

## التكوين ودوره في تنمية مهارة إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية ( لولاية البويرة دراسة ميدانية )

مرزوق نعيمة ( طالبة دكتوراه )<sup>1</sup> ، أ.د. محجر ياسين<sup>2</sup>

<sup>2.1</sup> جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ( الجزائر ) .

<sup>2.1</sup> مخبر علم النفس وجودة الحياة ورقلة .

تاريخ الاستلام : 2020-10-28؛ تاريخ المراجعة : 2020-12-07 ؛ تاريخ القبول : 2022-03-31

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تنمية مهارة إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت هذه على عينة قوامها (24) مدير مدرسة ابتدائية لولاية البويرة، وتم تطبيق استبيان بعد وقبل تطبيق البرنامج التكويني عليهم، ثم استخدمت الباحثة لتحليل النتائج واختبار فرضياته، أساليب إحصائية تتناسب مع أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التجريبي، وبعد تحليل نتائج الدراسة أسفرت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجة العينة في القياس القبلي و البعدي في مهارة إدارة الوقت لدى مدراء المدارس الابتدائية مما يعني أن للبرنامج التكويني دور في تنمية وتطوير مهارة إدارة الوقت. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات تكوينية لكافة مدراء المدارس الابتدائية في مجال إدارة الوقت، ضرورة قيام المدراء باستخدام أدوات إدارة الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين – البرنامج التكويني - مهارة إدارة الوقت-مدير المدرسة.

### Résumé :

L'étude visait à connaître le rôle de la formation dans le développement des compétences en gestion du temps des directeurs d'école primaire, et pour atteindre les objectifs de l'étude, ceux-ci ont été appliquée à un échantillon de (24) directeurs d'école primaire dans l'État de Bouira, et un questionnaire a été appliqué après et avant que le programme de formation à eux, puis le chercheur a utilisé pour analyser les résultats et tester ses hypothèses. Des Méthodes statistiques proportionnées aux questions et hypothèses de l'étude à la lumière de l'utilisation de l'approche analytique descriptive et de l'approche expérimentale. Après analyse des résultats de l'étude, ont abouti à l'existence de différences statistiquement significative entre le degré moyen de l'échantillon en pré et la post-mesure des compétences en gestion du temps des directeurs d'école primaire. Ce qui signifie que le programme rôle de formation dans le développement des compétence de la gestion du temps.

L'étude s'est conclue par un ensemble de recommandations dont les plus importantes sont : l'organisation de sessions de formation pour tous les directeurs d'écoles primaires dans le domaine de la gestion du temps, la nécessité pour les directeurs d'utiliser des outils de gestion du temps.

**Mots clés :** Formation - Programme de formation - Compétence en gestion du temps-Dérecteur d'école.

### Abstract:

The study aimed to find out the role of training in developing the skill of time management among primary school principals, and to achieve the objectives of the study, these were applied to a sample of (24) primary school principals in the state of Bouira, and a questionnaire was applied after and before the training program was applied to them, then the researcher used to analyze the results and testing of its hypotheses , Statistical methods commensurate with the questions and hypotheses of the study in the light of the use of the descriptive analytical approach and the experimental approach. After analyzing the results of the study, there was a statistically significant difference between the average sample degree in the pre and post measurement in the time management skill of school principals. this means that the program Formative a has role in development of the skill of time management.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: holding training sessions for all principals of primary schools in the field of time management, the need for managers to use time management tools.

**Keywords:** Training - Training Program - Time Management skill- School Manager

## 1. تمهيد:

يشهد العصر الحاضر تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، ولمواكبة هذه التطورات فرض على المؤسسة أن تستجيب لها وأن تطور مواردها البشرية وفقا لمتطلبات العصر وتطوراته، الأمر الذي أدى بها إلى العمل على تكوينها وتطويرها من خلال إعداد برامج تكوينية متخصصة، فالتكوين وظيفة أساسية ومهمة لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، فالمؤسسة تعتمد على التكوين من أجل الرفع من كفاءة والمهارات الأساسية التي من شأنها أن تحسن مستوى وأداء الفرد والمؤسسة. يعتبر إدارة الوقت مهارة أساسية وأداة فعالة في الإدارة المدرسية نظرا للمهام الكثيرة الملقاة على كاهل مدير المدرسة وينظر للمدير المدرسة على انه المسؤول الأول في المدرسة التربوية عن تحقيق أهداف المؤسسة، وأن يحقق ما هو مطلوب منه باستخدام الموارد المتاحة له استخداما فعالا، والوقت هو أهم الموارد المتاحة لمدير المدرسة التي يتحتم عليه أن يسيروا ساعات العمل المحددة بشكل جيد على مهماتهم المرتبطة بمحتوى العملية التعليمية، وإن يخصصوا لها احتياجا التي تتطلبها من وقت العمل و على المدير ان تكون له القدرة على الإدراك الواعي للوقت، والتحكم فيه بكفاءة واكتسابه لهذه المهارة والتعامل معها بفعالية من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية تساعدهم للتحسين من مستواهم ومستوى مدارسهم.

