

## أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة

عمر سالم عبد الدائم\*

### الملخص:

هدف البحث إلى معرفة أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة خلال العام الدراسي 2018-2019، حيث تمثل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة البالغ عددهم (35) مديراً ومديرة، وتمت الاستفادة من (27) ورقة استبانة فقط. لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (24) فقرة تضمنت أساليب إدارة الوقت مكونة من (5) أبعاد (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، الإدارة الذاتية، الإدارة بالمشاركة، إدارة الأزمات) حيث تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ومن أهم نتائج البحث أن متوسطات أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، كانت متوسطة، في أبعاد (أسلوب الإدارة بالأهداف) و(أسلوب الإدارة بالتفويض) و (أسلوب الإدارة الذاتية) و (أسلوب إدارة الأزمات)، وكانت مرتفعة في بعد (أسلوب الإدارة بالمشاركة)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مدة الخبرة). وأنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى (المتغير الجنس).

الكلمات المفتاحية / بلدية زليتن، مديرو المدارس الثانوية، أساليب إدارة الوقت

\* عضو هيئة التدريس بكلية التربية الجامعة الإسلامية salamomar470@gmail.com



## المقدمة

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة والثمينة في أي مجال، أو نشاط بشري بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل فعال، كما أن استغلال الوقت وكيفية السيطرة عليه ليس أمراً مستحيلاً، فباستطاعة الفرد الاستفادة من الوقت بشكل جيد إذا أحسن استخدامه، وإلا فستكون استعادته أمراً مستحيلاً، مما قد ينعكس على الفرد سلباً متمثل في التقصير في أداء عمله المكلف به وخلق المبررات لتغطية على هذا التقصير، فالوقت لا يضيع لوحده بل الشخص هو المسؤول على إضاعته، ويرجع ذلك إلى بعض العيوب الإدارية كسوء الإدارة أو الإهمال أو التراخي في العمل (هيجان، 2009: 21). إن إدارة الوقت عملية مهمة لأي مؤسسة، ويجب أن تحضاً باهتمام المديرين بشكل عام، ومديري المدارس بشكل خاص حيث يعتبر ميدان الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كافة 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، حيث يرى البعض أن الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود، والمهاتف الذي تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة وأنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية (مرسي، 1985: 57) ونظراً لكثرة الأعباء، والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة الذي يترأس هذه الإدارة فإنه بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل جيد إذ أن الوقت بالنسبة له أهم مورد متاح ينبغي أن يحسن التعامل معه خلال اليوم الدراسي، ويخطط له بشكل علمي مقنن، ليتفادى بذلك مشكلة معوقات إدارة الوقت التي يعاني منها كثير من مديري المدارس بشكل عام (الغامدي، 2009: 20)، حيث تتعدد استفادة مدير المدرسة من إدارة وقته من خلال أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الإدارية والإشراف وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقييم لجميع ما يتعلق بالمدرسة فقد تختلف المهام تبعاً لاختلاف الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتربوية، والإدارية، والموقع الجغرافي (مدارس المدن، ومدارس القرى) ولكن تتفق بان عنصر الوقت مهم لجميع الجوانب رغم اختلافها.

## أولاً - مشكلة البحث:

إن عصر التقدم والتكنولوجيا الذي يعيشه العالم اليوم في تسابق وصراع مع الزمن، فلم تعد عملية الانتاج وتقديم الأعمال مقياس للنجاح بل السرعة والاتقان في الإنتاج وتقديم الخدمات ومقارنتها بالزمن المتاح هي المقياس الحقيقي للنجاح، فالمشكلة اليوم ليست في الوقت فالوقت ملك للجميع وبتساوي ولكن تكمن المشكلة في كيفية إدارته واستثماره بشكل فعال، ففي ظل المعطيات العالمية أو ما يعرف بالانفجار المعرفي والتكنولوجي فإن استثمار الوقت يعد مقياساً للنجاح وليست (الآلات) فالأمر لم يعد يتعلق بالقدرة على تشغيل الآلة بقدر ما هو يتعلق بالمهارة والسرعة والإتقان في العمل، لذا جاء هذا البحث استجابة لما سبق من دراسات وما أوصت به دراسة (الصوري، 2008) ودراسة (حامد، 2017) في تسليط الضوء على أهمية إدارة الوقت وخاصةً في مجال الإدارة المدرسية وتبين طريقة صرفه واستهلاكه والحد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة منه بشكل فعال. ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما أساليب إدارة الوقت المتبعة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراته؟

### يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: .

- ما أبرز أساليب إدارة الوقت المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراته؟
- ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراته؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

## ثانياً - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي: -

- 1- التعرف على أبرز أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراته.
- 2- التعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراته.
- 3- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، مدة الخبرة).



### ثالثاً- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- تكمن أهميته في موضوع الوقت نفسه باعتباره مورداً هاماً والذي يتم من خلاله قيام مديري المدارس بالمهام والمسؤوليات الواجب القيام بها لتحقيق أهداف المدرسة.
- 2- لفت أنظار مديري المدارس لأهمية الوقت والعمل على استثماره بالطريقة الأمثل.
- 3- السعي إلى تقديم النتائج والتي يأمل الباحث أن يطلع عليها أصحاب القرار، وخاصة مديري المدارس، والاستفادة منها في العمل داخل المدرسة وخارجها لخلق بيئة تعليمية يستطيع أن يعمل فيها الجميع.

### رابعاً. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:

#### 1- الحدود المكانية:

المدارس الثانوية الواقعة داخل نطاق بلدية مصراتة موزعة على مكاتب الخدمات التعليمية والبالغ عددها (12) مكتب خدمات تعليمية.

#### 2- الحدود البشرية:

أستهدف البحث مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة والبالغ عددهم (35) مديراً ومديرة.

#### 3- الحدود الموضوعية:

أقتصر موضوع البحث على أساليب إدارة الوقت التي يتبعها مديري مدارس التعليم الثانوي في مدارسهم، والمتتمثلة في الأبعاد التالية: (أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب إدارة الأزمة، وأسلوب الإدارة بالمشاركة).

#### 4- الحدود الزمنية:

أجرى البحث الحالي خلال العام الدراسي 2018-2019 م.

### خامساً- مصطلحات:

1- الوقت في اللغة: يعرف الوقت في قاموس لسان العرب بأنه: "مقدار من الزمن" والوقت مقدار من الدهر معروف، وأكثر ما يستعمل في الماضي، وقد أستعمل في المستقبل. واستعمل سيبويه لفظ الوقت في المكان تشبيهاً بالوقت في الزمان (قاموس لسان العرب).

2- إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت بأنها: " فن، وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والاتصال وهي عملية كمية، ونوعية معاً في نفس اللحظة " (عوض، 2015: 26).

