إدارة الوقت وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت

من وجهة نظر المعاونيين والمعاونات

م. د. ثائر محمد علي محمد السويدي

جامعة واسط - كلية التربية

ملخص البحث:

الفصل الاول:

مشكلة البحث: ان استثمار الوقت وتنظيمه بما ويتلائم مع الموارد المتاحة والفرص التي توفرها البيئة التنافسية العالمية والمحلية من المشاكل المهمة التي تواجه أغلب الأفراد والقيادات الإدارية بشكل خاص وتتفاقم هذه المشكلة أكثر في مجال الإدارة التربوية بسبب طبيعة عمل ووظائف هذه الإدارة التي تتعلق عملها بشكل أو بآخر بعملية تعديل السلوك البشري بما ويتلائم مع احتياجات المجتمع، فضلاً عن عمل الإدارة التربوية في الألفية الثانية التي تعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في الميدان تواجه الكثير من التحديات المعقدة فيما يتعلق في الاستثمار الأفضل للوقت والجهد المبذول لتحقيق أفضل الانجازات ضمن الموارد المادية والبشرية والتقنية التي يتعامل معها القائد التربوي في المؤسسات التربوية وهذا يعني ان تكون لديه قدرة قيادية عالية في التعامل مع المشكلات والازمات وتذليل الصعاب. وهذا ما دعى الباحث الى تقصي اسباب هدر الوقت وسوء استثماره وعلاقة ذلك بالقيادات التربوية التي هي في الميدان وخاصة لدى مديري المدارس الابتدائية لما لهذه المرحلة من اهمية في حياة الطفل فيما يتعلق بتكوين شخصيته وتنمية روح المواطنة الصالحة

اهمية البحث: ان اهمية البحث الحالي تنبع من أهمية الوقت في الإدارة التربوية كمعرفة متخصصة معنية بالتنبؤ بمستجدات الحاضر والحاجات المستقبلية وتهذيب العادات والقيم والممارسات، وبناء منظومة توافقية بين كل التغيرات المستحدثة في المجتمع بما وتتفق مع الأداء التربوي والعلمي والفني والمهني الذي يحقق افضل استثمار وتطوير للموارد المادية والبشرية والمعرفية لتعظيم الارباح المادية والمعنوية للوصول الى الاهداف التي تتفق وايدلوجية المرحلة، والغايات المحددة، وكل ذلك يجب ان يكون ضمن استثمار صحيح وواقعي للوقت المعين والمحدد، وهذا يعني ان تكون هناك ادارة بقدرات قيادية تتسم بالذكاء وواعية في كل المواقف لإدارة الوقت الذي يحدد لكل عمل ونشاط تربوي او علمي ضمن اطار تنفيذ الواجبات والالتزامات وبما يضمن الوصول الى الاهداف المرسومة.

أهداف البحث:

١. ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر المعاونين والمعاونات.
 ٢. دلالة الفروق الاحصائية في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة (٥ سنوات فاقل _ اكثر من ٥ سنوات)، تتبثق من هذا الهدف الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس، والخدمة.
 ٣. القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر المعاونين والمعاونات
 ٤. دلالة الفروق الاحصائية في القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة (٥ سنوات فاقل _ اكثر من ٥ سنوات)، تتبثق من هذا الهدف الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة في القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس، والخدمة.
 ٥. العلاقة الارتباطية بين ادارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت.
- حدود البحث:** يتحدد البحث بجميع المعاونين والمعاونات في المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت موزعين بحسب الجنس، والخدمة (٥ سنوات فاقل_ اكثر من ٥ سنوات)، للعام الدراسي ٢٠١٦ / ٢٠١٧.

الفصل الثاني: تضمن الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: اجراءات البحث ومنهجيته:

١. منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي.
٢. مجتمع البحث: تكون من (٢٦٨) معاون ومعاونة يتوزعون على (٢١٨) مدرسة في مركز مدينة الكوت.
٣. عينة البحث: اختار الباحث بالطريقة العشوائية (٢٠٠) معاون ومعاونة تقريباً ٧٤% من المجتمع الاصلي.
٤. أدواتي البحث: لتحقيق أهداف البحث، تم بناء أداتي البحث: إدارة الوقت، القدرة القيادية، بعد اتباع الخطوات العلمية لبناء الأداة حيث تكونت أداة إدارة الوقت من أربع مجالات على التوالي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، أما أداة القدرة القيادية فكانت متكونة من اربع مجالات: (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الانسانية، والمهارات الذهنية). كما تم وضع البدائل الآتية: (أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة قليلة، لا أوافق)، والأوزان هي على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).
٥. الوسائل الاحصائية: لمعالجة بيانات البحث استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه.

الفصل الرابع: توصل الباحث للنتائج الآتية:

١. أنَّ مستوى إدارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت كان جيد من وجهة نظر المعاونيين والمعاونات.
 ٢. وجود فروق ذات دلالة أحصائية في إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الخدمة ولصالح اكثر من ٥ سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس
 ٣. لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية في القدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس والخدمة.
 ٤. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين إدارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت
- الفصل الرابع: توصل الباحث لعدد من الاستنتاجات ووضع عدد من التوصيات والمقترحات تم تضمينها في متن البحث

Time Management and its Relationship with Leadership ability of the Primary

School Managers in the Centre of the City of Kut from the Point of View\ of the School (Male and Female) Assistants.

Ph.D. Lecturer Thaer Mohammad Ali Mohammad AlSweedy.

Abstract

The Research Problem: Investigating and organizing time in accordance with available resources and opportunities which the international (Global) and local competing environment is one of the important problems facing most of the individuals and administrative leaderships in particular. This problem exacerbates more in the field of educational management because of the nature of the work and functions of this management whose job is elated in one way or another by the process of modulating human behavior in accordance with the need of the society, as well as the work of the educational management in the second millennium which considers the school manages as educational leaders in the field that faces complex challenges relating to the best investment of time and exerted effort to achieve the best achievement within the technical human, and material resources which the educational leader deals with in the educational institutions. This means that the he should have high leadership ability in dealing with the problems, crises, and facilitating difficulties. And this what makes the researcher trace the reasons of wasting and disinvesting time and relationship with the educational leaderships which are in the field especially of the primary school managers because of the importance of the stage in the child's life relating to the formation of his personality and the development of the spirit of citizenships.

The importance of the research: comes from the importance of time in educational management as specialized knowledge concerned with forecasting current development and future needs and refining the habits, values, and practices and building compatibility system among all the innovative changes in society which gets along with the educational, scientific, vocational, and technical performance which achieve the best investment and developing of the human, material, and cognitive resources to maximize material and moral profits to achieve the aims that get along with the ideology of the stage and the specific objectives. All this should be within the right investment of time. This means that there a management with leadership abilities characterized by intelligence and awareness in all situations to manage time which is specific for each educational and scientific work or activity within the frame of achieving duties and commitments that guarantees reaching to the targeted goals.

The Aims of the Research:

1. Identifying time management and the leadership of the primary school managers in the center of the city of Kut.
2. Identifying differences significance in time management and the leadership ability according to sex variable and service (5 years and less-more than 5 years).
3. Identifying the relationship between time management and the leadership ability of primary school managers in the center of the city of Kut.

Research Limits: All the school (male and female) assistants in primary schools distributed according to sex and service (5 years and less-more than 5 years) of the study year (2016-2017).

Procedures and Methodology of the Research:

1. The Methodology of the Research: The research depends on the analytical descriptive method.
2. The Community of the Research: is composed of (4590) male and female teachers distributed on (218) schools, (1050) male teachers and (3540) female ones, (218) school managers and (268) school male and female assistants in the center of the city of Kut.
3. **Research Sample:** The researcher chose the random method (200) male and female assistants about 74% of the main community.
4. **The two Tools of the Research:** The two tools of the research have been built, time management and the leadership ability, after following the scientific steps to build the tool. Time tool was composed of four fields (planning, organization, guidance, and control) respectively. While the leadership ability was composed of four fields (self-skills, technical skills, human skills, and mind skills).the following alternatives have been put(I agree very much, I agree moderately, I agree a little, and I do not agree).

The researchers reached to the following results.

1. The level of time management and the leadership ability of primary school managers was good from the point of view of school (male and female) assistants.
2. There are differences with statistical significance in time management of primary school managers with the significance level (0.05) due to service variables for the benefit of more than 5 years and there are no differences with statistical significance due to sex variables.
3. There are no differences with statistical significance in leadership ability of school managers due to sex and service variables.
4. There is a correlative relationship with statistical significance between time management and leadership ability of school managers in the center of the city of Kut. Some conclusions, recommendations, and suggestions have been put and concluded at the end of the research.

الفصل الاول: التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

ان عملية تنظيم الوقت وادارته سمة مميزة للمجتمعات الحديثة والمتطورة، فهو من بين كل الموارد المتاحة سريع الانقضاء ولا يمكن زيادته او تجميعه ولن يعوض بشيء، وفي نفس الوقت متاح لكل الناس وبنسبة متساوية والمنظمة التي تريد ان تحقق الاستثمار الافضل للموارد المتاحة يجب عليها ان تحترم الوقت متاح، وتنظيمة بشكل يتناسب مع العمل الوظيفي والعمل الشخصي وبما يحقق التقدم والازدهار.

ان كيفية استثمار الوقت وتوزيعه لانجاز الاعمال وفقا للأولويات المحددة وما يترتب عليها من توفير للوقت والجهد والاموال اللازمة تعتبر مشكلة بحد ذاتها وهذه المشكلة بالنسبة للعملية التربوية تعد من اكثر المصاعب التي تواجه مديري المدارس وتزداد هذه المشكلة تعقيدا لانه يتعامل مع كائنات بشرية كمدخلات وعمليات ومخرجات.

ان نمط واسلوب استثمار الوقت والمحافظة عليه من اهم صفات المدير الفعال لانها تؤدي الى استثمار الأموال المخصصة لذلك العمل وذلك من خلال حساب الوحدة والكلفة وفقاً للوحدة الزمنية المخصصة للعمل وبالتالي نجاح واستمرار المنظمة في التنافس او انهيارها وفشلها (Lee, 1994: 10).

إن الوقت ملازم لكل عمل اينما وجد، فما من عمل يؤدي إلا وكان الوقت وعاءه، والإدارة هي حصيلة العمليات التي يتم بها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهدافه المنظمة، وبالتالي فإن الإدارة تؤدي وظيفتها من خلال وجود قدرة قيادية فعالة في التأثير في سلوك الأفراد الآخرين (صلاح الدين، ١٩٩٦: ٧).

كما ان طبيعة عمل الادارة التربوية في الالفية الثانية التي تعد مدير المدرسة قائدا تربويا في الميدان تواجه الكثير من التحديات المعقدة فيما يتعلق في الاستثمار الافضل للوقت والجهد المبذول لتحقيق افضل الانجازات ضمن الموارد المادية والبشرية والتقنية التي يتعامل معها القائد التربوي في المؤسسات التربوية وهذا يعني ان تكون لديه قدرة قيادية عالية في التعامل مع المشكلات وتذليل الصعاب.

وان مشكلة استثمار الوقت وتنظيمة بما ويتلائم مع الموارد المتاحة والفرص التي توفرها البيئة التنافسية العالمية والمحلية من المشاكل المهمة التي تواجه اغلب الافراد والقيادات الادارية بشكل خاص وتتفاقم هذه المشكلة اكثر في مجال لادارة التربوية بسبب طبيعة عمل ووظائف هذه الادارة التي يتعلق عملها بشكل او باخر بعملية تعديل السلوك البشري بما ويتلائم مع احتياجات المجتمع.

وهذا ما اشارت اليه بعض الدراسات كدراسة (خليفة و خليل، ٢٠١٤) ودراسة (الجنابي، ٢٠٠٥)، ودراسة (الدوري، ٢٠٠٢)، ودراسة (حسن، ١٩٩٧)، ودراسة (المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري،

١٩٩٣)، ودراسة (فتاح، ١٩٩٢)، والمؤتمر الفكري التربوي الأول الذي اقامته وزارة التربية (مديرية تربية الكرخ الثانية، ٢٠١٠)

كذلك ان سلطة التشريعية ممثلة بمجلس النواب طالبت القيادات الادارية بتقليل هدر الوقت في مؤسسات الدولة واجراء مقارنة شاملة بين ساعات العمل ومقدار الانجاز (صحيفة الشرق، ٢٠١٥: العدد ٢٠٨٥)

وبناءً على ما تقدم فان الباحث وجد أن هناك حاجة تقتضي ان يتم تقصي اسباب هدر الوقت وسوء استثماره وعلاقة ذلك بالقيادات التربوية التي هي في الميدان وخاصة لدى مديري المدارس الابتدائية لما لهذه المرحلة من اهمية في حياة الطفل فيما يتعلق بتكوين شخصيته وتنمية روح المواطنة الصالحة لديه واهمية الوقت في الحياة والانموذج القيادي الذي يمكن ان يحتذى به وعلى ضوء عدد من المتغيرات.

اهمية البحث:

ان أهمية البحث تنبع من أهمية إدارة الوقت في اي تنظيم في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، كما انها تمثل عامل محدد، في نجاح وتطور اي عمل، وتزداد هذه الاهمية بازدياد اهمية تنمية الموارد البشرية، والقدرة على استثمارها لتحقيق افضل النتائج، وزيادة سرعة انجاز العمل.

كما ان فكرة وعمل ادرة الوقت تصلح لكل زمان ومكان ولكنها ارتبطت بالعمل الاداري لسعيها لتوفير الوقت كأحد الموارد الاستراتيجية والحاسمة لنجاح المنظمة واستمرارها ولا يمكن ان تستعاد او تزداد فضلا عن كونها الوعاء الذي يستطيع من خلاله كافة لاداريين والقياديين من إدارة شؤون المنظمة وهي بشكل او باخر تعد سمة مميزة لنجاح وفعالية المديرين في اي تنظيم لتحقيق التوازن بين الواجبات والوصول الى الاهداف المحدد من خلال توزيع الوقت على مختلف الالتزامات وبما ويتناسب مع مبدأ الفروق الفردية والمهام المهنية.

