

مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية
دراسة ميدانية في ولاية المسيلة

The Level of Primary School Headmasters' Creative Leadership and Time Management

مختار براهيمي¹، سامية براهيمي^{2*}

¹ جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر 2

² جامعة محمد بوضياف ، المسيلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019-05-10؛ تاريخ المراجعة : 2021-06-02 ؛ تاريخ القبول : 2022-03-31

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناء أداة لإدارة الوقت اشتملت على (34) فقرة وأخرى للقيادة الإبداعية اشتملت على (31) فقرة، تكوّن مجتمع الدراسة من (492) مديرا، ومنه تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (197) فردا، استجاب منهم (154) فردا بنسبة (31,30%) من المجتمع الأصلي.

وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. ومن خلال درجات أفراد عينة البحث، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.
- ارتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

الكلمات المفتاح: القيادة؛ الإبداع؛ القيادة الإبداعية؛ إدارة الوقت.

Abstract :

This study aims to identify primary school headmasters' creative leadership and time management levels in M'sila district. The descriptive analytical method was selected for this study. To achieve its objectives, the questionnaire was used as the main data collection tool. A test for time management, which is comprised of 34 items, was constructed, in addition to another test for creative administration involving 31 items. The population of this study is 492 headmasters from which a sample of 197 were selected randomly. Out of the selected sample, a number of 154 of the participants responded with a percentage of 31.30% from the real population. The SPSS is used analyze the data obtained from the samples' responses. From the analysis of respondents' scores it was found that:

- The level of primary school headmasters' creative leadership is high.
- The level of primary school headmasters' time management is high.
- There is a strong positive correlation between creative administration and time management among primary school headmasters

Keywords : Leadership; Creativity; Creative Leadership; Time Management.

* اسم و لقب المؤلف المرسل: سامية براهيمي

1- تمهيد :

ينفق كثير من الباحثين على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة، فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة، وتقف خلف وجوده، وبذلك أصبحت الأساس في تقرير الأمور وتسيير الحياة، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع للوصول إليها. إن إدارة الوقت لا بد أن تصبح من المفاهيم الأساسية في المنظمات الحديثة، ولن تستطيع مواكبة الحضارة، واللاحق بركب الأمم المتقدمة ما لم تنظم الوقت، وتستثمره استثماراً فاعلاً، فالإدارة وظيفة إنسانية تعمل على تنظيم جهود الأفراد وتوجيه أنشطتهم المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة تسعى الجماعة إلى تحقيقها¹ ويعرف كونتز وأودونيل Koontz & O'donnell الإدارة بأنها: " وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم"².

ومهما تعددت تعريفات الإدارة، فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق الأهداف، ضمن وقت محدود، في كفاية وفاعلية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية حيث أنه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت ويعتبر هذا الأخير مورداً من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية. فقد أصبح بعدا مهما ولا بد من استغلاله في الحاضر، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الإداري، وفاعليته لأن سوء استغلاله يؤثر سلباً على المؤسسة.

وقد يشنكي الكثير من مشكلة عدم توفر الوقت، وقد يكون هذا الرأي صحيحاً نوعاً ما ولكن مع ذلك فإن كل شخص لديه ما هو متوافر من هذا الوقت، وهنا يثار التساؤل: هل الوقت هو المشكلة أم أن الإنسان هو المشكلة؟! وهل يمكن زيادة وقت اليوم واللييلة عن أربع وعشرين ساعة؟! من حيث المبدأ تأتي الإجابة بالنفي... وهنا نلمس أن المشكلة هي غياب أو ضعف الاستشعار بأهمية الوقت، وعدم القدرة أحياناً على إدارته بشكل جيد³.

وكثيراً ما نسمع الشكوى الدائمة من معظم مديري المدارس بأنهم لا يستطيعون إنجاز أعمالهم داخل المدرسة معللين ذلك بأن الوقت قصير، والأعمال كثيرة ومتعددة، مما يستدعي أحياناً أن يتمموا هذه الأعمال في منازلهم، أو في اليوم التالي، أو الذي يليه، أو يطلبوا المساعدة من بعض المعلمين، أو يتأخروا بعد نهاية الدوام الرسمي لإنجاز هذه الأعمال، وعلى الرغم من دلالة ذلك على الإخلاص والالتزام بالعمل، فإن الأمر قد يعني شيئاً آخر خاصة وأن الجميع يتمتعون بالفرصة نفسها، ولديهم الوقت المحدد نفسه لكن بعضهم يحسن استثماره بصورة رائدة متميزة، والبعض الآخر يعجز عن ذلك لسبب أو لآخر. وفي هذا الصدد يقول برنارد ميلنتر Bernard Meltzer "إن العمل المضمني ما هو إلا عمل يسير، غير أنه لم يتم القيام به في الوقت المناسب"⁴ كما أن الكثير من المديرين لا ينظرون إلى مشكلة إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيفه، فتجدهم يؤدون أعمالاً في الواقع ليست مهمة ولا يتمتعون بالقدرة على أداء المهام حسب الأولويات فتأتي جهودهم غير متناسبة مع النتائج المحققة، وبذلك يقتربون من الوصف بأنهم يبذلون أربعة أخماس (4/5) وقتهم في القيام بواجبات ومسؤوليات تتصل بخمس (1/5) ما يحققونه من نتائج⁵.

وقد أشارت دراسة الرحالة (2002) أن كل مدير تواجهه مشكلات في إدارة الوقت، تختلف في درجة حدتها من إدارة إلى أخرى، وقد انعكست آثار هذا التمايز على كيفية التعامل مع مشكلات الوقت، سواء كانت على المستوى الشخصي أو الرسمي.⁶

إن المشكلة في إدارة الوقت تكمن في أن الوقت الرسمي لا يستثمر استثماراً فاعلاً فالوقت هو واحد من أعلى الموارد كونه عنصراً غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن، ويهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى.

وهناك مظاهر عدة أوردتها العمري (2001) المذكور في ستراك، تتصف بها بعض القيادات تتمثل في: "تأجيل إنجاز الأعمال، والسماح بكثرة المقاطعات في أثناء العمل والاجتماعات غير الضرورية والمكالمات الهاتفية المطولة ولا يوجد نظام معلومات جيد وكثرة الأعمال الروتينية، والإجراءات والضغوط الخارجية والداخلية فضلاً عن عدم وجود أدلة للعمل"⁷.

وهذا ما أكدت عليه دراسة بيدس (1995)، التي توصلت إلى أن المديرين لا يخططون للعمل ويصرفون وقتا كبيرا في أمور روتينية وأكدت على ضرورة إتاحة الفرصة أمام المديرين والعاملين في مختلف المواقع للمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد في إدارة الوقت.⁸

ومن الملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تحد من قدرة المدير على استثمار وقته وتحول دون الاستفادة المثلى من الوقت المخصص للعمل الرسمي، خاصة في المدارس الابتدائية كون المدير هو المسؤول الإداري، والمشرف على المعلمين، والمسير لنشاطات المدرسة وحلقة الوصل بين المعلمين والمفتشين من جهة، وبين المعلمين والأولياء من جهة أخرى، ولن الكشف عن هذه العوامل يعد أمرا ضروريا.

إن استمرار هذه الجوانب على ما هي عليه يعد مشكلة بحد ذاتها، إذ يعني فقدان الكثير من هذا المورد النادر والتمين. وما زالت العلاقة بين الإنسان والوقت في الدول النامية هي الحلقة الأضعف، والتي تتطلب التصدي لمسبباتها ومعالجتها، لأن بقاء هذه العلاقة ضعيفة يعني بقاء المجتمعات النامية- ومنها الجزائر - تعيش على هامش الحضارة، وتعاني من تبعيتها للتقدم الاقتصادي والعلمي والتقني السائد في دول العالم المتقدمة. إذ أنه في كثير من المؤسسات يهدر الوقت ويصرف في مجالات لا تتصل بالعمل الرسمي، فهل هذه الممارسات السائدة أمر مسلم به؟ وكيف يستثمر الوقت في المدارس الابتدائية في المسئلة؟ وماهي العوامل المساعدة لحسن إدارة الوقت واستغلاله بفعالية؟ تكمن مشكلة البحث في أنه ليس هناك إجابة واضحة عن الأسئلة السابقة.