3- تعريف أساليب إدارة الوقت إجرائياً: ويقصد بها الطرق والاجراءات الحديثة في الإدارة المعاصرة بصفة عامة وإدارة الوقت بصفة خاصة أوهي النهج الذي يتبعه المدير في عمله ويمكن تحديدها في عدة أساليب هي: أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب إدارة الازمة، وأسلوب الإدارة بالمشاركة.

### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسة العقيلي (2012):

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة الوقت لدى الأستاذ الجامعي بجامعة بنغازي وفقاً لمتغيرات النوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، ومكان العمل، ومدة الخبرة، ومعرفة كيفية توزيع الأستاذ الجامعي لوقته على مهامه المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (1143) سُحبة عينة عشوائية بلغت (212) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث في تحليل البيانات النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، و معاملات الارتباط، ومقياس رينسيس (Rensis Likert)، ومقياس ليكرت. أبرز نتائج الدراسة: توصلت إلى إن مستوي إدارة الوقت عند أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، ووجود فروق جوهرية بين متوسطات إدارة الوقت تعزى لمتغيرات الدرجة العلمية لصالح من يحملون درجة أستاذ، ولم توجد فروق جوهرية لإدارة الوقت تعزى لمتغيرات (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة).



## 2 - دراسة الصوري (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بقطاع غزة من خلال معرفة تقديرات مديري ومديرات المدارس للأعمال والمهام التي يقضونها وقت الدوام الرسمي وأثر متغيرات الجنس والخبرة في الإدارة المدرسية والمرحلة التعليمية على كيفية إدارة الوقت لديهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات التعليم العام للعام الدراسي 2007-2008 والبالغ عددهم (584) مديراً ومديرة، أخذت عينة (200) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل الارتباط سبيرمون لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتحليل الأحادي، وتحليل التباين المتعدد، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة. احتلت الأعمال والمهام الإدارية مجل وقت مديري المدارس حيث أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس بعد (الأعمال والمهام الإدارية)، وبعد (الأعمال والمهام الشخصية) لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية و لمتغير المرحلة التعليمية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) لصالح المديرات، و لمتغير الجهة التعليمية التابع لها لصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

## 3- دراسة الغيثي (2001):

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر المعاصر، والتوصل إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت ومدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية، وتحليل التباين الأحادي، و اختبار شيفيه أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت جاءت كالتالي: أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأكثر الأساليب ممارسةً، وأن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصعوبات وأوجه القصور، وأن استخدام مديري الإدارات الأمنية لأسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة بالتفويض هما من أقل أساليب إدارة الوقت في الواقع الفعلي، كذلك أظهرت الدراسة وجود أوجه قصور كبيرة

في عملية الاتصال لدى مديري إدارات الأجهزة الأمنية والمتمثلة في التلاعب بالألفاظ ومضمون ومحتوى الرسالة، وضعف في التعبير عن الفكرة والرغبة في عدم وضوحها، والقصور في اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

#### 4- دراسة حامد محمد (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ببلدية قضايف ومعرفة الصعوبات التي تواجههم عند تنظيم الوقت وتحديد مضيعاته، يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية، تم سحب عينة (160) معلماً ومعلمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS) للتحليل الإحصائي متمثل في مربع (كاي) واختبار (T) ومعادلة الثبات ألفا كرنباخ واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الوقت مطبق لدى مديري المدارس الثانوية إلا أنهم لا يخصصون وقتاً معيناً للمكالمات الهاتفية، وإن تفويض المهام إلى الأطر غير المؤهلة يعد من مضيعات الوقت بدرجة كبيرة، كما إن تغيير الأولويات من قبل الإدارة العليا من أكبر الصعوبات التي تمنع مديري المدارس من تنظيم أوقاتهم في العمل، والنقص في البيانات والمعلومات، والغياب المتكرر لبعض الرؤساء، وكثرة الأخطاء وعدم القدرة على ضبط النزاعات في العمل، وعدم وجود الخطة اليومية للعمل، وتفويض المهام للكوادر غير المؤهلة من مضيعات الوقت بدرجة كبيرة، من أكثر الأعمال التي تؤدي إلى السيطرة على الوقت هي إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمة ووضع جدول أعمال شهري وسنوي وإنجاز الأعمال حسب زمن إنجازها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على إدارة الوقت باعتبارها العنصر المهم في أي عمل يقوم به الأفراد سواء على مستوى المؤسسة التي يعملون بها أو على الصعيد الشخصي مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع، ويمكن توضيحها في الآتي: تباينت الدراسات في اختيارها لمجتمع الدراسة، فقط استهدفت دراسة (العقيلي، 2012) الاستاذ الجامعي، أما دراسة (الصوري، 2008) ودراسة (محمد حامد، 2017) فقد استهدفت مديري المدارس الثانوية، في حين استهدفت دراسة (الغيثي، 2001) الإدارات الأمنية. اختلفت الدراسات من حيث مكان وزمان إجراءها، فقد أجريت دراسة (الصوري، 2008) في فلسطين، ودراسة (الغيثي، 2001) في المملكة العربية السعودية، ودراسة (حامد، 2017) في الجزائر، أما دراسة (العقيلي، 2012) فقد أجريت في البيئة الليبية وهو ما يتفق مع البحث الحالي. ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة فقد توصلت دراسة (العقيلي، 2012) إلى إن مستوي إدارة الوقت عند أعضاء



هياة التدريس كانت مرتفعة، مع عدم وجود فروق جوهرية لإدارة الوقت تعزي لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة). أما دراسة (الصوري، 2008) فقد توصلت إلى إن واقع إدارة الوقت كان بين المرتفع والمتوسط، وأنه لا توجد فروق تعزي لمتغير الجنس ومدة الخبرة، في حين أظهرت دراسة (الغيثي، 2001) أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أكثر الأساليب ممارسةً، وأن أسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصعوبات وأوجه القصور، وأن أسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة بالتفويض هما أقل الأساليب في الواقع الفعلي، وأن هناك قصور كبيرة في عملية الاتصال والمتمثلة في التلاعب بالألفاظ ومضمون ومحتوى الرسالة. أما دراسة (حامد، 2012) فقد أظهرت وجود القصور في إدارة الوقت متمثلة في عدم تفويض المهام، مع وجود وقت ضائع من خلال المكالمات الهاتفية ومع عدم وضع جدول تنظيم الوقت. أمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تسليط الضوء على إدارة الوقت وإعطائها الأولوية في الدراسات البحثية، كذلك اتباع المنهجية العلمية وفي بناء الاستبيان وتعزيز الإطار النظري للدراسة.

