



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة لإدارة الوقت

وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم

إعداد

عبدالله أحمد الشهرى

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثالث - مارس ٢٠١٩م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس الجبلة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم من خلال التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجبلة لإدارة الوقت وإدارة التميز، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين درجات ممارسة قادة مدارس محافظة الجبلة لإدارة الوقت وإدارة التميز، تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة القيادية، والمرحلة التعليمية. وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي (المسحي)، وبتطبيق استبانة كأداة لأغراض الدراسة، وذلك على عينة من القادة والمشرفين في مدارس الجبلة بمراحلها الثلاث للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، والبالغ عددهم (٨٠) قائد وقائدة ومشرف ومشرفة، أسفرت الدراسة إلى أهم أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجبلة لإدارة الوقت ومنها: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، إدارة الأولويات، تقييم الالتزام بإدارة الوقت، التغلب على مضيعات الوقت، حيث جاءت الفقرات في درجة ممارسة (كبيرة جداً)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث كانت غير دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة، وفقاً لمتغير الجنس، والخبرة القيادية، والمرحلة التعليمية، في تقديرهم لإدارة الوقت.

كلمات مفتاحية: إدارة الوقت - التميز الإداري - قادة المدارس.

Abstract:

Study objectives: This study aims to explore The degree of practicing time management in school principals in Al-Mjaardah Governorate and its relation to their administrative excel through the following: Identifying the degree of practicing time management in school principals in Al-Mjaardah Governorate.and Identifying the degree of practicing administrative excel in school principals in Al-Magarda Governorate.Whether there were statistically significant differences at 0.05 between mean score of practicing time management in school principals in Al-Magarda Governorate and administrative excel.: The study population consists of school principals and supervisors in all the three educational stages in Al-Magarda in 1437-1438H (110 principals and supervisors). Main results: The degree of practicing time management in terms of time planning, time organization, priorities management, evaluation of commitment to time management, and overcoming time waste came (very high). And There is no statistically significant relation at 0.05 between the mean score of the participants' response upon the variables of gender, training courses in school management, years of experience in school leadership, and school stage un their valuation of time management.

Keywords: Time Management – Administrative Excellence – School Leaders

مقدمة:

يعد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية من أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية، فهم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، والمسؤولون عن سير العملية التعليمية في المدرسة وحسن توجيهها، ويقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات ومواجهة المستقبل بكفاءة والتمهيد للتطورات المستقبلية المتوقعة.

ولما كانت القيادة المدرسية تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروءوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها (عياصرة، ٢٠٠٦). ويتفق التربويون من منظرين وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغايتها بشكل فعال (العمرى، ٢٠٠٨).

وإن اهتمام الباحثين بالقيادة المدرسية جاء نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المدارس هو قياداتها، ومن هنا، تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة (Blanchard & Herse، 2014).

وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التربوية من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية وتحديده، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات. وفي هذا المجال، يرى عياصرة (٢٠٠٣) أن طبيعة عمل قادة المدارس تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، باعتبارهم المسؤولين عن ترجمة السياسات التربوية، وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها وزارة التعليم. (Maria، 2016).

ويشير السعود وبطاح (٢٠٠٩) إلى أن أهمية قائد المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية ومتابعتها، فهو القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. لقد بات واضحاً أن الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، وتسهم في زيادة مستوى الالتزام والولاء التنظيمي لديهم.

يتمثل مفهوم إدارة الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر يعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل، لذا، تساعد إدارة الوقت بشكل فاعل قادة المدارس على سلوك الاتجاه الصحيح الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية وأهداف المدرسة، وهذا يتطلب من قادة المدارس الأخذ بعين الاعتبار أهمية كل من: التخطيط لإدارة الوقت، وتنظيمه، والرقابة عليه (الأسطل، ٢٠٠٩).

ويعتبر التميز الإداري لقائد المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنبه ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله مقبلاً نحو ممارسة مهارات إدارية تعتمد على التميز في الأداء من أجل تحسين أدائه الإداري والتعليمي، بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية من جميع جوانبها في المدرسة، فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي، ويأخذ بعين الاعتبار مراعاة حاجات المعلمين والطلبة بشكل متوازن، بما يحقق التميز والإبداع، ويستطيع القيام بمهام إدارية جديدة تساعد على خلق بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعاً وكماً من خلال تطبيق معايير التميز في الأداء (الغامدي، ٢٠١١).

كما تعد إدارة التميز حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر الإداري مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (العايدي، ٢٠٠٩).

كمت تعتبر إدارة الوقت وإدارة التميز من أهم عناصر القيادة الناجحة، التي يجب على قادة المدارس استغلالها وتفعيلها، واتخاذ ما يلزم لمنع إعاقة ممارستها، نظراً للدور التربوي الذي يقوم به قائد المدرسة لتحقيق التفوق المعرفي لمؤسسته التعليمية والذي لا يمكن تحقيقه إلا بالاعتماد على قوة اقتصادية واستثمار أمثل لمواردها المتاحة سواء أكانت بشرية أم مالية أم تكنولوجية، والقدرة على التميز والإبداع، وممارسة الأداء الجيد والمتميز (شحادة، ٢٠١٤، ٤٠٧).

وجدير بالذكر أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اعتمدت جائزة (التعليم للتميز الإداري) (تميز) وذلك في عام ٢٠١٥م، وعملت على وضع معايير ومبادئ التميز الإداري المؤسسي والتي تعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة مع تفعيل التحسين المستمر لأداء قيادات العموم بوزارة التعليم وقيادات التعليم بالمناطق والمحافظات، وتكريم القيادات ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات التميز الإداري المؤسسي (أفضل الممارسات)، وعلى هذا الأساس سيساهم في تطبيق معايير التميز الإداري المؤسسي في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية (اللجنة العلمية، ٢٠١٤، ٢).

مشكلة الدراسة:

لكي يتمكن قادة المدارس في المملكة العربية السعودية من ممارسة دورهم الإداري الذي يتناسب مع التغيير السريع الحاصل في الوقت الحاضر، لتحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فالقيادة الإدارية في بيئة العمل يفرز أنواعاً معينة من المرؤوسين، لذلك فإن القائد الذي يملك قدراً معيناً للإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها حسن إدارة الوقت وممارسة إدارة التميز التي تتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميز من خلال فتح قنوات التطور والتجديد لمواكبة التغييرات المحيطة والتحول المتسارعة في مختلف مجالات الحياة.

وعلى الرغم من الجهود المستمرة التي قامت بها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بهدف تعزيز الكفايات الإدارية لقادة المدارس، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التدريبية المختلفة، إلا أن هناك تباين بين الممارسات الإدارية لقادة المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية لا تراعي إدارة الوقت، وبعيدة عن التميز، مما تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها.

ونظراً لأهمية الدور الإداري والتربوي الذي يقوم به قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، مما يتوجب عليه ممارسة مهارات إدارية تقوم على إداة الوقت والتميز في الأداء، وجد الباحث أن إدارة الوقت والتميز من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يتوجب على قادة المدارس ممارستها للارتقاء بعمله الإداري والتربوي، مما أثار هذا الموضوع اهتمام للبحث فيه، وذلك من أجل التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم.

وتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة الوقت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين التربويين؟.
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة الجاردة لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، تُعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة القيادية والمرحلة التعليمية)؟.
٣. ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة التميز من وجهة نظرهم ونظر المشرفين التربويين؟.
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة الجاردة لإدارة التميز من وجهة نظرهم، تُعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة القيادية والمرحلة التعليمية)؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية على التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة الوقت وإدارة التميز وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة في القيادة، والمرحلة التعليمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية نظرية:

١. تتسجم الدراسة الحالية مع نتائج الكثير من الدراسات التي أوصت بضرورة تطبيق إدارة الوقت والتميز لدى قادة المدارس، مثل دراسة الزهراني، (٢٠٠٦)؛ والأسطل، (٢٠٠٩)، وعبيدات، (٣=٢٠٠٤). والتي أكّدت على ضرورة تبني صيغ جديدة للقيادة أثناء قيادة المدرسة لمواجهة العديد من مضيعات الوقت والتي تؤثر على تميزهم الإداري والتي وتُحد من ممارسات قادة المدارس لإدارة وقتهم بصفة عامة، وقادة مدارس الجاردة على وجه التحديد.
٢. ندرة الدراسات التي تناولت قادة المدارس - بمحافظة الجاردة- بالبحث والدراسة، والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت والتميز الإداري.

الأهمية التطبيقية:

١. يتوقع أن تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات والسياسات التعليمية في وزارة التعليم في الكشف عن أهمية إدارة الوقت لدى قادة المدارس وعلاقته بالتميز الإداري لديهم بصفة عامة، وبمدارس محافظة الجاردة على وجه الخصوص، من خلال التوصيات والمقترحات التي ستخرج بها الدراسة لتكون سبيلاً للتطوير والتحسين المستمر.
٢. مساعدة الباحثين والدارسين في مجال القيادة المدرسية أو إحدى مجالاتها في المملكة العربية السعودية من ناحية
٣. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء العديد من الدراسات الأخرى حول أساليب تطبيق مفهوم إدارة الوقت والتميز الإداري.