لعل المتتبع إلى سمات عالم اليوم التي منها الحركة، وعدم الثبات والتسابق نحو المستقبل، وكذلك قبول التحدي والصراع، يدرك أن الإبداع، وتوظيف المهارات الإبداعية العديدة التي يتمتع بها المدير ضرورة حياتية وأساسية، في أيامنا هذه سواء على المستوى الفردي، أو التنظيمي، أو المجتمعي، ويشير إسماعيل، (2002)، إلى أن: "القدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تؤتي ثمارها. وإن النمطية في الأساليب التعليمية تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالتفكير الإبداعي وقادرين على الإنتاج المتنوع والجديد."⁹

إن أهمية الإبداع لا تتجلى بوصفه عملية تشهد كل لحظة ولادة جوهرة ذات قيمة أنية فحسب كما يشير إلى ذلك هارولد أندرسون Harold Andersson¹⁰، وإنما تكمن في كون الإبداع هو العنصر الذي يتيح للقائد وللمؤسسة التحرك إلى الأمام،¹¹ فضلا على أن الإبداع محور أساسي من محاور العملية التعليمية، التي ينخرط فيها كل فرد في المجتمع. بالإضافة إلى أنه أهم بعد جوهري للإدارة أو القيادة اليوم، وفي المستقبل المنظور، وكلما ازداد طموحنا نحو القيادة والإدارة، أو ارتقينا فيهما يصبح الإبداع أكثر أهمية، لأنه ميزة تجعل بعض الناس متفوقين في مواقع القيادة والإدارة بل في كل مناحي الحياة.

أما فيما يتعلق بعقد العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية فيعد هذا الأمر غاية في الأهمية، إذ أنه في حدود علمنا تبين ندرة الدراسات المتخصصة التي تناولت موضوع مستوى كل من القيادة الإبداعية وإدارة الوقت والعلاقة بينهما، وإن وجدت فالقليل منها يقدم اقتراحات عملية، مثل كيف يطور المديرين قدراتهم الإبداعية، وينموا مهارات إدارة الوقت الخاصة بهم أو ذلك الذي يخص الذين يعملون لديهم، ودراسة هذا البعد تسد نقصا في تحديد نوعية العلاقة بين المتغيرين مما يسهم في طرح نتائج، يرى فيها حاجة ماسة، ولا سيما في عصرنا الحالي فيمكن أن يخدم المديرين والطلبة.

فبعد إدارة الوقت وبعد القيادة الإبداعية، وبعد العلاقة بينهما تشكل مجتمعه مشكلة البحث الحالي، والتي تبلورت من خلال هذه العلاقة، لأن المشكلة بحاجة إلى التحليل والكشف عن أسبابها، والتصدي لمسبباتها، ووصف المعالجات اللازمة لها، والبحث الحالي هو المحاولة المقصودة.

ففي دراسة حيدري، وبيومي (2006) بعنوان: "أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة

البحرين وعلاقتها بضغوط العمل الإداري المدرسي" توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين يمارسون أساليب إدارة الوقت بدرجة مرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، فيما يتعلق بدرجة ممارستهم لأساليب إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات : (الجنس، حضور دورة تدريبية في إدارة الوقت، سنوات الخبرة).

- هناك ارتباط سلبي بين أساليب إدارة الوقت وضغوط العمل الإداري المدرسي، حيث أنه كلما قلت ممارسة الفرد لأساليب إدارة الوقت زاد مستوى معاناته من ضغوط العمل الإداري المدرسي¹².

أما دراسة جبرة، (2006) بعنوان : " الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية" فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
النمط القيادي السائد هو نمط قياد الفريق، القيادة الحقيقية، ثم نمط القيادة المعتدلة ويليه نمط القيادة الاجتماعية، ثم نمط القيادة المتسلطة، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة.

- أن أكثر مستويات الإبداع سيادة : المرونة - الطلاقة - الثقة بالنفس - الأصالة - المخاطرة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة، وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق، والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة، والقيادة المتسلطة، والقيادة المتقلبة.¹³
و دراسة الرحاحلة (2002) والمعنونة " إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان" فيها توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في إجابات المديرين (82.18%) في متغير إدارة الوقت وهي نسبة جيدة جداً.

- بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في إجابات المديرين (86.36%) في متغير القيادة الإبداعية وهذا يشير إلى أن المديرين غالبيتهم في مستوى جيد جداً بالنسبة للقيادة الإبداعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة الإبداعية تعزى إلى جنس المدير أو اختلاف المؤهل العلمي أو الخبرة في إجابات المديرين والمديرات.¹⁴

إن الدراسات السابقة اهتمت بإدارة الوقت ومشكلاته ومضيقاته، والإبداع الإداري ومقوماته ومعيقاته، أما الدراسة الحالية فقد كانت شاملة في أهدافها، فقد اهتمت بمعرفة إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة من وجهة نظرهم، ومن ثم في حدود علمنا لا توجد دراسة ناقشت العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية في مرحلة التعليم الابتدائي ولا في مرحلة تعليمية أخرى.

ولعل من أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة ما يلي :

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحثين في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- 2- ساعدت الباحثين في تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- 3- أفادت الدراسات السابقة الباحثين في تدعيم الإطار النظري لهذه الدراسة، من خلال الربط بين إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
- 4- الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والاقتراحات.

لذا ومن خلال ما تم عرضه وخبرة الباحثين الشخصية في المدارس الابتدائية كونها عاملا في الحقل التربوي لمدة ناهزت عشرين عاما، فقد شعرا بأهمية وضرورة دراسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وتأسيسا على ما تم ذكره يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى تساؤل رئيسي ا يحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة عنه وهذا التساؤل هو :

1 - هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة ؟
وتتحدد فرضيات الدراسة في الفرضيات التالية :

1- مستوى القيادة الإبداعية مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

2- مستوى إدارة الوقت مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

3- توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تتعلق بموضوع إداري جديد ذو أبعاد متعددة يدخل ضمن اهتمامات كثير من الممارسين الأكاديميين، وذلك لأن القيادة الإبداعية وإدارة الوقت تؤثران بشكل مباشر على جودة الإدارة لدى المديرين على الصعيد المهني، لذا فإن الدراسة تستمد أهميتها من النقاط التالية :

1- أنها استجابة موضوعية لما ينادي به القائمون بالشأن التربوي من ضرورة تحسين الأداء المدرسي عموماً والإداري منه على وجه الخصوص.

2- إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة في تدعيم الجهود التي تهتم بتوجيه وتطوير العملية الإبداعية الإدارية للمديرين باعتبارها ضرورة حتمية تفرضها الثورة العلمية والتكنولوجية والظروف المجتمعية.

3- الدراسة من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الوقت والإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية. وتعتبر مهمة كذلك لأنها ستفتح المجال أمام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للبحث أكثر في هذين المفهومين وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

3.1 - أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1- التعرف على مستوى كل من القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

2- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

3- صياغة رؤية مستقبلية لمديري المدارس الابتدائية خصوصاً وللقيادات التربوية عموماً حول أساليب إدارة الوقت واستراتيجيات القيادة الإبداعية.

4.1 - تحديد المفاهيم :

- إدارة الوقت :

عرفها العواند : "استعمال لغة العمل الرسمي، استعمالاً فعالاً لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل الرسمي، والتي يجب إنجازها في أثناء ساعات الدوام الرسمي".¹⁵

التعريف الإجرائي : الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية في المسيلة من خلال إجابته على كل فقرة من فقرات الاستبيان (أداة الدراسة) وفقاً للبدائل الموضوعية والمطبقة في هذه الدراسة الحالية.

- القيادة :

عرفها العمر : " قدرة الفرد المهارية للتأثير على الآخرين ودفعهم لبذل جهودهم طواعية لاقتناعهم بالأهداف المحددة، وتوافر مهارة التخطيط، وصنع القرار، وسعة الأفق والرؤية الواضحة، والمرونة".¹⁶

- التعريف الإجرائي : هي نشاط إيجابي يقوم به الشخص (القائد) بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية تمكنه من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم الصحيح لتحقيق أهداف واضحة ومتفق عليها بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، وهي نشاط إبداعي إلى حد كبير لأنها تقوم على تشجيع المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين الذين يشكلون منظماتهم.

- الإبداع :

تعريف جيلفورد Gilford: "الإبداع سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب".¹⁷

- **التعريف الإجرائي:** هو قدرة مدير المدرسة على تطبيق القيادة الإبداعية في البيئة التربوية، وذلك باستخدام خبراته، ومعارفه، وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة، وأساليب عمل متميزة، من خلال التجاوب المبدع مع المواقع المختلفة، ومتغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري، والتعليمي على حد سواء.

- القيادة الإبداعية :

يعرفها العبيدي: "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الثقافية والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف صغير".¹⁸

- **التعريف الإجرائي:** الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الابتدائية في المسئلة من خلال إجابته على كل فقرة من فقرات الاستبيان. (أداة الدراسة وفقاً للبدائل الموضوعية).

II - الطريقة والأدوات :

1. II - الدراسة الاستطلاعية ونتائجها : بعد الإحاطة بجميع متغيرات الدراسة في الجانب النظري، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمشكلة البحثية، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيانين وللتأكد من ثبات أداتي الدراسة، تم تطبيقهما على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بلغ عددهم خمسين (50) مديراً، وذلك من خارج عينة الدراسة، حيث تم زيارة بعض المدارس الابتدائية في مناطق مختلفة بالمسيلة بمعية مفتشي المقاطعات البيداغوجية، المشرفين على تلك المدارس، في الفترة الممتدة من 2016/02/10 إلى غاية 2016/02/15 وتم فيها شرح طبيعة موضوع الدراسة الحالية، وتساؤلاتها، والأهداف التي يرمي اليها البحث لتحقيقها.

