

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Kingdom of Saudi Arabia  
Ministry of Higher Education  
King Khalid University  
Deanship of Higher Studies  
College of Education – Dept. of Education  
" Administration & Educational Supervision "



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك خالد  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية – قسم التربية  
" إدارة وإشراف تربوي "

## مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية " تخصص إدارة وإشراف تربوي " .

### الطالب

**محمد بن علي مسفر الخريزي**

### المشرف العلمي

**الدكتور / علي بن ناصر شتوي آل زاهر**

أستاذ إدارة وتخطيط التعليم العالي المشارك  
وعميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر

الفصل الدراسي الأول ١٤٢٩هـ - ١٤٣٠هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك خالد  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية - قسم التربية  
"إدارة وإشراف تربوي"

# مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٤٢٩/١١/٣ هـ وتمت إجازتها.

إشراف الدكتور

علي بن ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك

وعميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك خالد  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية - قسم التربية  
" إدارة وإشراف تربوي "

## مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية ( دراسة ميدانية )

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١١/٣/١٤٢٩ هـ وتمت إجازتها.

أعضاء لجنة الحكم:

- ١- د. علي بن ناصر شتوي السلاطين مشرفاً ومقرراً
- ٢- د. منصور بن عوض القحطاني مناقشاً داخلياً
- ٣- أ.د. سعد بن عبدالله الزهراني مناقشاً خارجياً



قال الله سبحانه وتعالى  
في كتابه العظيم:  
والعصر (١) إن الإنسان لفي خسر (٢) إلا  
الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا  
بالحق وتواصوا بالصبر (٣)

سورة العصر.

## حكمة

الرعد الذي لا ماء معه لا ينبت  
العشب، كذلك العمل الذي لا إخلاص  
فيه لا يثمر الخير.

"مصطفى السباعي"

## ملخص الدراسة

### عنوان الدراسة: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، وقد تطلب تحقيق تلك الأهداف الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
  - ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظرهم؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية؟
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت العينة الطبقية العشوائية حيث بلغت العينة (١٧٣) مشرفاً تربوياً في ثمانية مراكز إشرافية من كل جهات المملكة العربية السعودية، وتم بناء استبانة من تصميم الباحث كأداة لجمع المعلومات حيث تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المختصين واستخدام معامل الفايرونيباخ حيث كانت درجة ثبات الاستبانة الكلية (٩٤%). ولتحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة تم تطبيق برنامج (SPSS): حيث استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية تمثلت في: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفيه.
- أبرز نتائج الدراسة:

- أبرزت الدراسة عدة مؤشرات لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، ومن أهمها: استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية، والانضباط الذاتي في أداء المهام والمسئوليات الإشرافية، والحرص على إنجاز المهام الإشرافية في وقتها المحدد، وعرض المشكلة الإشرافية على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد، واستخدام الحاسوب في حفظ البيانات الإشرافية، وتبسيط إجراءات العمل الإشرافي، واستخدام النماذج والبطاقات الإشرافية، واستخدام المفكرة اليومية الإشرافية، وتصميم خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي، وإعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية، وتحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة.
  - وأبرزت الدراسة أيضاً عدة معوقات لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، ومن أهمها: كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي، وغموض بعض أدوار المشرف التربوي، وكثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية، والتكليف بمهام طارئة تعيق أداء المهام الإشرافية الأساسية، وأداء أدوار روتينية مكررة في العملية الإشرافية، واستخدام أساليب تقييمية غير مقننة في الأساليب الإشرافية، وافتقار المشرف التربوي للصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرار، ووجود الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار.
  - أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة وقت المشرفين التربويين في جميع الأبعاد الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
  - أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعدي التخطيط، واتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية.
- أبرز توصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: تحديد المهام الإشرافية مع التركيز على الأدوار الفنية، إدراج مهارات استخدام الانترنت والحاسب ضمن كفايات المشرفين التربويين على مستوى الوزارة، تزويد المشرفين التربويين بالنماذج وبطاقات القياس المقننة، تنفيذ دورات تدريبية عن المهارات اللازمة لإدارة الوقت بفعالية، دعم الإشراف التربوي بالمراجع الحديثة في إدارة الوقت، إصدار آلية واضحة لمسئوليات وصلاحيات المشرف التربوي، تبني الإشراف الإلكتروني كتقنية موفرة للكثير من الوقت والجهد. ما اقترح الباحث إجراء دراسات شبه تجريبية عن تأثير برامج إدارة الوقت في فعالية الأداء الإشرافي.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTIVENESS INDICATIONS OF TIME MANAGEMENT FOR EDUCATIONAL SUPERVISORS IN SAUDI ARABIA**

The main goal of this study is to recognize the present effectiveness indications and obstacles of time management for Saudi educational supervisors in the managerial processes ( planning, organization, evaluation, and decision making).

The researcher used the descriptive method and the study population contained (173) Saudi, educational supervisors from the supervision centres in all directions of KSA. A scientific, valid and reliable questionnaire was used to collect the necessary data. For the analysis of data, the researcher adopted SPSS using frequencies, percentages, means, standard deviations, one-way ANOVA, and Scheffe test.

#### **THE STUDY RESULTS:**

The study brought about some results. The most important ones are:

- The most important indications of time management effectiveness for Saudi educational supervisors are: using mobiles in the necessary supervisory matters, self-control when doing duties, achieving the supervisory roles in their limitative time, informing the manager with the obstacles in their limitative time, using computers in saving important files, using supervisory forms and cards, using the dairy, and designing a flexible plan.
- The most important obstacles of time management effectiveness for Saudi educational supervisors are: there are many different roles, ambiguity of some duties, the various written tasks, the unexpected tasks, the routine duties, using the purposeless techniques of evaluation, the lack of decision making authority.
- There are no differences having statistical significances at level (0.05) among the study population in terms of indications and obstacles of time management effectiveness according to scientific degree variable.
- There are differences having statistical significances at level (0.05) among the study population in terms of indications of time management effectiveness in planning and decision-making according to scientific degree variable.

#### **STUDY RECOMMENDATIONS:**

According to the above results, the study presented some recommendations. Among them are the following:

- Minimizing the supervisory tasks, and focusing on the technical duties.
- Competencies of educational supervisors should include the skills of using computers and the internet.
- Supplying educational supervisors with necessary forms and cards.
- Training educational supervisors in the skills of time management.
- Experimenting electronic supervision.
- Supporting educational supervisors by new books and journals in time management.

The researcher suggested semi experimental method studies about the effect of time management programs on educational supervisors' performance in the future.



## ﴿ شكر وتقدير ﴾

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على رسول الله المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً وبعد، اللهم لك الحمد على توفيقك، ومنحك لي الصحة والعافية لإنجاز هذا العمل الذي أمل أن يكون إضافة علمية في ميدان التربية والتعليم.

وبعد شكر الله تعالى، يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة الملك خالد بأبها التي أتاحت لي المجال لمواصلة الدراسة ببرنامج الدراسات العليا، والشكر موصول لكلية التربية التي احتضنت هذا البرنامج، كما أشكر أصحاب السعادة رئيس قسم التربية، وأعضاء هيئة التدريس بالقسم على جهودهم المخلصة، وإخلاصهم وتفانيهم في سبيل تقديم ما يثري العقول، ويدفع عجلة التربية إلى الأمام في مملكتنا الغالية. وأنتهز هذه الفرصة لأتقدم بأسى معاني الشكر والعرفان بالجميل للمشرف على الدراسة سعادة الدكتور/علي بن ناصر شتوي آل زاهر، الذي غمرني بنبل أخلاقه وفيض كرمه وغزارة علمه وإخلاص نصحه وعلو فكره، مما كان له الأثر الكبير في تعزيز منهجية الدراسة العلمية وإثراء مضامينها التربوية. كما يسعدني أيضاً أن أتقدم بالشكر والتقدير لأصحاب السعادة: الأستاذ الدكتور الحسن محمد المغيدي، والأستاذ الدكتور محمد آل ناجي، والأستاذ الدكتور أسامة شاكر، والأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم أحمد، والأستاذ الدكتور عدنان إبراهيم أحمد، والدكتور يحيى الحفظي، والدكتور محمد طه الذين تفضلوا بتحكييم خطة وأداة هذه الدراسة.

وأجزل الشكر لكل من أصحاب السعادة: الأستاذ الدكتور سعد بن عبدالله الزهراني، والدكتور منصور بن عوض القحطاني اللذان تكرما مشكورين بالموافقة على قبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بتوجيهاتهما السديدة. أسأل الله سبحانه أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهما.

كما أقدم شكري وتقديري لأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية التربية - فرع جامعة أم القرى بمدينة القنفذة، وزملائي الذين تفضلوا بتحكييم أداة الدراسة كل من: الدكتور محمد بن إبراهيم الزاحمي، والأستاذ علي بن إبراهيم الشبيخي، والأستاذ أحمد بن عمر الفقيه، والدكتور عمر الراشدي، والدكتور علي بن أحمد الشبيخي، والأستاذ علي بن إبراهيم الشبيخي، الذين أسهموا في إثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أشكر الزملاء الأعزاء المشرفين التربويين: خالد العرابي الحارثي، ومخلد بادي المطيري، ومحمد فلاح الحربي، وعلي عوضه عسيري، وحسن إبراهيم جليدي، ومحمد علي أبوجنب، وموسى بروجي السلامي، ومحمد حسين قضعان، وعلي طعنون النعيمي، علي ما وجدته منهم من عون ومساعدة. وشكري موصول للمعلمين الفاضلين يحيى بن محمد الحادثي، وموسى بن أحمد الشهري، علي حسن مشورتهم وسداد رأيهم، وأتمن ما وجدته من اهتمام وعون كبير من اخوتي الأعزاء إبراهيم بن علي الخريزي وهشام بن علي الخريزي، وتقدير كبير لجميع المشرفين بالإدارات التي طبقت بها الدراسة على حسن تعاونهم ومنحهم لي الوقت والجهد في تعبئة أداة الدراسة.

وأكرر الشكر لصاحب السعادة الأستاذ: أحمد بن عمر الفقيه، مدير مركز الإشراف التربوي بحلي على وقوفه بجاني وتسهيل كافة مهامه الدراسية حتى إتمام هذه الدراسة، والشكر موصول إلى الأستاذين الفاضلين عطيه بن شامي العقيلي، وغازي بن أحمد الفقيه على تشجيعها الدائم لي، وأقدر أيضاً كل زملائي المشرفين التربويين والإداريين بمركز إشراف حلي على ما ساهموا به من نصيح وإرشاد مخلص سائلاً الله لهم الأجر والمثوبة والتوفيق.

وأخيراً أشكر كل من ساهم بشيء من جهده أو فكره في إخراج هذا النتاج العلمي.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	القرآن الكريم
ب	حكمة
ج	ملخص الدراسة (باللغة العربية)
د	ملخص الدراسة ( باللغة الإنجليزية)
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	أولاً: مقدمة الدراسة
٥	ثانياً: مشكلة الدراسة
٧	ثالثاً: أسئلة الدراسة
٧	رابعاً: أهداف الدراسة
٨	خامساً: أهمية الدراسة
٨	سادساً: حدود الدراسة
٩	سابعاً: مصطلحات الدراسة
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	الجزء الأول: الإطار النظري
١٢	المبحث الأول: الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية
١٣	أولاً: مفهوم الإشراف التربوي
١٥	ثانياً: خصائص الإشراف التربوي
١٧	ثالثاً: أدوار الإشراف التربوي
٢١	المبحث الثاني: إدارة الوقت في الإشراف التربوي
٢٢	أولاً: أهمية الوقت
٢٥	ثانياً: مفهوم إدارة الوقت
٢٧	ثالثاً: أهمية إدارة الوقت
٢٨	رابعاً: خصائص الوقت
٢٩	خامساً: تخطيط الوقت
٣٩	سادساً: تنظيم الوقت وتسجيله
٤٤	سابعاً: تحليل الوقت
٤٥	ثامناً: مضيعات الوقت
٥٠	تاسعاً: بعض الأفكار ذات العلاقة بإدارة الوقت
٥٦	المبحث الثالث: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي
٥٧	أولاً: الفعالية
٥٧	أ- مفهوم الفعالية
٥٩	ب- أنواع الفعالية