ان الإدارة التربوية كمعرفة متخصصة معنية بالتنبؤ بمستجدات الحاضر والاحتياجات المستقبلية وتهذيب العادات والقيم والممارسات، وبناء منظومة توافقية بين كل التغيرات المستحدثة في المجتمع بما وتتفق مع الأداء التربوي والعلمي والفني والمهني الذي يحقق افضل استثمار وتطوير للموارد المادية والبشرية والمعرفية لتعظيم الارباح المادية والمعنوية للوصول الى الاهداف التي تتفق وايدولوجية المرحلة، والغايات المحددة، وكل ذلك يجب ان يكون ضمن استثمار صحيح وواقعي للوقت المعين والمحدد، وهذا يعني ان تكون هناك ادارة بقدرات قيادية تتسم بالذكاء والحكمة في كل المواقف لإدارة الوقت الذي يحدد لكل عمل ونشاط تربوي او علمي ضمن اطار تنفيذ الواجبات والالتزامات وبما يضمن الوصول الى الاهداف المرسومة.

ومن هنا تتعاطف اهمية النظام التعليمي ككل والإدارة المدرسية بشكل خاص باعتبارها مرتكز واساس الهرم التعليمي في اعداد وتطوير الاطر والكوادر اللازمة في بناء المجتمع وفي اطار زمني محدد ضمن

خطة تتضمن رؤيا ورسالة واهداف واقعية بما ويتناسب مع التغييرات المركبة والمتسارعة فضلاً عن دور المتعاطف للإدارة المدرسية من خلال التعاون البناء مع الاسرة والمجتمع المحلي في ترسيخ القيم والسلوكيات والعادات الاجتماعية التي تساعد في بناء ثقافة تنظيم وإدارة الوقت لدى التلاميذ باعتبارهم نواة المستقبل.

ان من اهم توصيات المؤتمر التربوي الذي اقامته وزارة التربية في بغداد ٢٠١٠/٣/١٥ التاكيد على اعداد القيادات الادارية التربوية التي تمتلك القدرة القيادية الفعالة في ادارة مختلف المؤسسات التربوية وفق مقتضيات عصر تتسارع فيه اهمية ادارة الوقت، واكتساب وتبادل الخبرات وأعتد الكفاءات العلمية والقيادية في تولي المناصب الإدارية (مديرية تربية الكرخ الثانية، ٢٠١٠).

لهذا يرى (Keirkagard) أن مفهوم إدارة الوقت ليس مقتصرًا على وقت مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً وإدارياً أو أعضاء الهيئة التدريسية أو العاملين أو التلاميذ بل يشمل كل مرافق وأجهزة المدرسة وحتى الوقت المتعلق مع البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة ووقت أولياء أمور التلاميذ بشكل وثيق، لذلك يجب على إدارة الوقت أن تصبح أحد المفاهيم الأساسية في الادارة التربوية الحديثة (Keirkagard, 1997: 20, 25). وفي ضوء ما تقدم تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

١. عدم اجراء دراسة سابقة عن ادارة الوقت وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت في محافظة واسط او العراق بشكل عام حسب علم الباحث.
٢. اهمية تنظيم علاقة الفرد بالوقت كعنصر اساسي في نجاح الفرد وإدارة المدرسة.
٣. ان نجاح اي قيادة في الادارة في اي تنظيم يعتمد على قدرة القائد في ادارة الوقت والعكس صحيح ايضا.
٤. الكشف عن علاقة القدرة القيادية للقادة بإدارة وتنظيم الوقت؟.

اهداف البحث: يهدف البحث تعرف:

١. ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر المعاونين والمعاونات.
٢. دلالة الفروق الاحصائية في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل _ اكثر من ٥ سنوات)، تنبثق من هذا الهدف الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس، والخدمة.
٣. القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر المعاونين والمعاونات
٤. دلالة الفروق الاحصائية في القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل _ اكثر من ٥ سنوات)، تنبثق من هذا الهدف الفرضية الآتية: لا توجد فروق

ذات دلالة في القدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس، والخدمة.

٥. العلاقة الارتباطية بين ادارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت. **حدود البحث:** يتحدد البحث الحالي بالمعاونيين والمعاونات في المدارس الابتدائية في مركز محافظة واسط موزعين بحسب الجنس، ومدة الخدمة (٥ سنوات فاقل _ اكثر من ٥ سنوات)،، للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

تحديد المصطلحات:

١. ادارة الوقت: عرفها كل من:

أ- (Boone& David, 1992: 140)

" العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف انجازها في الوقت الملائم والمحدد".

ب- (الطراونة واللوزي، ١٩٩٦: ٧٧):

"فن ترشيد استعمال وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية".

ج- (عبيدات، ٢٠٠٤: ١٤):

"إحدى العمليات التي يقوم من خلالها الإداري بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة".

التعريف الاجرائي: هي قدرة مدير المدرسة على تنظيم وتخطيط الوقت الخاص، فضلاً عن العمل لتحقيق وظائف المدرسة المتعددة والمتجددة، من خلال سلسلة مترابطة من وظائف الادارة وبما يحقق الاهداف المحددة باقل جهد وتكلفة واعلى انجاز، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من استجابتهم على الأداة المعدة **القدرة القيادية:** عرفها كل من:

أ- (كلارنس، ١٩٨٨: ٢٨٠)

"استخدام المعرفة والسلوك المكتسب فضلاً عن التبصر في تقدير الحاجات وتوفير القيادة في مواقف ما"

ب- (Good. 1993: 10)

"القوة الفعلية الموجودة لدى اي قيادي او مدير الفعال لانجاز او اكمال اي عمل بتقنيات ناجعة"

ج- (التويجري والبرعي، ١٩٩٣: ٢١٦)

"هي الامكانية الحقيقية للوصول الى الاهداف المحددة بفعالية وكفاءة في منظمة"

التعريف الاجرائي: هي مجمل الصفات الشخصية والمهارات والاستعدادات التي يمكن ان تُمكن مدير المدرسة على كيفية ادارة المدرسة لتحقيق الاهداف المحددة، وكما تظهرها استجابات افراد العينة على الاداة المستخدمة.

٢. **المدارس الابتدائية:** تشمل الاطفال الموجودين في محيطها على اختلاف قدراتهم واستعداداتهم واحوالهم الاجتماعية والاقتصادية من دون تمييز وتعمل على تمكين الاطفال على تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية والخلقية، وهي على ثلاثة انواع: مدارس للبنين، مدارس للبنات، ومدارس مختلطة ومدة الدراسة فيها ستة سنوات ويجتاز طلبة الصف السادس امتحانات عامة تنظمها وزارة التربية (وزارة التربية، ١٩٧٨: ٤-٦).

٣. **مدير المدرسة الابتدائية:** معلم مدرسة ابتدائية قضى في ممارسة التعليم الابتدائي مدة لا تقل عن خمس سنوات ومن ذوي الكفاءة والسمعة الحسنة ويفضل ممن حصل على شهادة اعلى او اجتازة دورة في الادارة المدرسية (وزارة التربية، ١٩٨٨: ٦٩٤)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الاول: ادارة الوقت:

مفهوم ادارة الوقت واهميته:

إنّ ادارة الوقت من الموارد المهمة والثمينة والتي لا يمكن انتاجها او اعادتها وتعد مقياسا لتقدم الامم ونجاح المنظمات وعامل مهم ومؤثر في حركة الجماعة، وفاعلية المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء لما لها من تأثير في سلوك الآخرين لحملهم على القيام باعمالهم ضمن المدة المحددة في الخطة الموضوعية بغية تحقيق الاهداف المحددة، وهذا يعني بدون ادارة رشيدة للوقت لا تتمكن اي ادارة من تحديد اتجاه سلوكها أو جهودها. اذن ادارة الوقت مطلوبة كوسيلة لتكامل الادوار المتنوعة التي تخص الادارة من اجل المحافظة على وحدة العمل في الجهد والتكلفة وفي اتجاه انجاز الهدف وضمن المدة المحددة.

ان مفهوم ادارة الوقت واهميته لدى الافراد والجماعات في مختلف الامم مفهوم ديناميكي غير محدد بشكل او صيغة معينة وانما يتشكل حسب اهداف المنظمة والمنظومة الثقافية لكل فرد او منظمة فضلا عن المناخ التنظيمي وضمن البيئة التنافسية والعامة التي تتواجد فيها ومن خلال ذلك تتبين الطريقة او الاسلوب الذي يتم تحديد الزمن المناسب لاداء العمل او المهمة المطلوبة بما يحقق اهداف الفرد والمنظمة.

كما ان الوقت محدد بـ ٢٤ ساعة، ولا يمكن ان يتكيف مع احتياجاتنا وظروفنا التي تفرضها البيئة المحيطة بنا ولكن نحن اي الافراد او المنظمات والموارد التي تمتلكها من يتكيف مع الوقت المتاحة، وهذا التكيف مع هذا لمورد المهم هو ادارة الوقت وبالاسلوب المناسب الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة

للفرد او المنظمة ضمن المدة او الوقت المتاح والمتفق عليه وبما ويتوافق مع الكلفة المحددة وبأعلى انجاز ممكن وباقل جهد يبذل، وبالتالي تتحدد قيمة واتجاهات الادارة في مختلف وظائفها المعروفة. وهذا يؤدي إلى استثمار الأموال المخصصة لذلك العمل وبالتالي زيادة الربح لان حساب الوحدة والكلفة يأتي وفقاً للوحدة الزمنية المخصصة لذلك العمل (Leboeuf,1986: 190).

ان هذا الوقت من المفاهيم الشاملة والمتكاملة لأي زمان أو مكان ولأي إنسان وعنصر قوة مهم ومتعاظم للمنظمة التي تستطيع ان تديره بشكل صحيح وناجع وبما يحقق الادارة الرشيدة والفعالة للوقت، لكي يكون عامل حاسم في استثمار الفرص التي توفرها البيئة في مختلف الموارد، وبالتالي تجاوز حالة الضعف او الوضع المتردي للفرد او المنظمة والمساعدة في الغاء اي تهديد قد يواجه المنظمة وربما تحويله اي التهديد الى فرصة يمكن استثمارها، وبما يحقق النجاح للمنظمة، وتحقيق اهدافها بفترة زمنية اقل، اي تحقيق تقدم وتطور اسرع من الاخرين.

إذاً ان مفهوم واهمية ادارة الوقت تتجسد في كيفية استعمال الوقت الخاص فضلاً عن العمل الذي نملكه فعلياً، بصورة أكثر حكمة (Freston,1998: 50) (السمان، ١٩٨٩: ١٧٨)

الادارة المدرسية وادارة الوقت:

إن تعقد نمط الحياة التي نعرفها وتداخل الثقافات المختلفة وازدياد تأثيرها بسبب الثورة المعرفية والعلمية وتطور الادارة المتزايد وانعكاسات ذلك على الجانب التربوي، وضع الادارة المدرسية في موقع المواجهة في جميع جوانب العملية التربوية المعروفة (الادارية، والفنية، والانسانية والاجتماعية) فضلاً عن تغير مفهوم رؤية ورسالة واهداف المدرسة نفسها بحكم امر الواقع، الذي فرضته معطيات مقاومة التغيير والصراع الحضاري والثقافي.

إذا فان المديرين كقادة تربويين في مواقع عملهم والبيئة المحيطة والعاملين في الادارة المدرسية بحاجة لتغيير الكثير من العادات والسلوكيات التي اعتادوا عليها ليتمكن تغيير انفسهم وانشطتهم لكي يتمكنوا من ادارة الوقت المتاح لاعمالهم وحياتهم الخاصة لان الذي يدار فعلاً هو سلوك الانسان واعماله ونشاطاته لا الوقت.

لذا فان ادارة المدرسة بمختلف وظائفها اصبحت بحاجة بشكل اكبر الى مهارات متمثلة بالقدرة القيادية تساعد على تنمية وتطوير مهارات اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين وتحفيزهم وزيادة مشاركتهم الايجابية في الادارة وعملية اتخاذ القرار بما يساعد على زيادة فاعلية المدرسة في التعرف على احتياجات المجتمع المحلي المتعاظمة، فضلاً عن تحقيق الاهداف المحددة.

ولكي تحقق الادارة المدرسية اهدافها، وضمن الموارد المادية والبشرية المتاحة، فانها يجب ان تتجزز وظائفها المختلفة والمكملة لبعضها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وهذه الوظائف تدار بشكل او باخر من قبل المديرين، وبالتالي فانه كلما تم انجازها باقل وقت، وجهد، وتكلفة وباعلى انجاز، يعني ان الادارة المدرسية في طريق تحقيق اهدافها، وهذا يعني ان هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف الادارة والوقت.

مهارات ادارة الوقت لوظائف المنظمة ووظائف الادارة:

ان وظائف اي منظمة (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، التمويل) هي بشكل او باخر تدار من قبل وظائف الادارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) حيث تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها اهدافها اي ان المديرين سوف يقومون بادارة هذه الوظائف من الجانب الاداري ويتخذ بقية العاملين ادوارهم المحددة في العمل.

ففي المدرسة فان انتاجها سوف يكون على شكل خدمات تقدم بكم ونوع ووقت مناسب الى المجتمع من خلال اعداد كوادر واطر موهلة لخدمة المجتمع وتطوره، بما ويتناسب مع قيم وايدلوجية الدولة وهذا الانتاج او الخدمات بالتالي يجب ان تسوق وتصل الى من يحتاجها وهنا يكون المجتمع فضلا عن الفرد نفسه والا فانه لا قيمة لما تنتجه المدرسة ان لم يصل الى المجتمع او من يحتاج هذه الخدمة بالكمية والوقت الملائم، وهذه العمليات بحاجة الى موارد بشرية (معلمين ومعلمات) يتم اختيارها بعناية بالكم والنوع والوقت المناسب وتدريب بشكل جيد وفي اطار زمني مناسب حتى يمكن ان تؤدي اعمالها بشكل صحيح، وكل ما تقدم يحتاج الى تمويل، يجب ان يكون في اطار زمني ومكاني يتلائم مع قدرات وامكانيات المدرسة في المجتمع وضمن فلسفة الدولة وقيمتها.

اذاً فالمدرسة لكي تحقق اهدافها يجب ان تقوم بعدد من الوظائف لكي تصل الى اهدافها وهذه الوظائف تدار من قبل ادارة المدرسة متمثلة بالمديرين بعدد من العمليات (تسمى ايضا وظائف الادارة) تُربط ببعضها بما يشكل تكامل للعملية الادارية والتي بدورها لا يمكن ان تعمل بمعزل عن الوقت.

١. التخطيط: يعد من مهام الادارة التي تسبق غيرها من المهام لانه يحدد الاهداف المطلوبة والاعمال اللازمة والموارد الواجب توفرها لتحقيق تلك الاهداف المستقبلية، فضلاً عن الوقت والمكان المناسبين. يرى (Jones, 1974:3) انها تحقيق الاهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرصة الملائمة.

