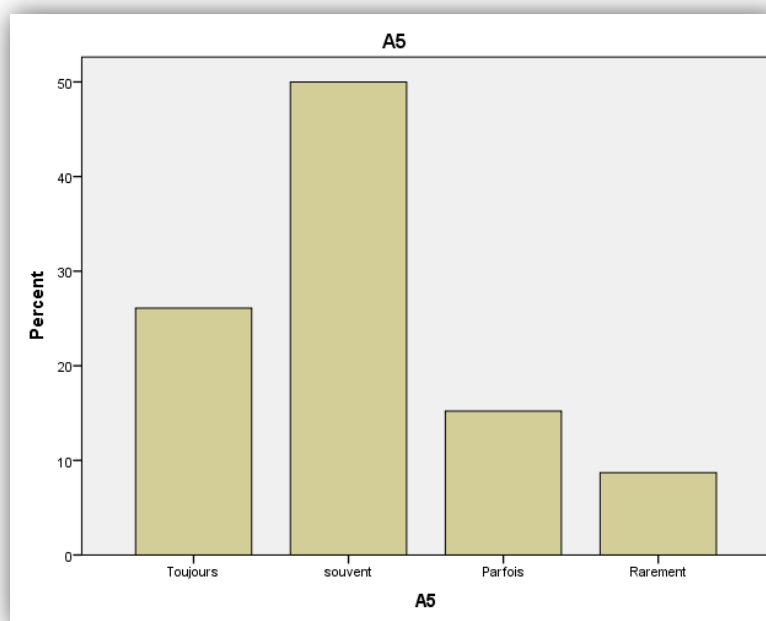
وبالتالي فالنسب متقاربة فالمكالمات الهاتفية محدودة وبالتالي لا تشغله عن تحقيق الأهداف اليومية والتعامل مع المشكلات اليومية في العمل بكل كفاءة، وعلى المدراء الإستعانة بالسجل الزمني اليومي للمكالمات الهاتفية والذي يوضح فيه الفترة الزمنية للمكالمات الصادرة والواردة، وموضوع المكالمات الهاتفية

جدول رقم(20): يوضح إذا كان المدير يقوم بوضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.87945	2.0652	26.1%	12	دائما
		50.0%	23	غالبا
		15.2%	7	احيانا
		8.7%	4	نادرا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (19): يوضح إذا كان المدير يقوم بوضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة.



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الخامس ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.06 والانحراف المعياري بـ 0.87 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 12 عبارة بدرجة دائما بنسبة 26.1 % .

- وردت 23 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 50 % .

- وردت 7 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 15.2 %.

- وردت 4 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 8.7 %.

- ولم ترد اي عبارة بدرجة أبدا.

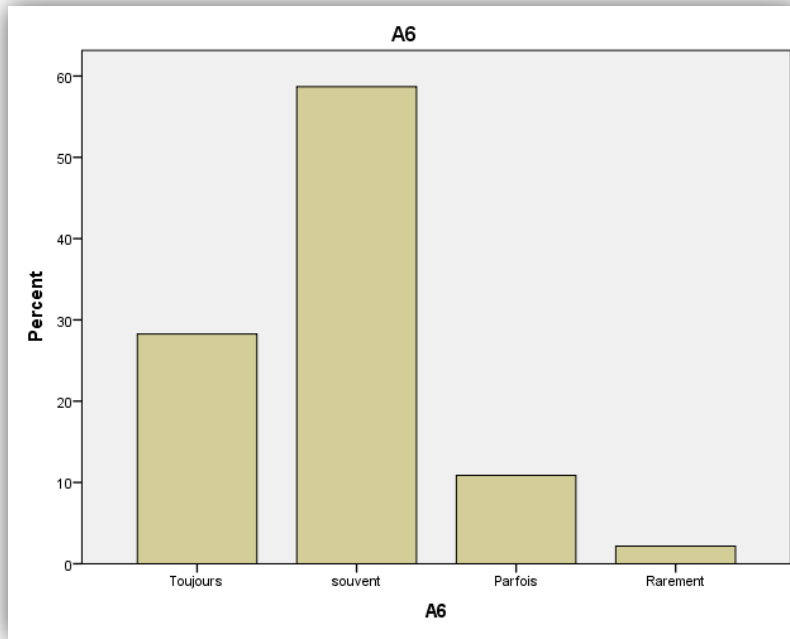
وبالتالي فالمدير يحرص على وضع خطط بديلة لحل مشكلة غياب الأساتذة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والظروف الخاصة لدى الأساتذة .

جدول رقم(21): يوضح إذا كان المدير يواظب على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.68666	1.8696	28.7%	13	دائما
		58.7%	27	غالبا
		10.9%	5	احيانا
		2.2%	1	نادرا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(20): يوضح إذا كان المدير يواظب على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله.



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السادس، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.86 والانحراف المعياري بـ 0.86 ويستعرض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 13 عبارة بدرجة دائما بنسبة 28.3 % .

- وردت 27 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 58.7 % .

- وردت 5 عبارات بدرجة احيانا بنسبة 10.9 %.

- وردت 1 عبارة بدرجة نادرا بنسبة 2.2 %.

- ولم ترد اي عبارة بدرجة ابدا.