مصطلحات الدراسة:

- ١- القائد التربوي (قائد المدرسة): يعرفه الداكور (٢٠٠٧، ١٠) بأنه " الشخص الفعال الذي يهتم بالتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم للعملية التعليمية، والقدرة على التأثير في الآخري وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية".
 - ٢- إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت إجرائياً بأنها "مجموعة من المهارات الفنية والقيادية التي يقوم بها قائد المدرسة أثناء عمله لتنظيم سير العملية التعليمية بكفاءة، وذلك من خلال وضع الأهداف والأولويات وحل المشكلات التي تواجهه في فترة زمنية محددة" (الأسطل، ٢٠٠٩، ٨).
٨. ويقاس بالدرجة الكلية التي يمكن الحصول عليها في مقياس إدارة الوقت.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة الوقت، وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدارس مكتب التعليم في محافظة الجاردة التابع لإدارة التعليم في محافظة محائل التابعة لمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: قادة وقائدات مدارس محافظة الجاردة في مدارس البنين والبنات بمراحلها الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي، والمشرفين التربويين بمكتب التعليم بمحافظة الجاردة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يؤكد العبادي وآخرون (٢٠٠٨، ١٦٨) بأن القيادة: " عملية تبادلية بين القائد والعاملين وأنها عملية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين أو الأطراف وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم.

ويرى (Manhal، 34 : 2009) بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ويعرفها العجمي (٢٠١٠، ١٧٦) بأنها: " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضوفي جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة".

خصائص القائد التربوي المتميز:

إن القائد التربوي المتميز، يجب أن يتوفر فيه المزيج من الخصائص الشخصية والمهنية التي تعطيه صفة القائد التربوي المتميز، وقد حددها البديري (٢٠٠١، ٦٢-٦٣) فيما يلي:

- (١) المبادرة: وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن المبادرة بالعمل وحث العاملين للعمل لتحقيق الأهداف المأمولة.
- (٢) العضوية: وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيداً عن المركز.
- (٣) التمثيل: وهو تقاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.
- (٤) التكامل: ويتمثل ذلك فيما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت.

- (٥) التنظيم: وهو قدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وتنظيمها.
- (٦) السيطرة: وتعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم والعمل على أن تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.
- (٧) الاتصال: وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة عمله بما يتصل بها من أمور.
- (٨) التقدير والتحسب: ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلباً أو إيجاباً في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
- (٩) الإنتاج: وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق، يتضح أن القائد التربوي المتميز هو من تتوفر لديه مجموعة من الخصائص باعتباره العامل المؤثر الذي يوجه أفراد المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة، انطلاقاً من كونه يمثل القدوة في الأداء، كما أنه يسهم في رفع الروح المعنوية ونشر الحب والتآلف والود بين العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى امتلاكه لمهارات التواصل الفعال معهم، كما أنه يعمل على إمدادهم بما يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، وهذا يرجع إلى امتلاكه للعديد من المهارات التي تساعده على القيادة بدوره القيادي بكفاءة عالية.

إدارة الوقت:

تسعى كافة مؤسسات المجتمع إلى استغلال مواردها المختلفة بشكل فعال لتحقيق أهدافها المتنوعة من نمو، وبقاء واستمرارية بكفاءة عالية، والوقت بذلك يعد من أهم الموارد المتاحة للجميع بنفس القدر، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله والتعامل معه بكفاءة، وربما يرجع ذلك لتعدد الرؤى حول مصطلح إدارة الوقت. حيث ارتبط مفهوم الوقت بالعمل الإداري وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل والمراقبة والتوجيه لكافة الأنشطة الإدارية التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً محسوباً لأدائه (العقيلي، ٢٠٠٩، ٢٩).

ويعرف العجمي (٢٠٠٠، ١٧١) إدارة الوقت بأنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال.

ويعرفه يوسف (٢٠٠٣، ١٧) بأنها: التحلي بالشجاعة وبعد النظر اللازمين للتركيز على المهام وإنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأدنى تكاليف وأقل وقت.

كما يعرفها الرشيد (٢٠٠٣، ٧) بأنها: ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع وهو يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة.

ويرى الصيرفي (٢٠٠٧، ١٣) أن إدارة الوقت: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكن القائد والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت".

وتشير الغامدي (٢٠١٥، ٧) إلى أن إدارة الوقت: "منح القائدات حق التصرف والسلطة والصلاحيات الإدارية بموجب القانون والنظام في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة مع أخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤوليتهن عن تلك الصلاحيات.

ويتضح مما سبق أن إدارة الوقت تعني إحدى العمليات التي يتبعها قائد المدرسة لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة تواجهه فيها واستثمار هذا الوقت المتاح بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

أنواع إدارة الوقت:

يصنف الزهراني (٢٠٠٦، ٢٧) أنواع الوقت كما يلي :

١. الوقت الإبداعي:

يتم استثمار هذا الوقت في تنظيم العمل وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي للوصول إلى قرارات فعالة، والتخطيط المستقبلي ويمارس القادة هذا النوع من الوقت في التفكير العلمي والتوجيه السليم.

٢. الوقت التحضيري:

يمثل هذا الوقت فترة ما قبل بدء الأعمال الأساسية، ويتم خلال هذا الوقت جمع المعلومات والحقائق وإعداد التجهيزات اللازمة لبدء الأعمال.

٣. الوقت الإنتاجي:

وهو الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج أو تنفيذ المهام، ويجب على القائد إحداث التوازن بين الوقت التحضيري والوقت الإبداعي والوقت الإنتاجي.

٤. الوقت العام:

يمارس القائد من خلاله أنشطة فرعية ذات علاقة مباشرة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة كمسؤولياتها تجاه المجتمع وارتباطها بالعديد من مؤسساته وحضور العديد من الندوات داخل وخارج المدرسة، حيث تحتاج مثل هذه الأنشطة وقتاً كبيراً من وقت القائد، ولذلك يجب تحديد كمية الوقت التي تخصص لهذه الأنشطة بحيث لا تؤثر على الأنشطة الأخرى.

إدارة الوقت لدى قادة المدارس:

تمثل الأساليب الإدارية جانباً مهماً لإدارة الوقت وذلك لأنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين داخل المدرسة من خلال سلوك القائد التربوي الذي يتبع المنهج التربوي والأسلوب العلمي المناسب في إدارة وقته ووقت المدرسة، ويمكنه الجمع بين أكثر من أسلوب بالإضافة إلى خضوعه غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية فكثير ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه القيادي، حيث لا يكفي التأهيل العلمي في توجيه القائد للأسلوب المناسب لقيادة وقته، (الغامدي، ٢٧، ٢٠١٥) ومن أهم الأساليب المتبعة في إدارة القائد لوقته وتنظيمه ما يلي:

- القيادة الذاتية:

يقوم هذا الأسلوب على تطوير قادة المدارس بمحافظه المجرادة لأنفسهم بأسلوب علمي من خلال معرفتهم بالمهارات التي يمتلكها كل قائد ويعمل على تقييمها ويعمل على تطويرها، لذلك فقد ركز علاقي (١٩٩١، ١١٣) على التعرف على ذاته كونه أمراً ضرورياً بالنسبة لعلاقة القائد بباقي العاملين وقيادتهم بكفاءة واقتدار، وتحديد أهداف الخاصة بالنمو والتطوير، والعمل على تحليل المهارات التي يمتلكها كي يتمكن من التعرف على ذاته.

وهذا يشير إلى أن القيادة الذاتية مسؤولية ذاتية تخص القائد بالدرجة الأولى، وإن القيادة الذاتية مهمة ليست بالسهلة للقائد بل أنها تحتاج إلى تأهيل وسمات وقدرات خاصة يستطيع بها أن يوظف جميع هذه الإمكانيات والأساليب من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، في أقل وقت ممكن (الغامدي، ٢٧، ٢٠١٥).

- القيادة بالأهداف:

يعتبر أسلوب القيادة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحدد، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرووسين، ويشير شريف (٢٠٠٣، ١٩٤) بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من القائد والموظف معاً بتحديد الأهداف العامة للمدرسة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.

- القيادة بالتفويض:

يعتبر التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد القائد على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة (الغامدي، ٢٨، ٢٠١٥). كما يعد تفويض السلطة أحدهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى للقائد التربوي الفعال وخصوصاً في المؤسسات التربوية ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوي الإداري (العضايلة، ١٩٩٨، ١١٥).

والتفويض هنا لا يعني أن يفقد القائد المفوض لجزء من سلطاته بل هو محتفظاً بها كاملة يمكنه سحبها في أي وقت (السلمي، ٢٠٠٨، ٣٦).

- القيادة التشاركية:

إذ أن القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية، كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث إن الهدف الرئيس من المنظمة التعليمية في اتجاهها نحو القيادة التشاركية هو تفعيل قدرة المنظمة التعليمية على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، مما يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية (الزغبى، ٢٠١٢، ١١).

وبناء على ذلك يرى الباحث أن قائد المدرسة يتفرغ من الأعمال التقليدية واتخاذ القرارات الروتينية التي يمكن أن يقوم بها آخرون من المعلمين حسب قدراتهم، واستغلال وقته فيما هو أفضل لقيادة مدرسته.

الدراسات السابقة:

دراسة الجارودي (٢٠١٦) ، تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق قيادة التميز في مدار التعليم في مدينة الرياض، والعوائق التي تحول دون تطبيقها، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في متطلبات تطبيق قيادة التميز في مدارس التعليم العام تعزى للمتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي). ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لدراستها والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة بلغ (١٣٣) من قائدات ووكيلات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية هذه المتطلبات وضرورة تطبيقها، وأنه توجد عوائق تحول دون تطبيقها في مدارس التعليم العام بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣ من ٥)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة باختلاف المتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الدورات التدريبية، وكانت الفروق لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على أكثر من ٣ دورات تدريبية.