2. II - منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداماً وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم البحث الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره.¹⁹

3. II - مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة الذين هم في الخدمة الفعلية للسنة الدراسية: 2014/2013 موزعين على (56) مقاطعة بيداغوجية، حيث بلغ عددهم (492) مديراً حسب دليل المؤسسات التعليمية العدد (39) الصادر عن مصلحة البرمجة والمتابعة لمديرية التربية لولاية المسيلة .

4. II - عينة الدراسة : إن اختيار العينة الملائمة للبحث لها أهمية بكمكان، فلا بد أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً وكاملاً من حيث الخصائص والمميزات التي توجد في المجتمع الأصلي. وتم اختيار أفراد العينة بطريقة السحب اليدوي بالاعتماد على أسلوب الاختيار بدون إرجاع ويعني أننا عند اختيارنا للمفردة الأولى فإننا لا نلجأ إلى إعادتها ثانية إلى المجتمع وإنما نختار مفردة أخرى مما تبقى من المجتمع وبذلك بلغ عدد أفراد العينة العشوائية (197) مديراً حيث يمثل نسبة (40.04%) من مجتمع الدراسة.

5. II - أداة الدراسة : استخدم البحث الحالي استمارة الاستبيان باعتبارها أداة شائعة في الدراسات التربوية وتستخدم للحصول على معلومات، وحقائق من الواقع القائم بالفعل، وقد سارت خطوات بناء الاستبيان كالاتي :

1- صياغة الصورة الأولية للاستبيان : تم ذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة حيث قام الباحثان بمراجعة البحوث التربوية ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية وادارة الوقت وتمت الاستفادة من دراسة الرحالة (2002) والعمرى (2001)، وقاما بصياغته ليتلاءم مع البيئة المحلية والفئة المستهدفة، وتم إجراء تعديلات وفقاً لآراء المحكمين.

2- عرض الصورة المبدئية للاستبيان على عدد من الخبراء والمحكمين من أساتذة علم النفس وعلوم التربية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3- حساب الخصائص السيكومترية للاستبيان كما سيوضح لاحقاً.

4- إعداد الاستبيان في صورته النهائية.

- وصف أداتي الدراسة : لتحقيق أهداف البحث تم استخدام استبيانين تكونا من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول : ويشمل المعلومات الشخصية المتمثلة في المتغيرات الديموغرافية، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

- الجزء الثاني : يتضمن فقرات متغير القيادة الإبداعية، وعدد فقراتها (31) فقرة، والتي تم ترتيبها بطريقة عشوائية، وروعي ألا تكون البدائل دائماً في نفس الترتيب، وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة وموضوعية، وطلب من المديرين اختيار البديل الأفضل، وذلك برسم دائرة حول حرف الإجابة الأنسب في رأيهم.

- الجزء الثالث : ويتضمن فقرات متغيرات إدارة الوقت، وعددها (34) فقرة، والتي تم التعامل معها بنفس الطريقة الخاصة بمتغير إدارة الوقت من حيث الترتيب والعشوائية والبدائل.

أسلوب التطبيق : بعد اختيار عينة البحث، وإعداد الأدوات بصفاتها النهائية، شرع بتنفيذ إجراءات التطبيق، إذ تم الحرص على القيام بتوزيعه بصفة شخصية بتسليم كل مفتش مقاطعة نسخاً بيده، حسب عدد أفراد العينة بتلك المقاطعة، وذلك خلال جولة استمرت أسبوعين من تاريخ (2016/05/20) إلى غاية (2016/06/04)، وبعدها شرع بحصر العدد النهائي للاستبيانات المسترجعة من أفراد عينة البحث فكان جميعها (168) استبياناً، وتم استبعاد (14) لعدم صلاحيتها بسبب إجابة بعض المديرين على بديلين في نفس الوقت، أو اختيار البديل الأول في جميع الفقرات مما دل على عدم جدية المستجيب، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات الخاصة بالمديرين الصالحة (154) بنسبة (31,30%) من المجتمع الأصلي وتمثل نسبة مقبولة.

- تصحيح أداتي الدراسة : حددت الأوزان من (3-1) فقد حدد : - للإجابة الأولى ثلاث درجات . - للإجابة الثانية درجتان . - للإجابة الثالثة درجة واحدة.

و ذلك لكل بديل وحسب تدرج الفقرة ولكل فقرات الأداة وحسب نموذج التصحيح المقرر، وحسبت درجة إدارة الوقت بإيجاد مجموع درجات الفقرات لكل من المديرين وكذلك الحال بالنسبة لمتغير القيادة الإبداعية.

الخصائص السيكومترية :

- صدق الأداتين :

أ- الصدق الظاهري : ويعني قدرة الأداة على قياس الظاهرة التي وضعت لقياسها، وللتأكد من صدق أداتي البحث، تم استخدام صدق المحكمين، حيث تم عرضهما، على مجموعة من الأساتذة والدكاترة بلغ عددهم عشرة (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وهيئة التفتيش العاملين في الحقل التربوي، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداتي الدراسة، إما بالإضافة أو الحذف أو التعديل حسب ما يروونه مناسباً من حيث :

- مدى وضوح الفقرة. - مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته. - مدى مناسبة تدرج البدائل.

وعد الباحثان الفقرات التي تحصل على موافقة بنسبة (80%) من آراء المحكمين فأكثر صحيحة ومقبولة تماشياً مع توصية بلوم Bloom، وآخرون في هذا الصدد إذ يقولون : "إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين (75%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من صدق المقياس"²⁰.

حيث حصلت جميع الفقرات على هذه النسبة فما فوق.

ب- صدق البناء : وهو المدى الذي يقيس في الاختبار بناء نظريا، أو سمة معينة، وقد تم التحقق من ذلك باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، واستعمال الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط حيث أظهرت النتائج أن هناك دلالة إحصائية لجميع الفقرات. مما يدل على تمتع الأداة بمعامل ارتباط مناسب وبصدق البناء.

- ثبات وصدق استبيان القيادة الإبداعية :

أ/ الثبات : تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل ب (0.73)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت.

ب/ الصدق: (طريقة الاتساق الداخلي) : تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي، وبعدها الارتباط بين الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية.

كما تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان القيادة الإبداعية ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان وقد بلغ 0.73، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدر ب (0.64)، وقد بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.46)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدر ب (0.58)، في حين قدر معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الخامس مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل ب (0.73)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق.

- صدق وثبات استبيان إدارة الوقت : يعد الثبات من الخصائص السيكومترية التي لا يستغني الباحث عن استخدامه للمقاييس فكل ما كان المقياس أكثر ثباتا أصبح أكثر موثوقية، ونعتمد عليه في اتخاذ القرارات إذا توافر فيه الصدق. وتم حساب ثبات وصدق أدوات الدراسة كما يلي :

أ/ الثبات: تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات الفقرات فيما بينها، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ (0.80)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت.

ب/ الصدق : (طريقة الاتساق الداخلي) : تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها الارتباط بين الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية.

كما تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان إدارة الوقت ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول (المجال الإداري) مع الدرجة الكلية للاستبيان وقد بلغ 0.85، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (المجال الفني) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ 0.66، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق.

II - 6. المعالجة الإحصائية : تم إدخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد ذلك تم الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية. - المتوسطات والانحرافات المعيارية. - اختبار ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون.

III - النتائج ومناقشتها :

III - 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : تنص الفرضية الأولى على أن : مستوى القيادة الإبداعية مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وقد رتبنا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول (01).

الجدول رقم (01): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات القيادة الإبداعية لإجابات المديرين.