### الإطار النظري للبحث

مع أن ظاهرة الوقت في بُعدها الطبيعي ظاهرة واحدة، إلا أن البعد الثقافي للظاهرة يجعل للوقت معاني كثيرة، حيث تفاوتت المجتمعات في تقديرها للوقت وأهميته، ويرجع ذلك للمستوى الحضاري لهذه المجتمعات والافراد، كذلك النمط الإداري السائد فيها، حيث يلاحظ في المقابل أن المجتمعات التقليدية لا تُعني اهتمام كبيراً بالوقت لكثرة وقت الفراغ وعدم وجود أعمال تُشغل به وقتها لركود النشاط الاقتصادي والتكنولوجي في هذه المجتمعات، ولهذا فنجدهم يتساهلون في التصرف بالوقت وعدم إعطائه الاهتمام الأكبر في حياتهم لوجوده معهم باستمرار، أما في المجتمعات الصناعية المتقدمة فنجد تركيزهم كان أكثر على الوقت وإعطائه الأولوية في جميع الأعمال بالأخص في مجال الإدارة حيث ارتبطت نجاحات المشاريع في تحقيق أهدافها بإدارة وقتها بشكل جيد، ومن ثم يكون هناك مردود اقتصادي على المشاريع والأفراد. يعد احترام الوقت سلوكاً حضارياً غالباً ما يميز الدول المتقدمة، فالإنجاز في مختلف مستوياته يعتمد بالدرجة الأولى على تنظيم الوقت. لذلك وجب أن يكون الاهتمام بالوقت من الأهداف التربوية التي تسعى النظم التعليمية إلى تحقيقها؛ لأن الوقت يمر بسرعة محددة وثابته فكل ثانية تشبه الأخرى فهو يتحرك بنظام لا يمكن إيقافه أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه فيعتبر مورداً نادراً سريعاً لانقضاء ومشكلته ليست في مقداره، ولكن في كيفية استغلاله (العتربي، 2008).



## أولاً - مفهوم إدارة الوقت:

تعد كلمتي الإدارة والوقت كلمتين متلازمتين معاً لتصبح مفهوم واحد هو (إدارة الوقت) فهي لم تأتي بشكل عشوائي، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة حيث يراد من هذه العمليات إنجاز الأعمال بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، ولا تتم هذه العمليات إلا عن طريق الزمن حيث يعتبر عنصر الوقت من الامكانيات المتاحة المنظمة للموارد البشرية والمادية والتي يفترض أن تستثمر بشكل فعال، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم بل الجميع مطالبون بإدارة أوقاتهم بشكل جيد بحيث يحقق الشخص من خلاله أفضل فائدة ممكنه (الاسطل، 2009 : 2) ويرى سايفرت (2007) إن مصطلح إدارة الوقت لا يخلو في الواقع من التناقضات، حيث أننا لا نملك أن ندير الوقت أو التحكم فيه وإنما نستطيع إدارة أنفسنا ويؤكد ستويلوف (2012) أننا عندما نتحدث عن إدارة الوقت فإننا نقصد به إدارة الذات لا إدارة الوقت لأنه ليس بمقدور الإنسان أن يؤثر في الوقت بإيقافه أو تعديله أو زيادته (السويف، 2014 : 961). ولكن نستطيع من خلاله أن يدير نفسه وفق هذا الزمن بحيث يحقق أكبر فائدة من خلاله.

## ثانياً - أهمية إدارة الوقت:

تزداد أهمية الوقت بسرعة في حياة الأفراد والمؤسسات بمختلف مستوياتها، حيث تأتي أهمية إدارة الوقت من منطلق كيفية الاستغلال الامثل أو الأكثر فعالية للوقت، فالهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى الكيفية التي يتم بها إدارة هذا العنصر المهم ولا يعني ذلك تغييره أو تعديله وإنما تعني الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة وفعالية وأنها إذ لم تكن قادرين على إدارة الوقت المخصص لإنجاز المهام والأعمال فلن نستطيع إدارة أي شيء آخر. (الشريف، 2011: 42)

## ثالثاً - أساليب إدارة الوقت:

شهد ميدان الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً خلال العقود السابقة في اتباع الطرق العلمية والذي اعتمد في تطوره بصفة عامة على تطور مفهوم الإدارة في المجال الصناعي، والتجاري والتي تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً من بين هذه التطورات حيث أن لكل مدير أسلوباً معيناً لإدارة وقته يخضع لسماته الشخصية ولقدراته الذاتية، والذي يترك أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري من بين عدة أساليب متبعة والتي سيتم عرضها بإيجاز فيما يأتي:



## 1- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعرف أوديون (Odior) الإدارة بالأهداف بأنها: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (الغامدي، 2009: 61) ومن هذا المفهوم نجد أن الإدارة بالأهداف تركز على النتائج أكثر من تركيزها على النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق غاية ولكن المهم دائماً النتائج وتقاس فعالية الإدارة بمدى تحقيقها للنتائج وفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المدرسة وتجهيزاتها ومواردها التعليمية (الاسطل، 2009: 136).

أ- ويمكن تحديد الخطوات الرئيسية للإدارة بالأهداف في الآتي: (الحناوي، 2011: 44)

أ/1- يطلب المدير من المرؤوسين ورقة مختصرة تتضمن التصورات للفترة المستقبلية.

أ/2- يجتمع كل من الرئيس والمرؤوسين لمناقشة التصور وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

أ/3- يقوم كل من الرئيس والمرؤوسين بتنفيذ المهام المتفق عليها وحل المشكلات التي تعترضهم

أ/4- تقويم النتائج النهائية بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة.

## ب- فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف:

يحقق تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف عدة فوائد أهمها: (قطان، 2014: 22).

ب/1- المشاركة حيث تتم المشاركة بين المدير والمرؤوسين في تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها وتوزيع الأعمال على الأفراد، ومن ثم ترتفع الروح المعنوية بين العاملين في العمل.

ب/2- زيادة الطاقة الانتاجية ومستوى الانتاج بفعل الاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين مستوى الاداء.

ب/3- تنمية القدرة على التخطيط واستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.

ب/4- تسهيل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة، وبذلك تزداد الثقة المتبادلة ومن ثم التعاون بين المدير والمرؤوسين.

ب/5- السرعة في المتابعة والمراجعة والمراقبة وتصحيح الأخطاء في أسرع وقت ممكن.

## 2- أسلوب الإدارة بالتفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، عندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات المكلف بها من قبل رئيسه ويصبح مسؤول أمامه عن تلك الأعمال التي فوضت إليه. (القحطاني، 2012: 80).

