

## إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية

سعيد مفلح بن دعجم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عضو هيئة التدريس جامعة جدة - كلية التربية  
بريد الكتروني: saeed.m.d@hotmail.com

HNSJ, 2022, 3(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj348>

تاريخ القبول: 2022/03/10م

تاريخ النشر: 2022/04/01م

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة جدة لمهارة إدارة الوقت من خلال درجات توفر السلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية التي قاستها أداة الدراسة وكذلك هدفت إلى التعرف على مؤشرات الإنتاجية في المدارس الثانوية من خلال العبارات الدالة عليها في أداة البحث ، وقياس العلاقة بين إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وبين مؤشرات الإنتاجية بالمدارس ، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد المقترحات والتوصيات الإجرائية التي تساعد المديرين في تنظيم أعمالهم والقيام بواجباتهم بفاعلية وكفاءة في ضوء التوصيات التي تخرج بها الدراسة الحالية من خلال دراسة العلاقة بين توفر مهارة الوقت ومؤشرات الإنتاجية بالمدرسة، وسعت الدراسة كذلك لاستقصاء الفروق الإحصائية في درجات توفر إدارة الوقت لتنفيذ المهام والواجبات الإدارية لمدير مدرسة تبعاً لمتغيرات العمر والدورات المكتسبة في مجال إدارة الوقت والمؤهل، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة وعددهم (91) مديراً من مديري المدارس الثانوية بجدة ، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق برنامج SPSS وكان من أبرز النتائج :

1. في محور إدارة الوقت لدى المدير كان حرص المدير على الحضور مبكراً وإدراكه لأهمية الوقت وقيامه بإعداد خطة عامة للعمل بالمدرسة في المراتب الثلاث الأولى وذلك كونها من أهم الواجبات على المدير ومن أولويات عمله .  
2. وفي محور الإنتاجية كان تكريم المتفوقين والموهوبين سمة بارزة بالمدارس ووجود خطة واضحة لإجراءات العمل واستجابة المدرسة للأحداث المفاجئة في المراتب الثلاث الأولى ويعود ذلك لكونها من أهم المؤشرات على إنتاجية المدرسة  
3. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول إدارة الوقت تعزى إلى متغير (المؤهل ، العمر، المشاركة في الدورات) ، باستثناء متغير العمر على درجات الإنتاجية لصالح أقل من 40 سنة .  
وكان من أبرز التوصيات ما يلي :

1. زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ، ليصبح جزءاً مهماً لدى مدير المدرسة ومساعديه من الإداريين .  
2. التركيز على البرامج التي تُعطى لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت على الجوانب المهارية لا الجوانب المعرفية فقط.  
3. لا يتم ترشيح مدير المدرسة للإدارة ما لم يكن قد شارك في دورة عن إدارة الوقت أو إتاحة المجال له إذا تم ترشيحه لأخذ دوره في إدارة الوقت قبل ممارسته للعمل كمدير .  
4. أن الوقت مورد هام وضروري ويعد إدارته واستغلاله بشكل جيد من الأمور التي تعود بالنفع على العملية التعليمية .  
5. إدراك المدير لأهمية الوقت يساعده على تحقيق أهداف المدرسة ببسر وسهولة .  
6. إن إنتاجية المدرسة تتأثر كثيراً بإدارة الوقت بشكل جيد فلذلك يجب التأكيد على أن الوقت يؤثر على الإنتاجية وذلك من خلال الدورات التي تعطى لمدرء المدارس .

## RESEARCH TITLE

## TIME MANAGEMENT FOR SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN JEDDAH AND ITS RELATIONSHIP TO PRODUCTIVITY INDICATORS

Saeed Mufleh bin Dajam<sup>1</sup><sup>1</sup> Faculty Staff Member, University of Jeddah - College of Education

Email: saeed.m.d@hotmail.com

HNSJ, 2022, 3(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj348>

Published at 01/04/2022

Accepted at 10/03/2021

## Abstract

The study aimed at identifying the managers of secondary schools time management skills in Jeddah province through availability of behaviors referring to time management skills in executing administrative tasks and duties measured by the study tool. In addition, the study aimed at identifying the productivity indicators in secondary schools through the referring phrases in the research tool, as well as scaling the relationship between time management in managers of secondary schools in Jeddah and schools productivity indicators. The study also aimed to specify suggestions and procedural recommendations that help managers in organizing their time and executing their duties effectively and sufficiently in the light of the current study's recommendations. The study sought to specify the statistical differences in management availability degrees to execute administrative duties and tasks of school managers according to age, courses in time management, and qualification. To reach such objectives, the study tool was applied on the study community included (91) of Jeddah secondary schools managers. Data was processed statistically using SPSS program.

**The results included the following:**

1. With regard to time management, managers cared for attending early, releasing the importance of time, and preparing general plan of schools work in the first three ranks as they are the managers' most important tasks and priorities.
2. With regard to productivity dimension, honoring the gifted and excels was a brilliant mark in schools as well as drawing up an obvious plan concerning workflow, schools response to sudden actions were in the first three ranks because they are the most significant indicators to school productivity.
3. There are no statistical differences between the sample's individuals response to time management attributed to qualification, age, participating in courses variables with the exception of age variable on productivity degree for the favor of individuals under 40 years old.

**The most brilliant recommendations included:**

1. Increasing awareness of time management concept in order to be an important part with school manager and his administrative assistants.
2. Program presented to school managers in time management field are to concentrate on skill aspects as well as cognitive one.
3. School manager are not to be nominated for management unless they participate in time management course or allowing him to participate in the same course after practicing his task as a school manager.
4. Time is an important and necessary source. Time management and utilization benefit the entire of educational process.
5. Managers' realization of time importance helps them to achieve the school objectives easily.
6. School productivity is affected greatly by good time management. So, we have to make sure that time affects productivity though course presented to school managers.

## المقدمة

تطورت الإدارة عبر الزمن وبرزت هنالك أشكال وأنواع للإدارة ولعل من أبرزها حديثاً ما يعرف بإدارة الأزمات وأيضاً ما يعرف بإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وغيرها من المسميات والأنواع الحديثة التي فرضت نفسها في الفكر الإداري الحديث، ويأتي على رأسها " إدارة الوقت" وذلك لأن الوقت يعد عنصراً هاماً في حياتنا وهو من أهم الموارد المتاحة والذي يجب استغلاله بشكل فعال ومنظم وتعتمد عليه كل عمليات ووظائف الإدارة ليس فقط في المجال التربوي بل في كافة العمليات الإدارية للمنظمة.

وتحتل دراسة إدارة الوقت حيزاً كبيراً من اهتمام علماء الإدارة والباحثين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمات الحديثة ، وقد تزايد هذا الاهتمام في بداية الثمانينيات من هذا القرن" حيث جاءت تلك الاهتمامات نتيجة لمجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالتغيرات المعاصرة التي يشهدها العالم اليوم، من الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما صاحبه من ثورة في المعلومات والاتصال غيرت إلى حد بعيد من مفاهيم الوقت ( السلمي ، 1991 )

إن ميدان الإدارة المدرسية يعد ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتصافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة ، وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والمهادف ، الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وإنما ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية. ( سمعان ومرسي ، 1985 )

ويعد الوقت من موارد الإدارة المهمة ، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الأسلوب الذي يستخدم فيه كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج ، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان . (نصر الله ، 2005 )

وتعددت مجالات استفادة مدير المدرسة من إدارة الوقت من خلال أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الإدارية والإشرافية سواء تعليمية أو علاقات إنسانية وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم لجميع ما يتعلق بالمدرسة، حيث تختلف هذه المهام تبعاً لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والإدارية ووجود المدارس في المدن والقرى والكثافة السكانية ( المنيع، 1989 )

لذلك جاءت هذه الدراسة لاستقصاء مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمهارة إدارة الوقت، وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية بالمدرسة من خلال قياس العلاقة بين إدارة الوقت لدى المدير ومؤشرات الإنتاجية بالمدرسة.

## مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن هناك واجبات ومهام اجرائية يقوم بها مدير المدرسة في اليوم الواحد أو على مدار الفصل الدراسي ، إلا أن الباحث لمس من خلال ملاحظاته الميدانية أن كثير من المشكلات الإدارية تتعلق بمدر الوقت لدى المديرين ، بالرغم من اهتمام الوزارة بالجانب التدريبي في مجال إدارة الوقت إلا أن إدارة الوقت مازالت غير ممارسة بشكل جيد ، كذلك يتوقف نجاح المدير في قدرته على القيام بوظائف الإدارة من التخطيط والتنفيذ والتنظيم بمدى قدرته على استثمار الوقت لانجاز تلك المهام والواجبات التي يقوم بها المدير كذلك، فإن الدراسة الحالية سعت إلى استقصاء مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة الوقت في المدارس الثانوية بمدينة جدة وقياس علاقتها بمؤشرات الإنتاجية بالمدرسة وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

## أسئلة الدراسة :

- 1- ما مدى توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟.
- 2- ما درجة توافر بعض مؤشرات الإنتاجية بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟.
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجات السلوكيات الدالة على إدارة الوقت في المهام والواجبات الإدارية ودرجات مؤشرات الإنتاجية بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟.
- 4- هل تختلف درجة توافر السلوكيات الدالة على إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي للمدير ؟.

5- هل تختلف درجة توافر السلوكيات الدالة على إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية تبعاً للدورات المكتسبة للمدير في مجال إدارة الوقت ؟

6- هل تختلف درجة توافر السلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية تبعاً لمستويات عمر المدير ؟.

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة للسلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية.

2- التعرف على بعض مؤشرات الإنتاجية في المدارس الثانوية بمدينة جدة.

3- تحديد المقترحات والتوصيات الإجرائية التي تساعد المديرين في تنظيم أعمالهم والقيام بواجباتهم بفاعلية وكفاءة في ضوء التوصيات التي تخرج بها الدراسة الحالية من خلال دراسة العلاقة بين توفر مهارة الوقت ومستويات الإنتاجية بالمدرسة.

4- استقصاء الفروق الإحصائية في درجات توفر إدارة الوقت لتنفيذ المهام والواجبات الإدارية لمدير مدرسة تبعاً لمتغيرات العمر والدورات المكتسبة في مجال إدارة الوقت والمؤهل.

#### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الوقت، فالوقت أحد الموارد المهمة في حياة المؤسسات التعليمية إذ أحسن استغلاله زادت قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها وازدهرت مؤشرات إنتاجيتها، كذلك تأتي أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تركز عليها، فالدراسة موجهة لمديري المدارس وهم من يقفون على هرم العمل الإداري في المدارس فإذا كان المدير لديه القدرة على إدارة وقته بشكل جيد فإنه سيساعده على إنجاز جميع المهام المنوطة به بكل يسر وسهولة مما يؤدي به لقيادة المدرسة بشكل ناجح و متميز، وتحديدًا تكمن أهمية الدراسة في الجانب النظري والجانب العملي وذلك على النحو التالي :

#### أولاً : الأهمية النظرية :

يتوقع أن تخرج الدراسة بنتائج تقدم تصوراً لمدى امتلاك المديرين لمهارة إدارة الوقت والعلاقة التي تربط مستوى قدرة المديرين على إدارة أوقاتهم الوظيفية بمؤشرات إنتاجية مدارسهم، مما يشكل إضافة نوعية لهذا الموضوع حيث وجد الباحث قصوراً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين مهارة المديرين على إدارة الوقت ومستوى إنتاجية المؤسسات التعليمية.

#### ثانياً : الأهمية العلمية:

- 1- يتوقع إن تساهم الدراسة في تحديد اثر كل من متغيرات المؤهل والدورات والعمر لدى المديرين على مهارة إدارة الوقت.
- 2- إن دراسة مهارة إدارة الوقت لدى المديرين سيتيح للقائمين على الاختيار والترشيح لإشغال وظائف مديري المدارس لتعديل المعايير التي قد تساعدهم في الاختيار لمراعاة هذا الجانب في العمل الإداري .
- 3- استثمار الوقت الرسمي المتاح في نظام التعليم مما قد يساهم في تحسين مستوى التعليم في بلادنا .
- 4- قد تستقطب هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بالإنتاجية كمفهوم وخصوصاً مع قلة الدراسات التربوية التي اهتمت بالإنتاجية .
- 5- قد يستفيد مدير المدرسة من نتائج هذه الدراسة وتبصره بأهم السلوكيات الدالة على استثمار الوقت والتي لها علاقة بالمؤشرات الإنتاجية لمؤسسته التربوية.

#### حدود الدراسة :

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي :

- 1- **الحد الموضوعي:** اقتضت الدراسة على دراسة بعض السلوكيات في إدارة الوقت وذلك وفقاً لأعمال ومهام المدير في الإدارة المدرسية المحددة خلال عبارات الجزء الأول من الاستبانة وقياس علاقتها بمؤشرات الإنتاجية وقد تم تحديد مؤشرات الإنتاجية بالعبارات الدالة عليها في الجزء الثاني من الاستبانة .
- 2- **الحد المكاني:** اقتصر الحد المكاني على مدينة جدة .
- 3- **الحد البشري:** اقتصر الحد البشري على مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة والبالغ عددهم 153 حسب إدارة التعليم بجدة.

الوقت في الإسلام :

أولاً : الوقت في القرآن :

أهتم الإسلام بالوقت، وحث الناس على اغتنامه والاستفادة منه بما يعود عليهم بالنفع في الدنيا والآخرة، ويعد الوقت من النعم التي أنعم الله بها على عبادة لأن الوقت هو مادة الحياة وفيه يكتسب المؤمن الصالحات، وقد ورد ذكر الوقت في القرآن في مواضع عديدة وبصيغ ومعاني مختلفة مما يدل على أهميته.

ولقد أكد القرآن الكريم على أهمية الوقت مراراً، وفي سياق مختلف وبصيغ متعددة، منها: الدهر، الحين، الآن، اليوم، الأجل، الأمد، السرمد، الأبد، الخلد، العصر، وغير ذلك من الألفاظ الدالة على مصطلح الوقت، وقد يكون لبعضها علاقة بالعمل وطرقه، أو له علاقة بالإدارة وتنظيمها، أو تعلق بالكون والخلق، أو ارتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة. (الجريسي، 2004)

وفي كتاب الله عز وجل ما دل على أهمية الوقت يقول تعالى (وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (33) وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ(34) (سورة إبراهيم آية 33-34) فامتن الله سبحانه في جلال نعمه بنعمة الليل والنهار، وهما الزمن الذي نتحدث عنه ونتحدث فيه ويمر به هذا العالم الكبير من أول بدايته إلى نهاية نهايته. (أبوغدة، 1996)، وقال تعالى (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَن أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا) (سورة الفرقان آية 62) أي يخلف أحدهما صاحبه، إذا ذهب هذا جاء الآخر (الصابوني، 1415) فما فات الإنسان من العمل في أحدهما يدركه في الآخر.

كما وصف نفسه سبحانه بأنه مالك الزمان والمكان وما يحل فيهما من أمور زمانية أو مكانية، فقال (وله ما سكن) أي له جل وعلا ما استقر في الليل والنهار، وهو المالك لكل شيء (الصابوني، 1415).