رقم الفقرة	ترتيبها حسب المتوسط	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابات%
19	1	إذا بلغني المفتش بأن مديرية سترسل.	2.80	0.40	79.89%
07	2	رأيت في التكوين هو أن.....	2.79	0.59	88.31%
12	3	الاتصال الذي أفضله داخل المؤسسة.	2.77	0.51	81.82%
14	4	عادة ما يطرح بعض المعلمين أفكار..	2.75	0.54	80.52%
25	5	تتميز حلولي للمشكلات ب.....	2.73	0.62	82.47%
21	6	من مسلمات العمل توقع حدوث.....	2.69	0.66	79.87%
20	7	إذا كانت نسبة النجاح في المدرسة...	2.68	0.61	75.97%
26	8	أرى أن مديرية التربية.....	2.64	0.64	73.38%
24	9	إذا قدم أحد المعلمين المميزين طلب..	2.63	0.72	77.92%
11	10	المعايير التي أعتمد عليها في تقويم..	2.61	0.70	74.03%
08	11	إذا انشغلت في عمل خارج المدرسة..	2.56	0.73	77.78%
15	12	لإحداث التغيير في المدرسة فإني....	2.51	0.79	70.13%
16	13	إذا كان السبب الرئيسي في تدني نسبة	2.47	0.63	55.19%
17	14	أعتمد في اتخاذ قراراتي على.....	2.46	0.61	53.25%
30	15	بعد تحقيق الأهداف المسطرة لخطه...	2.45	0.78	62.99%
1	16	إذا كنت مشاركا في ندوة تربوية.....	2.44	0.53	51.95%
09	17	إذا ما قامت المدرسة بأنشطة لا صفية	2.43	0.69	70.78%
03	18	السبب الذي يدعوني إلى ممارسة.....	2.40	0.66	50.00%
04	19	في نطاق الاتصال الخارجي أعمل...	2.38	0.89	66.23%
23	20	إذا نظمت مديرية التربية مسابقة....	2.31	0.77	50.00%
27	21	أبذل كل جهدي وأسعى لتكون.....	2.26	0.56	61.04%
28	22	إذا عين في المدرسة عدد من.....	2.24	0.72	42.21%
06	23	يطلق على المعلم الجديد(المتريص)..	2.23	0.77	44.16%
18	24	إذا بدا لي أن أسلوبي في التحدث....	2.21	0.75	40.91%
22	25	عندما أبدأ التحقيق في خلاف ما فإني	2.19	0.87	49.35%
10	26	أفضل طريقة تساهم في احتواء أزمة..	2.16	0.73	44.16%
29	27	في مجال الأعمال التي تنسم.....	1.95	0.63	42.21%
13	28	لترشيح أحد المعلمين لحضور مؤتمر.	1.92	0.63	59.09%
05	29	تعد حالة الصراع في العمل من...	1.83	0.95	55.19%
31	30	أرى أن واحد مما يلي يشير إلى تميز.	1.82	0.57	64.29%
02	31	عند مواجهة ندرة المعلومات في اتخاذ	1.76	0.56	62.99%

يتضح من خلال الجدول (01) ما يلي :

- أن نسبة الفقرات التي حصلت على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي الذي يساوي (2) كانت (83.87%) وهي نسبة عالية مما يشير إلى أن المديرين يتمتعون بقيادة إبداعية ممتازة.

- الفقرة (19) حصلت على المرتبة 1 مما يبين أن أغلب المديرين يتابعون إحضار أجهزة الحاسوب الحديثة التي سترسلها مديرية التربية باهتمام كبير، ويبلغون المختصين لتجهيز المكان المناسب، وذلك بهدف تفعيل دور الإدارة وإدخال نظم المعلومات لاستثمار الوقت والذي يعد من معوقات الإبداع كما تمت الإشارة إلى ذلك وكانت نسبة إجاباتهم (79.87%).
- الفقرة (7) حصلت على المرتبة 2 وهذا يبين النظرة الإيجابية لأغلبية المديرين إلى التكوين والتدريب والتنمية المهنية، وأنه ضرورة متجددة لكل المعلمين، لما فيه من إطلاق للقدرات وصقل للمهارات وكانت نسبتهم في الإجابة (88.31%).
- الفقرة (12) حصلت على المرتبة 3 مما يبين أن معظم المديرين يفضلون الاتصال المفتوح على كافة المستويات الإدارية، لما في ذلك من فوائد جمة تعود بالنفع على مدارسهم، ونسبتهم في الإجابات كانت (81.82%).
- الفقرة (14) حصلت على المرتبة 4 تبين أن المديرين يقومون بتبني الأفكار الجديدة وتعميمها، كما أنهم يميلون إلى مشاركة المعلمين بتطوير هذه الأفكار، والعمل على تنفيذها ويمارسون إدارة التغيير في سلوكهم الإداري، ونسبتهم في الإجابات كانت (80.51%).
- أما بالنسبة للفقرة (25) حصلت على المرتبة 5 فتشير إلى أن معظم المديرين يعملون على ترك التقليد والنمطية عند حلول المشكلات المعترضة، ويعتمدون أسلوب المرونة المناسبة حسب متطلبات الموضوع المطروح للدراسة، وهذا هو المنهج العلمي في حل المشكلات لأنها تتغير بتغير المواقف والأشخاص، ونسبتهم في الإجابة كانت (82.46%).
- الفقرة (21) حصلت على المرتبة 6 مما يبين أن المديرين يحاولون اكتشاف المشكلات بهدف حلها، ولا يتركون حدوث المشكلات ثم يجدون الحلول المناسبة لها، أو يتركون اكتشافها للمعلمين والعمل على حلها، وهذه سمة من سمات القادة المبدعين كما تم تبيينه عند التحدث عن الحساسية للمشكلات، ونسبتهم في الإجابات كانت (79.87%).
- الفقرة (20) حصلت على المرتبة 7 ويدل ذلك على أن معظم المديرين لا يغضبون كثيراً، أو تظهر عليهم انفعالات حادة عند ظهور نتائج الامتحان المتدنية بل يناقشون الأسباب بهدوء، ويحاولون معرفة أوجه القصور، ويبحثون عن الحلول البديلة لتدارك النقص وإصلاح الخلل مستقبلاً، وهذا هو جوهر عمليتي التقييم والمساءلة وكانت نسبة إجاباتهم (75.97%).
- الفقرة (26) حصلت على المرتبة 8 مما يدل على أن أغلبية المديرين يرون أن مديرية التربية تشجع وتبني الإبداع في جميع المدارس ويتجلى ذلك حسب رأيهم بإقامة هذه الأخيرة مسابقات أجمل مدرسة، أحسن رسم، أحسن قصيدة شعرية، الأنشطة الثقافية والرياضية المختلفة، ونسبتهم في الإجابات كانت (73.38%).
- أما بالنسبة للفقرة (24) حصلت على المرتبة 9 فتبين أن معظم المديرين يدرسون مع المعلمين المميزين طلب النقل، ولا يوافقون على طلبهم مباشرة، كما لا يحق لهم رفض الطلب لأن ذلك ليس من الصلاحيات المخولة لهم، وهذا مؤشر على صحة المناخ التنظيمي الفعال والعلاقة الجيدة بين القادة والمرؤوسين، ونسبتهم في الإجابة كانت (77.92%).
- الفقرة (11) حصلت على المرتبة 10 مما يبين اعتماد المديرين على معايير محددة في تقييم أداء المعلمين، وهنا تظهر القيادة الإبداعية في ترسيخ مبدأي الكفاءة والفعالية، مما يزيد من تحفيز المعلمين نحو العمل بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف المرسومة ونسبتهم في الإجابات (74.02%).
- أما بالنسبة للفقرة (8) حصلت على المرتبة 11 فأشارت إلى أن سير العمل في المدرسة يستمر على حاله، في حالة انشغال المدير خارج المؤسسة، وهذا يدل على فعالية المدير ويبين كذلك القيم السائدة في البيئة التنظيمية، وعلى احترام المعلمين لقيم العمل والتزامهم الوظيفي، وكذلك طبيعة المناخ الجيدة وكانت نسبتهم في الإجابة (70.77%).
- الفقرة (15) حصلت على المرتبة 12 مما يشير إلى أن المديرين يعلنون إحداث التغيير في المدرسة، ويناقشون مع المعلمين إجراءات التنفيذ، وهذا تحقيقاً لمبدأ المشاركة، والعمل بروح الفريق الجماعي، والخروج برؤية موحدة وصيغة مشتركة، وكانت نسبة إجاباتهم (70.13%) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كعكي (2011) التي أوصت بإحداث تغييرات إبداعية.