الصفحة	الموضوع
٦٠	ج- مداخل دراسة الفعالية
٦١	د- مؤشرات الفعالية
٦٢	هـ- الفعالية والوقت
٦٣	ثانياً: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية الإشرافية
٦٨	ثالثاً: استراتيجيات تحقيق فعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي
٧٢	الجزء الثاني: الدراسات السابقة
٧٣	أولاً: دراسات حول إدارة الوقت في ميدان التربية والتعليم.
٧٣	أ- الدراسات العربية
٧٦	ب- الدراسات الأجنبية غير المباشرة.
٧٨	ثانياً: دراسات مباشرة حول إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين.
٨٠	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.
٨٣	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
٨٤	أولاً: منهج الدراسة
٨٤	ثانياً: مجتمع الدراسة
٨٥	ثالثاً: عينة الدراسة
٨٧	رابعاً: أداة الدراسة
٨٨	أ- خطوات بناء أداة الدراسة
٨٩	ب- مقياس الاستجابة
٩٠	ج- صدق أداة الدراسة
٩١	د- الاستبانة في صورتها النهائية
٩٢	هـ- ثبات أداة الدراسة
٩٤	و- توزيع الاستبانة
٩٤	خامساً: التحليل الإحصائي للبيانات
٩٧	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
٩٩	أولاً: إجابة السؤال الأول
١٢٥	ثانياً: إجابة السؤال الثاني
١٤٧	ثالثاً: إجابة السؤال الثالث
١٥٣	رابعاً: إجابة السؤال الرابع
١٥٦	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
١٥٨	أولاً: أبرز نتائج الدراسة الميدانية
١٦٤	ثانياً: توصيات الدراسة.
١٦٧	ثالثاً: مقترحات الدراسة.
١٦٨	قائمة المصادر والمراجع
١٦٩	أولاً: المصادر
١٦٩	ثانياً: المراجع العربية
١٧٥	ثالثاً: المراجع غير العربية (المترجمة)
١٧٦	رابعاً: المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٥	مهام إعداد حقيبة لمعلمي المادة في التدريس وفق تقنية بيرت	١
٨٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاتجاهات ، والمراكز الإشرافية، والإجابات المستوفاة	٢
٨٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٣
٨٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة التعليمية	٤
٩٣	درجات ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ	٥
٩٨	المعيار النسبي للتعامل مع استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية	٦
١٠١	مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط	٧
١٠٨	مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم	٨
١١٤	مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم	٩
١٢٠	مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار	١٠
١٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العملية الإدارية حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين	١١
١٢٦	معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط	١٢
١٣٢	معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم	١٣
١٣٨	معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم	١٤
١٤٣	معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار	١٥
١٤٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العملية الإدارية حول معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين	١٦
١٤٨	تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	١٧
١٤٩	تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) وفقاً لسنوات الخبرة التعليمية.	١٨
١٥٠	نتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد التخطيط وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية	١٩
١٥١	نتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية	٢٠
١٥٣	تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٢١
١٥٤	تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تبعاً للخبرة التعليمية.	٢٢

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٣	خريطة جانت في إدارة الوقت	١
٣٥	شبكة بيرت لإنتاج الحقيبة التعليمية	٢
٣٧	قانون باركنسون Parkinson	٣
٣٧	قانون باريتو Pareto	٤
٤٢	مدونة الوقت اليومية	٥
٤٣	السجل الأسبوعي للوقت	٦
٤٤	السجل الشهري للوقت	٧

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة:

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، أما بعد ،

الوقت نعمة من نعم الله تعالى على عباده ، يلزمهم بالمحافظة عليها ، واستغلالها ، وعدم تضييعها. وقد أقسم الله تعالى بالوقت ليلفت أنظارهم إليه، وليبين لهم منافعه ونتائجه العظيمة، ومن ذلك قوله تعالى " والعصر . إن الإنسان لفي خسر . إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر . سورة العصر (١-٣) ، كما تضمنت السنة النبوية المطهرة كثيراً من الأحاديث التي عظمت الوقت أيما تعظيم ، وأجلته أيما إجلال، فالرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم يقول "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ" ( البخاري، ط ١٤١٩هـ : ١٢٣٢) ، كما اهتم الصحابة والتابعين بالوقت، فها هو الحسن البصري رحمه الله يقول "يا بن آدم إنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (ابن الأثير، ط ١٩٧٩ م) .

ويعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الهامة لأي زمان، أو مكان أو إنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو زمان دون غيره، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت، سواء كان وقت العمل أو الوقت الخاص، ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر للنشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار هذا الوقت المتاح إلى الأهداف المنشودة. (سلامة، ١٩٨٨م: ١٩) ، وذكر شابلن تايلور Chaplain Taylor أن الوقت هو العنصر الأكثر تصلباً والأكثر مرونة في الوجود، ولكن نستطيع القول: أنه يمكن إدارته بفاعلية وإن لم نستطع إدارته لا نستطيع إدارة أي شيء آخر. (Mackenzie, 1990:4).

وللوقت أهمية كبيرة في المجال التربوي وخصوصاً في العملية الإشرافية نظراً لأنه يساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها بشكل يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من كافة الموارد المتاحة، ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها، والارتقاء بقدرات ومهارات الموارد البشرية (عبوي، ٢٠٠٦م: ٢٧)، وقد ذكر (أحمد، ٢٠٠٣م: ١٧٦) أن من أسباب نجاح الموجه (المشرف التربوي) في عمله مراعاته لمبدأ التوقيت والزمن في العملية التعليمية التربوية، وكذلك إعطاؤه وقتاً كافياً لعملية الإشراف. ولقد زاد الاهتمام بإدارة الوقت في الوقت الحالي، فمع بداية القرن العشرين اهتم الباحثون بالوقت وإدارته ، فقد ذكر الباحث دوجلاس Douglas أنه وحده ومنذ العام ١٩٧٢م عقد حوالي ٣٠٠٠ ندوة عن إدارة الوقت، وألف عشرة كتب في إدارة الوقت، وسجل أربعة وعشرين شريطاً، وكتب مئات المقالات للصحف، والمجلات ، وألقى في المديع قرابة ٥٠٠ حديثاً. (دوجلاس، ١٩٩٨م: ٦)

ويحظى موضوع إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين باهتمام كبير من جانب التربويين والأكاديميين والباحثين على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وكذلك مراكز التدريب التربوية العالمية، فقد أكدت دراسة بيرت (Burt, 2001) على أن القدرة الفعالة على إدارة الوقت عامل

مهم ومؤثر في حجم المخرجات التعليمية التربوية. كما أصدر مركز ولاية ألاباما للتدريب في أمريكا (Alabama Partnership for Training, 1998) مجموعة تتكون من ثمان مهارات يتم تقويم المشرف التربوي على ضوءها منها مهارته في إدارة الوقت. أيضاً تقدم كلية الدراسات العليا الأمريكية (Graduate School, 2007) وباستمرار برامج تدريبية مكثفة في إدارة الوقت لدى المشرف التربوي ومنها برنامج إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين لعام (٢٠٠٧م) الذي اشتمل على عدة موضوعات فرعية مهمة مثل: حلول مشكلات إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، استراتيجيات تحقيق الأهداف ووضع الأولويات، وطرائق تحسين مهارة التفويض؛ لذلك فإن مهارة إدارة الوقت من الأساسيات التي ينبغي توفرها في المشرف التربوي الذي يقوم بأدوار عدة تتطلب منه الفعالية في إدارة الوقت.

وأشارت دراسة كرويت (Karweit, 1988) إلى أن عدداً كبيراً من المشرفين التربويين لا يدركون أهمية ما توصلت إليه الأبحاث من نتائج مفيدة في كيفية استغلال الوقت الرسمي المتاح بإيجابية في التعليم، وأن هناك اختلافات أيضاً بين ما هو منصوص عليه في اللوائح والأنظمة الإشرافية وبين ما هو ممارس في الواقع بالنسبة لاستغلال الوقت الرسمي المتاح في التربية والتعليم، كما أشارت إلى أن مشكلة إدارة الوقت ليست في النظام التعليمي، بل تنحصر في العاملين من مشرفين تربويين، ومعلمين، وطلاب.

ويقوم المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية بأدوار متعددة، ومتداخلة، حصرت في " أدوار إدارية، وفنية، وتنشيطية، وتدريبية، وبحثية، وتقويمية، وتحليلية، وابتكارية ". (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ: ٤٢)، وتزايد الأدوار العملية للمشرف التربوي حسب ما يطرأ من جديد في التربية والتعليم، وهذا ما يتطلب دراسة مؤشرات فعالية إدارة الوقت لديه، في ظل أدائه لمهام وواجبات داخل المدرسة، وفي مكتبه، وفي مراكز التدريب التربوية.

وفي ضوء تلك الاهتمامات العالمية، والإقليمية، والمحلية، تظهر الحاجة إلى القيام بدراسة واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة مؤشرات، ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن المشرف التربوي بصفته قائداً متمرساً في الميدان يعي تماماً منزلة وقيمة الوقت في تحسين المخرجات التعليمية باستغلاله واستثماره بمثالية وإتقان، إلا أن الدراسات أشارت إلى ضعف فعالية إدارة الوقت لدى المشرف التربوي لأن هناك أدواراً كثيرة ومختلفة وغير محددة ملقاة على عاتق المشرف التربوي، فقد أظهرت دراسة هيوز (Hughes, 1983) أن مما يعيق استثمار الوقت بمثالية في الإشراف التربوي هو أداء المشرفين التربويين لمهام ولأدوار روتينية وغير ضرورية، ولا توازي تلك التي يقومون بها لمصلحة الطالب والمعلم. وأكدت دراسة بيرت (Burt, 2001) أنه إذا كانت تنظيمات وأدوار العملية الإشرافية غير محددة، وغير واضحة، فإن ذلك سيضعف من قدرة المشرف التربوي على إدارة الوقت بفعالية في ميدان التربية والتعليم.

ويواجه المشرف التربوي في إدارة الوقت عدداً من العوائق التخطيطية، والتنظيمية؛ فقد كشفت أيضاً دراسة بيرت (Burt,2001) أن هناك عوائق تؤثر بدرجة كبيرة على إدارة الوقت في العملية الإشرافية منها العوائق الإدارية في التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم.

وهناك قصور في استخدام الإجراءات التي تساهم في إدارة ناجحة ومثمرة للوقت فقد أشارت دراسة كرويت (Karweit,1988) إلى أن هناك عقبات في تحسين العملية التعليمية من قبل المشرفين التربويين وهي أن عدداً كبيراً من المشرفين التربويين لا يدركون أهمية ما توصلت إليه الأبحاث من نتائج مفيدة في كيفية استغلال الوقت الرسمي المتاح بإيجابية في التعليم ومن خلال المؤشرات التي أظهرتها الدراسات السابقة، وخبرة الباحث باعتباره مشرفاً تربوياً الذي لاحظ وجود بعض العوائق الإدارية والاجتماعية التي تقلل من فعالية إدارة الوقت لدى المشرف التربوي في الميدان التربوي، وللتأكد من تلك المؤشرات والملاحظات قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لاستطلاع آراء سبعة عشر مشرفاً تربوياً خارج عينة الدراسة حول واقع إدارة الوقت لديهم، وكذلك سبل تطويرها في الميدان التربوي من وجهة نظرهم.

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ( ملحق رقم ١)، أن هناك عشوائية في إدارة الوقت لدى كثير من المشرفين التربويين، وأن هناك بعض جوانب القصور لديهم في تحديد أولويات أعمالهم، بالإضافة إلى أن تعدد المهام والأدوار الملقاة على عاتقهم يعتبر عائقاً في سبيل تحقيق الاستثمار الأمثل للوقت مما يضعف تحقيق الجودة المأمولة في الأداء والإنتاج وذلك لأن كثرة تلك الأدوار تشتت الذهن، وتقلل من عملية التركيز، وتعيق إنجاز المهام الفنية الجوهرية المناطة بالمشرف التربوي. وكشفت نتائج تلك الدراسة أن المشرف التربوي يواجه عوائقاً إدارية تقلل من استثماره للوقت بمثالية في الميدان التربوي مثل تكليف المشرف التربوي بمهام عاجلة وطارئة، والسير على منهاج خطة تقليدية متكررة لا تتيح الإبداع ولا تتناسب مع الأهداف البعيدة، وكذلك كثرة الواجبات الغير مخطط لها على مستوى الإدارة والوزارة. وكشفت تلك الدراسة الاستطلاعية أيضاً بعضاً من العوائق الاجتماعية التي تعيق الإدارة الفعالة للوقت في الميدان الإشرافي مثل الزيارات الشخصية المفاجئة، والاتصالات الهاتفية، واتساع رقعة العلاقات الاجتماعية، وضعف ثقافة إدارة الوقت وأهميته بين أفراد المجتمع. كما بينت حاجة المشرفين التربويين لبعض التقنيات والآليات التي تساعدهم على الإدارة الناجحة للوقت في الإشراف التربوي.

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية دراسة واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية من خلال معرفة مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، ومعوقات فعالية إدارة الوقت لديهم تمهيداً للوصول إلى توصيات ومقترحات قد تفيد المخططين وأصحاب القرار في الإشراف التربوي.

