

مهام مدراء المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين

م.م. استبرق محمد مهدي

جامعة بغداد - كلية التربية للبنات- قسم العلوم التربوية والنفسية

مستخلص البحث

أستهدف البحث التعرف على : مهام مدراء المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين في مديرية تربية الكرخ الثالثة . تكونت عينة البحث من (60) مديراً ومديرة ، وكانت أداة البحث هي الاستبانة . أظهرت النتائج (ان مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى جيد من مهارات ادارة الوقت وحرصين على متابعة العمل , أن أي عمل يقوم به المديرون بدون تخطيط ضمن سقف زمني محدد يعد هدراً , كون التخطيط السليم يؤدي الى إدارة الأعمال في وقتها المحدد , أن لأخذ ادارة الوقت بالحسبان في أي تخطيط تربوي يجعل العمل أكثر انضباطاً وخالي من الضوضاء, يمكن أن تكون نتائج البحث مؤشراً إيجابياً على واقع السلوك للمديرين لبدء الإهتمام بمفهوم الوقت وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية, عدم وجود آلية لدى المديرين تحد من مسببات إهدار الوقت، والصعوبات التي تعيق من حسن استثماره وإدارته، والأفتقار الى مرجعية معينة لتفسيرها, استخدام المديرين للمستجدات العلمية والتقنية الحديثة في استثمار عنصر الوقت محدود جداً) . ومن هذه النتائج ظهر البحث بعدد من التوصيات والمقترحات .

The Tasks of the Intermediate Schoolmasters in Reference to Time Administration according to Headmaster's Viewpoint

Assis.Inst. Estabraq Mohammed Mahdi

Baghdad Univ. – College of Education for Women – Educational and Psychological Sciences Dept.

Abstract

The aim of this research is to recognize the tasks undertaken by the headmasters of intermediate schools concerning time- administration, in accordance to the viewpoints of the headmasters of intermediate schools in the Administration of Education of Al-Karkh the Third. The sample of this research consists of (60) headmasters and headmistresses and the tool used on this research was the 'questionnaire.' The results of the research showed that in any task undertaken by headmasters without considering time is only a waste and in vain. The correct planning of the task that reconsiders time makes the work more balanced. It is noteworthy that time assigned for a task must be divided correctly according to the plans put whether they are annual or 5-year plans. Also, considering time in any educational planning makes work more disciplined and away from any chaos. According to these results, the research comes up with a number of suggestions and proposals.

الفصل الأول

مشكلة البحث

أصبحت الإدارة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ضرورة حتمية لأي تنمية أو تقدم بالنسبة للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، والعصر الحديث عصر سباق مع الزمن على الرغم ما فرضته تكنولوجيا المعلومات من اجراء تغييرات في الإدارة لكي تلائم وظائفها الجديدة والمستقبلية , الا ان الاداره لا تخرج عن كونها عملية في استثمار الموارد المتاحة بقصد تحقيق اهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية , وعندها نجد ان لعنصر الوقت مكانة هامة في المؤسسات التربوية بوصفه احد مدخلات العملية التربوية الرئيسية , والتي تؤثر بشكل كبير في المهام الملقاة على مديري

المدارس المتوسطة . وقد يترتب على ذلك سلبيات وأنقادات ومشكلات على كافة الأصعدة والمستويات، لذلك يعد القادة الإداريون من أهم فئات المجتمع المعاصر الأكثر قدرة على الأسهم في حل مشكلات التنمية وقضاياها . فأصبحت الحاجة الى تنظيم الوقت وحسن استثماره اليوم أكثر إلحاحاً نتيجة لذلك التطور التكنولوجي الهائل وما أتبعه من تطورات اجتماعية واقتصادية وتعقد الحياة .

حيث تعد قضية التنمية في المقام الاول قضية وقت وقضية انتاج وان الامر في حاجة الى التعامل مع الوقت على انه مردود لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا(عاشور، 1984: 76). وأن مسألة التنمية والعمل الإداري هي مسألة وقت، ولن تدار عجلة الإدارة بمنأى عن الوقت، لأن لكل دورة أو خطة أو خطوة أو برنامج بداية ونهاية زمنية محدودة، من حيث ان الوقت وعاء الأحداث و الفعاليات كلها ، فعنصر الوقت قد جذب انتباه المهتمين بشؤون المنظمات المعاصرة في سعيهم لمعالجة مشاكلها، من خلال التركيز بدرجة رئيسية على إدارة الوقت التي تعتبر ضرورة ملحة لديمومة المنظمات ونموها، على اعتبار أن إسهام إدارة الوقت في دفع عجلة نمو المنظمات يعتمد الى حد كبير على استثمار القائمين على العمل الإداري للوقت وأستخدامه بالطريقة المثلى (الأخسر، 2002: 1). إذ يرى (الملا، 1997) إن أحد المعايير التي تستعمل في تقويم أداء الأفراد والمنظمات هو مدى أستثمار الموارد المتاحة، لتحقيق إنجازات في حقل معين ومن ضمن هذه الموارد "الوقت" الذي غدا واضحاً أن كيفية النظر الى هذا المورد وإستثماره، أصبحت تتحكم بدرجة تقدم رفاهية الشعوب(الملا، 1997: 4).

كذلك أكد(نعمة ، 2008) أن أستثمار الوقت يعد ضرورة من أجل الإنجاز والنهوض بالعمل الإداري وتطويره ، وبالرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي في العمل الإداري إلا أن هناك كثيراً من المصاعب التي قد تواجهه الإداري في مجال عمله لأنه يتعامل مع كائنات بشرية (العاملين) ، ومن بين تلك المصاعب التي قد تواجهه كيفية أستثمار الوقت وتوزيعه لأنجاز الأعمال والمهام المطلوبة وفقاً للأولويات وما يترتب عليها من توفر للوقت والجهد والمال بالنسبة للعملية التربوية(نعمة، 2008: 3) .

لذا تعد مشكلة إدارة الوقت وإستثماره من المشاكل التي تواجه الإنسان اليوم في مجالات الحياة المختلفة، وأن الإدارة عامة تدخل كعنصر حاسم ومهم في كل ما يواجهه الإنسان والمجتمع من متغيرات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية ، وتبرز من بين أنواع الإدارة التي تتصل بحياة الإنسان عملية الإدارة التربوية التي تتفاعل مع جميع متغيرات الحياة لتؤكد دورها الحقيقي الفاعل والمؤثر في حركة المجتمع وتطوره (الدوري، 2002: 23) . وفي الوقت الذي كثرت فيه الدراسات والتصورات والرؤى التي تناولت دور الإدارة المدرسية في صناعة التغيير وإدارته، تبقى المشكلة في مدارسنا تكمن في كيفية التحول من حالة الرغبة في إحداث الإصلاح التربوي الى صنعه وتنفيذه في الواقع(اللامي، 2006: 3).

فهناك مظاهر عدة تتصف بها بعض القيادات من تأجيل إنجاز الأعمال، والسماح بكثرة المقاطعات في أثناء العمل ، والاجتماعات غير الضرورية والمكالمات الهاتفية المطولة، وكثرة الأعمال الروتينية، والضغط الخارجية والداخلية فضلاً عن عدم وجود أدلة للعمل(العمرى، 2002: 3).

إن إستمرار هذه الجوانب على ما هي عليه يعد مشكلة بحد ذاتها، لذا أتجه نظر الباحثة صوب هذا الموضوع للإستطلاع والإستقصاء ، مما يؤكد الحاجة الماسة للأهتمام بمهام المدرء وتبسيط الضوء عليها لأهميتها في سير العمل الإداري الهادف داخل المدارس، وخدمة لبلدنا العراق الذي يحتاج لإستثمار الوقت وشغله بما ينبغي ان يتحقق لا ما يجب أن يفعل لاسيما في ظل الأوضاع الراهنة .

لذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي بالأجابة عن السؤال الأتي:

"ما مستوى أداء المهام لمدرء المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين".

أهمية البحث

تحدث كلاينر (Kleiner, 1988) معبراً عن أهمية الوقت قائلاً : " هو مورد لا يمكن مضاعفته او تخزينه او التحكم فيه ، ولا يملك الانسان الا التكيف معه ، واستخدامه الاستخدام الهادف والبناء ، واستغلاله بالشكل الأمثل لانه الحياة، وتضييع الوقت يعني تضييع الحياة " (Kleiner, 1988: 66) ، إذ ترى الباحثة أن المفهوم الإداري للوقت لا يكمن في الوقت نفسه وإنما في كيفية إستعمال الأفراد لوقتهم وفيما أنجز من عمل، فيستوجب من المدير والعاملين معه استثمار وقت العمل الرسمي في أداء مهامهم كافة بصورة أكثر حكمة وترؤاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح . ولاشك ان هناك ثمة اختلافات كبيرة وجوهرية في بعض المجتمعات في كيفية النظر لمفهوم الوقت، وأهميته وقيمه ، حيث يوجد اهتمام فاعل في المجتمعات المتقدمة وعناية كبيرة في موضوع الوقت ، وكذلك حرص افضل على كيفية توزيعه ، واستغلاله بما يضمن تحقيق الاهداف العامة والخاصة ، حيث يقل هذا الاهتمام والعناية وحرص في المجتمعات الاقل تقدماً بشكل عام (سلامة، 1988: 16) .

فالتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية والتكنولوجية خاصة في مجال المواصلات والاتصالات والتعليم والصحة التي تحدث في دول ما ، لها تأثيرها الايجابي على مفاهيم وسلوكيات وممارسات الناس في مجتمع هذه الدول ، وعلى نظرهم الى الوقت وحرصهم عليه واهتمامهم به ، مما جعل ارتباطاً وثيقاً بين الادارة و الوقت سواء كان وقت العمل ، ام وقتاً خاصاً وذلك من خلال عملية مستمرة في التخطيط والتحليل والتقويم لكل الانشطة التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة تهدف الى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة (محمود، 1994: 402) .