حيث يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الأعمال على المرؤوسين لإنجازها والرجوع إليه عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز الأعمال المفوضة لهم وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت يمكنه من القيام بأعمال أخرى (غزاوي، 2012: 28)، حيث يعتقد (ماكنزي) "أن الاخفاق في التفويض هو أحد أسباب فشل المديرين، فإذا تولى المدير أعمالاً يمكن إنجازها من قبل الآخرين (في المستوى الأدنى) فإن ذلك يعتبر هدراً لوقته وبهذا فإن تفويض الأعمال الممكنة يعتبر أمراً ضرورياً لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالأعمال الأخرى" (بكد، 2005: 69).

ويشير قانون "باركنسون" والذي يؤكد فيه أن العمل يتمدد لكي يملأ الوقت المتاح أو المخصص لإتمامه، فالشخص المشغول جداً هو الشخص الذي لديه فائض من الوقت وان ظاهرة الانشغال في العمل لا تعني تفانياً في العمل وأداء جيداً وإنما تعني تدني في مستوى الإدارة وسوء استغلال وقته " (شناق، 2017: 54) ومن هذا القانون يستوجب على المدير تفويض جزء من صلاحياته لاستغلال الوقت الممنوح له بشكل كامل وبأقل جهد ممكن وبدرجة عالية من الفعالية والاتقان، وفي حالة تفويض الصلاحيات تبقى من حيث المبدأ مسؤولية المفوض، يتخذ المفوض إليه من القرارات في موضوع التفويض بناء على قاعدة أصولية " أن لا تفويض في المسؤولية" (بركات محمد، 2018: 47)

## أ- أهمية التفويض:

أ/1- إن تفويض السلطة سيسهم في تدريب العاملين بالمؤسسة.

أ/2- إن هذا التدريب يكون فعالاً؛ لأنه يتم في مكان العمال نفسه وليس في بيئة خارجية

أ/3- إن التدريب الناتج من التفويض يوفر الكثير من الوقت والجهد. (عتيق، 2002: 78)



### ب- خطوات التفويض:

- هناك عدة خطوات يجب اتباعها عند عملية التفويض تتمثل في: (الاسطل، 2009: 140)
- ب/1- أن يعرف مدير المدرسة قدرات وطاقات واستعدادات وميول ونفسيات وظروف معلميه قبل عملية التفويض؛ لأنه من غير الجائز تكليف المعلمين بأعمال لا يرغبون القيام بها.
  - ب/2- على المدير أن يعرف أنه ليس من الجائز أن يفوض كل الامور الموكلة إليه.
  - ب/3- أن تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح ولا يحيطها اي غموض أو تخمينات.
  - ب/4- وضع مقاييس لمستويات الأداء حتى يمكن الحكم في ضوئها بمدى نجاح التنفيذ.
  - ب/5- السماح بطرح الاستفسارات وتحديد المسؤوليات بوضوح.
  - ب/6- توفير كافة الموارد المطلوبة لإنجاز المهمة.
  - ب/7- تحديد إجراءات المتابعة والمراجعة للتأكد من أن الانجاز المطلوب يسير بنجاح.
  - ب/8- تزويد المعلمين بالسلطة اللازمة لتنفيذ المهمة الموكلة لهم وتحمل مسؤوليته في ذلك.
  - ب/9- المحاسبة على أساس المسؤوليات التي تم تفويضها، فالتفويض لا يعفي المدير من المسؤولية هي تقع على عاتقه في النهاية.

### 3- أسلوب الإدارة الذاتية:

تعتبر الإدارة الذاتية مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المؤسسة التعليمية وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المؤسسة لنظام فعال في المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها. (العجمي، 2008: 93)، إن هذا النوع من الإدارة يعتمد على وجود فلسفة متطورة ومنهج متقدم لدى المدير يستطيع من خلاله تطوير قدراته ومهاراته الذاتية في سبيل تحقيق أكبر قدر من لإنجازات على المستوى الشخصي من جهة وعلى مستوى المؤسسة من جهة أخرى وهذا يعتمد على القناعة الشخصية مع توفر الظروف البيئية المناسبة (حوحو، 2017: 24).

حيث أكد العلاقي (1412هـ) على جانب مهم بالنسبة للإدارة الذاتية وهو التعرف على الذات بالنسبة للمدير حيث يقول: قبل البدء في تطوير الذات لا بد أن يتعرف المدير على ذاته وذلك من خلال تحليل المهارات التي يمتلكها كالمهارات البدنية والعقلية والإدارية والفنية والعمل على زيادة وتنمية هذه المهارات لتأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المدرسة (الغامدي، 1429: 59)

إن الاستخدام الأمثل لعملية الإدارة الذاتية يتطلب ما يلي: (قوطة، 2013: 108)

أ- تحديد مهام ومسؤوليات الفريق.

ب- تحديد الهدف من القرارات التي سوف يتم التوصل إليها.

ت- اختيار أعضاء فرق العمل الجماعية، وتحديد الأدوار والمستويات لكل عضو.

ث - الاتفاق الكامل على القرارات والخطط وأساليب الاتصال الفعال بين الفريق وبين المجموعات الممثلة لباقي المدارس.

ج - تدعيم ومساندة الإدارة الذاتية عن طريق توفير أساليب التنمية المهنية، وتوفير أساليب الاستفادة والاستثمار الأمثل للوقت والمجهودات المتاحة.

#### 4- أسلوب إدارة الأزمة:

تعرف إدارة الأزمة بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة، لمنع أو الأعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية بما يحقق أقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين مع الضمان للعودة للظروف الطبيعية في أسرع وقت ممكن ودراسة أسباب الازمات لاستخلاص النتائج منها ومنع حدوثها في المستقبل (عودة، 2008: 12).

أ- المراحل العامة للأزمات تتمثل في: (فيصل، 2014، 60).

1/أ- مرحلة النشوء (الولادة) وهي الظهور الأول للأزمة وتكون مبهمة غير واضحة المعالم والسبب هو نقص المعلومات حول نشوئها.

2/أ- مرحلة (النمو) وهي عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة تزيد في الانتشار.



- أ/3- مرحلة القوة (النضج) وهي نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه الدرجة ولكن تحدث عندما يكون متخذي القرار على درجة عالية من الجهل والاستبداد بالرأي والانغلاق على الذات
- أ/4- مرحلة الضعف (الشيخوخة) وبعد المواجهة تبدأ الأزمة في الانكسار والتقلص تدريجياً
- أ/5- مرحلة الاضمحلال (الفناء) عندما تفقد الأزمة قوتها تتلاشى وتبدأ عملية البناء علاج آثارها.
- ب- متطلبات إدارة الأزمات في المدارس: (عصام خليل، 2016، 450).
- ب/1- وجود القيادة الفاعلة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة والعمل على مواجهتها.
- ب/2- وجود فريق لإدارة الأزمات يعمل على مستوى المدرسة وأن تكون له علاقات بمؤسسات المجتمع المدني ومراكز الرعاية الصحية لتقديم الخدمات المناسبة عند حدوث الأزمات.
- ب/3- وجود خطة لإدارة الأزمات بالمدرسة حتى يتعرف العاملين بالمدرسة على كيفية مواجهة الأزمة في الوقت المناسب وأن يتم تطوير الخطة بشكل دوري ومستمر.
- ب/4- توفير قنوات الاتصال الفعال داخل المدرسة وخارجها مع اولياء الأمور ووسائل الاعلام والمجتمع المحلي لتقديم المساعدة عند الضرورة.
- ب/5- التدريب المستمر للعاملين على فهم سياسات وإجراءات صنع القرار لمواجهة حدوث الأزمات.