#### ثالثاً: أسئلة الدراسة:

١- ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟



- ٢- ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية؟
- رابعاً: أهداف الدراسة:**

- ١- التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار).
- ٢- الكشف عن معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية.
- ٣- التعرف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية.
- ٤- التعرف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية.

#### **خامساً: أهمية الدراسة:**

- ١- تبرز أهمية هذه الدراسة في:
- أ- أنها تتناول موضوعاً هاماً للإشراف التربوي ألا وهو إدارة الوقت فقد تعددت الأدوار والواجبات الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وبالتالي فإن التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرف التربوي في ضوء بعض العمليات الإدارية، والكشف عن معوقات فعالية إدارة الوقت في العملية الإشرافية، وكذا تقديم توصيات واقتراحات بشأن فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين قد تكون إطاراً مرجعياً للمختصين وكافة المهتمين في ميادين التربية والتعليم.
- ب- ندرة البحوث والدراسات المحلية والعربية - على حد علم الباحث - المتعلقة بإدارة الوقت لدى المشرف التربوي، وهذا في حد ذاته دافع قوي لبحث هذا الموضوع الهام في ظل تعدد وتنوع الأدوار والواجبات الموكلة للمشرف التربوي.
- ٢- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤية لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم تساعد على استثمار الوقت بمثالية لدى المشرفين التربويين في الميدان التربوي.

- ٣- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بكيفية إدارة الوقت واستثماره وكذلك سبل تفعيله في الإشراف التربوي بصفة خاصة، وفي التعليم العام بصفة عامة، بما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التربوية بكافة محاورها.
- سادساً: حدود الدراسة:**

- ١- الحدود الموضوعية: واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في العمليات الإدارية، وقد ركز الباحث في دراسته على الفعالية الإدارية التي تركز على العمليات الإدارية الرئيسية، وهي التخطيط، والتنظيم،

والتقويم، واتخاذ القرار، وهذا ما يفسر اختيار الباحث لتلك العمليات الرئيسية المذكورة في دراسة واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، واستبعاده العمليات الإدارية الأخرى مثل التنسيق، والتوجيه، والاتصال.

٢- الحدود البشرية: المشرفون التربويون في مراكز الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية.

٣- الحدود المكانية: مراكز الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية.

٤- الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ

### سابعاً: مصطلحات الدراسة:

١- إدارة الوقت Time Management :

— يرى مارش (Marsh,1991:26) بأنها " عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت؛ لتجنب الهدر في وقت العمل".

— ويقصد بها إجرائياً: استثمار الوقت وتوزيعه بفعالية على الأدوار التي يؤديها المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية من خلال تخطيط الوقت، وتنظيمه، وتقويمه، واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٢- المؤشرات Indications : ويقصد بها إجرائياً الدلائل التي تشير إلى قدرة المشرف التربوي على استثمار وقته في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف المأمولة في العملية التربوية التعليمية.

٣- المعوقات Obstacles: ويقصد بها إجرائياً تلك العقبات أو الصعوبات التي تحول دون الاستثمار الأمثل للوقت في التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار من قبل المشرفين التربويين.

٤- الفعالية Effectiveness :

— ذكر المنيف بأنها " الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوب تحقيقها في المنظمة." ( المنيف، ١٩٨٣: ٢٣١)

— ويقصد بها الباحث إجرائياً الفعالية الإدارية والتي ترتبط بنشاط المشرفين التربويين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة وذلك باستثمار الوقت في العمليات الإدارية الرئيسية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)؛ مما ينعكس إيجاباً على المخرجات المأمولة في العملية التربوية التعليمية.

٥- مؤشرات الفعالية Effectiveness Indications :

— يرى (زويلف والقربوتي، ١٩٨٤م : ١٩٢) أن مؤشرات الفعالية هي: تحقيق الأهداف، وقلة التكاليف، وزيادة الإنتاج، وقلة أخطاء العمل، وتحسين نوعية الإنتاج.

— يعرفها الباحث إجرائياً بأنها دلائل قدرة المشرف التربوي على تحقيق الأهداف الإشرافية، وتحسين التعليم في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات المرجوة في التربية والتعليم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول: الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

تمهيد:

كان الإشراف التربوي يعتمد على مفهوم التفتيش الذي كان محوره هو المعلم وسلوكياته التدريسية داخل حجرة الدراسة ، وكان التفتيش عملية اوتوقراطية تنظر إلى المعلم نظرة سلبية ؛ وبالتالي كانت الزيارات الصفية تتم بصفة مفاجئة من أجل تصيد الأخطاء والعيوب . لكن الإشراف التربوي، وفلسفته وأهدافه، وأساليبه تطورت تطوراً واضحاً في السنوات الأخيرة نتيجة لتضافر الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي بأسره، مما أدى إلى تطوير نوعية التعليم ، حيث أصبح الإشراف التربوي يهتم بعناصر الموقف التربوي جميعها. (الضويلع، ١٤١٧هـ:٢٦)

وفي ظل هذا التطور برزت عدة مفاهيم حديثة للإشراف التربوي ، وخصائص ، وأدوار سوف يتم استعراضها في هذا المبحث.

**أولاً: مفهوم الإشراف التربوي.**

يعتبر الإشراف التربوي ميداناً من ميادين التربية ، تنطلق أشكاله المتعددة للنهوض بالعملية التعليمية، ومستوى أداء المعلم الذي يشكل ركيزة من ركائز التنمية لأي مجتمع من المجتمعات ، ولقد عني الكثير من الباحثين والتربويين بالإشراف التربوي؛ وبالتالي كان نتاج ذلك مفاهيم مختلفة لبعض المتخصصين منها ما أورده وايلز Waylz " المعاونة على خلق موقف تعليمي أفضل وبأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم، وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم؛ ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل." (وايلز، ١٩٥٥: ١٣) ومفهومه لدى بوردمان Bordman وزملائه هو " أنه مجهود يبذل لاستشارة وتنسيق ، وتوجيه مستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات؛ ليفهموا وظائف التعلم فهماً أحسن ، ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية ؛ حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة ، وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث." (بوردمان، ١٩٦٣م: ٩) أما العاصم فقد عرف الإشراف التربوي بأنه " مجهود تشخيصي علاجي تعاوني يبذله المشرف التربوي ؛ من أجل بلوغ الأثر الإيجابي في عمله ؛ لينعكس على التلاميذ عن طريق المعلم بقصد بلوغ الأهداف المنشودة." (العاصم، ١٤١٦هـ: ١٣)

وقدم دليل المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية عدة مفاهيم مختلفة ، تتلاقى جميعها في ركيزة هامة، ألا وهي تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها ، من هذه المفاهيم ما يلي:

- " الإشراف التربوي خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم"
- " الإشراف عملية توجيه وتقويم للعملية التعليمية بقصد تزويد الطلاب بخدمات أفضل."

• " الإشراف عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة ، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها " .( وزارة التربية والتعليم ، ١٤١٩هـ : ٣٥ )  
 ويعرف المغيدي الإشراف التربوي بأنه عملية تربوية تهدف إلى مد يد العون والمساعدة للمعلم والطالب من أجل تطوير وتسهيل عملية التعلم والتعليم بجميع أبعاده ، وتحقيق النمو الفكري لدى الطلاب ، وكذلك النمو المعرفي والعاطفي والنفسي من خلال مجالات العلاقات الإنسانية، والقيادة، وحاجات الطلاب، والمنهج، وتطوير النمو المهني، والعملية التعليمية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتقويم، والاتصال التربوي، والتدريب. وهي تهدف في مجملها إلى إيجاد مناخ مدرسي فعال ينعكس أثره في مظاهر تحسن مستوى التحصيل للطلاب، ووجود العلاقات التعاونية الطيبة بين الطلاب ، ومع المجتمع، وتحقيق الغايات التربوية المنشودة. (المغيدي، ١٤٢١هـ: ٣٦)

وباستعراض المفاهيم السابقة عن الإشراف التربوي يجد الباحث أن في مضمونها المعاني التالية:

- ١- الاهتمام بتحسين العملية التربوية التعليمية بكافة محاورها.
  - ٢- العناية بالموقف التعليمي ، وتطويره.
  - ٣- التوجيه المستمر للمعلمين ؛ لفهم وظائف التعلم ، وجعلها أكثر فاعلية.
  - ٤- مجهود تشخيصي تعاوني من قبل المشرف لبلوغ الأثر الإيجابي.
  - ٥- تبادل الخبرات في نطاق العلاقات الإنسانية ؛ لتحقيق أهداف التربية.
  - ٦- قيادة تعاونية منظمة تهدف إلى خدمة التربية والتعليم.
- ومن خلال ما ورد فإن الباحث يستنبط المفهوم التالي:

الإشراف التربوي عملية ديناميكية قيادية إنسانية فنية تهتم بالطالب ، والإدارة المدرسية، والمناهج ، والمعلمين ، وتنسيق الأنشطة الصفية من أجل تحسين العملية التربوية والتعليمية.

### ثانياً: خصائص الإشراف التربوي.

الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة في المنظومة التربوية ، وهو مفتاح التقدم والتعليم ، وعليه تتوقف ممارسات المعلمين ، ولا يمكن تجاهل دوره المثمر في التربية والتعليم.  
 والإشراف التربوي يلعب دوراً بالغ الأهمية ، نتيجة للتطورات السريعة في المعرفة والتقنية ، ويتميز بخصائص لها التأثير الكبير في التربية وتطور التعليم. حيث يشير فوكس Fox إلى أن " خصائص الإشراف التربوي " تتمثل فيما يلي:

- ١- أنه عملية تعاونية ، حيث تعتمد على التعاون بين جميع عناصر النظام الإشرافي.
- ٢- يشجع على الإبداع ويحفز على الابتكار ويتيح للعاملين تقديم الاقتراحات والأفكار.
- ٣- الموضوعية في القياس والتقويم بحيث لا يطغى ذلك على مكانة المعلم ولا تجعله منفذاً لاقتراحات الآخرين.
- ٤- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية؛ لزيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس". (فوكس، ١٩٨٣: ٧٣)

أما أحمد فقد ذكر أن هناك خصائص للإشراف التربوي المعاصر منها:

١- اعتماده في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يجب، ولكن بما يشمله من الديناميكية والفهم والحساسية لدور القائد التربوي بالإضافة إلى تعاون واندماج كل الأعضاء العاملين والمشاركين في تنفيذ البرنامج المدرسي من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

٢- أنه عملية شاملة ، يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره، وهذه الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم وهي تعتمد على موقف التعلم.

٣- أنه يعمل على توضيح حاجات العاملين في الحقل التربوي ومنها العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس التي تعتمد على الصداقة ، والثقة المتبادلة والاحترام. (أحمد، ١٩٩٢: ٢٦) وأضاف المغيدي الخاصيتين التاليتين:

١- الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية ، لذا فإن المشرف التربوي ذو خبرة ومهارات متميزة تضع أمامه هدفاً سلوكياً للنهوض بالعملية التعليمية كمرحلة أساسية لتحقيق الغايات.

٢- الإشراف التربوي وسيلة لتقديم خدمات اجتماعية، ويجب على المشرف أن يقوي علاقاته مع المعلمين ويتعاون معهم بتوثيق علاقات المعلمين بالطلاب. ولا بد من مد جسور التعاون بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية لينعكس ذلك على العملية التربوية. (المغيدي، ١٤٢١هـ: ٣٩) وفي ضوء ما سبق ، يستنتج الباحث الخصائص التالية للإشراف التربوي الحديث :

- ١- العلمية.
- ٢- الموضوعية.
- ٣- الديمقراطية.
- ٤- التعاون والتكامل.
- ٥- الميل إلى الإبداع والابتكار.
- ٦- الشمولية حيث يهتم بكافة محاور العملية التعليمية.
- ٧- الإنسانية حيث يتعامل المشرف التربوي مع المعلم على أنه إنسان له حاجاته وظروفه الخاصة.
- ٨- القيادة فهو يعتمد على التأثير في سلوكيات المعلم ، وبالتالي يمتد هذا التأثير إلى سلوكيات مرغوبة وإيجابية لدى المتعلمين.

### ثالثاً: أدوار الإشراف التربوي

يؤدي المشرف التربوي أدواراً متعددة تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة مجالاته من المعلم إلى البيئة المدرسية. ولقد أشار الألفندي إلى أن المشرف التربوي يقوم بعدة أدوار في التربية والتعليم هي:

- ١- تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة بصورة ميدانية .
- ٢- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ، وفنياً ، ومادياً ، ومالياً ، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد ، وأكبر عائد .
- ٣- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي ، وتقويم الآخرين.