### 1- إشكالية:

في إطار العصر الحديث الذي نشهد فيه التغيير والتطوير في مختلف جوانب الحياة العملية والعلمية، استلزم وجود قادة ذوي مهارات وقدرات تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر .

تعتمد المؤسسة الحديثة على تكوين مدرائها، من أجل أن تواكب تطورات التكنولوجيا والعلمية والرفع من مستواها المحلي والدولي، وذلك من خلال إعداد برامج تكوينية مخصصة تهدف إلى تعليم وتنمية مهارات وقدرات المدراء في المؤسسة، فالتكوين أهم مقومات التنمية البشرية ويقوم على بناء جهاز قادر على مواجهة الحاضر والمستقبل، ويقدم معرفة جديدة وأفكار مستحدثة من شأنها أن تؤثر على اتجاهات المدراء المتكويين وتجديد نظرتهم لدورهم في المؤسسة. ازداد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد والمؤسسة.

ويبدو أن المؤسسة التربوية لها أهداف ترمي إلى تحقيقها من أجل التحسين من أدائها والرفع من كفاءتها وإنتاجيتها ذلك لا يتم إلا من خلال إدارته لوقته واعتماده على أساليب فعالة لإدارة وقته. وإدارة الوقت وإتقانه من الجوانب المهمة التي يحتاج إليها المدير لان يكون فعالا، وينجح في قيادته.

وضح عليان(2005، ص27) أن المدير الفعال هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته، ويوزعه التوزيع الفعال على تخطيط الأنشطة المستقبلية، وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط والوقت اللازم للقيام بعمل ما( وقت إنتاجي)، ووقت للقيام بالمراسلات اليومية والروتينية، فمدير المدرسة يمثل أحد العناصر الهامة في منظومة العمل التربوي، وإذا كانت طبيعة عمله يغلب عليه الطابع التنفيذي، إلا انه من المفترض أن تكون لديه القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، مستغلا وقته لأقصى درجة وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة، ونظرا لكثرة الأعباء والمسؤوليات المستندة لمدير المدرسة فإنه بحاجة ماسة إلى تنظيم وقته وإدارته بشكل جيد، إذ أن الوقت بالنسبة له أهم مورد متاح يجب عليه أن يحسن التعامل معه ليتفادى مشكلة ضياعه ولكي يحقق جميع الاهداف المخطط لها.

يمثل الوقت أحد أهم الموارد المهمة والنادرة في المجتمع المدرسي، فالإدارة المدرسية مقيدة بالوقت وهو مؤشر يمكن الاستدلال به على مدى نجاح أو فشل الإدارة التربوية، ويعتبر حجي(2002، ص184) إدارة الوقت في المدرسة ذات أهمية كونها تشكل المعيار المعاصر الذي نحكم على أداء المدرسة بقوله "الوقت مورد حاكم للنجاح والتقدم بالنسبة لمدير المدرسة". ولهذا أكد المختصون على ان فاعلية مدير المدرسة الادارية في مهارة ادارة الوقت مكتسبة يمكن تعلمها وتمييزها.

تعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم مهارات المدير الاستراتيجي الواجب توفرها لديه وتمييزها، لأنها تمثل دورا أساسيا من أدواره، فهي سمة من سمات العصر، وتعد أداة إدارية يعتمد عليها القائد من أجل القيام بعمل المؤسسة بصورة أفضل ووضع

أهداف وغايات واضحة وتحقيقها حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية، ولهذا نجد أن هذه المهارة لا بد لها أن تطور وتتمى عن طريق برامج تكوينية لبلوغ الأهداف المرجوة ولتحقيق النجاح.

بناء على هذا الأساس أردنا أن ندرس دور التكوين في تنمية مهارة التخطيط الاستراتيجي والوقوف على أهم النقاط لإبراز الدور، من خلال تطبيق برنامج تكويني على مدرء المدارس الابتدائية من أجل الوصول إلى إبراز هذا الدور، وعلية قمنا بطرح التساؤل التالي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجة العينة في القياس القبلي و البعدي في مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية لولاية البويرة؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل، وضعنا الفرضية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجة العينة في القياس القبلي و البعدي في مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية لولاية البويرة.