## 5- أسلوب الإدارة بالمشاركة:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية والذي ينادي به رجال الإدارة حيث يعتمد على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالمؤسسة التي يتبعونها، حيث أن الكثير من القرارات لها ابعادها الانسانية، والتنظيمية، والسياسية، والاقتصادية الأمر الذي يستوجب المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عند اصدارها.

1- يعرف (سوكير) Sekiou الإدارة بالمشاركة بأنها: " أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات والمعارف، سلطة اتخاذ القرار، القوة المالية، وتقاسم المسؤولية بين جميع المرؤوسين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة "(حدر فاطمة، 2001، 19).

## 2- أهداف الإدارة بالمشاركة: - (قوطة، 2013: ص105).

- أ- تحقيق رضا العاملين عند مشاركتهم في الأمر الذي يهمهم.
  - ب - تنمية قدرات الأفراد واهتماماتهم بالمدرسة.
  - ت - تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار الخاص بهم.
  - ث- تشجيع الابتكار وتنمية روح المبادرة لدى العاملين.
  - ج- السعي للتميز المهني وتشجيع وتطوير العاملين في مجال عملهم.
  - ح - إتاحة الفرصة لتفويض بعض المسؤوليات للعاملين للقيام بأعمالهم المكلفين بها.
- ### 3- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار: - (الرفاعي، 2009: 36).

- أ-تساعد المشاركة على تحسين نوعية القرار وتجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة.
- ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة بين المدير والمرؤوسين من ناحية وبين المؤسسة والمجتمع المحلي من جهة أخرى.
- ت - إن للمشاركة في صنع القرار، أثرها في تنمية قدرات الإداريين وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر استعداداً لتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- ث - تساعد المشاركة في رفع الروح المعنوية، وتوزيع المسؤولية فلا تقع نتيحتها على كاهل فرد دون غيره بل يتقاسم الجميع نتائج عملهم بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.

## إجراءات البحث وعرض النتائج

### أولاً - مجتمع البحث.

تمثل مجتمع البحث في جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة والبالغ عددهم (35) تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث. تحصل الباحث على (27) ورقة استبانة الجدول رقم (1) يبين عدد



مكاتب الخدمات التعليمية وعدد المدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

م	مكاتب الخدمات التعليمية ببلدية مصراتة	ثانوي	ثانوي مشترك	المجموع
1	شهداء الرميلا	7	2	09
2	ذات الرمال	2	1	03
3	رأس الطوبة	0	1	01
4	مصراته المركز	2	1	03
5	الغيران	2	0	02
6	زاوية المحجوب	3	1	04
7	الدافنية	1	1	02
8	الزروق	3	1	04
9	قصر حمد	2	0	02
10	طمينة	2	1	03
11	ابوقرين	1	0	01
12	الوشكة	1	0	01
	المجموع	26	9	35

### ثانياً- منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث، والأهداف الذي يسعى إليها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيمياً، كما لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى الاستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد من الرصيد المعرفي عن الموضوع (عبد العال، 2015: 105).



### ثالثاً- أداة البحث:

تعتبر الاستبانة أداة للبحث والتي أعدها الباحث بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث حيث تكونت من (24) فقرة موزعة على خمس محاور هي: محور أسلوب الإدارة بالأهداف، ومحور الإدارة بالتفويض، ومحور الإدارة الذاتية، ومحور إدارة الأزمة، ومحور الإدارة بالمشاركة، بحث تعد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معاً في شكل استمارة تقدم إلى أفراد مجتمع الدراسة.

### رابعاً- صدق الأداة.

لقد تمت دراسة صدق الأداة بدلالات صدق المحتوي حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من ذوي الخبرة والمعرفة بالإدارة المدرسية وتم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة بحيث تقيس ما أعدت من أجله.

### خامساً- ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة (ألفا كرنباخ) والتجزئة النصفية، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم حساب معامل الارتباط (ألفا كرنباخ) للاستبانة والبالغ عددها (27) استبانة وقد تراوحت قيم معامل ثبات المقياس الاجمالي (0.812)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانات بطريقة التجزئة النصفية (0.713)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في التعميم.

الجدول رقم (2) يوضح احتساب (ألفا كرنباخ) والتجزئة النصفية لكل بنود الاستبانة

م	المحور	ألفا كرنباخ	التجزئة النصفية
1	الإدارة بالأهداف	0.719	0.612
2	الإدارة بالتفويض	0.699	0.688
3	الإدارة الذاتية	0.750	0.830
4	إدارة الأزمة	0.852	0.828
5	الإدارة بالمشاركة	0.775	0.603
	الدرجة الكلية	0.812	0.713

ولتحديد معيار تصحيح الأخطاء تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في البحث، واسناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تعتمد على معيار مقسم إلى ثلاثة فئات.



الجدول رقم (3) يوضح حدود فئات كل مستوي من مستويات الإجابة.

م	حدود الفئة	التقدير
1	( من 1 إلى 2.33 )	منخفضة
2	( من 2.34 إلى 3.67 )	متوسطة
3	( من 3.68 إلى 5 )	مرتفعة

### عرض النتائج وتحليلها

السؤال الأول / ما أبرز أساليب إدارة الوقت من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الوقت.

ت	رقم المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أسلوب الإدارة بالأهداف	3.345	0.55	4	متوسط
2	الإدارة بالتفويض	3.789	0.66	2	مرتفع
3	الأداة أسلوب الذاتية	3.452	0.458	3	متوسط
4	أسلوب الإدارة بالمشاركة	4.231	0.754	1	مرتفع
5	أسلوب إدارة الأزمة	3.124	0.964	5	متوسط
	المحاور ككل	3.411	0.456		متوسط

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع البحث على فقرات أساليب إدارة الوقت في المحاور ككل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.124 - 4.231)، وبمستوى (متوسط) لكل محاور الاستبيان، أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.411)، وانحراف معياري (0.456)، وبمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأولى محور أسلوب الإدارة بالمشاركة بمتوسط حسابي (4.231)، وانحراف

معياري (0.754)، بمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة محور إدارة الأزمة. بمتوسط حسابي (3.124)، وانحراف معياري (0.964)، ومستوى متوسط.