- ٤- تطوير الكفاءات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها .
- ٥- الدراسة المستمرة للأفكار الجديدة، وتشجيع هيئة التدريس لتكون خلاقة ومبدعة .
- ٦- القيام بجولات استطلاعية ميدانية تساعد على اختيار العناصر التربوية من مديري ومعلمين ذوي كفاءة واهتمام في تطوير المناهج. (الأفندي، ١٩٨١ م: ص ١٨-١٧)
- أما المنيف فقد ذكر أن أدوار الإشراف التربوي تكمن في:
- ١- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مدير المدرسة ومعلميها.
  - ٢- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال خطط وأساليب محددة .
  - ٣- مساعدة المعلمين على إدراك مشكلات النشء وحاجاتهم إدراكاً واضحاً ، وبذل كل ما يستطيعون من جهد لإشباع هذه الحاجات .
  - ٤- الكشف عن حاجات المعلمين ، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس؛ حتى ترتفع روحهم المعنوية ، ويعملوا على تحقيق أهداف المدرسة. ( المنيف ، ١٤٠٩ هـ : ١٧)
- وحدد دليل المشرف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الأدوار

#### الإشرافية التالية:

##### أ. الأدوار الإدارية:

توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو الطلاب، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتقديم الخدمات التعليمية الأفضل للطلاب والمعلمين ، والإدارة المدرسية الواقعة في النطاق الإشرافي، وإعداد تقرير شامل في نهاية كل سنة دراسية يشمل الأنشطة المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها ، وتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، ومدى تجاوبهم، والخطط المستقبلية لتحسين أدائهم، والمساعدة على التخطيط العلمي السليم، وحل العقبات والمشاكل الطارئة التي تعيق كلاً من المعلم والطالب، والمشاركة في وضع الجداول الفصلية أو السنوية المتعلقة بالحصص الدراسية، والإسهام في عملية توزيع الصفوف والحصص الدراسية داخل المدرسة، والقيام بأدوار توجيهية وإرشادية، وتحمل مسئولية القيادة في العملية التربوية.

ب. الأدوار التنشيطية:

تتلخص في تتبع كل حديث في التربية والتعليم وحث المعلمين على الإفادة منه، وتبني التقانة الحديثة والمعينات التعليمية الحديثة التي تساهم في التغيير والتجديد في العملية التعليمية، والقيام بدور الناقل للخبرات بين المعلمين مما يساهم في نموهم ذاتياً، والمشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة وإدارة التعليم، وتشجيع المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.

##### ج. الأدوار التدريبية:

تدريب المعلمين من أجل تحسين أدائهم ، وبالتالي تحسين عملية التعلم وذلك عن طريق المشاغل التربوية، وحلقات البحث، والنشرات التربوية، ومساعدة المعلمين على وضع الأنشطة والفعاليات التي تشبع حاجات الطلاب وميولهم، ومساعدتهم أيضاً على إدراك أهمية الأهداف التربوية ، واختيار المناسب منها.

##### د. الأدوار البحثية:

الإسهام في تشكيل مجموعات بحثية في كل مدرسة أو قطاع لبحث مشكلات المادة والطلاب والإدارة المدرسية ، واقتراح العلاج المناسب لها، واستشعار العوائق والقضايا التي تقف سلباً أمام مسيرة إيجابية للعملية التربوية، والاهتمام بالطالب كعينة أو مجتمع بحثي للتزود بأفكاره ومن ثم السعي إلى تحديد هذه العوائق ووضع الحلول الناجعة لها وفق استراتيجيات ذات أساليب وإجراءات علمية.

هـ. الأدوار التقويمية:

وتشمل معرفة نقاط القوة في أداء المعلمين وبالتالي تعزيزها، ومعرفة النقاط السلبية وإيجاد حلول ناجعة لها، وقياس مدى انسجام أداء المعلم مع الأهداف العامة والخاصة في التربية والتعليم، والإسهام في تقويم شامل للعملية التربوية وفق أسس ومبادئ علمية صحيحة.

و. الأدوار التحليلية:

حث المعلمين على تحليل المناهج الدراسية وتزويدهم بنماذج وأفكار خاصة بتحليل وتطوير المناهج، ويجب أن يكون التحليل واقعياً يشمل محتوى المقرر، وأهدافه، وأساليبه، وطرائق تدريسه، وكذلك تقويمه. والاهتمام أيضاً بتحليل أسئلة الاختبارات ومدى انسجامها مع توجهات وتعليمات الوزارة أو الجهة المسؤولة.

ز. الأدوار الابتكارية:

ابتكار أفكار ومناشط حديثة من أجل التغلب على السامة والملل وكذلك المساهمة في تطوير العملية التربوية، وتجريب تلك الأفكار والمناشط الإبداعية، ومن ثم تعميمها بعد ثبوت نجاحها في تحسين عملية التعلم. (وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ: ٤٢-٤٤)

## المبحث الثاني: إدارة الوقت في الإشراف التربوي

### تمهيد:

الوقت مورد فريد ، وله خصائصه التي تميزه عن غيره من الموارد، إلا أنه قد يضيع في أمور ثانوية قد لا تمت للعملية الإشرافية بصلة، والمشكلة الأساسية ليست في مقدار الوقت المتوفر في العملية الإشرافية ، بل في كيفية إدارة هذا الوقت الثمين ، واستغلاله بفعالية وفق أسس علمية سليمة تؤدي في النهاية إلى تحقيق المخرجات المطلوبة في الإشراف التربوي. وإدارة الوقت في الإشراف التربوي لها مؤشرات تبرز فعاليتها من عدمها في تحقيق الأهداف المنشودة، وسيتم استعراض بعض المسلمات التي ينبغي الإلمام بها من قبل المشرف التربوي في إدارة وقته منها إدراكه لمفهوم إدارة الوقت ، والقدرة على تخطيط الوقت ، وتنظيمه ، وتحليله ، وتسجيله ، ومعرفته الجيدة بالأنشطة التي لا تعطي عائداً غير متناسب مع الوقت المبذول من أجلها.

### أولاً: أهمية الوقت

عندما يتأمل الإنسان في كيفية مرور الساعات خلال أيامه، يجد الرغبة الملحة والماسة لترتيب وتنظيم يومه ، وفق برنامج محدد بالأنشطة ، والزمان ، والمكان من أجل تحقيق أفضل الإنجازات، وهذا ينعكس بكل إيجابية على حالته النفسية، فتجده سعيداً مسروراً لأن يومه لم يذهب سدى، بل استطاع أن ينجز فيه أعمالاً كثيرة مما غرس فيه معاني العطاء وحب العمل. وقد أجمل (الجريسي، ١٤٢٢هـ) أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة النبوية على النحو

التالي:

(١) الوقت من أعظم النعم:

إن نعم الله على الإنسان لا تعد ولا تحصى ومن أجل وأعظم النعم عليه بعد نعمة الدين الوقت الذي هو من أصول النعم فهو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان وساحة ظله وبقاءه ونفعه وانتفاعه .

(٢) القسم بالوقت:

أقسم الله عز وجل بالوقت لأهميته في القرآن الكريم كما في سورة العصر، والليل، والفجر.

(٣) ارتباط الوقت بالغاية من الخلق:

خلق الإنسان لغاية نبيلة وهدف سام ألا وهو عبادة الله وإعمال الأرض وبين هذا وتلك تدور حياة المسلم فهو بين العبادة والسعي في الأرض. وقد ارتبطت العبادات بمواعيد ومواقيت محدودة من قبل العزيز الحميد مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم وعلى رأس تلك العبادات الصلوات الخمس وكذلك الزكاة والصوم والحج.

(٤) الوقت وتعاقب الأهلة:

ارتبط التقويم الإسلامي بالأشهر القمرية، فالمسلمون يستعينون بالأهلة في التوقيت لأموال حياتهم وعباداتهم.

(٥) الوقت مسؤولية كبرى:



حيث أن الوقت من الأربعة الأمور التي يسأل عنها الإنسان أمام الله سبحانه وتعالى، ففي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به". ( الترمذي، ط ١٣٩٨هـ: ٦١٢ )

(٦) الوقت وعاء العبادة:

فالصلاة والزكاة والصيام والحج ونحوها عبادات محددة بأوقات معينة لا يصح تأخيرها عنها وبعضها لا يقبل إذا تم أدائه في غير وقته.

(٧) تقسيم الوقت وتنظيمه:

حث النبي صلى الله عليه وسلم الأمة على الاهتمام بتنظيم الوقت، فيقول فيما يرويه عبدالله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: دخل علي رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: " ألم أخبر أنك تقوم الليل وتصوم النهار؟ قلت بلى. قال: فلا تفعل، قم ونم وصم وافطر، فإن لجسدك عليك حقاً، وإن لعينك عليك حقاً، وإن لزورك عليك حقاً، وإن لزوجك عليك حقاً". ( البخاري، ط ١٩٩٨م: ١١٨٣ )، والمسلم الحق ينظم وقته بين الواجبات، والأعمال المختلفة، دينية كانت أو دنيوية؛ حتى لا يطغى بعضها على بعض، ولا يطغى غير المهم على المهم، ولا المهم على الأهم، فما كان مطلوباً بصفة عاجلة يجب أن يبادر به، ويؤخر غير العاجل.

(٨) اغتنام الوقت وعدم إضاعته:

أي الحرص على ألا تمر الساعات دون استغلالها في أداء الأعمال الصالحة؛ حتى لا تتسرب الأعمار سدى ، وتصبح هباء منثوراً. ( الجريسي، ١٤٢٢هـ: ٢٩-٤٠ )

وأوضح أيضاً (الشرمان، ١٤٢٥هـ) أهمية الوقت فيما يلي:

١. الوقت معنى الحياة ، وبالتالي يجب ترتيبه وإدارته حتى يكون نافعاً ومفيداً لوعاء أحداث حياتنا.

٢. النتائج المترتبة على إدارة الوقت وحسن تنظيمه ، واستثماره ، لها من الأهمية ما يفرض بحثه وتدقيقه وتحليله ، وتعد في سبيل إيضاحها جوانب دراسات مستفيضة ودقيقة.

٣. النتائج السلبية لسوء إدارة الوقت أو عدم تنظيمه.

٤. عدم احترام الوقت يؤدي إلى شيع الملل والرتابة والسامة ، والأنماط السلوكية السلبية.

٥. يعد سوء استغلال الوقت هدراً مباشراً وضخماً في الثروة والقدرات المتاحة للأمة.

٦. لضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

٧. استثمار الوقت ينعكس إيجاباً على تفكير الفرد، وفي تقييمه لماضيه، واستشرافه لمستقبله.

٨. النتائج الإيجابية اجتماعياً تتمثل في ترتيب جدول زمني يضيء أجواء من الراحة والطمأنينة؛ وبالتالي تزداد الإنتاجية في كافة الأعمال اليومية.

٩. لضمان الاهتمام بالأصول والمهمات على حساب الثانويات أو الفروع وخاصة في الحياة المعاصرة التي تعقدت فيها الحياة وازدادت فيها الحاجات.

١٠. لمنح الزمن المناسب للمهمة المناسبة حسب جدواها وأهميتها أو أولويتها.