ان التخطيط الناجع هو المستند على معرفة حقيقية بقدرات المنظمة، والاقدر على تحديد التغييرات البيئية ورصدها بدقة، وعناية فائقة بالتوقعات الزمنية، واستشعار مواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص الممكنة.

٢. **التنظيم:** بقصد بالتنظيم توزيع النشاطات المختلفة على افراد الجماعة في التنظيم وفق اختصاصاتهم وقدراتهم واستعداداتهم وبشكل موضوعي وعادل مع تبسيط اجراءات العمل والاتجاه نحو تفويض السلطة الفعال لانجاز ما اسند اليهم من اعمال باعلى مستوى من الاداء مع اقل جهد ووقت وكلفة.(مطاور، ١٩٨٤: ٣٢)

إذاً ان عملية التنظيم هي مفتاح نجاح او فشل عملية التخطيط سواء اكانت قصيرة او متوسطة او طويلة المدى لانه من خلال هذه العملية تحول الخطط الى واقع تنفيذي حقيقي يتم التعامل معه في سلسلة مترابطة زمنيا كل جزء منها يعبر عن الاهداف التي تسعى المنظمة او المدرسة لتحقيقها وفق جدول زمني متفق عليه.

٣. **التوجيه:** عند اكمال عملية التخطيط وتوزيع مختلف الاعمال على العاملين ودعمهم بالموارد اللازمة والتكنولوجيا المناسبة مع مراعاة الجدول الزمني ليتمكن تنفيذ الخطط ستبرز اهمية توجيه العاملين لتنفيذ تلك الاعمال الموكلة اليهم وفق جدول زمني معقول بموجب تقسيمات التنظيم الاداري ووفق الخطط المعدة مسبقا التشغيلية منها او المتوسطة او الطويلة، وهذا يعني ان التوجيه ليس بتنفيذ الاعمال حرفيا وانما حث وتحفيز العاملين لأداء اعمالهم بصورة صحيحة ومن المرة الاولى قدر الامكان وفي نطاق الوقت المخصص لتنفيذ هذا العمل او ذاك.

وتمارس الادارة التوجيه من خلال القيادة والاشراف على المرؤوسين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة للعمل باقصى طاقاتهم وتنسيق جهودهم الجماعية ومن خلال الاتصال الجيد (زويلف والقريوتي، ١٩٨٤: ١٦٣).

٤. **الرقابة:** تعني قياس وتحديد المتحقق من الخطة وفق الجدول الزمني المتفق عليه وتعمل على وضع الاداريين في الطريق او الاسلوب الصحيح، ورصد الانحرافات عن الخطة واتخاذ كل السبل اللازمة لاعادتها الى وضعها الطبيعي المحدد وفق الخطة والوقت المحدد لها، ويشمل ذلك مراقبة اداء ونشاط المجموعة ليتناغم مع الخطة، وكلما كانت عملية تحديد الانحرافات ومعالجتها اسرع زمنيا كان افضل لتحقيق الاهداف في وقتها المناسب.

وهناك نوعين من الرقابة: وقائية وتعني محاولة منع الاداء غير المرغوب فيه والاختفاء من الوقوع، ورقابة علاجية تعني بعلاج الاختفاء والانحرافات بعد وقوعها لو بشكل اصح عند اكتشافها (ماهر، ٢٠٠٨: ٥٦٤)

إذا المراقبة العلاجية أكثر تعقيدا وتستلزم وقت اطول وتكلفة أعلى لان المشكلة تفاقمت وتغلغلت في اعماق المنظمة وكلما كان المديرين او المشرفين أكثر تحسسا للمشكلات والتغيرات واقدر على استطلاع المنظمة كان افضل في تصحيح المسار من ناحية الوقت والتكلفة.

وبناء على هذه العمليات الادارية وعلاقتها الوثيقة بالوقت سيعمل الباحث على اعداد فقرات اداة ادارة الوقت، ووفق اهداف وفرضيات البحث، وانطلاقا من مبدا ان الوقت الذي يذهب لن يعود ابدا.

طرق استثمار الوقت:

١. تعود أن تضع الأولويات على الأشياء، مثل الأهداف والمهام وجدول الأعمال.
٢. ابدأ بمهام لها أولوية وتجنب الكماليات والبرنامج المكشوف والمكتظ، والعمل الذي لا تستطيع القيام به
٣. حارب التأجيل (المماطلة التسويف) اعمله الآن إذا كان ممكناً.
٤. قسم المهام الكثيرة والصعبة إلى أجزاء سهلة التنفيذ وفوض الأعمال، (Mackenzie. 1990: 50)
٥. خصص وقت للتفكير على انفراد وان كان ذلك صعب التنفيذ
٦. قل (لا) عندما يكون لديك شيء مهم تقوم به.
٧. قم بتجميع الأعمال المتشابهة وتنفيذها بوقت واحد،
٨. قلل المهام الروتينية وأعطها الوقت الذي تستحقه.

المبحث الثاني: القدرة القيادية:

القيادة الادارية التربوية الافاق والتغيير:

ان ممارسة القيادة في اي مكان وزمان يستند بشكل او باخر الى نطاق ومدى السلطة التي يمكن ان يمارسها والحرية التي يمتلكها في التصرف بموارد المنظمة، فضلا عن الكارزمة التي يمتلكها، وعدد كبير من السمات الاخرى وفي مختلف المجالات التي ترتبط بشكل او باخر في مجال ومكان العمل او الجماعة.

وهذا يعني ان القادة يفعلون الاشياء الصائبة اختلافا عن المديرين الذين يفعلون الاشياء بطريقة صحيحة في اي منظمة، وهذا يعني ان مفهوم القيادة اوسع واشمل من مفهوم الادارة، وفي نطاق القيادة التربوية نحن بحاجة لكلا المفهومين السابقين في اعداد وتهيئة القائد التربوي الناجع، لان مهمة القائد التربوي في التأثير المتبادل في الآخرين (اعضاء الهيئة التدريسية والموقف فضلا عن القائد التربوي ذاته) لم تعد تقليدية وروتينية في خضم التغيرات العالمية المستمرة والمتسارعة في مختلف مجالات الحياة، بل ان المهمات الملقة على عاتقه اصبحت محور استمرار وتطور العملية التربوية والعلمية وتقدمها وتحقيق اهدافها بما ويتناسب مع كم ونوع التغيرات.

وكلما كانت قدرة القائد التربوي على التأثير في العناصر الثلاث السابقة (Alan: 1978) اكبر وقدرته في ادراك عملية التغيير والتطوير وما يتبعها من نزاع واختلاف، فضلا عن التنبؤ بالازمات والمشكلات وحلقتها، كان اقرب الى تحقيق الاهداف المحددة في اعداد جيل قادر على التكيف مع التغييرات العالمية والاقليمية.

وبناء على ما تقدم يتبين ان فاعلية القيادة الادارية لاي تنظيم ومنها المؤسسات التربوية لا يمكن ان تحدد بشخص القائد فقط، وانما يجب ان تتوافر العديد من العناصر والمعطيات حتى يمكن ان تظهر قيادة فعالة ومستقرة تُظهر قدرة القائد وامكانياته.

عناصر القدرة القيادية:

١. **المؤهلات الشخصية المتميزة:** وتتضمن عدد من الصفات الذاتية الواجب توافرها في الشخصية القيادية الادارية، وان اختلف فيها العلماء والباحثين في كمها ونوعها، بل ان الاختلاف يصل الى درجة كم هي الجينات الطبيعية في هذه السمة او تلك الصفات، واثر التنشئة الاجتماعية ومفاهيم الاكتساب فيها لتظهر بشكل يمثل قدرة وقوة القائد ودوره الفعال في الادارة. ان هذه القدرة ذاتية وتتضمن المبادئ والابتكار، وضبط النفس، والثقة بالنفس وبالاخرين والثبات في المزاج وعدم الانانية والهدوء والبشاشة والصدق والوضوح والتسامح ونبذ الاحقاد ومرونة التصرف مع الظروف المتباينة (Ted & Frank, 1961: 165).

٢. **سلطات او صلاحيات القائد:** وتتضمن مدى السيطرة والمناورة في الموارد المتاحة وكلما كانت هذه الموارد اكثر فاعلية ومرونة وفي اطار تركيب وحجم وثقافة المنظمة واهدافها تمكن القائد على تحقيق الغايات.

٣. **مواقف العمل:** تتضمن المبالغ اللازمة للوصول الى الاهداف المحددة، والفترة الزمنية المرتبطة بذلك، وصعوبة العمل وتعقده ومدى التأثير، واطهرت التجارب السابقة في اغلب المنظمات ان المواقف الصعبة التي يواجهها القادة وفي مختلف الظروف تعد معيار مناسباً لتحديد القيادات الادارية الناجعة (Hayden, 1981: 6).

٤. **خصائص المرؤوسين:** وتتضمن استعدادهم لتحمل اعباء العمل في مختلف الظروف، وقيمهم ومعتقداتهم وتأثيرها على سير وتقدم العمل ومدى التزامهم بالتوجيهات والامور اي قناعتهم بسلوك القائد واثار ذلك على قدرة القائد في قيادة وادارة المنظمة وتحقيق اهدافها.

٥. **خصائص المهمة:** تعني المهام الموكلة ونمطيتها ودرجة وضوحها وتكرارها ومدى احتياج المهمة الى الابداع والابتكار فضلا عن متطلبات الاداء سواء اكانت فردية ام جماعية.

٦. **النفوذ:** السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتمتع به القائد الاداري ومدى استخدامه لذلك النفوذ داخل المنظمة والبيئة المحيطة بالمنظمة العامة والخاصة.

المكان الحقيقية للقدرة القيادية:

ان القدرات القيادية لاي قائد وفي اي تنظيم تتبع من عدد من القوى والخصائص والصفات الذهنية والعقلية، ويرى الباحثين ان هذه القوى تزداد بالتجارب والخبرات المكتسبة ومن اهم هذه القوى:

١. **القدرة على تفويض السلطة:** ان قابلية واستعداد القائد لتفويض بعض السلطات للرؤوسين يساهم في الوصول الى الغايات والاهداف المحددة بشكل اسرع من خلال دمج احتياجات العاملين في منظومة نجاح المنظمة، فضلا عن مشاركتهم في تحمل بعض اعباء مسؤوليات العمل.
٢. **قوة الشخصية:** تتبع هذه القدرة القيادية من شخصية القائد نفسه وما يحمله من كاريزما وافكار مبدعة وخلاصة تؤثر في الآخرين، وليس منصبه او انتمائه لحزب او عائلة او عشيرة ما (العنزي، ٢٠١٥: ١٠٦).

٣. **فهم الذات:** وتعني قدرة القائد على تحليل مكان القوة والضعف لديه بما يساعده على تعزيز مكان القوة لديه والقضاء علما يختلجه من ضعف وقد يكون ذلك من خلال اشتراك بالدورات او الدروس والتجارب التي تساعده في فهم ذاته، مع العلم ان الكثير من الشركات والمؤسسات العملاقة قد تزج وتعرضهم كوادرها القيادية الى الاختبارات التي تساعد في الكشف على هذه القدرة.

٤. **قوة الحدس والتبصر:** وتعني قدرة القائد على التنبؤ بالتغيير واقتناص الفرص ومن ثم القابلية على تخيل وتصور المستقبل والحلول لما قد تواجه المنظمة وسبل تطويرها (Tushman & Anderson, 1997: 156)

ان استخدام التقنيات الحديثة واليات الذكاء الاصناعي واساليب علم القرارات الكمية كانت السبب في نجاح او فشل الكثير من المنظمات، فالكثير من التوقعات لتي تعتمد على الحدس والتبصر ربما خالفها الوقائع التي تعتمد على تقنيات علم القرارات الكمية ونمذجة القرارات، لذا فان دمج مهارات الحدس والتبصر مع النقاينة الحديثة يزيد من قدرة القائد.

٥. **قوة العلاقة:** وتعني قدرة القائد على حث وجذب من يتواجد في محيط قيادته او دائرة السلطة الممنوغة له من عاملين واصدقاء وممن تتعلق اعمالهم ومصالحهم العامة والخاصة بالمنظمة، ان يلتفوا حوله ويساهموا في نجاحه بكامل ارادتهم دون ضغط او اكراه للاستفادة مما توفره قيادته من تجربة وخبرة ومهارات بما يساعدهم على ادراك دورهم في تحقيق نجاح المنظمة وبالتالي نجاحهم، وتحقيق مصالحهم والذي قد لا يكون معنويا فقط وانما قد يكون ماديا ايضا. (Robbains & Coulter, 2009: 355)

ابعاد القدرة القيادية:

ان الكثير من الباحثين والدارسين للقيادة التربوية وضعوا ابعادا مختلفة ومتعددة للقدرة القيادية اللازمة للقائد التربوي، حيث وضع (Semerviel) في دراسته خمسة ابعاد هي: التفاعل مع الآخرين، والمرونة، والموضوعية، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على اجراء الاتصالات (Anderson, 1972: 87).

فيما اشار (مرسي، ١٩٧٨: ٣٠) في اختبار القدرة القيادية الى الابعاد الاتية: الموضوعية، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة، واستخدام السلطة.

وذكر (الخطيب، ١٩٨٥: ٨٧) في دراسته ثلاث ابعاد هي: العقلي، والانساني، والفني. والبعض الاخر حدد الابعاد الاتية: تفويض السلطة، الحدس، فهم الذات، قيم الانسجام، (جواد، ١٩٩٥: ٢٠٥).

اما (كنعان، ١٩٩٥: ٣٣٤) فقد بين اربعة ابعاد للقدرة القيادية: الذاتية، الفنية، الانسانية، الذهنية. وذكر (صبري، ١٩٩٨: ٢٩) في دراسته الابعاد الاتية: الموضوعية، وممارسة الصلاحية، والمرونة، والعلاقات الانسانية، وفهم اساليب الاتصال، ومعرفة عملية اتخاذ القرارات.

وعلى ذات الابعاد تقريبا ذكر (الجبوري، ٢٠٠١: ١٠١) الابعاد الاتية للقدرة القيادية: الموضوعية، واستخدام السلطة، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال.

وايضا نجد ان (ستراك، ٢٠٠٤: ١٨) حدد اربعة ابعاد للقدرة القيادية هي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الانسانية، والمهارات الذهنية،

ويحدد (السكرانة، ٢٠١٠: ٣٥) خمسة ابعاد للقدرة القيادية هي: التخطيط وتحديد الاولويات، التنظيم والبناء المؤسسي، المحافظة على اداء النظام لوظيفته، وضع جدول الاعمال وصناعة القرار.