السؤال الثاني / ما مدى درجة استخدام اساليب ادارة الوقت من قبل مديري مدارس التعليم الثانوية مصراة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المحور الأول: أسلوب الإدارة بالأهداف:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراة لأسلوب الإدارة بالأهداف.

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإدارة بالأهداف

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أتابع تنفيذ خطط العمل مع المرؤوسين	3.345	0.364	3	متوسط
2	أقوم بالمراجعة الدورية للتحقق من تنفيذ الأهداف	3.236	0.364	3	متوسط
3	أشرك المرؤوسين في وضع سياسات الأداء.	3.132	0.456	5	متوسط
4	أشرك المرؤوس في صياغة الأهداف القابلة للإنجاز.	3.442	0.792	4	متوسط
5	أحدد المسؤوليات مع المرؤوسين بالمدرسة.	3.794	0.654	1	مرتفع
	المحور ككل	3.345	0.55		متوسط

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات أساليب إدارة الوقت في المحور أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.132 - 3.794)، وبمستوى متوسط لبعض الفقرات. أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.345)، وانحراف معياري (0.55)، وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها: أحدد مسؤوليات مع المرؤوسين بالمدرسة. بمتوسط حسابي (3.794)، وانحراف معياري (0.654)، مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة الأخيرة الفقرة رقم (3) ونصها: أشرك المرؤوسين في وضع سياسات الأداء. بمتوسط حسابي (3.132)، وانحراف معياري (0.456)، وبمستوى متوسط.



### المحور الثاني: الإدارة بالتفويض:

فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة لأسلوب الإدارة بالتفويض.

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإدارة بالتفويض

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أعمل على تحديد المهام المراد تفويضها	3.786	0.785	2	مرتفع
2	أفوض المرؤوسين بالتناوب للقيام ببعض الأعمال	3.261	0.452	4	متوسط
3	أحفز المرؤوسين للقيام بالمهام التي أسندت إليهم	3.145	0.698	5	متوسط
4	أعطي المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات في حل مشكلاتهم المهنية	4.862	0.362	1	مرتفع
5	أسند المهام للمرؤوسين حسب قدراتهم	3.369	0.3214	3	متوسط
	المحور ككل	3.665	0.66		متوسط

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات أساليب إدارة الوقت في المحور الإدارة بالتفويض لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة مصراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.145 - 4.862)، وبمستوى متوسط لكل الفقرات. أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.789)، وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى متوسط. حيث جاءت بالترتبة الأولى الفقرة (4) ونصها: أعطي المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات في حل مشكلاتهم المهنية بمتوسط حسابي (4.862)، وانحراف معياري (0.362)، مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة ونصها: أحفز المرؤوسين للقيام بالمهام التي أسندت إليهم. بمتوسط حسابي (3.145)، وانحراف معياري (0.698)، ومستوى متوسط.

### المحور الثالث: الإدارة الذاتية.

فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة لأسلوب الإدارة الذاتية.

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإدارة الذاتية

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أتبع أسلوب استثمار الوقت مع المرؤوسين	3.460	0.764	4	متوسط
2	أنظم العمل في شكل فرق ومجموعات	4.651	0.234	1	مرتفع
3	أدعم طاقات الأفراد في ضوء قدراتهم	4.036	0.789	2	مرتفع
4	استثمر مهارات المرؤوسين لإنجاز مهمات محددة	3.124	0.146	5	متوسط
5	أشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم في العمل	3.469	0.324	3	متوسط
	المحور ككل	3.452	0.458		متوسط

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات أساليب إدارة الوقت في المحور الإدارة الذاتية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة مصراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.124 - 4.651)، وبمستوى متوسط لبعض الفقرات. أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.452)، وانحراف معياري (0.458)، بمستوى متوسط. حيث وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: أنظم العمل في شكل فرق ومجموعات. بمتوسط حسابي (4.651)، وانحراف معياري (0.234)، مستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة ونصها: استثمر مهارات بعض المرؤوسين لإنجاز مهمات محددة بمتوسط حسابي (3.124)، وانحراف معياري (0.146)، ومستوى متوسط.



### المحور الرابع: أسلوب الإدارة بالمشاركة:

فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة لأسلوب الإدارة بالمشاركة.

جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإدارة بالمشاركة.

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أخذ رأي المرؤوسين في كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	4.692	0.462	1	مرتفع
2	أعطي الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	3.012	0.462	4	متوسط
3	أعطي للمرؤوسين الوقت الكافي لتبادل الآراء	3.003	0.364	5	متوسط
4	أستشير المرؤوسون في القرارات المتعلقة بعملهم	4.456	0.321	2	مرتفع
5	أعمل على تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم	3.697	0.654	3	مرتفع
	المحور ككل	4.231	0.754		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات أساليب إدارة الوقت في المحور أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة مصراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.003 - 4.692)، وبمستوى مرتفع الي أغلب الفقرات. أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (4.231)، وانحراف معياري (0.754)، وبمستوى مرتفع. حيث وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: أخذ رأي المرؤوسين في كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم. بمتوسط حسابي (4.692)، وانحراف معياري (0.462) مستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأخيرة الفقرة رقم (3) ونصها:

أعطي للمرؤوسين الوقت الكافي لتبادل الآراء. بمتوسط حسابي (3.003) وانحراف معياري (0.364)، ومستوى متوسط.

#### المحور الخامس: أسلوب إدارة الأزمة:

فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة لأسلوب إدارة الأزمة.

جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب إدارة الأزمة

ت	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة التقديرية
1	أعطي للوقت أهمية عند حدوث الأزمات	3.125	0.789	1	متوسط
2	الاستفادة من نتائج الأزمات لتحسين مهارات المرؤوسين	1.654	0.452	3	منخفض
3	اجري الاتصالات السريعة مع ذوي العلاقة وقت الأزمة	1.362	0.314	4	منخفض
4	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمة	3.023	0.542	2	متوسط
	المحور ككل	3.124	0.964		متوسط

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات أساليب إدارة الوقت في محور أسلوب إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة مصراتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.362 - 3.125)، وبمستوى متوسط لبعض الفقرات. أما المحور ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.124)، وانحراف معياري (0.964)، وبمستوى متوسط. حيث وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: أعطي أهمية للوقت عند حدوث الأزمات. بمتوسط حسابي (3.125)، وانحراف معياري (0.789)، مستوى متوسط، وجاءت الفقرة رقم (3) ونصها: أعمل على إجراء الاتصالات السريعة مع ذوي العلاقة وقت الأزمة. بمتوسط حسابي (1.362)، وانحراف معياري (0.314)، ومستوى منخفضة.