١١. حتى تسير الأعمال بشكل فعال ، وبسلاسة من دون أن يكون هناك تراكمًا للمهام، أو نسيان لبعض المتطلبات؛ وبالتالي تجنب الملل والضجر في العمل. (الشرمان، ١٤٢٥هـ: ١٨-٢٦)

### ثانياً: مفهوم إدارة الوقت

ينظر علماء الإدارة والباحثون في العلوم الإدارية والتربوية إلى إدارة الوقت من خلال نظرتهم إلى الأعمال الإدارية التي يقوم بها المديرون ورؤساء الأقسام في المنظمات المختلفة ، فبعضهم يعتبرونها مسألة إدارية بحتة ، وبعضهم يتعامل معها ضمن العنوان الأكبر وهو إدارة الحياة؛ وعليه فقد تعددت مفاهيم إدارة الوقت باختلاف نظرة العلماء والباحثين ، ومفهوم إدارة الوقت وفق رأي فيرنر Ferner يعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه الالتزام، والتحليل، والتخطيط، والمتابعة. (Ferner,1980: 12)

وأوضح مارش Marsh بأن إدارة الوقت هي " عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت؛ لتجنب الهدر في وقت العمل". (Marsh,1991:26)، ويورد الكايد أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وبكلمات أخرى ، إنها إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام والأهداف، وإذا كانت واجبات الوظيفة وأهدافها المتوقعة محددة من قبل المنظمة التي يعمل فيها المدير، فإن ما يرغب في إنجازه أو تحقيقه يحدده النظام القيمي الخاص به . (الكايد، ١٩٩١: ١)

ويعرفها صالح بأنها " التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بهدف استثماره استثماراً اقتصادياً أمثل في تغيير مجمل أنشطة وفعاليات المجتمع، وتقليل نسبة الهدر فيه إلى أقصى حد ممكن وزيادة فاعلية العلاقة الموضوعية بين أبعاد الزمن الماضي والحاضر والمستقبل". (صالح، ١٩٩٣: ٧)

ويعرفها غرايبة بأنها " تنظيم العمل، والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني، وأنها محاولة جادة لتسير الحياة وفق قواعد محددة". (غرايبة، ١٩٩٥: ١٧)، ومفهوم إدارة الوقت وفق رأي الخضيرى من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً كبيراً بالأعمال والوظائف الإدارية من التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، واتخاذ القرارات ، والتقويم، فالتخطيط على سبيل المثال كوظيفة من الوظائف الإدارية هو عملية تقنية عقلانية تهدف إلى الاستفادة من كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة خلال فترة زمنية محددة ، والتخطيط ينتهي بوضع الخطة التي هي عبارة عن وضع التخطيط في صورة برنامج معين محدد بالزمن والمكان. (الخضيرى، ٢٠٠٠م: ١٧-١٨)

والوقت له صلة كبيرة بالإدارة ؛ فالإداري يحرص حرصاً كبيراً على الاستفادة من كافة الموارد المالية والبشرية المتاحة، ويستثمر الوقت بشكل فعال لأنه يعلم تماماً أن الوقت لا يعود ، ولا يمكن إيقافه. وهذا يحتم الاستفادة القصوى من هذا المورد النادر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في الزمن المحدد . وبناء على ذلك ، يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والهامة لكل مؤسسة تربوية، بل لكل الأطراف الهامة في العملية التعليمية ، ومنها المشرف التربوي الذي يجب أن يؤدي مهامه في الزمن، والمكان المحدد، مسترشداً بخطة أو برنامج زمني؛

حتى يؤدي مهامه بفعالية وفق أسس علمية منظمة؛ وعليه يرى الباحث أن إدارة الوقت في الإشراف التربوي جانب هام لا يقتصر تطبيقه على مكان دون آخر، ولا على زمان دون آخر؛ وبالتالي فهي الاستثمار الأفضل للوقت من خلال تنظيم الأعمال الإشرافية، والسيطرة على مجرياتها وفق زمن محدد وقواعد محددة حتى تتحقق الأهداف المنشودة في التربية والتعليم، والمتمثلة في تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها.

### ثالثاً: أهمية إدارة الوقت

لإدارة الوقت أهمية كبيرة في الحياة، وحسن إدارة الوقت يؤدي إلى ثمرات إيجابية في الحياة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فيتحقق الرقي والمستوى العالي من الإنجاز، وقد وضح الخضيرى أن إدارة الوقت بفعالية تساعد على:

أ- تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.

ب- تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع من خلال حسن توزيع المسئوليات على الأفراد، وتنمية الإحساس بالرقابة الذاتية.

ج- استخدام التنسيق المبكر والمسبق وأساليب المشاركة والتفاعل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين كونهم شركاء وليسوا متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.

د- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن من خلال وضع استراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.

هـ- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات، والمستجدات، ولطموحات الأفراد في الارتقاء المهاري.

و- تحفيز القوى العاملة في البرامج على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لرفع الإنتاجية من خلال توفير محفزات الإبداع والابتكار.

ز- قرب المتابعة بشكل سليم، وتفعيل الرقابة الذاتية التي توفر كثيراً من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج إلى معالجة وإصلاح يحتاج إلى فترة زمنية.

ح- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

ط- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات. (الخضيرى، ٢٠٠٠م: ٧٦)

وعليه يمكن القول أن الإدارة الفعالة للوقت تؤدي إلى ثمرات إيجابية كبيرة تتمثل في زيادة الإنتاج، وتقليل الهدر، وزيادة الولاء والانتماء للعاملين في المنظمة.

### رابعاً: خصائص الوقت

لوقت خصائص يتميز بها عن غيره، على الإنسان أن يدركها وأن يتعامل على ضوءها، ويمكن معرفة بعض هذه الخصائص للوقت من خلال ما ذكره القرضاوي وهي:

١- سرعة انقضائه:

فالوقت يمر مر السحاب، ويجري جري الرياح ؛ لذلك فعلى الإنسان أن يتنبه إلى الوقت في حياته، وأن يقوم على تنفيذ كل عمل من أعماله في توقيت مناسب لأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

٢- إن ما مضى من الوقت لا يعود ولا يعوض:

الوقت الماضي يذهب إلى غير رجعه ولا يعوض؛ لذلك يجب على كل إنسان أن يحصل على صورة دقيقة لكيفية قضاء وقته حتى لا يضيع الوقت عليه في غير فائدة.

٣- الوقت أنفس ما يملك الإنسان:

لأن القاسم المشترك لأي عمل هو الشعور بالوقت، وهو الوعاء لكل عمل ، وكل نتاج فهو رأس المال الحقيقي للإنسان سواء كان فرداً أو جماعة.

٤- مقدار الوقت هو نفسه للجميع:

كل إنسان يملك نفس عدد الساعات في اليوم ، ونفس الأيام في الأسبوع ، ونفس الأسابيع في الشهر، ونفس الأشهر في السنة. ( القرضاوي، ١٤١٢هـ: ١٥ )

### خامساً: تخطيط الوقت

#### أ- أهمية التخطيط:

يرى العبودي بأن التخطيط عبارة عن "رسم صورة واضحة للمستقبل، وتحديد الخطوات الفعالة للوصول إلى هذه الصورة في ضوء الفرص والإمكانات المتاحة، وهو بإيجاز وضع الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ". (العبودي، ١٤٢٣هـ: ٧٢).

ويرى أبو شيخة أنه على الرغم من أن معظم الناس يؤمنون بأهمية التخطيط، إلا أنهم لا يخصصون وقتاً كافياً لهذا النشاط المهم، وكثير منهم لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط. إن عدداً كبيراً من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق. وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك. فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. إن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ. وإن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف. قد يحقق بعض المديرين بعض النجاح من غير تخطيط، ولكن ذلك قد يكون مصادفة. إن بيئة العمل المعقدة هي واحدة من العوامل الأساسية التي تفرض التخطيط. (أبو شيخة، ١٩٩١: ١١٢).

ويضيف أبو شيخة بأن الناس يسعون إلى إشباع حاجاتهم ومنها حاجة الشعور بالإنجاز أو الانتهاء من المهام. ولسوء الحظ فإن التخطيط لا يشبع مثل هذه الحاجة في التو واللحظة فنتائج التخطيط لا نلمسها إلا بعد فترة زمنية وربما لا نلمسها أبداً؛ وبالتالي فإننا نتردد في القيام بأي عمل لا يؤدي إلى نتائج سريعة. ويعمل التخطيط على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلاً أو ما نحن عليه الآن وبين ما نستهدف تحقيقه. إنه أسلوب يصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لا نحبه لأنه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة، وتنبؤاً بالأحداث المتوقعة واستشرافاً للمستقبل. وإذا كان التخطيط كنشاط على هذا النحو، فإن

تخطيط الوقت فيه قدر كبير من الصعوبة؛ لأنه يعني وضع إطار مسبق للوقت، ووضع حدود له . ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية، وهي أن المهام أو الأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لابد من القيام بها دائماً؛ وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل. (أبو شيخه، ١٩٩١: ١١٣).

#### ب- تخطيط الوقت:

تخطيط الوقت هو أكثر عناصر الإدارة التي يكثر الحديث عنها والمهمل في نفس الوقت؛ وعليه فإنه يجب على الفرد أن تكون لديه خطوات فعالة بحيث يستطيع القيام بمسئوليته، وتحقيق أهدافه.

وقد وضح دياب خطوات تخطيط الوقت في النقاط التالية:

- ١- التخطيط في كافة الأعمال التي يرغب الفرد في تنفيذها.
- ٢- إعداد قائمة بجميع المهام الضرورية عن طريق تدوينها تبعاً لتواردها في الذهن.
- ٣- محاولة توقع الزمن الذي سوف تستغرقه عملية تنفيذ كل مهمة من تلك المهام.
- ٤- جمع الزمن اللازم للانتهاء من جميع المهام.
- ٥- وأخيراً إعادة النظر في كافة المهام التي سبق تدوينها؛ من أجل تعديل قائمة المهام وتصنيفها.
- ٦- مقارنة ذلك الزمن مع الزمن المتاح في ميدان العمل، حيث سيتم اكتشاف أن الزمن اللازم لإنهاء كافة المهام يفوق الزمن المتاح الفعلي. (دياب، ١٤٢٠هـ: ٣٦)

#### ج- مراحل بناء الخطة:

إن إعداد الخطة، أو بناءها يشمل خطوات علمية منظمة، وقد ذكر العبودي ثلاث خطوات تشملها مراحل بناء الخطة وهي:

##### ١- استطلاع الواقع:

أي تحديد مواطن القوة في العمل والتي يمكن تعزيزها؛ لأنها جوانب إيجابية مثمرة يجب استمرارها، وتحديد نقاط الضعف أو السلبيات التي تحتاج إلى علاج أو تعديل أو تغيير، وكذلك تحديد الفرص المتاحة التي تتوافق والنظام في المؤسسة الإدارية، فقد يكون هناك اتجاه لاستخدام التقنية في العمل الإشرافي؛ وبالتالي هذه فرصة متاحة يجب استغلالها بتفعيل التقنية أو التعلم الإلكتروني .

##### ٢- وضع الأهداف وتحديد الأولويات:

وتنقسم الأهداف من حيث الخطط الزمنية إلى أهداف يومية، وأهداف أسبوعية، وأهداف شهرية، وأهداف فصلية، وأهداف سنوية، وأهداف خمسية. ولكي تتحقق الفعالية لتلك الأهداف ، فإنه يجب أن تكون واضحة، وإجرائية، وطموحة، وعملية، ومحددة بمواعيد لإنجازها، وأن تكون مكتوبة. أما ترتيب الأولويات، فتكون حسب العاجل والمهم أولاً، ثم العاجل وغير المهم ثانياً، ثم غير العاجل والمهم ثالثاً، ثم غير العاجل وغير المهم كمرحلة رابعة وأخيرة.

### ٣- تحديد الأنشطة وبرنامجه الزمني:

جدولة الأعمال والأنشطة زمنياً، بدءاً بتحديد الأنشطة للأهداف السنوية، ثم الشهرية، ثم الأسبوعية، مراعيًا في ذلك التناسق بين تلك الأنشطة. (العبودي، ١٤٢٣هـ: ٧٨-٨٣)

إن خطوات بناء الخطة تدل دلالة واضحة أن التخطيط في الإشراف التربوي يرتبط بشكل أساسي مع الوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة في الإشراف التربوي أن تكون محددة بفترة زمنية محددة، سواء كانت طويلة، أو متوسطة، أو قصيرة المدى حيث تصاغ فيها أهداف واضحة كمياً وزمناً، خالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ في الحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالعمل الإشرافي التربوي، التي تساعد بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المتاحة؛ من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بفعالية.

### د- أساليب تخطيط الوقت:

تناول الباحثون عدداً من الأساليب التي قد تستخدم في إدارة الوقت إجمالاً، ولعل من أبرز تلك الأساليب ما أورده عليان على النحو التالي:

#### ١- خريطة وجداول جانت: Gantt Map

تستخدم خريطة (هنري جانت) Gantt كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت، أو مراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول الوقت على أساس إظهار وتوضيح كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه، ومقارنة الزمن المخطط بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي. والخريطة ذات محورين أفقي ورأسي، وكذلك مستطيلين أبيض ومظلل، فالمحور الأفقي يوضح الوقت اللازم للتنفيذ، والمحور الرأسي يوضح الأنشطة المختلفة، والمستطيل الأبيض يوضح الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط، والمستطيل المظلل يمثل الجزء من النشاط الذي تم تنفيذه. (عليان، ١٤٢٨هـ: ٦٢)

الأنشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس
توفير المواد الخام					
اتباع الجزء (أ)					
اتباع الجزء (ب)					
اتباع الجزء (ج)					
التجميع النهائي					
فحص واختبارات الجودة					

شكل رقم (١)

خريطة جانت في إدارة الوقت

المصدر: عليان، إدارة الوقت، ١٤٢٨هـ: ٦٣

ومن الشكل السابق رقم (١) يتضح أن الخريطة قد تساعد متخذ القرار الإداري سواء كان مشرفاً تربوياً أو ما يماثله على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد النظر إلى الخريطة وتحديد الأدوار والمهام الإشرافية، والوقت الذي تحتاجه عملية

إنجازها ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز.