- الفقرة (16) حصلت على المرتبة 13 مما يدل على أن أغلبية المديرين يعالجون أسباب تدني نتائج الامتحانات النهائية للمرحلة الابتدائية في مدارسهم، باستبدال المعلم بمعلم آخر في نفس المدرسة، أي إسناد قسم الامتحان إلى معلم كفاء، وعدم معاقبة المعلم المقصر ونسبتهم في الإجابات كانت (55.19%).
- الفقرة (17) حصلت على المرتبة 14 مما يدل على أن المديرين يعتمدون الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، والمتمثلة في إيجاد البدائل الجديدة والبدائل الأنسب تحديدا، حيث تعد عملية اتخاذ القرار عملية جوهريّة في القيادة وكانت نسبة إجاباتهم (53.24%).
- الفقرة (30) حصلت على المرتبة 15 مما يبين أن المديرين يسعون لتنظيم خطة أكثر فاعلية للسنة الدراسية المقبلة، بعد تحقيق الأهداف المسطرة مما يفسر التخطيط الاستراتيجي الذي ينتهجه المديرين من أجل تحقيق المزيد من النجاحات، ونسبتهم في الإجابات كانت (62.99%).
- الفقرة (1) حصلت على المرتبة 16 مما يدل على أن بعض من المديرين عند مشاركتهم في ندوة تربوية يجيبون عن الأسئلة المطروحة من قبل المفتشين دون تردد وكانت نسبتهم في الإجابة (46.11%) والبعض الآخر يجيبون عن الأسئلة بعد التأكد من صحتها من طرف الآخرين.
- الفقرة (9) حصلت على المرتبة 17 ويدل ذلك على أن أكثرية المديرين يمتازون بروح المبادأة وطرح الأفكار، ويكونون أول من يبادر بالمشاركة وتقديم مقترحات عملية عند قيام المدرسة بأنشطة لا صافية، وهذه سمة من سمات القادة المبدعين وكانت نسبة إجاباتهم (54.54%).
- أما بالنسبة للفقرة (3) حصلت على المرتبة 18 فتشير إلى أن المديرين يمارسون تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدرسة، ويرجع ذلك إلى استثمار القدرات والطاقات الموجودة لديهم، وكانت نسبة إجاباتهم (50%)، وفيه دلالة على طبيعة المناخ الإيجابية والعمل على احتضان القدرات الإبداعية، والمواهب الابتكارية لدى المرؤوسين.
- بالنسبة للفقرة (4) حصلت على المرتبة 19 وتبين أن المديرين يعملون على توسيع مجال الاتصالات خارج حدود المدرسة، وهذا يشير إلى اهتمامات المديرين بالبيئة الخارجية للاستفادة من جوانبها المختلفة التي تعود بالمنفعة على المدرسة ونسبتهم في الإجابة كانت (66.23%).
- الفقرة (23) حصلت على المرتبة 20 مما يبين أن المديرين يسعون للمشاركة في المسابقة التي تقيمها مديرية التربية والتعليم وذلك من أجل أن تكون مدرستهم الأولى على المدارس، أو الفوز ضمن أفضل ثلاث مدارس ونسبتهم في الإجابات كانت (50%).
- بالنسبة للفقرة (27) حصلت على المرتبة 21 وتشير إلى أن المديرين يسعون إلى أن تكون مدارسهم من بين المدارس المميزة في المجتمع ونسبتهم في الإجابة كانت (65%).
- الفقرة (28) حصلت على المرتبة 22 وتبين على أن قرارات المديرين في حالة تعيين عدد من المعلمين الجدد الذين لا يمتلكون أية خبرة، تختلف من مدير إلى آخر فمنه من يرى ضرورة تنفيذ برنامج تكوين مكثف لهم قبل مباشرتهم العمل ليتمكنوا من أداء مهامهم على الوجه الأكمل، وكانت نسبتهم في الإجابة (40.91%).
- في حين كانت نسبة إجابات المديرين الذين طالبوا بتنفيذ برنامج تكويني للمعلمين الجدد شريطة أن لا يكون برنامجا مكثفا (42.21%). وإجمالاً يمكن القول أن المديرين ينظرون إلى التدريب والتكوين نظرة إيجابية ويتخذون كل السبل لرفع مستوى المعلمين.
- الفقرة (6) حصلت على المرتبة 23 مما يبين أن المديرين في حالة وجود معلمين جدد متربصين فإنهم يتعاونون مع المفتش في تنظيم دورات تدريبية، وهذا يفسر نظرة المديرين الإيجابية إلى التكوين والتدريب والاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين، ونسبتهم في الإجابات كانت (44.16%).

- الفقرة (18) حصلت على المرتبة 24 تشير إلى أن بعض المديرين يكتشفون أن أسلوبهم في التحدث لا يعجب المفتش، وذلك بقراءة ملامح الوجه التي تبين للمتحدث عدم الرضا ونسبتهم في الإجابة كانت (40.91%). في حين يكتشف بعض المديرين ذلك من خلال كلمات المفتش التي تدل على عدم لارتياح وكانت نسبتهم في الإجابة (38.96%) أما النسبة الباقية (20.13%) فإنهم يكتشفون أن أسلوبهم في التحدث لا يعجب المفتش من خلال نصائح هذا الأخير بأن يبدلوا هذا الأسلوب.
- الفقرة (22) حصلت على المرتبة 25 مما يشير إلى أن المديرين يركزون عند التحقيق في خلاف ما على تحليل أدق التفاصيل التي تؤدي إلى الخلاف، وهو ما بينته دراسة عسيري (1998) في أن المبدعين يتصفون بمهارة التحليل، أو يعملون على معرفة الأساليب التي أدت إلى الاختلاف بدقة، ولا يركزون على تحري السيرة الوظيفية والذاتية للمختلفين، ونسبتهم في الإجابات كانت (49.35%).
- بالنسبة للفقرة (10) حصلت على المرتبة 26 وهي تبين أن المديرين يجعلون الصلاحيات كلها بأيديهم في حالة حدوث أزمة داخل المدرسة تحتاج إلى حلول سريعة، مما يفسر الدور القيادي للمدير في عملية اتخاذ القرار، ومعرفة الظروف والمواقف التي تفوض فيها السلطة إلى المعلمين، ونسبتهم في الإجابات كانت (35.71%).
- الفقرة (29) حصلت على المرتبة 27 وهي قيمة أقل من الوسط الفرضي الذي هو 2 مما يبين على أن المديرين يحرصون على تنفيذ الأعمال بعيدا عن المخاطرة وكانت نسبتهم في الإجابة (22.73%) في حين أن نسبة المديرين الذين يتحفظون على تنفيذ مثل هذه الأعمال كانت (59.74%)، أما المديرين الذين يشجعون ويخصصون الوسائل اللازمة لتنفيذ الأعمال التي تتسم بالمخاطرة فكانت نسبتهم في الإجابة (17.53%) وهي نسبة قليلة تدل على نقص في القيادة الإبداعية لدى المديرين من منطلق أن من سمات القادة المبدعين المخاطرة.
- الفقرة (13) حصلت على المرتبة 28 مما يبين أن أغلب المديرين يلجئون للمفاضلة بين المعلمين في مثل هذه الحالات إلى اختيار الأكفأ صاحب الخبرة ، فالخبرة في نظر هؤلاء هي المعيار المعتمد، وكانت نسبتهم في الإجابة على هذا البديل (59.09%) ويرى بعضهم أن يترك مسألة الترشيح للمعلمين فيما بينهم، وهذا إن دل على ديمقراطية الإدارة والعلاقات الإنسانية السائدة، فقد ينجم عنه صراع بين المعلمين يؤدي إلى خلافات غير محمودة وكانت نسبة إجاباتهم على هذا البديل (24.68%)، فيما ترى نسبة (16.23%) ضرورة اللجوء إلى المعايير الموضوعية.
- الفقرة (5) حصلت على المرتبة 29 وهذا يبين أن معظم المديرين ينظرون إلى الصراع في العمل نظرة سلبية وأنه خطر يهدد الصحة التنظيمية للمدرسة، فيعملون على الحد منه كونه يعرقل العمل وكانت نسبتهم في الإجابة (55.20%)، ويرى بعض المديرين أن الصراع أمر حتمي بل لا بد منه داخل المدرسة لكنهم يعتقدون أن وجوده عند مستوى معين يزيد من تنافسية الأفراد وفعاليتهم وهذه نظرة القادة المبدعين إلى الصراع التنظيمي وكانت نسبتهم في الإجابة (38.31%)، وترى فئة منهم نسبتهم (6.49%) عدم إعطاء الصراع أهمية بل تجاهله بالكلية.
- الفقرة (31) حصلت على المرتبة 30 ويشير إلى أن المديرين ينظرون إلى أن تميز المبدعين يكمن في تقديمهم إجابات صحيحة للأسئلة المطروحة، ونسبتهم في الإجابة كانت (64.29%)، أما البعض الآخر فيرون أن المبدعين هم الذين يقدمون الأجوبة بسرعة كبيرة وكانت نسبة إجاباتهم (26.62%) أما الذين يرون إلى أن المبدعين يتميزون بطرحهم الأسئلة أكثر من إعطائهم إجابات فكانت نسبتهم (9.09%) وهذا يدل على أن المديرين لا يدركون الصفات التي يتميز بها المبدعون.
- الفقرة (2) حصلت على المرتبة 31 وهذا يشير إلى أن المديرين يترددون في اتخاذ القرار في حالة ندرة المعلومات، بل إنهم ميالون إلى جمع المعلومات ثم اتخاذ القرار وكانت نسبتهم في الإجابة على هذا البديل (62.99%) أو أنهم يؤجلون اتخاذ القرار ولا ينجزونه إلا بعد التمحيص والتدقيق وكانت نسبة إجاباتهم على هذا البديل (30.52%). بينما كانت نسبة المديرين

الذين يتخذون القرار من غير تردد (6.49%) وفي هذا إشارة إلى نقص في القيادة الإبداعية، لأن القيادة في أساسها عملية اتخاذ القرار بجرأة والإبداع في مضمونه هو إطلاق القدرات وتحد للمشكلات..
ولجمالاً يمكن القول أن فقرات الاستبيان في متغير القيادة الإبداعية جاءت ضمن مستوى ممتاز ويتضح ذلك خلال المتوسطات التي كانت أعلى من الوسط الفرضي وهذا ما يشير إلى أن المديرين يتمتعون بقيادة إبداعية ممتازة، وانفتحت هذه النتيجة ودراسة الرحالة (2002)، ودراسة العمري (2001) ودراسة المعاني (1990) ودراسة عودة (1990).