السؤال الثالث / هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت

لدى مديري التعليم العام تعزي لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة)؟

أ- متغير الجنس:

لمعرفة ما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمقياس أساليب إدارة الوقت تم استخدام اختبار (ما - وتني) للدلالة الفروق بين الجنسين.

الجدول رقم (10) يبين حساب متوسط الرتب بواسطة مان- وتني لمتغير الجنس

ت	الابعاد	المتغير	ن=27	متوسط الرتب مان- وتني	مستوى الدلالة
-1	عبء الدور	الذكور	19	13.30	0.237
		الإناث	8	17.50	
-2	صراع الدور	الذكور	19	15.48	0.328
		الإناث	8	12.06	
-3	غموض الدور	الذكور	19	13.70	0.438
		الإناث	8	16.50	
-4	ظروف العمل	الذكور	19	14.53	0.980
		الإناث	8	14.44	
-5	المسؤولية على الآخرين	الذكور	19	13.38	0.258
		الإناث	8	17.31	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في مقياس أساليب إدارة الوقت.



### ب- متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم حساب تحليل التباين وإيجاد قيمة (ف) لحساب دلالة الفروق بين الجنسين والجدول رقم (11) يوضح تحليل التباين بين المجموعات في مقياس أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى دلالة
بين المجموعات	53.099	3	26.550	0.439	دالة
داخل المجموعات	1451.641	24	60.485		
المجموع الكلي	1504.741	26			

وبالنظر الى بيانات الجدول الخاص بتحليل التباين بين أفراد مجتمع البحث في مقياس أساليب إدارة الوقت، يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.439)، وهو ما يدل وجود فروق دالة بين أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) على مقياس أساليب إدارة الوقت تبعاً للمؤهل العلمي.

### ج- لمتغير مدة الخبرة:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث تعزى لمتغير مدة الخبرة تم حساب تحليل وإيجاد قيمة (ف) لحساب دلالة الفروق بالنسبة لمدة الخبرة.



جدول رقم (12) يوضح تحليل التباين بين المجموعات في مقياس أساليب إدارة الوقت تبعاً لمتغير مدة الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى دلالة
بين المجموعات	57.526	3	28.763	0.477	دلالة
داخل المجموعات	1447.214	24	60.310		
المجموع الكلي	1504.741	27			

وبالنظر الى بيانات الجدول الخاص بتحليل التباين بين أفراد العينة في مقياس أساليب إدارة الوقت، يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.477)، وهو ما يدل وجود فروق دالة بين أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) على مقياس أساليب إدارة الوقت تبعاً لمدة الخبرة.

#### تفسير ومناقشة النتائج:

تناول البحث الحالي دراسة أساليب إدارة الوقت المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية ببلدية مصراتة ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بالنسبة للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخبرة) بأساليب إدارة الوقت، وقد انطلق البحث من خلفية نظرية مفادها أن المديرين في القطاعات الحكومية المختلفة يتبعون أساليب مختلفة لإدارة الوقت تبعاً لطبيعة العمل وكذلك صفاتهم الشخصية والذي قد ينعكس ذلك على العمل بالمؤسسة التي يعملون بها ولهذا جاء البحث الإجابة على عدة تساؤلات رئيسية تمثل السؤال الأول/ في معرفة أبرز أساليب إدارة الوقت المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، حيث أظهرت نتائج البحث أن أسلوب الإدارة بالمشاركة كان أكثر الأساليب استخداماً بمتوسط حسابي (4.231) مما يدل على أن المدرء بهذه المدارس يتبعون النمط الديمقراطي في التعامل مع مرؤوسيه، حيث يعتبر النمط الذي يجب أن يسود في كافة مؤسسات الدولة، حيث اختلفت نتائج البحث مع نتائج دراسة (الغيثي، 2001) والذي بينت أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يشوبه بعض الصعوبات وأوجه القصور. تتمثل في ضعف عملية الاتصال لدى المديرين متمثلة في التلاعب بالألفاظ وعدم وضوح مضمون الرسالة والرغبة في عدم الوضوح وعدم اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

وأظهرت نتائج البحث أن أسلوب إدارة الازمة هو الاقل اتباعاً بمتوسط حسابي (3.124) وهذا يدل على أن مديري المدارس ينقصهم الدرايا والمعرفة في كيفية التعامل مع الازمات التي قد تحدث خلال العام الدراسية المتمثلة في عدم وجود المعلمين لشغل بعض المواد الدراسية كنقص الكتاب المدرسي، والامراض الفتاكة كما يحث الآن والمشاكل التي قد تحدث بين المعلمين وبين الطلاب أنفسهم.

**السؤال الثاني/** ما درجة استخدام أساليب إدارة الوقت من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة. أظهرت نتائج البحث لأسلوب الإدارة بالأهداف أن العبارة " احدد مسؤولياتي مع المرؤوسين كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.794). وفي أسلوب الإدارة بالتفويض كانت العبارة "أعطي المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات في حل مشكلاتهم المهنية هي الأعلى في البعد بمتوسط حسابي (4.863). مما يشير بأن مديري المدارس يعطون الحرية في حل المشكلات التي تواجه مرؤوسيهم ولا يتدخلون إلا بالتوجيه من حين إلى آخر. اتفقت نتائج البحث مع دراسة (حامد، 2017). واختلفت نتائج دراسة (الغيثي، 2001) التي بيتن أن أسلوب الادارة بالتفويض هو أقل الأساليب في الواقع الفعلي، وفي أسلوب الإدارة الذاتية احتلت العبارة " أنظم العمل في شكل فرق ومجموعات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.651) حيث ترتبط هذه العبارة بالعمل التعاوني أو التشاركي لتخفيف العبء على الفرد وكما يقال: حمل الجماعة ريش، وفي أسلوب الإدارة بالمشاركة احتلت العبارة " أخذ رأي المرؤوسين في كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.692) وهي أن مديري المدارس يتبعون أسلوب المشورة في تنفيذ الاعمال كما في قوله تعالي (( وامرهم شورى بينهم)). وفي أسلوب إدارة الازمة احتلت المرتبة الأولى العبارة " أعطي للوقت أهمية عند حدوث الازمات " بمتوسط حسابي (3.125). مما يدل على حرص مديري المدارس على أهمية الوقت عند حدوث الازمات والعمل على السيطرة عليها ومعالجة الآثار المترتبة عليها إن وجدت.