**أهداف الدراسة:** تتجلى أهداف الدراسة في تحديد دور البرامج التكوينية في تطوير مهارة إدارة الوقت، من خلال تحديد الأهداف التالية:

- بناء برنامج تكويني لتنمية مهارة إدارة الوقت.
- دور البرنامج التكويني في تطوير ورفع مستوى مهارة إدارة الوقت.
- معرفة الفروق بين القياس القبلي و البعدي في مهارة ادارة الوقت بعد تطبيق البرنامج التكويني.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا في غاية الأهمية، وتتمثل فيما يلي:

- الوقوف على دور وأهمية البرنامج التكويني في تنمية مهارة إدارة الوقت.
- تزويد المدرء بمفاهيم وأهداف جديدة في مهارة إدارة الوقت.
- كما تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى مجال البحث، وإضافة نتائج جديدة يمكن ان تكون مادة يستفاد منها، من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

## 1-2 تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

• **التكوين:** هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما ساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه المهارات والمعارف، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولاسيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح. (نور الدين حاروش، 2011، ص70-71).

حسب ناصر داداي عدون، (2003) أن التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج. (ناصر داداي عدون، 2003، ص148)

• **البرنامج التكويني:** هو برنامج مخطط هادف في إطار منظم يهدف إلى إكساب المتكويين المهارات وتنميتها من أجل رفع درجة كفاءاتهم المهنية.

### • مهارة إدارة الوقت:

عرف العجمي(2000،ص171)إدارة الوقت أنه" الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل".

يعرفه الفطاني(2010،ص141) أنه : الاستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق أهداف محددة، وذلك بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم الفعال للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة.

كما يعرفها فريق آخر بأنها عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً للفرد أثناء قيامه بالعمل (عقيلان،2014:ص 67).

### • مدير المدرسة:

عرفه عابدين(2001، ص287): " هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسية، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، توجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".

وأما الخميسي(2001، ص 131) فعرفه بقوله" هو المدير الأقدر على قيادة العمل وتسييره بما يسمح بانجاز كمية أكبر وأكثر فعالية في وقت أقل، وهو الاقدر على تقليل نسبة الوقت الضائع لأدنى مستوى".

### 1-3 الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عدة موضوع إدارة الوقت في كافة الحقول الميدانية، وتناولت دراسات أخرى موضوع التكوين وهناك دراسات أخرى تناولت التكوين و ادارة الوقت، وفي ما يلي سنستعرض ملخصاً لبعض هذه الدراسات:

- دراسة العضايلة (2002): بعنوان" إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري": هدفت إلى التعرف إلى استخدامات الوقت لدى المديرين وكيفية قضائهم للوقت في النشاطات المختلفة أثناء الدوام الرسمي، ومن مضيعات الوقت وكلفته.

وكانت نتائج الدراسة أن 77.6 من الوقت يقضونه في نشاطات رسمية أثناء الدوام الرسمي، وعدم وجود أثر ذو علاقة إحصائية للمتغيرات المستقلة في فاعلية العاملين في إدارة الوقت.

- دراسة Macan (1996) بعنوان "برنامج تدريبي لإدارة الوقت: أثره على سلوكيات الوقت، والمواقف والأداء الوظيفي" : هدفت إلى التعرف على تأثير برنامج تدريبي لإدارة الوقت بالتطبيق على تقارير ذاتية ل44 موظف من وكالة كبيرة للخدمات الاجتماعية في ميزوري في و.م.أ لسلوكيات إدارة الوقت، وسيطرتهم على وقتهم ورضاهم الوظيفي والاستجابة للضغط وعلى تقديرات المشرفين لأداء موظفيهم.

وكانت النتائج كما يلي:

تبين أن العاملين سجلوا عدم استخدام أكبر لسلوكيات الوقت ورضا وظيفي أكبر وتوتر أقل بعد البرنامج التدريب بالمقارنة مع الذين لم يخضعوا لبرنامج إدارة الوقت، كما زاد إدراكهم للسيطرة على وقتهم من 4 إلى 5 أشهر بعد البرنامج.

- دراسة أبو كنة (2002)" الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل، وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين": هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، والكشف عن درجة اهتمام المديرين اتجاه إدارة الوقت، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وإدارة الوقت لدى المديرين.

أشارت نتائج الدراسة إلى إبداء المديرين درجة اهتمام عالية بإدارة الوقت على مستويات المهام الثلاث، كما كشفت أن اهتمام إدارة الوقت لدى المديرين المدارس الأساسية على من مدرء المدارس الثانوية، كما توصلت إلى علاقة ارتباطيه بين إدارة الوقت وبين الاحتياج التدريبي للمدرء.