واستخدم الباحث في البحث الحالي الابعاد التي اشار اليها الاستاذ الدكتور رياض ستراك ومناقشته في امكانية توظيف هذه الابعاد في استبانة وصف القدرة القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت. **المهارات الذاتية:** ان تميز شخصية القائد في اي منظمة عامل هام في قيادة المنظمة ونجاحها، لان ما يتسم به من سمات وخصائص عقلية وجسمية وانفعالية تؤثر بشكل او باخر في حث وتحفيز سلوك او تصرفات المرؤوسين بما يحقق اهداف المنظمة. ان هذه الصفات والسمات هي فطرية او استعدادات فطرية تظهر من خلال تفاعلها بالمؤثرات البيئية المختلفة منزل، مدرسة.... الخ، وهي تختلف من باختلاف البيئات والمجتمعات. وبالتالي تتكون شخصية الفرد، التي هي مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية، وهنا يجب ان لا نغفل ما يبذله الفرد من اجل تغيير او تعديل صفاته وخصائصه الشخصية، وربما يشمل هذا

تغيير البيئة او المجتمع الذي يتواجد الفرد فيه ليتسنى الانخراط في العمل القيادي. ومن السمات الجسمية والعقلية التي يجب ان تتوافر في القائد التربوي اهمها:

- أ- القوة الجسمية والعصبية، الشخصية
- ب- الصحة النفسية والحيوية والانتماء للجماعة.
- ج- الاتزان العاطفي والتي تعني التمتع بالنضج
- د- القدرة على ضبط النفس والمبادرة والابتكار، والتنبؤ بالمشكلات والازمات. (العمامرة، ٢٠٠٢: ١٠٢)

ان تمتع القائد بهذه الصفات او السمات بذاتها فقط لا تؤهله للقيادة وانما بارتباطها مع بقية المهارات يمكن ان تكون عاملاً هاماً في فاعلية القائد.

١. **المهارات الفنية:** قدرة الفرد على تعديل سلوكه بشكل مستمر من خلال المثابرة في تحصيل المعارف والعلوم المختلفة ذات الصلة بتخصص ما في فرع من فروع المعرفة، من خلال الدرس او التدريب وهذا يعني امكانية تحصيلها وتنميتها بسهولة نسبياً لبقية المهارات مع مراعاة توفر الظروف الزماني والمكاني المناسب فضلاً عن ان الخبرة العملية في مجال ما تمكن الفرد ان يمتلك المهارات الفنية اللازمة لتشخيص وادراك العلاقات المختلفة في مجال تخصصه، وتسهيل العقبات، وهذه المهارات بمجملها تمثل قدرة الفرد في هذا المجال او ذاك، وبالتالي يمكن استخدام تلك القدرة لتحقيق الاهداف المحددة في المنظمة.

٢. **المهارات الانسانية:** قدرة مدير المدرسة على استعمال وتكييف مختلف المفاهيم الدالة على احترام الشخصية الانسانية مع كافة العاملين بمعيته وحثهم على اداء واجباتهم المختلفة بالترغيب، ومفهوم المسؤولية المشتركة ووحدة الهدف وهذا مما يزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين المدير واعضاء الهيئة التدريسية.

ان علاقاته مدير المدرسة في بيئة الخاصة او العامة، الطيبة والتماسكة والمتزنة وادراكه الواعي للمنظومة القيمية والثقافية عاملاً هاماً في ادراكه لميول واتجاهات المرؤوسين واشباع حاجاتهم، فضلاً عن مساعدته بالشعور بالاطمئنان في العمل وتحقيق الاهداف المحددة المرتبطة بحاجات المجتمع المحلي والتنمية المستقبلية.

٣. **المهارات الذهنية:** وفي بعض الدراسات تسمى بالمهارات الادراكية والتصويرية، وهي تعني مقدرة الاداري والقائد التربوي على رؤية التنظيم ككل افراداً وجماعات وتفهمه وادراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وتتضمن المهارة الذهنية: (الطويل، ١٩٩٩: ٢٨)

أ- المهارة الادارية: مهارة القائد على فهم عمله في الهيكل التنظيمي بما ويتناسب مع الاهداف المحددة.

ب- المهارة السياسية: وتعني امكانية تحقيق التوافق بين الصالح العام والاهداف المحددة ان هذه المهارة مهمة لجميع المستويات الادارية ولكن تزداد لدى القيادات الادارية العليا، لمراجعة وتحليل القرارات المختلفة وامكانية التعديل وفق متغيرات البيئة العامة والخاصة فضلا عنان هذه المهارة تعمل وفق ترابط وثيق مع بقية المهارات لتشكل قدرة الاداري والقائد التربوي

الدراسات السابقة:

ان التصور الفكري لأية دراسة لابد أن يعتمد على رؤى الدراسات السابقة بوصفها مرتكزاً علمياً رئيساً تتمخض عنه آفاق البحث الجديد وأنموذجه الفكري لأنها تمثل جهداً علمياً جرى اختباره وتثبيت أسسه في مجال محدد، فضلاً عن خلق حالة التواصل الفكري والعلمي، ومنع التكرار والتضارب، والخوض في جهود ومجالات جرت معالجتها وأصبحت حقائق مفرغ منها، ومن خلالها يمكن تأشير موقع البحث الحالي منها وما أضاف إليها.

وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات المختارة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية:-

(دراسة الراسبي، ١٩٩٩):

عنوان الدراسة	ادارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان
العينة	(٨) مديرات لمدارس ثانوية بسلطنة عمان تم اختيارها بطريقة عشوائية من ثلاث مناطق تعليمية
اهداف الدراسة	تعرف توزيع وقت المديرات وفق متغيرات، الخبرة الادارية والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية.
الاداة	الملاحظة المباشرة واستبانة مكونة من مجالات: المهام الادارية، المهام الفنية، المهام الشخصية
اهم النتائج	١. إن أعلى المهام الادارية من حيث الزمن المستغرق من مجموع وقت الدوام الرسمي هي: الرد على الاستفسارات، وأقل المهام الادارية من حيث الزمن المستغرق كانت الاشراف على التغذية. ٢. إن أعلى المهام الفنية من حيث الوقت المصروف عليها كانت "الزيارات الصفية، وأقل المهام الفنية من حيث الوقت المصروف كانت متابعة تنفيذ المناهج المدرسية. ٣. إن أعلى المهام الشخصية من حيث الوقت المصروف عليها كانت "تبادل الاحاديث مع المعلمات. وأقل المهام الشخصية من حيث الوقت المصروف عليها كانت قراءة المجلات.

(دراسة ابوعاشور والحوارنة، ٢٠٠٢):

عنوان الدراسة	دور الادارة المدرسية في ادارة الوقت في مدارس محافظة اربد_الاردن
العينة	(٢٠٠) مدير ومديرة في المدارس الاساسية في محافظة اربد
اهداف الدراسة	١. تعرف كيفية ادارة الوقت لدى المديرين والمديرات في محافظة اربد ٢. تعرف ادارة الوقت لانجاز المهام والانشطة المختلفة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الادارية
الاداة	استبانة متبناة للباحثة هالة بيدس مكونة من مجالات: الفني والاداري والانساني
اهم النتائج	١. هناك اهتماما كبيرا بين المديرين والمديرات في المدارس الاساسية لادارة الوقت ٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى،الجنس الخبرة ، المؤهل العلمي في ادارة الوقت

دراسة (الجنابي، ٢٠٠٥):

عنوان الدراسة	ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات
العينة	(٢٤٠) فرداً أي بنسبة تتراوح بين (١٢-١٥%) من المجتمع الاصلي.
اهداف الدراسة	تعرف أساليب ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد تعرف على دلالة الفرق في ادارة الوقت تبعاً لمتغير (الجنس، البيئة، مدة الخدمة في الادارة).
الاداة	استبانة مكونة من مجالات: (التخطيط والتنظيم -التقويم والمتابعة -الاتصال والعلاقات الانسانية).
اهم النتائج	١. ان ادارات المدارس أولت اهتماماً بادارة الوقت وتصدر مجال التقويم والمتابعة المرتبة الاولى ومجال التخطيط والتنظيم المرتبة الثانية ومجال الاتصال والعلاقات الانسانية المرتبة الثالثة. ٢. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الوقت تعزى الى متغير الجنس، والبيئة، والخدمة.

دراسة (نعمة، ٢٠٠٨):

عنوان الدراسة	إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته ببعض المتغيرات في مدينة كركوك
العينة	(٢٠) فرداً من مديري المدارس، بنسبة تتراوح (٧,٥ %) من المجتمع الأصلي
اهداف الدراسة	تعرف كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس وعلاقته ببعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الإدارة)
الاداة	أعد الباحث استمارة ملاحظة تضم عدد من الفقرات مقسمة حسب نوع العمل الذي يؤديه المدير (يومي، أسبوعي، شهري، سنوي) ومقدار الوقت المصروف (ثانية، دقيقة، ساعة) لدى أدائهم لمهامهم الإدارية.
اهم النتائج	توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح الذكور ولصالح معهد اعداد المعلمين والمعلمات ذات السنوات الخمس ولصالح الخبرة التي تزيد على عشر سنوات في الإدارة.

(دراسة صبري، ١٩٩٨):

عنوان الدراسة	القدرة القيادية على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق.
العينة	٣٠٠ مديرا ومديرة وبنسبة تبلغ ٣٠% من المجتمع الاصلي
اهداف الدراسة	١. تعرف مستوى القدرة القيادية للمديرين والمديرات. ٢. تعرف الفروق ذات الدلالة تبعا للجنس، الموقع البيئي، الخدمة (٥سنة فأقل - اكثر من ٥سنة).
الاداة	اعد الباحث اختبار متعدد البدائل لقياس القدرة القيادية مكون من ٥٥ فقرة باربعة بدائل
اهم النتائج	١. القدرة القيادية للمديرين بمستوى جيدة والمديرات مقبولة ٢. لا توجد فروق ذات دلالة في المدارس الحضرية، فيما توجد فروق ذات دلالة في المدارس الريفية لصالح المديرين ووجود فروق ذات دلالة الخدمة في لصالح اكثر من ٥سنة

(دراسة الجبوري، ٢٠٠١):

عنوان الدراسة	القدرة القيادية لادارات معاهد المعلمين والمعلمات في العراق.
العينة	(٨٦) فرد من مدرء ومعاونيين ومعاونات وبنسبة تبلغ ٥٠% من المجتمع الاصلي
اهداف الدراسة	١. تعرف مستوى القدرة القيادية لادارت معاهد المعلمين والمعلمات . ٢. تعرف دلالة الفروق في القدرة القيادية تبعا لمتغير: الجنس، الموقع الاداري، الخدمة (٥سنة فأقل - اكثر من ٥سنة).
الاداة	اعتمد الباحث اختبار القدرة القيادية للدكتور محمد مرسي منير بعد تكييفه للبيئة العراقية.
اهم النتائج	١. القدرة القيادية لادارات المعاهد المعلمين والمعلمات مقبولة ٢. لا توجد فروق ذات دلالة في مستوى القدرة القيادية تبعا لمتغير الجنس والخدمة ٣. توجد فروق ذات دلالة في مستوى القدرة القيادية لصالح معاونيين

(دراسة الأغا، ٢٠١٣):

عنـــــــــــــــــوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم.
العينة	(١٣٤) نائباً ونائبة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة
اهداف الدراسة	١. تعرف درجة ممارسة المديرين للتفويض الإداري ٢. تعرف الدلالة الفروق الاحصائية في مستوى ممارسة التفويض الاداري تبعا للجنس ٣. تعرف علاقه ممارسة المديرين للتفويض الإداري بإدارة الوقت.
الاداة	١. استبانة لقياس درجة ممارسة المديرين للتفويض الإداري، واستبانة لقياس درجة إدارة الوقت
اهم النتائج	١. درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس كانت كبيرة ٢. توجد فروق ذات دلالة في مجال التفويض الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ٣. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة بين ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت.

المؤشرات من الدراسة السابقة التي افادت البحث الحالي:

١. ان اغلب الدراسات التي اطلع عليها الباحث وجدها تناولت موضوع الوقت والقدرة القيادية بشكل منفرد ولم يجد اي دراسة تربط ادارة الوقت بالقدرة القيادية، مما شجع الباحث على دراسة هذا الموضوع ومحاولة استقصاء العلاقة بينهما، وهذا يعني ان هذا البحث بدأ من حيث انتهى الآخرون وبالتالي فان اهداف البحث الحالي اتفقت مع الدراسات السابقة في تعرف ادارة الوقت والقدرة القيادي بشكل عام، وانفردت عنها بتعرف العلاقة بين ادارة الوقت والقدرة القيادية من وجهة نظر معاونيين والمعاونات، وهي بهذا اقتربت من دراسة (الأغا، ٢٠١٣) بفارق ان الباحث وظف مفهوم القدرة القيادية في البحث الذي هو اشمل واعم من مفهوم التفويض الاداري.
٢. ان البحث الحالي اتفق مع دراسة (الأغا، ٢٠١٣) فيما يخص عينة البحث (المعاونيين والمعاونات)، فيما ان بقية الدراسات السابقة التي اشير اليها كانت كانت عينتها من المديرين او معاونيين انفسهم، وتباين حجم العينة من دراسة لآخرى (٨ - ٣٠٠) فرد، فيما كانت (٢٠٠) فرد في الدراسة الحالية.
٣. اغلب الدراسات السابقة استعملت اداة واحدة ومتبناة، وعلى شكل مواقف لفظية وخاصة فيما يتعلق بالقدرة القيادية وبثلاث او اربعة بدائل، والبعض الآخر استخدم الملاحظة المباشرة كدراسة: (الراسبي، ١٩٩٩)، و(نعمة، ٢٠٠٨)، فيما ان الدراسة الحالية استعملت اداتين ومن اعداد الباحث.
٤. استعمال المعالجات الاحصائية المناسبة لنتائج البحث الحالي.