ومن دلائل أهمية الوقت في القرآن الكريم كونه مخلوق خلقه الله وأوجده كمظهر من مظاهر قدرته وآية من آيات عظمته (الغامدي، 1429 هـ) قال تعالى (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاحْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ) (سور آل عمران إيه 190)

كما يذكر (الجريسي، 2004) أن الوقت في القرآن مرتبط بالغاية من خلق الخلق التي هي عبادة الله سبحانه وتعالى حيث يقول جل وعلا (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) (سورة الذاريات إيه 56) وقال تعالى (وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ) (سورة الأنعام آية 165) أي جعلكم تعمرونها جيلاً بعد جيل وقرناً بعد قرن وخلفاً بعد سلف ومن الآيتين السابقتين يبرز بعدان مهمان هما: الزمان في الآية الأولى حيث لكل فرد عمر محدود وأجل معلوم والمكان في الآية الثانية وهو موضع الاستخلاف والعمارة والتمكين وميدان العمل الدنيوي؛ وهذه علاقة أزلية تكاملية بين الإنسان والزمان والمكان يصعب بل يستحيل فصل أحد منهما عن الآخر في هذه الحياة الدنيا.

والوقت في القرآن الكريم اكتسب أهميته من خلال القسم به أشار إلى ذلك القرطبي (١٤١٧ هـ) حيث قال " بالنسبة للقسم بالوقت فالمعروف لدى المفسرين وفي حس المسلمين: أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه، وينبههم على جليل منفعته وآثاره.

ونبه أبو غدة (١٤٢٢ هـ) إلى أن الله سبحانه قد أقسم بالزمن في مختلف أطواره في آيات حجة، إشعاراً منه بقيمة الزمن، وتنبهها إلى أهميته، بل إنه في أعلى درجات الأهمية.

قال تعالى (وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ (3) )

سورة العصر الآيات من 1-3 ) في هذه السورة العظيمة أقسم الله بالعصر الذي هو الزمن ذكر الصابوني (١٤٠٢ هـ) إن العصر: الزمان الذي تقع فيه حركات بني آدم من خير وشر .

وبين السفياني (١٤٢٢ هـ) كما أورد ( الغامدي ، 1429 ) أن المقدار من الزمان أو الدهر يدخل فيه كل أقسام الوقت وظروف الزمان كالحظة ، وثانية ، ودقيقة ، وساعة ، ويوم ، من ليل ، أو نهار ، وأسبوع ، وشهر ، وفصل ، وسنة ، وقرن ، وهذه الأجزاء المتفاوتة في الطول والقصر ورد الكثير منها في آيات القرآن الكريم؛ يضاف إلى ذلك مفردات أخرى تتفاوت دلالاتها تبعاً للتفسير العام للنص القرآني الواردة ضمنه مثل: (الوقت ، ميقات ، مواقيت ، موقوت ، ميقاتا ، لميقاتنا ، لوقيتها ، أجل ، أجل مسمى ، أجلا ، أجلنا ، أجلها ، أجله ، أجلهن ، الأجلين ، مؤجلا ، أمد ، أمداء ، عشية ) .

وتكرر وتنوع هذه الأجزاء من الدهر أو الزمان أو العصر دليل على أهمية تلك الأجزاء فحكمها حكم الكل الذي أقسم الله به وذلك بالنسبة للإنسان المكلف الذي سيحاسب على وقته بل على الأجزاء المتناهية في الصغر منه .

### ثانياً الوقت في السنة النبوية :

ومن أبرز ملامح العناية الربانية بوقت النبي صلى الله عليه وسلم الذي هو عمره وحياته الشريفة المباركة حفظ الله سبحانه وتعالى له من أن يصرف جزء من وقته ولو كان يسيراً في ما لا نفع فيه فلم يعرف عنه شيء من ذلك قبل الرسالة وبعدها ، يؤكد ذلك حادثة شق الصدر التي قال عنها (العمرى ، ١٤١٥) " إن التطهير من حظ الشيطان هو إرهاب مبرك للنبوة ، وإعداد للعصمة من الشر ، وقد دلت أحداث صباه على تحقق ذلك فلم يرتكب إثماً ولم يسجد لصنم" .

وقد ذكر دياب (١٤٢٧) أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان أحرص الناس على اغتنام كل لحظة من لحظات وقته لصالح الإسلام والمسلمين ، مهما كانت الأوضاع قاسية وحرجة ليعلم المسلمون اغتنام أوقات عمرهم المحدودة .

وللوقت في سنة النبي صلى الله عليه وسلم شواهد عديدة حيث اهتمت السنة النبوية به شأنها في ذلك شأن القرآن الكريم فالعبادات جميعها مرتبطة بالوقت بداية ونهاية، بل إن الوقت المحدد لكل عبادة منها شرط من شروط صحتها وقبولها ، لذلك أكد فقه العبادات في الإسلام على هذا البعد المهم وهو احترام الوقت والالتزام به كشرط لقبول تلك العبادات .

وقد قام النبي صلى الله عليه وسلم بالتحديد الدقيق لتلك الأوقات كما هو مفصل في كتب الحديث والفقه؛ وكان صلى الله عليه وسلم قدوة لأمتة في التطبيق العملي لتلك العبادات في أكمل صورها وأوقاتها . ومن بين تلك العبادات على سبيل المثال:

الصلاة التي هي ثاني أركان الإسلام وعمود الدين وأعظم شعائره ، فقد قال ابن تيمية (١٣٨٩ هـ) ما نصه " أنه ثبت بالنقل المتواتر عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه كان يصلي الصلوات الخمس في خمس مواقيت " ونقل عن ابن مسعود رضي الله عنه قوله " ما رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم صلى صلاة لغير وقتها ، إلا المغرب ليلة جمع ، والفجر بمزدلفة . " صححه الألباني في سنن أبي داود . وقال ابن تيمية (١٣٨٩ هـ) أيضاً في نفس السياق عن النبي صلى الله عليه وسلم "ثبت عنه أنه بين مواقيت الصلاة بفعله لمن سأله عن المواقيت بالمدينة. "

وما ينطبق على الصلاة ينطبق على جميع العبادات الأخرى من زكاة وصيام وحج حيث حرص النبي صلى الله عليه وسلم على بيان كل ما يتعلق بها من أحكام وحكم مع بيان للكيفية الصحيحة بالنسبة لأدائها إضافة إلى تحديد وقتها ، وكل ذلك جلي واضح في كتب فقه العبادات التي تحدثت عنه بالتفصيل من خلال هديه صلى الله عليه وسلم .

ولأن النبي صلى الله عليه وسلم يدرك قيمة الوقت وأهميته بالنسبة لأمتة فقد حفلت السنة النبوية بشواهد كثيرة من الحديث النبوي الذي يؤكد على الوقت كقضية مصيرية بالغة الأهمية والحساسية والتأثير على الأمة فرادى وجماعات ، حيث يرتبط الوقت بالمصير الأخرى للإنسان. نقلاً عن (الغامدي ، 1429).

## إدارة الوقت

## مفهوم الوقت :

ويرى (الشبيبي، 1991) انه من الصعب إعطاء تعريف دقيق ومحدد للوقت ، ولكن يمكن إدراك بعض خصائصه، فالوقت يمر بسرعة محددة وثابتة ، وانه يسير إلى الأمام بشكل متتابع ، وانه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن ايقافه ، كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم ، مبتدئ من ماض بعيد ، ومتجه إلى مستقبل غير معلوم إلى ما شاء الله .

وبعد الوقت أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في آن معاً ، حيث يعيش الأفراد في مجتمع واحد، وكل فرد يستخدم عبارات تختلف عن الآخر عندما تتحدد علاقته بالوقت (هلال ، 1995). إن أكثر الصور والتداعيات شيوعاً لدى المديرين عن الوقت تتمثل في أن: الوقت كالسيد الأمر ، الوقت كالعدو ، الوقت كحكيم ، الوقت كقوة محايدة ، الوقت كاللغز ، الوقت كعبد مملوك (أبو شيخة ، 1991). إن اختلاف الرؤية للوقت هي التي تحدد أسلوب التعامل معه ، لذلك تباينت الأنماط السلوكية لاستثمار الوقت من قبل المديرين أثناء قيامهم بواجباتهم ومهامهم في الإدارة المدرسية .

إن الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق ، ففي الساعات الأربع والعشرين يوماً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال ، و المشكلة ليست في محدودية الوقت نفسه ، وإنما فيما نفعله بهذه الكمية المحدودة منه ، إن الإستفادة مهمة لكن كل دقيقة شيء مهم ، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثم فإنه يتعين على الفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له. فكمية الوقت مهمة لكن ما يفوقها أهمية هو كيفية إدارة الوقت المتاح لنا. (الجريسي، 2004)

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

## مفهوم إدارة الوقت :

اختلف الباحثون في تعريف إدارة الوقت فيعرفها زيدان ( 1992 ) بأنها: حصر الوقت وتحديد وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر ، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقييم مستمر.

ومن الصعب تحديد مفهوم محدد ودقيق للوقت، وبخاصة في مجال الإدارة، لكن لو نظرنا لتعريف ( Webster's New World College Dictionary ) فيشير إلى أن إدارة الوقت هي: الفترة التي تستغرق في أداء أو عملية ما. وبناء عليه فإن المقصود بالوقت هنا فترة الدوام الرسمي للعمل . (الجريسي، 2004).

ويعرف الكايد ( 1993 ) إدارة الوقت بقوله: هي إحدى العمليات التي لا تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تتمكنك من أن تكون فعالاً في عملك، وتشمل مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت . ويرى الباحث أن إدارة الوقت: هي عبارة عن القدرة على التحكم في الوقت لإدارة الأنشطة والأعمال المطلوبة في وقتها حسب ما هو مخطط لها وإنجاز هذه الأنشطة والأعمال في مواعيدها المقررة وحفظ الوقت من ما قد يسبب ضياعه مع التخطيط بشكل فعال لإدارة الوقت في الحاضر والمستقبل .

## أنواع الوقت :

يمكن تحليل الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة ، ورؤية مقدار الوقت الذي يمضي في الجوانب المختلفة مثل: الوقت الشخصي، والاتصالات بأنواعها مثل ( المكالمات الهاتفية، والاجتماعات، والمناقشات الفردية ، والزيارات ، ونحوها )، ويمكن بعدها رؤية

كيفية تخصيص الوقت للمجالات الوظيفية , كما يمكن أيضاً تحليل تسلسل الأنشطة , وهذا يتضمن دراسة الوقت الذي تم قضاءه في المعوقات أو الأشياء المعترضة . (الجريسي , 2004).

وأورد سلامه المشار له في الجريسي (2004) أربعة تقسيمات للوقت على النحو التالي :

**الوقت الإبداعي:** ويوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي , إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز الذي تم فيه , وممارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت , نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي , من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم , إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

**1- الوقت التحضيري :** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل , إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته , أو في التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل , ومن المفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت , نظراً لآثاره الاقتصادية وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل .

**2- الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي , وكذلك التحضير له في الوقت التحضيري , ومن أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت اللازم لممارسته وبالتالي على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط أو الإبداع , فمن المقرر أن الوقت الممنوح للجميع محدود وغير متجدد , وعلى ذلك هناك كثيراً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً , ولهذا كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة , وضماناً لاستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت و الاستثمار الأمثل . ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

أ- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ) .

ب- وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المنظم) ، ولتوضيح هاذين القسمين نورد ما يلي :

إذا كانت أي منظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي , وتتحكم في الوقت نفسه وفي الإنتاج غير العادي , فإنها تعتبر في وضع جيد , وقد يحدث أحياناً أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة , لكن من المفترض أن تكون هذه الحالة نادرة الحدوث ومحدودة الأثر , وإلا فإن ذلك سيكون دافعاً للمنظمة لإحداث تغيير جذري طارئ على جميع مستوياتها , من أجل مواجهة هذا الإنتاج الطارئ , ولكي ينجح الإداري في ذلك , فإن من المفترض أن يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي , وذلك لمواجهة تأثير الإنتاج غير العادي , وهذه الطريقة يستطيع أن يحصل على مرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج المبرمج العادي غير الطارئ .

**3- الوقت العام أو غير المباشر:** هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة , لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة , وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع , كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات وحضور ندوات , فإن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت الإداري , لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة , أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة , وذلك حرصاً منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته .

وباختصار يمكن القول في هذا المجال أن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً فاعلاً بين تخطيط الأنشطة المستقبلية (وقت إبداعي) وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضيرية) , وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالعمل (وقت إنتاجي) , وأن يخصص كذلك وقتاً كافياً للقيام بالمراسلات وبأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام) , باعتباره عضواً في هذا المجتمع , وممثلاً لمنظمة ملتزمة باهتمامات هذا المجتمع كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها .



## مضيعات الوقت :

كثيراً ما يضيع المديرون وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلا من التركيز على أمور أكثر أهمية، وذلك لأنهم يقعون في مسألة استخدامهم للمعلومات المتوافرة أمامهم بدلا من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها. (خليل، ١٩٩٦).

ويقول أبو شيخة (١٩٩١) إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الالتفات إلى ما يلي:

1- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدرسته أنت كذلك، فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلا كل صباح يوم اثنين مع الموظفين مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو. ومثال آخر إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكن ليس كذلك بالنسبة لك.

كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك ، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وأهميته مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

2- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرين ، فالوقت لا يضيع لوحده بل يحتاج لمن يضيعه.

3- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها كالقول، " إن الأمر ليس مسئوليتي"، أو " إن المجتمع يفرض هذا"، أو " إن زيدا هو السبب في ذلك"، وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فأنت المسئول عنها، ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات وإن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.

وتأتي مبددات الوقت في أشكال مختلفة . فقد تكون أنشطة أو أحداثاً أو ظروفاً يترتب عليها مخرجات قليلة جداً أو نتائج ذات قيمة منخفضة. فمن الواضح أنه ليس كل المديرين يعملون في مكاتب . حيث يقطع وقت عملهم بالعديد من الزائرين أو بالأكوام المكدسة من البريد اليومي وتختلف ظروف كل منظمة عن الأخرى، ما قد يعتبر من مبددات الوقت بالنسبة لفرد ما، لا يسبب أي مشكلة لفرد آخر (الخزامي، ١٩٩٩).

## أساليب إدارة الوقت داخل المؤسسات التعليمية:

إدارة الوقت لها أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها المديرون في إدارتهم ، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل على أفضل وجه وبأقل قدر من الجهد والوقت. ( السلمي ، 1429،

وبناء على ذلك يرى ( السلمي ، 1429 أهمية التطرق لبعض أساليب إدارة الوقت داخل المنظمات التعليمية ، وهي كالتالي:

## أولاً / أسلوب الإدارة بالتفويض:

يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري ( العضيلة ، ١٩٩٨ م )

وتعرف الإدارة بالتفويض بأنها تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج والتي تعتبر من

المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري (سلامة ، ١٩٨٨ م )

والتفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعضاً من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع

المرؤوس عملها بدلاً من المدير ، وبذلك يستفيد المدير من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم.