أجرت الغامدي (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الجبلة بالجرشي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، ومن ثم توزيعها على جميع قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الجبلة بالجرشي للعام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ، حيث بلغ المجتمع الكلي (٤٠) قائدة، وقد تم التوزيع عليهن جميعاً، وتم جمعها بنسبة (١٠٠%) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة طردية قوية بين عناصر التفويض وإدارة الوقت لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة الجبلة بالجرشي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء القائدات حول محاور الدراسة تعزى لمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) عند مستوى (٠.٠٥)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محور إدارة الوقت ومتغير العمر وكانت هذه الفروق لأصحاب الفئة العمرية من (٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور التفويض مع متغير العمر.

أجرى شحاذه (٢٠١٤) دراسته بهدف التعرف على التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية من جهة، واستكشاف مفهوم التميز الإداري من جهة أخرى. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع البحث بمعاوني ورؤساء الأقسام في كليات الجامعة المستنصرية. وقد بلغت عينة الدراسة (٧٨) فرداً بواقع (١٨) معاون عميد و(٦٠) رئيس قسم، ولتحقيق نتائج البحث أعدت أداة (استبانة) مكونة من (٢٤) فقرة تمثل مقياساً للتمييز الإداري، أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج كان أهمها: ضعف التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، إذ بلغ متوسط درجات العينة، (١٣.٥٣٢) درجة وبتباخراف معياري مقدار (٤.٨٦٧) درجة وهو أصغر من المتوسط النظري للاستبانة البالغ (٧٢) درجة. كما أشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين إجابات معاونيهم ورؤساء الأقسام، وتبعاً للقب العلمي: أشارت نتائج البحث أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اللقب العلمي.

أما دراسة الغامدي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد صمم أداة الاستبانة المكونة من (٣٨) فقرة، موزعة على مجالين جودة القيادة وتنمية الموارد البشرية، وقد طبقت الأداة على عينة مكونة من (١٤٨) قائداً. توصلت الدراسة إلى أن درجة جودة أداء القيادة المدرسية مرتفع وبداالة إحصائية بلغت (٤.٤٣)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى جودة القيادة التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي المرتفع (ماجستير فأكثر)، وسنوات الخبرة المرتفعة (أكثر من ١٥ سنة) ولعدد الدورات التدريبية (١٠ دورات فأكثر).

أجرى غزواتي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على مضيعات الوقت المدرسي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة صيبا المتعلقة بعناصر العملية القيادية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات القادة والمشرفين حول هذه المضيعات والتي تعزى لاختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي والخبرة والمؤهل والمرحلة التعليمية وتقديم الحلول المناسبة التي تحد من هذه المضيعات. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة من (٨٩) مشرفاً تربوياً و(٣٢٨) قائداً تم اختيار (١٢١) قائداً بالطريقة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى تبين أن درجة شيوع مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط كانت بدرجة كبيرة، تصدرتها خمس فقرات بدرجة كبيرة وهي وجود تخطيط افتراضي ورقي غير منفذ، وضعف قدرة الخطة على مواجهة الأمور الطارئة واستنتاج خطط أعدها الآخرون لا تتناسب مع المدرسة، وافتقار القائد إلى خطة لإنجاز الأعمال المطلوبة، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

وفي دراسة كانوكا (Kaniuka، 2012) التي هدفت إلى التعرف على فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التغيير المطلوب في تفكير المعلمين، وطرق تدريسهم إلى الأفضل، ودورها في تحسين تحصيل وأداء الطلبة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحالة حيث تكونت العينة من (٨) معلمات من المدارس الحكومية الأساسية في المناطق الفقيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت نتائج الدراسة إلى امتلاك القيادة التربوية للقدرة على تغيير تفكير المعلمين وطرائق تدريسهم والزيادة في تحصيل الطلبة.

أجرى الأسطل (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١٢٤) فرداً للعام الدراسي (٢٠٠٨/٢٠٠٩)، واستجاب منهم (١٢٣) فرداً، أي مانسبته (١٩.٩٩%)، من مجتمع الدراسة الكلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانيتين كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود فاعلية كبيرة لاستخدم قادة المدارس إدارة الوقت، ووجود فروق دالة إحصائية حول درجة فاعلية إدارة الوقت لدى قائد المدارس الثانوية في مجال المهام القيادية حسب متغير الجنس لصالح الإناث. في حين لا توجد فروق في المهام الشخصية والفنية، كما جاءت فروق دالة لمتغير المؤهل الدراسي لدرجة فاعلية إدارة الوقت لصالح ماجستير فما فوق في المجال الإداري. في حين لا توجد فروق في المهام الشخصية والفنية. كما لا توجد فروق في تلك المهام الثلاثة حسب متغير سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في مجالي النمط الديمقراطي، والتراسلي حسب متغير الجنس لصالح الذكور، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في مجال النمط الأتوقراطي. في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في مجالات الأنماط القيادية حسب متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أما دراسة أولسون (Olson، 2009) التي هدفت إلى معرفة كيفية بناء نظام قيادة الجودة واتصالها مع بعضها البعض في دعم وظائف في مجال القيادة، والبيانات، التخطيط والقوى العاملة، وعمليات الأعمال وأصحاب المصالح، والنتائج القطاعين العام والتعليم الابتدائي والثانوي، ومن أبرز النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير القيادة وإجراءات العمل، وأن تطوير ونشر الخطط الإستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة النظر في المعايير مع مرور الوقت وأن الأدوات وضعت لتعكس التكرارات المختلفة ويمكن أن تؤدي إلى تطوير المعايير التي تقيس جوانب القيادة، والقياس، والتحليل وقيادة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، وقيادة العملية، والنتائج.

كما أجرى علي (٢٠٠٩) دراسة هدفت للتعرف على إدارة الوقت وأثرها على فاعلية قائدة المدرسة الثانوية بمحافظة شيكان، بالسودان، واشتملت عينة الدراسة على (٢٤) قائد، و(٩) قائدات، وهم جملة قائدة المدارس الثانوية بمحافظة شيكان، وقد استخدم المنهج الوصفي حيث لجأ الباحث إلى المنهج المسحي لأنه من أقدم الطرق المستخدمة في البحث، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة للوصول للمعلومات التي يمكن أن توصل بعد تحليلها إلى النتائج المطلوبة إلى أن قائد المدرسة مدرك تماما لمفهوم إدارة الوقت، وأن لديه قناعة بأهمية إدارة الوقت ويدرك أنها تعمل على تطوير المؤسسة، وتساعد في تخطيط الأهداف التربوية، وأنها ذات قيمة عالية لا تقل أهمية عن رأس المال والقوى العاملة، وأن قائد المدرسة لديها القدرة على بعض العمليات القيادية التي تساعد على استغلال الوقت، وأن القائد بشكل عام يحافظ على وقته ويبتعد عن مضيعاته.

وفي دراسة أجراها الزهراني (٢٠٠٦) هدفت إلى التعرف على مدى الممارسة الفعلية لإدارة الوقت لدى قادة المدارس المتوسطة والثانوية في ضوء الوظائف الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام بتطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من (٢١٣) قائدا وقائدة بمدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بممارستهم لجميع أساليب إدارة الوقت.

يتضح مما سبق عرضه من دراسات وبحوث سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة عدم وجود دراسة واحدة - في حدود إطلاع الباحث - تناولت العلاقة بين إدارة الوقت والتميز الإداري. وهذا ما حدا بالباحث لإجراء الدراسة الحالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس محافظة المجاردة، والبالغ (٨٠) فرداً، منهم (٥٠) قائداً مدرسة وقائدة مدرسة، بواقع (٢٦) قائداً، و (٢٤) قائدة، و (٣٠) مشرفاً ومشرفة، منهم (١٥) مشرفاً، و(١٥) مشرفة، موزعين على كافة أرجاء محافظة المجاردة، وذلك حسب إحصائية مكتب التعليم بمحافظة المجاردة في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، وتم تطبيق الأداة على تلك العينة، والتي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغة (٨٠) فرداً، منهم (٥٠) قائداً مدرسة وقائدة مدرسة، بواقع (٢٦) قائداً، و (٢٤) قائدة، و (٣٠) مشرفاً ومشرفة، منهم (١٥) مشرفاً، و(١٥) مشرفة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة لقياس درجة إدارة الوقت لدى قادة المدارس:

أولاً: استبانة إدارة الوقت: وتكونت من (٢٣) فقرة توزعت على المحاور التالية:

البعد الأول: تخطيط الوقت، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثاني: تنظيم الوقت، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثالث: إدارة الأولويات، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الرابع: تقييم الالتزام بإدارة الوقت، ويتكون من (٤) فقرات.

البعد الخامس: التغلب على مضيعات الوقت، ويتكون من (٤) فقرات.

ثانياً: استبانة إدارة التميز: وتكونت من (٥٨) فقرة توزعت على من المحاور التالية:

- المعيار الأول: وهو الإدارة القيادية المتميزة، ويتكون من (٩) فقرات.
- المعيار الثاني: الشراكة والموارد، ويتكون من (٦) فقرات.
- المعيار الثالث: الموارد البشرية وتنميتها، ويتكون من (٨) فقرات.
- المعيار الرابع: السياسات والاستراتيجيات، ويتكون من (٧) فقرات.
- المعيار الخامس: قيادة العمليات، ويتكون من (٦) فقرات.
- المعيار السادس: القيادة الالكترونية، ويتكون من (٨) فقرات.
- المعيار السابع: التركيز على المستفيدين، ويتكون من (٦) فقرات.
- المعيار الثامن: التأثير على المجتمع، ويتكون من (٨) فقرات.