الفصل الثالث: اجراءات البحث ومنهجيته

١. منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي.
٢. مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من (٢٦٨) معاون ومعاونة يتوزعون على ٢١٨ مدرسة، في مركز مدينة الكويت، ولم يتمكن الباحث من الحصول على اعداد المعاوينين والمعاونات حسب مدة الخدمة.
٣. عينة البحث: اختار الباحث بالطريقة العشوائية (٢٠٠) معاون ومعاونة وبنسبة تقارب ٧٤% من المجتمع الاصلي. مع مراعاة نسبة الذكور، ولاناث في العينة نسبياً الى المجتمع الاصلي. الجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

الخصائص الوصفية لعينة البحث

الخدمة	الجنس	العينة	النسبة إلى عينة البحث	المجموع
خمس سنوات فأقل	ذكر	٤٠	٢٠%	١٠٤
	انثى	٦٤	٣٢%	
اكثر من خمس سنوات	ذكر	٤٦	٢٣%	٩٦
	انثى	٥٠	٢٥%	٢٠٠ = ١٠٠%

٤. اجراءات بناء اداتي البحث

- أ- ان تعرف العلاقة بين ادارة الوقت والقدرة القيادية لمديري المدارس تطلب بناء اداتين احدهما لوصف ادارة الوقت واخرى لوصف القدرة القيادية، لمديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكويت.
- ب- تعرف القوانين والانظمة والتعليمات والاورامر الخاصة بعمل المديرين المعاوينين والمعاونات في المدارس فضلا عن مقابلات فردية مع عدد من مدراء التربية سابقا وبعض المشرفين التربويين، ومديري المدارس.
- ج- حدد الباحث مفهومي ادارة الوقت (هي قدرة مدير المدرسة على تنظيم وتخطيط الوقت الخاص، فضلا عن العمل لتحقيق وظائف المدرسة المتعددة والمتجددة، من خلال سلسلة مترابطة من وظائف الادارة وبما يحقق الاهداف المحددة باقل جهد وتكلفة واعلى انجاز) والقدرة القيادية (هي مجمل الصفات الشخصية والمهارات والاستعدادات التي يمكن ان تمكن مدير المدرسة على كيفية ادارة المدرسة لتحقيق الاهداف المحددة).

- د- مناقشة واستشارة عدد من المختصين في الادارة التربوية في تحديد مجالات وبناء فقرات كل اداة ووفق ما مبين لاحقا.
- هـ- توجيه استبانته استطلاعية تحوي عدد من الاسئلة لعينة عشوائية بلغ عددها (٢٥) فردا، الملحق (١).
- و- وبناء على ما تقدم تم صياغة مجموعة من الفقرات لكل اداة، الملحق (٢) بأسلوب التقدير الذاتي التي تعد من افضل الطرق لأن الاجابة عليها تحصل بطريقة جمعية، Anastasi, 1976: (443).
- ز- ووضعت امام كل فقرة لكل اداة خمسة بدائل للاجابة هي (درجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، وكانت اوزانها (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وقد اختير المقياس ذو التدرج الخماسي لكونه يتمتع بخصائص قياسية افضل من التدرجات الاخرى (Mehrens, 1989: 244).
- ح- لغرض تفسير وتأويل القيم الرقمية الإحصائية المحسوبة للمتغيرات، استعملت القيمة الاحتمالية، P-value لاتخاذ قرار حيال فرض العدم من حيث القبول بها أو رفضها و P-value (Sig) : هي اختصار للكلمة اللاتينية Probare وتعني الاحتمال، أي أن P-value هي عبارة عن رقم يشير ويدل على الاحتمالية، وهو مصطلح إحصائي بحث يستعمل في برنامج SPSS ، (بشير، ٢٠٠٣، ٩٦)
- قاعدة الحكم على الدلالة الاحصائية باستعمال قيمة p الاحتمالية: إذا كانت قيمة p الاحتمالية أقل من (أو تساوي) مستوى المعنوية الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل والعكس صحيح (أمين، ٢٠٠٧، ١١٨)
- ط- أخضعت كل اداة لسلسلة من الإجراءات العلمية المتبعة في منهج البحث العلمي وكما يأتي:
- أولاً. اداة ادارة الوقت:
١. الصدق الظاهري: يعتمد على اراء الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصفة المراد قياسها وانتمائها للمجال الذي تدرج تحته (Ghissli, 1994: 280)، الملحق (٣)، واعتمد الباحث نسبة ٨٠% من اراء الخبراء كاساس لبقاء الفقرة او حذفها، وبذلك اصبحت اداة ادارة الوقت مكونة من (٣٢) فقرة، ولم تحصل (٣) فقرات على نسبة ٨٠%، لذا تم حذفها، الملحق (٤).

٢. الصدق البنائي: للتأكد استُعملت عينة التطبيق الأساسي البالغة (٢٠٠) معوناً ومعاونة، لايجاد:

أ- القوة التمييزية للفقرات: رتبت الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، ثم أخذت ٢٧% العليا والدنيا وتساوي (٥٤)، لتكون مجموعتين محكيتين، يمكن إن يستخدم معهما الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وعند تطبيق الاختبار تبين ان فقرات الأداة دالة إحصائياً (مميزة) اذ كانت قيمة p الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

القوة التمييزية لفقرات اداة ادارة الوقت

ت	المجموعة العليا			المجموعة الدنيا			القيمة التائية ١	قيمة p الاحتمالية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري		
١	٤.٦٩	٠.٥٠٧	٠.٠٦٩	٣.١٥	٠.٩٤٠	٠.١٢٨	١٠.٥٧٥	٠.٠٠٠
٢	٤.٤٣	٠.٦٠٢	٠.٠٨٢	٣.٠٩	١.١٣٧	٠.١٥٥	٧.٦١٥	٠.٠٠٠
٣	٤.٥٢	٠.٥٧٤	٠.٠٧٨	٢.٨٣	١.٣٥٦	٠.١٨٥	٨.٤٠٨	٠.٠٠٠
٤	٤.٤٦	٠.٦٠٥	٠.٠٨٢	٢.٧٦	١.٣٨٦	٠.١٨٩	٨.٢٧٦	٠.٠٠٠
٥	٤.٤٣	٠.٥٧٠	٠.٠٧٨	٢.٥٧	٠.٩٢٤	٠.١٢٦	١٢.٥٤١	٠.٠٠٠
٦	٤.٣١	٠.٨٢٠	٠.١١٢	٢.٤٤	١.٠٥٨	٠.١٤٤	١٠.٢٦٧	٠.٠٠٠
٧	٤.٦٩	٠.٥٧٧	٠.٠٧٩	٣.١١	٠.٩٢٥	٠.١٢٦	١٠.٦١١	٠.٠٠٠
٨	٤.٤١	٠.٥٦٧	٠.٠٧٧	٣.٢٢	١.٠٠٣	٠.١٣٧	٧.٥٥٨	٠.٠٠٠
٩	٤.٦٥	٠.٥٨٨	٠.٠٨٠	٣.٠٧	٠.٩٠٨	٠.١٢٤	١٠.٦٩٣	٠.٠٠٠
١٠	٤.٦٩	٠.٦٠٩	٠.٠٨٣	٣.٣١	٠.٨٨٦	٠.١٢١	٩.٣٦٤	٠.٠٠٠
١١	٤.٧٢	٠.٤٩٢	٠.٠٦٧	٣.٣١	١.٢٤١	٠.١٦٩	٧.٧٤٦	٠.٠٠٠
١٢	٤.٣١	٠.٦٣٩	٠.٠٨٧	٢.٦٩	١.١٦٣	٠.١٥٨	٩.٠٢٦	٠.٠٠٠
١٣	٤.٤٨	٠.٦٠٦	٠.٠٨٣	٣.٢٦	١.٣٣٤	٠.١٨٢	٦.١٢٨	٠.٠٠٠

(١) القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية ١٠٦ وبمستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٨

٠.٠٠٠	٨.٥١٥	٠.١٣٣	٠.٩٧٩	٣.١٥	٠.٠٧٨	٠.٥٧٣	٤.٤٦	١٤
٠.٠٠٠	٨.١٨١	٠.١٤٨	١.٠٨٩	٣.١٥	٠.٠٧٨	٠.٥٧٤	٤.٥٢	١٥
٠.٠٠٠	٥.٧٨٩	٠.١٦١	١.١٨٣	٣.١٩	٠.٠٩٢	٠.٦٧٨	٤.٢٦	١٦
٠.٠٠٠	١٥.١٠١	٠.١١٩	٠.٨٧٥	٢.٣٧	٠.٠٨٢	٠.٦٠٤	٤.٥٦	١٧
٠.٠٠٠	١١.٨٩٩	٠.١٢١	٠.٨٨٧	٢.٩٣	٠.٠٦٨	٠.٤٩٩	٤.٥٧	١٨
٠.٠٠٠	١١.٦٤٢	٠.١٢٦	٠.٩٢٥	٢.٢٢	٠.١٠٠	٠.٧٣٤	٤.٠٩	١٩
٠.٠٠٠	٩.٣٤٣	٠.١٦٤	١.٢٠٩	٢.٤٦	٠.١٠٠	٠.٧٣٢	٤.٢٦	٢٠
٠.٠٠٠	١١.١٢٤	٠.١٤٤	١.٠٥٩	٢.٥٢	٠.٠٩٠	٠.٦٥٩	٤.٤١	٢١
٠.٠٠٠	١٠.١٩٢	٠.١٣٧	١.٠٠٦	٢.٦٩	٠.٠٩٣	٠.٦٨١	٤.٣٧	٢٢
٠.٠٠٠	٨.٦١٢	٠.١٦٤	١.٢٠٨	٢.٧٨	٠.٠٨٩	٠.٦٥٦	٤.٣٩	٢٣
٠.٠٠٠	٩.٢٨٢	٠.١٣١	٠.٩٦٤	٢.٧٠	٠.٠٩٨	٠.٧١٨	٤.٢٢	٢٤
٠.٠٠٠	٨.٩٥٩	٠.١٢١	٠.٨٩٠	٣.٠٠	٠.٠٨٣	٠.٦٠٩	٤.٣١	٢٥
٠.٠٠٠	٨.٩٢٢	٠.١٧١	١.٢٥٣	٢.٧٠	٠.٠٨١	٠.٥٩٦	٤.٣٩	٢٦
٠.٠٠٠	٩.٥٢٢	٠.١٢١	٠.٨٨٩	٢.٩٦	٠.٠٨٥	٠.٦٢٣	٤.٣٧	٢٧
٠.٠٠٠	٨.٢٢٨	٠.١٢٩	٠.٩٤٩	٢.٩٣	٠.٠٩٠	٠.٦٦٤	٤.٢٢	٢٨
٠.٠٠٠	٨.٩٢٧	٠.١٤٢	١.٠٤٦	٢.٦٧	٠.٠٨٥	٠.٦٢٧	٤.١٥	٢٩
٠.٠٠٠	٨.٥٣٥	٠.١٦٢	١.١٩٢	٢.٧٨	٠.٠٧٣	٠.٥٣٧	٤.٣٠	٣٠
٠.٠٠٠	١٠.٦٥٠	٠.١٢٨	٠.٩٤٤	٢.٥٧	٠.٠٨٦	٠.٦٣٤	٤.٢٢	٣١
٠.٠٠٠	٩.٩٠٨	٠.١٣٢	٠.٩٦٨	٢.٣١	٠.١١١	٠.٨١٢	٤.٠٢	٣٢

ب- **الاتساق الداخلي للداة:** تم ايجاد هذا الصدق من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون. والهدف من ايجاد هذه العلاقة، الحصول على استبانته متجانسة، واتضح إن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا اذ كانت قيمة p الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) لجيع الفقرات والمجالات وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، الجدول (٣).

جدول (٣)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تنتمي اليه

المجال	ت	معامل ارتباط درجة الفقرة		المجال	ت	معامل ارتباط درجة الفقرة	
		بالمجال	بالدرجة الكلية			بالمجال	بالدرجة الكلية
التخطيط ٠.٨٦٤	١	٠.٧٥٤	٠.٦٧٩	التوجيه	١٨	٠.٦٩٤	٠.٧٠٩
	٢	٠.٧٣٠	٠.٦٥٨		١٩	٠.٧٤٦	٠.٦٤٤
	٣	٠.٧٤٥	٠.٦٩٥		٢٠	٠.٧٧١	٠.٦٤٥
	٤	٠.٦٨٣	٠.٦٢١		٢١	٠.٧٦٩	٠.٦٤٠
	٥	٠.٧٦٦	٠.٦٦٧		٢٢	٠.٧٤٧	٠.٥٨٤
	٦	٠.٧٥٦	٠.٦٥١		٢٣	٠.٧٦٠	٠.٦٢١
	٧	٠.٦١٢	٠.٤٧٥		٢٤	٠.٧٠٨	٠.٧٠١
	٨	٠.٥٥٢	٠.٣٩٣		٢٥	٠.٦٢٨	٠.٥٧٤
	٩	٠.٧٠٤	٠.٧١٧		٢٦	٠.٦٦١	٠.٦٦٢
التنظيم ٠.٨٩١	١٠	٠.٧٢٣	٠.٦٤٤	الرقابة			٠.٨٨٨
	١١	٠.٧١٦	٠.٥٧٦		٢٧	٠.٦٣٨	٠.٦٣٣
	١٢	٠.٦٨١	٠.٥٦٥		٢٨	٠.٧٣٤	٠.٥٦٤
	١٣	٠.٦٦٠	٠.٥١٩		٢٩	٠.٧٩٦	٠.٦٤٥
	١٤	٠.٦٥١	٠.٥٢٣		٣٠	٠.٧٧٣	٠.٦٠٠
	١٥	٠.٦٨٠	٠.٦٣٨		٣١	٠.٨٠٠	٠.٦٥١
	١٦	٠.٤١٦	٠.٣٤٩		٣٢	٠.٧٤٣	٠.٦٩٨
	١٧	٠.٧١٤	٠.٧٥١				٠.٨٤٥

٣. الثبات: تم استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي من خلال استخدام معادلة الفا كرونباخ حيث بلغ (٠,٩٤) وهو ثبات عالٍ وفق اغلب الدراسات الاحصائية.

ثانيا. اداة القدرة القيادية:

١. **الصدق الظاهري:** يعتمد هذا الصدق على اراء الخبراء والمحكمين على الاداة ومواصفاتها وطريقة بنائها، لذا عرض الباحث الاداة على الخبراء والمختصين الملحق (٣)، واعتمد الباحث نسبة ٨٠% من اراء الخبراء كاساس لبقاء الفقرة او حذفها، وبذلك اصبحت اداة القدرة القيادية مكونة من ٢٨ فقرة، ولم تحصل (٥) فقرات على نسبة ٨٠%، لذا تم حذفها. الملحق (٤)
٢. **الصدق البنائي:** تم التحقق من صدق البناء لمقياس القدرة القيادية من خلل الاساليب الاتية:
أ- اسلوب المجموعتين المتطرفتين: وهو من اكثر الاساليب المستخدمة في المقاييس النفسية لضمان الابقاء على الفقرات الجيدة التي تميز بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، واستبعاد الفقرات التي لا تميز بين المجموعتين، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان جميع الفقرات دالة احصائيا (مميزة) اذ كانت قيمة p الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠٠) لجميع الفقرات وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، الجدول (٤).