**السؤال الثالث /** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة). أظهرت نتائج البحث بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في درجة أساليب إدارة الوقت لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، مدة الخبرة). وهذا يدل أنه كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد كلما زادت معه أهمية المحافظة على الوقت وكذلك مدة الخبرة. اتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (العقيلي، 2012) ودراسة (الصوري، 2008). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس) حيث تعتبر إدارة الوقت هي من صميم عمل مدير المدرسة (ذكوراً أو إناث). حيث اختلفت نتائج البحث الحالي عن نتائج دراسة (الصوري، 2008) التي أظهرت بوجود فروق حول واقع إدارة الوقت تبعاً لمتغير الجنس.



### نتائج البحث:

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- 1- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات فقرات الاستبانة لأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في بلدية مصراتة، كانت متوسطة.
- 2- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات محور الاستبانة (الإدارة بالأهداف) كانت متوسطة
- 3- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات محور الاستبانة (الإدارة بالتفويض) كانت متوسطة
- 4- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات محور الاستبانة (الإدارة الذاتية) كانت متوسطة.
- 5- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات محور الاستبانة (الإدارة بالمشاركة) كانت مرتفعة.
- 6- أشارت نتائج البحث إلى أن متوسطات محور الاستبانة (إدارة الأزمة) كانت متوسطة.
- 7- عدم وتوجد فروق ذات إحصائية عند مستوى (0.05)، في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة تعزي (متغير الجنس).
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة تعزي (متغير المؤهل العلمي).
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في درجة استخدام أساليب إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مصراتة تعزي (متغير الخبرة).

### توصيات البحث:

من خلال نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- 1- إعطاء الحرية للمرؤوسين في القيام بأعمالهم وبما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين الصادرة مع وزارة التربية والتعليم.
- 2- أهمية التفويض وخاصة الأعمال الروتينية التي تتكرر خلال اليوم الدراسي والتي لا تتطلب مهارة عالية وذلك لتخفيف من ضغوط الوقت على مديري المدارس خلال العمل.
- 3- العمل على اجراء الاتصالات السريعة والمستعجلة عند حدوث الازمات وذلك للحد منها ومن ثم السيطرة عليها.
- 4- الاستفادة من نتائج حدوث الازمات وذلك للعمل على تفاديها في المستقبل.
- 5- عدم التهاون بعنصر الوقت عند حدوث الازمات، وإنما الاستعجال بحل هذه الازمات والمشاكل في أقصر وقت ممكن تداركاً للنتائج السلبية التي قد تنتج عنها.

## المصادر

قاموس لسان العرب عبر شبكة النت [aimaauy.com/ar/dict/ar-ar](http://aimaauy.com/ar/dict/ar-ar)

## الكتب والمراجع العلمية

- الأسطل، أميمة عبد الخالق (2009). "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بركات، محمد (2018). التفويض الإداري (المجالات والحدود)، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية القانون، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد (10).
- بكده، موسى عبد الرحمن (2005). "كيفية إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مديري الثانويات التخصصية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الفاتح.
- حامد محمد. عبد المنعم (2017). "واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين (بلدية قضارف)" المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول.
- الحناوي، ايناس أكرم (2011). " دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- حوحو، خديجة (201). " دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة الجزائر.
- خليل، عصام عبد العزيز (2016). " واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، العدد (2).
- الرفاعي، محمد حسين (2009). " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه، في الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- السويف، حمد علي (2014). "استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد (2).
- الشريف، زهرة عبد السلام (2011). " استراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي بمدينة مصراته"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مصراتة.



- شناق، خديجة (2017). " الوقت في العمل المؤسسي قيمته وأساليب إدارته "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد المهري قسنطينة الجزائر، العدد 30.
- الصوري، كمال عبد المجيد (2008). " واقع إدارة الوقت لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية.
- العجمي، محمد حسين (2008). استراتيجية الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.
- عبد العال، محمد حسين (2017). " إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظات الجنوب "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى غزة - فلسطين.
- العترى، صفاء عبد الرزاق (2008). " العلاقة بين ضغوط العمل والرضاء الوظيفي والإنتاجي لدى معلمين المرحلة الثانية من التعليم في المحافظات الغربية "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- عتيق، أحمد عبد الناصر (2002). " إدارة الوقت وأثرها على كفاءة أداء المديرين " دراسة تطبيقية على جامعة المرقب "، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- العقبلي، عبد الله علي حامد (2019). " إدارة الوقت لدى الأستاذ الجامعي "، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، الأكاديمية الليبية فرع بنغازي.
- عودة، رهام راسم (2008). " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة "، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- عوض، عبد الله مراجع (2015). " إدارة الوقت وعلاقتها ببعض المتغيرات في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة سرت "، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة طرابلس.

- عزاوي، راوية تيسير (2012). " إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم شمال الأردن من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- الغامدي، محمد أحمد (2009). " إدارة الوقت لدي مديري المدارس بمدينة الطائف "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الغيثي، فهد بن محمد بن سعيد (2001). " أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- فيصل، بغدادي (2014). " دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة.
- فاطمة، حدر (2017). " دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري "، دراسة حالة على ولاية تيزي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو.
- القحطاني، علي فهد محمد (2012). " تطوير أداء مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية باستخدام مدخل إدارة الوقت "، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- قطان، هبة بنت سعيد (2014). " درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني السلطات والإدارة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم التخطيط والإدارة، جامعة أم القرى.
- قوطة، مروة ماهر (2013). " استراتيجية مقترحة لاستخدام مدخل إدارة الوقت لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء معايير الجودة "، دراسة مستقبلية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط.
- مرسي، محمد منير، سمعان وهيب (1985). " الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- هيجان، عبد الرحمن (2009). " ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها كيفية إدارتها، المعهد الإدارة العامة، الرياض.



## Time management methods applied by secondary schools principals in Misuratah municipality.

Omar Salem Abdudaem\*\*

### Abstract

The research aims to find out time management methods applied by the secondary schools principals in Misuratah municipality during the school year 2018-2019. The research community is represented by all of secondary schools principles, numbered 35. It's been taken advantage of only 27 questionnaire paper.

To achieve the objectives of the research, we applied the descriptive method and prepare a questionnaire consisting of (24) paragraphs including time management methods of (5) dimension (goals management, mandating management, participating management, self management, crisis management).

The data was analysed and processed using the statistics software (scss).

One of the most important results is that the average of management methods of secondary school principals in Misuratah municipality was medium concerning the dimensions of (goals management method), (mandating management method), (self-management method) and (crisis management method). The average was high concerning the dimension of (participating management method). There are significant statistic differences at (0.005) level about time management method of secondary schools principals in Misuratah municipality attributed to (scientific qualification, duration of experience). There is no significant statistic differences attributed to type variable.

---

\*\* A Teaching Staff Member at the Faculty of Education of the Islamic University Al-Asmariah  
salamomar470@gmail.com