اذ تستخدم العديد من الدول المتقدمة في انظمتها الادارية المختلفة اساليب ادارية متطورة لتحقيق الاهداف المرغوبة باقل جهد وتكلفة , وذلك ضمن اتباع خطوات علمية ومنهجية منظمة ومحددة امام الاداريين من اجل اختيار انسبها واقلها تكلفة وزمناً (عليان, 2005 : 78). وفي الاتجاه ذاته يؤكد (أدريس, 1992) , ان الحرص على عنصر الوقت وتنظيم استخدامه يعد من أهم سبل التقدم للمجتمعات الإنسانية فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت وليس صدفة ان تلك الدول هي الأكثر تقدماً , إذ ان هنالك بالفعل ارتباطاً واضحاً بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنون في هذه الدول وسوء استخدامها لهذا المورد الهام , وبلغه اخرى فأن من بين العوامل التي يمكن ان تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الاحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله (ادريس , 1992 : 221) .

وتعد كلمتي الادارة والوقت كلمتين متلازمتين معاً لتصبح (ادارة الوقت) , فهي لم تأتي بشكل عشوائي , فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة يراد من خلالها انجاز اعمال بشكل منسق , وفعال , ومنظم , لتحقيق الاهداف المرسومة بافضل الوسائل واقل تكلفة ويعتبر عنصر الوقت من الامكانيات المتاحة في المنظمة لتنمية الموارد البشرية والمادية والتي يفرض ان تستثمر بشكل فعال وكامل , ولايكفي الاستغلال الجزئي فأدارة الوقت لا تقتصر على الاداريين دون غيرهم , بل الجميع مطالبون بأدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استثمار هذا الوقت اقصى فائدة ممكنة (مقابلة, 2003: 85).

ومع التسليم بأن الوقت اصبح من الموارد المهمة و الاساسية للادارة بصفة عامة فأن من الاولى ان يصبح الوقت مورداً من موارد الادارة التعليمية خاصة , لانها تقوم بعمليات متنوعة ومتشابهة (كالتخطيط , والتنظيم , والتنسيق , والتوجيه , والتمويل , والمتابعة) في فترة زمنية معينة وسوء تنظيم الوقت في أي من هذه العمليات ينعكس بشكل سلبي على نتائج العملية التعليمية (المهدي, 2003: 147).

فقد توصل (الطراونة, 1996) في دراسته الى ضرورة توعية المديرين لترشيد استخدام الوقت والتركيز على النشاطات المهمة اللازمة لبلوغ الأهداف التربوية بفعالية (الطراونة, 1996: 27).

كذلك يؤكد (الكيلاني) على أن ادارة الوقت هي أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الحسبان لتحديد نجاح الأداري وفاعليته لأن سوء استثماره سيؤثر سلباً على المؤسسة (الكيلاني, 1995: 47).

وتظهر أهمية الوقت في رقابة المدراء لدى الكشف عن الأخطاء او منع حدوثها في الوقت المناسب ويقصر زمن الرقابة اذا كانت نابعة من الذات , ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف (سلامة, 1988 : 82).

وما لم يكن الإداري قادراً على ادارة ذاته أولاً فإنه لن يتمكن من إدارة وقته ثانياً "فأدارة الوقت نابعة من إدارة الذات" وأن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر (الاخسر, 2002: 8).

ولما كان للادارة هذه المكانة والدور فأنها غدت من أهم السمات التي تميز المجتمعات المعاصرة , وهي تعد مقياساً للتطور وأنموذجاً يعكس المستوى الحضاري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي للدول المختلفة (علي, 2005: 17).

واذا كانت التربية ومؤسساتها التعليمية المختلفة هي من اهم العناصر الاساسية في بناء الانسان الجديد , فالادارة التربوية وسط هذه العملية تعد عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى الى ترجمتها. لذا فإن تحقيق التربية لأهدافها يتوقف الى حد كبير على كفاءة أدارتها، وفاعلية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها (المنصور , 1999 : 6) .

وان التطرق الى الادارة التربوية وابوابها يعتبر من المواضيع المهمة لتطوير العملية التعليمية ومن خلال تطوير المديرين والمهام بكل جوانب ما يحتاجون اليه في حياتهم العلمية اليومية لتطوير مدارسهم (عبد الدائم , 1974 : 82).

لذلك تحظى الادارة التربوية باهتمام الباحثين والمفكرين والقادة الاداريين والتربويين بشكل عام لكونها من المهن الرفيعة التي تهتم بنمو الافراد وتطورهم فكرياً وثقافياً . اذ اصبح الاهتمام بالادارة التربوية واعطائها الدور التي تستحق امراً في غاية الاهمية (الخزاعي , 2003 : 40) , ولقد ذكر بعض الباحثين على ان الثورة التي تعيشها اكثر بلدان العالم تقدماً انما هي ثورة ادارية تنظيمية " ان الهوة بين البلدان المتقدمة والنامية هي هوة ادارية " (عبد الدائم , 1974 : 9) .

اما في الوقت الحاضر فقد تغيرت أهداف الادارة التربوية وأتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف الى تيسير شؤون المدرسة تيسيراً رتيباً على وفق قواعد وتعليمات معينة بالنواحي الادارية بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية والنواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي, 2004: 7).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بقضايا الادارة التربوية في كثير من البلاد العربية خلال العقود الثلاثة الأخيرة إلا ان قادة النظام التعليمي لم يعملوا بالمفاهيم الحديثة والمتطورة للادارة التربوية والتي تنقلها من مجرد تيسير روتيني للوظائف الادارية الى عمليات قيادة وأبتكار وأبداع قوامها : (التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق الفعال ، والتنظيم المؤسسي ، والتقييم الشمولي) (مؤتمن, 2001: 102).

وتقوم المدرسة الحديثة على اصول علمية توجه الأداء المدرسي في الوجة الصحيحة وينبغي لمدير المدرسة ان يكون على وعي بهذه الاصول , حتى يستطيع ان يحقق الدور المنوط به , فالوظيفة الرئيسية للادارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم (اسعد, 2005 : 34).

، من هنا يتأتى دور مدير المدرسة كونه العنصر المهم والمسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وأخذ القرارات لأداء مهامه وأنجاز الأعمال بأقل جهد وأقل كلفة وبمستوى يليق بمنصبه العلمي والقيادي.

لذلك وجدت الإدارة المدرسية نفسها في الوقت الحاضر أمام تغير واضح في مهامها ووظائفها وتطور في توجهاتها، وأخذ هذا التحول والتطور يفرض مهام ووظائف إدارية وفنية واسعة وجديدة يتوجب على إدارة المدرسة أن تؤدبها، متخطية تأدية وظيفتها الإدارية التقليدية (البيضاني، 2005:1). كما أصبحت إدارة الوقت مهارة من مهارات المدير العصري، حيث إن استثمار الوقت مؤشر جيد للأداء الجيد والإدارة الجيدة، كذلك صار توفر إدارة فاعلة شرطاً أساسياً لتفعيل الوقت وتسخيرها لخدمة أية نهضة أو نمو أو تقدم "فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها لا بد لها من تكريس وإستغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت، كونه أحد أهم عناصر الإنتاج، ولكن لسوء الحظ وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للوقت فإنه أكثر الموارد هدراً وأقلها إستغلالاً" (سلامة، 1988:17).

لذا يفهم من كل الأدبيات الخاصة بالإدارة المدرسية بأن نجاحها في أداء مهماتها يعتمد على حد كبير على فاعلية إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها مادام نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به وبمدى إخلاصهم وكفاءتهم، لاسيما - المدراء لأنهم يشكلون العنصر الريادي في العملية الإدارية - ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الإدارية والتربوية بالمستوى المطلوب لا بد أن يلم الماماً كافيًا بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويرجع إليها باستمرار ويواكب ما يطرأ عليها من تعديلات وتجديدات (العامري، 2012:6).

اذ تعددت مجالات استفادة مدير المدرسة من ادارة الوقت من خلال ادائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الادارية و الاشرافية "تعليمية وعلاقات انسانية" وما يقوم به من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم لجميع مايتعلق بالمدرسة ، وقد تختلف هذه المهام تبعاً لاختلاف الظروف (الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والتربوية ، والادارية ، ووجود المدارس في المدن و القرى) (المنيع ، 1989 : 205) .

يعد الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة في المدارس ، واحد عناصر الكلفة غير المادية التي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المدارس ، فإنه اذا تم استثماره حسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل ، او على مستوى العاملين فيها ، حينئذ يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة فعالية الاداء للمدير ، والعاملين للمدارس ذاتها (زيدان ، 1992 : 177).

وهذا ما أكدته (بيدس، 1995) في دراستها ، إذ بينت وجود مشكلات في إدارة الوقت ، وأكدت على ضرورة إتاحة الفرصة أمام المديرين في مختلف المواقع للمشاركة في الدورات التدريبية لتقليل الوقت الضائع هدرًا وتحسين إستخدامها (بيدس، 1995:78).

فإدارة الوقت بكفاءة تعني إدارة المدرسة بكفاءة ، وضياح الوقت يعني إهدار الموارد المختلفة والتي يعتبر الوقت في مقدمتها (سند ، 1990 : 141) .