III . 2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : تنص الفرضية الثانية على أن : مستوى إدارة الوقت مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول (02).

الجدول رقم (02) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات إدارة الوقت لإجابات المديرين.

رقم الفقرة	ترتيبها حسب المتوسط	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابات %
13	1	من خلال عملي في المدرسة أرى أن...	2.71	0.53	75.33 %
16	2	عند بداية العمل اليومي في المدرسة...	2.70	0.63	80.52 %
25	3	عند عقد اجتماع لمجلس المعلمين فإني..	2.66	0.50	66.88 %
31	4	عندما أنهى مقابلة الزوار فإني....	2.62	0.77	80.52 %
23	5	الفعالية في إدارة الاجتماع تعني لي....	2.60	0.69	72.73 %
17	6	أشعر بالرضا والانتاج في عملي	2.56	0.66	68.83 %
08	7	عندما أكلف عاملاً للقيام بواجب ما فإني	2.55	0.71	68.83 %
24	8	لنتناول إحدى المشكلات في اجتماع ...	2.53	0.71	66.23 %
07	9	عند إعطاء المواعيد المتعلقة بالعمل...	2.43	0.83	64.93 %
15	10	لأهمية أجهزة الاستنشاق في العمل.....	2.27	0.80	49.35 %
06	11	من باب الحرص على العمل فإني.....	2.21	0.81	46.11 %
01	12	عند إجابتي عن البريد اليومي فإني.....	2.17	0.69	50.00 %
30	12	بعد الانتهاء من إنجاز المهمات فإني...	2.17	0.89	49.39 %
02	14	في نهاية العمل الرسمي اليومي في..	2.16	0.77	38.96 %
21	15	أحدد جزء من برنامج عملي في المدرسة	2.14	0.94	52.59 %
32	16	إذا شعرت بالإرهاق أثناء العمل فإني....	2.13	0.64	57.14 %
04	17	إذا كان لدى عمل يحتاج إلى عدد من..	2.12	0.70	49.35 %
05	18	إذ دعت الحاجة للحصول على معلومات	2.10	0.89	45.45 %
14	19	لإنهاء مكالمة هاتفية مع الآخرين فإني..	2.09	0.87	42.86 %
12	20	أستطيع متابعة العمل بدقة عندما.....	2.08	0.90	44.81 %
22	20	إذا احتاجت المدرسة تصميم مشروع ما..	2.08	0.84	44.81 %

34	20	الاستمرارية في النجاح في العمل تعني..	2.08	0.74	40.26%
26	23	أثناء القيام بالمرسلات المتكررة فأني.....	2.06	0.71	48.70%
19	24	عندما أكون مشغولاً جداً ولدي عدد...	1.92	0.58	64.94%
33	25	عند اتخاذ قرار في موضوع معين فأني..	1.88	0.70	49.35%
18	26	من خلال وجود كاتب خاص في ...	1.81	0.72	44.81%
27	27	عند مقابلة المعلمين فأني.....	1.79	0.67	50.65%
11	28	عند الرد السريع على المرسلات فأني..	1.73	0.63	52.59%
29	29	في الزيارات المتعلقة بالمجتمع المحلي .	1.57	0.90	71.43%
28	30	للمحافظة على متطلبات الأصدقاء.....	1.55	0.68	55.84%
10	31	للتعامل مع المشكلات المختلفة في	1.44	0.78	74.68%
09	32	لمعرفة المعلومات اليومية المتعلقة....	1.43	0.76	74.03%
03	33	لمتابعة أولويات عملي فأني.....	1.40	0.77	77.92%
20	34	أحرص على استقبال المكالمات الهاتفية.	1.21	0.58	87.01%

يتضح من خلال الجدول (02) ما يلي :

- نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أقل من الوسط الفرضي (32.35 %) ،بينما الفقرات التي كانت أعلى من الوسط الفرضي كانت نسبتها (67.65 %) وهي نسبة أكثر من متوسطة وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة العمري(2002)، التي تحصلت دراسته على نسبة (79.41%) وهي نسبة جيدة، كما تختلف كذلك مع دراسة الرحالة (2001) التي كانت نسبة الفقرات الأعلى من الوسط الفرضي هي (85.23%) وهي نسبة جيدة جداً .
- جاءت إجابات المديرين أعلى من الوسط الفرضي الذي هو (2) وهذا يشير إلى أنهم ينظرون إلى إدارة الوقت نظرة إيجابية، حيث أبدوا اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة الوقت وأهميته .
- أن الفقرة (13) حصلت على المرتبة 1 مما يدل على أن المديرين يرون أن عدد العاملين في مدارسهم مناسب، وفيه إشارة على أهمية إدارة الأفراد، واستثمار الوقت بشكل فعال تبعاً للموارد البشرية المتاحة ونسبتهم في الإجابات كانت (75,33) %).
- الفقرة (16) حصلت على المرتبة 2 مما يدل على أن المديرين يحضرون إلى العمل مبكراً، ولا يتأخرون عند بداية الدوام الرسمي، وهذا يبين تقانيهم في عملهم وحرصهم على أن يكونوا قذوة حسنة لغيرهم من المعلمين وكذا احترامهم لقيم العمل وبالترتيب الوظيفي ونسبتهم في الإجابات كانت (80,52) %).
- الفقرة (25) حصلت على المرتبة 3 مما يشير إلى أن المديرين عند عقدهم لمجلس اجتماع المعلمين فإنهم يبدؤون الاجتماع في الوقت المحدد وإن تأخر بعض المعلمين، ولا ينتظرون حضور الجميع أو يقومون بإلغاء الاجتماع إن تأخر بعضهم ونسبتهم في الإجابة كانت (66.88) %).
- الفقرة (31) حصلت على المرتبة 4 مما يشير إلى أن المديرين عند إنهائهم مقابلة الزوار فإنهم يستأنفون أعمالهم الاعتيادية بشكل طبيعي مما يدل على استثمار الوقت بشكل فعال ومثمر ونسبتهم في الإجابة كانت (80.52) %).
- الفقرة (23) حصلت على المرتبة 5 مما يشير إلى أن المديرين يحرصون على تحقيق أهداف الاجتماع في الوقت المناسب ونسبتهم في الإجابة كانت (72.73) %).
- الفقرة (17) حصلت على المرتبة 6 وهذا يبين على أن المديرين يشعرون بالرضا في أعمالهم وذلك لأنهم ينجزون أعمالهم أثناء أوقات الدوام الرسمي وهذا مؤشر على استغلالهم للوقت بشكل جيد، ونسبتهم في الإجابات كانت (68.83) %).

- الفقرة (8) حصلت على المرتبة 7 مما يشير إلى أن المديرين عندما يكلفون عاملا للقيام بواجب ما فإنهم يحرصون على إعطائه فكرة واضحة ودقيقة عن العمل المنوي القيام به من قبل المرؤوسين مما يساهم في استثمار الوقت في أثناء عملية التنفيذ ، وقلة قضاء معظم الوقت في الاستشارة والرجوع للمدير ونسبتهم في الإجابات كانت (68.83%) وهذا يدل على وضوح التعليمات مما يؤدي إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت.
- الفقرة (24) حصلت على المرتبة 8 مما يدل على انه عند الدعوة لاجتماع مجلس المعلمين لتناول إحدى المشكلات، فإن المديرين يرسلون مذكرة مسبقا للإعلان عن الاجتماع والموضوع المراد بحثه في سجل الاجتماعات والندوات الداخلية الذي يتضمن نشرة يطلع عليها المعلمون وتتبع بمضاهاتهم وفيه إشارة إلى تنظيم المديرين لوقتهم وكذلك مراعاة ظروف العاملين ونسبتهم في الإجابات كانت (66.23%).
- الفقرة (7) حصلت على المرتبة 9 وهذا يبين أن المديرين يحرصون على تجنب إعطاء مواعيد قريبة من بعضها كي يسهل عليهم إدارة مدارسهم، وعدم ضياع أوقاتهم في هذه المواعيد. ونسبتهم في الإجابات كانت (64.94%).
- الفقرة (15) حصلت على المرتبة 10 وهذا يدل على أن المديرين يدركون أهمية أجهزة الاستساخ في العمل، لذلك فهم يعملون على توفير أجهزة حديثة وسريعة لكسب الوقت في ممارسة الوظائف الإدارية، ونسبتهم في الإجابات كانت (49.35%).
- الفقرة (6) حصلت على المرتبة 11 وهذا يبين أن المديرين يوزعون المهام على المعلمين ويحرصون على تفويض السلطة لكسب الوقت، ورساء القيادة بالمشاركة في تسيير المهام المتعلقة بالمدرسة في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ونسبتهم في الإجابات كانت (46.10%).
- الفقرتان (1 ، 30) حصلتا على المرتبة 12 على التوالي مما يبين أن المديرين عند إجابتهم عن البريد اليومي فإنهم يحددون سلم أولويات أو يخصصون جزءا من وقتهم للإجابة عن البريد ولا يقرؤون كل ما يرد قراءة سريعة ونسبتهم في الإجابات كانت (49.39%).
- وعند الانتهاء من انجاز المهمات فإنهم يقيمون الوقت المستغرق لكل مهمة أو لبعض المهام ونسبتهم في الإجابات كانت (50%).
- الفقرة (2) حصلت على المرتبة 14 وهذا يشير إلى أن المديرين يخططون لما سيقومون به في بداية اليوم التالي ومنهم من لا يشعر بالوقت الذي يقضيه في العمل حسب إجابات بعضهم والتي كانت نسبتها (38.96%).
- الفقرة (21) حصلت على المرتبة 15 وهذا يدل على أن المديرين من خلال عملهم في المدرسة فإنهم يحددون جزء من برنامجهم لزيارة المعلمين في أقسامهم أسبوعيا حيث كانت نسبتهم في الإجابات (52.59%).
- الفقرة (32) حصلت على المرتبة 16 مما يدل على أن المديرين يهتمون بالإرهاق أثناء العمل ولا يستمرون في مزاولة أعمالهم وتنفيذ مهامهم، مع أخذ استراحة قصيرة بعض الوقت، ونسبتهم في الإجابات كانت (57.14%).
- الفقرة (4) حصلت على المرتبة 17 مما يبين أن المديرين يعملون على توفير العدد المناسب لحجم العمل لكسب الوقت عند تنفيذ المهام ولن مال بعضهم إلى الاكتفاء بتوفير نصف العدد من ذوي الخبرة والاختصاص لذلك جاءت نسبة الإجابات (49.35%).
- الفقرة (5) حصلت على المرتبة 18 وهذا يشير إلى أن أغلبية المديرين يعتمدون على الكاتب لتزويدهم بملخص يومي، ولا يلجئون في البحث عن أية معلومة تتعلق بالمدرسة بأنفسهم وهذا يسبب هدرا في وقتهم ونسبتهم في الإجابات كانت (45.45%).