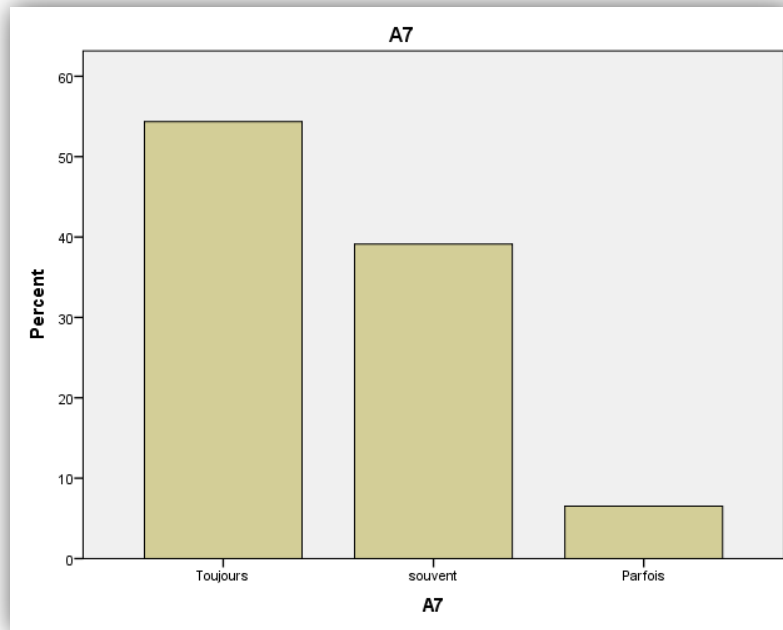
وبالتالي فمدير الثانوية يدرك أهمية الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل، والحضور المبكر، وتأثيره الإيجابي على سلوك الطلاب وانضباطهم.

جدول رقم(22): يوضح إذا كان المدير يقوم باتخاذ القرارات الهامة بتريث.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.62322	1.5217	% 54.3	25	دائما
		% 39.1	18	غالبا
		% 6.5	3	احيانا
		%100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(21): إذا كان المدير يقوم باتخاذ القرارات الهامة بتريث



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.52 والانحراف المعياري بـ 0.63 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 25 عبارة بدرجة دائما بنسبة 54.3 % .

- وردت 18 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 39.1 % .

- وردت 3 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 6.5 %.

- ولم ترد اي عبارة بدرجة نادرا وأبدا .

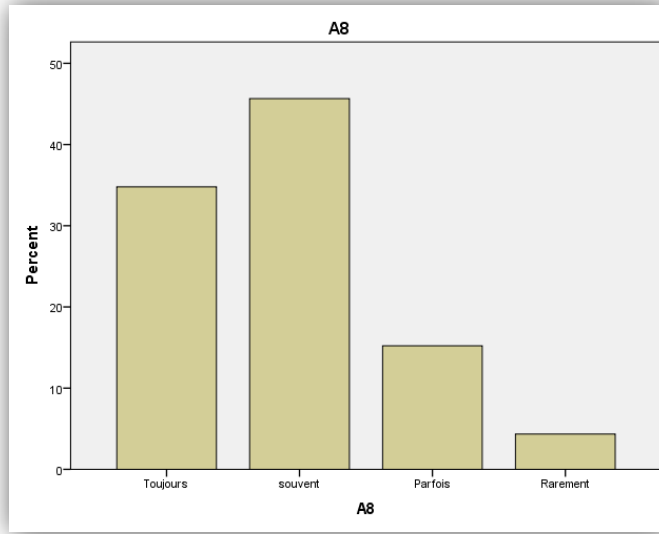
وبالتالي فمدير الثانوية غير متسرع في إتخاذ قرارات تخص المؤسسة، فهو متزن ومنضبط في دراسة القرارات قبل إتخاذها وتنفيذها، وبذلك هو يحرص على سير العملية التربوية بنجاح وبدقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فأبي قرار متسرع وخاطئ سيضع المؤسسة في وضع حرج وهذا مانتولد عنه مشكلات تربوية يصعب حلها.

جدول رقم(23): يوضح إذا كان المدير يعمل على تحقيق احتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.82269	1.8913	34.8%	16	دائما
		45.7%	21	غالبا
		15.2%	7	احيانا
		4.3%	2	نادرا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (22): يوضح اذا كان المدير يعمل على تحقيق احتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثامن، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.89 والانحراف المعياري بـ 0.82 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 16 عبارة بدرجة دائما بنسبة 34.8 % .
- وردت 21 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 45.7 % .
- وردت 7 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 15.2% .
- وردت 2 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 4.3% .
- ولم ترد أي عبارة بدرجة أبدا.

درجة الوعي والثقافة التي يتمتع بها مدير الثانوية تجعله مدرك لأهمية النمط الديمقراطي في الإقناع، والإستشهاد بالحقائق، وإحترام حاجات الأساتذة، وينسجم هذا مع إتجاهات الإدارة التربوية الحديثة التي تركز على الإهتمام بحاجات الأساتذة وتراعي العلاقات الإنسانية.

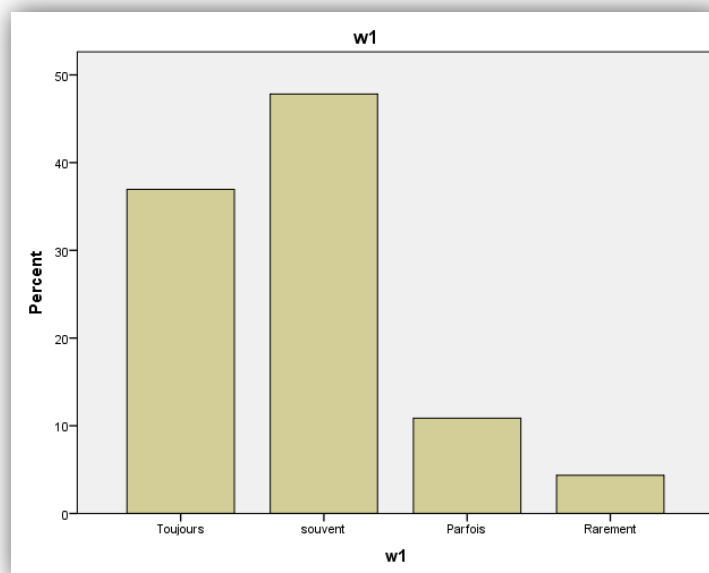
رابعاً - عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

جدول رقم (24): يوضح إذا كان المدير يقوم باختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.79734	1.8261	37.0%	17	دائماً
		47.8%	22	غالباً
		10.9%	5	أحياناً
		4.3%	2	نادراً
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (23): يوضح إذا كان المدير يقوم باختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.



يوضح الجدول رقم(24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثامن، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.82 والانحراف المعياري بـ 0.79 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 17 عبارة بدرجة دائماً بنسبة 37 % .

- وردت 22 عبارة بدرجة غالباً بنسبة 47.8 % .