الجدول (٤)

معاملات تمييز فقرات اداة القدرة القيادية

القيمة التائبة	المجموعة الدنيا			المجموعة العليا			الفرقة
	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١٠.٠٦٤	٠.١٤٤	١.٠٥٥	٣.٤١	٠.٠٤٠	٠.٢٩٣	٤.٩١	١
٩.٣١٦	٠.١٦١	١.١٨١	٣.٠٤	٠.٠٧٤	٠.٥٤٣	٤.٦٩	٢
٩.٢٨٠	٠.١٦٥	١.٢٠٩	٣.١٧	٠.٠٦١	٠.٤٥١	٤.٨٠	٣
١١.٧٢٠	٠.١٥١	١.١١٠	٢.٧٨	٠.٠٥٩	٠.٤٣٢	٤.٧٦	٤
١١.٧٢٠	٠.١٣٥	٠.٩٩٠	٣.٠٤	٠.٠٥٩	٠.٤٣٢	٤.٧٦	٥
١١.٣٤٠	٠.١٤٨	١.٠٨٩	٣.٠٦	٠.٠٥١	٠.٣٧٦	٤.٨٣	٦
٨.٧٤٩	٠.١٥٥	١.١٤٣	٣.٤٣	٠.٠٤٩	٠.٣٥٩	٤.٨٥	٧
١٠.٠٣١	٠.١٣٦	٠.٩٩٨	٣.٢٠	٠.٠٦٧	٠.٤٩٢	٤.٧٢	٨
١٠.١٣٥	٠.١٣٤	٠.٩٨٦	٣.٥٢	٠.٠٣٦	٠.٢٦٤	٤.٩٣	٩
١٢.٢٦٩	٠.١٢٠	٠.٨٨٥	٣.١٧	٠.٠٦٠	٠.٤٣٨	٤.٨١	١٠
٩.١٤١	٠.١٦٥	١.٢١١	٣.٠٧	٠.٠٦٨	٠.٥٠٠	٤.٧٠	١١
١١.٧٨٤	٠.١٥٠	١.١٠٠	٢.٨١	٠.٠٦٢	٠.٤٥٢	٤.٧٢	١٢

١٠.٥٣١	٠.١٥٦	١.١٤٩	٣.٠٠	٠.٠٥٩	٠.٤٣٢	٤.٧٦	١٣
٨.٤١١	٠.١٥٣	١.١٢٦	٣.٤٣	٠.٠٥٥	٠.٤٠٧	٤.٨٠	١٤
١٠.٣٨٨	٠.١٥٢	١.١١٦	٣.٠٠	٠.٠٧١	٠.٥٢١	٤.٧٤	١٥
٩.٧٤٥	٠.١٤٦	١.٠٧١	٢.٩٤	٠.٠٨٢	٠.٦٠٢	٤.٥٧	١٦
١٠.٢٠٠	٠.١٤٨	١.٠٨٦	٣.٠٩	٠.٠٧٠	٠.٥١٢	٤.٧٦	١٧
٧.٣٩٧	٠.١٢٩	٠.٩٤٧	٣.٤٨	٠.٠٩٥	٠.٧٠٠	٤.٦٧	١٨
١٠.٧٦٨	٠.١٥٣	١.١٢١	٢.٦٣	٠.٠٨٧	٠.٦٣٧	٤.٥٢	١٩
١٣.٠٠٠	٠.١٥٦	١.١٤٩	٢.٦٧	٠.٠٥٣	٠.٣٩٢	٤.٨١	٢٠
٨.٥٦٩	٠.١٤٤	١.٠٦٠	٢.٨٣	٠.١٠٧	٠.٧٨٤	٤.٣٧	٢١
١١.٣٧٨	٠.١٣٧	١.٠٠٩	٢.٩٦	٠.٠٦٤	٠.٤٦٩	٤.٦٩	٢٢
٩.٨٢٣	٠.١٧٢	١.٢٦٦	٣.٠٢	٠.٠٥٥	٠.٤٠٧	٤.٨٠	٢٣
٥.٤٨٥	٠.١٦٥	١.٢١٣	٣.٠٠	٠.١٣٤	٠.٩٨٦	٤.١٧	٢٤
٩.٦٧٩	٠.١٥٤	١.١٣٤	٣.١٩	٠.٠٥٧	٠.٤٢٠	٤.٧٨	٢٥
١١.٨١٨	٠.١٥٨	١.١٦٠	٢.٥٦	٠.٠٨٤	٠.٦١٤	٤.٦٧	٢٦
١١.٠٨٨	٠.١٥٨	١.١٦٠	٢.٧٨	٠.٠٨٠	٠.٥٨٩	٤.٧٤	٢٧
٤.٨٠٢	٠.١٦٦	١.٢١٨	٢.٣٧	٠.١٨٨	١.٣٨٢	٣.٥٧	٢٨

ب- إيجاد الاتساق الداخلي للأداة أو ما يسمى بصدق الفقرات: يتم من خلال إيجاد العلاقة بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمقياس لمعرفة مدى تجانس فقرات الاداة، وكلما زاد معامل الارتباط الفقرة بالمجال والدرجة الكلية زاد احتمال تضمينها بالاداة، وتبين لدى تطبيق معامل ارتباط بيرسون إن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة والمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا اذ كانت قيمة p الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) لجميع الفقرات والمجالات وهي اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، الجدول (٥).

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لأداة القدرة القيادية والمجال الذي تنتمي اليه

المجال	ت	معامل ارتباط درجة الفقرة		المجال	ت	معامل ارتباط درجة الفقرة	
		بالمجال	بالدرجة الكلية			بالمجال	بالدرجة الكلية
المهارت الذاتية ٠.٨٨٢	١	٠.٨٢١	٠.٧٠٧	المهارت الانسانية ٠.٨٩٦	١٥	٠.٦١٥	٠.٦٦٦
	٢	٠.٧٥٢	٠.٦٧٨		١٦	٠.٦٣٨	٠.٥٨٥
	٣	٠.٨٠١	٠.٦٩٣		١٧	٠.٧٥٠	٠.٦٥٨
	٤	٠.٧٧٧	٠.٧١٢		١٨	٠.٦٤٢	٠.٥٣٠
	٥	٠.٨١٣	٠.٧١٦		١٩	٠.٧٥٣	٠.٦٣٩
	٦	٠.٧٨٠	٠.٦٨٩		٢٠	٠.٧٨٧	٠.٧٢٨
	٧	٠.٧١٧	٠.٦١٥		٢١	٠.٦٦٣	٠.٥٣٦
المهارت الفنية ٠.٩١٢	٨	٠.٦٢٣	٠.٥٥١	المهارت الذهنية ٠.٨٧٣	٢٢	٠.٧٢٤	٠.٦٦٧
	٩	٠.٦٦٤	٠.٦١٦		٢٣	٠.٧٠٦	٠.٦٩٠
	١٠	٠.٧٥٩	٠.٦٨٥		٢٤	٠.٥٧١	٠.٤٩٢
	١١	٠.٧٠٩	٠.٦١٨		٢٥	٠.٦٧٣	٠.٦٣٣
	١٢	٠.٧٣٥	٠.٧٠٢		٢٦	٠.٧٥٨	٠.٧٢٥
	١٣	٠.٧٩٤	٠.٧٣٦		٢٧	٠.٧٣٧	٠.٦٥٠
	١٤	٠.٦٣٦	٠.٥٨٣		٢٨	٠.٥٤٨	٠.٣٠٤

٣. الثبات: يشير الثبات الى درجة استقرار المقياس عبر الزمن واتساقه الداخلي ودقته، وتم استخراج

الثبات للاداة بطريقة معادلة الفا كرونباخ وبلغت (٠.٩٤) وهو مؤشر ثبات عالٍ.

٤. الوسائل الاحصائية: استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه.

الفصل الرابع: عرضاً تحليلياً لنتائج البحث في ضوء البيانات الأولية ومعالجتها احصائياً وحسب اهداف البحث:

١. تعرف ادارة الوقت لدى مدرءاء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر معاونيين والمعاونات.

تحقيقاً لهذا الهدف تم توظيف الاختبار التائي لعينة واحدة في برنامج SPSS الاحصائي على استجابات العينة وتبين ان قيمة p الاحتمالية اصغر من مستوى الدلالة في البحث والبالغ ٠,٠٥ وهي دالة وهذا يشير ان افراد العينة لديهم القدرة على ادارة الوقت بشكل جيد، الجدول (٦).

جدول (٦)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على ادارة الوقت لمديري المدارس الابتدائية

الاداة ككل	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحري ة	الوسط النظري	خطأ متوسط الحسابي	القيمة التائية		قيمة p الاحتمالية	دلالة
							جدولية	محسو بة		
	٢٠٠	١١٨.٥ ٥	٢٠.٨٦ ١	١٩٩	٩٦	١.٤٧٥	١.٩٦	٨٠.٣ ٦	٠.٠٠٠٠	دالة

ان هذه النتائج تدل على أنَّ مستوى ادارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمستوى جيد، كما بينت ذلك استجابات معاونيين والمعاونات على الأداة.

يرى الباحث ان الوقت المستغرق في اليوم الدراسي الواحد في المدارس الابتدائية بالذات قصير نسبياً قياساً للمهام والمسؤوليات الواجبة نظراً لتشابك المهام والواجبات المدرسية والتربوية والاخلاقية لاعداد جيل قادر على مواكبة تطورات العصر، فضلاً عن تحصينهم بوجه مختلف الهجمات الثقافية والمحافظة على القيم والتقاليد الاصلية للمجتمع العراقي في عصر يعرف بتداخل الثقافات وصراع الحضارات واهمية الاستثمار في العنصر البشري ، لذا ان ظهور المديرين بمستوى جيد في ادارة الوقت هو دلالة على حرص واهتمام المديرين والمديرات بادارة الوقت لمعرفتهم بعظم المهام والمسؤوليات وحجم التحديات.

٢. دلالة الفروق الاحصائية في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل _ اكثر من ٥ سنوات).

من خلال توظيف اختبار تحليل التباين الثنائي في برنامج SPSS الاحصائي تبين ان قيمة p الاحتمالية لمتغير الجنس اكبر من مستوى الدلالة في البحث البالغ (٠,٠٥) وهذا يعني غير دالة احصائياً وعليه تقبل الفرضية التي تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس من وجهة نظر المعاونات والمعاونيين، الجدول (٧).

اما متغير الخدمة تبين ان قيمة p الاحتمالية اصغر من مستوى الدلالة في البحث وهذا يعني انها دالة احصائياً، ولصالح الذين لديهم خدمة اكثر من ٥ سنوات، وعليه ترفض الفرضية التي تشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الخدمة من وجهة نظر المعاونيين والمعاونات، الجدول (٧).

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفرق في ادارة الوقت تبعا لمتغيرات الجنس والخدمة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الفائية		قيمة p الاحتمالية	الدلالة
				محسوبة	جدولية		
الجنس	٢٢.٣١٧	١	٢٢.٣١٧	٠.٠٥٣	٣.٨٩	٠.٨١٨	غير دالة
الخدمة	٣٢٧١.١٦١	١	٣٢٧١.١٦١	٧.٧٨٥		٠.٠٠٦	دالة
الجنس* الخدمة	٩٠٦.٧٦٤	١	٩٠٦.٧٦٤	٢.١٥٨		٠.١٤٣	غير دالة

اظهر التفاعل بين المتغيرين ان قيمة p الاحتمالية اكبر من مستوى الدلالة، وهذا يعني لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الوقت لمتغير الجنس وفق استجابات العينة وهذا يدل على سعي المديرين والمديرات على حدا سواء في ادارة الوقت وبما ويتلائم وتحقيق الاهداف المحددة وفق الفترة الزمنية المحددة لكل مفرد دراسية فضلا عن التزام المديرين من كلا الجنسين بذات التعليمات والانظمة التي تحدد سير العمل والاجراءات المتبعة في ادارة المدرسة وايضا وجود ذات الاندفاع والتفاني في خدمة العراق بشكل عام والمجتمع الواسطي بشكل خاص. كما يظهر من الجدول (٧) ان هناك فرق ذات دلالة احصائية ولصالح المديرين ممن خدمتهم اكثر من ٥ سنة، وفق استجابات العينة وهذا يدل على اثر الخبرة والمران في ادارة المدرسة من خلال الاستثمار الصحيح للوقت ولاستفادة من المزج بين التقانة والخبرة والحدس في ادارة الوقت هذا من جانب، ومن جانب اخر قد تكون استجابات العينة

تأثرت بطول فترة خدمتم مع المديرين وبالتالي الاستجابات تأثرت بالعلاقات الاجتماعية وليس بكفاءة المدير او امكانياته وخبراته في ادارة الوقت.

٣. تعرف القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر معاونيين والمعاونات

ان تحليل استجابات افراد العينة على اداة القدرة القيادية ومعالجتها من خلال الاستعانة SPSS الاحصائي، وتوظيف الاختبار التائي لعينة واحدة، اظهر ان قيمة p الاحتمالية اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهي دالة وبما يظهر ان القدرة القيادية لمديري المدارس الابتدائية بمستوى جيد، الجدول (٨).

مما يدل ان معاونيين والمعاونات يرون ومن خلال استجاباتهم ان المديرين يتمتعون باغلب المهارات التي اشير اليها في متن البحث والاداة، وبما يحقق الاهداف المرسومة للمدرسة والمجتمع بكفاءة وضمن الموارد المتاحة والوقت المحدد. وقد يكون سبب هذه النتيجة رغم الاجراءات الموضوعية المعتمدة من قبل الباحث، استجابات افراد العينة بناءا على مواقف واعمال لا علاقة لها بالشأن التربوي كالعلاقات الاجتماعية والشخصية وسلطة المنصب الوظيفي.

جدول (٨)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على القدرة القيادية لمديري المدارس الابتدائية

الاداة ككل	عينة	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الحرية	الوسط النظري	خطأ متوسط الحسابي	التائية		قيمة p احتمالية	دلالة
							جدولية	محسوبة		
	٢٠٠	١٠٩.٦	١٩.٤٤	١٩٩	٨٤	١.٣٧٥٠	٧٩.٧٥	١.٩٦	٠.٠٠٠	دالة

٤. دلالة الفروق الاحصائية في القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس، مدة الخدمة. (٥ سنوات فاقل _ اكثر من ٥ سنوات).