## ٢- شبكة بيرت PERT

من الأساليب الإحصائية الدقيقة التي قد يستخدمها المشرف التربوي في تخطيط وقته بكل كفاءة وإتقان، بشرط أن يكون المشرف التربوي قادراً على استخدامها بدقة، مستوعباً لكل مراحلها وخطواتها.

وقد أوضح عليان أن هذه الشبكة تستخدم في تخطيط الوقت، ومراقبة عملية التنفيذ، وبشكل فعال، وتعد شبكة بيرت من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت وتفعيل الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع أو بالتزامن، من خلال ضمان توفير كل ما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات وعمال ومعدات حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد. ويتم تمثيل وترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتزامنة، وذلك من حيث الزمن اللازم للتنفيذ. وتحديد مسار لكل منها، ولكل نشاط على حدة في إطار العملية الإنتاجية الكاملة، ومن خلال رسم المسارات المختلفة لتتابع عمليات الإنتاج، يتم تكوين تشابكات مترابطة ومتتابعة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وتوزيع كل منها على وحدات الإنتاج، ويأخذ ذلك شكل شبكة في ترتيب زمني متتابع. وبناء على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط يتم تحديد المسار الحرج، وهو يمثل أطول المسارات التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو انتهاء البرنامج كله، ويكون الطول الزمني لهذا المسار هو الزمن والوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ككل. (عليان، ١٤٢٨هـ: ٦٣)

وهذا المخطط وفق رأي هاينز Heinz يعتبر درجة متقدمة من التخطيط. ولكي يتم رسم مخطط، يتم وضع الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع والوقت المقدر لتنفيذ كل خطوة، ثم ترسم شبكة للعلاقات بين هذه الخطوات، وتوضح عدد الخطوات في داخل دائرة والوقت اللازم لتنفيذ الخطوات في الخط المؤدي إلى الدائرة الأخرى. توضح الخطوات التي يجب إنجازها بالترتيب في خط واحد والخطوات التي يجري تنفيذها في الوقت نفسه في خطوط مختلفة. (هاينز، ١٤٢١هـ: ٤٨)

ويمكن الاستفادة من هذه الشبكة في عمل المشرف التربوي في إنتاج حقيبة لمعلمي المواد الدراسية في كيفية استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التدريس. ويمكن أن تأخذ الخطوات التالية كما يوضحها الجدول رقم (١).

## جدول رقم (١)

### جدول يوضح مهام إعداد حقيبة لمعلمي المادة في التدريس وفق تقنية بيرت

رمز النشاط	وصف النشاط	النشاط	الوقت المحدد للانتهاء منه بالايام
أ	الحصول على المراجع أو المصادر	.	١٠
ب	إعداد الحقيبة وتجهيزها	أ	٥
ج	إعداد الحقيبة وتجهيز محتوياتها للجزء (٢)	أ	٦
د	إنتاج الجزء (١)	ب	٦
هـ	إنتاج الجزء (٢)	ج	٧
و	تجميع الجزء (١) مع الجزء (٢)	د ، هـ	٣
ز	تسليم الحقيبة إلى المعلمين	و	٨

المصدر: (غنيمه، التخطيط التربوي، ٢٠٠٥م: ٢٦٢)

### هـ- قوانين تخطيط الوقت:

تخطيط الوقت عملية علمية منظمة، اجتهد كثير من الباحثين في سن قوانينها الفعالة،

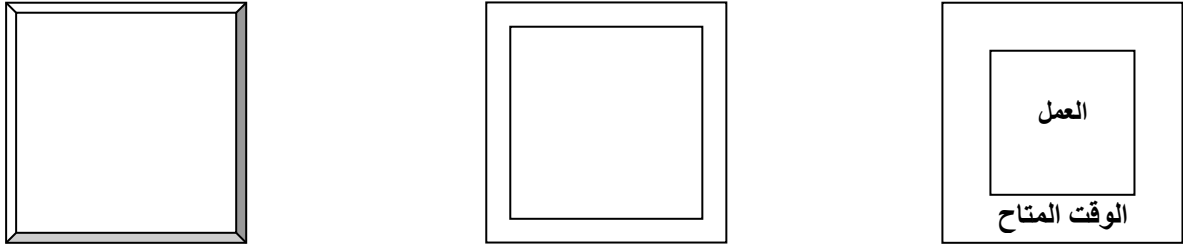
ومنها:

#### ١- قانون باركنسون ومورفي: Parkinson & Murphy

يحيل قانون باركنسون - من جهة - العمل للامتداد بغية استكمال الوقت المتوفر لإنجازه. وهذا يعني أن من الضروري أن يكون حريصاً في تكوين وقت للاسترخاء، فإذا خصص وقتاً كبيراً، فإنه سيتم استعماله سواء كانت هناك حاجة إليه أم لا. وقانون مورفي - من جهة أخرى - يذكر أن كل أمر يأخذ من الوقت أكثر مما نظن. وهذا يعني أن كل عمل سيأخذ الوقت الذي يلزمه سواء سمح بذلك أم لا. ويجب على المدير السماح بوقت كاف بين الحين والآخر، فهو يباشر من الأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه، وإذا لم يعتمد خطة أسبوعية فلن يدرك مشكلته حتى تقترب نهاية الأسبوع. فإعداد خطة أسبوعية يجعله مدركاً أبعاد المشكلة في بداية الأسبوع، حيث يستطيع معالجتها. وليفترض أنه سيواجه أسبوعاً صعباً حافلاً، فإنه يستطيع عادة التحكم بنصف أسبوعه فقط. ولكن في الأسبوع التالي عليه التحكم بنسبة ٦٥% - ٧٠% من وقته ليتمكن من إنجاز كل شيء. (بيكر، ١٤٢٢هـ: ٤١)



وقد وضح الشرمان هذا القانون في إدارة الوقت ، وحفظ الزمان في الشكل رقم (٣):



أ- العمل بحجمه الطبيعي ب- يتمدد العمل إذا لم ينجز في وقته المحدد ج- يتمدد العمل أكثر إذا لم يحسن استثمار الوقت

شكل رقم (٣)

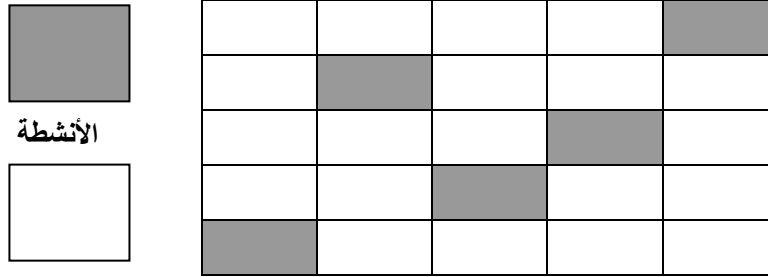
قانون باركنسون.

المصدر: الشرمان، فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، ١٤٢٥هـ: ١٠١.

٢- القوانين الأخرى لتخطيط وتسيير الوقت : ذكرها كوتيه Cote على النحو التالي:

أ- قانون باريتو Pareto أو قانون ٨٠/٢٠.

ويعرف أحياناً بقانون ٨٠/٢٠ الذي يقضي بأن ٢٠% من أنشطتنا تستهلك ٨٠% مما يتوفر لنا من الوقت، وقد وضح الشرمان هذا القانون في الشكل التالي رقم (٤):



شكل (٤)

قانون باريتو Pareto

المصدر: الشرمان، فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، ١٤٢٥هـ: ١٠١.

ب- قانون كارلسون Carlson أو قانون التسلسل المتجانس.

كل شغل متقطع هو أقل فعالية، ويأخذ من الوقت أكثر مما لو كان متصلًا؛ لأنه في كل عودة لابد من إضاعة وقت معين قبل الوصول إلى المعدل العام.

ج- قانون إيليتش Elich ، أو قانون سلبية الإنتاج بعد الوصول إلى حد معين.

بعد الوصول إلى عتبة من عدد الساعات، تتناقص إنتاجية الوقت المستثمر وتصبح سلبية. وبعد ساعة من العمل الذهني المركز مثلاً، تنقص القدرة على التركيز، وكذلك تحتاج عضلات الجسم بعد عدة ساعات من الجهد البدني إلى الراحة، ويتناقص إيقاع الشغل الأولى إلى ما تحت المستوى.

## د- قانون ساوبودا SawBuda ، أو قانون الإيقاعات البيولوجية:

كل شخص يتوفر على إيقاعات متعددة بيولوجية خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو العام. فالبعض يكون أكثر فعالية في المساء ، أو يوم الاثنين ، أو في آخر الشهر ، أو في الصيف أو الخريف.

## ه- قانون فريس Phris ، أو قانون البعد الذاتي للزمن.

الزمن يتمتع ببعدين موضوعي وذاتي، ويتبع الاهتمام المتعلق بالنشاط المبدول أو بالأهمية التي أنيطت به.

## و- قانون كوتيه Cote ، أو قانون استعمال الوقت الأصلي أو العملي.

من الممكن إنهاء عدد من النشاطات الثانوية والمستعجلة بصورة سريعة. فمن المفيد أن يتم التنفيذ في وقت مخصص من النهار لهذه الغاية. وليس تخصيص زمن مبرمج مستقبلي مما يتطلبه التنفيذ الفوري. (كوتيه، ٢٠٠٢: ٢٨)

## سادساً: تنظيم الوقت وتسجيله

إن تنظيم الوقت من الخطوات الهامة والفعالة التي تساهم في الإدارة الجيدة للوقت، فالتنظيم يساهم في الاستغلال الإيجابي للوقت؛ لأنه يقدم الأدوات والوسائل الفعالة التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتفصيلية التي تم التخطيط لها مسبقاً .

ويذكر الخضيرى أن التنظيم يشمل من سيقوم بأداء الأنشطة أو الفعاليات المطلوبة، ومن سيقوم بالمعونة لهذا الشخص، والجهة الإشرافية على أداء هذه الأعمال، والإطار التنظيمي الذي سيتم العمل في إطاره، وبذلك يكون التنظيم مسئولاً عن تحقيق التناسق والترابط الذي سيتم بين هذه الفعاليات من خلال تجزئة الأعمال وتوزيعها على الأفراد المكلفين بها. (الخضيرى، ٢٠٠٠م: ١٣٩)

## أ- تنظيم الوقت:

إن عملية تنظيم الوقت هي الخطوة التالية بعد وضع الخطة التي تستثمر الوقت بنجاح في الإشراف التربوي، وقدم دياب قائمة تساعد على تنظيم الوقت في الأعمال الإدارية ، وتشمل هذه القائمة النقاط التالية:

١. يدون المدير الأنشطة التي سيؤديها كل يوم .
٢. يتم تصنيف الأنشطة التي سيؤديها إلى أنشطة هامة، وأنشطة عاجلة ، ثم يحدد أولويات كل منها.
٣. يراجع باستمرار المفكرة اليومية لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم.
٤. يفوض الأعمال الصغيرة إلى بعض المعلمين المميزين في التربية والتعليم حتى يتفرغ للأعمال الضرورية .
٥. تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض لتجنب ضياع الوقت في أعمال مكررة وتقليدية متشابهة.
٦. التركيز على الأنشطة الأساسية والرئيسية اليومية، وتجنب تلك الأنشطة الهامشية غير الهامة، والتي قد تضيع الكثير من الوقت . (دياب، ١٤٢٠هـ: ٧١)

## ب- تسجيل الوقت

إن مهمة تسجيل الوقت من المهام الضرورية التي تساهم في تحقيق المخرجات الإيجابية المأمولة في الإشراف التربوي، فهذه المهمة توضح الكيفية التي يوزع فيها المشرف التربوي وقته على المهام والأدوار المتعددة التي يؤديها في المدرسة، وفي مقر التدريب، وفي المكتب الإشرافي.

ومنهج تسجيل الوقت وفق رؤية عبوي يقوم على ركنين هامين هما:

١- جهل المديرين لطبيعة المشكلات الناجمة عن عدم إدارة أوقاتهم، فتجاهل المنهج العلمي في إدارة الوقت من تسجيل وتحليل ستترتب عليه سلبيات أو سلوكيات خاطئة تستنفذ الكثير من الوقت للإدارة؛ وبذلك يعتبر تسجيل الوقت الخطوة الأولى في السيطرة على الوقت؛ لأن المدير يتعرف على طرائق انقضاء وقته؛ مما يساهم في تحديد دقيق لمشكلات الوقت والوصول إلى حل علمي لها.

٢- عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة لإدارة الوقت يؤدي إلى عدم وعي المديرين بالسلبيات الناجمة عن ذلك .