- وردت 5 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 10.9 %.

- وردت 2 عبارات بدرجة نادراً بنسبة 4.3 %.

- لم ترد اي عبارة بدرجة أبداً .

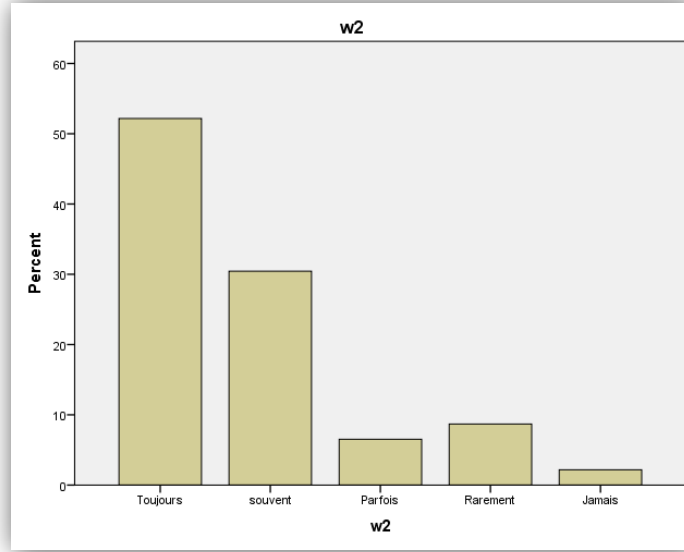
وبالتالي يفوض مدير الثانوية بعض من مهامه لبعض المعلمين للقيام بالأعمال الروتينية التي تستغرق قدراً كبيراً من الوقت، من أجل التفرغ للمهام الرئيسية التي تتناسب مع خبرة مدير المدرسة في مجال الإدارة المدرسية والتقليل من الضغط عليه.

جدول رقم(25): يوضح إذا كان المدير يحدد للأساتذة المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
1.05226	1.7826	52.2%	24	دائماً
		30.4%	14	غالباً
		6.5%	3	أحيانا
		8.7%	4	نادراً
		2.2%	1	أبداً
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (24): يوضح إذا كان المدير يحدد للأساتذة المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون بها



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثامن، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.78 والانحراف المعياري بـ 1.05 ويستعرض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 24 عبارة بدرجة دائما بنسبة 52.2 % .
- وردت 14 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 30.4 % .
- وردت 3 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 6.5 %.
- وردت 4 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 8.7 %.
- وردت 1 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 2.2 %.

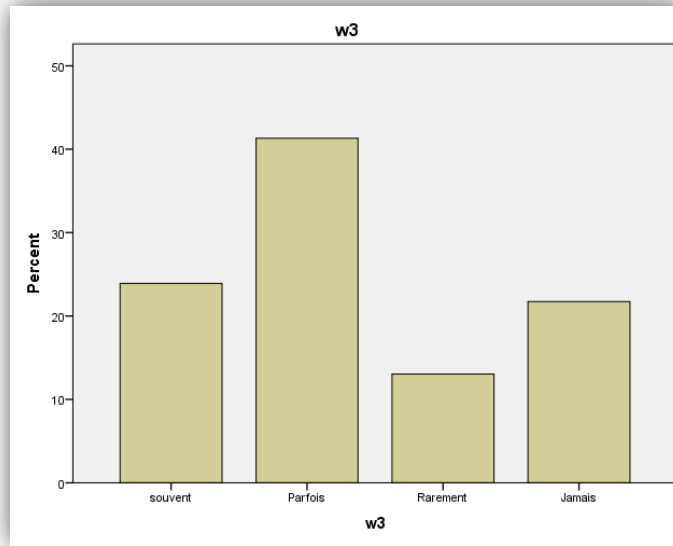
دائما ما يقوم مدير الثانوية بتحديد المهام للأساتذة المفوضين للقيام ببعض الواجبات في المدرسة وفي نفس الوقت يمنحهم السلطات التي تتكافئ مع هذه الواجبات، وبالتالي فإنهم يتماشون مع المشاركة الفاعلة في تحديد أطر البرامج المدرسية، ورسم كيفية تنفيذها.

جدول رقم(26): يوضح إذا كان المدير يساعد الأساتذة في صياغة أهداف التدريس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
1.07609	3.3261	23.9%	11	غالبا
		41.3%	19	احيانا
		13.0%	6	نادرا
		21.7%	10	ابدا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(25): يوضح إذا كان المدير يساعد الأساتذة في صياغة أهداف التدريس.



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثالث، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.32 والانحراف المعياري بـ 1.07 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 11 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 32.9 % .
- وردت 19 عبارة بدرجة أحيانا بنسبة 41.6 % .
- وردت 6 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 13 %.
- وردت 10 عبارات بدرجة أبدا بنسبة 21.7%.
- لم ترد اي عبارة بدرجة دائما .

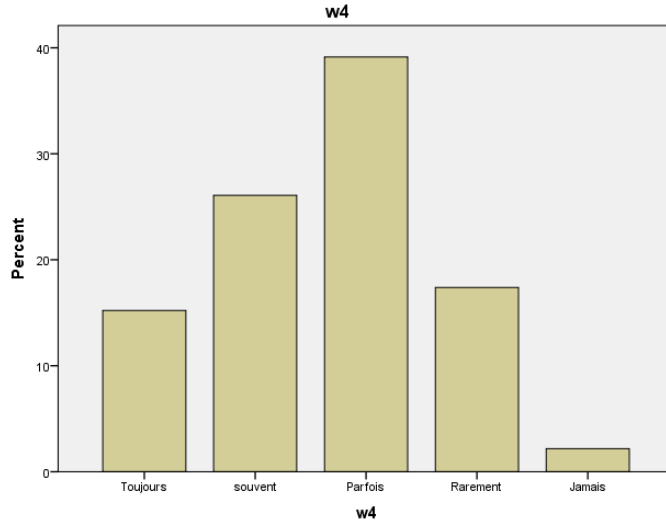
ومن هنا يتضح حسب إستجابات المبحوثين أن أغلبية الإجابات كانت غالبا وأحيانا وهذا ما يوضح أن مدير الثانوية يشارك الأساتذة في صياغة أهداف التدريس لتكون أهداف المؤسسة مشتركة بين المدير والأساتذة من أجل نجاح سيرورة العملية التربوية.