إذ يرى بيرث (Birth ، 1993) أن الوقت وإدارته تعد من أهم العمليات لأية منظمة فالعملية الإدارية محكومة بالوقت كونه أحد عناصر الإنتاج الأساسية. (Birth، 1993:352) . وأشارت دراسة (الخطيب، 1992) الى أهمية عامل الوقت في تحديد مدى نجاح المدير واعتبر إدارة الوقت أمراً حاسماً لفاعليته (الخطيب، 1992:34) .

كذلك اكدت دراسة (حسن، 1997) الى إن الفوضى في استخدام الوقت هي الصفة الغالبة في أعمال الأداريين حيث أنهم يؤدون أعمالهم أما حسب الأوامر الروتينية الصادرة إليهم أو حسب مقتضيات حاجاتهم الذاتية الأمر الذي يجعلهم يبتعدون عن تطبيق العمليات الأساسية لإدارة الوقت ويتخلفون عن الاستفادة من شبكة الأنترنت والأجهزة التقنية الحديثة (حسن، 1997 : 5) .

وفي هذا الصدد أيضاً توصلت دراسة (هدى ماجد ، 2003) الى سلبيات وكشفت عن مشكلات في التعليم الثانوي الادارية ، كان أبرزها:

(قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير في تيسير أمور المدرسة الثانوية، ضعف تعاون اعضاء الهيئة التدريسية مع الإدارة في تيسير شؤون المدرسة، قلة تجهيز اللوازم والوسائل التقنية الحديثة وضعف الاستجابة بتلبية متطلبات الإدارة المدرسية فضلاً عن كثرة الأعمال والمهام المناطة بالإدارة المدرسية _ المدير_) (البيضاني، 2005:3).

لذا ترى الباحثة ان احداث التغيير والتطوير ضرورة حتمية للمنظمات الحديثة نحو مواكبة المستجدات التكنولوجية والمعرفية وكيفية التعامل معها ، التي تزيد من فرصهم في التجديد والانجاز لتحقيق الاهداف المرسومة . ويمكن تلخيص أهمية البحث الحالي بما يلي :

1. تعد إدارة الوقت من الأساسيات المهمة بالنسبة للمدارس في أداء واجباتها كافة .
2. عملية استثمار الوقت بالنسبة للمدارس مهمة لتحقيق الأهداف المبتغاة بأقل جهد ووقت ومال .
3. تبرز أهمية الوقت بالنسبة للمهام الملقاة على عاتق المدير إذ تساعده في التنظيم الإداري لإتخاذ القرارات بشكل سليم .
4. تساعد المدير في إكتشاف الأخطاء ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الأعمال وأيضاً التخطيط المنظم للمهام كافة .
5. موضوع البحث الحالي اضافة علمية يمكن ان تسهم في اثراء جديد للمكتبات العلمية بما تقدمه من افكار واستنتاجات لتطوير إدارات المدارس .

6. فمدير المدرسة لا بد ان يكون قائداً تربوياً لاسيما - في استثمار وقته وأداء مهامه - لإيجاد الوقت الكافي للتفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة من تنظيم ومتابعة لنشاطات رؤوسيه، ليستطيع إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة مما يتيح للقائد (المدير) وللمؤسسة التحرك الى الأمام.

هدف البحث

" تعرف مستوى مهام مديري المدارس المتوسطة في ضوء إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين " .

حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي :

- 1 - الحدود البشرية : مديري المدارس المتوسطة .
- 2 - الحدود المكانية : المدارس المتوسطة التابعة لمديرية تربية الكرخ الثالثة .
- 3 - الحدود الزمانية : (2015 _ 2016) .

تحديد المصطلحات

أولاً : المهام

عرفها :

- الخطيب (1996): "هو نشاطات وممارسات معينة ومتعددة يمارسها المدير بغرض تحقيق المهارات الفنية و الادارية المحددة لنجاح العملية التعليمية" (الخطيب وآخرون, 1996: 77).
- الصحاف (1999) : "هو نشاط موحد يطلب من الموظف القيام به وبذل جهد عقلي وبدني لتنفيذه , يتكون من مجموعة من الاجراءات تتطلب قدراً من التفرغ لتأديتها " (الصحاف, 1999: 111).
- أحمد (2000) : "مجموعة من الوظائف والمسؤوليات المتوقعة والتي يمكن ان يقوم بها قطاع او مؤسسة لتحقيق اهداف معينة داخل المجتمع " (احمد, 2000 : 35).

ثانياً : إدارة الوقت

عرفها:

- شولر (1980) : "هي إحدى العمليات التي تستطيع بها ان تنجز المهام والاهداف التي تمكّنك من ان تكون فعالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية , وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية وعديدة تستهدف تحديد حاجاتك ومتطلباتك" (شولر, 1980 : 44).
- الهواري (1988) : "أنها إدارة الذات ، إي إدارة سلوك وتفكير المدير " (الهواري , 1988 : 238).
- بون (1992) : "أنها العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" (Boon, 1992: 21).
- العقيد (2001): "بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا , لتحقيق الاهداف المهمة التي نسعى اليها في حياتنا , مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة , وبين حاجات الجسد والروح والعقل" (العقيد, 2001 : 295).
- التعريف النظري : هي عملية تنظيمية تستخدم لتحديد الأعمال والواجبات لتحقيق الأهداف العامة والخاصة لمدير المدرسة المتوسطة ضمن السقف الزمني المحدد لها والمتمثل بالسنة الدراسية .
- التعريف الإجرائي : الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير وفقاً لإجابته على أداة البحث الحالي للمهام .

ثالثاً: مدير المدرسة

عرفته :

- وزارة التربية (1982) : " هو أحد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل ان يكون له مدة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس ، ليكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية ، وعن قابليته للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً " (وزارة التربية ، 1982 : 90) .
- العمري (1992) : "أنه قائد تربوي ومشرف يتولى ادارة المدرسة وتنظيمها وتوفير التسهيلات والامكانيات الكفيلة بتحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من فلسفة التربية واهدافها في مجتمعه " (العمري, 1992: 28).
- الحجى (2000) : " هو المسؤول الأول عن إدارة جوانب العمل بالمدرسة بوصفه الرئيس المباشر والمسؤول أمام الإدارة التعليمية عن تحقيق أهدافها " (العامري ، 2012 : 12) .

الفصل الثاني

الخلفية النظرية و دراسات سابقة

أولاً : الخلفية النظرية

تعد النظم التربوية بشكل عام من اكثر نظم النشاط الانساني تعقيداً من حيث مدخلاتها وعملياتها المتشعبة ومخرجاتها المرتبطة بنشاطات لها تأثيرها , وانعكاساتها على ميادين الحياة الاخرى (عثمان, 1995: 23) .

فالنظام التعليمي لمرحلة التعليم الثانوي على وجه التحديد يعد نظاماً فرعياً في النظام التربوي ، ويتمثل بقسم من اقسام النظام التعليمي ، وهذه المرحلة متميزة بين مراحل نمو المتعلمين ورغباتهم وتطلعاتهم واعدادهم في الوقت نفسه ، لوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته التنموية ، وهي بحكم طبيعتها وموقعها في السلم التعليمي ، تقوم بدور تربوي واجتماعي متوازن (الطعان ، 1999 : 122).

ولما كان نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين عليه وعلى مدى كفايتهم التي تحدد قدراتهم ومعارفهم وما يتميزون به من صفات في السلوك والاتجاهات فان نجاح العملية التربوية بوجه خاص يعتمد على القيادات الادارية (اللامي ، 2006 : 6).

لذا يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حسن سير الاعمال في مدرسته وانتظامها وفقاً لهذا النظام ولغيره من الانظمة والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية في العراق وعليه ابلاغ تلك الانظمة والتعليمات للمعنيين بها من الطلاب والمدرسين والموظفين والمستخدمين والعمال وضمان تنفيذها والعمل بموجبها وعليه القيام بما يأتي :

- أولاً : المحافظة على الدوام
- ثانياً : العناية ببنية المدرسة ونظافتها
- ثالثاً : الاشراف على اعمال الهيئة التدريسية وعلى سير التدريسات في المدرسة
- رابعاً : الاشراف على الامتحانات
- خامساً : التقارير
- سادساً : المراسلات
- سابعاً : السجلات المدرسية (الحقبة الإدارية ، بلا : 80) .

ولكي يؤدي مدير المدرسة المهمات الادارية والتربوية بالمستوى المطلوب لابد ان يلم الماماً كفاياً بالقوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة ، ويعمل على تطبيقها نصاً وروحاً ويرجع اليها باستمرار ويواكب ما يطرأ عليها من تعديلات وتجديدات (العامري ، 2012 : 6).

كون مدير المدرسة هو المسؤول عن ادارة المدرسة ، لذا يجب أن يتطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجاته ، والتربية الحديثة تنتظر الى مدير المدرسة كقائد فاعل يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة ، ويركز على اتباع الديمقراطية في الإدارة وتطبيق اللا مركزية في اتخاذ القرارات ، وكذلك مساعدة الموظفين في أشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، هذا بجانب تركيزه على الأنتاجية والعمل على استمرار زيادتها (هلال : 1998 : 5) .

أذ أن اهمية دراسة ادارة الوقت تنبع من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرأ دون اي فائدة أو أنتاج بجانب رفع مستوى أنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل . وتتعدد مجالات أستفادة مدير المدرسة من ادارة الوقت من خلال أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الادارية والأشرافية " تعليمية وعلاقات أنسانية " وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقويم لجميع مايتعلق بالمدرسة ، وقد تختلف هذه المهام تبعاً لأختلاف الظروف الاجتماعية والأقتصادية والسياسية والتربوية والأدارية ووجود المدارس في المدن والقرى والكثافة السكانية (المنيع ، 1989 ، 205) .