صدق استبانة إدارة الوقت:

(١) الصدق الظاهري (الخارجي) للاستبانة:

الصدق الظاهري: تم تحديد الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (١٩) محكماً، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية، وانتمائها إلى المحاور التي صنفتم فيها، وفي ضوء التغذية الراجعة من التحكيم، تم إعادة الصياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من قسمين:

(٢) صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، حيث تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) قائد وقائدة مدرسة من مجتمع الدراسة. كما تم إيجاد مدى ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لجميع الفقرات، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وللحكم على سلامة صدق البناء تم اعتماد رفض الفقرة إذا ما كان معامل الارتباط أقل من (٠.٣٠).

ثبات استبانة إدارة الوقت:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة المعامل (٠.٩٠) وهو معامل ثبات عال يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة وبذلك تصبح أداة الدراسة قابلة للتطبيق.

صدق استبانة إدارة التميز:

(٣) الصدق الظاهري (الخارجي) للاستبانة:

الصدق الظاهري: تم تحديد الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (١٩) محكماً، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية، وانتمائها إلى المحاور التي صنفت فيها، وفي ضوء التغذية الراجعة من التحكيم، تم إعادة الصياغة لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من قسمين:

(٤) صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، حيث تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) قائد وقائدة مدرسة من مجتمع الدراسة. كما تم إيجاد مدى ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لجميع الفقرات، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وللحكم على سلامة صدق البناء تم اعتماد رفض الفقرة إذا ما كان معامل الارتباط أقل من (٠.٣٠).

ثبات أداة إدارة التميز:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة المعامل (٠.٩٢) وهو معامل ثبات عال يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة وبذلك تصبح أداة الدراسة قابلة للتطبيق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض ومناقشة إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال على: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة للمجاردة لإدارة الوقت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين التربويين؟

البعد الأول: تخطيط الوقت: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة للمجاردة لإدارة الوقت في: تخطيط الوقت، حيث جاءت جميع الفقرات في درجة ممارسة (كبيرة جداً) وحيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) حيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٤٥-٤.٨٥) وهي مرتبة على النحو التالي:

١. ألتزم بالحضور والانصراف كقدوة لباقي العاملين بالمدرسة.
٢. أحدد أهداف العمل الإداري بشكل واضح.
٣. أفوض المرؤوسين في القيام ببعض الأعمال.
٤. أخطط لأعمالي مبكراً داخل المدرسة.
٥. أضع خطة زمنية مكتملة للعناصر للعمل الدراسي.

ويرى الباحث أن الإجابة على السؤال الأول كانت بدرجة كبيرة جداً، وربما يرجع ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية المنصب الإداري الذي يشغلونه، حيث الالتزام بالحضور والانصراف كقدوة لباقي العاملين بالمدرسة، كما أنهم مطالبون بتحديد أهداف العمل الإداري بشكل واضح، وكذلك قيامهم بتفويض المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال، مما يساهم في إعداد قيادة بديلة لتحمل المسؤولية، خاصة في ظل وجود مشرفين ومشرفات يعملون على متابعة العمل.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة هدية (٢٠٠٦) والتي تشير إلى أن التخطيط من أعلى المهام استغراقاً لوقت أفراد الدراسة من خلال إعداد الخطط التطويرية للمدرسة، في حين أنها تختلف مع دراسة غزواتي (٢٠١٣) والتي أشارت إلى أن درجة شيوع مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط كانت بدرجة كبيرة.

البعد الثاني: تنظيم الوقت: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة لإدارة الوقت في : تنظيم الوقت في الآتي:

(١) أن معظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٤٥ - ٤.٨٥) وهي مرتبة على النحو التالي:

١. أتأكد من التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي.
٢. أurd على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد.
٣. أوزع المسؤوليات على العاملين بداية العمل.
٤. أتابع انجاز الأعمال في وقتها المحدد.

(٢) في حين جاءت الفقرة العاشرة، لدي جدول زمني محدد للاتصالات اليومية: في الترتيب الخامس بدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣.٩٠).

ويرى الباحث أن الإجابة على السؤال الأول كانت بدرجة كبيرة جداً، وربما يرجع ذلك إلى إدراك قادة المدارس لأهمية المنصب الإداري المشرف عليه من خلال التأكد من التزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي، وكذلك الرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد، وقيامه بتوزيع المسؤوليات على العاملين بداية العمل، والعمل على متابعة انجاز الأعمال في وقتها المحدد.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشراري (٢٠٠٤) والتي أكدت على أن التركيز على أداء المهام اليومية بدرجة كبيرة بهدف تطوير أداء العاملين داخل المدرسة.

في حين أنها تختلف مع دراسة هدية (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أن درجة شيوع مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم كانت بدرجة (كبيرة) وهي عدم المشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية .

البعد الثالث: إدارة الأولويات: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة لإدارة الوقت في: إدارة الأولويات فيما يلي:

(١) أن معظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٢٠ - ٤.٥٠) وهي مرتبة كالآتي:

١. أستخدم وسائل الاتصال المتنوعة بصورة تساعدني على انجاز عملي في الوقت المحدد.

٢. أستثمر وقتي داخل المدرسة بصورة فعالة.

٣. أضع جدولاً لأعمالي القيادية اليومية داخل المدرسة.

(٢) في حين جاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة (كبيرة) على النحو التالي:

١. أسجل الأنشطة اليومية في سجل النشاط المدرسي، في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤.١٧).

٢. أراجع جميع المواعيد أثناء الدوام لتقليل فرص الهدر للوقت، في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤.١٦).

ويرى الباحث أن الإجابة على السؤال الأول كانت بدرجة كبيرة جداً في مواقع أخرى، وربما يفسر ذلك بأن قادة المدارس يقومون بقيادة أولوياتهم بدرجة عالية وكفاءة حيث يقومون باستخدام وسائل الاتصال المتنوعة بصورة تساعدهم على انجاز عملهم في الوقت المحدد، وكذلك استثمار وقتهم داخل المدرسة بصورة فعالة، وهذا ما أسهم فيه وضعهم جدولاً للأعمال القيادية اليومية داخل المدرسة، مما يسهم في تحقيق أعلى درجات إدارة الوقت دون هدر .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة على (٢٠٠٩) والتي أكدت على أن قائد المدرسة لديه القدرة على بعض العمليات القيادية التي تساعد على استغلال الوقت.

في حين أنها تختلف مع دراسة الشراري (٢٠٠٤) والتي أشارت إلى أن (٧٠%) من القادة يصرفون من وقتهم المدرسي في القيام بالمهام التي سئلوا عنها وهي أكثر استهلاكاً للوقت ومنها متابعة تنفيذ المعلمون لواجباتهم وحل مشكلات الطلاب .

البعد الرابع: تقييم الالتزام بإدارة الوقت: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة لإدارة الوقت لـ : تقييم الالتزام بإدارة الوقت فيما يلي:

١- أن معظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٤٠-٤.٦٦) وهي مرتبة كالآتي:

١. أعمل جدولاً مناسباً للزيارات الصفية للمعلمين.
 ٢. أستغل جميع الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة.
 ٣. أحدد إطاراً زمنياً لتحقيق أهداف العمل.
- ٢ في حين جاءت الفقرة التاسعة عشر: أوازن بين تحديد الأهداف مع جهود العاملين والزمن المحدد لها، بدرجة ممارسة (كبيرة).

ويرى الباحث أن قدرة القادة والمشرفين داخل المدارس على التقييم والالتزام بإدارة الوقت بدرجة تحقق كبيرة جداً، يرجع إلى امتلاكهم لمهارات التقييم والحيادية عند تقييم ذاتهم، مما يسهم في تطوير العمل وتحقيق الشفافية عند قيادة المدرسة ووقتها.

حيث يقوم الباحث بعمل جدول مناسب للزيارات الصفية للمعلمين، ويستغل جميع الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة أنه يحدد إطاراً زمنياً لتحقيق أهداف العمل، لإدراكه للدور القيادي المؤسسي في متابعة الأعمال والقيام به على أكمل وجه.

وتتفق مع دراسة الشراري (٢٠٠٤) والتي أشارت إلى أن القادة لا يصرفون من وقتهم المدرسي في القيام بالمهام وكانت جرد موجودات المدرسة، ومعرفة الاحتياج المستقبلي ووجود جدول المناوبة والإشراف اليومي، والاهتمام بشؤون المكتبة المدرسية.

وكذلك تتفق مع دراسة عبيدات (٢٠٠٤) التي أشارت إلى نمط القائد المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس يعتبر أن الوقت مورد مهم جداً.

كما اختلفت مع دراسة هدية (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أعلى المهام استغراقاً لوقت قادة المدارس لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، المشاركة في الاجتماعات ولا يوجد جدول للقاءات التربوية والعناية بالمعلم الجديد وتقييم أدائه.

وكذلك تختلف مع دراسة تايلور (٢٠٠٧) والتي أكدت على أن قادة المدارس بحاجة إلى التوجيه والتركيز النقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم.