وبالتالي فإنه يجب أن يتم التعرف بدقة على كيفية انقضاء هذا الوقت حتى نستطيع إدارة الوقت بشكل جيد، وهذا لن يتم إلا بوضع جدول أو جداول توزيع دقيقة لعنصر الوقت على الأنشطة حسب أهميتها وحاجة الميدان لها من خلال تسجيل ورصد ما يستغرقه كل نشاط من الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط في تلك الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط بهدف التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكبر مما هو مفروض لتقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها وتلك التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها. والهدف من وراء ذلك هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة غير المهمة والأنشطة المهمة بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى، وإعادة توزيع وقته على الأنشطة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف. (عبوي، ٢٠٠٦م: ٣٤)

ويتم تسجيل الوقت بصفة يومية، وأسبوعية، وشهرية، وفصلية، وسنوية، حسب طبيعة المهمة؛ كي يعطي التسجيل صورة حقيقية عن كيفية قضاء الوقت، وتتم عملية تسجيل الوقت باستخدام سجلات ملائمة، ومتنوعة، وفقاً للأهداف والأنشطة وطبيعة العمل ومن هذه السجلات:

(١)- **المفكرة اليومية** : الوقت في غاية الأهمية للمدير وللمنظمة التي ينتسب إليها؛ لذا يشير أبو شيخة إلى أن إعداد المفكرة اليومية للوقت يمكن أن يساعد المدير على كيفية توظيفه لوقته. والواقع العملي يشير إلى أهمية هذا السجل، فالذاكرة ليست دقيقة بحيث تغني عنه في كافة الأعمال المناطة. كما أن استخدامه في تنظيم وقت المدير يؤدي إلى نتائج إيجابية. ( أبو شيخة، ١٩٩١م: ٧٦).

ويورد هاينز Heinz نموذجاً للمفكرة اليومية في الشكل التالي رقم (٥):

مدونة الوقت اليومية		
اليوم	التاريخ: / /	ملاحظات
الوقت	النشاط	
٨:٠٠		
٩:٠٠		
١٠:٠٠		
١١:٠٠		
١٢:٠٠		
١:٠٠		
٢:٠٠		
هل هذا اليوم:.....عادي؟		
تعليق: _____		
كثير الارتباطات: .....		
ارتباطات أقل: .....		

شكل رقم (٥)

مدونة الوقت اليومية.

المصدر: هاينز، إدارة الوقت، ١٤٢١هـ: ١١٢

## (٢)- السجل الأسبوعي للوقت

إن إعداد الخطة الأسبوعية هو من أفضل الأشياء التي يمكن فعلها إذا أراد المدير المزيد في وقت أقل. إن ذلك يؤدي إلى تسهيل الأمور والعمل براحة أكبر وتركيز أفضل على الأمور المهمة فعلاً، ويشير بيكر Baker أنه حينما تنتهي الخطة الأسبوعية يمكن تحويلها إلى خطة يومية، وكثير من الناس يكتبون قائمة يومية لإنجازها، ولكنها لا ترتبط بخطة نظامية. وتتم بداية أي يوم بتفقد الخطة الأسبوعية، أي ما يجب عمله في كل يوم من أيام الأسبوع، ثم وضع المشاريع المهمة في أعلى الخطة الأسبوعية، وترك مجال مرونة لإضافة مهمات أخرى تظهر فجأة، وتعديل الخطة لتقبل الأمور الطارئة التي تحدث خلال هذه المدة المخصصة. وتعد قائمة للأعمال اليومية يوماً بعد يوم، وعند كتابة قائمة الأنشطة اليومية، يجب تحديد الأولويات النسبية، وتخصيص الوقت اللازم لكل مهمة. وستعطي الخطة الأسبوعية أفضل النتائج عندما يتم إعدادها يوم الخميس للأسبوع القادم، وستأخذ من الوقت بحدود ٢٠ - ٣٠ دقيقة. أما قائمة الأعمال اليومية فيتم تحضيرها في نهاية كل يوم لليوم التالي، وتستغرق فترة بسيطة لا تكلف كثيراً من الوقت من ١٠- ١٥ دقيقة تقريباً. (بيكر، ٢٠٠١م: ٤٣)

ويورد عليان سجلاً أسبوعياً للوقت، أو خطة للإنجاز الأسبوعية موضحة في الشكل التالي رقم (٦):

الأهداف ( ما ينوي تحقيقه مع نهاية الأسبوع التالي)				م
اليوم	الوقت المطلوب	درجة الأولوية	الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف	م

شكل رقم (٦)

السجل الأسبوعي للوقت

المصدر/عليان، إدارة الوقت، ١٤٢٨هـ: ٥٢

### (٣) السجل الشهري للوقت:

يمكن للمدير إعداد سجل شهري يدون فيه أهم الأعمال الفنية، والإدارية المطلوب إنجازها خلال الشهر بحيث تكون مرتبة وفق أهميتها في المنظمة. وقد وصف البوصي هذا السجل بأنه " سجل يتم التركيز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، والتاريخ، والمكان، وكيفية قضاء النشاط منفرداً أو في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته". (البوصي، ١٤٢٤هـ: ٣٦)

ويورد السويديان سجلاً شهرياً للوقت، يوضح الأعمال المطلوب إنجازها خلال شهر في الشكل التالي رقم (٧):

الأسبوع	الرقم	العمل المطلوب إنجازه
الأسبوع الأول	١	
	٢	
	٣	
	٤	
	٥	
الأسبوع	الرقم	العمل المطلوب إنجازه
الأسبوع الثاني	٦	
	٧	
	٨	
	٩	
	١٠	

شكل رقم (٧)

السجل الشهري للوقت

المصدر/السويديان، إدارة الوقت، ١٤٢٥هـ: ١٣٦

### سابعاً: تحليل الوقت.

يساعد تحليل الوقت على التعرف على الوقت المهدر من جانب الإداري في منظمته؛ مما يدفعه إلى المحافظة على الوقت، وإدارته بفعالية وكفاءة تجعله قادراً على تحقيق المخرجات المأمولة.

ويشير العبودي إلى أن " التحليل هو إعادة المادة إلى عناصرها الأولية، وهو محاولة التعرف على الوقت المتاح لنا في اليوم أو الأسبوع أو الشهر لاستغلاله واغتنامه ومن ثم متابعة مبادئ إدارة الوقت من تخطيط وتنظيم". ( العبودي، ١٤٢٣هـ: ٦٦).

وفي هذا الصدد يذكر أبو شيخة أن عملية تحليل الوقت تهدف إلى:

١. التعرف على الأنشطة غير الضرورية وغير المثمرة في العمل.
٢. التعرف على الأعمال والمهام التي تقوم بها حالياً وتستطيع تفويضها للآخرين.
٣. معرفة الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت. ( أبو شيخة، ١٩٩١: ٨٥)

وعندما يحلل المشرف التربوي وقته، فإنه ينبغي أن يذكر فيه أنواع الأنشطة الممارسة، ودرجة أهمية كل نشاط، ونسبة كل نشاط من الوقت الإجمالي، والعادات السلوكية الممارسة، وأفضل الأوقات بالنسبة له خلال اليوم، وأكثرها تعباً وإرهاقاً، ومضيعات الوقت بالنسبة له، والأنشطة القابلة للتفويض، وكذلك الأنشطة غير المفيدة في العمل.

### ثامناً: مضيعات الوقت

#### أ- مفهوم مضيعات الوقت:

قد تكون بعض الأنشطة التي يقوم بها شخص ما مضيعة للوقت بالنسبة له، وقد تكون غير ذلك بالنسبة لفرد آخر؛ لذا يمكن القول أن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم يتغير بتغير الأشخاص، والزمان، والمكان. ويورد تيمب Tempe بأن كلاً من ماكينزي Mackenzie، وريتشارد Richard عرفا مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنع من تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال". (تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٣)، وقد عرف أحمد أيضاً مضيعات الوقت بأنها " أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله". ( أحمد، ٢٠٠١م: ٢٢١).

وقسم العبودي مضيعات الوقت داخل العمل إلى:

١- المضيعات البيئية (الخارجية) : وتتخلص في الزوار، والهاتف، والاجتماعات ، والانتظار، والطوارئ، والأعمال الورقية، والمذكرات ، والتقارير ، وزملاء العمل، والتلفاز، والبحث عن الأشياء الضائعة، والجرائد، والمجلات.

٢- المضيعات الذاتية: وتكمن في الافتقار إلى التخطيط، والافتقار إلى التفويض، والفوضى، وعدم التنظيم، والتسويق، وعدم القدرة على الرفض، والملل وعدم الاستمرار، والثرثرة، والرغبة في المثالية، والغفلة واللامبالاة، والمناسبات والدعوات الاجتماعية ( العبودي، ١٤٢٣هـ، ١٢٨)

ويرى الباحث أن الاجتماعات لا تعتبر من مضيعات الوقت إلا إذا كانت غير مخططة، ومفتقرة إلى الأهداف الواضحة، وهذا ينطبق أيضاً على الأعمال الورقية، والتقارير، والمذكرات.

#### ب- مضيعات الوقت حسب العمليات الإدارية:

يمكن تصنيف مضيعات الوقت حسب العمليات الإدارية المتعلقة بالدراسة الحالية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرارات . ولقد صنفت تلك المضيعات حسب ما يلي:

## ١- في التخطيط :

شملت حسب رؤية تيمب Timpe عدم وجود أهداف واضحة لدى القائد أو الإداري، وعدم وجود أولويات لديه في العمل، بالإضافة إلى الافتقار إلى التخطيط العلمي المنظم للمهام والأدوار المناطة به. ويحصر بعض الإداريين أنفسهم في الإدارة بالأزمات، وتتغير الأولويات لديهم من حين لآخر. ويميل معظم الإداريين إلى محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد؛ نظراً لأنهم لا يملكون تقديرات واقعية للوقت. ومن مضيعات الوقت في التخطيط الافتقار إلى صفات التأني وعدم العجلة، والصبر الذي يتحتم وجوده لكي ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق المخرجات المنشودة. ( تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٤-٢٦٦ )

وأيد ذلك عليان الذي ذكر أن هناك العديد من الأسباب لضيعاق الوقت التي تتصل بعملية التخطيط أهمها ما يلي:

- أ- عدم وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحددة مسبقاً، ومعلومة من الجميع.
- ب- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم، وهذا يؤدي إلى عدم استكمال الأعمال، وضيعاق الوقت وهدره، وفقد العاملين للدافع الرئيسي للإنتاج والعمل.
- ج- شيوع الإدارة العشوائية الارتجالية. (عليان، ١٤٢٨هـ: ٧٩، ٨٠)

## ٢- في التنظيم :

يرى تيمب Timpe أيضاً أن من مضيعات إدارة الوقت في التنظيم افتقار المدير إلى التنظيم الشخصي، حيث تجد أن الطاولة أو المكتب مزدحمة بالأوراق والأدوات المعيقة للاستثمار الأمثل للوقت، ويخلط بعض المديرين التربويين بين مفاهيم المسؤولية والسلطة، بالإضافة إلى ازدواجية الجهد، وتعدد الرؤساء، والأعمال الورقية، والروتين، والقراءة الهامشية للجرائد والمجلات والكتب الأخرى غير المتعلقة بطبيعة العمل الإداري، ووجود النظام السيئ للملفات، ووجود المعدات والتسهيلات غير الملائمة التي تعتبر من مضيعات الوقت الإدارية التنظيمية. ( تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٤-٢٦٦ )

## ٣- في التقويم:

مضيعات التقويم حسب رؤية نادر أبو شيخة نقلاً عن Mackenzie تتركز في المقاطعات الهاتفية، والزائرين المفاجئين، وعدم القدرة على قول (لا)، وعدم توفر المعلومات الكاملة، أو أن تلك المعلومات متأخرة؛ مما يسبب إعاقة لاستغلال الوقت بفعالية. ونقص الانضباط الذاتي، وترك المهام دون إنجازها، وفقدان معايير الرقابة وتقارير المتابعة، والمؤثرات البصرية الملهية، والضجيج، والرقابة الزائدة، وعدم العلم بما يجري في ميدان العمل، وعدم وجود الأشخاص الذين يقدمون النقد الإيجابي البناء، وضعف أساليب التقويم، وعدم استيعاب النتائج الإيجابية للتقويم. (أبو شيخة، ١٩٩١م: ١٣٥)

## ٤- في صنع القرارات :

يضيع كثير من الوقت وفق نظرة أبو شيخة نقلاً عن Mackenzie أيضاً في التأجيل، والتردد، وطلب الحصول على كل المعلومات، وكذلك القرارات السريعة. (أبو شيخة، ١٩٩١م: ١٣٥)

### ج- مضيعات الوقت في الإشراف التربوي:

أجريت العديد من الدراسات الميدانية في الدول العالمية عن إدارة الوقت، وكانت مضيعات الوقت في الإشراف التربوي من بين الموضوعات التي تمت مناقشتها. ومن هذه الدراسات دراسة هيوز (1983) Hughes، ودراسة بوك (1985) Boak، ودراسة كرويت (1988) Karweit، ودراسة ديبادوفا (1989) DiPadova، ودراسة بيرت (2001) Burt، التي أوضحت مضيعات الوقت في الإشراف التربوي حسب العمليات الإدارية وفق ما يلي:

١- **التخطيط:** أداء أدوار غير ضرورية، وكثرة الأدوار والمهام الإشرافية، وغموض بعض أدوار المشرف التربوي، وضعف القدرة على ترتيب الأولويات الإشرافية، والافتقار إلى نماذج مصممة للخطط الإشرافية، والافتقار إلى مهارات التخطيط العلمي.