جدول رقم(27): يوضح إذا كان المدير يقوم بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
1.01582	2.6522	15.2 %	7	دائما
		26.1 %	12	غالبا
		39.1 %	18	احيانا
		17.4 %	8	نادرا
		2.2 %	1	ابدا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (26): يوضح إذا كان المدير يقوم بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الرابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.65 والانحراف المعياري بـ 1.01 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 7 عبارة بدرجة دائما بنسبة 15.2 % .
- وردت 12 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 26.1 % .
- وردت 18 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 39.1 % .
- وردت 8 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 17.4 % .
- وردت 1 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 2.2 % .

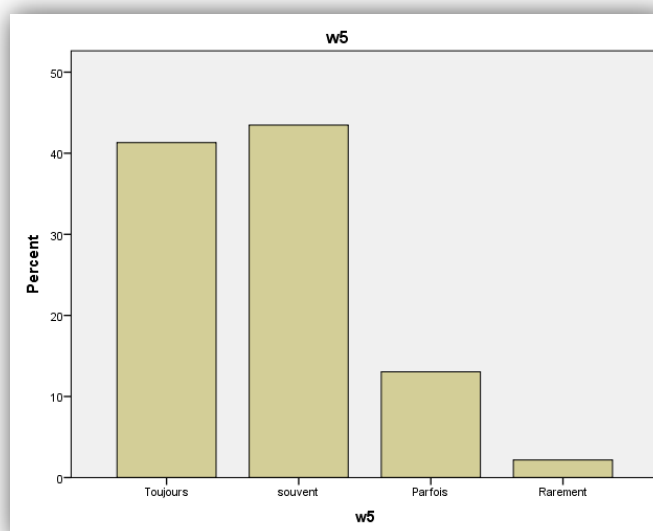
وهذا يدل على إيمان مدير الثانوية بأن النمط الأفضل هو خلق توازن بين حاجات المعلمين، وأهداف المدرسة للتوصل بها إلى النجاح والرفي.

جدول رقم(28): يوضح إذا كان المدير يعزز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.76550	1.7609	41.3%	19	دائما
		43.5%	20	غالبا
		13.0%	6	احيانا
		2.2%	1	نادرا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(27): يوضح إذا كان المدير يعزز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الخامس، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.76 والانحراف المعياري بـ 0.76 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 19 عبارة بدرجة دائما بنسبة 41.3 % .
- وردت 20 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 43.5 % .
- وردت 6 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 13 %.
- وردت 1 عبارة بدرجة نادرا بنسبة 2.2%.
- ولم ترد اي عبارة بدرجة أبدا.

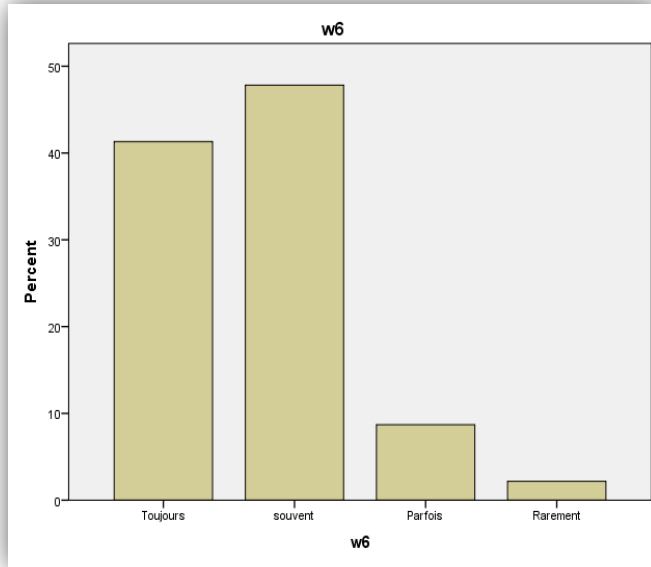
وبالتالي فمدير الثانوية يعزز الثقة من خلال تفعيل دور الأساتذة في المشاركة في إتخاذ القرارات، وزيادة الإهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح إنتمائهم لعملهم.

جدول رقم (29): يوضح إذا كان المدير يمارس المدير القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.71997	1.7174	41.3%	19	دائما
		47.8%	22	غالبا
		8.7%	4	احيانا
		2.2%	1	نادرا
		100%	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (28): يوضح إذا كان المدير يمارس المدير القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السادس، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.71 والانحراف المعياري بـ 0.71 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 19 عبارة بدرجة دائما بنسبة 41.3 % .
- وردت 22 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 47.8 % .
- وردت 4 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 8.7 % .
- وردت 1 عبارة بدرجة نادرا بنسبة 2.2 % .

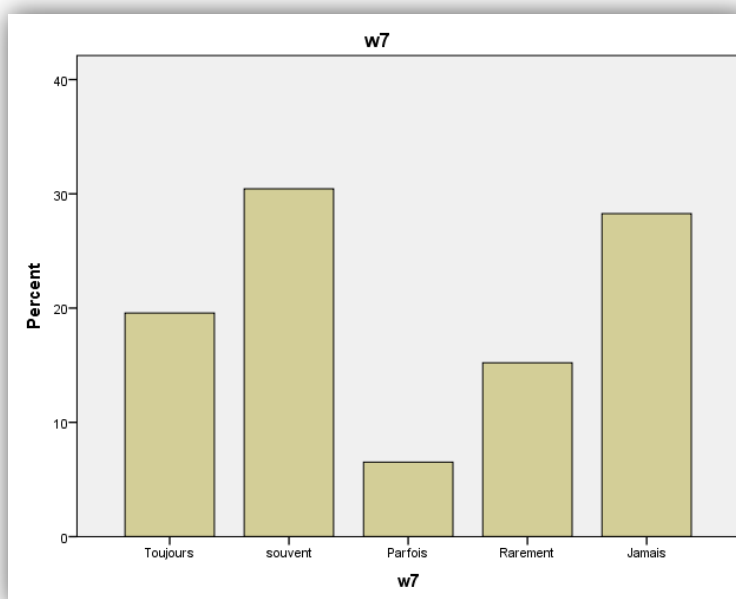
إدراك مدير الثانوية أن تطبيق النمط الديمقراطي لها أثر في نفوس الأساتذة، وأثر عميق في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله وهذا ما أكدته وزارة التربية والتعليم لمديرياتها على إنتهاج مديري المدارس الثانوية لنمط الديمقراطي، بإعتباره أكثر فاعلية وتأثير في تحقيق النتائج.