لغرض التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في القدرة القيادية حسب متغير الجنس والخدمة استعان الباحث بالحقيبة الاحصائية SPSS، ومن خلال توظيف اختبار تحليل التباين التائي واعتماد قيمة p الاحتمالية، تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القدرة القيادية لدى مدرء المدارس الابتدائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى الى متغير الجنس والخدمة، اذ كانت قيمة p الاحتمالية اصغر من مستوى الدلالة في البحث والبالغ (٠,٠٥)، الجدول (٩).

ويتبين من الجدول اعلاه ان ليس لمتغير الخدمة او الجنس اثر على معاونيين او معاونات في تحديد مستوى القدرة القيادية للمديرين، وهذا يعني ان مديري المدارس الابتدائية ملتزمون بما لديهم من مهارات بتقوية اواصر الثقة والاحترام مع كافة العاملين بالمدرسة فضلا عن بذل كل ما يمكن من اجل تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع المحلي والوطني، وربما تكون طبيعة الاعمال والمهام لمديري المدارس محددة بموجب التعليمات والاورامر الصادرة من مديرية التربية او روتينية او مبرمجة فضلا عن طبيعة تجانس المجتمع الواسطي لمركز المدينة وبالتالي كان اثر استجابات افراد العينة متقاربة.

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفرق في القدرة القيادية تبعا لمتغيرات البحث والتفاعل بينهما

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية		قيمة p الاحتمالية	الدالة
				محسوبة	جدولية		
الجنس	١٩٢.٤٧٤	١	١٩٢.٤٧٤	٠.٥٠٥	٣.٨٩	٠.٤٧٨	غير دالة
الخدمة	٤٥١.٥٤١	١	٤٥١.٥٤١	١.١٨٦		٠.٢٧٨	غير دالة
الجنس* الخدمة	٢.٨٦٧	١	٢.٨٦٧	٠.٠٠٨		٠.٩٣١	غير دالة

٥. تعرف العلاقة الارتباطية بين ادارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مركز مدينة

الكوت من وجهة نظر معاونيين والمعاونات.

انسجاما مع مسارات البحث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين ادارة الوقت والقدرة القيادية لدى مدراء المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر معاونيين والمعاونات. حيث بلغت (٠.٥٢٤)، والشكل (١) يوضح انتشار درجات المتغيرين على محور الارتباط.

يتضح من الشكل (١) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت والقدرة القيادية للمديرين حسب استجابات افراد العينة على اداة ادارة الوقت والقدرة القيادية، وهذا يعني ان المديرين يعرفون بشكل جيد مهامهم ومسؤولياتهم المهنية والانسانية والتربوية والاخلاقية في انجاز اعمالهم فضلا عن سماتهم الشخصية ومهاراتهم في ادارة الوقت وفق العمليات الادارية المعروفة وتحقق اغلب طموحات وتوقعات معاونيين والمعاونات، اضافة الى ان المديرين كانوا دائما يجدون الوقت الكافي للتشاور مع معاونيين والمعاونات في اغلب القرارات ذات الصلة بالمدرسة فضلا عن توزيع المهام والواجبات بشكل عادل وصحيح وبما يحقق اهداف المدرسة وضمن الفترة الزمنية للكل الاعمال.

شكل (١)

يوضح انتشار درجات المتغيرين على محور الارتباط

الاستنتاجات:

١. ان القدرة القيادية في ادارة الوقت لمديري المدارس كانت بمستوى جيد.
٢. ان الوقت المدرسي محدد بسلسلة من التعليمات والانظمة ذات الطبيعة الروتينية.
٣. ان مدة الخدمة لها دور في تحسين ادارة الوقت في المدرسة.
٤. تتاثر عملية ادارة الوقت والقيادة في اغلب ادارات المدارس بالجانب الاجتماعي اكثر من المهني

التوصيات:

١. تدريب مديري المدارس على المهارات الادارية وبما يتوافق مع التطورات العلمية.
٢. تنظيم تعاون لعمل المديرين مع بعض مدارس البلدان المتقدمة.
٣. الاستفادة من التقنية الحديثة في القيادة وادارة الوقت في المدارس.
٤. اشاعة مفاهيم الفريق في العمل المدرسي.

المقترحات:

١. اجراء دراسة لتعرف ادارة الوقت وعلاقته بادارة المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية.
٢. اجراء دراسة لتعرف معوقات ادارة الوقت لدى مدرسي الصفوف المنتهية من وجهة نظر المديرين.
٣. اجراء دراسة لتعرف القدرة القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية.
٤. اجري دراسة لتعرف ادارة الوقت وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى رؤساء الاقسام في مديرية التربية.

المصادر

١. ابوعاشور والجوارنة، خليفة مصطفى والمعتصم بالله سليمان (٢٠٠٢): دور الادارة المدرسية في ادارة الوقت في مدارس محافظة اربد_الاردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، كلية التربية، المجلد ٣، العدد ٣، المنامة، البحرين.
٢. الاغا، أفنان وليد جميل (٢٠١٣): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر نوابهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التربية/أصول التربية، غزة، فلسطين.
٣. أمين، اسامة ربيع (٢٠٠٧): التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss (الجزء الأول)، الطبعة (٢)، المكتبة الاكاديمية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، مصر.
٤. التوجيهي، محمد بن ابراهيم، والبرعي، محمد بن عبد الله (١٩٩٣): معجم المصطلحات الادارية، نشر وتوزيع مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
٥. الجنابي، رعد خلف عطية (٢٠٠٥): ادارة الوقت لدى ادارات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وعلاقته ببعض المتغيرات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد.
٦. جواد، شوقي ناجي (١٩٩٥): ادارة الاعمال من منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
٧. حسن، هدى محسن (١٩٩٧): تقويم عمليات ادارة الوقت لمديري ومديرات المدارس الاعدادية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية. بغداد
٨. الخطيب، رداح (١٩٨٥): الادارة والاشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان، الاردن.
٩. خليف، سلطان احمد، و خليل، بسمة ابراهيم (٢٠١٤): ادارة الوقت والفرص التنظيمية دراسة حالة في المعهد التقني في الموصل، مجلة الادارة والاقتصاد، في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد ٩٨
١٠. الدوري، محمود عبد الله (٢٠٠٢): قياس القدرة على تنظيم الوقت لدى طلبة جامعة بغداد والجامعة المستنصرية، مجلة كلية المعلمين العدد(٣١)، بغداد.
١١. الراشبي، زهرة ناصر محمد (١٩٩٩). ادارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة تربوية، مسقط، سلطنة عُمان.
١٢. الزوبعي، عبد الجليل ابراهيم، والغنام، محمد احمد (١٩٨١): مناهج البحث في التربية، المطبعة الجامعية، بغداد، العراق.
١٣. زويلف والقريوتي، مهدي حسن ومحمد قاسم (١٩٨٤): مبادئ الادارة نظريات ووظائف، دار المطابع التعاونية، عمان، الاردن.

١٤. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠): القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان.
١٥. السمان، إبراهيم (١٩٨٩): نظريات في كتاب، مجلة التنمية الادارية، العدد (١٧٨)، عمان، الأردن.
١٦. بشير، سعد زغلول (٢٠٠٣): دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد.
١٧. صبري، عبد الجبار محمد حسين (١٩٩٨): القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، في جامعة بغداد كلية التربية ابن رشد.
١٨. صحيفة الشرق (٢٠١٥): الترهل الوظيفي وهدر الوقت في مؤسسات الدولة، السنة الحادية عشر، العدد ٢٠٨٥، الثلاثاء ٩ حزيران، بغداد، العراق
١٩. صلاح الدين، محمود (١٩٩٦)، الوقت هو الحياة كيف تدير وقتك، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
٢٠. الطراونه، تحسين، واللوزي، سليمان (١٩٩٦). إدارة الوقت، دراسة ميدانية استطلاعية، "مجلة مؤته للبحوث والدراسات"، العدد (١١)، المجلد (٢)، الكرك، الأردن
٢١. عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٤): الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
٢٢. العنزي، سعد علي (٢٠١٥): عناصر القوة في القيادة، للنشر دار عدنان للنشر والتوزيع، بغداد العراق.
٢٣. المديرية العامة للتربية (٢٠١٠)، وزارة التربية، المؤتمر الفكري التربوي الأول في ٢٠١٠/٣/١٥، تحت شعار (من أجل بحث علمي رصين لبناء عراقٍ واحد)، العراق، بغداد، مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية
٢٤. العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢): مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٣، عمان، الاردن.
٢٥. فتاح، صالح حمزة (١٩٩٢): كفاءة المدير في إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢٦. كلارنس، نيول (١٩٨٨): السلوك الانساني في الادارة المدرسية، ترجمة طه الحاج الياس، الدار العربية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٧. كنعان، نواف (١٩٩٥): القيادة الادارية، ط٥، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٨. كنعان، نواف (١٩٩٩): القيادة الادارية، ط٦، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٩. مرسي، محمد منير (١٩٧٨): اختبار القدرة على القيادة التربوية، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.
٣٠. المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري (١٩٩٣)، ادارة الوقت في قطاع الخدمات، رقم الدراسة (٢٣٢)، وزارة التخطيط. بغداد. العراق
٣١. مطاوع، ابراهيم عصمت، وامينة حسن (١٩٨٤): الاصول الادارية للتربية، دار المعارف، ط٢، القاهرة.
٣٢. نعمة، هيثم عدنان (٢٠٠٨): إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته ببعض المتغيرات في مدينة كركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية، بغداد.
٣٣. وزارة التربية (١٩٨٨): مجموعة القوانين والانظمة التربوية، مطبعة وزارة التربية، بغداد، العراق
٣٤. وزارة التربية (١٩٧٨): نظام المدارس الابتدائية رقم ٣٠ لسنة ١٩٧٨ المعدل، مطبعة وزارة التربية، بغداد.

35. Lee, Chans (1994): Hwan - Deterministic Model for inventory. Control Under continues time, varying demand, Rutgers
36. (Robbains, S. P. & Coulter, M. (2009): Management, Pearson Pub, N.Y.
37. Alan M. Glassman (1978): The Challenge of Management-Overview by the Editor. Johan Wiley, N. Y.
38. Anastasi, A. (1976). Psychological Testing. Macmillan Publishing Co. N.Y.
39. Anderson, V. D. (1972): Secondary School Administration, 2nd. Ed, Hangtition Mifflin Company, N. Y.
40. Boone, Louis, E., and David L., Kurtz (1992): Managements, (4th ed.), McGraw Hill, Inc., N.Y.
41. Freston, Kennethand Costu ,Jonthamp (1998): Making Time for Valuable workleader ship vol.55.Issue7
42. Ghisslli, E. E (1994): The Validity of Commonly Employed Occupational the Tests, Berkley. University of California presses.
43. Good. Carter(1985): Dictionary of Education, fourth Edition, McGraw Hill, N.Y.
44. Hayden, Spencer (1981): Techniques of Organization Change, McGraw-Hill, , N.Y
45. Jones, Harry (1974); Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning, N.Y.
46. Keirkejard, G. S. & David, H. (1997): Time Management, handing it all- nassp.bulletin-v.75-n533 (ERIC Dormant Reeduction, service, now ju24.24y.
47. Leboef (1986): michacl - managing time means managing yourself - Business, Horizons, 23 (1) Feb.
48. Mackenzie, R, A (1990): The Time Trap, A. M. A, Co, N. Y.
49. Mehrens & Lehren (1989): Measurement and Evaluation in Education Psychological Testing, Hall, N.Y.
50. Ted R. Brannen& Frank K. Hodgson (1961): Overseas Management, McGraw - Hill, N.Y.
51. Tushman, M. & Anderson, P. (1997): Managing Strategic innovation and change, Oxford University Press, N. Y.

ملحق (١)

استبيان مفتوح

جامعة واسط / كلية التربية

الاستاذ/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم بـ (إدارة الوقت وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر معاونيها والمعاونات). وتطلب البحث بناء أداتين:

١. أداة لإدارة الوقت: هي قدرة مدير المدرسة على تنظيم وتخطيط الوقت الخاص، فضلاً عن العمل لتحقيق وظائف المدرسة المتعددة والمتجددة، من خلال سلسلة مترابطة من وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبما يحقق الأهداف المحددة بأقل جهد وتكلفة وأعلى انجاز.

٢. أداة القدرة القيادية: هي مجمل الصفات الشخصية والمهارات والاستعدادات التي يمكن أن تُمكن مدير المدرسة على كيفية إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة.

ولما يتوسمه الباحث فيكم من خبرة ودراية يتوجه إليكم بالأسئلة المفتوحة التالية أملًا بالإجابة عليها.. كما ان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لذكر الاسم.

الباحث. د. ثائر محمد علي محمد

س ١: ما هي انسب الوسائل التي يمكن بها استثمار الوقت لانجاز الاعمال المكلف بها المدير.

س ٢: ما هي المعوقات التي تمنع المدير من انجاز اعماله خلال اوقات الدوام الرسمي.

س ٢: ما هي اهم المكونات الشخصية للمدير القيادي

س ٤: ما هي المهارات اللازمة التي يمكن ان تظهر قدرة القائد التربوي في ادارة المدرسة.

أية ملاحظات أخرى تفيد الباحث في مجال البحث.

الملحق (٢)

استبانة آراء الخبراء

الأستاذ الفاضل المحترم

التخصص مكان العمل

ايروم الباحث إنجاز دراسته الموسومة بـ (إدارة الوقت وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر معاوني والمعاونات)، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث أداتين:

١. إدارة الوقت: هي قدرة مدير المدرسة على تنظيم وتخطيط الوقت الخاص، فضلاً عن العمل لتحقيق وظائف المدرسة المتعددة والمتجددة، من خلال سلسلة مترابطة من وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبما يحقق الأهداف المحددة بأقل جهد وتكلفة وأعلى إنجاز.

٢. أداة القدرة القيادية: هي مجمل الصفات الشخصية والمهارات والاستعدادات التي يمكن أن تمكن مدير المدرسة على كيفية إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف المحددة.

ونظراً لما تتصفون به من خبرة ودراية واسعة في هذا الميدان، يرجو الباحث إبداء ملاحظاتكم في:

١. مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه.

٢. التعديل أو الإضافة أو الحذف لما ترونه مناسباً.