- الفقرة (14) حصلت على المرتبة 19 وهذا يشير إلى أن المديرين أثناء المكالمات الهاتفية إما أن يشعروا الطرف الآخر أن المكالمات قد انتهت أو أن لديهم اجتماعا مهما وذلك حرصا على عدم ضياع الوقت والاسترسال في الكلام في المكالمات الهاتفية التي تسبب إهدارا في الوقت كما أشير إليه في مضيعات الوقت ونسبتهم في الإجابات كانت (42.86%).
- الفقرات (12،34،22) حصلت على المرتبة 20 وهذا يشير على أن المديرين يرون من وجهة نظرهم أنهم يستطيعون متابعة عملهم بدقة عندما يضعون معايير محددة الأداء ولا يوزعون العمل على المعلمين بمعنى عدم تفويض السلطة والتي تعتبر من مضيعات الوقت كما تمت الإشارة إليه ونسبتهم في الإجابات كانت (44.81%).
- وفيما يتعلق بالفقرة (34) ففيه إشارة على أن المديرين يرون أن النجاح في أعمالهم منوط بأمرين هما نظام الرقابة الفاعلة أو الرجوع إلى المراجع العلمية وكلاهما يسبب هدرا في وقت المدير وإن كان فيهما فائدة، لكن إذا ما تم الحصول على تغذية راجعة أو عكسية فإن في ذلك استثمارا في الوقت وتطويرا للنمو المهني والعمل الإداري لدى المديرين ونسبتهم في الإجابات كانت (40.26%).
- الفقرة (26) حصلت على المرتبة 23 وهذا يشير إلى أنه أثناء القيام بالمراسلات المتكررة، فإن المديرين لا يستخدمون النماذج الجاهزة ويتم طباعتها وتخزينها في الحاسوب مسبقا بغية الرجوع إليها وقت الحاجة ،وهذا من أجل توفير الوقت ونسبتهم في الإجابات كانت (48.70%).
- الفقرة (19) حصلت على المرتبة 24 أي أقل من الوسط الفرضي الذي هو (2)، مما يدل على أن المديرين عند مقابلتهم في حالة انشغالهم لعدد كبير من الزوار فإنهم يقابلونهم بشكل سريع أو يعتذرون ويؤجلون المقابلات، وهذا لا يمكن التحكم فيه لتغيير المواقف والأشخاص، وخصوصا إذا اعتمدت سياسة الباب المفتوح مما يسبب سوء إدارة الوقت وتأجيل الأعمال وتراكمها ونسبتهم في الإجابات كانت (64.94%).
- الفقرة (33) حصلت على المرتبة 25 وهذا يشير إلى أن المديرين لا يتخذون القرار في حينه بل يلجأ بعضهم إلى عقد اجتماع للبت في هذا القرار، وفي ذلك مضيعة للوقت بسبب الاجتماعات غير الفعالة وخاصة عند تضارب الآراء ونسبتهم في الإجابات كانت (49.35%).
- الفقرة (18) حصلت على المرتبة 26 وفي ذلك إشارة على أن المديرين لا يركزون على أن يعرف الكاتب أبعاد مسؤولياتهم وأنشطتهم في المدرسة، ولا على البعد الوظيفي للكاتب، ويفضلون أن يدرك مجالات العمل في المدرسة، مما يسبب تداخل في الصلاحيات وتضييع الوقت بعدم إنجاز الكاتب لواجباته الوظيفية ونسبتهم في الإجابات كانت (44.81%).
- الفقرة (27) حصلت على المرتبة 27 ، وهذا يدل على أن المديرين لا يحددون وقت المقابلة مسبقا بل يكونون مستعدين للمقابلة عند الضرورة، أو يتركون الحرية للمعلمين لمقابلتهم متى يشاءون، وهذا إن دل على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التعليمية، فإن فيه تضييع لوقت المديرين والمعلمين على حد سواء، ونسبتهم في الإجابات كانت (50.65%).
- الفقرة (11) حصلت على المرتبة 28 مما يبين على أن المديرين إذا طلب منهم الرد السريع على المراسلات الإدارية، فإن معظمهم ينجزها من خلال الهاتف ثم يوثقها فيما بعد، وهذه الطريقة هي الجاري بها العمل حسب كثير من المديرين، أو يتم إنجازها باليد ورسالها مع أحد المعلمين، ونسبتهم في الإجابات كانت (52.59%)، ويرجع الباحثان سبب عدم استخدام الفاكس، والذي يعد من الوسائل المعينة على إدارة الوقت وحسن استغلاله، لعدم توافره في مدارس عينة الدراسة والمدارس الابتدائية عموما.
- الفقرة (29) حصلت على المرتبة 29، مما يدل أن أغلبية المديرين لا يخصصون وقتا لهذه الزيارات، بل يعتمدون سياسة الباب المفتوح من منطلق الحرص على مصلحة العمل مما يسبب هدرا في وقت المدير ومن أسباب مضيعات الوقت الزيارات المفاجئة، ونسبتهم في الإجابات (71.43%).
- الفقرة (28) حصلت على المرتبة 30 مما يدل على أن أغلب المديرين يقضون بعض الوقت داخل المدرسة لقضاء أشغال الأصدقاء والأقارب مما يسبب هدرا في الوقت وتأخيرا للأعمال وتأجيلا للمهام وهذا ما تمت الإشارة إليه من

أن من عوامل مضيعات الوقت المصالح الشخصية للأقارب والأصدقاء وعدم استطاعة قول المدير كلمة "لا" ونسبتهم في الإجابات كانت (55.84%).

- الفقرة (10) حصلت المرتبة 31 مما يدل على أن المديرين يقبلون كل المشكلات التي تعرض عليهم ولا يتركون للمعلمين حل مشكلاتهم بأنفسهم، ونسبتهم في الإجابة كانت (74.68%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تعامل المديرين مع كل المشكلات في المدرسة يكون سببا واضحا في مضيعة وقت المدير، لأنه ينشغل في حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة على حساب التخطيط والتنظيم والتوجيه والنظرة المستقبلية للمدرسة.

- الفقرة (9) حصلت على المرتبة 32، مما يبين أن المديرين يهدرون أوقاتهم في محاولة معرفة هذه المعلومات بأنفسهم، وهذا يتطلب جهدا ووقتا ونسبتهم في الإجابات كانت (74.03%).

- الفقرة (3) حصلت على المرتبة 33، مما يدل على أن أغلبية المديرين يحرصون على توثيق ومتابعة أولويات عملهم بأنفسهم بنسبة (77.92%)، مما يسبب هدرا في وقت المدير وعدم استثماره بالشكل المناسب بسبب عدم تفويض الصلاحيات للمعلمين.