لذلك حظيت دراسة ادارة الوقت باهتمام علماء الادارة و الباحثين نظراً لأهميته في ادارة المنظمات الحديثة ، وقد تزايد هذا الأهتمام في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي (باغي ، 1989 : 13) .

حيث أكد ماسي (Massie , 1995) ان ادارة الوقت ، هي فن تخصيص وقت المدير من خلال وصنع الاهداف ، والاولويات ، ومعرفة وتحديد وضعيات الوقت واستعمال الأساليب الادارية لتحقيق الاهداف بكفاية : Massie , 1995 : (119) .

كما أكد (ابو شيخة ، 1993) على ، ضرورة حسابان ادارة الوقت أمر حاسم لفعالية المدير ، محاولاً إبراز افضل الطرائق لتحقيق الموازنه بين ساعات العمل المتاحة من جهة والاولويات الواجب إنجازها من جهة اخرى (أبو شيخة ، 1993 : 36) .

مفهوم إدارة الوقت عبر التاريخ

في البداية يمكن اجمال المفاهيم المتعلقة بالزمان في (اللغة العربية) بمصطلحات مثل (الوقت ، الدهر ، المدة ، الأن ، الأبد ، الأزل) ، ويمكن القول ان المدة هي : (حركة الفلك من البداية الى النهاية والزمان بعض من هذه المدة ، والوقت جزءاً من الزمان محسوباً بالمقاييس المعروفة التي يمثلها الجانب العلمي التي تسجله حركة الزمن ، فالوقت هو تحديد الاوقات المضروبة – المحددة) للفعل (الجابري، 1985 : 47).

ويعود الاهتمام بمقياس الزمن الى ما قبل عشرة الاف سنة أي الى بداية العصر الحجري ، حيث اخذ الانسان يهتم بالزمن ويدرك اهمية الفصول والمواسم الطبيعية المناسبة للزراعة ، وقد عدت الدورة الزراعية وحدات طبيعية لقياس الزمن ، فأخذ قياس السنة بالمدة الزراعية الواقعة بين حادثتين مهمتين كأن يكون موسم حصاد الى موسم حصاد آخر او من بذار الى موسم بذار آخر (الياسري، 1997 : 22).

مفهوم الوقت في الفكر الاسلامي

وردت كلمة الوقت في القرآن الكريم، إذ أقسم سبحانه وتعالى بالوقت في أكثر من موضع، إذ جاء في محكم التنزيل: (والضحى، والعصر، والليل، ...) وحث الرسول الكريم محمد (ﷺ) المسلمين على حسن الأهتمام بالوقت وتوزيعه بين الأعمال بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق هذه الأعمال بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل مايمكن من الوقت، إذ يوصى المسلمون بقوله (اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل مرضك، وغناك قبل فقرك، وحياتك قبل مماتك). ويشخص الماوردي أهمية الوقت مستنداً الى قول البلغاء (من امضى يومه في غير حق قضاه، او فرض أداة او حمداً حصله، او خيراً أسسه، او علماً اقتبسه فقد عوق يومه وظلم نفسه). (الماوردي، 1995: 47).

كما يرتبط مفهوم الوقت في الاسلام بعنصرين مهمين هما: عنصر المعرفة وعنصر العمل. إذ ان الوقت شرط للمعرفة والمعرفة شرط للعمل (درة، 1990: 384).

مفهوم الوقت في الفكر الحديث

ان الادارة بشكل اساس هي حركة وزمن، أي وقت وعمل لذا لايمكن تأدية عمل بدون وقت وينفق لمقدمة سابقة، وما من حركة يمكن ان تؤدي الا ضمن وقت محدد ويخصص للقيام بهذه الحركة المهمة، فالوقت يعد مورداً مهماً من موارد الادارة اذا لم يكن أهمها حيث انه يؤثر في الطريقة التي تستخدم بها الموارد الاخرى وهو بمثابة رأس مال حقيقي (القيسي، 2010: 6).

كما شهد منتصف الستينات من القرن العشرين حركة تأليفية عن "ادارة الوقت" امتدت الى يومنا هذا، فقد قدم الباحث ماكينزي (Mackenzie) في كتاب (ادارة الوقت) عام 1967 وكتاب (مصيدة الوقت) عام 1972 الذي اكد فيه بأن هناك الكثير من الوقت يهدر في اثناء العمل الرسمي، وان الهدر والضياع في الوقت يعود الى (35) مضیعة للوقت، موزعة على النشاطات الادارية الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، الرقابة، الاتصالات، اتخاذ القرارات) وبالتالي فان النجاح في التقليل من هذه المضیعات يتم من خلال التخطيط السليم للعمل والتحليل الجيد للنشاطات والتوزيع المناسب للوقت بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية (ماكينزي، 2000: 86).

- وينظم الوقت المدرسي في ثلاثة مستويات وهي:

- 1 - المستوى الكلي: يتمثل في العام الدراسي والاسبوعي المدرسي، واطار اليوم المدرسي، وهنا يتحدد بواسطة قوى خارجية لاتؤثر فقط في المدرسة، بل في المدارس الاخرى، بالإضافة الى القوى التي يمثلها اولياء الامور.
- 2 - المستوى الجزئي: يتمثل في جدول المواعيد وتوقيت الدروس، ومدة النشاط خارج نطاق المدرسة، وهذا يرتبط بدرجة كبيرة بالمناهج والادارة المدرسية والعاملين.
- 3 - نماذج وقت الافراد: سواء أكانوا مديري المدارس أم المدرسين أم العاملين من غير المدرسين، أم التلاميذ ولكل فئة من هؤلاء نماذج خاصة بهم لاستعمال الوقت تتحدد جزئياً بوساطة متطلباتهم وعاداتهم، هذا بالإضافة الى انها تتحدد من خلال نماذج الوقت على المستوى الجزئي والكلي (Knight, 1983: 4).

أما مبادئ ادارة الوقت في المدرسة و أسسها هي:

ان ادارة الوقت تقوم على مجموعة من الاسس والمبادئ الهامة في مجال الادارة فلقد تم الاهتمام بربط هذه المبادئ بالمديرين ومن هذه المبادئ:

- ينبغي على المدير ان يراجع المهام التي ينبغي إكمالها ليرى إمكانية انجازها في وقت اقل.
- ينبغي ان يكون المدير راغباً في القيام بالمهام الصعبة.
- ينبغي ان يكون المدير حازماً.
- ينبغي ان يكون المدير محافظاً على الوقت تماماً.
- ينبغي ان يهتم المدير بتوضيح الارشادات والامور التي تواجه العاملين معه، فاذا كان عليه ان يشرح مرة ثانية ا وان يصحح الاخطاء، فإن التفويض يمكن ان يضيع سدى.
- يجب على المدير ان يعطي العاملين اعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم، فاذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض اليه بعض المهام فمن الافضل له ان يعد شخصاً لذلك، فالتفويض يعد الاساس لانجاز قدر اكبر من الاعمال في الوقت المتاح.
- يجب على المدير ان يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب ان يقوم به الاخرون في فترة غيابه، فالتخطيط يمكن ان يوفر كميات كبيرة من الوقت.
- يجب ان يحتفظ المدير ببعض المهام البسيطة في متناول يده، لانجازها في الوقت غير المستمر (اسماعيل، 2009: 35).

من ذلك ترى الباحثة، إن ادراك أهمية الوقت وتخطيط المدير له يعد مفتاح النجاح لإدارة المؤسسة و ضمان ديمومتها وأستمراريتها في عالم القرن الحادي والعشرين لمواجهة تحدياته كافة.

ثانياً: دراسات سابقة:

يتضمن هذا المبحث عرض بعض الدراسات السابقة (عراقية، عربية وأجنبية) ذات الأرتباط المباشر بموضوع البحث، حيث تعد تراكمياً فكرياً ينتج للباحثين الأنتلاق منها، وفي هذا الخصوص يشير (عبيدات وأخرون، 2003) أن الدراسات السابقة تشكل تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الأطلاع عليه قبل البدء في اجراءات البحث و تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والأجراءات التي يمكن الأستفادة منها في حل المشكلة وتعرف المراجع والمصادر المهمة،

هذا فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج البحث الحالي " (عبيدات وآخرون ، 2003 : 74) ، وتشتمل الدراسات السابقة على :
أولاً : الدراسات العراقية :

دراسة الجنابي (2005) :

" ادارة الوقت لدى رؤساء ادارات المدراس الابتدائية في مدينة بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات "

هدفت الدراسة : التعرف على اساليب ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد, والتعرف على دلالة الفرق في ادارة الوقت تبعاً لمتغيرات (الجنس ، البيئة ، ومدة الخدمة في الإدارة).
شملت الدراسة : عينة من (240) مديراً ومديرة سحبت بطريقة الطبقية العشوائية، ونسبة تراوحت بين (12_ 15 %) من مجتمع البحث البالغ عددهم (1643) مديراً ومديرة ، موزعين على اربع مديريات للتربية .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية

أهتمت أدارات المدراس الابتدائية بإدارة الوقت

1 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الابتدائية تعزى الى كل من متغيرات الجنس (ذكور – أناث) والبيئة (حضر – ريف) والخدمة (10 سنوات فأقل – أكثر من 10 سنوات) (الجنابي ، 2005 : 78).

دراسة الدايني (2008)

"ادارة الوقت لدى القيادات الادارية في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بضغوط العمل".

هدفت الدراسة : تعرف مستوى ادارة الوقت لدى معاوني العمداء في مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظرهم , وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت وضغوط العمل لدى معاوني العمداء .