٣. أي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة.

تقبلوا وافر تقديرنا واحترامنا لأنكم وتوجيهاتكم سلفاً...

م. د. ثائر محمد علي محمد السويدي

ت	فقرات اداة ادارة الوقت	صلاحية الفقرات			ملائمة الفقرات للمجال		
		نعم	لا	التعديل	نعم	لا	التعديل
أولا	التخطيط: قدرة مدير المدرسة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية وتهيئة الاساليب المناسبة وفق تسلسل زمني						
١.	يحدد اهداف المدرسة وفق الانظمة والتعليمات						
٢.	يرتب الاهداف حسب الاولويات والزمن المتاح						
٣.	يضع خطة شاملة لمجمل نشاطات المدرسة						
٤.	يهتم بمفهوم توفر البديل في كل خطط المدرسة						
٥.	يوفر وصف وظيفي دقيق لكل المهام والاعمال						
٦.	يخصص وقت مناسب لكل نشاط في المدرسة						
٧.	ينظم خطة لألية قبول التلاميذ في الصف الاول						
٨.	يطلع على خطط ادارة الازمات في المدرسة						
٩.	يؤشر الاعمال التي تهدر الوقت						
ثانيا	التنظيم: هو عملية استثمار للموارد المادية والبشرية وفق سلسلة زمنية معلومة بغية تحقيق الاهداف.						
١.	يوزع المهام والاعمال على اساس الوصف الوظيفي						
٢.	ينجز مهامه الادارية ضمن الوقت المخصص						
٣.	ينظم جدول الدروس اليومية للمعلمين						
٤.	يهتم بمسك سجل للازمات وطرق مواجهتها						
٥.	يعد الية عقد الاجتماعات المدرسية						
٦.	يحدد وقت مناسب للمقابلات						
٧.	يسمح للمعلمين بالتعبير عن مشاعرهم						
٨.	يؤكد على مفاهيم الانضباط وتحمل المسؤولية						
٩.	يفوض بعض مهامه الادارية للمعاونين						
ثالثا	التوجيه: حث وتحفيز العاملين لأداء اعمالهم بصورة صحيحة ومن المرة الاولى وفي نطاق الوقت المخصص.						
١.	يهتم بحاجات المعلمين وتلبيتها						
٢.	يؤكد على اهمية اهداف المدرسة						
٣.	يستخدم وسائل مختلفة لتحفيز المعلمين						
٤.	يدرب المعلمين على اداء اعمالهم في الوقت المحدد						
٥.	يثني على المعلمين المجدين						
٦.	يشارك المعلمين في القرارات التي تخصهم						
٧.	يحرص على تعاون المعلمين فيما بينهم						
٨.	يتابع اجراءات العمل وتبسيطها توفيراً للوقت						
رابعا	الرقابة: تعني قياس وتحديد المتحقق من الخطة وفق الجدول الزمني المتفق عليه، فضلا عن وضع الاداريين في الطريق او الاسلوب الصحيح، ورصد الانحرافات.						

١.	يستخدم معايير اداء متفق عليها ووفق اهداف.					
٢.	يعتمد المفاهيم العلمية الحديثة في تحقيق الرقابة					
٣.	يحدد المنجز من الخطط المدرسية					
٤.	يمقارن المتحقق مع معايير الاداء					
٥.	يضع اجراءات تصحيحية عند ظهور الانحرافات					
٦.	يستخدم مبداء الثواب والعقاب لمعالجة الانحرافات					
٧.	يوفر البيانات والمعلومات اللازمة للمعلمين					
٨.	يتابع مع معاونيين سبل تذليل معوقات العمل					
٩.	ينمي آلية الرقابة الذاتية للمعلمين					

ت	فقرات القدرة القيادية			صلاحية الفقرات			ملائمة الفقرات للمجال		
	نعم	لا	التعديل	نعم	لا	التعديل	نعم	لا	التعديل
أولاً. المهارات الذاتية: وهي المهارات اللازمة لتظهر من خلالها قدرة المدير متمثلة بالسمات الشخصية والعقلية									
١.	يملك القدرة بالتأثير في اعضاء الهيئة التدريسية								
٢.	يتسم بالحيوية والنشاط والحماس.								
٣.	يمتاز بالطلاقة اللفظية وروح المرح والدعابة.								
٤.	يتعامل بعدالة مع اعضاء الهيئة التدريسية								
٥.	يستعين بتأييد اعضاء الهيئة التدريسية في الادارة								
٦.	يغرس الثقة والايامن في اعضاء الهيئة التدريسية								
٧.	يقبل الاقتراحات الجيدة								
٨.	يتحسس المشكلات ويضع الحلول لها.								
٩.	يستجيب للنقد البناء من المرؤوسين والرؤساء.								
ثانياً. المهارات الفنية: المهارات اللازمة لمدير المدرسة لتشخيص وإدراك العلاقات المختلفة في مجال تخصصه، لتسهيل العقوبات والاستخدام الافضل لمجال تخصصه في تحقيق اهداف المدرسة.									
١.	يحث على استخدام طرائق التدريس المختلفة								
٢.	يخطط بشكل علمي ومدرّس للمدرسة.								
٣.	يعمل على تطوير المعلمين مهنيًا.								
٤.	يملك القدرة على تحمل المسؤولية								
٥.	يؤمن بضرورة تحقيق الاهداف								
٦.	يملك القدرة على تقرير وتنفيذ الحكم الصائب								
٧.	يطور مهاراته التخصصية.								
٨.	يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها

مجلة كلية التربية

ملحق (۳)

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
١.	أ.د. سامي عبد الفتاح	إدارة تربوية	كلية التربية/ ابن رشد/ العلوم التربوية والنفسية
٢.	أ.د. رياض بدري ستراك	إدارة تربوية	كلية التربية/ ابن رشد/ العلوم التربوية والنفسية- متقاعد
٣.	أ.د. محمد مزعل خلاطي	لغة عربية	جامعة واسط/ كلية التربية/ مدير عام تربية واسط سابقا
٤.	أ.د. عباس لفقة	احصاء	جامعة واسط/ عميد كلية الادارة والاقتصاد
٥.	ا.د. صالح الزامللي	فلسفة ومناهج	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
٦.	أ.م.د. عبد كاطع سموم	إدارة تربوية	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
٧.	أ.م.د. مهدي علوان	طرائق تدريس	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
٨.	أ.م.د. رشيد ناصر	علم النفس التربوي	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
٩.	ا.م.د. تحسين علي حسين	علم النفس التربوي	جامعة واسط/ كلية التربية/ مدير عام تربية واسط سابقا
١٠.	أ.م.د. معمر عبد الله	ادارة اعمال	جامعة واسط/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة اعمال
١١.	أ.م.د. عبود جواد	علم النفس التربوي	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية
١٢.	م.د. محمد حسن جابر	علم النفس التربوي	جامعة واسط/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية

ملحق (٤)

الأستبانة بصيغتها النهائية

جامعة واسط / كلية التربية

الأستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

ان مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تعد ضرورية في أغناء البحث الموسوم (ادارة الوقت وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت من وجهة نظر المعاونين والمعاونات) لذا يأمل الباحث تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانتين المرفقتين بعناية ووضوح، ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية، لذا نرجو الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، لذا لا داعي لذكر الاسم، وأخيرا نشتم جهودكم وتعاونكم معنا. مع خالص شكرنا وتقديرنا... علما أن المقصود:

١. ادارة الوقت: هي قدرة مدير المدرسة على تنظيم وتخطيط الوقت الخاص، فضلا عن العمل لتحقيق وظائف المدرسة المتعددة والمتجددة، من خلال سلسلة مترابطة من وظائف الادارة الاساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبما يحقق الاهداف المحددة باقل جهد وتكلفة واعلى انجاز،

٢. القدرة القيادية: هي مجمل الصفات الشخصية والمهارات والاستعدادات التي يمكن ان تُمكن مدير المدرسة على كيفية ادارة المدرسة لتحقيق الاهداف المحددة.

معلومات أولية تعريفية (ضع إشارة (√) أمام الجواب المناسب لطفا)

الجنس: ☐ انثى ☐

مدة الخدمة في التدريس: خمس س ☐ أقل ☐ أكثر من خمس سنوات ☐

الباحث. د. ثائر محمد علي محمد

ت	فقرات اداة ادارة الوقت	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
أولا .	التخطيط: قدرة مدير المدرسة على التنبؤ بالحاجات المستقبلية وتهيئة الاساليب المناسبة وفق تسلسل زمني					
١.	يحدد اهداف المدرسة وفق الانظمة والتعليمات النافذة					
٢.	يرتب الاهداف حسب الاولويات والزمن المتاح					
٣.	يضع خطة شاملة لمجمل نشاطات المدرسة					
٤.	يهتم بمفهوم توفر البديل في كل خطط المدرسة					
٥.	يوفر وصف وظيفي دقيق لكل المهام والاعمال					
٦.	يخصص وقت مناسب لكل نشاط في المدرسة					
٧.	ينظم خطة لألية قبول التلاميذ في الصف الاول					
٨.	يؤشر الاعمال التي تهدر الوقت					
ثاذا .	التنظيم: عملية استثمار للموارد المادية والبشرية وفق سلسلة زمنية معلومة بغية تحقيق الاهداف.					
٩.	يوزع المهام والاعمال على اساس الوصف الوظيفي					
١٠.	ينجز مهامه الادارية ضمن الوقت المخصص					
١١.	ينظم جدول الدروس اليومية للمعلمين					
١٢.	يهتم بمسك سجل للالزامات وطرق مواجهتها					
١٣.	يعد الية عقد الاجتماعات المدرسية					
١٤.	يحدد وقت مناسب للمقابلات مع التلاميذ او اولياء امورهم					
١٥.	يؤكد على مفاهيم الانضباط المدرسي وتحمل المسؤولية					
١٦.	يفوض بعض مهامه الادارية للمعاونين					
ثالثا .	التوجيه: حث وتحفيز العاملين لأداء اعمالهم بصورة صحيحة ومن المرة الاولى قدر الامكان وفي نطاق الوقت المخصص لتنفيذ هذا العمل او ذاك.					
١٧.	يهتم بحاجات المعلمين وتلبيتها					
١٨.	يؤكد على اهمية تحقيق اهداف المدرسة بكل جد ونشاط					
١٩.	يستعمل وسائل مختلفة لتحفيز المعلمين لتأدية اعمالهم					
٢٠.	يدرب المعلمين على اداء اعمالهم في الوقت المحدد					
٢١.	يحثي على المعلمين المجددين					
٢٢.	يشارك المعلمين في القرارات التي تخصهم					
٢٣.	يحرص على تعاون المعلمين فيما بينهم					

٢٤.	يتابع إجراءات العمل وتبسيطها توفيراً للوقت								
رابعاً	الرقابة: تعني قياس وتحديد المتحقق من الخطة وفق الجدول الزمني المتفق عليه، فضلاً عن وضع الإداريين في الطريق أو الأسلوب الصحيح، ورصد الانحرافات								
٢٥.	يستخدم معايير أداء للمعلمين متفق عليها ووفق الأهداف المرسومة.								
٢٦.	يعتمد المفاهيم العلمية الحديثة في تحقيق الرقابة.								
٢٧.	يحدد المنجز من الخطط المدرسية								
٢٨.	يقارن المتحقق مع معايير الأداء وجودة التعليم								
٢٩.	يضع إجراءات تصحيحية عند ظهور الانحرافات في العمل المدرسي								
٣٠.	يوفر البيانات والمعلومات اللازمة للمعلمين والتلاميذ.								
٣١.	يتابع مع معاونين سبل تذليل معوقات العمل المدرسي								
٣٢.	ينمي آلية الرقابة الذاتية للمعلمين								

ت	فقرات القدرة القيادية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً.	المهارات الذاتية: وهي المهارات اللازمة لتظهر من خلالها قدرة المدير متمثلة بالسمات الشخصية والعقلية					
١.	يملك القدرة بالتأثير في أعضاء الهيئة التدريسية					
٢.	يتسم بالحيوية والنشاط والحماس.					
٣.	يمتاز بالطلاقة اللفظية وروح المرح والدعابة.					
٤.	يتعامل بعدالة مع أعضاء الهيئة التدريسية					
٥.	يستعين بتأييد أعضاء الهيئة التدريسية في الإدارة					
٦.	يغرس الثقة والايمان في أعضاء الهيئة التدريسية					
٧.	يستجيب للنقد البناء من المرؤوسين والرؤساء.					
ثانياً	المهارات الفنية: المهارات اللازمة لمدير المدرسة لتشخيص وإدراك العلاقات المختلفة في مجال تخصصه، لتسهيل العقبات والاستخدام الأفضل لمجال تخصصه في تحقيق أهداف المدرسة.					
١.	يبحث على استخدام طرائق التدريس المختلفة					
٢.	يخطط بشكل علمي ومدرّس للمدرسة.					
٣.	يعمل على تطوير المعلمين مهنيًا.					
٤.	يملك القدرة على تقرير وتنفيذ الحكم الصائب.					

٥.	يطور مهاراته التخصصية والإدارية.				
٦.	يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.				
٧.	يهتم بنمو التلاميذ وبناء شخصيتهم.				
ثالثا	المهارات الانسانية: قدرة مدير المدرسة على استعمال وتكييف مختلف المفاهيم الدالة على احترام الشخصية الانسانية مع كافة العاملين بمعينته وحثهم على اداء واجباتهم المختلفة.				
١.	ينسق جهود العاملين في المدرسة				
٢.	يساعد على ادامة روح الفريق في العمل				
٣.	تعرف الفروق الفردية بين العاملين				
٤.	يوفر مناخ تعليمي مناسب				
٥.	يتابع مهام اعضاء الهيئة لتدريسية				
٦.	يمتاز بالمهارة في ادارة الاجتماعات.				
٧.	يقدم المشورة والمعونة لكل من يطلبها في المدرسة				
رابعا	المهارات الذهنية: قدرة القائد التربوي على رؤية التنظيم ككل افرادا وجماعات وتفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة.				
١.	تبصر الصالح العام والاهداف العامة				
٢.	يستطيع ان يدرك علاقات اعضاء الهيئة التدريسية				
٣.	يمارس عمله بما ويتناسب مع الاهداف المحددة				
٤.	يتحسس المشكلات قبل وقوعها				
٥.	يبتكر مختلف الحلول للمشكلات				
٦.	يحلل المواقف المختلفة الى مكوناتها				
٧.	يمتلك القدرة على ترتيب الاولويات				