وتفويض السلطة والصلاحيات في بعض الأعمال لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات كاملة ، بل يتحمل المدير المفوض

المسؤولية . ومن هذا المنطلق يجب على المدير أن يختار الموظف المناسب ويهتم بدراسة إمكانياته وقدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل

أفضل . والمدير المفوض لجزء من مهامه وصلاحياته لا يعني فقدانه لسلطته وصلاحياته بل يظل محتفظاً بكامل سلطته.

وبذلك يتضح أن تفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير ، وهو في نفس الوقت من أنجح الوسائل التي

يستخدمها المدير في تطوير الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم واستغلال وقتهم ، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل المعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها ، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده مباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة. ( سلامة ، ١٩٨٨ )

### ثانياً / أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة . وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمؤوسين ، إذ تقدم في شكل أهداف من المؤوسين إلى رئيسهم ويتم مناقشتها وإقرارها.

لقد قام بيتر دراكر في عام ١٩٥٥ م بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف ، ونادى بالتركيز على الأهداف بدلاً من التركيز على الإجراءات ، أي التأكيد على أهمية إنجاز الأشياء بدلاً من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء (فونتاننا، ١٩٩٥) ويشير ( حريري ، ١٤٢٠ ) إلى أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة يقصد به الربط الوثيق بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وما يوضع لها من أهداف ، أو هي نظام يمكن للمؤسسة عن طريقه أن تحدد ما تريد تحقيقه ، مع ضرورة تقويم ما يتم إنجازه قياساً إلى هذا الذي تم تحديده مسبقاً ، واعتبر هذا الأسلوب أيضاً نظاماً للتخطيط والإشراف معاً. ويتفق أسلوب الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي في إدارة الوقت من ناحية تحديد أهداف معينة يسعى منسوبو المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب من الأساليب في المنظمات الإدارية استغلال الوقت بفعالية تامة ، ومن ثم زيادة الإنتاج مع رفع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول لها وتطوير كل من العمل والعاملين.

للإدارة بالأهداف خطوات رئيسة ، وقد حددها ( سلامة ، ١٩٨٨ ) فيما يلي:

- 1- يطلب الرئيس من المؤوس ورقة مكتوبة تتضمن تصورات عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى ، بحيث تشمل الأهداف العملية والشخصية.
  - 2- يجتمع الرئيس مع المؤوس لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة لها.
  - 3- تنفيذ المهام والواجبات التي تم الإتفاق عليها ومحاولة حل المشكلات التي تعترض طريق التنفيذ.
  - 4- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهم المحددة مسبقاً.
- وخلاصة القول أن الإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت تعمل على استثمار الوقت الإستثمار الأمثل.

### ثالثاً / أسلوب الإدارة بالمشاركة:

من الأساليب الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ ، وفكرة اشتراك العاملين في الإدارة قد روج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة.

ويقول عنها ( عبد المجيد وفهمي ، ١٩٧٦ ) اشتراك العاملين في الإدارة ذو فاعلية ملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة. ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين والكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، حيث يذكر ( شهاب ، ١٩٩٥ ) أن الإدارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم. وتعرف الإدارة بالمشاركة كما يذكر ( الخضراء ، ١٩٨٦ ) بأنها اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها .

ويتضح مما سبق أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرار ، حيث أنه من

المسلم به أن صناعة القرار عملية جماعية يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون . فالعقل البشري مهما كان نضجه ودكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم . وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة.

ويشير (شهاب ، ١٩٩٥ ) إلى أن كثيراً من القرارات الإدارية لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية وهو الأمر الذي يدعو إلى ضرورة وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وأثارها ، فضلاً عن يعينهم القرار بصورة مباشرة ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه ، وتخلق جواً من المودة والتفاهم بين العاملين جميعاً بما فيهم المدير ، وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية ، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.

#### رابعاً / أسلوب الإدارة الذاتية:

وأخيراً فإن أسلوب الإدارة الذاتية يدفع الإداري إلى تطوير نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وقيمتها ويعمل على تطويرها. ويركز (علافي، ١٤١٢ ) على نقطة في غاية الأهمية في الإدارة الذاتية حينما يقول : قبل البدء في التطوير لا بد أن يتعرف المدير على ذاته ، فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة لعلاقة المدير بباقي الموظفين ولإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار ، وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور ، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية.

أوضح ( سلامة ، ١٩٨٨ ) أن أهمية الإدارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت ، حيث تركز الإدارة الذاتية على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها وأهم الوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الأهداف المحددة سلفاً.

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسئولية ذاتية ، الأمر الذي يحتم على مدير المنظمة باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والإطلاع على المعارف الحديثة واكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل أفضل.

إن الإدارة الذاتية الفعالة تتيح إمكانية تطوير وتنمية قدرات ومهارات الإداري من خلال الأساليب التدريبية الجماعية أو الفردية كالتقييم الذاتي الذي يعقبه التطوير الذاتي ، أو الاستفادة من تجارب الآخرين وغيرها الكثير ، والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاجية ، وتطوير أساليب العمل ، وتنظيم الأنشطة والأعمال ، من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن.

#### المحور الثالث : الإنتاجية

##### مفهوم الإنتاجية :

بقي مفهوم الإنتاجية غامضاً ومثيراً للجدل والنقاش حتى عهد قريب. ولم يكتسب الدقة والوضوح إلا في بداية الأربعينيات من القرن الماضي , وعلى وجه التحديد عندما قام الهنغاري L.Rostas بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية، تلك الدراسة التي أثارت اهتمام الكثير من المعنيين , كما أنها شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية وطرق قياسها وللعوامل المؤثرة فيها. (العلي , 1983).

إن تعبير الإنتاجية قد أصبح يعني أشياء عديدة. فالأكاديميين من ذوي الميول التحليلية , يتساوى عندهم التعبير , عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات , أو مع ما أصطلح على تسميته بالكفاءة أما بالنسبة للإداريين من ذوي النزعة العلمية , فأن التعبير يتساوى عندهم مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل للمنظومة. (العلي , 1983) .

ويقصد بالإنتاجية التعليمية حساب المكسب والخسارة في صورته النهائية. ويتطلب ذلك معرفة حجم الأموال المستثمرة في التعليم ومقدار العائد منها. وبمعنى آخر دراسة العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية. (مرسي ، 1998).

وكذلك يقصد بالكفاءة الإنتاجية في التعليم مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المرجوة منه . وتتقسم الكفاءة

الإنتاجية في التعليم إلى قسمين هما الكفاءة الإنتاجية الداخلية ، والكفاءة الإنتاجية الخارجية (سماك ، 1974).

### مفهوم الإنتاجية التعليمية

الإنتاجية للتعليم هي الكيفية التي يتم بموجبها تحقيق أقصى قدر من مخرجات العملية التعليمية كماً ونوعاً بأقل قدر ممكن من مدخلات العملية التعليمية ، وبحيث تقل معها حصة الوحدة الواحدة من المدخلات اللازمة إلى أدنى حد ممكن لها . (خلف ، 2007)

قياس الإنتاجية التعليمية :

على الرغم من صعوبة تقدير المدخلات والمخرجات التعليمية توجد محاولات يمكن بها إعطاء صورة تقديرية عن الإنتاجية . ومن الطرق المعروفة التي تتبع لقياس الإنتاجية أن تكون عن طريق تتبع التدفق الطلابي لفوج معين من الطلاب أو مدرسة معينة أو نظام تعليمي معين ، وقد يكون شاملاً في النظم التعليمية المحدودة الحجم ، وقد يكون أساس عينات مماثلة في النظم التعليمية الأخرى العالية ، أو حينما توجد صعوبة في استغراق كل المدارس في العينة (مرسي ، 1988)

### المكونات الأساسية للكفاءة الإنتاجية للتعليم وطرق تحسينها

يري (النوري، 1988) أن الكفاءة الإنتاجية للتعليم تتكون من مجموعة من المكونات الأساسية أهمها ما يلي (الرشدان، 2005):

#### أولاً - السياسة التعليمية :

السياسة التعليمية هي الإطار الكبير الذي تستمد منه المدرسة أهدافها ، والمناهج والكتب الدراسية وأساليب التقويم والإختبارات التي تطبيقها ، والأجهزة والوسائل المعينة على التدريس التي تزودها بها ، والإتجاهات الفنية والإدارية التي تسير عليها ، وخطط الدراسة ونوعية النشاطات والبرامج التي تنظمها ، كل هذه المدخلات في العملية التعليمية داخل جدران المدرسة إنما تستمد من النظام التعليمي الذي ينبثق من السياسة التعليمية للدولة . (النوري ، 1988).

السياسة التعليمية هي التي تتضمن مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها والمتصلة باختيار الوسائل والإجراءات التي يتحقق من خلالها استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بإتجاه تحقيق المخرجات ، والتي من المفروض أن تتم بالشكل الذي يحقق أقصى قدر ممكن من المخرجات كماً ونوعاً ، وبأقل قدر من المدخلات التي تمثل تكاليف العملية التعليمية ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية هذه ، وبأقصى قدر ممكن للكفاءة فيها عن طريق ذلك . (خلف ، 2007).

#### ثانياً - المدرسة

المدرسة هي البوتقة التي تتفاعل فيها كل المدخلات الأساسية للنظام التعليمي من أجل إعداد الإنسان للحياة في المجتمع ، فالمدرسة هي المصنع الذي يصلق التلميذ عن طريق العمليات التعليمية التي يجريها ويتفاعل معها طيلة التحاقه بها .ولذا ينظر حالياً الى المدرسة بأنها مدرسة إنتاجية تعد ح المواطن الصالح وتزوده بكافة المعارف والخبرات والقيم والاتجاهات التي تتلاءم مع درجة نموه حتى يصبح أداة من أدوات الفكر والإنتاج داخل بيئته. ومن هنا يمكن تحديد أساسيات الكفاءة التعليمية التي تلعب دوراً بارزاً في العملية التعليمية التي تقوم بها المدرسة وهي كما يلي :

#### 1- الأهداف والأولويات :

تنبثق هذه الأهداف والأولويات من الأهداف العامة للسياسة التعليمية للدولة، وتقوم بتوجيه برامج ونشاطات العملية التعليمية داخل المدرسة حتى لا تتعارض مع خطة الدولة في التنمية . (النوري، 1988)

#### 2 - الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية كالإدارة العامة في المصانع تماماً تقوم بتنسيق العمليات التعليمية وتوجيهها وترشيدها ، كما تلعب دوراً أساسياً وهاماً في الإنتاجية التعليمية للمدرسة .

وينبغي أن تحقق الإدارة المدرسية داخل المدرسة أكبر قدر من القوة والفاعلية، عن طريق الخبرة والقوة والمعلومات الكافية للقائمين

عليها تمكنهم من توجيه البرامج والنشاطات التعليمية وجهه إيجابية سليمة تساعد في تحقيق الأهداف التي وضعت لها . كما يجب أن تكون الإدارة قادرة على تقويم الأداء الداخلي للمدرسة والتخطيط المستقبلي له وحسن توجيهه . (النوري، 1988).

### 3- المنهج والمقررات الدراسية والنشاطات التعليمية :

تلعب هذه المدخلات الهامة دوراً بارزاً في زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية في المدرسة. فالمناهج المدروسة والمقررات الجيدة تزيد من فعاليات التميز ورغبته في الإستزادة من المعرفة والخبرة ، بعكس المناهج والمقررات التقليدية التي لا تراعي ميول التلاميذ واهتماماتهم.(النوري ، 1988).

إن المناهج والمقررات الدراسية ، وأساليب التعليم وطرقه ، المستخدمة في المؤسسات التعليمية من أجل القيام بالعملية التعليمية ، إضافة إلى الكتب المدرسية، والمكاتب والمعامل، والمختبرات ، وغيرها والتي يمكن أن تتاح للعملية التعليمية ، وما يتطلبه ذلك من نظم للامتحانات وإجراء الاختبارات ، وأساليب التقويم التي تتضمنها هذه النظم ، والاختبارات وأساليب التقويم التي تتضمنها هذه النظم ، والإختبارات التي تتم في إطارها ، وبالشكل الذي يتم التوصل من خلال الأخذ به إلى تحقيق الإنتاجية للعملية التعليمية . (خلف ، 2007)

### 4 - المعلمون :

المعلم النشط الكفاء هو العمود الفقري في العملية التعليمية الناجحة والمنتجة. حيث يستطيع المعلم الناجح أن يعوض النقص في كثير من جوانب العملية التعليمية بما أوتي من خبرات حمة وسعة أفق . فنجاح الكفاءة الإنتاجية للتعليم أو فشلها يتوقف على نوعية المعلم ومدى كفاءته وحسن توجيهه ومستواه الفكري والعلمي والثقافي. لذلك فإن تحسين الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الإنتاجية داخل المدرسة يتوقف على حسن اختيار المعلمين وإعدادهم وتدريبهم ، كما يتوقف على حسن اختيار المعلمين وإعدادهم وتدريبهم ، كما يتوقف على متابعة المعلمين لكل جديد في ميدانهم وإثراء معلوماتهم وخبراتهم. (النوري، 1988)

### 5 - الكتب المدرسية وطرق التدريس :

ترتبط كفاءة التعليم وإنتاجيته بالمستوى المتطور للمناهج والكتب الدراسية الجيدة التي تعرض موضوعاتها بصورة شائقة للتلاميذ ، وتثير فيهم الرغبة في الإطلاع ، وتنمي ميولهم واهتماماتهم وتعاونهم ورغبتهم في التعلم ، كما أن طرق التدريس الجيدة والمتطورة تعد عاملاً هاماً في رفع مستوى إنتاجية التلاميذ ، بعكس الطرق التقليدية التي تعتمد على الحفظ والتلقين فإنها تساهم في عزوف التلاميذ عن التعلم ورسوبهم وتسربهم . فالكتب الدراسية الجيدة ، وطرق التدريس الناجحة تساعد على نجاح العملية التعليمية وزيادة إنتاجيتها . (النوري، 1988)

### 6 - أساليب التقويم ونظم الامتحانات :

تعتبر أساليب التقويم الحديثة من الأدوات الهامة اللازمة لمعرفة درجة الكفاءة التعليمية ومستواها في المدارس، كما تقيس قدرة التلاميذ على الفهم والإستيعاب للمعلومات والحقائق والخبرات، وتقيس كذلك ميولهم واهتماماتهم وقدراتهم في مراحل التعليم المختلفة. وعلى العكس من ذلك ، فإن الأدوات التقليدية وغير المتطورة لا تكشف إلا عن قدرة التلاميذ على الحفظ والاستظهار . ولذا فإن تطوير أساليب التقويم عند التلاميذ والمعلمين ضرورة من ضرورات تحسين الإنتاجية وزيادة فاعلية العملية التعليمية ومراقبتها وترشيدها .