شملت الدراسة : مجتمع البحث الذي تكون من معاوني العمداء في كليات جامعة بغداد ومعاهد هيئة التعليم التقني و عددهم (125) معاون عميد وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (100) معاون عميد بنسبة (80%) .
كما استخدم الوسائل الاحصائية الاتية : استخدمت الباحثة المعالجات الاحصائية لتحقيق اهداف البحث منها (مربع كاي , الاختبار التائي لعينة واحدة , معامل ارتباط بيرسون , الاختبار الزائي , ومعادلة الفا كرونباخ) .

توصلت الدراسة الى النتائج الاتية

1 - ان ادارة الوقت لدى معاوني العمداء في جامعة بغداد وهيئة التعليم التقني هي دون المتوسط.
2 - ان معاملات الارتباط بين ادارة الوقت وضغوط العمل يشير الى وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.4350) (الدايني , 2008 :ك-م).

ثانياً :الدراسات العربية

دراسة الدواني (1988) :

"دراسة واقع السلوك الأدراري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن "

هدفت الدراسة : رصد المهمات التي يقوم بها المدير خلال ساعات العمل اليومي والزمن الذي يقضيه في تنفيذ كل مهمة في المرحلة الثانوية .

شملت الدراسة : مديروا ومديرات المدارس الثانوية في الأردن ، وأستخدمت الاستبانة كأداة للبحث وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية

1 - نسبة أهم المهمات التي يقوم بها مديروا المدراس الثانوية ومديراتها (21.8 % للعمل المكتبي ، 15% للرقابة) .
2 - اضافة الى المحاور الأخرى الذي كان لكل منها نسبة معينة في الدراسة .
3 - غير ان اهم نسبتي هما نسبة (العمل المكتبي والرقابة) وذلك لطبيعة المرحلة التي يشرف عليها المدير او المديرة اذ تستدعي هذه المرحلة جهداً اضافياً من المدير او المديرة ادى الى ارتفاع النسبتين السابقتين (العواد، 2011 : 17) .

دراسة كساب (2004)

"ادارة الوقت لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة الجزيرة في السودان "

- هدفت الدراسة : التعرف على مستوى ادارة الوقت لدى رؤساء الاقسام العلمية , وكذلك معرفة المضيعة الداخلية و الخارجية للوقت لدى افراد العينة .

- شملت الدراسة : جميع رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الخمسة والتي تتمثل في القطاعات (الصحية والهندسية والزراعية والتربوية والاقتصادية) و عددهم 40 رئيس قسم وذلك باستخدام اسلوب الحصر الشامل واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث .

- وتم استخدام الحقيبة الاحصائية (Spss) كوسائل احصائية متضمناً : (مربع كاي , معامل ارتباط بيرسون , تحليل التباين , الاختبار التائي , الوسط المرجح).
- وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية :
- 1 - ان مستوى ادارة الوقت لدى رؤساء الاقسام كان بدرجة كبيرة .
- 2 - يواجه رؤساء الاقسام العلمية مضيعات وقت خارجية وداخلية (ذاتية) بدرجة قليلة (كساب, 2004: ذ-ز).

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

دراسة ترومان اتكينز (1990: Truman Atkins) :

" العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الضغط الوظيفي في المدارس الثانوية " هدفت الدراسة : تحديد العلاقة بين استخدام تقنيات ادارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية ،ومصادر الضغط الوظيفي لديهم وبيان درجة استخدام تقنيات ادارة الوقت ومصادره الرئيسية للضغط لدى مديري المدارس الثانوية ، ونسبة الضغط الوظيفي المتعلقة بعمل المديرين شملت الدراسة : عينة من (976) مديراً من مختلف مدارس الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمدت الأستبانة كأداة للبحث .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية

- 1 - توجد علاقة سلبية بين استخدام تقنيات ادارة الوقت وبين الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس ، فكلما كان استخدام المديرين لأستراتيجيات ادارة الوقت اكثر كانت درجة الضغط أقل .
 - 2 - وجدت الدراسة أيضاً أن المديرين لا يستخدمون ادارة الوقت بدرجة كبيرة وأن عليهم ادارة وقتهم بطريقة أفضل .
 - 3 - اظهرت نتائج الدراسة ان اكثر مصادر الضغط الوظيفي للمدير تتصل بمشكلات الوقت وعباً العمل .
 - 4 - أن الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس يشكل على الأقل 75% من الضغط في حياتهم (العواد، 2011 : 32) .
- دراسة كوبر (1992 : Cooper) :

" الأعمال التي يؤديها المدراء في ضوء أستثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه " هدفت الدراسة : تعرف الأعمال التي يؤديها المدراء في ضوء أستثمارهم للوقت وكيفية تنظيمه . شملت الدراسة : عينة من (50) مديراً من مدراء الشركات الحكومية ، وأستخدم الباحث أدواتي المقابلة والملاحظة . توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- 1 - هناك هدراً للوقت في أمور غير مهمة او ليست لها علاقة مباشرة بعمل المدير في ادارته للشركة ، ومنها الاتصالات غير المهمة .
- 2 - معظم المدراء من عينة البحث لا يخططون لوقت العمل .
- 3 - معظم المدراء من عينة البحث لا يضعون برنامجاً لعملهم اليومي (Cooper, 1992 :32) .

مناقشة الدراسات السابقة

تحاول الباحثة في هذه المناقشة استعراض اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ، كذلك بينها وبين الدراسة الحالية في المجالات الآتية :-

أولاً : الأهداف

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم ادارة الوقت والبالغ عددها (6) دراسات ويقدر تعلق الامر باهدافها فان تلك الدراسات هدفت الى تعرف مستوى ادارة الوقت ومضيعات استثماره بشكل كفوء وفاعل مما يسبب المشاكل والضغط الوظيفي للمهام الادارية الملقاة على عاتق المديرين ، لذا فان البحث الحالي يلتقي من حيث الهدف مع بعض اهداف الدراسات السابقة اذ تناول تعرف مستوى مهام مديري المدارس المتوسطة في ضوء ادارة الوقت من وجهة نظر المديرين .

ثانياً : المجتمع والعينة

اما العينات المستخدمة فقد تباينت الدراسات السابقة في اختيار عيناتها من حيث الحجم والنوع وهذا امر طبيعي وذلك لان نوع العينة وحجمها يعتمد على جملة من الامور منها مايتعلق بالاهداف ومنها مايرتبط بالمنهج المستخدم في البحث وكذلك حجم المجتمع المحسوب كما وان العينة المستخدمة في هذا البحث اختلفت عن تلك المستخدمة في الدراسات السابقة وذلك لاختلاف مجتمع البحث ، حيث اتفق البحث الحالي مع دراسات (الجنابي ، 2005 / والدواني ، 1988 / وترومان ، 1990 / وكوبر ، 1992) واختلف مع دراسات (الدايني ، 2008 / وكساب ، 2004) .

ثالثاً : الأدوات المستخدمة في القياس وجمع البيانات

فيما يتعلق بالادوات المستخدمة والمعتمدة في القياس وجمع المعلومات في بعض تلك الدراسات فقد كانت متعددة ومختلفة على وفق التباين الموجود في المتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات واختلاف اهدافها ، وقد افادت الباحثة من بعض تلك الدراسات في تبني اداة بحثها (الاستبانة) مع تعديل بعض الفقرات والاضافة عليها من قبل الخبراء .

رابعاً : الوسائل الإحصائية

حيث ان التصميم الاحصائي لاي بحث يعتمد على طبيعة الاهداف ونوع المتغيرات فقد استخدمت الدراسات السابقة وسائل احصائية متنوعة ومتعددة بحسب اهدافها ومتغيراتها , وقد افادت الباحثة من بعض الوسائل الاحصائية هذه والملائمة لهدف بحثها ومنها الحقيبة الاحصائية (Spss).

خامساً : النتائج

اشارت نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت ادارة الوقت الى وجود مستوى جيد من المهارات , مضيعات وقت خارجية وداخلية (ذاتية) ولكن بدرجة قليلة , وان نسبة أهم المهمات التي يقوم بها المديرين هي (العمل المكتبي والرقابة) , كذلك وجود الضغط الوظيفي الذي يؤثر سلباً في حياتهم , وعدم التخطيط لوقت العمل , وقلة استخدام برنامج زمني لدى بعض المديرين وبمستويات متفاوتة يحددون من خلاله اداء المهام المكلفين بها .
الا ان يميز البحث الحالي انه يتناول تعرف مستوى المهام لدى المديرين في ادارتهم للوقت وانجازهم الاعمال المكلفين بها , وسوف تتم الافادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذا البحث التي سيتم التوصل اليها .

الفصل الثالث

إجراءات البحث

منهجية البحث :

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعد الانسب في مثل هذه الدراسات , اذ يبحث المنهج الوصفي التحليلي في ماضي الحوادث والأشياء كما هي بغرض فهمها والافادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالتصحيح او التحديث او اقتراح معرفة متخصصة جديدة (حمدان, 1989: 25).

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث الحالي من المدارس المتوسطة للبنين والبنات في محافظة بغداد (مديرية تربية الكرخ الثالثة) والبالغ عددها وفق البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المديرية العامة للتربية (136) عدد مدارس البنين و (90) عدد مدارس البنات ويبلغ عدد مجتمع البحث الاصلي (226) مدرسة .

جدول (1) - يوضح توزيع المجتمع -

العدد	المدرسة
136	عدد مدارس البنين
90	عدد مدارس البنات
226	المجموع

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة حيث شملت العينة مديري ومديرات المدارس المتوسطة للبنين والبنات , إذ بلغت عينة البحث (60) مدرسة من المجتمع الاصلي الذي يبلغ (226) مدرسة , أذ إن من الاعتبارات العلمية التي يتم على وفقها تحديد حجم العينة , هو ما أكدته نانلي (Nunnally , 1978) على أن نسبة عدد أفراد العينة الى عدد فقرات المقياس يجب ان لا تقل عن نسبة (5 , 1) لعلاقة ذلك بتقليل خطأ الصدفة في عملية التحليل الاحصائي (262 , : Nunnally 1978) .