**II. الطريقة و الأدوات:****2-1 منهج الدراسة:**

إن التطرق لدراسة أي موضوع يتطلب من الباحث إتباع منهج معين، والمناهج العلمية تختلف باختلاف المواضيع للوصول الحقيقية بطريقة علمية دقيقة، وإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم وهذا يكون حسب اختلاف مشكلات الدراسة والأهداف المسطرة من قبل الباحث وما يطمح في الوصول إليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على منهجين في دراسته، وهما:

**المنهج الوصفي التحليلي**، حيث أن البحث لا يقتصر على مجرد الوصف بل يتعداه إلى محاولة تفسير دور التكوين في تنمية مهارة إدارة الوقت، و بذلك يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، ومن أجل بناء البرنامج التكويني المقترح لتنمية مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية ولتعرف على مستوى المهارة لديهم.

وقد استخدمت الباحثة أيضا **المنهج التجريبي**، لأن الدراسة التي تقوم بها هي دراسة تجريبية متمثلة في تصميم تجريبي نفذ على المجموعة التجريبية الواحدة، باستخدام القياس القبلي والبعدي، وهو حسب عبد الكريم بوحفص (2011، ص263) يتم أخذ قياسات من الوحدات في المتغير التابع قبل إدخال أي تغيير في ظروف التجربة، وهذا هو القياس القبلي، أما القياس البعدي فيتمثل في أخذ قياسات من الوحدات (المجموعة التجريبية فقط).

حيث قامت الباحثة ببناء برنامج تكويني لتنمية مهارة ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية.

**2-2 عينة الدراسة:**

**أ- العينة الاستطلاعية:** حيث قامت الباحثة باختيار عينة من مدرء المدارس الابتدائية لولاية البويرة، واشتملت العينة الاستطلاعية من (10) مدير ومديرة، وكانت هذه العينة خارج من عينة الدراسة الأصلية، بغرض تقنين أدوات الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الاصلية.

**ب- العينة الأصلية للدراسة:** يعتبر اختيار الباحث لعينة الدراسة من الخطوات المهمة ومرحلة هامة من مراحل البحث العلمي ويقوم باختيارها حسب الظاهرة أو المشكلة المطروحة ولذا قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة بشكل دقيق تبعا لموضوع الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من مدرء المدارس الابتدائية لولاية البويرة. فتمثلت في (24) مدير ومديرة.

تم إختيار العينة الفعلية للدراسة بطريقة قصدية، لأنها تحقق أهداف الدراسة بشكل أفضل، وبالتالي فإن الباحثة قامت بانتقاء عناصر العينة الذين لديهم القدرة في المشاركة وتقديم معلومات عن الدراسة. الباحثة باختيار مدرء يتمتعون بروح المشاركة والتغيير للأفضل، كما لهم خبرة ضئيلة في القيادة

**2-3 خصائص عينة الدراسة:**

• **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:** يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن نسب الذكور والإناث في عينة الدراسة متفاوتة، حيث بلغت نسبة الذكور فيها (75.00%)، أما نسبة الإناث فقدت ب(25.00%)، حيث يرجع هذا التفاوت بين أفراد عينة الدراسة (ذكور-إناث) إلى تفاوت الطبقات في المجتمع الأصلي للدراسة.

ويمكن تفسير هذا التفاوت إلى ميل فئة الذكور إلى تولي المناصب القيادية العليا. ونظرا إلى المهام الكثيرة الملقاة على كاهل مدير المدرسة، مما نجد أن الإناث تتجنب تواجدها في مثل هذه المناصب.

• **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:** يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن كل من الفئة أقل من 35 سنة وفئة من 35 إلى 44 سنة وفئة من 45 إلى 54 سنة (50.00% ) بمعنى أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتمحور بين 35 سنة و 54 سنة، وذلك راجع إلى أن المدرء من فئة عمرية متوسطة.

• **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية (الخبرة):** من خلال الجدول رقم نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية كانت متفاوتة ، حيث بلغت كل (أقل من 5سنوات) و( من 11 إلى 14 سنة) أقل نسبة وهي (08.30%)، في حين بلغت الفئة من 6 إلى 9 سنوات نسبة متوسطة وهي (29.20%)، اما النسبة الأكبر فكانت للفئة (15سنة فما فوق) والتي قدرت ب (54.20%). بمعنى أن افراد العينة كانت تتمحور بين مدرء لهم خبرة في المجال .

**2- 4 أدوات الدراسة:** ان الاقتراب الميداني جد مهم بالنسبة للدراسات الميدانية، حيث يمد الباحث بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي، بإتباع مادة معينة أو مجموعة من أدوات جمع البيانات التي يستخدمها الباحث كوسيلة للكشف عن بيانات كمية أو كيفية التي من خلالها يتم اختبار صحة الفروض و خطأها قصد الإجابة عن التساؤلات، وعلى ذلك تتضمن الدراسة الحالية أداتين لجمع المعلومات والتي قامت الباحثة ببنائها تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي يهدف الى تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية، وفي ما يلي عرض لهذه الأدوات:

• **الاداة الاولى : استبيان حول مهارات القيادة الاستراتيجية (من اعداد الباحثة)**

**خطوات بناء الاستبيان:**

لبناء هذا الاستبيان قامت الباحثة بالاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة والبحوث في مجال القيادة الاستراتيجية والاطلاع أيضا على مقاييس مهارات القيادة الاستراتيجية، وآراء الخبراء في هذا الموضوع، بالإضافة الى الاطار النظري للدراسة. وتم ايضا الاخذ بأراء بعض المفتشين والأساتذة المكونين عن اهم المهارات التي يحتاجونها مدرء الابتدائية. حيث تم عرض اقتراح مجموعة من المهارات القيادة الاستراتيجية وطلب منهم اختيار أهم ست مهارات يحتاجها مدرء المدارس الابتدائية.

عليه تم بناء الاستبيان، حيث بلغت عدد الفقرات في الاستبيان في صورته الاولى (137) بند موزع على ست مهارات رئيسية ممن حصلوا على اعلى ترتيب وهي مهارة إدارة الوقت، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة حل المشكلات، مهارة التخطيط الاستراتيجي ومهارة التغيير الاستراتيجي.

- **الاستبيان في حالته النهائية:** بعد عرض الاستبيان على في صورته الأولى على عدد من المختصين في المجال، وقد بلغ عدد المحكمين (7) محكم، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بالتعديلات والتغييرات اللازمة.

و يمكن ذكر أهم هذه التعديلات كالتالي:

- حذف بعض البنود التي لا تخدم أهداف البحث.

- تعديل وتغيير صياغة بعض العبارات.

بذلك تمت الباحثة ببناء الاستبيان في شكله الشبه نهائي، ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية، حيث بلغ عدد بنود

الاستبيان بعد عرضه على المحكمين (70) بند، موزعين على ست مهارات رئيسية.

- طريقة التصحيح في الاستبيان:

الاستجابة	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

درجات مقياس ليكرت للاستبيان

- **الخصائص السيكومترية للاستبيان:**

• **صدق أداة الدراسة:** لكي يتحقق الباحث من صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات من حيث الموضوعية والصياغة اللغوية وعدد الفقرات ،فقد تلجأ الباحثة إلى قياس صدق هذه الأداة حتي يستطيع أن يثق في صحة النتائج المتوصل إليها، و لكي تصبح هذه الأخيرة متقنة وصالحة للبحث العلمي. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة من خلال:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة أساتذة مختصين في علم النفس وعلوم التربية، بغرض الإدلاء بأرائهم فيما يخص فقرات الاستبيان، وكذا مدى مناسبة العبارات للبعد الذي ينتمي إليه، وفي الأخير تم حذف بعض البنود المكررة والتي لاتخدم أهداف الدراسة، وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتصبح الأداة مقننة وصالحة للبحث العلمي. وبذلك توصلت الباحثة في تصميم الاستبيان في شكل شبه نهائي ليطم عرضه على العينة الاستطلاعية.
- **ثبات الاستبيان:** معامل الثبات هو احد الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، ويعني الدقة والوضوح في القياس ومدى خلو الأداة من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس. وبمعنى آخر هو معامل الارتباط بين الدرجات التي يحصلها الافراد لاختبار معين.

ولقياس مدى ثبات الاستبيان قامت الباحثة بعرضها على عينة استطلاعية مكونة من 10 مدراء ، باستخدام طريقتي:

- أ- **طريقة ألفا كرونباخ:** يعرف مقياس ألفا كرونباخ بأنه مقياس ثبات الاختبار ومصداقيته، والتي تعدّ من أساسيات البحث العلمي، وأبرز القواعد التي تهم الباحثين، نظرا لتأثيرها الكبير على البحث ونتائجه، والقدرة على تعميم هذه النتائج. يعطي معامل الفا كرونباخ الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات المقياس، أي قيمة معامل الثبات لا تقل عن قيمة معامل الفا. فإذا كانت قيمة معامل الفا مرتفعة ، فانه يدل على ثبات درجات المقياس بالفعل، اما إذا كانت منخفضة فربما يدل ذلك عل بأن الثبات يمكن أن تكون قيمته أكبر من ذلك باستخدام طرق أخرى.
- و يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ بلغت في بعد مهارة ادارة الوقت (0.738) ، أما معامل ألفا كرونباخ لدرجة الكلية للاستبيان فبلغت (0.814)، وهو معامل مقبول من الثبات وبالتالي الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

- ت- **طريقة التجزئة النصفية:** تعتمد هذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد وتسجل النتائج ثم تعتبر الأرقام الفردية قياسا والأرقام الزوجية قياس آخر ويتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل البنود الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية ، ويتم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للبنود الزوجية للتصحيح ومعامل جتمان للبنود الفردية.