جدول رقم(30): يوضح إذا كان المدير يقوم بمعالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المرد ودية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
1.55619	3.0217	%19.6	9	دائما
		%30.4	14	غالبا
		%6.5	3	احيانا
		% 15.2	7	نادرا
		% 28.3	13	ابدا
		المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. 100%	46	المجموع

شكل رقم(29): يوضح إذا كان المدير يقوم بمعالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المرد ودية



المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم(30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند السابع، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.02 والانحراف المعياري بـ 1.55 وبإستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 9 عبارة بدرجة دائما بنسبة 19.6 % .

- وردت 14 عبارة بدرجة غالبا بنسبة 30.4 % .

- وردت 3 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 6.5 %.

- وردت 15.2 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 15.2 %.

- وردت 13 عبارة بدرجة أبدا بنسبة 28.3 %.

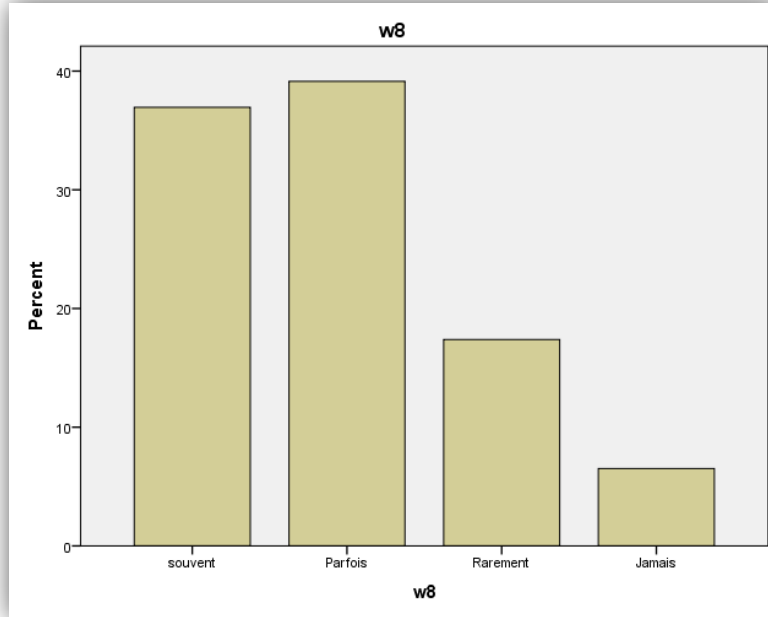
وبالتالي فمدير الثانوية غالبا ما يعتمد على أسلوب التخويف بالتهديد بخفض علامة المردودية وهو أسلوب من أساليب الإدارة الناجحة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة .

جدول رقم (31): يوضح إذا كان المدير يقوم بزيارات مفاجئة للأساتذة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
0.90436	2.9348	% 37	17	غالبا
		% 39.1	18	احيانا
		% 17.4	8	نادرا
		% 6.5	3	ابدا
		%100	46	المجموع

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم(30): يوضح إذا كان المدير يقوم بزيارات مفاجئة للأساتذة



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بوجهات نظر الأفراد المستجيبين حول البند الثامن، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.93 والانحراف المعياري بـ 0.90 وباستعراض إستجابات الأفراد المستجيبين من حيث درجة الموافقة نجدها على النحو التالي :

- وردت 17 عبارة بدرجة دائما بنسبة 37 % .

- وردت 18 عبارات بدرجة أحيانا بنسبة 39 %.

- وردت 8 عبارات بدرجة نادرا بنسبة 17.4 %.

- وردت 3 عبارات بدرجة أبدا بنسبة 6.5 %.

وبالتالي فالزيارات الصفية للمعلمين من الضرورات التربوية الملحة التي لا يمكن الإستغناء عنها في عملية الإشراف الفني المدرسي، فعن طريقها يتحقق المدير من إنتظام العمل في المدرسة، ويقف على مستوى أداء المعلمين، ويعرف نواحي القوة في أداء المعلم فيدعمها ويعززها، وجوانب الضعف فيعالجها، ويقدم لهم التغذية الراجعة المفيدة، وهي فرصة مثمرة لمدير المدرسة في نقل الخبرة التربوية والتعليمية من معلم لآخر.

خامسا- إختبار فرضيات الدراسة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) :  
إختبار الفرضية الأولى :

صياغة الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1.

H0: لا يدرك مدير الثانوية مفهوم إدارة الوقت.

H1: يدرك مدير الثانوية مفهوم إدارة الوقت.

عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و جدول توزيع t-students و بإتباع الخطوات التالية نتحصل على جدول Chi-Square test

عندما نفتح ال spss بعد تفريغ كل البيانات المتحصل عليها من الميدان نذهب إلى مصفوفة البيانات ونضغط على:

### Analyse → Nonparametric test → Chi-square

نتقرر فيظهر لنا إطار **Chi-square test** ننقل البند إلى خانة **test variable List** ثم **ok**

جدول رقم(32): يوضح إختبار الفرضية الأولى

رقم البند	البند	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	يحدد المدير الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية	9.957	5.991	2	0.05
2	يحدد المدير أهداف الإجتماعات بدقة ووضوح	14.391	5.991	2	0.05
3	ينهي المدير الإجتماع بعد إنتهاء مداولات الأعضاء	19.565	3.841	1	0.05
4	يعلم المدير المعنيين بموعد الإجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله قبل عقده بمدة	15.826	5.991	2	0.05
5	يلتزم المدير بحضوره إلى الإجتماع في	55.609	5.991	2	0.05

				الوقت المحدد	
0.05	4	9.488	44.000	يقوم المدير بالإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والأساتذة للصفوف	6
0.05	2	5.991	13.739	يقوم المدير بمراقبة عملية الامتحانات ونتائجها	7
0.05	4	9.488	55.739	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي	8

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليه في الجدول (32) لكاي المحسوبة و كاي الجدولية عند درجة الحرية 1،2،3، ومستوى الثقة 0,05 نستنتج أن كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية . وعليه ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

ومن هنا نستنتج أن المدير حسب إستجابات المبحوثين هو مدرك لإدارة الوقت ؛ حيث يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية، ويحدد الإجتماعات بدقة ووضوح، كما يقوم بالإشراف على الطابور الصباحي ومراقبة عملية الإمتحانات، كما يعمل بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي، ومن خلال ذلك يتضح أن المدير مدرك لمفهوم إدارة الوقت وهذا ما جاءت به الفرضية.

### إختبار الفرضية الثانية:

- $H_0$ : لا يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات .
- $H_1$ : : يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات .

جدول رقم(33): يوضح إختبار الفرضية الثانية

رقم البند	البند	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	يقوم المدير بإعداد جدول لأعماله اليومية	31.348	5.991	2	0.05
2	ينظم المدير عمله من الأهم إلى المهم.	7.043	3.841	1	0.05
3	يقوم المدير بمتابعة خطط الأساتذة وتحضيرهم للدروس	21.304	7.815	3	0.05
4	لا يجيب المدير على الهاتف عندما يكون مشغولاً في عمله	10.522	9.488	4	0.05
5	يقوم المدير بوضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة	18.174	7.815	3	0.05
6	يواظب المدير على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله.	34.348	7.815	3	0.05
7	يقوم المدير باتخاذ القرارات الهامة بتريث.	16.478	5.991	2	0.05
8	يعمل المدير على تحقيق إحتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب	19.217	7.815	3	0.05

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليه في الجدول (33) لكاي المحسوبة وكاي الجدولية عند درجة الحرية 1،2،3،4، ومستوى الثقة 0,05 نستنتج أن كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1

ومن هنا نستنتج أن تنظيم الوقت يؤثر على التخطيط الإداري الفعال حسب وجهة نظر الباحثين، لأن المدير يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية، ويواظب المدير على الإلتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله، وينظم عمله من الأهم إلى المهم، ويقوم بوضع خطط طارئة للتغلب على مشكلة الأساتذة، ويعمل قدر المستطاع على تحقيق إحتياجات الأساتذة.

## إختبار الفرضية الثالثة:

**H0:** لا يستخدم مدير الثانوية الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت.

**H1:** يستخدم مدير الثانوية الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت

جدول رقم (34): يوضح إختبار الفرضية الثالثة

رقم البند	البند	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	يقوم المدير باختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض	23.739	7.815	3	0.05
2	يحدد المدير للأساتذة المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون به	40.739	9.488	4	0.05
3	يساعد المدير الأساتذة في صياغة أهداف التدريس.	7.793	7.815	3	0.05
4	- يقوم المدير بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح	17.261	9.488	4	0.05
5	- يعزز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي.	23.391	7.815	3	0.05
6	يمارس المدير القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي	28.957	7.815	3	0.05
7	يقوم المدير بمعالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المراد ودية	8.783	3.841	1	0.05

8	يقوم المدير بزيارات مفاجئة للأساتذة.	13.652	7.815	3	0.05
---	--------------------------------------	--------	-------	---	------

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المتحصل عليه في الجدول (34) لكاي المحسوبة وكاي الجدولية عند درجة الحرية 1،3،4، ومستوى الثقة 0,05 نستنتج أن كاي المحسوبة أكبر من كاي الجدولية .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

ومن هنا نستنتج أن المدير يستخدم الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت وهذا ما يتضح من خلال إجابات المبحوثين، حيث يستخدم أسلوب الإدارة بالتفويض من خلال إختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض، ويستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال مساعدة الأساتذة في صياغة أهداف التدريس، ويستخدم أسلوب الإدارة بالثقة من خلال تعزيزه الثقة لدى الطاقم التربوي، ويستخدم أسلوب الإدارة بالتخويف من خلال الزيارات المفاجئة للأساتذة.

#### سادسا - النتائج العامة للدراسة:

إن البحوث الإجتماعية والدراسات العلمية تهدف إلى الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة وكشف النقاط الغامضة في موضوع البحث، وهذه الدراسة لا بد أن تكون علمية وذات فائدة كبيرة لأن النتائج هي التي تكسب البحث العلمي دقة وموضوعية رغم أنها تبقى خاضعة لفترة زمنية محددة ومكانية خاصة إذا تغيرت النتائج كما أنها تحتمل الصواب أو الخطأ لكن مع هذا فهي عبارة عن حقائق يصل إليها الباحث وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج التي بينا فروضها في بداية الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة لنتائج الفرضية الأولى: " واقع إستخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت " .

دللت نتائج هذه الفرضية أن مدير ثانوية بغاغة صالح حسب وجهة نظر أساتذة الثانوية يدرك مفهوم إدارة الوقت حيث كانت النسب الأكبر بدرجة " دائما" لأن المدير يحدد الوقت الكافي لتنفيذ أعماله الأكثر أهمية وكان يحدد أهداف الإجتماعات بدقة ووضوح لأنها من أهم مقومات الإدارة الفاعلة والناجحة للوقت، وكان ينهي الإجتماع بعد إنتهاء مداوات الأعضاء ويعلم المعنيين بموعد الإجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله، ويلتزم بحضور الإجتماع في الوقت المحدد كونه المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن أي قصور أو خطأ، وغالبا ما كان يقوم بالإشراف على الطابور الصباحي ومراقبة عملية الإمتحانات ونتائجها، ودائما ما كان يقوم بمتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي، وهذا يعني أن الفرضية الأولى تحققت.

2- بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية: " يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات " .



دلت نتائج هذه الفرضية أن تنظيم الوقت يؤثر على التخطيط الفعال للإدارة حيث كانت النسب الأكبر بين درجة "دائما" و"غالبا" حيث كان يقوم بإعداد جدول لأعماله اليومية، وينظم عمله من الأهم الى المهم ويخصص الوقت حسب الأولوية في الخطط والمهام وربطها بجدول زمني، ويتابع خطط الأساتذة وكيفية تحضيرهم للدروس، وأحيانا ما كان لا يجيب على الهاتف عندما يكون في الاجتماع، ويقوم بوضع خطط طارئة للتغلب على مشكلة غياب الأساتذة لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والظروف الخاصة للأساتذة، ويقوم بالمواظبة على دوامه الرسمي، ويتخذ القرارات الهامة بتريث فهو غير متسرع في إتخاذ قرارات تخص المؤسسة التربوية فهو متزن ومنضبط في دراسة القرارات، ويعمل على تحقيق إحتياجات الأساتذة قدر المستطاع في الوقت المناسب، وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.

3- بالنسبة لنتائج الفرضية الثالثة: " أبرز الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير الثانوية فيما يتعلق بإدارة الوقت" دلت نتائج هذه الفرضية أن مدير الثانوية يستخدم أساليب ادارة الوقت وهي: أسلوب الادارة بالتفويض عن طريق إختيار الأساتذة الملائمين لعملية التفويض، ويحدد لهم الأعمال والمهام التي سيقومون بها، أسلوب الادارة بالأهداف عن طريق مساعدة الأساتذة في صياغة أهداف التدريس، ويقوم بالموازنة بين تحديد الأهداف وجهود العاملين والزمن المتاح، أسلوب الإدارة بالثقة عن طريق تعزيز الثقة لدى أفراد الطاقم التربوي وممارسة القيادة الديمقراطية في تعامله مع الطاقم التربوي، أما أسلوب الادارة بالتخويف عن طريق معالجة مشكلة ما بالتهديد بخفض علامة المرادوية و يقوم بزيارات مفاجئة للأساتذة فكانت إجابة الأساتذة مختلفة الدرجات بين غالبا وأحيانا ونادرا وأبدا، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثالثة تحققت ولو بشكل جزئي .

## خاتمة:

لقد تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى إدارة الوقت والأداء الإداري لمديري الثانويات، وقد حاولت الباحثة من خلال الفصول النظرية والميدانية لهذه الدراسة الكشف عن انعكاس إدارة الوقت لمديري الثانويات على أدائهم الإداري، بالإضافة إلى الكشف عن واقع إستخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت، وتأثير تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال، وإبراز الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدير الثانوية فيما يتعلق بإدارة الوقت، وقد أفرزت هذه الدراسة مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- فمن خلال نتائج الفرضية الأولى تبين أن مدير الثانوية مدرك لمفهوم إدارة الوقت وأهميته.
  - كما تبين من خلال الفرضية الثانية تبين أن تنظيم الوقت يؤثر على التخطيط الإداري الفعال.
  - كما تبين من خلال الفرضية الثالثة أن مدير الثانوية يستخدم الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت.
- ومن خلال ما سبق ذكره، نستطيع القول بأن مفهوم إدارة الوقت مرتبط بشكل كبير بالأداء الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها مدير الثانوية خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في إستثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن الخروج ببعض الإقتراحات بهدف المساهمة في تثمين وتعزيز إدارة الوقت في المؤسسات التربوية وكذا تحسين مستوى الأداء الإداري وتتلخص فيما يلي:
- 1- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود
  - 2- عقد ندوات ودورات تدريبية للمدراء والأساتذة في مجال إدارة الوقت .
  - 3- إتباع مديري الثانويات لمبدأ الإدارة بالتخويف .
  - 4- العمل على شعار ( الإدارة الرشيدة للوقت ...طريقك إلى الإبداع).
  - 5- العمل الجاد على كل ما من شأنه الرقي بمستوى مدارسنا.
  - 6- العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت والإعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها.

7- الحرص على الحضور مبكرا إلى المؤسسة التربوية لأن التأخير عن موعد الحضور المخصص يؤثر على انجاز المهام .

8- لا بد من التخطيط الجيد والتفكير في المهام لأن ذلك يساعد على إستغلال الوقت جيدا ويقلل من ضغوط العمل.

9- نظرا لقلّة الدراسات العربية في مجال إدارة الوقت نوصي بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة وتخطيط الوقت وتسخير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاح هذه الأبحاث.

I- المصدر

- القرآن الكريم

II- المراجع باللغة العربية

اولا: القواميس والمعاجم

- 1- الإمام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، ط1، المجلد الثاني، دار صادر، بيروت، 1990.
- 2- الفيومي احمد بن محمد بن علي المقري: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرفاعي، ط1، المطبعة الكبرى الأميرية ببولاق مصر المحمية، 1903.

ثانيا: الكتب

- 3- أبو شيخة نادر احمد: إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
- 4- الأغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 5- البخاري محمد: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، 1987.
- 6- بلغيث سلطان: مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية، دار قرطبة، الجزائر، 2006.
- 7- توفيق عبد المحسن: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- 8- الجبوسي محمد، جاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- 9- حمودة عبد الناصر محمد: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 10- خالد بن عبد الرحمن الجريسي: "إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.

- 11- الخطيب احمد: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005.
- 12- الخميسي السيد سلامة: قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
- 13- ديماس محمد: فن إدارة الوقت، ط1، دار بن جزم، بيروت، 2000.
- 14- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث - النظرية والتطبيق -، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 15- الرشدي احمد كامل: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتب كوميت للنشر، القاهرة، 2000.
- 16- رينو دون: الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2000.
- 17- زايد عادل محمد: إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 18- سلامة سهيل فهد: إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1988.
- 19- سيزلافي، اندرودي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة والبحوث الرياضي، 1991.
- 20- الشامي نينو محمد: الإدارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اريد، 2001.
- 21- الصليبي محمود عبد المسلم: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي ويلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22- عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 23- عبد الباقي زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1974.
- 24- العجمي محمد حسين: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000.
- 25- عريفج سامي: الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، 2001.
- 26- عطوي جودت عزت: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها -، دار الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2004.