جدول (2) - يوضح عينة البحث -

عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
25	35	60

أداة البحث :

تبنت الباحثة أداة بحث (العواد, 2011) , لقياس ادارة الوقت والمكونة من (72) فقرة (العواد, 2011).

صدق الاداة :

يعد الصدق خاصية سيكومترية تكشف عن مدى تأدية الاداة للغرض الذي اعدت من اجله (ابراهيم واخرون, 1989: 27). وللتأكد من صدق اداة البحث اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري اسلوباً للتأكد من صدق الاداة لذا تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء لإصدار حكمهم على صلاحية الفقرات ومدى ملائمتها للمديرين والمديرات من خلال ما يرونه من حذف او تعديل او اضافة في أي فقرة يرونها مناسبة , وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (80%) فأكثر من اراء الخبراء للابقاء على الفقرة وهي نسبة جيدة لاغراض البحث الحالي .

ثبات الأداة :

يقصد بمفهوم ثبات درجات الاختبارات مدى خلوها من الاخطاء غير المنظمة التي تشوه القياس , فدرجات الاختبار تكون ثابتة اذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً منسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي الى اخطاء في القياس , فالثبات بهذا المعنى يعني الاتساق او الدقة في القياس (علام, 2000: 131) , ولغرض التحقق من ثبات الاداة , تم حساب ثبات الاداة الخاصة بادارة الوقت (العواد, 2011) باستعمال معادلة (الفا كرونباخ) , وذلك بعرض الاستبانة على عينة مكونة من (10) مديرين وبواقع (5 مدرء , 5 مديرات) من غير العينة الاصلية وبطريقة اعادة الاختبار (وبعد مرور 14 يوماً تم اعادة عرض الاستبانة على المجموعة) , فكانت النسبة التي تم الحصول عليها (0.93) وهي نسبة كافية لاغراض البحث .

الأداة بصيغتها النهائية :

تكونت الاداة من (72) فقرة , وبدائل الاجابة هي (دائماً , غالباً , احياناً , نادراً , ابدأ) , واعطت الاوزان (5 , 4 , 3 , 2 , 1) , طبقت الاداة بصيغتها النهائية على مديري ومديرات المدارس المتوسطة في مديرية تربية الكرخ الثالثة.

الوسائل الإحصائية : استعانته الباحثة بالحقيبة الإحصائية (Spss) لتحليل البيانات وقد استعملت الوسائل الإحصائية الآتية :

- معادلة الفا كرونباخ لاستخراج الثبات .
- معادلة فيشر لاستخراج الاهمية النسبية ل فقرات الاستبانة (الوسط المرجح. والوزن المنوي).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها و مناقشتها :

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل اليها البحث وتفسيرها ومناقشتها على وفق الاهداف التي تم عرضها في الفصل الاول , وفيما يلي عرضاً لتلك النتائج بحسب اهداف البحث :

تم حساب فقرات الاستبانة في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس المتوسطة في مديرية تربية الكرخ الثالثة , مرتبة من اعلى فقرة الى ادنى فقرة , وكما موضح في الجدول الآتي :

جدول (3) – يبين الاوساط المرجحة والاهمية النسبية لفقرات مهام المديرين في ضوء ادارة الوقت مرتبة تنازلياً –

ت	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	64	أتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية	4.36	87.2
2	2	أحرص على عقد الاجتماعات المدرسية بانتظام	4.28	85.6
3	14	أعمل على تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة لي	4.26	85.2
4	15	أعالج المهام الصعبة من دون تأجيل	4.2	84
5	57	أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة اعمال المدرسين وتقويمها وفق برنامج زمني محدد	4.18	83.6
6	44	أقارن بين ما تم التخطيط لانجازه وما تم تنفيذه في الوقت المحدد له	4.16	83.2
7	50	أقود اجتماعات مجلس المدرسين وفق جدول اعمال	4.14	82.8
8	58	أحدد وقتاً كافياً في معالجة مشكلات الطلبة	4.12	82.4
9	46	أعمل على عقد اجتماعات دورية وفق جداول زمنية	4.08	81.6
10	56	أقدم للمدرسين ملاحظاتي على ادائهم خارج الصف وكيفية تحسينه	4.08	81.6
11	3	أحرص على تحديد اهداف الاجتماعات التي أعقدها مع المدرسين والعاملين بدقة ووضوح	4.04	80.8
12	8	أرتب الأنشطة اليومية حسب اهميتها و اولويتها	4.04	80.8
13	10	أحرص على كتابة خطة اسبوعية وشهرية	4.02	80.4
14	22	أعمل على استثمار الامكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة	4	80
15	33	أتابع حالة المبنى المدرسي من حيث صلاحيته ونظافته	4	80
16	38	أوزع الدروس على المدرسين حسب اختصاصاتهم ورغباتهم في بداية كل فصل دراسي	4	80
17	61	أوجه المدرسين الى استخدام طرائق التدريس الفعالة حرصاً على وقت الدرس	4	80
18	49	أتابع دوام المدرسين يومياً	3.98	79.6
19	65	أعمل على الاسهام في حل مشكلات الطلاب	3.98	79.6
20	11	أحدد الوقت الكافي لتنفيذ الاعمال الاكثر اهمية	3.96	79.2
21	12	أحرص على ترتيب اهداف الاجتماعات حسب الاولوية	3.69	79.2
22	53	أتابع سير العملية التدريسية وفق خطة زمنية محددة	3.96	79.2
23	34	أحدد اهدافي بشكل دقيق مرتبة حسب الاوليات	3.94	78.8

78.8	3.94	أثنى على المدرسين حين يظهرون أفكاراً ابداعية	54	.24
78.4	3.92	يساعدني الوقت الذي أقضيه في المدرسة على انجاز اعمال	25	.25
78.4	3.92	أقدم للمدرسين ملاحظاتي حول ادانهم الصفي	51	.26
78.4	3.92	أشجع العاملين في المدرسة على المشاركة في توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع	69	.27
78	3.9	أحرص على توفير الجو الملائم لتحقيق الاهداف المطلوب في وقتها المحدد	16	.28
77.6	3.88	أضع خطة يومية للمهام التي سأقوم بها	37	.29
77.2	3.86	أحتفظ بجدول زمني للانشطة , فيه وقت احتياطي لمواجهة الازمات	7	.30
77.2	3.86	أعمل على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح لانجاز المهام	30	.31
77.2	3.86	أتعاون في وضع برامج التوعية او نشرها بصدد امر معين او ظرف طارئ كما عند انتشار حالة مرضية	68	.32
76.8	3.84	أحرص على اعداد خطة لاستثمار الوقت في العمل	5	.33
76.8	3.84	أطلع على سجلات العلامات لجميع المدرسين شهريا	52	.34
76.8	3.84	أعقد أجتتماع مع اولياء أمور الطلاب بشكل دوري	66	.35
76	3.8	أحرص على انجاز الاعمال المكتبية فورا	26	.36
76	3.8	أعمل على تشكيل لجان للمساهمة في تحقيق اهداف المدرسة	42	.37
75.2	3.76	أحرص على توضيح الاهداف والمسؤوليات للآخرين	18	.38
75.2	3.76	أخصص في كل شهر وقتا للتخطيط المسبق للشهر التالي	39	.39
74.8	3.74	أقدم مقترحات للادارة التربوية فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مدرستي	60	.40
74.4	3.72	أتابع مدى ملائمة المبنى وتحقيقه لعوامل الامانة والسلامة	35	.41
74.4	3.72	أحدد كل يوم وقتا للتخطيط للعمل المدرسي	36	.42
74	3.7	أدقق دفاتر تحضير المدرسين يوميا	48	.43
74	3.7	أقوم باعطاء ارشادات واضحة ومفهومة لتحقيق الاهداف	43	.44
73.6	3.68	أضع اهدافا شهرية مكتوبة ومحددة	6	.45
73.6	3.68	أحرص على وضع معايير للاداء المرغوب به في بداية كل فصل دراسي	59	.46
73.6	3.68	أعمل على اشراك العاملين في المدرسة في بعض المشروعات المحلية	67	.47
73.2	3.66	أطلع المدرسين في مدرستي على المستجدات في شؤون التربية والتعليم وفق برنامج محدد	62	.48
72.8	3.64	أعمل على تقليل الاعمال الصغيرة ذات الاجراءات المحددة	45	.49
72.4	3.62	أكلف العاملين بالمهام حسب اختصاصهم الوظيفي	17	.50
72.4	3.62	أخصص وقتا لتنظيم العمل بين الافراد في المدرسة	21	.51
72	3.62	أناقش المدرسين بالمشكلات التي تواجههم بغرض المساعدة وفق زمن محدد	55	.52
72	3.6	أحرص على تدريب المدرسين وتنميتهم وتطويرهم واعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات	47	.53
71.2	3.56	اقوم باخذ جزء من الاعمال المكتبية الى المنزل لانجازها	28	.54
70.8	3.54	أخصص وقت للمراجعين ولأستقبل احدا في غير هذا الوقت	41	.55
70	3.5	أحرص في ادارتي للمدرسة على اتباع اسلوب تفويض السلطة	20	.56
68.8	3.44	أهتم بدراسة المجتمع المحيط بالمدرسة والمشاركة في انشطته	72	.57
67.2	3.36	أهتم بالبحوث والدراسات المتعلقة بالمدرسة والكفيلة بتحسين العملية التعليمية في المدرسة	63	.58
65.2	3.26	أوفر الاثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية ضمن خطة سنوية	40	.59
64.4	3.22	أنظم برنامج زمني للرحلات المدرسية لتوطيد التواصل مابين المدرسين من جهة والطلاب من جهة اخرى	71	.60
63.6	3.18	أستخدم الحاسوب للاسراع بتنفيذ الاعمال	19	.61
62.4	3.12	أعتمد المراسلات الورقية	24	.62
61.6	3.08	أجد صعوبة في ترتيب مواعيدي	4	.63
59.6	2.98	أضطر احيانا لاتخاذ قرارات سريعة من دون اعطائها وقتا كافيا من اجل الدراسة	13	.64
59.6	2.98	أستغرق وقتا طويلا للرد على المكالمات الهاتفية غير الضرورية	27	.65
58.4	2.92	أعمل على إقامة الحفلات داخل المدرسة وخارجها	70	.66