من خلال الجدول رقم(4) يتضح لنا معاملات الثبات لسبيرمان- براون وجتمان للبعد التي قدرت قيمته ما بين (0.658 و0.685)، في حين بلغت الدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.776 و0.808). و هي قيمة مقبولة جدا، تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة قبول مقبولة من الثبات وبالتالي الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

وتدل نتائج طريقتي الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية على ثبات الاستبيان أي انه يمكن الاعتماد عليها، و يمكن تطبيقها على العينة الأصلية للدراسة.

#### - الأداة الثانية: البرنامج التكويني المقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية

- **وصف مختصر للبرنامج التكويني:** هذا البرنامج هو برنامج تكويني مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الابتدائية الذين تحصلوا على درجات متوسطة على مقياس المهارات القيادة الإستراتيجية من إعداد الباحثة، والذي هو مجموعة من الأنشطة والدروس المنتظمة و المتسلسلة المخططة بطريقة منتظمة ذات أهداف محددة، حيث يتكون البرنامج من (16) جلسة تكوينية ومدة الجلسة الواحدة تتراوح بين 50-60 دقيقة، وتنفذ في واقع جلستين في الأسبوع لمدة شهرين متتاليين.

### III. النتائج و مناقشتها:

للإجابة على التساؤل هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجة العينة في القياس القبلي و البعدي في مهارة ادارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري القبلي والبعدي وقيمة اختبار ويلكوكسن، وهو موضح في الجدول رقم (5).

من خلال نتائج الجدول رقم(05) ، نلاحظ ان المجموعة حصلت على متوسط حسابي قبلي مقدر ب(41.75)، وانحراف معياري قبلي قدر ب (4.720)، في حين حصلت المجموعة في التطبيق البعدي للاستبيان على متوسط حسابي يقدر ب (44.720) وانحراف معياري قدر ب (1.601)، وبلغت قيمة اختبار ويلكوكسن ب( -3.194)، وقيمة مستوى الدلالة لمهارة ادارة الوقت كانت 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبولة في الدراسة وهو 0.05 (القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة )، مما يعني أن هناك فرق جوهري بين متوسط المهارة إدارة الوقت لصالح القياس البعدي .

وهذا يدل على أن البرنامج التكويني له فعالية في رفع من مستوى مهارة إدارة الوقت لمدرء المجموعة التجريبية، ومما سبق نرفض الفرضية الفائلة أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجة العينة في القياس القبلي و البعدي في مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية بعد تطبيق البرنامج التكويني، ونقبل الفرضية البديلة.

وعند الموازنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يخص التساؤل ، ونتائج الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت مع نتيجة دراسة(Gree n.P and Skinner :2005) ودراسة (عبير فوزي الخطيب: 2009) ودراسة Therese Hoff (Macan:1996) التي تدل على ان البرنامج التكويني له دور فعال في تنمية وتحسين مهارة إدارة الوقت أي تدل على وجود فروق بين القياس القبلي و البعدي "لصالح البعدي ،دراسة (خليفة و خليل 2014) ودراسة (أبو كتة 2002) التي توصل من خلالها الى وجود علاقة ارتباطية بين ادارة الوقت والاحتياج التكويني للمدرء.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة وهو حصول الفروق لصالح البرنامج التكويني البعدي، في مهارة ادارة الوقت، إلى الطرق الحديثة التي استعملتها في البرنامج التكويني وفعاليتها، لإبراز أهمية إدارة الوقت في المؤسسة التربوية، وممارستها نظريا وعمليا.ومن خلال جدية ومصداقية المجموعة والتزامهم بحضور الجلسات والمشاركة فيها، وانجاز المهام التي وكلتها الباحثة لهم.ورغبتهم الكبيرة في تنمية قدراتهم وحرصهم على الاستفادة من البرنامج، وكان له دور كبير وفعال في تمكين المجموعة من تعلم المهارة وتحسينها وممارستها بطرق عالية ومقننة.كما أن الظروف التي تم فيه البرنامج من تسهيلات وتوفير الامكانيات الملائمة وتحديد وقت مناسب للمدرء للمشاركة في البرنامج كان له دور كبير وفعال للرفع الى مستوى اعلى في التطبيق البعدي .ولا يخفي الباحث دور المفتش الذي كان حاضرا لكل الجلسات في رفع معنوياتهم وفتح مجال معه لمناقشة أهم المعوقات التي يواجهونها في ادارة الوقت.

لعل الدور المهم الذي تلعبه مهارة إدارة الوقت في المجال التربوي ،و الاهتمام الذي أبدوه المدرء بمهارة إدارة الوقت ، لعب دورا كبيرا في رغبة المجموعة في رفع وتحسين من مستواهم، من أجل تنظيم خطتهم اليومية لمواجهة أي طارئ يحدث.وان حرصهم ورغبتهم واهتمامهم بإدارة الوقت لمعرفة معظم المهام والمسؤوليات وحجم التحديات دلالة على ظهور المدرء بمستوى أعلى وجيد في ادارة الوقت .