- 27- القعيد ابراهيم احمد: العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001.
- 28- ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29- محمود محمد الجراح: أصول البحث العلمي، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- مخيمر احمد: فاعلية تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 31- مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 32- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 33- الهوارى سيد: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988

### ثالثا: المجلات والدوريات

- 34- منصور فاروق حلمي: الإجازة الأسبوعية وتنظيم إدارة الوقت في وحدات الجهاز الإداري، مجلة الإدارة، العدد الثاني، القاهرة، 1993.
- 35- منى خرموش: إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015.
- 36- النمر، سعود محمد وآخرون: أساليب إدارة الوقت، الرياض، مجلة الخدمة المدنية، العدد 138، 1990.

### رابعا: الملتقيات العلمية

- 37- أبو العلا سهير عبد اللطيف: تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الثانوية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني يوسف.
- 38- محمد نصر: تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002

### خامسا: الرسائل والاطروحات الجامعية

- 39-الحديدي عماد أمين: درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث ، رسالة ماجستير غ.م، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 40-حسن محمد عثمان محمد صالح: واقع إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غ.م، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011.
- 41-رأفت حسين الهور: تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيزريت، فلسطين، 2006.
- 42-زهرة بنت ناصر الراسبي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 1999.
- 43-سمر احمد المرعي: العلاقة بين جودة أداء بعض المهام الإدارية ودرجة ممارسة مهارة إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة البعث، سوريا، 2006.
- 44-سوزان المهدي: إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في مصر - دراسة تحليلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر، 1997.
- 45-شحادة حاتم عبد الله: واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غ.م، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 46-الشمراي محمد جابر: إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غ.م، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1421هـ، ص 13.
- 47-الشمراي محمد جابر: إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غ.م، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1421هـ.
- 48-عبد الله عبد العالي نعيان السلمي: واقع إدارة الوقت وعلاقته بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غ.م، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013.
- 49-عبير فوزي الخطيب: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 50-عطاف الزيات محمد: تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي الحكومي بفلسطين على ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، أطروحة دكتوراه غ.م، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2007.

- 51-العماج محمود بن مطلق: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير .غ.م ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003.
- 52-عمر سليمان التوم عمر: اثر إدارة الوقت على زيادة كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2006.
- 53-فهد بن عوض الله زاحم السلمي: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 54-القرني علي سعيد: إدارة الوقت ، دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة الملك سعود، الرياض، 1417 هـ .
- 55-القرني علي سعيد: إدارة الوقت ، دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية ، رسالة ماجستير غ.م ، جامعة الملك سعود، الرياض، 1417 هـ .
- 56-محمد احمد محمد ألعامدي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 57-مغيض بن سعيد ألعامدي: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، 1990.
- 58-هالة ببيدس: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 1995.

### III - المراجع باللغة الاجنبية:

- 59- Carpinetti&Martins :continuos Improvement stratégies and production compétitive criteria , total qualité Management .2001.
- 60- D.Gillies : Nursing Management a system approach .third Philadelphia .W. B Saunders company .1994.
- 61-Drucker : the effective exécutive. new York .Johan Wiles & sons .Inc.. Publisher.1967



## ملخص الدراسة ( باللغة العربية واللغة الفرنسية )

عنوان المذكرة: إدارة الوقت والأداء الإداري لمديري الثانويات

إشراف الأستاذ: بوطورة كمال

إعداد الطالبة: خرخاش زهرة

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الأداء الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إستخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت، والتعرف على تأثير تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات، والكشف عن أبرز الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت، وإنطلقت من تساؤل رئيسي مفاده: هل تنعكس إدارة الوقت لمديري الثانويات على أدائهم الإداري؟ بحيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة 46 أستاذ وأستاذة من ثانوية -بغاغة صالح- بمدينة الونزة- كما تم إستخدام الملاحظة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ثم معالجة البيانات عن طريق برنامج spss وإختبار الفرضيات عن طريق كاي تربيع وكاي المحسوبة وكاي الجدولية وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن الفرضيات المذكورة على التوالي: واقع استخدام مديري الثانويات لمفهوم إدارة الوقت، يؤثر تنظيم الوقت على التخطيط الإداري الفعال لمديري الثانويات، أبرز الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت قد تحققت وبالتالي تحققت الفرضية العامة للدراسة تنعكس إدارة الوقت على الأداء الإداري لمديري الثانويات.

**Titer de mémoire: Gestion Du Temps Et performance Administrative pour Les Directeurs Secondaires.**

**Préparé par: kharkhache zahra**

**sous intendance: boutora kamel**

**Mote clés : Gestion du temps ; performance administrative**

**Cette étude Pour objectif d'identifier et de découvrir l' utilisation rôle du directeurs du lycée la gestion du temps et de connaître sur l'influence de l'organisation du temps sur la planification administrative et de découvrir les différentes méthodes efficaces les plus importantes relatives a la gestion du temps ; pour une bonne amélioration.**

**Le recherche est lancée a partir d'une approche descriptive cette étude comport 46 professeurs du lycée Bghagha salah dans la ville de ouenza ; on a utilisé des outils d'observation. Et un questionnaire pour le traitement des données a partir de programme spss et les hypothèses de test.**

**l'étude conclut aux hypothèses suivants :**

**L'utilisation rôle du concept gestion de temps influe sur l'organisation du temps concernant les gérants du lycée .**

**Les méthodes les plus utilisées par le directeur du lycée ont été atteintes ; donc nous pouvons dire que la bonne gestion du temps et de l'administration est très importante pour aboutir a des résultats performants.**