57.6	2.88	أقوم بتأجيل بعض الاعمال من وقت لآخر	29	.67
54.4	2.72	أقدم العمل الاقل اهمية على العمل الاكثر اهمية	9	.68
53.6	2.68	أعاني من ضيق الوقت وكثرة أعمال البنى التحتية للمدرسة	32	.69
52.4	2.62	أقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه الى فريق عملي	23	.70
52.4	2.62	تستغرق المهام التي أقوم بها وقتاً أكثر مما أقدر لها	31	.71
47.2	2.63	أجد صعوبة في الوصول الى بعض المعلومات عند الحاجة اليها	1	.72

تفسير النتائج

- عند تحليل فقرات الاستبانة رتبنا تنازلياً من اعلى وسط مرجح الى ادنى وسط مرجح وذلك لغرض التعرف على الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً لاهميتها في سلم المهام في الجدول رقم (3) , وبحسب ماجاء بترتيب تلك الفقرات سوف يتم تفسير اعلى خمس فقرات وادنى خمس فقرات من حيث الاهمية النسبية وفقاً للمهام , وكما يأتي :
- 1 - يتضح من الجدول (3) , ان الفقرة (64) "أتابع نتائج تحصيل الطلاب بهدف تحسين العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الاولى والاعلى وبوزن مؤوي (87.2) ووسط مرجح (4.36) حيث توضح ان المديرين لديهم اهتمام كبير بمتابعة نتائج التحصيل الدراسي للطلاب وذلك وصولاً للاهداف العامة والخاصة التي يسعى المديرين تحقيقها للنهوض بالواقع التعليمي والتربوي .
 - 2 - بينما حصلت الفقرة (2) "أحرص على عقد الاجتماعات المدرسية بانتظام" على المرتبة الثانية وبوزن مؤوي (85.6) ووسط مرجح (4.28) أي ان المديرين بذلك يتابعون الاعمال المنوطة بكافة الافراد في المؤسسة التعليمية , قياساً لنسبة الانجاز لديهم وعدم تأخير الاعمال من وقت لآخر , والتخفيف من الاثار السلبية والضغوط التي تؤثر على حسن استثمار ادارة الوقت .
 - 3 - وحصلت الفقرة (14) "أعمل على تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة اليه" على المرتبة الثالثة وبوزن مؤوي (85.2) ووسط مرجح (4.26) كون عملية التنظيم للاعمال والمهام الملقاة على عاتق المديرين ستساعد على احداث التغيير والتطوير المطلوبين وصولاً للاهداف المبتغاة .
 - 4 - كذلك حصلت الفقرة (15) "أعالج المهام الصعبة من دون تأجيل" على المرتبة الرابعة وبوزن مؤوي (84) ووسط مرجح (4.2) وهذا يؤكد استثمار المديرين لوقتهم وعمل جدول للاعمال والمهام , كون عملية التأجيل تؤثر سلباً في عملية التخطيط ونسبة الانجاز المتحققة للايفاء بواجباتهم .
 - 5 - في حين حصلت الفقرة (57) "أقوم بزيارة الصفوف لمتابعة اعمال المدرسين وتقويمها وفق برنامج زمني محدد" على المرتبة الخامسة وبوزن مؤوي (83.6) ووسط مرجح (4.18) حيث تعد عملية المتابعة المستمرة والتقويم عمليات رئيسية تسترشد بها الادارات العليا لمتابعة العمل في المؤسسة التعليمية لتلافي المعوقات التي تؤثر على فاعلية ادارة الوقت .
 - 6 - اما الفقرة (9) " أقدم العمل الاقل اهمية على العمل الاكثر اهمية " فقد حصلت على المرتبة ثمان وستون بوزن مؤوي (54.4) ووسط مرجح (2.72) , هنا يعتقد المدير ان أداءه يجب ان يكون وفق ما يخطط له ويبدأ بتنفيذ المهام بحسب أولوياتها وهذا دليل حرص المديرين .
 - 7 - في حين حصلت الفقرة (32) " اعاني من ضيق الوقت وكثرة اعمال البنى التحتية للمدرسة" على المرتبة تسع وستون على وزن مؤوي (53.6) ووسط مرجح (2.68) , هنا يرى المدير ان من واجبه المتابعة وحسن استثمار الامكانيات والموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية يساعد على معالجة اوضاع العمل وعدم اهدار عنصر الوقت بغية التطوير والتقدم .
 - 8 - وكذلك حصلت الفقرة (32) " اقوم بتفويض كل شيء أقدر عليه الى فريق عملي " على المرتبة سبعون وبوزن مؤوي (52.4) ووسط مرجح (2.62) , هنا يعتقد المدير ان الاهتمام بنجاح العملية الادارية وتوفير مناخ عمل يشجع على الانجاز في الوقت المناسب , لكن بتكليف بعض العاملين بالاعمال والواجبات الممكنة لتقليل العبء الاداري عنه كون مسألة التفويض تساعده على ادارة وقته بكفاءة .
 - 9 - ايضاً حصلت الفقرة (31) " تستغرق المهام التي اقوم بها وقتاً أكثر مما أقدر لها " على المرتبة احدى وسبعون بوزن مؤوي (52.4) ووسط مرجح (2.62) , هنا يعتقد المدير ان التخطيط للوقت الذي يمارسه القائد التربوي والتنظيم المتبع للمهام الموكلة اليه وفق الخطة الموضوعه وصولاً الى تحقيق الاهداف يساعده على انجاز المهام في الوقت المناسب المخطط له .
 - 10 - اما الفقرة (1) " اجد صعوبة في الوصول الى بعض المعلومات عند الحاجة اليها على المرتبة الاخيرة والادنى اثنان وسبعون وبوزن مؤوي (47.2) ووسط مرجح (2.63) هنا يعتقد المدير ان سبب احتلال هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة والادنى سيكون هنا في ابراز دوره كقائد اداري كفوء من حيث تنظيم اوراق العمل وعملية الارشفة التي تساعده على الرجوع اليها بسهولة عند الحاجة .

الاستنتاجات

- بعد ان عرضت الباحثة النتائج وتفسيرها يمكن الوصول الى استنتاجات عدة تتعلق بالبحث وهي :
- 1 - ان مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى جيد من مهارات ادارة الوقت وحرصين على متابعة العمل .

- 2 - أن أي عمل يقوم به المديرون بدون تخطيط ضمن سقف زمني محدد يعد هدراً , كون التخطيط السليم يؤدي الى إدارة الأعمال في وقتها المحدد .
- 3 - أن لأخذ ادارة الوقت بالحسبان في أي تخطيط تربوي يجعل العمل اكثر انضباطاً وخالي من الضوضاء .
- 4 - يمكن أن تكون نتائج البحث مؤشراً ايجابياً على واقع السلوك للمديرين لبدء الإهتمام بمفهوم الوقت وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية.
- 5 - عدم وجود آلية لدى المديرين تحد من مسببات إهدار الوقت، والصعوبات التي تعيق من حسن أستثماره وإدارته، والأفتقار الى مرجعية معينة لتفسيرها.
- 6 - أستخدام المديرين للمستجدات العلمية والتقنية الحديثة في استثمار عنصر الوقت محدود جداً.

التوصيات

- 1 - لابد من مشاركة المديرين في دورات تدريبية خاصة بأدارة الوقت والتخطيط له .
- 2 - المتابعة في تنفيذ الخطة بشكل مستمر.
- 3 - تدريب المديرين ومساعدتهم على اتقان الاعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس اطار الجودة في الادارة المدرسية .
- 4 - تزويد المؤسسات التعليمية بالوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة لتسهيل انجاز المهام الادارية باقل جهد ووقت واكثر كفاءة .
- 5 - ضرورة تطوير مديري المدارس على فن إدارة الوقت والقدرة على التخطيط له لتحقيق الاهداف المطلوبة للمؤسسة التعليمية.
- 6 - الحرص في تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات كافة التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي، والذات الأكاديمي لما لها من دور هام في تنفيذ المهام والواجبات.