البعد الخامس: التغلب على مضيعات الوقت: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجبلة

المجاردة لإدارة الوقت لـ : التغلب على مضيعات الوقت فيما يلي:

(١) أن معظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٤١-٤.٥٤) وهي مرتبة على النحو التالي:

١. أستخدم أساليب ناجحة لقيادة الأزمات فور وقوعها.
 ٢. الإمام بالبرنامج الإلكتروني لإنجاز المهام الوظيفية.
- (٢) في حين جاءت باقي الفقرات بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٣.٧٩ - ٣.٩٩) وهى مرتبة على النحو التالي:

١. أقلل من الزيارات الصفية دون مواعيد مسبقة.
 ٢. أستخدم أدوات الانترنت لعقد الاجتماعات واللقاءات الرسمية.
- ويرى الباحث أن درجة الموافقة جاءت بمتوسط (كبيرة) فقط مما يشير إلى أن البعد الخامس وهو التغلب على مضيعات الوقت، حيث يمتلك القائد فيه الخط الكافية لاستخدام أساليب ناجحة لقيادة الأزمات فور وقوعها، بل ويمتلك مهارات الإمام بالبرنامج الإلكتروني لإنجاز المهام الوظيفية، وهذا يتوافق مع قدرته على حسن التخطيط لإدارة وقته وعدم ضياعه بدون استغلال.

في حين وجد أن استخدام بعض القادة لأدوات الانترنت لعقد الاجتماعات واللقاءات الرسمية يوجد فيه قصور، وكذلك لا يمتلكون مهارات من التقليل من الزيارات الصفية دون مواعيد مسبقة، وربما يرجع ذلك إلى سوء التخطيط لديهم وعدم الإمام بتلك المهارات التي تمكنهم من التغلب على مضيعات الوقت.

وتتفق مع دراسة الشراري (٢٠٠٤)، ودراسة تايلور (٢٠٠٧) والتي أكدت على أن قادة المدارس بحاجة إلى التوجيه والتركيز النقدي لقيادتهم التعليمية لتحسين مستوياتهم.

عرض ومناقشة إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس بمحافظه المجرادة لإدارة الوقت من وجهة نظرهم، تُعزى للمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخبرة القيادية)؟

(١) الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجرادة لإدارة الوقت، وفقاً لمتغير الجنس، فقد تم استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وفقاً: لمتغير الجنس

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ت	الدالة
تخطيط الوقت	ذكر	42	23.0238	1.95670	0.611	0.543 غير دالة
	أنثى	38	22.7105	2.60880		
تنظيم الوقت	ذكر	42	22.0952	2.22852	-0.334	0.740 غير دالة
	أنثى	38	22.2895	2.95834		
إدارة الأولويات	ذكر	42	21.3095	2.84123	-0.542	0.590 غير دالة
	أنثى	38	21.7105	3.75541		
تقييم الالتزام بإدارة الوقت	ذكر	42	17.8095	1.83779	-0.221	0.826 غير دالة
	أنثى	38	17.9211	2.64454		
التغلب على مضيعات الوقت	ذكر	42	16.3333	2.38559	-1.594	0.115 غير دالة
	أنثى	38	17.1579	2.22427		

يتضح من الجدول السابق رقم (١) والخاص بمتغير الجنس أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي لا توجد دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الجنس (ذكور / وإناث) ليس له تأثيراً دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة وفقاً: (الجنس) في الأبعاد الخمسة السابقة، يُعزي الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من قادة وقائدات ومشرفين ومشرفات المدارس بمحافظة المجاردة إلى الخبرات المكتسبة في مجال العمل في حسن إدارة الوقت والقيام بتنظيمه، واستغلاله بطريقة لا تجعله هدراً، لذا يكون بحكم هذا النوع فإن التخطيط للوقت وتنظيمه يعد من أهم أولويات أفراد العينة رغم اختلاف الجنس (ذكور وإناث) في إدارة الأولويات لديهم داخل العمل المدرسي، خاصة وأن هناك نوع من تقييم الإلتزام بإدارة الوقت، والتغلب على كافة مضيعات الوقت، وحسن إدارتهم للوقت داخل المدرسة.

وتتفق تلك النتائج مع ما أكدت عليه دراسة الزهراني (٢٠١٥) وجود فروق فيما يتعلق بممارساتهم لجميع أساليب إدارة الوقت في ضوء وظائفهم القيادية.

وتختلف تلك النتائج مع دراسة تابلور (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى أن القائدات يقضين وقتاً في القيادة التعليمية أكثر من القادة، وكذلك دراسة الأسطل (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة فاعلية إدارة الوقت لدى قادة المدارس الثانوية في مجال المهام القيادية لصالح الإناث.

(٢) الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة القيادية:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة لإدارة الوقت وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
تخطيط الوقت	أقل من ٥ دورات	43	22.7209	2.78880	-0.649	0.518 غير دالة
	أكثر من ٥ دورات	37	23.541	1.50824		
تنظيم الوقت	أقل من ٥ دورات	43	21.7442	3.07906	-1.672	0.099 غير دالة
	أكثر من ٥ دورات	37	22.7027	1.76170		
إدارة الأولويات	أقل من ٥ دورات	43	21.1628	3.94564	-0.988	0.326 غير دالة
	أكثر من ٥ دورات	37	21.8919	2.30680		
تقييم الالتزام	أقل من ٥ دورات	43	17.6047	2.70924	-1.110	0.270 غير دالة
	أكثر من ٥ دورات	37	18.1622	1.51865		
التغلب على مضيعات الوقت	أقل من ٥ دورات	43	16.5814	2.67468	-0.591	0.556 غير دالة
	أكثر من ٥ دورات	37	16.8919	1.88243		

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) والخاص بمتغير سنوات الخبرة أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي لا توجد دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة.

وعزو الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من قادة وقائدات ومشرفين ومشرفات المدارس بمحافظة الجيزة حيث يمثل التخطيط للوقت وتنظيمه ومحاولات التغلب على كافة مضيعات الوقت من أهم أولويات العاملين بوزارة التعليم.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة هالة الغامدي (٢٠١٥) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لآراء القائدات، وكذلك دراسة هدية (٢٠٠٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حسب التدريب في أسلوبهم لإدارة وقتهم، وكذلك دراسة الأسطل (٢٠٠٩) والتي أكدت على أنه لا توجد فروق في تلك المهام الثلاثة المحددة الفنية والشخصية والقيادية.

في حين اختلفت مع دراسة غزاوتي (٢٠١٣) والتي أشارت إلي وجود فروق دالة حول مضيعات الوقت بمجالات التنظيم والاتصال لصالح الذين يمتلكون خبراتهم أكثر من ١٠ سنوات.

(٣) الفروق وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم واختبار (كروسكالوايس) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت والتي تعزى إلى متغير (المرحلة التعليمية)، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) نتائج اختبار (كروسكالوايس) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية)

الأبعاد	المؤهل	العينة	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
تخطيط الوقت	ابتدائي	47	39.82	0.103	0.950 غير دالة
	متوسط	25	41.54		
	ثانوي	8	41.25		
تنظيم الوقت	ابتدائي	47	42.96	4.608	0.100 غير دالة
	متوسط	25	41.10		
	ثانوي	8	24.19		
إدارة الأولويات	ابتدائي	47	38.31	3.870	0.144 غير دالة
	متوسط	25	47.44		
	ثانوي	8	31.69		
تقييم الالتزام بإدارة الوقت	ابتدائي	47	41.94	1.235	0.539 غير دالة
	متوسط	25	40.44		
	ثانوي	8	32.25		
التغلب على مضيعات الوقت	ابتدائي	47	41.93	1.847	0.397 غير دالة
	متوسط	25	41.16		
	ثانوي	8	30.06		

يتضح من الجدول (٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط استجابات أفراد العينة حول المعيار الأول عند إدارة الوقت تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

وتخلص الدراسة إلى أن هذه النتائج جاءت مختلفة مع دراسة الزهراني (٢٠٠٦) والتي أكدت على وجود فروق فيما يتعلق بالأساليب وإدارة الوقت في ضوء اختلاف المرحلة التعليمية، وتتفق مع دراسة هدية (٢٠٠٦)، ودراسة الشراري (٢٠٠٤) والتي أكدت جميعها على عدم وجود فروق ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية.

عرض ومناقشة إجابة السؤال الثالث:

ينص السؤال على: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة للمماردة للتميز الإداري من وجهة نظرهم ونظر المشرفين التربويين ؟

وللإجابة على السؤال الثالث تم جدولة استجابات أفراد عينة الدراسة في محور التمييز الإداري، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الاستبانة والمندرجة تحت هذا المحور وأبعاده، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوى المتوسط لأكثر من فقرة تم استخدام الانحراف المعياري في الترتيب كما هو موضح بالجدول رقم (١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤) والتي يتم عرضها على النحو التالي:

البعد الأول: القيادة الإدارية المتميزة: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة للتمييز الإداري لديهم، والخاصة بالبعد الأول: القيادة الإدارية المتميزة، فمعظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٦٥ - ٤.٣٧).

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن القيادة المدرسية تترك تماماً أن تحقيقها للتمييز لن يتم إلا بالاهتمام بتوضيح رؤية ورسالة المدرسة، وتحقيق القيم الأساسية داخلها، والعمل على تطوير النظام الإداري، وتفاعلهم الإيجابي مع المستفيدين، وكذلك نشر ثقافة ودعم سياسات التميز في الأداء وتبني المناخ التنظيمي الذي يشجع على التواصل في عملية صناعة القرارات، وبذلك فيمكن القول بأنه متميز في أدائه كقائد مدرسي على كفاءة عالية من التمييز في قيادته للمدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجارودي (٢٠١٦) التي تؤكد على أهمية تطبيق متطلبات التميز الإداري، كما اتفقت مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي تؤكد على جودة أداء القيادة المدرسية في قيادة المدرسة.

البعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجيزة للتمييز الإداري لديهم والخاصة بالبعد الثاني: السياسات والاستراتيجيات فمعظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٤٢ - ٤.٢٠).