### 7 - التوجيه الفني والإداري :

التوجيه الفني والإداري أداة من أدوات تحسين العملية التعليمية والإدارية وتطويرها ومراقبتها حتى تتحقق أهداف المدرسة التي وضعها نظام التربية والتعليم. وهو يعد من المدخلات الهامة في زيادة الكفاءة التعليمية وزيادة إنتاجية التعليم. فمشاركة الموجهين الإداريين والفنيين للمديرين والمعلمين في حل المشكلات والمشكلات التعليمية والتعاون في ترشيده وتطوير الكفاءة التعليمية داخل المدرسة وخارجها تؤدي أكملها إذا ما إتسمت بالأسلوب الديمقراطي التعاوني ، لا الأسلوب الديكتاتوري الذي يركز على التفتيش وتصيد الأخطاء ومعاينة المسؤولين عنها .

### 8- البناء المدرسي والمرافق والتجهيزات :

تتأثر الإنتاجية التعليمية تأثراً واضحاً بنوع المباني والتجهيزات والمرافق المختلفة ، فالمباني الحديثة والمجهزة تجهيزاً جيداً بالأثاث

والأدوات اللازمة يؤدي بلا شك إلى زيادة الإنتاجية وتحسين العملية التعليمية. فحسن إستغلال المبنى واستثماره استثماراً إيجابياً يؤثر تأثيراً مباشراً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة فاعليتها .

### أساليب زيادة الكفاءة الإنتاجية التعليمية :

هناك بعض الأساليب التي يمكن من خلالها زيادة الكفاءة والإنتاجية التعليمية وفي مقدمتها نظام تعديل السنة الدراسية واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وهو ما سنفصله في السطور التالية :

أما بالنسبة لتعديل السنة الدراسية فيمكن من خلاله أن نؤثر في إنتاجية التعليم ذلك أن السنة الدراسية حالياً في معظم البلاد من سبعة إلى تسعة أشهر . وهذا يعني أن إمكانيات المدرسة لا يستفاد منها طوال مدة تمتد من ربع السنة إلى حوالي نصفها . ويمكن أن يعدل نظام السنة الدراسي بحيث يظل نشاط المدرسة طوال العام للأطفال لكي ينجزوا مقرراً دراسياً معيناً في سنوات أقل أو تستخدم المدرسة يوماً لتعليم أكثر من مجموعة أو تقسيم السنة الدراسية بين مجموعتين من التلاميذ : أحدهما تحضر في النصف الأول من السنة ، والأخرى تحضر في النصف الآخر . وهناك اقتراح رابع أن يستفاد من المدرسة في تقديم مقررات دراسية أخرى خلال الوقت الذي لا يستفاد منه في الوقت الحاضر أو في تقديم برامج تعليم محو الأمية .

وهناك أسلوب ثان يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة التعليمية هو إدخال التكنولوجيا التعليمية وهي التكنولوجيا التي طورت لخدمة التعليم مثل استخدام الإذاعة والتلفزيون التعليمي والكتب المدرسية المبرمجة والآلات التعليمية والمحاضرات أو الدروس المسجلة على الأشرطة المسموعة أو المرئية أو كليهما. (مرسي، 1988)

### الكفاءة الإنتاجية في التعليم :

تتميز المجتمعات المعاصرة بالحيوية والتطور المستمر نتيجة للثورة التكنولوجية والتفجر المعرفي ولتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد . أمام هذه التغيرات الهائلة التي تواجهها المجتمعات الحاضرة لا يستطيع التعليم أن ينغلق على نفسه ، ويقف مكتوف الأيدي في مواجهة هذه التحديات ، معتمداً على مفاهيمه القديمة ، بل لا بد له من التطور والإبداع والتجديد وإعادة بناء شخصيات الأفراد من جديد . نتيجة لهذه التطورات الهائلة في مجتمعات العالم، أخذ التعليم مفهوماً جديداً وأبعاد أكثر عمقاً لمسايرة هذه التحولات في الميادين العلمية والتكنولوجية، فلم يعد التعليم خدمة تقدمها الدولة للمواطنين كحق لهم ، بل أصبح الناس ينظرون إليه على انه عملية إنتاجية واستثمارية تساهم في بناء رأس مال جديد أطلق عليه رأس المال البشري تمييزاً له عن رأس المال المادي ، إلا أنه أغزر إنتاجاً وأعلى عائداً (الرشدان ، 2005)

والكفاءة التعليمية تنوحي تطبيق جميع مبادئ الإنتاج الجيد ، عاملة على تنميتها وتحديثها وتجديدها حتى تصبح العملية التعليمية عملية حيوية وتستهدف إعداد المواطن العصري إعداداً طيباً مفيداً ، فالطالب هو المادة الخام التي تدخل في هذه العملية بغية صقلها وتنميتها ورعايتها حتى يصبح أداة ايجابية في تطوير المجتمع . فكلما ازدادت الكفاءة الداخلية للعملية التربوية كلما تحسنت نوعية التلميذ وقلت عوامل الإهدار التي ترتفع نسبتها في مؤسساتنا التعليمية .

ولقد أصبح التعليم صناعة كبرى في جميع أنحاء العالم ، وهو أمر يبدو من تزايد الأموال المخصصة للإنفاق على التعليم ، وأصبحت الكفاءة التعليمية في ارتباطها بالقيمة الاقتصادية للتعليم ذات أهمية كبرى بالنسبة للكفاءة الاقتصادية للدول المختلفة. ويقصد بالكفاءة الإنتاجية في مفهومها الاقتصادي الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل جهد ومال وفي أسرع وقت ، وبمعنى آخر الحصول على أكبر قدر من المخرجات التعليمية مع أكبر اقتصاد في المدخلات أو الحصول على مقدار معين من المخرجات باستخدام أدنى حد من المدخلات . ومن هنا يتضح ارتباط الكفاءة التعليمية بالإنتاجية ارتباطاً وثيقاً . إذ أن الإنتاجية تعني نسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات (مرسي واخرون ، 1977)

وإن الإنتاجية التعليمية تعني العلاقة بين مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها ، وهذه العلاقة هي التي توضح الكفاءة الإنتاجية المتحققة في العملية التعليمية ، حيث يمكن أن ترتفع الإنتاجية التعليمية في الحالات التالية :

1- عندما يتحقق قدر أكبر من مخرجات العملية التعليمية بذات القدر من المدخلات المستخدمة فيها .

- 2- عندما يتحقق ذات القدر من مخرجات العملية التعليمية بقدر أقل من المستخدمة فيها .
- 3- عندما يتحقق زيادة أكبر في مخرجات العملية التعليمية من الزيادة التي تتحقق في مدخلاتها .
- 4- عندما يتحقق انخفاض أكبر في مخرجات العملية التعليمية من الانخفاض الذي يتحقق في مخرجاتها . (خلف ، 2007)

الكفاءة الإنتاجية للتعليم يمكن أن ترتبط بالكفاءة الداخلية في التعليم والتي يمكن أن تستخدم لقياس الكفاءة الكمية للتعليم من خلال المقارنة بين مخرجات العملية التعليمية ومدخلاتها من الناحية العددية ، أي الرقمية ، حيث أن الارتفاع بعدد الخريجين مثلاً بنفس قيمة المدخلات يعني كفاءة تعليمية أكبر بالقياس الكمي ، وإن تخفيض عدد الوحدات مع بقاء عدد الخريجين على حاله يعني كفاءة تعليمية أكبر وفق القياس الكمي هذا ، وهو الأمر الذي ينطبق على الحالات الأخرى التي تؤثر ارتفاع الكفاءة التعليمية بهذا القياس الكمي ، كما أن الكفاءة الإنتاجية يمكن أن تستخدم لقياس الكفاءة النوعية للتعليم ، حيث أن ارتفاع نوعية الخريجين توضحها المؤشرات التي تستخدم لقياس هذه النوعية كعلامات الطلاب ، ودرجات الاختبار التي يتم إجراؤه لهم بعد تخرجهم ، أو غيرها من المؤشرات التي يظل معها ارتفاع في نوعية الخريجين ، أي حصولهم على قدر أكبر من المعلومات والمهارات والمعارف ، وبنوعية أفضل وبذات القدر من المدخلات ، فإن هذا يدل على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للتعليم من الناحية النوعية ، أي نوعية التعليم ، الصعوبة تكون أكبر في قياس الكفاءة الإنتاجية النوعية للتعليم ورغم أن الصعوبة تكون أكبر في قياس الكفاءة الإنتاجية النوعية للتعليم مقارنة بقياس الكفاءة الإنتاجية الكمية للتعليم الغالب . (خلف ، 2007)

#### أبعاد الكفاءة الإنتاجية للتعليم:

تنقسم الكفاءة الإنتاجية للتعليم إلى عدة أبعاد :

#### أولاً : الكفاءة الإنتاجية الداخلية للتعليم :

ويقصد بالكفاءة الداخلية مدى قدرة النظام التعليمي الداخلية على القيام بالأدوار المتوقعة منها. وتشمل الكفاءة الإنتاجية الداخلية للتعليم كل العناصر البشرية الداخلة في مجال التعليم والتي تتولى تحديد وتنظيم البرامج التعليمية وإعداد المناهج الدراسية وإدخال الوسائل التكنولوجية واقتراح الأنشطة المصاحبة لها وكل ما يعين على توضيح تلك البرامج والمناهج ومحاولة تنفيذها بالشكل الأمثل ومعالجتها بأحسن الأساليب تهيئة المناخ المدرسي الجيد مع الإدارة التعليمية الرشيدة وتنظيم أوقات الدراسة ومراقبتها ومتابعتها وغير ذلك من أعمال تؤدي إلى مخرجات من نوعيات ممتازة تؤدي دورها في مجال العمل الذي ينتظرها على خير وجه . وحتى يحقق النظام التعليمي أهدافه فإن الكفاءة الداخلية له تتطلب وجود تأديته من خلال وضوح الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها بواسطة التربية والتعليم والمدرسة والمنهج وغيرها. وهذه العملية في حد ذاتها هي عملية فنية إلى جانب كونها عملية إدارية وتنظيمية. (مرسي وآخرون، 1977)

وبذلك تكون الإدارة التعليمية قائمة من أجل خدمة الغرض الفني في العملية التربوية كم إن عليها واجب توفير كل متطلبات العملية التعليمية من أمور مالية وفنية وتنظيمية وغيرها. أما إذا تقاعست الإدارة التعليمية عن أداء دورها في خدمة التعليم فإنها تصبح عبئاً عليه وتقل بالتالي قدرة النظام التعليمي ويصيبه الضعف والقصور عن أداء دوره بالإضافة إلى ضعف كفاءته الداخلية (مرسي وآخرون ، 1977) والكفاءة الإنتاجية الداخلية لها جوانب ثلاثة هي: الكفاءة الكمية، والكفاءة النوعية ، وكفاءة التعليم .

#### 1 - الكفاءة الكمية للتعليم :

ويقصد بها عدد التلاميذ الذين يتخرجون من النظام بنجاح . ويرتبط بهذا الجانب من الكفاءة دراسة حالات التسرب والإعادة والرسوب ، أي التلاميذ الذين تسربوا أو أعادوا أو رسبوا في نفس الصف مرة أو أكثر (مرسي وآخرون ، 1977) . ويعتبر بعض المشتغلين بالتربية أن هذا الجانب من الكفاءة التعليمية هو ما يعرف بالإنتاجية لديهم. وهذه في الواقع نظرة جزئية تختلف عن النظرة التي نعرضها هنا لاحقاً. من الخريجين من الطلاب ، وهو مطلب اجتماعي عادل. فالضغط الاجتماعي من أولياء الأمور نتيجة للوعي بأهمية التعليم لتوفير المراكز الاجتماعية والاقتصادية لأبنائهم في المجتمع وإصرارهم على إلحاقهم بالمدارس يعد ظاهرة إيجابية وصحية في الحياة .

وكذلك تحرص الدول من جانبها على إنشاء المزيد من المعاهد العلمية التعليمية، من أجل تنمية القوى البشرية فيها. فالمسؤوليات

الملقاة على عاتق النظام التعليمي سواء من حيث ضغوط أولياء الأمور لإحراق أبنائهم بالمدارس أو حرص الدولة على الاستجابة لهذه الضغوط والرغبات لتعليم أبناء الشعب كلها مسؤوليات عالية تضع المدارس في كثير من الأحيان في موقف يعجز عن تأدية الرسالة التربوية ذات الكفاءة العالية. (الرشدان ، 2005)

## 2 - الكفاءة النوعية للتعليم :

ويقصد بالكفاءة النوعية للتعليم نوعية التلميذ الذي يخرج النظام التعليمي . وتقاس نوعية التلميذ عادة عن طريق الامتحانات بلا استثناء فهي الدليل على هذه النوعية . وليست هذه هي المعايير الصحيحة الوحيدة فهناك مؤشرات أخرى إلى جانب الامتحانات يمكن أن نستدل بها على النوعية مثل نوعية البرامج والمناهج المقررة ، والكتب المدرسية ، والمعلمين حسب تأهيلهم وتدريبهم إضافة إلى تعليمهم ومدى فاعلية الأنشطة المصاحبة ، والوسائل وغير ذلك من المؤشرات الموضوعية التي تساعد في تحديد النوعية (مرسي وآخرون ، 1977)

وتتأثر الكفاءة النوعية للتعليم كذلك بنوعية الأهداف التي وضعت للعملية التعليمية ونوعية الإدارة المدرسية وكفاءة المعلمين ونوعية المناهج والتوجيه الفني والإداري ونوعية البناء المدرسي والمرافق والتجهيزات، ومدى كلفة التلاميذ ، جميع هذه العناصر تؤثر تأثيراً مباشراً على نوعية الإنتاج البشري في المؤسسات التعليمية. (الرشدان ، 2005)

## 3 - كفاءة كلفة التعليم :

ترتبط هذه العملية بمستوى الإنتاج ، وهي تعني أن تكون كلفة التلميذ بأدنى قدر شريطة أن لا تؤثر على نوعية التعليم . وحتى تكون الكلفة الموضوعية فيجب أن تعتمد على تقديرات واقعية حقيقية تراعي العامل الزمني وما يترتب عليه من زيادة نسبية في التقديرات يمكن التنبؤ بها وحساب احتمالاتها واتجاهاتها. (الرشدان ، 2005)

ثانياً الكفاءة الإنتاجية الخارجية للتعليم :

ويقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وضع النظام من أجل خدمته ، من خلال ما يقدمه من خريجين له يساهمون في مجالات الأنشطة المختلفة بكفاءة واقتدار وتؤدي إلى كسب ثقة أصحاب الأعمال ورضاهم عن سوية هؤلاء الخريجين ، إضافة إلى قيامهم بدور المواطنة الصالحة وممارسة حقوقهم وقيامهم بواجباتهم الاجتماعية التي ترتبط بهذا الدور. وهذا هو معيار نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهداف المجتمع الذي وجد من أجله (الرشدان ، 2005)

وقد يكون هناك في أي نظام تعليمي كفاءة داخلية عالية متمثلة في اكتساب وتعلم معارف ومهارات ، وإنتاجية خارجية متدنية متى لم يستطع المتعلمون الحصول على وظائف أو أجور مناسبة أو ثبات أو انخفاض الدخل القومي وغير ذلك وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الكفاءة الداخلية العالية وهي تعبر عن ما اكتسبه التلاميذ مع أهداف التعليم غير متمشية مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية . وقد يرجع ذلك إلى الخلل في التعليم ومدخلاته وعملياته كما يبدو تعليم ما لا يعتبر ملائماً رغم كفاءته كما قد ترجع إلى خلل في النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي ، كما يبدو في بطء عمليات التنمية بما لا يوفر فرص عمل ملائمة مثلاً.