أن حاجة المدير الى إدراك وفهم أهمية ادارة الوقت وتقدير مهاراته ، واعتباره أن هذه العملية مهمة جدا وهي من أهم الممارسات التي تقوده إلى تحقيق جميع الاهداف المخطط لها والنجاح في عمله، والقدرة على تحسين العادات التي تهدر وتضيع وقته. إذ ساعد مشاركة المدرء في البرنامج في فهم هذه المهارة المهمة، واستخدامه بطريقة مثمرة وفعالة وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة، وذلك من خلال استعمالهم لمصفوفة الأولويات أثناء البرنامج والتي كان لها دور فعال في

تمكن المجموعة من تعلم المهارة وممارستها بطرق عالية ومقننة، وترتيب أعمالهم في الخطة اليومية. والاعتماد على التفويض الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عملهم.

ساعدت أنشطة البرنامج والنشاط البيئي المدراء على التعرف على أهدافه وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعددة ومتعاقبة، بحيث اعتمد على رسم تخطيطي لترتيب المراحل حسب الأعمال مع تحديد الزمن أو الوقت لكل عمل أو مهمة وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف .

كما أنه من خلال البرنامج التكويني كشف للمدراء عن نقاط ضعفهم والمعوقات التي يواجهونها في مضيعات الوقت، والذين يعانون من مشكلة إهدار الوقت بسبب افتقاره إلى المهارات التي تعينه في إدارة الوقت واستغلاله والتحكم فيه وعدم إضاعته أو بسبب تدني مستوى وعيه بأهمية الوقت، الأمر الذي فتح أمام المجموعة من تحديد أهم مسببات والمعوقات التي يواجهونها أو معرفة كيفية مواجهتها دون إضاعة الوقت.

#### IV. استنتاج عام:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي:

- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، بين متوسط مهارة إدارة الوقت لصالح القياس البعدي .
- وجود فروق بين القياس القبلي و البعدي لصالح البعدي في مهارة إدارة الوقت.
- توصلت إلى أن واقع إدارة الوقت كان بدرجة أقل قبل البرنامج التكويني، رغم ادراك المدراء لأهمية إدارة الوقت.
- إن البرنامج التكويني ذو فعالية، في رفع من درجة قياس مستوى مهارة إدارة الوقت لدى المدراء.
- بروز الوقت كعامل ومدخل أساسي، من المدخلات المساعدة على رفع الكفاية القيادية للمدير .
- البرنامج التكويني أدى إلى تخفيف من حدة التوتر الناجم عن ضغوط العمل، والذي أدى إلى تحسين أدايتهم لمدارسهم بشكل أفضل، وزيادة فاعليته.
- تحديد أهم الوسائل التي تمكن المدير من استغلال الوقت بكفاءة، باعتبار الوقت عنصراً ثميناً ومحدوداً.
- توصل المدير من خلال البرنامج إلى كيفية وضع خطة عمل مكتوبة تتضمن قائمة بالأهداف والمهام والأنشطة التي يسعى إلى تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
- قدرة مدير المدرسة بالتحكم بوقته واستخدامه بطريقة فعالة ومثمرة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير مهمة، بوضع جدول زمني للعمل المدرسي مما يساعده على تحقيق الأهداف التي يجب إنجازها ويلتزم بها.
- اكتساب المدراء لمهارة التفويض التي تعتبر مهارة من المهارات التي تزيد من وقت المدير، وتخفيف الضغط عليه من الأعمال الروتينية ليكون له الوقت الكافي للتخطيط و الاشراف، اذ قام بالتخلي عن بعض المهام وتفويضها للآخرين ساعده في حل مشكل كثرة الضغوط وضيق الوقت.
- تحسين فعالية استخدام الوقت بالتقليل من عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية من خلال التحكم بالنشاطات وذلك بتقسيمها وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها.

### التوصيات:

- اعتمادا على الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في دراستها توصي بالتوصيات الهامة الآتية:
- زيادة إعطاء مدرء المدارس الابتدائية دورات تكوينية لإبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمرتين، والوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التعليمية.
  - اعداد برامج تركز على تنمية مهارات إدارة الوقت وممارستها في الحياة العملية ليكونوا قادة موجهين وليصبح المدير مشرفا مقيما.
  - دعوة الجهات المسؤولة في الادارة التربوية التعليمية لتشجيع الباحثين وتحفيزهم لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية على موضوع ادارة الوقت.
  - مطالبة مديرية التربية لولاية البويرة بضرورة متابعة المستجندات في موضوع إدارة الوقت، مع حث المدرء وتشجيعهم على استخدام إدارة الوقت.