المقترحات

- 1 - اقامة دراسة ميدانية للتعرف مدى افادة المديرين في ادارات المدارس من استغلال الوقت في تنفيذ خططهم .
- 2 - مدى الافادة من تطبيق اساليب ادارة الوقت في اليوم المدرسي من مديري ومديرات المدارس الاعدادية او الابتدائية من وجهة نظرهم .
- 3 - درجة وعي مديري ومديرات المدارس في محافظة بغداد بالمهام والمسؤوليات الموكلة لهم في ضوء ادارة الوقت .
- 4 - اجراء دراسة مقارنة بين الاداريين الذين يضعون خططهم على وفق التوقيت وبين الاداريين الذين يضعون خططهم دون الاعتماد على وقت معين .
- 5 - اجراء دراسة حول إدارة الوقت ومشكلات ادارته، وعلاقتها بالمتغيرات الاخرى مثل (مكان العمل، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة) .
- 6 - اجراء دراسة استثمار الوقت لدى مدرء المدارس الحكومية ومقارنتهم بمدرء المدارس غير الحكومية (الاهلية)

المصادر العربية

- ابراهيم , محمد و اخرون (1989) : "مبادئ القياس والتقويم في التربية " , دار الفكر للنشر , القاهرة - مصر.
- احمد , احمد , ابراهيم (2000): "الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية" , دار الفكر العربي , القاهرة - مصر.
- إدريس , ثابت عبد الرحمن (1992): "مشكلات ادارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الادارات" , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , عمان - الاردن .
- أسعد , وليد (2005): "الادارة المدرسية" , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.
- اسماعيل , أحمد جلال (2009): "ادارة الوقت واستثماره في مجال الادارة المدرسية" , دار العلم والايمان , كفر الشيخ - مصر.
- الجابري , علي حسين (1985): " الحوار الفلسفي بين حضارات الشرق القديمة وحضارة اليونان" , دار آفاق عربية للصحافة والنشر , بغداد - العراق .
- الخطيب , رداح والاشقر , وفاء (1996): "الانماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الاردنية" , مجلة اتحاد الجامعات العربية , العدد (31) , 2 , عمان - الاردن.
- الخطيب , سمر حاكم عبد الله (1992) : " ادارة الوقت لدى العاملين في جهاز الادارة العامة في الاردن " , رسالة ماجستير , الجامعة الاردنية , عمان - الاردن .
- الدايني , سهام عبد الله (2008) : "ادارة الوقت لدى القيادات الادارية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بضغط العمل" , اطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية ابن رشد , جامعة بغداد , بغداد - العراق.
- الصحاف , حبيب (1999): "معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" , ط 2, مكتبة لبنان للنشر والتوزيع , بيروت - لبنان .
- العقيد , ابراهيم محمد (2001): "العادات العشر للشخصية الناضجة" , دار المعرفة للتنمية البشرية , الرياض - السعودية.

- العمري، خالد (1992): "السلوك القيادي لمديري المدرسة وعلاقته بثقة المعلم وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع(8)، ج(3)، ص(28)، عمان - الاردن.
- القيسي، هناء محمود (2010): "الادارة التربوية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- المنيع محمد عبد الله (1989): "اثر الانماط الادارية للمديرين على اعمالهم في المدارس" مجلة جامعة الملك مسعود، مجلد 1، العلوم التربوية (1، 2)، ص 195 – ص 222، الرياض - السعودية.
- المهدي، سوزان محمد (2003): "مضيقات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم"، مجلة التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة - مصر.
- الياسري، هدى محسن (1997): "تقويم عمليات ادارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق.
- الأخرس، أحمد محمد سالم (2002): "معوقات فاعلية إدارة الوقت في جامعتي صنعاء وعدن (دراسة مقارنة)"، إطروحة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى طه (1997): "إدارة الوقت وعلاقتها بإنماط القيادة الإدارية (دراسة ميدانية) في مدينة المنشآت الصناعية"، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، بغداد-العراق.
- الدوري، محمود عبد الله (2002): "قياس القدرة على تنظيم الوقت لدى طلبة جامعة بغداد"، مجلة كلية المعلمين، العدد (31)، كلية المعلمين، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
- البيضاني، ماجد برسيم عطوان (2005): "أ نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها"، إطروحة دكتوراه، كلية التربية-أبن الهيثم-، جامعة بغداد، بغداد-العراق.
- اللامي، فائز جلال كاظم (2006): "أ نموذج مقترح لإدارة المدرسة الثانوية بالمشاركة"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية-أبن الهيثم، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- العمري، صالح علي عواد (2002): "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الأبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن"، إطروحة دكتوراه، كلية التربية - أبن الرشد، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- الماوري، علي بن محمد بن حبيب. (1995): " ادب الدين والدنيا"، ط 3، مطبعة الحلبي واولاده، القاهرة - مصر.
- الجنابي، رعد خلف عطية. (2005): " ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الأبتدائية في بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق.
- العواد، ياسين احمد. (2011): " اثر ادارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة"، رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة دمشق - سوريا.
- العامري، محمد عامر جميل محسن. (2012): " السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية على وفق نظرية هالبن وعلاقته بفاعليتهم الادارية وثقة المدرسين بهم"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية- ابن الهيثم، جامعة بغداد، بغداد - العراق
- الكيلاني، محمود محمد (1995): " كيفية ادارة الوقت لدى مديري الانتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان-الاردن.
- الطراونة، تحسين احمد وسليمان احمد اللوزي (1996): " ادارة الوقت - دراسة ميدانية -"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، مجلة (11)، العدد (4)، جامعة مؤتة، عمان- الاردن.
- الحقيبة الادارية، قانون وزارة التربية، (بلا): " نظام المدارس الثانوية" (1977)، رقم النشر (2)، المادة (24)، المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد - الرصافة الثالثة -، مكتب ابو سجاد للطباعة والاستنساخ، بغداد - العراق.
- الخزاعي، سوسن بارع واحمد علي صالح (2003): "استنباط انموذج للادارة التربوية"، المعلم الجديد، مجلد (47)، للعدد (2)، وزارة التربية، بغداد - العراق.
- الهواري، سيد (1988): "المدير الفعال"، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر- القاهرة.
- المنصور، احمد علي احمد (1999): " بناء برنامج تدريبي لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفاياتهم الادارية"، اطروحة دكتوراه، كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- باغي، محمد عبد الفتاح (1989): " واقع تنظيم وادارة وقت المدير" دراسة ميدانية تحليلية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (26)، جامعة بغداد، بغداد - العراق.
- بيبس، هالة حسين محمد (1995): "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- حسن، هدى محسن (1997): " تقويم عمليات ادارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية - كلية التربية، بغداد-العراق.
- حمدان، محمد (1989): "البحث العلمي كنظام" دار التربية الحديثة، عمان-الاردن.

- درة، عبد الباري. (1990): " إدارة الوقت في المنظور الإداري الحديث والمنظور الإسلامي"، النموذج مقارنة، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (2)، بغداد-العراق.
- زيدان، همام بدر اوي (1992): " إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم" الجامعة المصرية للمناهج وطرق التدريس، مجلد 2، القاهرة-مصر.
- سلامة، سهيل فهد (1988): " إدارة الوقت (منهج متطور للنجاح)"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان - الاردن.
- سند، عرفة (1990): "تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة"، مجلة الإدارة، المجلد الثاني، العدد الأول، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- شولر، راندول (1980): "إدارة التوتر تعني إدارة الوقت"، ترجمة صلاح عبد الكريم الصفوي، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، أكتوبر 1980، عمان-الاردن.
- عاشور، د. أحمد صقر (1984): " إدارة القوى العاملة" الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة-مصر.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2003): " البحث العلمي: مفهومه وادواته واساليه"، ط 5، دار الفكر للنشر والطباعة، عمان-الاردن.
- عبد الدائم، عبدالله (1974): " التربية في البلاد العربية حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها"، دار الملايين، بيروت-لبنان.
- عليان، ربحي مصطفى (2005): " إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- علي عيسى (2005): " الإدارة التربوية ونظرياتها" منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.
- علام، صلاح الدين محمود (2000): "القياس والتقويم التربوي والنفسي - اساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة -"، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- عطوي، جودت عزت (2004): " الإدارة التعليمية والاشراف التربوي - اصولها وتطبيقاتها-"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الاردن.
- كساب، زينب محمد ابراهيم (2004): " إدارة الوقت لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة الجزيرة"، الخرطوم - السودان.
- ماكينزي، ألين (2000): "مصيصة الوقت (فن ادارة الوقت)"، ط 3، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- مؤتمن، منى (2001): " ملخص دراسة التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية"، رسالة المعلم، العدد (4)، مجلد (40).
- مقابلة، عاطف (2003): " إدارة الوقت لدى رؤساء الاقسام في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات" مجلة القراءة والمعرفة، ع(23) الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة-مصر.
- محمود، محمد (1994): "تطوير اسلوب تقديم اداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر.
- نعمة، هيثم عدنان، (2008): "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها ببعض المتغيرات في مدينة كركوك"، رسالة ماجستير، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.
- هلال، محمد عبد الغني (1998): " مهارات ادارة الوقت كيف تدير وقتك بكفاءة"، ط 3، مركز تطوير الادارة والتنمية، مصر الجديدة، القاهرة - مصر.
- وزارة التربية (1982): " نظام المدارس الثانوية، المديرية العامة للتعليم الثانوي"، رقم (2)، بغداد-العراق.
- عثمان، محمد طاهر (1995): " التحديات التكنولوجية وانعكاساتها على النظم التربوية"، دراسات المؤتمر التربوي العربي، عمان - الاردن.
- الطعان، حسن احمد (1999): " بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوي في الاردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة"، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق.

المصادر الأجنبية

- Knight, Brain, (1983): A.A Managing School Frinace, Heineman Educational books Ltd, London.
- Kliener, brain.m. (1988): Effective Time Management, Management Decision, 26, 125, 126 - 134.
- Nannally J.G (1978): Psychometric Theory. Me graw, Hall, new York, usa.
- Birth, Kevin, Keuthe. (1993): Any Time is Trinidad time, time and social organization estern trended, University of California Sandieco.

- Boon, Lonis , E. and David Kurtz .(1992) : Management Mc Grew Hill , (ne, New York).
- Massie , Josephl. (1995) : Essentials of management , New Jersey : Prentice-Hall , Inc.
- Cooper , c. (1992) : How do the Mangers of Puplic school Business Adminstor, vol(69) . Non (2) .