أن لياقة ما يعمل به النظام التعليمي لتلاميذه في وقت معين وزمان محدد لها تأثيرها الكبير على إنتاجية النظام ، وتشمل الإنتاجية الخارجية في قدرة النظام التعليمي على الوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين ، وفي الوقت المناسب من العمالة الماهرة المتعلمة والمدرّبة التي يوفرها هذا النظام ، أي أنها تشير إلى قدرة نظام التعليم على تحقيق الأهداف التي ينشدها المجتمع منه . (حجي ، 2002).

## سبل تحقيق الكفاءة الإنتاجية :

لقد تم تحديد العوامل الإنسانية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في عاملين هما: المقدرة على العمل، والرغبة في العمل. وهاتان الناحيتان هما مجال العمل الرئيسي لإدارة الأفراد الحديثة حيث أن الهدف الأساسي لوظيفة إدارة الأفراد في المشاريع والمنظمات هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أو بمعنى أكثر تحديداً تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على أداء العمل ورغبة فيه .

بهذا المفهوم تتضح لنا حقيقة الصلة بين الإدارة وبين هدف الكفاءة الإنتاجية. وطبقاً لهذا المفهوم أيضاً يمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التي تتناسب مع



احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية , وعلى هذا يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد في الآتي:

- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه.
  - تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة وبين العاملين من أجل تحقيق أهداف الإنتاج للمشروع أو المنظمة. (السلمي , 1985)
- ويحدد (السلمي , 1985) وظائف زيادة المقدرة على العمل لرفع مستوى الإنتاجية في الآتي :

### 1- تخطيط القوى العاملة

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم, وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات الآتية:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع أو المنظمة.
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.
- دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة باستخدام ذلك الأسلوب في العمل يمكن التأكد من أن كل عمل إنما يخدم هدفاً محدداً ويساهم في تحقيق الهدف العام للمشروع وأن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له, وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الإنتاجية.

### 2- الاختيار

ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة الإنتاجية هي في اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع. إن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين , إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف .

### 3- الإشراف والقيادة

إن الإدارة في مفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم ناحية هدف معين. وتختلف أساليب القيادة والإشراف, وتختلف تبعاً لها مستويات أداء الأفراد لأعمالهم. إن هدف القيادة الحقيقية هو خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن اقتناع وإدراك. ووظيفة إدارة الأفراد في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة وإعداد برامج تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.

### 4- التدريب :

باستخدام أساليب التدريب الحديثة تستطيع الإدارة بفرض توفر الرغبة في العمل إن تزيد من مقدرة العاملين في المنظمة, وبالتالي ترفع الكفاءة الإنتاجية. وتختلف أهداف وأساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين, وكذلك تختلف نتائج التدريب. ومهمة إدارة الأفراد المناسبة و سياسات التدريب التي تعكس احتياجات العمل وتعمل على تصميم ومتابعة برامج التدريب بهدف رفع كفاءتها , إن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها الإدارة لرفع الكفاءة الإنتاجية التي تتوقف فاعليتها إلى حد كبير على المهارة في استخدامها في موضعها الصحيح .

### 5- تهيئة ظروف العمل المناسبة :

إن ظروف العمل المادية لها تأثيرها على مستوى العمل, وبالتالي فهي تحدد جزئياً كفاءة الإنتاج, ومن ثم فإن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل الذي يساعد على رفع الإنتاجية. ودور الإدارة هنا يتبلور أساساً في القيام بالبحوث والدراسات التي تكشف عن المواصفات المفروضة توفرها في جو العمل ودراسة علاقته بالإنتاجية واقتراح سبل التحسين أو التغيير. هذه الظروف المناسبة للعمل تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات , الذي يساهم في رفع الإنتاجية .

كما يحدد (السلمي, 1985) وظائف زيادة الرغبة في العمل لرفع إنتاجية الأفراد في الآتي:

### 1- تحديد هيكل الأجور

الهدف الأساسي من عملية تحديد الأجور والمرتبات هو تعويض الموظفين عن الخدمات التي يقدمونها للمنظمة وحفزهم على العمل والإنتاج. وقد اختلفت الآراء في أهمية الأجر كحافز يزيد رغبة الفرد في العمل. ولكن بصفة عامة يمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه الإدارة ويسعى إليه الموظفون في هو ربط الأجر بالإنتاج ( أي يصبح تحديد الأجر متوقفاً على درجة مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ). وبذلك تتضح أهمية هيكل الأجور كعامل مؤثر في مدى رغبة الأفراد في بذل مزيد من الجهد والعمل إذا انعكس ذلك على شكل زيادة في الأجور التي يحصلون عليها .

### 2- الاتصالات

تلعب عملية الاتصالات دوراً أساسياً في تسهيل أو تعقيد عملية أداء الموظف لعمله من خلال تأثيرها على رغبات آراء العاملين. وهدف الاتصالات هو تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المشروع وإدارته، وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وللإدارة دور أساسي في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى.

### 3- الحوافز

تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين. ويقدر ما كانت الحوافز متمشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها العاملون كلما كان الإشباع أكثر، وبالتالي يرتفع مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطاً بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الإنتاج. لذلك فان وظيفة الإدارة هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم حوافز كفيل بإشباع تلك الحاجات ضماناً لرفع مستوى الإنتاجية.

### 4- تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، وبالتالي فقد يكون في الإمكان رفع الإنتاجية بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانياته إلى عمل آخر يتفق مع إمكانياته. ومن ناحية أخرى، فإن عملية تقييم الأداء هي أداة للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار، وهي سبيل إلى تحديد احتياجات التدريب. وكذلك فإن القصور في الأداء الذي تكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه إلى ضعف عوامل الرغبة في العمل وبالتالي قد يترتب على إعادة تصميم برامج الحوافز أو الاتصالات أو إعادة تخطيط سياسات الأجور.

### 5- البحوث

إن رسم سياسات الأفراد واتخاذ القرارات فيها لا يمكن الحصول عليها إلا بالدراسة والبحث. إن المفاضلة بين أنظمة الأجور والمكافآت مثلاً أو محاولة إدخال تغييرات على نظم العمل والرغبة في التعرف على تأثير ذلك على العاملين أو وسائل رفع الروح المعنوية، ووظيفة الإدارة في هذا المجال وظيفة أساسية حتى يمكن إرساء سياسات وقرارات الأفراد على أساس علمي سليم .

### 6- سياسات الأفراد :

إن تحديد العمليات التي تقوم بها الإدارة ليس كافياً لتمكين تلك الإدارة من الوفاء بالتزاماتها. بل يجب أيضاً تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيذ تلك العمليات أي تحديد الشروط الواجب توفرها حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها. والسياسة هي تعبير عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المشروع في ناحية دون أخرى. وسياسات الأفراد هي تعبير عن رغبة الإدارة فيما يتعلق بتوفير احتياجات المشروع أو المنظمة من الأفراد، اختيارهم وتعيينهم، استخدامهم، وتعويضهم عن جهودهم لتحقيق أهداف الإنتاجية. وسياسات الأفراد تخدم عدة أهداف أساسية :

1- إن وجود سياسة ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار اتخاذ القرارات الإدارية في الحالات المتشابهة التي يتكرر حدوثها. فطالما إن هناك سياسة معينة فانه يمكن تطبيقها في كل مرة يتكرر حدوث شيء يخضع لتلك السياسة بدون الحاجة إلى بحث المشكلة من جديد واتخاذ قرار جديد في كل مرة.

- 2- تميل السياسة إلى تحقيق نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة مثلاً طريقة معاملة الأفراد فيما يتعلق بالترقيات يمكن توحيدها عن طريق سياسة ثابتة للترقيات وبذلك تقل احتمالات الخلاف وسوء الفهم .
- 3- وجود سياسات واضحة للإفراد يساعد على رفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين, إذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع المعاملة التي يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة .

### دور الإدارة في زيادة الإنتاجية :

إن الإدارة وحدها قادرة على تنفيذ برامج زيادة الإنتاجية في المنشأة التي تديرها وذلك من خلال ما أورده العلي (1983) على النحو التالي :

- وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق البرامج الإنتاجية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية .
- الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تطويره , وإسهامه في القرارات الإدارية .
- خلق علاقات إنسانية متينة وظروف عمل مريحة .
- الاستفادة من المنجزات العلمية والتقنيات الحديثة .
- الاهتمام بعناصر وأدوات الإنتاج الأخرى كالألات والمعدات والمباني والمواد وغيرها .

### العوامل المؤثرة في قدر الإدارة على رفع الإنتاجية :

إن رفع الإنتاجية هو هدف المؤسسات والمنظمات الأساسي, ولكن السؤال الذي يلح طلباً للإجابة هو: هل قدرة الإدارة على رفع الإنتاجية للمنظمة مطلقة أم أن هناك عوامل تحد من هذه القدرة ؟

يمكن تصور نوعين أساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة الإدارة على رفع الإنتاجية للمنظمة وهي:

1- عوامل داخلية

2- عوامل خارجية

وفيما يلي توضيح لتلك العوامل :

### العوامل الداخلية:

لاشك أن نجاح الإدارة في أداء وظائفها المختلفة وبالتالي في تحقيق هدف رفع الإنتاجية يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة بالإدارة. إن تخطيط القوى العاملة, والاختيار والتعيين, أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من وظائف الإدارة الحديثة يتطلب توفر أنواع من الخبرة التدريب النظري الكافي بالإضافة إلى خبرة العملية في ميدان التخصص. وبالتالي فنحن لسنا في حاجة إلى المفاضلة في بيان أهمية توفر تلك العناصر الأساسية حتى تستطيع إدارة الأفراد القيام بواجباتها.

من ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال الأفراد يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو عادات وتقاليد اجتماعية موروثة, الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن. وحيث اتفق الكتاب على أن إدارة الأفراد هي جهاز استشاري لا يملك سلطات تنفيذية , فإن أي مجهود تقوم به إدارة الأفراد في حقيقة الأمر يتوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا للمشروع بذلك الجهد ومدى المساعدة والتأييد الممنوح لإدارة الأفراد في تأدية نشاطها .

### العوامل الخارجية :

هناك مجموعة من القوانين الخارجية التي تعمل على تحديد قدرة الإدارة في رفع الإنتاجية هي :

1- التشريعات والقوانين :

ينظم القانون جانباً هاماً وأساسياً من جوانب نشاط إدارة الأفراد في المنظمات . والتنظيم يتبلور هنا في مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الأفراد حين مزاولتها لنشاطها الأساسي

2- التنظيم الاجتماعي والثقافي :

يتمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة. وتؤثر تلك النواحي

الاجتماعية على الإدارة من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار. وتتبع أهمية التطورات الاجتماعية مثل ازدياد أهمية الفئات العاملة في المجالات السياسية والاقتصادية أو ازدياد الوعي بأهمية الإدارة كوظيفة أساسية لازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية أو زيادة الميل إلى الانتقال والهجرة من كونها تغير من طبائع وعادات الناس الذين تتعامل معهم الإدارة. والتغير الأساسي ينصب على تطلعات الأفراد ومستويات آمالهم وبالتالي من نظرهم إلى أعمال الإدارة وقراراتها. تلك التغيرات الاجتماعية ذلك النشاط الثقافي الذي يشهده المجتمع حالياً، فانتشار التعليم وأدوات الثقافة يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الاجتماعي بحقوقهم بدرجة قد تزيد عن وعيهم بواجباتهم الأمر الذي سبب الكثير من المشاكل للإدارة الأفراد في أداء واجباتها ورفع الإنتاجية. (السلمي, 1985)

### 3- احتياجات الفرد ورغباته :

تشكل احتياجات ورغبات الفرد العامل الثالث من عوامل زيادة الرغبة في أداء العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية. وتقسّم الحاجات الإنسانية بصفة عامه إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1. **الحاجات الأولية ( الفسيولوجية ):** وهي الحاجات الجسدية الأساسية التي يجب إشباعها لضمان استمرارية الحياة , وتشمل الحاجة إلى المأكل والمشرب والملبس والمسكن وما إلى ذلك .

2. **الحاجات الاجتماعية :** وتشمل حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء إلى جماعة, والشعور بالعمل الجماعي , والحاجة إلى تكوين الأصدقاء والمعارف , والحاجة إلى معاونة الآخرين وتلقي العون منهم , وما إلى ذلك من الحاجات التي تنشأ بسبب العيش داخل المجتمعات الإنسانية .

**الحاجات الذاتية :** وهي تلك الحاجات التي يرغب الشخص في تحقيقها كي يشعر بارتفاع قيمته وأهميته بين الناس . ويتمثل هذا النوع من الحاجات في الرغبة في الحصول على المعرفة والتزود بالعلم, والرغبة في التقدم والنمو, والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي, والرغبة في اكتساب حب واحترام الآخرين.(العلي , 1983) .

### الدراسات السابقة

إن التعرف على الدراسات السابقة يعد أمراً ضرورياً وذلك لتقديم بعض الحقائق التي تخدم الدراسة فقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة وجد الباحث عدداً منها وهي على النحو التالي :

### الدراسات السابقة في مجال إدارة الوقت :

دراسة اللحيدان (1430) إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية تحدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية، ثم التعرف على أبرز معوقات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية، ثم التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في كيفية إدارة المدير لوقته المدرسي، وفق المتغيرات التالية " المؤهل العلمي، العمر، الدورات التدريبية، الخبرة، نوع المدرسة " ومن ثم تقديم أبرز المقترحات والحلول التي تساهم في زيادة كفاءة إدارة المدير لوقته المدرسي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي ( التحليلي ) واشتملت عينة الدراسة على ( ٨٣ ) مدير مدرسة، منهم ( ٧٥ ) مدير مدرسة حكومية و ( ٨ ) مديري مدارس أهلية:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

■ إن متوسط واقع إدارة الوقت وفقاً للمهام الفنية هو ( ٣٦,٤ ) من (5.00) وإن أكثر المهام الفنية ممارسة من قبل مديري المدارس هي : القيام بالإشراف على الاختبارات بمتوسط (4.84)، تعبئة تقارير تقييم الأداء للمعلمين والإداريين والمستخدمين بمتوسط ( 4.73 ) .

- إن متوسط واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية وفقاً للمهام الإدارية هو (4.31) ، وإن أكثر المهام الإدارية ممارسة من قبل مديري المدارس هي: متابعة كشف الحضور للمعلمين والعاملين بالمدرسة بمتوسط (4.76) ، متابعة احتياجات المدرسة البشرية والفنية والمادية بمتوسط (4.73) .
- إن متوسط واقع إدارة الوقت على المستوى الجماعي هو (4.30) ، وإن أكثر المهام الجماعية ممارسة من قبل مديري المدارس هي : تشجيع المعلمين والإداريين في الاجتماعات على إبداء آرائهم بمتوسط (4.67) ، ممارسة العلاقات الإنسانية مع الطلاب والمعلمين والعاملين بمتوسط (4.67) .
- إن متوسط واقع إدارة الوقت على المستوى الشخصي هو (4.13) ، وإن أكثر المهام الشخصية ممارسة من قبل مديري المدارس هي : الحرص على الحضور مبكراً للإشراف على الطابور الصباحي بمتوسط (4.92) ، الحرص على النظام في المدرسة بمتوسط (4.80) .