### خلاصة:

من خلال نتائج الدراسة نتوصل إلى أن التكوين في مهارة ادارة الوقت وكيفية استخدامه أمر مهم جدا، من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير مدرسة. إدارة الوقت من الجوانب المهمة والتي يحتاج القائد أن يكون فعال فيها ونجاح قيادته يعتمد كثيرا على مدى إتقانه في توزيع وقته وإدارته والشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء.

كما أن إدارة الوقت يجب أن يكون مجريات الأمور تحت تصرف المدير وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل، مما يلزمه من ايجاد بوصلة في افكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الأهداف، فإدارة الوقت يلغي التلقائية والفوضوية وتؤدي إلى العقلانية في ترتيب الامور.

لذا فان تكوين المدرء على مهارة

إدارة الوقت في غاية الأهمية، كونه تمكنه من إدارة وقته وأعماله بحرفية عالية، وتسهم في استغلال وقته بشكل ممتاز، لأنه من خلال التكوين يتعرف على الآليات والأسس التي تساعد في إدارة وقته بفعالية وان تطوير مهارة ادارة الوقت تساعد المدير على التخفيف من الضغط والعبء وتأدية مهامه بشكل أفضل. فالمدرء الناجحون هم الناجحون في إدارة وقتهم فلقد نجحوا في أن يضعوا نشاطاتهم تحت السيطرة والرقابة وكذلك خصصوا وقت أكثر للأساسيات. فدراستنا هذه أكدت على أن التكوين جوهر مهم وفعال داخل المؤسسة وله دور فعال في تنمية مهارة إدارة الوقت، وبينت أن هناك فروق بين القياس القبلي والبعدي لصالح البعدي في مهارة إدارة الوقت.

الملاحق:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
75.00%	18	الذكور
25.00%	06	الإناث
100%	24	المجموع

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
00.00%	0	أقل من 35 سنة
50.00%	12	من 35 إلى 44 سنة
50.00%	12	من 45 إلى 54 سنة
00.00%	0	من 55 فما فوق
100%	24	المجموع

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية (الخبرة)

النسبة	التكرار	الأقدمية
8,3	2	أقل من 5 سنوات
29,2	7	من 6 إلى 9 سنوات
8,3	2	من 11 إلى 14 سنة
54,2	13	15 سنة و أكثر
100,0	24	المجموع

جدول رقم (4): يمثل قياس الثبات باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية

طريقة التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الاستبيان
سبيرمان - براون	جتمان			
0.658	0.685	0.738	10	بعد مهارة ادارة الوقت
0.776	0.808	0.814	70	الدرجة الكلية للاستبيان

جدول رقم (5) يمثل: نتائج محور مهارة ادارة الوقت

المحور	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ويلكوكسون	مستوى الدلالة
مهارة ادارة الوقت	قبلي	41.75	4.720	-3.194	0.001
	بعدي	44.29	1.601		

## الإحالات والمراجع:

- 1- أبو كته، فاطمة محمد علي (2002): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس فلسطين.
- 2- خليف سلطان أحمد، و خليل بسمة ابراهيم (2014): إدارة الوقت والفرص التنظيمية (دراسة حالة في المعهد التقني في الموصل)،مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العدد 98،العراق.
- 3- الخميسي، السيد سلامة(2001): قراءات في الإدارة المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر.
- 4- عابدين، محمد عبد القادر(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 5- عبد الكريم بوحفص(2011): اسس ومناهج في علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6- عبير فوزي الخطيب (2009): إدارة اوقت في مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن)،الطبعة الأولى، جامعة الشرق الأوسط للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 7- العجمي،محمد حسين(2000): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- 8- عليان، ربحي مصطفى(2005):إدارة الوقت (النظرية و التطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 9- العضائيلة، علي محمد (2002):إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد السابع، جامعة قطر وجامعة مؤتة، قطر.
- 10- فادي حسن عقيلان(2014): إدارة الوقت والذات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- قطناني، محمد حسين(2010): تطوير المهارات الحياتية، دورات تدريبية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- ناصر دادي عدون (2003): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 13- نور الدين حاروش(2011): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة، الجزائر.
- 14- Green.P and Skinner(2005) : **Does time management training ?An evaluation** ,International Jornal of Training and Devopment, vol:9 num(2), Saint Louis University.
- 15- Macan , Therese Hoff (1996) :**Time- management training :Effects on Time Behaviors, Attitudes and Job Performance**,the journal of Psychology,130(3).229-236, University of Missouri,Saint Louis, USA.

## كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

- مرزوق نعيمة ، أ.د.محجر ياسين ، (2022)، التكوين ودوره في تنمية مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المدارس الابتدائية (لولاية البويرة دراسة ميدانية) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14(01)/2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص.ص 81 - 92).