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن القيادة المدرسية على وعي بالدور القيادي في تحقيق التميز الإداري في نشر الاستراتيجيات والسياسات بين العاملين بالمدرسة، ووضع الخطط والسياسات المستندة إلى رؤية استشرافية للمخاطر والمشكلات المحتملة بالمدرسة، مع وجود آليات للتنفيذ وتحقيق الاتساق مع رؤية ورسالة المدرسة لتلبية للمستفيدين واحتياجاتهم، هذا بالإضافة إلى حثه للعاملين للقيام بإجراء الدراسة التي تسهم في تحقيق التميز داخل المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجارودي (٢٠١٦) في تطبيق متطلبات قيادة التميز في مدارس التعليم بالرياض من تحفيز العاملين على إجراء البحوث المرتبطة بالتميز الإداري، والمشاركة في صياغة الخطط المستقبلية والمرتبطة بالتميز الإداري، وكذلك دراسة رابعة (٢٠١٣) التي تشير إلى تحفيز التميز لدى قادة المدارس بمحافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الحوري (٢٠١١) بهدف التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين.

وكذلك دراسة أولسون (٢٠٠٩) والتي أكدت على أن تطوير ونشر الخطط الإستراتيجية لها تأثيراً مباشراً على الأداء التنظيمي داخل المدرسة.

وتختلف الدراسة مع دراسة شحاذه (٢٠١٤) والتي تركز على التميز الإداري لدى عمداء كليات الجامعة المستنصرية ببغداد، ولم تركز على قادة المدارس كونهم مختلفين في العينة والنتيجة.

البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد الثالث : تنمية الموارد البشرية، فمعظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٥١ - ٤.٢١).

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن القيادة المدرسية تعمل على وضع خطط وأدلة استرشادية وتصميم سجلات للعاملين بالمدرسة وتصميم معايير وقواعد تنظيمية لضمان حقوق العاملين داخل المدرسة وتحقيق الرضا لديهم، كل ذلك بهدف تنمية تلك الموارد البشرية والارتقاء بمستوياتهم لتحقيق التميز لديهم وكذلك تحقيق التميز في قيادة المدرسة من قبل القائد المدرسي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي نتج عنها التعرف على جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.

وكذلك دراسة كانوكا (٢٠١٢) التي خلصت إلى امتلاك القيادة التربوية للقدرة على تغيير التفكير لدى المعلمين وطرائقهم في التدريس وزيادة التحصيل لدى الطلاب.

ودراسة خفاجي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات القيادية المتضمنة مثل النمو المهني في قيادة مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة.

وكذلك تتفق مع دراسة عبد الرسول (٢٠٠٥) والتي تهدف إلى عقد السنوات التدريبية المستمرة لهم أثناء الخدمة وهذا يعد نوعاً من التنمية للموارد البشرية.

البعد الرابع: الشراكة والموارد: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد الرابع: الشراكة والموارد، فمعظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٥١ - ٤.٢١).

وربما يرجع ذلك إلى أن القيادة المدرسية تعمل على تحقيق التميز الإداري داخل المدرسة من خلال تفعيل الشراكة والموارد، والاهتمام بالمبني المدرسي وتجهيزاته، والعمل على تحسين العلاقات الإنسانية للمدرسة مع المجتمع المحيط ووضع الآليات والسياسات اللازمة لتحقيقها بالإضافة إلى وضع موازنة سنوية في ضوء الخبرة والتوافق في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة خفاجي (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات القيادية المتضمنة مثل الاتصال في قيادة مدارس رياض الأطفال بمكة المكرمة.

البعد الخامس: إدارة العمليات: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد الخامس: إدارة العمليات، فمعظم الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٢٧ - ٤.٦٦).

ويرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن القيادة المدرسية وضعت نظاماً متكاملاً لإجراء العمليات وضمان جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة، وتطبيق إجراءات التكامل بين وظائف ووحدات المدرسة في دائرة محددة، وإشراك العاملين في قيادة تلك العمليات مع تطوير الخدمات التعليمية المقدمة، وذلك في ضوء الخبرات السابقة وربطها بالنتائج السنوية الداخلية والخارجية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة خفاجي (٢٠٠٩) التي تؤكد على أهمية ممارسة تطبيق معايير التميز الإداري للكفايات القيادية من : التخطيط-التنسيق - القيادة -الإشراف-الاتصال- النمو المهني - التقييم.

البعد السادس: الإدارة الإلكترونية: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد السادس: القيادة الإلكترونية، فبعض الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) حيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٢٠ - ٤.٤٢).

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى أن القيادة المدرسية تدرك تماماً أن تحقيقها للتميز الإداري يتم عن طريق الإنجاز في متابعة أعمال الصيانة الدورية والمستمرة للأجهزة والتقنيات المستخدمة، وتوظيفها أو توظيف التقنية الحديثة في جميع العمليات ضمن مجالات العمل القيادية، بل والعمل على توفير أجهزة حاسوب متنقلة للعاملين وتجهيزات تقنية حديثة في مكان العمل وفق المتطلبات، وهذا لن يتم إلا بوجود الخطط الكفيلة بتحقيق ذلك، ووجود قاعدة بيانات ومعلومات لجميع مجالات العمل داخل المدرسة، وأيضاً تفعيل نظاماً إلكترونياً لقيادة التعاملات الإلكترونية في التعامل داخل المدرسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) ودراسة رابعة (٢٠١٣) ودراسة أولسون (٢٠٠٩) والتي أكدت جميعها على التخطيط ووضع البيانات وتصميم قوائم وتطبيق اللوائح والأنظمة بطريقة مرنة.

البعد السابع: التركيز على المستفيدين : والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد السابع : التركيز على المستفيدين ، فبعض الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٣٤ - ٤.٥٨).

وربما يرجع تصدر الفقرات السابقة إلى إدراك القيادة المدرسية لأهمية تحقيق الرضا لدى المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المدرسة) وإشراكهم في وضع الخطط الإستراتيجية والتطويرية داخلها، مع توفير نظام لقيادة الشكاوي والمقترحات من كافة المستويات لضمان تحقيق العدالة وسرعة الإنجاز والفعالية لدى المستفيدين، مع المقارنة بين أفضل الممارسات في المدرسة وتطبيق مؤشرات الأداء المطلوبة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجارودي (٢٠١٦) والتي أكدت نتائجها على أهمية تطبيق متطلبات قيادة التميز الإداري بالمدرسة ومنها متطلبات تحقيق الرضا للمستفيدين، وكذلك دراسة أولسون (٢٠٠٩) والتي ركزت على أهمية توفير الرضا لأصحاب المصالح في قيادة الجودة وتوظيفها في التعليم الابتدائي والثانوي.

البعد الثامن: العلاقة مع المجتمع المحلي: والخاص بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة للتميز الإداري لديهم والخاصة بالبعد الثامن: العلاقات مع المجتمع المحلي ، فبعض الفقرات جاءت في درجة ممارسة (كبيرة جداً) وكان متوسطها في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وحيث تراوحت متوسطات الفقرات ما بين (٤.٦٣ - ٤.٧٣).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجارودي (٢٠١٦) والتي أكدت نتائجها على أهمية تطبيق متطلبات قيادة التميز الإداري بالمدرسة ومنها متطلبات علاقات القائد مع المجتمع المحلي، ودراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي أشارت إلى العمل على تجويد القيادة التربوية، ودراسة ربابعة (٢٠١٣) التي أشارت إلى استخدام العديد من الأساليب القيادية المحفزة على الإبداع والتميز ومنها تشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي، وكذلك دراسة أولسون (٢٠٠٩) والتي ركزت على أهمية توفير معايير القيادة وجودتها في قيادة الجودة وتوظيفها في التعليم الابتدائي والثانوي. وتختلف الدراسة مع دراسة شحاده (٢٠١٤) ودراسة اللوقان (٢٠١١، ٩) والتي ركزت على قيادة التميز في الجامعات السعودية.

عرض ومناقشة إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس محافظة الجاردة للتميز الإداري من وجهة نظرهم، تُعزى للمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، السنوات التدريبية في قيادة المدرسة، سنوات الخبرة القيادية)؟

(١) الفروق وفق المتغير الجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم) وفقاً لمتغير الجنس، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم، وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
القيادة الإدارية المتميزة	ذكر	42	40.7381	4.07287	-0.160	0.873 غير دالة
	أنثى	38	40.8947	4.66030		
السياسات والاستراتيجيات	ذكر	42	26.1905	4.30676	0.821	0.414 غير دالة
	أنثى	38	25.4211	4.04456		
تنمية المواد البشرية	ذكر	42	34.3810	5.35998	-0.509	0.612 غير دالة
	أنثى	38	34.9737	5.01073		
الشراكة والموارد	ذكر	42	31.0714	3.63850	-0.881	0.381 غير دالة
	أنثى	38	30.2895	4.29272		
قيادة العمليات	ذكر	42	26.5714	3.44393	1.107	0.272 غير دالة
	أنثى	38	25.6316	4.14221		
القيادة الإلكترونية	ذكر	42	28.6429	5.71187	-1.110	0.271 غير دالة
	أنثى	38	30.0000	5.17269		
التركيز على المستفيدين	ذكر	42	21.1429	3.48216	-0.112	0.911 غير دالة
	أنثى	38	21.2368	4.00968		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	42	21.9286	3.20360	0.773	0.442 غير دالة
	أنثى	38	21.3158	3.88417		

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أيلا توجد دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد العينة. أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري من وجهة نظرهم، تُعزى إلى متغير الجنس.

وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة وفقاً (للجنس) في الأبعاد الثمانية السابقة بال محور الثاني التميز الإداري، يُعزي الباحث ذلك إلى الاتفاق بين أفراد العينة من قادة وقائدات ومشرفين ومشرفات المدارس بمحافظة المجاردة حيث يمثل التميز الإداري من أهم أولوياتهم وأولويات العاملين بوزارة التعليم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحوري (٢٠١١) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة ترجع لجنس المعلمين بشكل عام وفي مجال القيادة والفلسفة الشخصية والقيم الأساسية بشكل خاص. وكذلك دراسة مارجريرت (٢٠٠١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول ممارسات القائد للأبعاد القيادية أكثر من ممارسات القائدات. في حين اختلفت مع دراسة ربابعة (٢٠١٣) والتي أشارت إلي وجود فروق دالة حول مجالات التميز الإداري وأسلوب القادة بالمدارس.

(٢) الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة القيادية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة القيادية، فقد تم استخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥) نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري لديهم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة القيادية

الأبعاد	المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	الدلالة
الإدارة القيادية المتميزة	أقل من ٥ سنوات	43	40.000	5.15013	-1.834	0.070 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	41.7568	2.92884		
السياسات والاستراتيجيات	أقل من ٥ سنوات	43	25.8140	4.45216	-0.025	0.980 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	25.8378	3.89097		
تنمية المواد البشرية	أقل من ٥ سنوات	43	34.1628	6.07857	-0.931	0.355 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	35.2432	3.86872		
الشراكة والموارد	أقل من ٥ سنوات	43	30.1395	4.49646	-1.373	0.174 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	31.3514	3.15539		
قيادة العمليات	أقل من ٥ سنوات	43	25.7674	4.33610	-0.907	0.367 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	26.5405	3.06054		
القيادة الالكترونية	أقل من ٥ سنوات	43	29.4884	5.72951	0.352	0.726 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	29.0541	5.22253		
التركيز على المستفيدين	أقل من ٥ سنوات	43	21.1628	4.21409	-0.064	0.949 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	21.2162	3.10139		
العلاقة مع المجتمع المحلي	أقل من ٥ سنوات	43	21.3488	3.79149	-0.786	0.434 غير دالة
	أكثر من ٥ سنوات	37	21.9730	3.22737		

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن قيمة ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي غير دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري من وجهة نظرهم تُعزى إلى سنوات الخبرة في القيادة.

وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة القيادية ليس له تأثير دالاً إحصائياً، حيث لا يوجد أي فروق بين أفراد العينة وفقاً ل: (سنوات الخبرة) في (الأبعاد الثمانية السابقة للمحور الثاني التميز الإداري)، يُعزى الباحث ذلك الاتفاق بين أفراد العينة من قادة وقائدات ومشرفين ومشرفات مدارس محافظة المجاردة حيث يمثل الخبرة فيه عنصراً هاماً في تحقيق التميز الإداري ونقله إلى باقي منسوبي المدرسة وبشكل أحد اهتمامات القيادة المدرسية.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة الجارودي (٢٠١٦)، ودراسة رابعة (٢٠١٣)، ودراسة الحوري (٢٠١١)، ودراسة خفاجي (٢٠٠٩)، والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لآراء القائدات بخصوص الخبرة.

في حين اختلفت مع دراسة مارجريت (٢٠٠١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث حول ممارسات القائدات للأبعاد القيادية.

(٣) الفروق وفقا لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة البحيرة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم واختبار (كروسكالواليس) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت والتي تعزى إلى متغير (المرحلة التعليمية)، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) نتائج اختبار (كروسكالواليس) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز الإداري والتي تعزى إلى متغير (المرحلة التعليمية)

الأبعاد	المؤهل	العينة	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية المتميزة	ابتدائي	47	38.39	2.542	0.281 غير دالة
	متوسط	25	46.36		
	ثانوي	8	34.56		
السياسات والاستراتيجيات	ابتدائي	47	37.39	2.993	0.224 غير دالة
	متوسط	25	47.10		
	ثانوي	8	38.12		
تنمية المواد البشرية	ابتدائي	47	39.21	2.542	0.281 غير دالة
	متوسط	25	45.70		
	ثانوي	8	31.81		
الشراكة والموارد	ابتدائي	47	40.32	0.078	0.962 غير دالة
	متوسط	25	41.36		
	ثانوي	8	38.88		
إدارة العمليات	ابتدائي	47	38.98	2.490	0.288 غير دالة
	متوسط	25	45.86		
	ثانوي	8	32.69		
الإدارة الالكترونية	ابتدائي	47	40.06	0.695	0.707 غير دالة
	متوسط	25	42.96		
	ثانوي	8	35.38		
التركيز على المستفيدين	ابتدائي	47	36.97	3.445	0.179 غير دالة
	متوسط	25	47.52		
	ثانوي	8	39.31		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ابتدائي	47	36.60	4.160	0.125 غير دالة
	متوسط	25	44.00		
	ثانوي	8	52.50		

يتضح من الجدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني التميز الإداري والتي تعزى إلى متغير (المرحلة التعليمية).

وهذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً: (المرحلة التعليمية) في المحور الثاني التمييز الإداري، ويُعزى الباحث ذلك إلى الاتفاق بين أفراد العينة من قادة المدارس والمشرفين والمشرفات وما لديهم من خبرات جعلت استجاباتهم لا توجد بينهم فروق، وخلصت الدراسة إلى أن هذه النتائج جاءت متفقة مع دراسة الجارودي (٢٠١٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية ويعود السبب كذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تختلف في مهامها باختلاف المرحلة فما يمارسه القائد في الابتدائية هو نفس ما يمارسه قادة المتوسطة والثانوية.

قائمة المراجع

- أبو شيخة، نادر (٢٠٠١). إدارة الوقت، (ط٢)، عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر (٢٠٠٩). إدارة الوقت، عمان: دار المسيرة.
- أبو عيطة، عبدالله (٢٠١٣). معوقات استخدام النمط التشاركي في القيادة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، أحمد (٢٠٠٢). معايير جودة القيادة التعليمية والمدرسية، في المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا (جودة التعليم في المدرسة المصرية ' التحديات - المعايير - الفرص) - جامعة طنطا. كلية التربية المنعقد في، ٢٨-٢٩ أبريل ٢٠٠٢م، ج ١: ٤٦ - ٩٠.
- أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- آدير، ج (٢٠١٢). أعظم ١٠٠ فكرة للقيادة الفعالة، ترجمة (مكتبة جرير)، الرياض: مكتبة جرير.
- الأسطل، أميمة (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- البدري، طارق (٢٠٠١). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدري، طارق (٢٠٠٢). أساسيات القيادة التعليمية ومناهجها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- تيمب، أ. دايل (١٩٩١). إدارة الوقت سلسلة فن علم إدارة الأعمال. (ترجمة وليد هوانه) الرياض: المنظمة العربية للتنمية القيادية.
- الثبتي، جويبر (١٩٨٧) السلوك الإداري من خلال التنظيم التعليمي لحالة المدربين السعوديين والأمريكيين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- جاردنز، وجون (٢٠٠١) التميز والموهبة والقيادة، (ط١)، (ترجمة: محمد محمود رضوان) القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

الجبوري، ميسر (٢٠٠٩). الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبدالله للتميز، المؤتمر العلمي الثالث لكلة الاقتصاد والعلوم القيادية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، بعنوان (إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة) جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، ٢٧-٢٩ نيسان ٢٠٠٩.

جودة، محفوظ (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية القيادية.

حجي، أحمد (١٩٩٥). القيادة التعليمية والقيادة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحري، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

حسن، محمد (١٩٨٤). إدارة وقت قادة مدارس المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر .

حسين، يرفي؛ والسعيد، جوال (٢٠١٠). القائد وضرورة التغيير نحو تحقيق القيادة الفعالة للوقت، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب - البليدة، في الفترة (١٢-١٣، مايو، ٢٠١٠م، ١-١٨).

حورية، على (٢٠١٣). فعالية الإدارة القيادية لدى قادة وقائدات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٠(١)، ٤١٠-٤٢٨.

الخزامي، عبدالكريم (١٩٩٩م). إدارة الوقت = إدارة الحياة أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟ القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.

خفاجي، سميح (٢٠٠٩). تطبيق ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات القيادية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

خليل، نبيل (١٩٩٦) فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر قادة ونظار مدارس التعليم العام، دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج "دراسات تربوية واجتماعية - مصر مج ٢، ع ٤، ٣، ٢٨٧ - ٣٤١.