- الفقرة (20) حصلت على المرتبة 34 مما يدل على أن أغلبية المديرين يستقبلون المكالمات الهاتفية مباشرة من غير وساطة، مما يسبب في ضياع الكثير من الوقت بسبب كثرة المقاطعات والمكالمات الواردة، بخلاف تنظيم هذه المكالمات عن طريق الكاتب، ونسبتهم في الإجابات كانت (87.01%). ويرجع الباحثان سبب ذلك إلى امتلاك المديرين لهاتف نقال شخصي.

ولجما لا يمكن القول أن فقرات الاستبانة في متغير إدارة الوقت جاءت ضمن مستوى متوسط، ويتضح ذلك خلال المتوسطات التي كانت أعلى من الوسط الفرضي نوعا ما وهذا ما يشير إلى أن المديرين ينظرون إلى إدارة الوقت نظرة إيجابية، حيث أبدوا اهتماما كبيرا بموضوع إدارة الوقت وأهميته، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حيدري وبيومي (2006) ودراسة العضيلة (2004) ودراسة الراحلة (2002) ودراسة العمري (2001) وبيدس (1995).

III . 3 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على أنه : توجد علاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (03) يوضح العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت		
القيادة الإبداعية		
**0,474	معامل الارتباط	إدارة الوقت
0,000	مستوى الدلالة	
154	حجم العينة	
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$.		

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان إدارة الوقت، ودرجاتهم على استبيان القيادة الإبداعية بلغ (0.47) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، كلما ارتفعت معه درجاتهم في القيادة الإبداعية، والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل

إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسئلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.
 وافقت نتيجة الفرضية العامة للبحث مع دراسة السلمي(2008) الذي دلت نتائج دراسته على أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية. كما جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة حيدري وبيومي(2006) التي توصلت إلى وجود ارتباط سلبي بين إدارة الوقت وضغوط العمل، أي أنه كلما قلت ممارسة الفرد لأساليب إدارة الوقت زاد مستوى معاناته من ضغوط العمل. وكذلك لدراسة جبرة (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة، والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق، والقيادة بصورة عامة. كما اتفقت مع دراسة عبيدات (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة مهمة بين إدارة الوقت وقوة الشخصية والنمط الإداري الذي يتخذه المدير. ومع دراسة كل من الرحاحلة (2002)، والعمرى (2001) اللتان دلتا على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، كما جاءت نتيجة الدراسة الحالية متفقة مع نتيجة دراسة Wells(1993) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه، وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، ولدراسة المعاني(1990) التي أكدت على زيادة الإبداع الإداري كلما زاد الولاء التنظيمي. وكذلك الشأن بالنسبة لدراسة أتكنس Atkins (1990) التي توصل فيها إلى نتيجة مفادها وجود علاقة سالبة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت، وبين الضغط الوظيفي لدى مديري المدارس، فكلما كان استخدام المديرين لاستراتيجيات إدارة الوقت أكثر، كلما كانت درجة الضغط أقل.

IV- الخلاصة :

يواجه مدير المدرسة تحديات عند قيامه بمهامه الإدارية تتعلق بمشكلة إدارة وقت العمل المدرسي، كما يواجه عقبات عند تطبيق القيادة الإبداعية، وللتأكد من ذلك قام الباحثان بدراسة حول القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسئلة، وتوصلا فيها إلى أن إدارة الوقت وحسن استغلاله واستثماره الاستثمار الأمثل يتطلب وجود أهداف محددة والتزاماً مخلصاً لتحقيقها.

كما يؤكد الباحثان على أهمية القيادة الإبداعية في المدرسة الابتدائية، وتمكنها من تحقيق المرونة في صنع القرار، والقدرة على التغيير، ومواجهة التحديات والعوائق الداخلية التي تمنع من اتخاذ القرار، وتطوير علاقة الاحترام، والمناقشة الجماعية المثمرة، والتحفيز على المشاركة بالرأي.

فبالنسبة لمتغير القيادة الإبداعية فإن نسبة الفقرات التي حصلت على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي كانت (83.87%) وهي نسبة عالية مما يشير إلى أن المديرين يتمتعون بقيادة إبداعية ممتازة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت من خلال إجابات المديرين.

أما فيما يخص متغير إدارة الوقت فإن نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أقل من الوسط الفرضي (32.35%)، بينما الفقرات التي كانت أعلى من الوسط الفرضي كانت نسبتها (67.65%) وهي نسبة أكثر من متوسطة. ويشير إلى أن المديرين ينظرون إلى الوقت نظرة إيجابية.

كما أن المديرين يدركون دور الوقت ودور الإبداع في تطوير وتقديم مدارسهم ويؤكدون على أن استراتيجيات إدارة الوقت، وتبنى الإبداع من العناصر الرائدة والمهمة في مواكبة التغيير والتطوير في المدارس.

وخلصت الدراسة أن هناك بعض العوائق التي تحد من قدرة المدير على إدارة وقته كضعف التخطيط وسوء التنظيم وغموض الدور والمقاطعات... الخ كما تم تبيينه في مضيعات الوقت، كما يعيق القيادة الإبداعية عدداً من التحديات منها التمسك بالرأي وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وغياب الدعم المادي، وعدم تأييد العاملين للأفكار الإبداعية، ووجود

قيادة متسلطة، وقصور عملية الاتصال وغموض المعلومات، وغياب الاحترام والثقة، وجمود اللوائح والأنظمة، والتأخير في تنفيذ الأفكار المبدعة، ورفض الأفكار والتجارب الجديدة والقضاء عليها، والخوف من تفويض الصلاحيات.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، تم إيراد بعض المقترحات والتي تهدف في مجملها إلى تدعيم وتعزيز ثقافة إدارة الوقت، والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية بشكل خاص، ومديري المؤسسات التربوية بشكل عام، وتتضمن هذه المقترحات ما يلي:

- 1- تحديد عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس الابتدائية على وجه الخصوص ممن تتوفر لديهم منظومة متكاملة من المهارات والقدرات تتوافق مع المهارات السائدة في المؤسسات التعليمية الأجنبية لإعداد المدير القادر على إحداث التغيير والإبداع.
- 2- تصميم برامج تدريبية خاصة بالقيادة التربوية في المدارس الابتدائية، على أن يقوم المديرون بتحديد حاجاتهم التدريبية لتنمية قدراتهم الإبداعية في مجال العمل.
- 3- أن تقوم مديريات التربية على مستواها المحلي بالتعاون والتنسيق مع الجامعات ومراكز البحث العلمي بإقامة مؤتمرات وعقد عدد من الدورات النوعية التي تستهدف تطوير المهارات القيادية والقدرات الإبداعية لدى المديرين بما يساهم في تحقيق نقلة نوعية للمؤسسات التعليمية.
- 4- إدراج مادتي التربية الوقتية التي تقوم على إكساب الفرد وعيا بالزمن، وبأهميته منذ الصغر والتربية الإبداعية التي تغرس الإبداع في نفوس الناشئة، وتنميته عبر المراحل التعليمية المختلفة مساندة للتربية البيئية، التي ستدرج في المناهج التربوية.

الإحالات والمراجع :

1. أحمد، أحمد إبراهيم (2001)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ص.11.
2. غباين، عمر محمود (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ص.15.
3. زيدان، سلمان (2011)، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص.11.
4. حمودة، عبد الناصر محمد (2003)، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص.45.
5. سلمان، مرجع سبق ذكره، ص. 11.
6. الراحلة، سامي عبد الكريم أحمد (2002)، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص.02.
7. ستراك، رياض (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص.276.
8. بيدس، هالة حسني محمد (1995)، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص.87.
9. إسماعيل، محمد حفني (2002)، التعلم باستخدام استراتيجيات العصف الذهني، الباحثة، كلية المعلمين الباحثة ورقة عمل مقدمة في حلقة استراتيجيات العصف الذهني، ص.15.
10. جرار، أماني غازي (2013)، إبداع التفكير بين البعد التربوي والفكر الخلاق، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص.169.
11. كوكس، ديفني وجون، هوفر (1998) (Daivny cox & john Hoover)، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، فريق بيت الأفكار الدولية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص.135.

12. حيدري، بتول وبيومي، محمد غازي (2006)، أساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين وعلاقتها بضغط العمل الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (ج7)، ع2، كلية التربية، جامعة البحرين، ص. 266.
13. الأسطل: مرجع سبق ذكره ، ص. 31-32.
14. الرحاطة، مرجع سبق ذكره ، ص. 9- 94.
15. الرحاطة، المرجع السابق ص - ص. 10-11.
16. العمر، عبد العزيز (2007)، لغة التربويين، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص. 239.
17. جروان، فتحي عبد الرحمان (2002)، الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ص 22.
18. الرحاطة، مرجع سبق ذكره ، ص12.
19. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي (2000)، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مصر: مركز الكتاب للنشر، ص. 83.
20. ستراك، مرجع سبق ذكره، ص.346.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مختار براهيمى ، سامية براهيمى ، (2022) مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية في ولاية المسيلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14(01)/2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ص.ص 241 - 260)