وكانت توصيات الدراسة هي:

- إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت، ليصبح جزءاً مهماً من الثقافة الإدارية المدرسية الاستفادة من خبرات المدارس والجامعات ومراكز الخبرة في أساليب إدارة الوقت .
  - العمل على تقنين وتنظيم التعاميم والقرارات الإدارية، التي تصدر لمديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية.
  - ضرورة إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات التربوية، لحل المشكلات التربوية والتعليمية في مدارسهم، والعمل على تشجيع أسلوب اللامركزية في القرار بالإدارة التربوية العليا.
  - العمل على تركيز الاهتمام بالمهام الإدارية لمدير المدرسة، ومن أبرزها التنسيق والتواصل مع الإدارة التربوية العليا، الإشراف العام على المدرسة، وعلى أعمال الوكلاء، وعلى الاجتماعات واللقاءات التربوية، واعتماد تقارير تقويم الأداء للمعلمين والعاملين، وتقارير الحسابات المالية، ونتائج قبول الطلاب ونتائج الاختبارات
- وهدفت دراسة ( الهور ، 2006 ) " تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية " إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانة وعدد فقراتها 75 فقرة مقسمة على 3 محاور 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 بلغ مجتمع الدراسة حوالي ( 306 ) من الموظفين، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (126) مفردة.
- وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين عالٍ ومتوسط بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة ، 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 متوسطاً 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 المهام 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 .

وفي دراسة ( الصحفي ، 2007 ) " عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة مهد الذهب من وجهة نظر مديري تلك المدارس" هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل الداخلية ( البشرية وغير البشرية ) التي تساعد على استثمار الوقت المدرسي، ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمهد الذهب من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث ببناء أداة الدراسة ( استبانة) وعدد فقراتها 74 فقرة موزعة على مجالين .

أهم النتائج:1-

1- تحديد (40) عاملاً في المجال البشري موزعة على سبعة محاور تساعد على استثمار الوقت المدرسي ومنها: اكتمال نصاب المدرسة من الإداريين قبل بداية الدراسة ، اكتمال نصاب المدرسة من المعلمين قبل بداية الدراسة، حضور الطلاب قبل بداية الطابور، حضور العمال قبل بداية الطابور، دافعية العمل والرغبة في الإنجاز لدى المشرف، اكتمال نصاب المدرسة من الفنيين قبل بداية الدراسة، التواصل المنتظم لأولياء أمور الطلاب مع المدرسة.

2- تحديد (34) عاملاً في المجال غير البشري موزعة على ستة محاور، تساعد على استثمار الوقت.

3- تحديد درجة توفر تلك العوامل بمدارس التعليم العام بمهد الذهب، وقد بلغ متوسط درجة التوفر للمجالين البشري وغير البشري ( ٩,٢ ) و ( ٧,٢ ) من أصل ( ٤ ) درجات على التوالي.

4- انخفاض درجة توفر تلك العوامل في المباني المستأجرة.

أهم التوصيات والمقترحات:

1- أن تعمل إدارة التعليم وإدارات المدارس بالمهد على توفير العوامل التي تساعد على استثمار الوقت المدرسي كما حددتها الدراسة.

2- أن تبحث إدارة التعليم بالمهد أسباب تدني درجات توفر عدد من العوامل التي تساعد على استثمار الوقت المدرسي بالمدارس، وتراجع الإجراءات الحالية المتعلقة بها.

وهدف دراسة ( هديه ، 2007 ) " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية دراسة ميدانية بمنطقة عسير" إلى التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مدير و المدرس في إنجاز المهام المناطة بهم ، و التعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقته م باختلاف المتغيرات التالية : المؤهل الدراسي ، و سنوات الخبرة ، وحجم المدرسة ، و المرحلة التعليمية ، و التدريب ، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم ، و التعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم ، وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المقترحات التي تساعد مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية من وجهة نظرهم

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي الإستبانة ومن ثم توزيعها على أفراد الدراسة البالغ عددهم ( ٣١٤ ) مديراً ، تم استرجاع ( ١٦٢ ) استبانة مكتملة المعلومات ، وتمت معالجتها إحصائياً كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- أن يُدرج ضمن تخصصات البكالوريوس في الكليات التربوية مقرر خاص بالإدارة المدرسية و يُعطى حقه من الجوانب المعرفية و المهارة والتطبيقات الميدانية ليكون من يجتازه مؤهل لإدارة المدرسة ( هذا المقرر يدرس في كليات المعلمين ) .

2- إقامة برامج تدريبية تستهدف المديرين الذين على رأس العمل وكذلك من يرغب في العمل كمدير مدرسة لتطوير قدراتهم فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت ويركز في ذلك على الجوانب المهارة لا الجوانب المعرفية فقط

3- على وزارة التربية والتعليم إيجاد نظام من شأنه تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس لكي يدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم و الاهتمام بعملهم على غرار أنظمة محاسبة ومعاقبة المقصرين

4- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس وبشكل دوري لتدريبهم على التقنيات الحديثة التي يفرزها التطور العلمي و التكنولوجي بشكل مستمر والتي من شأنها مساعدة مديري المدارس في إدارة وقتهم بفعالية.

وهدفت دراسة (السلمي ، 2008 ) "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 " إلى 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 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 ).

من أهم 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 الدراسة كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام ( ٩٣,٣ ) وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام ( ٩٣,٣ ) وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة قوية وكانت درجة هذه العلاقة ( ٧٢ ٪).  
أهم التوصيات وآليات العمل :

- 1- عقد دورات مكثفة لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت ، وكذلك مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.
- 2- يجب استثمار الوقت استثماراً أمثل لأنه من الموارد الهامة في الحياة؛ لدوره الفاعل والمؤثر في تنمية المهارات الإبداعية.
- 3- تشجيع المدارس الثانوية الحكومية على توفير بيئة إبداعية خصبة ، وإعلانها كمدراس مبدعة ومتميزة على مستوى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ، وتقديم مخصص مالي تحفيزي لها.

وفي دراسة ( الغامدي ، 2008 ) " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ويندرج تحته ما يلي:

- 1- تحديد أبرز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ؟
- 2- تحديد أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ؟
- 3- تحديد أبرز الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم ؟
- 4- 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 ؟

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة عالية جداً.
- 2- مستوى أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم .
- 3- مستوى أسلوب الإدارة الذاتية و الإدارة بالتفويض و الإدارة بالأهداف كان بدرجة عالية.
- 4- مستوى الممارسات المخلة بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت بدرجة منخفضة.

أهم التوصيات:

- 1- اعتبار مادة 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.

### الدراسات الأجنبية في إدارة الوقت :

دراسة كينت موكني ، (1993م) وهي بعنوان " : تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة، وأوضحت أن التربويين كان لهم اهتمام في الماضي بمبادئ إدارة الوقت، ولكن هذا الاهتمام كان مقتصرًا فقط على تعلم الطلاب، والتدريس، وإدارة المبنى المدرسي، لذا فإن هدف هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان مديرو الأعمال بالمدرسة في حاجة إلى أو لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت، والبحث عن نظريات لإدارة الوقت، والكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن.

وتمثلت منهجية هذه الدراسة في فحص الأدبيات وثيقة الصلة بالموضوع (نظرية النظم، والنظريات الاقتصادية، نظرية إدارة الوقت)، كما تتضمن هذه الدراسة أيضاً تحليل سجلات خمسة من مديري الأعمال بالمدرسة المختارة، وقد تم الاعتماد على الحكم الاستنباطي للمستجيبين وقد تم وضع قائمة من (47) مفردة من مضيعات الوقت المدرسي، والتي من خلالها تم تحديد مشكلات الدراسة الراهنة.

وقد استخدم اختبار عند مستوى (0,05) بصورة فردية على عشر من مضيعات الوقت التي في قمة القائمة، ثم طبقت هذه الاختبارات على العشرة من مضيعات الوقت بصورة جماعية، هذا وقد تضمنت متغيرات الدراسة الخلفية التربوية، سنوات الخبرة كموظف للأعمال بالمدرسة، الخبرة الإدارية السابقة في غير مجال إدارة الأعمال بالمدرسة والخبرة الإشرافية الإدارية خارج مجال التربية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الحاجة ما زالت موجودة بين موظفي إدارة الأعمال بالمدارس إلى المعرفة والتوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت، ومن هنا فقد تمت مناقشة الأفكار الخاصة بتوفير الوقت، والأساليب والتقنيات التي يستخدمها مديرو إدارة الأعمال بالمدرسة، ووصف موجز لكيفية عملهم، وبذلك فقد تم وضع دليل لإدارة الوقت لمديري إدارة الأعمال بالمدرسة.

دراسة كيفن تايلور ، (2007م) " وهي بعنوان " : إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس " هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير المتغيرات : المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية ) ، وحجم المدرسة ، وعدد سنوات الخدمة ، والنوع (أثني - 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.
- 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 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.

### الدراسات السابقة في مجال الإنتاجية

دراسة الحربي ( 1996م ) ، والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود" وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى أفراد العينة ببعض المتغيرات الديموغرافية عن طريق التعرف على أثر الجنسية المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض بلغت هذه العينة ( 259 ) عضواً .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- 1- انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود



- 2- انخفاض الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود .
  - 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنسية ، المرتبة العلمية ، سنوات الخدمة على كل من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية حيث يزيد الرضا لدى أصحاب المراتب العالية والمدة الأطول في الخدمة ولدى المتعاقدين .
  - 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الرضا الوظيفي .
  - 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الإنتاجية .
  - 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة موجبة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية .
- دراسة الشهري ( 1424هـ ) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض " وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : ( الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل التعليمي - العمر - الراتب - الأمن الوظيفي - ظروف العمل - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين - الترقية والتقدم في العمل ) .
- وتكونت عينة الدراسة من ( 233 ) مفتشاً جبركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وكانت أهم نتائج الدراسة :

- أ- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ ( 28.992 ) عند مستوى 01% ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 01% أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين .
  - ب- الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل ، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإلتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا ، والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا .
  - ج- أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين .
  - د- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث .
  - هـ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا .
  - و- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لصالح ذوي المرتبات العليا .
  - ز- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بوضوح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل .
  - ح- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بوضوح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا .
- منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً (عقل، 1979) ، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه ( العساف ، 1989 )

#### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة البالغ عددهم 153 مديراً حسب إحصائيات إدارة تعليم مدينة

جدة

#### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحيث تشمل متغيرات الدراسة، وكانت الاستبانة المستردة (93) استبانة تم حذف استبانتين منها لعد اكتمالها ، وبناء على ذلك أصبحت عدد الإستبانة الصالحة للتحليل (91) استبانة تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية ، وهو ما يعادل نسبة (59.47%) من مجتمع الدراسة البالغ 153 مدير مدرسة ثانوية.

خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل، العمر، الدورات التدريبية بمجال إدارة الوقت )

**1- المؤهل**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل كما تبينه النتائج بجدول (1)

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
البكالوريوس	74	81.3
الماجستير	10	11
الدكتوراه	7	7.7
المجموع	91	100

وتكونت عينة الدراسة من نسبة (81.3%) من حملة مؤهلات البكالوريوس ، ونسبة (11%) من عينة الدراسة لديهم مؤهل الماجستير، ونسبة (7.7%) من حملة مؤهل الدكتوراه كما هو موضح في الجدول السابق .

**1- العمر**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما تبينه النتائج بجدول (2):

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	30	33
من 40 سنة فأكثر	61	67
المجموع	91	100

أما من حيث توزع عينة الدراسة حسب العمر ، يتبين من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 40 سنة فأكثر بنسبة (67%) بينما هناك نسبة (31.9%) من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة .

**1- الدورات بمجال إدارة الوقت**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات كما تبينه النتائج بجدول (3)

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للدورات في مجال إدارة الوقت

دورات في مجال إدارة الوقت	العدد	النسبة المئوية
شاركت	79	86.8
لم أشرك	12	13.2
المجموع	91	100

أما من حيث توزع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمشاركتهم في الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة شاركوا في هذه الدورات بنسبة (86.8%) ، ونسبة (13.2%) لم يشاركوا في هذه الدورات كما هو موضح في الجدول السابق

## أداة الدراسة :

قام الباحث ببناء أداة الإستبانة وفق الخطوات التالية :

## خطوات بناء الاستبانة :

بعد أن تم الإطلاع على الأدب النظري التربوي ، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (الغامدي ، 1429 ) ودراسة ( السلمي ، 2008 ) قام الباحث بصياغة الاستبانة بصورتها الأولية بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وتم عرضها على سعادة المشرف على الدراسة وإجراء بعض التعديلات.

وبعد ذلك تم عرضها على نخبة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصدق المحكمين ذلك عن طريق خطاب تحكيم استبانته موجه إلى المحكمين وطلب منهم أبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات عليها ومدى ملائمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه وكان ملاحظاتهم موضع الاهتمام والاعتبار وتم تعديل الاستبانة بحيث تم فصل العبارات التي تقيس السلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت عن العبارات التي تقيس مؤشرات الإنتاجية حسب التعريف الإجرائي لها. وبالتالي خرجت الاستبانة على صورتها النهائية .

وتتضمن محاور الاستبانة في صورتها النهائية محورين هما: إدارة الوقت لدى المدير وشملت 20 فقرة تقيس مدى توفر 20 سلوك متعلق بإدارة الوقت ، أما المحور الآخر فقد كان عن مدى توفر بعض مؤشرات الإنتاجية بالمدرسة وكانت في 18 فقرة كانت كلها تقيس مدى توفر بعض مؤشرات الإنتاجية في المدرسة.

## صدق أداة الاستبانة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال :

## (1)الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولى على المحكمين ، وتم أخذ آراءهم حول مدى ملائمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه واستبعاد الفقرات الغير مناسبة والمكررة والتي لها أكثر من معنى ، وكذلك التأكد من صياغة الفقرات لغوياً مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك وقد تم أخذ ملاحظات المحكمين في الاعتبار وعليه فقد تم تعديل الاستبانة من شكلها الأولي إلى شكلها الحالي ، وبذلك أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري وفقاً لآراء المحكمين .

حيث كان معامل اتفاق بين المحكمين على انتماء العبارة للمجال أو المحور الذي تقيسه 100% ولجميع العبارات بعد التعديل بالإضافة إلى أن التعديل شمل تنقيح العبارات لغوياً .

## الصدق البنائي :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من (30) فرد من أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من بين مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من جميع مراكزها الجنوب ، والوسط ، والشمال ، الصفا ، والشرق ، والوسط حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور والمجموع الكلي للاستبانة ، وكما هو موضح في الجدول رقم (4) .