- الداعور، سعيد (٢٠٠٧). دور قائد المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين
- درويش، عبد الكريم (٢٠٠٦). إدارة الجودة بين الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مجلة الفكر، الشارقة، مجلد (١٥)، ع(١)، شهر أبريل.
- الدويري، غسان (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر القادة حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم القيادية، جامعة اليرموك.
- الذويبي، سهل بن علي (١٩٩٨). إدارة وقت المعلم في إطار تعدد أدوار وواجباته، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.
- راغب، راغب (٢٠١١) القيادة التربوية في القطاع المدرسي، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- ربابعة، رمزي (٢٠١٠). تأثير الأنماط القيادية للقادة على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- ربابعة، سمية (٢٠١٣). الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى قادة مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك.
- الرشيد، جهاد (٢٠٠٣). إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل: دراسة تطبيقية على قادة الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينةنتي الرياض والدمام، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- زايد، عادل (٢٠٠٥). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية القيادية .
- الزغبى، طراد (٢٠١٢). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- الزهراني، بشير (٢٠٠٦). مدى ممارسة قادة المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين بالسودان.
- الزهراني، على (٢٠٠٦). إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم القيادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زيتوني، سامية (٢٠١٤). أثر أنماط الإدارة القيادية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، ع ١٩، ١٥٩ - ١٦٨٥.
- سالم، فواد، وآخرون (١٩٩٨). المفاهيم القيادية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.
- سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة قاصدي مرياح - الجزائر ع ٦٤، ٣٢٦ - ٣٣٩
- السعودي، موسي (٢٠٠٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ع (٤)، مجلد (٣)، ٢٥٧-٢٨٧.
- السفياني، عيضة (٢٠٠١). ملامح من إدارة الوقت في القرآن الكريم وتطبيقها في القيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلطي، محمد (٢٠١٥) درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- السلمي، فهد (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السلمي، على (٢٠٠١). خواطر في القيادة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات القيادة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، إبراهيم) ١٩٩٣. (إدارة وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية، مؤتمر مستقبل التعلم الفني في مصر، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بجامعة عين شمس، القاهرة.

سهود، ايهاب (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة فلسطين.

السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (٢٠٠١). فن إدارة الوقت. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.

شحاذه، يوسف (٢٠١٤) التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد بالعراق، ع (١٠٩)، ٤٣٠-٤٠٥.

شديفان، محمد (٢٠٠١). درجة ممارسة قائد المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية، مج (١٧)، ع(٢)، ٢٨٩-٣١١.

الشراري، عبدالله (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى قادة المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

شريف، عابدين (٢٠٠٣). دور القيادة بالأهداف في تطوير الكفاية القيادية والمهنية لقائد المدرسة، المجلة التربوية، العدد ٦٦، المجلد ١٧، ١٩٤.

الشمراي، محمد (٢٠٠٠). إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العالي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.

طه، نهلة (١٩٩٦). تطوير القيادة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

- الطويل، هاني (٢٠٠١). القيادة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العايدي، حاتم على (٢٠٠٩) نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات القيادية بالجامعة الإسلامية، وحدة الجودة.
- العبادي، هاشم وآخرون (٢٠٠٨). إرادة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط١، عمان: دار الوراق.
- عبد الرسول، محمود (٢٠٠٥). تطبيق معايير القيادة المتميزة بمدارس التعلم الإبتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثالث عشر: الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية في الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والقيادة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف جامعة القاهرة، ج٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ٩٥١-٩٩٣.
- عبد الله، شوقي (٢٠٠٦). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان: دار المشرق الثقافي.
- عبدالله، لمياء، والجارودي، ماجدة (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة التميز في إدارة التعليم العام في مدينة الرياض، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، ع(٤)، مجلد (٣١)، ١-٢٤.
- عبيدات، سهيل (٢٠٠٤) الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة القيادية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، ط١، اريد: عالم الكتب الحديث.
- العجمي، محمد (٢٠٠٠). القيادة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- العجمي، محمد (٢٠٠٧). القيادة المدرسية ومضيقات العصر، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العريضي، منيرة (٢٠٠٩). درجة تقدير القيادات الاردنية لمجالات القيادة المتميزة، مجلة المنارة، الاردن، ١٧(١)، ٢٣٧-٢٥٤.
- العضايلة، على (١٩٩٨م). تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية.. دراسة ميدانية، قطر، جامعة قطر، المجلة العلمية لكلية القيادة والاقتصاد، العدد التاسع .
- عقيلان، محمد (١٩٩٠) التخطيط مهمة أساسية من مهام قائد المدرسة، مجلة الملك سعود، مجلد (٢)، العلوم التربوية (١) جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٩٣-٣١٦.
- العقيلي، أسعد (٢٠٠٩) المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، رسالة ماجستير في العلوم القيادية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك

العلاق، بشير (٢٠٠٨) القيادة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع .

علاقي، مدني (١٩٩٩): القيادة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات القيادية، جدة: مكتبة دار جدة.

علاقي، مدني (١٩٩١). تنمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية، جدة جامعة الملك عبدالعزيز، دورة تنمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية، في الفترة من ٢٩-٢٣ شعبان ١٤١٢ هـ.

علي، حافظ (٢٠١٥). مهارات التميز الإداري: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان، ع(٢)، ٢٢٦-٢٥٦.

علي، لونيس؛ دلال، وجغبوب (٢٠١٣). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى قادة الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد (١٧)، ٩-٣٥.

علي، أسامة (٢٠٠٩). إدارة الوقت وأثره على فاعلية قائد المدرسة الثانوية بمدينة شيكان ولاية شمال كردفان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية.

غازي، علي (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي مجلة القائد الناجح، سلسلة التميز، ع(٣)، ٨-١٢.

الغامدي، جمعان (٢٠١٢). ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الغامدي، معيض سعيد (١٩٨٩). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة .

الغامدي، هالة (٢٠١٥). التفويض وعلاقته بإدارة الوقت، دراسة تطبيقية على قائدات المدارس بمحافظة بالجرشي للعام الدراسي ٢٠١٤، ٢٠١٥، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم القيادية والمالية قسم إدارة الأعمال، جامعة الباحة.

الغامدي، علي (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٠، (٣)، ١٠٦٨-١٠٩٦.

الغامدي، محمد (٢٠٠٨). إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية بمدينة الطائف (من وجهة نظر وكلائهم)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.

الغثيني، فهد (٢٠٠١). أساليب إدارة الوقت وممارساتها التربوية من وجهة نظر قادة الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى.

غزواتي، محمد (٢٠١٣). مضيعات الوقت المدرسي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة صبيا وكيفية الحد منها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.

غنيم، أحمد (٢٠١٠). مهارات إدارة الوقت، المنصورة: المكتبة العصرية.

الفاقي، حامد (١٩٨٤). سيكولوجية الفرد في المجتمع، الكويت: دار القلم الكويت.

القرني، علي (١٩٩٧). دراسة ميدانية عن مدى استغلال القائد السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

القعيد، إبراهيم (٢٠٠٠). وقتك، حياتك، هل تديره أم يدبرك؟. مجلة المعرفة، ع ٦٣، الرياض: وزارة التعليم، ١١٠.

الكردي، أحمد (٢٠٠٤). القيادة المدرسية الحديثة، ط (١)، القاهرة: عالم الكتاب .

كشمولة، عمر (٢٠٠٧). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القيادة والاقتصاد، جامعة الموصل.

كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة التربوية. عمان: مكتبة الثقافة.

كوفي، ستيفن (١٩٩٨م) إدارة الأولويات .. الأهم أولاً، (ترجمة : السعيد المتولي حسن) الرياض: مكتبة جرير .

اللجنة العلمية (٢٠١٥). الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري، طبعة مطورة (الأولى)، الدورة (٦)، وزارة التعليم، الأمانة العامة.

الحوري، منال (٢٠١١). درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

اللوقان، محمد (٢٠١١): إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

ماكسويل، ج (٢٠١١). قائد الـ٣٦٠ درجة، (ترجمة مكتبة جرير) الرياض : مكتبة جرير.

مجمع اللغة العربية (١٩٨٥): المعجم الوسيط، ج٢، ط٣، القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

مرعي، محمد (٢٠٠٢) مهارات التميز الإداري في الإدارة القيادية، ط١، دمشق: دار حازم للطباعة والتوزيع والنشر.

مقابلة، عاطف (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات، مجلة القراءة والمعرفة، ع(٢٣)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٨٥.

المليجي، رضا (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، ط(١)، القاهرة: دار الفكر العربي.

المنيع، محمد ، العبيدي، غانم (١٩٨٢). دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس لإبتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، مج ٤، ٣ - ٥٢.

النسور، أسماء (٢٠١٠). أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدية، سعيد (٢٠٠٦) إدارة الوقت لدى قادة المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الهزايمة، محمد، والخطيب، محمد (٢٠٠٤). دراسات في العقيدة الاسلامية، عمان: دار الفكر.

الهاللي، الهاللي، وغبور، أماني (٢٠١٣). دخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مستقبل التربية العربية، مصر مج ٢٠، ع ٨٣، ١١ - ١٤٢.

يوسف، أيمن (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى قادة مدارس وكالة الغوث الدولية وقائداتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر القادة و القائدات والمعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anninos, Loukas N. (2007): The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History Vol. 13 No. 4, pp 307:321.
- EGAN , STEVE.(2003). EMBRACING EXCELLENCE IN EDUCATION , SHEFFIELD HALLAM UNIVERSITY.
- FERNER jole, successful time management, john wiley and sons, Newyork, 1980, p: 12.
- KAL, Kristensen (2001).Benchmarking Excellence .Journal: Measuring business Excellence.V5,Denmark.P19-23.
- KaniuKa,T.(2012).Toward an understanding of how teachers change during school reform: Considerations for educational leadership and school improvement. Journal of Educational Change,13(3),PP327-346.
- ManhaL,M(2009). "The Controlling and the Performance Appraisal", sayyabbook, London, 2009.
- ManhaL,M(2009): the controlling and the performance appraisal ,sayyab book, London.
- Margarett ,B,(2001).Perceived Leadership effectiveness of male and female directors of schools in west and East Tennessee.DAI-A,62/09,2930.
- Oakland ,J.(2001).Tatal Organizational Excellence: Achieving World-class Performance .USA :Butterworth- Heinemann.

Olson, L.(2009):An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence, A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota of philosophy.

Taylor , kiven c. (2007): A Study of Principal's Perception Regarding Time Management , Kansas state university.