## جدول رقم (4)

الارتباط بين الأبعاد وبين الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
إدارة الوقت لدى المدير	0.884**
مؤشرات الإنتاجية	0.91**

\*\* دال إحصائياً عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل من البعد والدرجة الكلية للإستبانة هي درجات عالية حيث وصلت عند

المحور الأول (0.88) والمحور الثاني (0.91) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

ثبات الاستبانة

جدول رقم (5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محوري الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة الوقت لدى مديرالمدرسة	20	0.90
مؤشرات الإنتاجية	18	0.91

يتبين من جدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية، حيث كانت عند المحور الأول (0.90)

والمحور الثاني (0.91)، وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يطمأن الباحث لتوافر درجة عالية من الثبات للاستبانة.

إجراءات بناء الاستبانة :

تم تطبيق العينة على مجموعة من مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وقد اتخذ الباحث الإجراءات التالية :

- 1- الحصول على خطاب من سعادة المشرف العام على الدبلوم التربوي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة موجه إلى مدير عام التربية والتعليم بمدينة جدة .
- 2- تم التأكد من صدق الاستبانة بصدق المحكمين .
- 3- تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة وتم توزيع الاستبيانات على عينه من مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة عن طريق الباحث شخصياً.
- 4- كان عدد الاستبيانات الراجعة ( 91 ) .
- 5- تم تحليل البيانات الإحصائية التي اشتملت عليها الاستبيانات في الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS).

الأساليب الإحصائية :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحورين)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

مقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة دائماً، والدرجة (4) للاستجابة غالباً،

والدرجة (3) للاستجابة أحياناً، والدرجة (2) للاستجابة نادراً، والدرجة (1) للاستجابة أبداً.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى أقل من (1.8) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة جداً).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.8) إلى أقل من (2.60) درجة تكون درجة الاستجابة (ضعيفة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.60) إلى أقل من (3.40) درجة تكون درجة الاستجابة (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.40) إلى أقل من (4.20) درجة تكون درجة الاستجابة (عالية).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.20) إلى أقل من (5) درجة تكون الاستجابة (عالية جداً).

3- اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة.

4- اختبار (ت) لتحليل الفرق بين مجموعتين .

5- معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي.

6- معامل ألفا كرونباخ للثبات. Alpha Cronbach

## نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس في مدينة جدة لمهارة إدارة الوقت من خلال درجات توفر السلوكيات الدالة على مهارة إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية التي قاستها أداة الدراسة وكذلك هدفت إلى التعرف على مؤشرات الإنتاجية في المدارس الثانوية من خلال العبارات الدالة عليها في أداة البحث وسوف نعرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل ومن ثم مناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وهي:

## 1- إجابة التساؤل الأول: ما مدى توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت في تنفيذ المهام والواجبات الإدارية لدى

## مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة ؟

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس (توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة)، وكذلك حساب المتوسط العام لهذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

## جدول رقم (6)

توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب الجديد	درجة توافرها
1	وقت العمل الرسمي يكفي لأداء العمل اليومي	3.77	0.944	17	عالية
2	عادة ما أجتمع مع الزملاء لمناقشة أمور خارج نطاق العمل	3.35	1.015	20	عالية
3	أهتم بتحديد المهام والمسئوليات المطلوبة من المعلمين والموظفين	4.77	0.424	5	عالية جداً
4	أقوم بإعداد خطة عامة للعمل في المدرسة	4.84	0.402	3	عالية جداً
5	أداء بعض الأعمال الروتينية يأخذ وقتاً طويلاً	2.45	0.847	18	ضعيفة
6	أحدد أهداف الاجتماعات بدقة ووضوح	4.63	53016	9	عالية جداً
7	استثمر الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق إنتاجية عالية	4.615	0.53	11	عالية جداً
8	أدرك أهمية الوقت	4.87	0.34	2	عالية جداً
9	أنتهي من المعاملات الواردة بشكل سريع	4.36	0.782	15	عالية جداً
10	أعطي التوجيهات بشكل مباشر وواضح تجنباً للازدواجية	4.66	0.562	7	عالية جداً
11	استخدم الحاسب الآلي والتقنية الحديثة من أجل توفير الوقت	4.78	0.49	4	عالية جداً
12	أفوض صلاحيات للعاملين معي	4.7	0.0568	6	عالية جداً
13	أؤجل بعض الأعمال إلى وقت آخر	3.16	0.703	19	متوسطة
14	أسعى دائماً إلى الاستفادة القصوى من الوقت المتاح	4.47	0.621	13	عالية جداً
15	أفوض بالأعمال التي من الممكن تفويضها	4.65	0.584	8	عالية جداً
16	أهتم بالعمل اليومي وأنجزه في وقته	4.45	0.601	14	عالية جداً
17	أحرص على الحضور مبكراً .	4.95	0.229	1	عالية جداً
18	استفيد من كامل وقت الدوام	4.62	0.592	10	عالية جداً
19	أحدد الزمن التي تنفذ فيه الأعمال	4.2	0.806	16	عالية جداً
20	أحرص على إدارة الوقت بشكل جيد وذلك بترتيب الأعمال من الأهم إلى المهم	4.52	0.584	12	عالية جداً
	المتوسط العام للمحور	4.34			عالية جداً

يتبين من الجدول رقم (6) توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة جاء بدرجة توافر (عالية جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي للمجموع الكلي لمهارات إدارة الوقت (4.34).

ويتضح أن العبارة رقم (17) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط (4.9451) وتنص هذه العبارة على "أحرص على الحضور مبكراً" وجاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الثاني بمتوسط (4.8681) وتنص هذه العبارة على "أدرك أهمية لوقت". أما العبارة رقم (4) فجاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (4.8352) وتنص هذه العبارة على "أقوم بإعداد خطة عامة للعمل في المدرسة"، ولعلها حازت المراتب الثلاث الأولى وذلك كونها من أهم الواجبات على المدير ومن أولويات عمله وهذا يدل على مدى وعي المدرء بأهمية مواقعهم كونهم على هرم العمل الإداري بالمدرسة. و إدراك مديري المدارس لأهمية الموقع الذي يشغلونه وإدراكهم أنهم قدوات سواء للطلاب أو المعلمين في تصرفاتهم

أما العبارة رقم (5) فجاءت في الترتيب الثامن عشر بمتوسط (3.5495) وتنص هذه العبارة على " أداء بعض الأعمال الروتينية يأخذ وقتاً طويلاً". أما العبارة رقم (13) فقد جاءت في الترتيب التاسع عشر بمتوسط (2.8352) , وتنص هذه العبارة على " أوجل بعض الأعمال إلى وقت آخر". أما العبارة رقم (2) فجاءت في الترتيب الأخير العشرين بمتوسط (2.6484) وتنص هذه العبارة على " عادة ما أجتمع مع الزملاء لمناقشة أمور خارج نطاق العمل" ، وهذا يدل على وعي مديري المدار بالوقت وعدم إضاعة الوقت في أمور لا تخص العمل

أما عن متوسط العام للمحور الأول : إدارة الوقت لدى مدير المدرسة فقد كان متوسط المحور (4.3434) وطبقاً لمؤشر ليكرت فإن هذه الدرجة تعتبر درجة عالية جداً .

وبناء على ذلك يمكن إجابة التساؤل الأول بأن توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة على درجة عالية جداً وهذا يفسر تصدر العبارات "أحرص على الحضور مبكراً" "أدرك أهمية الوقت" "أقوم بإعداد خطة عامة للعمل بالمدرسة" وهذا يتفق مع دراسة كلٍ من ( الغامدي، 1429) و(السلمي، 2008) بينما في دراسة (الهور، 2006) كان واقع إدارة الوقت لدى المدرء ما بين عالية ومتوسطة .

## إجابة التساؤل الثاني: ما هي درجة إنتاجية المدرسة ؟

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس (درجة إنتاجية المدرسة)، وكذلك حساب المتوسط العام لهذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (7) درجة إنتاجية المدرسة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب الجديد	درجة توافرها
1	تزايد نسبة الناجحين عاماً بعد عام	4.2857	0.764	7	عالية جداً
2	زيادة مشاركات المدرسة في المسابقات التي تقام على مستوى إدارات التعليم	4.2857	0.735	8	عالية جداً
3	تكريم المتفوقين والموهوبين سمة بارزة في المدرسة	4.7033	0.624	1	عالية جداً
4	زيادة المشاركة الفاعلة من المدرسة مع المجتمع	3.9780	0.943	13	عالية
5	مجالس الآباء لها دور فعال في المدرسة وفي مجتمع الحي	3.3846	1.030	18	متوسطة
6	استخدام الأساليب الحديثة في التدريس	4.1099	0.674	10	عالية
7	تقديم أنشطة مدرسية متميزة	4.1429	0.783	9	عالية
8	المعلمين يعملون بنشاط وحيوية ورغبة	3.9670	0.690	14	عالية
9	تزايد أعداد الطلاب المتميزين بالمدرسة	4.0549	0.484	11	عالية
10	المعلمون يستخدمون التقنية الحديثة في التعليم	3.8462	0.744	15	عالية
11	تواصل أولياء الأمور مع المعلمين والإدارة بشكل مستمر	3.4176	0.932	17	عالية
12	توجد لدى المدرسة خطة واضحة لإجراءات العمل	4.6374	0.527	2	عالية جداً
13	يدخل المعلمين حصصهم في الوقت المحدد للحصة	4.3626	0.548	5	عالية جداً
14	يعرف أولياء الأمور نتائج أبناءهم في الوقت المناسب	4.4835	0.673	4	عالية جداً
15	تقل مستويات غياب الطلاب أسبوع بعد أسبوع	4.0110	0.782	12	عالية
16	يلبي مدير المدرسة احتياجات المعلمين في الوقت المناسب	4.3077	0.609	6	عالية جداً
17	تستجيب المدرسة بسرعة للأحداث المفاجئة	4.5385	0.583	3	عالية جداً
18	الطلبة المتخرجون من المدرسة على درجة عالية من الكفاءة العلمية	3.8352	0.719	16	عالية
	المتوسط العام للمحور	4.1306			عالية

جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول بمتوسط (4.7033) وتنص هذه العبارة على " تكريم المتفوقين والموهوبين سمة بارزة في المدرسة ". وجاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الثاني بمتوسط (4.6374) وتنص هذه العبارة على " توجد لدى المدرسة خطة واضحة لإجراءات العمل ". أما العبارة رقم (17) فجاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (4.5385) وتنص هذه العبارة على " تستجيب المدرسة بسرعة للأحداث المفاجئة ، أما العبارات السادس عشر بمتوسط (3.8352) وتنص هذه العبارة على " الطلبة المتخرجون من المدرسة على درجة عالية من الكفاءة العلمية ". أما العبارة رقم (11) فجاءت في الترتيب السابع عشر بمتوسط (3.4176) وتنص هذه العبارة على " تواصل أولياء الأمور مع المعلمين والإدارة بشكل مستمر " أما العبارة رقم (5) فجاءت في الترتيب الثامن عشر والأخير بمتوسط (3.3846) وتنص هذه العبارة على " مجالس الآباء لها دور فعال في المدرسة وفي مجتمع الحي " .

أما عن متوسط العام للمحور الثاني : درجة إنتاجية المدرسة فقد كان متوسط المحور (4.1306) وطبقاً لمؤشر ليكرت فإن هذه الدرجة تعتبر درجة عالية. وهذا يعود لكون لاهتمام مدرء المدارس بالخطط والوسائل المعينة على التدريس ودعم مظاهر الإنتاجية بالمدرسة كتنكريم المهوبين والمتفوقين واهتمامهم بخطط الدراسة ونوعية النشاطات والبرامج التي يتم تنظيمها . وبناء على ذلك يمكن إجابة التساؤل الثاني بأن درجة إنتاجية المدرسة هي درجة عالية . وهذا يدل على مستوى عالي من الإنتاجية ويدل على اهتمام المدارس بالسلوكيات والإجراءات التي تؤثر على إنتاجية المدرسة ، وربما يدل على قدرة النظام التعليمي على تحقيق بعض الأهداف المرجوة منه وذلك أن أغلب مؤشرات الإنتاجية التي قاستها أداة الدراسة تمثل أهدافاً للنظام التعليمي كوجود المهوبين والمتفوقين واهتمام المدرسة بهم وكون نسبة النجاح في ازدياد كل عام ووجود خطة لإجراءات العمل ووجود مثل هذه المؤشرات يدل على مستوى عالي من الإنتاجية. وقد أتفق هذا مع ما ورد معنا في الأدب النظري .

إجابة التساؤل الثالث: هل هناك ارتباط بين إدارة الوقت لدى مدير المدرسة ومؤشرات الإنتاجية في المدرسة ؟

للإجابة على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المحورين، وتم عرض النتائج على النحو التالي :-

جدول رقم (8) الارتباط بين محور إدارة الوقت ومحور مؤشرات الإنتاجية في المدرسة

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول : إدارة الوقت	86.8	0.98	61.	001**.
المحور الثاني : مؤشرات الإنتاجية	74.35	7.699		

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين محور إدارة الوقت لدى المدير وبين محور مؤشرات الإنتاجية حيث كان معامل ارتباط بيرسون 0.61 وهو ارتباط طردي متوسط القيمة ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية. وبما أن العلاقة إيجابية يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة الوقت لدى المدير كلما زادت مؤشرات الإنتاجية في المدرسة، ويفسر ذلك أنه من المعروف تأثير إدارة الوقت على جميع العوامل التي ترتبط بها كما جاء معنا في الأدبي النظري فأكد ذلك العلاقة الإيجابية محوري إدارة الوقت والإنتاجية فكلما زاد اهتمام المدير بوقته كلما زادت مؤشرات الإنتاجية بالمدرسة .

إجابة التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول إدارة الوقت تعزى إلى متغير (المؤهل ، العمر، المشاركة في الدورات)؟

و للإجابة على ذلك تم استخدام كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا ) واختبار (ت) للفرق بين مجموعتين ، وتم عرض النتائج على النحو التالي :-

جدول رقم (9)

للفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمدى توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي :

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
لمدى توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بجدة	بين المجموعات	35.699	2	17.849	0.715	0.492
	داخل المجموعات	2196.741	88	24.963		
	الكلية	2232.440	90			



يتبين من جدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توفر بعض السلوكيات الدالة على إدارة الوقت تعزى لمستويات المؤهل العلمي ، ولعل ذلك يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة مهما كان نوع المؤهل العلمي لديهم يتفوقون على أهمية إدارة الوقت وهذا يتفق مع دراسة (السلمي، 2008) وتختلف مع دراسة (الغامدي ، 1428) .  
أما فيما يختص بالإجابة على متغير العمر ، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) للفرق بين المجموعتين وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (10) اختبار (ت) بين متوسطات استجابات مجموعتي الدراسة حول محور إدارة الوقت تبعاً لمتغير العمر

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
أقل من 40 سنة	30	86.03	5.58	-1.033	.304	غير دالة
من 40 سنة فأكثر	61	87.18	4.66			

يتبين من جدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات مديري المدارس الثانوية حول درجة توفر السلوكيات الدالة على إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للعمر ، وقد يفسر ذلك كون أغلب العينة سبق أن شاركوا في دورات في مجال إدارة الوقت فتلاشى أثر الخبرة التي اكتسبت مع السنين ، وهذا يتفق مع دراسة الغامدي (1428)

جدول رقم (11) اختبار (ت) بين متوسطات استجابات مجموعتي الدراسة حول محور إدارة الوقت تبعاً لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
شاركت	79	86.76	5.082	-.209	0.835	غير دالة
لم أشارك	12	87.07	4.41			

يتبين من جدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توفر بعض السلوكيات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للدورات التدريبية بمجال إدارة الوقت . وقد يفسر ذلك أن غالبية عينة الدراسة شاركت في دورات في مجال إدارة الوقت ولذلك لم يكن هناك فروق .

إجابة التساؤل الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول مؤشرات الإنتاجية في المدرسة تعزى إلى متغير (المؤهل ، العمر ، المشاركة في الدورات)؟

و للإجابة على ذلك تم استخدام كل من اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) واختبار (ت) للفرق بين مجموعتين ، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (12)

للفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لمحور مؤشرات الإنتاجية بالمدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي :

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
محور مؤشرات الإنتاجية بالمدرسة	بين المجموعات	67.363	2	33.682	0.563	0.572
	داخل المجموعات	5267.384	88	59.857		
	الكلية	5334.747	90			

يتبين من جدول ( 12 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توفر مؤشرات الإنتاجية بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة تعزى لمستويات المؤهل العلمي ، قد يرجع ذلك إلى كون مستوى مؤشرات الإنتاجية على درجة عالية لدى مدارس مدينة جدة الثانوية كما جاء في الدراسة. ويفسر ذلك أيضاً أن هذه المؤشرات مؤشرات لا تتدخل فيها العوامل الشخصية ومنها العمر.

أما فيما يخص بالإجابة على متغير العمر ، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) للفرق بين المجموعتين وجاءت النتائج على النحو التالي :

#### جدول رقم (13)

اختبار (ت) بين متوسطات استجابات مجموعتي الدراسة حول محور الإنتاجية في المدرسة تبعاً لمتغير العمر

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
أقل من 40 سنة	30	74.83	9.341	0.417	0.678	غير دالة
من 40 سنة فأكثر	61	74.11	6.824			

يتبين من جدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات مديري المدارس الثانوية حول درجة توفر مؤشرات الإنتاجية بالمدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للعمر. ويفسر ذلك أن هذه المؤشرات مؤشرات لا تتدخل فيها العوامل الشخصية ومنها العمر.

أما فيما يخص بمتغير المشاركة في الدورات فقد جاءت النتائج على النحو التالي :

#### جدول رقم (14)

اختبار (ت) بين متوسطات استجابات مجموعتي الدراسة حول محور الإنتاجية في المدرسة تبعاً لمتغير المشاركة في الدورات التدريبية

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
شاركت	79	74.57	7.637	0.691	0.491	غير دالة
لم أشارك	12	72.92	8.295			

يتبين من جدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات مديري المدارس الثانوية حول درجة توفر مؤشرات الإنتاجية بالمدارس الثانوية بمدينة جدة تعزى للمشاركة في الدورات التدريبية.

وقد يفسر ذلك كون الإنتاجية عالية في المدارس

#### نتائج الدراسة والتوصيات

وكان من أبرز النتائج :

- إن درجة وعي مدير المدرسة بأهمية إدارة الوقت هي درجة عالية جداً.
- إن درجة إنتاجية المدرسة هي درجة عالية.
- أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة الوقت لدى المدير كلما زادت مؤشرات الإنتاجية في المدرسة .
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول إدارة الوقت تعزى إلى متغير (المؤهل ، العمر، المشاركة في الدورات) .
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول محور الإنتاجية في المدرسة تعزى إلى متغير (المؤهل ، المشاركة في الدورات) .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة حول محور الإنتاجية في المدرسة تعزى إلى متغير (العمر) لصالح المجموعة أقل من 40 سنة .
- لا يتم تحديد الزمن التي تنفذ فيه الأعمال في المدرسة بشكل جيد، حيث يشعر المدير بأن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء العمل اليومي.
- أداء بعض الأعمال الروتينية في المدرسة يأخذ وقتاً طويلاً، وهناك البعض ممن يؤجل بعض الأعمال إلى وقت آخر.
- هناك بعض الطلاب المتخرجين من المدرسة ليسوا على درجة عالية من الكفاءة العلمية ، وهناك ضعف في تواصل أولياء الأمور مع المعلمين والإدارة بشكل مستمر ، وهناك أيضاً ضعف في مدى فعالية مجالس الآباء في المدرسة والمجتمع المحلي .

#### ثانياً التوصيات :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة ويسهم أيضاً في رفع مستوى الإنتاجية بالمدارس ، وهي كما يلي:
- 1- إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت، ليصبح جزءاً مهماً من مدير المدرسة ومساعديه من الإداريين
  - 2- التركيز في البرامج التي تعطى لمديري المدارس على الجوانب المهارية لا الجوانب المعرفية فقط .
  - 3- عقد الندوات والدورات التدريبية لمديري المدارس ، ويفضل أن يكون من يقوم بالتدريب فيها من الذين لهم معرفة عميقة بهذا المجال ، وعلى إطلاع مستمر بما يستجد في هذا المجال من معارف ومهارات ، أو من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس المتميزين في إدارتهم للوقت، ويتحلون بمهارات إبداعية في تأدية أعمالهم.
  - 4- تحفيز مديري المدارس لحضورها والاستفادة القصوى مما يطرح من خلالها .
  - 5- تقديم دورات تطبيقية عملية متخصصة في إدارة الوقت والممارسات المخلة به في الجامعات المتخصصة والكليات التربوية لمديري المدارس الثانوية ، لتدريبهم على طرق تحديد الأهداف والزمن اللازم للقيام بها بما ينعكس إيجاباً على توزيع المهام والمسؤوليات فيمكن الاستفادة من وقت الدوام الرسمي ، ومن ثم تحقق تلك الأهداف وفق المعايير المنشودة ، وقد اتفقت مع دراسة (السلمي ، 2008) في قضية إعطاء الدورات وكذلك دراسة (الغامدي، 1429) .
  - 6- إتاحة الفرصة لمديري المدارس للتطوير الذاتي من خلال إكمال دراستهم العليا والحصول على المؤهلات التي تخدم طبيعة عملهم ، وقد اتفقت مع دراسة (الغامدي ، 1429)
  - 7- إن إنتاجية المدرسة تتأثر كثيراً بإدارة الوقت بشكل جيد فلذلك يجب التأكيد على أن الوقت يؤثر على الإنتاجية وذلك من خلال الدورات التي تعطى لمدرء المدارس .

#### المقترحات :

1. إجراء دراسات أخرى ماثلة لهذه الدراسة على مديري المرحلة الثانوية في بيئات ومناطق أخرى من المملكة العربية السعودية وذلك للمقارنة .
2. إجراء دراسة إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية وذلك للاستفادة من نتائج الدراستين معاً .
3. إجراء مثل هذه الدراسة على مدرء المرحلتين الابتدائية والمتوسطة (مديرين / مديرات ) بمدينة جدة للاستفادة من هذه الدراسة .
4. إجراء دراسات تقيس الإنتاجية في المدارس وتقيس كيفية زيادتها على المستوى الإداري أو على مستوى المدرسة نفسها .

## المراجع

## المراجع العربية:

- ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم (1990) . لسان العرب ، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، دار صادر، بيروت.
- ابن تيمية ، أحمد ( ١٣٨٩ هـ ) مجموعة فتاوى ابن تيمية ، مكتبة ابن تيمية، القاهرة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (1991)، إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان
- أبو غدة، عبد الفتاح (1996)، قيمة الزمن عند العلماء، مكتب المطبوعات الإسلامية، حلب، طبعة 7.
- بامشموس ، سعيد محمد ، (٢٠٠٢) المقدمة في الإدارة المدرسية كنوز المعرفة ، جدة .
- البخاري ، محمد (1987) أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا.
- برهان، محمد نور: المؤسسات التدريسية والاستشارية ومؤسسات البحث العلمي ودورها في تطوير الكفاءة الإنتاجية، في: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- الجريسي ، خالد عبدالرحمن ، (2004) ، إدارة الوقت من منظور إسلامي ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان ، المملكة العربية السعودية ، الرياض
- الجهري ، عبدالهادي وآخرون (1979 م) ، دراسات علم في الاجتماع السياسي، أسبوط مكتبة الطليعة
- الحري ، حمود صالح صابر ، (1996م) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد 85.
- حريري ، هاشم بكر ، ١٤٢٠ ، الإدارة التربوية. مكة المكرمة : مكتبة الأفق .
- الجزامي، عبد الحكم أحمد، إدارة الوقت = إدارة الحياة، أين يذهب الوقت، لماذا يتبدد، وكيف يمكن المحافظة عليه، القاهرة، مكتبة ابن سينا.
- الخصراء ، بشير . (1986) ، المشاركة في الإدارة العامة من نظم الاقتراحات إلى التسيير الذاتي . مجلة الدراسات ، المجلد ١٣
- الخصري ، محسن أحمد (٢٠٠٠ م) ، الإدارة الثقافية للوقت ، أثيرك للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- خلف ، فليح حسن ، (2007) ، اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، الاردن
- خليل، نبيل سعد (١٩٩٦)، فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام ، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، العدد الثالث . والرابع كلية التربية ، جامعة حلوان.
- دواني ، كمال (1988) دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، مجلة المستنصرية، العدد 16 .
- دياب ، إسماعيل محمد (2001) ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر.
- ديماس، محمد، (2000) فن إدارة الوقت، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر (1999) . إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس ، عمان.
- الرشدان، عبدالله زاهي ، (2005) في اقتصاديات التعليم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن
- زيد ، بدر اوي (1992م) ، إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فاعلية التعليم ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مجلد 2 ، القاهرة ،
- السفياني ، عبضة عبد المعطي (١٤٢٢ هـ) ، ملاحم من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقاتها في الإدارة التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- سلامة ، سهيل فهد ، 1988 ، إدارة الوقت : منهج متطور للنجاح ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، سلسلة البحوث والدراسات الإدارية .
- السلمي، فهد عوض الله (2008) ، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرف في الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى
- سليمان ، عرفات عبد العزيز. (١٩٨٧ م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- سماك ، اندريه ، (1974) قياس الكفاية الداخلية الكمية للتعليم ، مجلة التربية الجديدة ، السنة الأولى ، العدد الثالث
- الشهري ، علي يحيى ، 1424 هـ ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،
- قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- الصابوني ، محمد علي (١٤٠٢ هـ) مختصر تفسير ابن كثير ، دار القرآن الكريم ، بيروت. طبعة 7
- الصحفي ، هاني إبراهيم ، (1991) ، إدارة الوقت بين الانتظام والالتزام في العمل الرسمي ، التنمية الإدارية
- الصحفي ، كامل عبد العزيز . (2007) . " عوامل استئثار الوقت المدرسي ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة مهد الذهب من وجهة نظر مديري تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى
- عاقل، فاخر (1979): أسس البحث في العلوم السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- النوري ، عبدالغني ، (1988) ، اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر .
- عبد المجيد ، علي . وفهمي ، منصور ، (١٩٧٦ م) . اشترك الموظفين والعاملين في الإدارة ، فلسفة مفهوم المشاركة ، القاهرة : جامعة الدول

- العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركز البحوث الإدارية.  
 عبد الجواد، محمد أجمد ،(2000) كيف تدير وقتك بفاعلية، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم ، الطبعة الأولى.  
 عبدالعزيز ، عرفات(1398 هـ) الاتجاهات التربوية المعاصرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.  
 العبيدي ، غانم سعيد ، (1982) ، اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم ، (1982) ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض.  
 العضايمة ، علي محمد ، ١٩٩٨ ، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية قطر : جامعة قطر ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع.  
 عطوي ، جودت عزت ، (2001) ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ،الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .  
 العساف ، صالح محمد ( 1989م ) ، المدخل للبحث في العلوم السلوكية ، الرياض : العبيكان للنشر.  
 صفور ، محمد شاكر (1402) ، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .  
 علاقي ، مدني عبد القادر ،" (1412) تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية " ،جدة جامعة الملك عبد العزيز.  
 العلي ، د. وجيه عبد الرسول (1983 م) الإنتاجية - مفهومها - قياسها - العوامل المؤثرة فيها. دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت ، ديسمبر.  
 العمري ، أكرم ضياء (١٩٩٤ م) السيرة النبوية الصحيحة ، مكتبة العلوم والحكم ، المدينة المنورة ، طبعة 6  
 الغنام، محمد احمد، (1975) الأزمة الإدارية في التعليم في البلاد العربية، مستقبل التربية، العدد الأول  
 الفضل مؤيد عبد الحسين والطائي يوسف محجم ،2004، إدارة الجودة الشاملة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 0  
 الفقي ، عبدالرحمن فرج (١٤١٥ هـ) الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي.  
 الفيومي، أحمد بن محمد بن علي المقرري (1903) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الطبعة الأولى، المطبعة الكبرى الأميرية ببولاق مصر المحمية.  
 فونتانا ، ديفيد ، ، ١٩٩٥ ، إدارة الوقت ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، الرياض: دار الفرقان .  
 القرضاوي ، يوسف (١٩٩٦ م) ، الوقت في حياة المسلم ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، طبعة 7 .  
 اللقاني ، أحمد حسين و الجمل ، علي أحمد (1999) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة.  
 اللحيدان ، سليمان بن إبراهيم (1431) إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة الامام محمد بن سعود  
 مرسي ، محمد منير ، وعبدالغني النوري ، (1977)، تخطيط التعليم واقتصادياته، القاهرة ، دار النهضة العربية .  
 مرسي ، محمد منير ، (1998) ، تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة .  
 المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي ،(1995) ، تطوير انتاجية العمل وزيادة معدلاتها المفاهيم والقياس والمؤشرات ، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعملية (29) ،المكتب التنفيذي ، المنامة .  
 المنيع، محمد عبد الله (1989) أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 1 ، العلوم التربوية ، الرياض  
 نصر الله، حنا (2005)، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي .  
 هلال ، محمد عبد الغني (1998) . مهارات إدارة الوقت. الطبعة الثالثة ، القاهرة، مركز تطوير الأداء .  
 هلال ، عبد الغني حسن ، (1995) مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .  
 الهور ، رأفت حسين (2006) تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- Mocny, Kenneth Charles : Time Management Analysis of Public School Business Administrators, Ed.D., State University of New York At Buffala, 1991, In Diss. Abst.Int , 1993.  
 Taylor , kiven c. : A Study of Principal's Perception Regarding TimeManagement , Kansas state university , 13-April-2007.  
 Webster's New World College Dictionary , OP,CIT , P . 1400  
 Rostas, Laszlo. 1948 Productivity prices and distribution in selected British industries /by **L. Rostas** Cambridge University Press, Cambridge