٢- **التنظيم:** افتقار المشرف التربوي على مهارات التنظيم، وتجاهل استخدام المفكرة الزمنية والسجلات الزمنية، والأدوار الطارئة التي يكلف بها المشرف التربوي بصفة مفاجئة، وكثرة الملفات الورقية.

٣- **التقويم:** العادات الخاطئة في الإفادة من الوقت مثل تجاهل تقويم النتائج للأعمال الإشرافية، وضعف الإفادة أيضاً من الأبحاث والإصدارات الحديثة في تقويم الوقت.

٤- **اتخاذ القرار:** عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والتردد.

### د- العوامل المساعدة على التحكم بمضيعات الوقت في الإشراف التربوي:

إن الإدارة الفعالة للوقت يجب أن تعتمد على تخطيط الوقت وعلى قدرة المشرف التربوي على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت. وبالتالي؛ فإنه إذا لم تكن هناك إجراءات إيجابية للحيلولة دون ضياع الوقت، فإن الوقت سيصبح بلا معنى ولا قيمة؛ وهذا ما سيؤدي إلى الفوضى والعشوائية التي تنعكس سلباً على التربية والتعليم.

ويذكر أبو شيخة أن هناك عوامل مساعدة على التحكم في ضياع الوقت هي:

- ١- جمع البيانات اللازمة، أي المعلومات الضرورية لأي مهمة فنية أو إدارية.
- ٢- التعرف على الأسباب المحتملة لكل مضيع للوقت في الأدوار المختلفة.
- ٣- وضع الحلول الممكنة وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع على حده، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه.

٤- اختيار أكثر الحلول جدوى وذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة .

٥- تنفيذ الحل المختار. (أبو شيخة، ١٩٩١م: ١٣٩)

ويفترض أن تكون لدى المشرف التربوي خبرة ودراية كبيرة عن طبيعة عمله الإشرافي، والزمن المتوقع لإنهاء تلك الأدوار، والأنشطة التي سيؤديها من أجل تنفيذ تلك الأدوار، وأن تكون لديه قدرة أيضاً في توزيع الوقت بحكمة على الأدوار أو المهام الإشرافية حسب أهميتها، وفعاليتها في التربية والتعليم.



## تاسعاً: بعض الأفكار ذات العلاقة بإدارة الوقت

### أ- إدارة الوقت في مركز سيلفان التعليمي (Sylvan Learning Centre):

في خلال الصيف ، يقدم مركز سيلفان Sylvan التعليمي بعضاً من البرامج المهارية التي يحتاجها الطلاب للتقدم والنجاح مثل برامج الحساب والجبر، وبرامج إدارة الوقت التي يتعلم الطلاب من خلالها بعضاً من مبادئ إدارة الوقت، وكيفية تنظيم وجدولة الوقت، ومهارات تخطيط الوقت، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع مضيعات الوقت.

لقد وجد هذا المركز التعليمي أن كل الطلاب يحتاجون إلى مهارة إدارة الوقت؛ لأن تعلمها ضرورة للتطور والحصول على علامات دراسية أفضل، ووجد أيضاً أن القدرة على إدارة الوقت من الضروريات في الحياة التي توفرت فيها التكنولوجيا، والأجهزة الحاسوبية. وهذه التقنية هي ثورة إيجابية علمية هائلة، لكن الطلاب ربما يدفعهم الفضول في التعامل العشوائي مع التقنية إلى ضياع الكثير من الوقت. وتعتبر الإنترنت من المصادر الرئيسية للتزود بالمعرفة والتعلم، ومن أدوات البحث والحصول على المعلومات، إلا أنها قد تعتبر في الوقت نفسه من الأسباب الرئيسية لضياع الوقت؛ عليه تم تقنين استخدام الإنترنت بأوقات محددة، وتم تحديد أهداف واضحة لاستخدامها، وفق ضوابط زمنية دقيقة وذلك حتى لا يتحول البحث عن معلومة لمدة نصف ساعة فقط إلى ساعات؛ وهذا ما جعل مركز سيلفان التعليمي في أمريكا يخصص وقتاً كبيراً لتزويد الطلاب بمهارات إدارة الوقت خلال الصيف، وخلال الأسابيع الدراسية؛ حتى يتعرف الطفل منذ صغره على أهمية الوقت في الحياة الذي يعتبر كنزاً غالياً، وتنمو أهمية الوقت في الحياة لدى الطفل منذ الطفولة، وتزيد هذه الأهمية حتى يصبح شخصاً مسئولاً في مراكز البناء والقيادة.

ومن هذا المنطلق، قرر مركز سيلفان التعليمي تعليم طلابه مهارات إدارة الوقت، وتزويدهم بتقنيات مهمة لاستغلال الوقت بفعالية مثل المفكرة الأسبوعية التي تحتوي على الأنشطة الأسبوعية وفتراتها الزمنية بالدقائق؛ وهذا ما انعكس إيجاباً على جميع طلاب المركز المذكور، تمثلت هذه الإيجابية في معرفة الطلاب الذاتية بكيفية تخصيص الأوقات المناسبة للبرامج التلفزيونية المفضلة، والمكالمات التليفونية، والألعاب الإلكترونية المسلمية دون أن يكون هناك تأثيراً سلبياً على أوقاتهم المخصصة للواجبات المدرسية، والأنشطة التعليمية. (Stewart, 1999)

### ب- تجربة تأثيرات برامج إدارة الوقت:

#### التأثير للسلوكيات المتعلقة بالزمن، على التصرفات، وعلى درجة الأداء الوظيفي.

أجريت هذه التجربة في قسم علم النفس بجامعة ميسوري - سانت لويس بالولايات المتحدة الأمريكية. Department of Psychology- University of Missouri-St. Louis – USA ، وقد استخدم المنهج شبه التجريبي في هذه الدراسة من أجل معرفة أثر برنامج تدريبي في إدارة الوقت على سلوكيات توفير الوقت، والأداء الوظيفي ، والتحكم في الوقت، ومدى الاستجابة للضغوط الوظيفية، والرضا الوظيفي على ٤٤ موظفاً. وبعكس كل التوقعات التي كانت تشير إلى أثر إيجابي لذلك البرنامج التدريبي، لم تسجل المجموعة التجريبية أي تفوق لصالحها في سلوكيات توفير الوقت، أو في الرضا الوظيفي، أو الضغوط الوظيفية، وحتى درجة الأداء الوظيفي أيضاً لم

تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالحها؛ وبالتالي فإن الآراء التي أدلى بها كل ريتشاردز (Richards, 1987)، وليكين (Lakein, 1991) حول فعالية إدارة الوقت في تقليل الضغوط أثناء العمل، والرفع من درجة الرضا الوظيفي، وتكوين موظفين يتمتعون بالصحة والحيوية لم تتفق مع نتائج هذه التجربة. (Hoff Macan, 1996)

### ج - أنشطة إدارة الوقت في فصول ليندا ناسون ماكلهيرنيس

Time-management Activities from Linda Nason McElherne's Quick and Lively Classroom.

وهي عبارة عن أفكار، وخطوات فعالة لإشغال أوقات الطلاب بالمفيد في الحياة اليومية. وتتلخص هذه الخطوات والأفكار فيما يلي:

• **المفكرة الأسبوعية:** حيث يتعرف الطلاب على كيفية قضاء الوقت لديهم خلال الأسبوع كاملاً، وذلك بتدوين برنامج أسبوعي يشتمل كل يوم فيه على الأشياء التي تعودوا على عملها باستمرار بداية بتناول الإفطار، ثم الذهاب إلى المدرسة، ومشاهدة التلفاز قبل النوم. وبعدها ينظر الطلاب إلى برامجهم الأسبوعية الخاصة، ويقيم الطالب تلك الأوقات بتوجيه أسئلة لنفسه مثل: هل عملت الأشياء التي أريد عملها؟ هل كنت مشغولاً جداً؟ أم لست مشغولاً بدرجة كافية؟ يكتب الطلاب بعض الأفكار لكيفية قضاء أوقاتهم بأفضل فعالية ممكنة، ولكن يجب أن يعلموا أنهم جميعاً يحتاجون الوقت ليس للعمل والاستذكار فقط، بل للتسوية أيضاً. وبعد ذلك يحتفظون بتلك المفكرة للاستفادة منها في الأسابيع الأخرى.

• **إحداث التغيير في المفكرة الأسبوعية:** من خلال توزيع الطلاب في مجموعات صغيرة، يتم تبادل تلك المفكرات الأسبوعية بين المجموعات، ثم تتحدث كل مجموعة عن كيفية قضاءها للوقت، وكيف يمكنهم التغيير إلى الأفضل وذلك بالإجابة على أسئلة هامة مثل: هل نحتاج إلى أوقات منتظمة لأداء الواجبات المنزلية؟ هل نحتاج إلى وقت أكثر للرياضة أو الهواية المفضلة؟ يتم العمل في مجموعات صغيرة أيضاً؛ لمساعدة بعضهم بعضاً في كيفية التغيير للأفضل.

• **ميثاق الزمن:** هل هناك نشاط يتمنى الطالب أن يكون له زمن مخصص لإنجازه؟ يكتب الطالب ميثاقاً أو يوعد نفسه بعمل ذلك النشاط وذلك بتخصيص وقت لتنفيذه خلال اليوم أو خلال يوم محدد في الأيام القادمة، ويضع في ذهنه صورة أو طريقة التنفيذ، ويضع في اعتباره أيضاً أن ذلك ميثاق أو وعد قد قطعه على نفسه يجب الوفاء به.

• **يوم بلا ساعة:** يفكر الطالب في كل الأدوات التي تجعله ملتزماً بالوقت. يتخيل يوماً أنه بلا ساعة، أو منبه، أو جرس تذكير، كيف ستكون لديه القدرة على التحكم في يومه من دون أدوات التعرف أو التذكير بالأوقات؟ كيف سيكون قادراً على الاستيقاظ في الزمن المحدد؟ وقادراً أيضاً على معرفة وقت الذهاب إلى المدرسة؟ ووقت تناول الوجبات الغذائية؟ هل سيكون يومه مختلفاً بلا ساعة؟ هل سيحب أم سيكره ذلك اليوم؟ وبعدها يكتب تقريراً لزملائه عن ذلك اليوم الذي كان بلا ساعة زمنية.

• **فكر، تحدث:** يسأل الطلاب أنفسهم أسئلة هامة عن الزمن مثل:

هل يستخدم معظم الناس وقتهم بحكمة وفعالية؟ ولماذا؟

ما هو أفضل عمل يمكنني قضاء معظم وقتي فيه؟

هل أرغب في قضاء وقت أكبر مع والدي؟ وكيف يمكنني إشعارهم بمحبي لقضاء الوقت معهم؟  
• والأنشطة والبرامج المستخدمة في فصول ليندا ناسون ماكلهيرينيس (Linda Nason  
McElherne's Quick and Lively Classroom) مختلفة ومتعددة، وتزيد عن ٢٦٠ نشاطاً، قسمت إلى

خمس مجموعات رئيسية هي:

- ١- اعرف نفسك.
- ٢- التفوق الدراسي.
- ٣- تعرف على الآخرين.
- ٤- مهارات الحياة.
- ٥- للترفيه فقط. (Linda Nason, 2006)

د- فكرة: إدارة الوقت وفق رؤية مارك فورستر Mark Forester

إن الذي يميز جهد مارك فورستر Mark Forester هو أن أفكاره مناسبة جداً لمن تكون طبيعة عمله مكتبية. إن أفكاره ونصائحه بسيطة جداً غير معقدة، ومبدأها هو عدم الاهتمام بتلك الطلبات المستعجلة المتكررة في أوقاتنا. وهو يرى أن بالإمكان تدوين ملاحظات عن الأعمال التي يقوم بها الفرد خلال اليوم ليرى كمية الأعمال المخططة التي يقوم بها، وأيضاً كمية تلك الأعمال التي تكون استجابة للمثيرات السلبية للعمل المكتبي والتي لم يستطع تجنبها الكثير من الإداريين. إن التغلب على تلك المثيرات السلبية التي تضيق الكثير من الوقت ليس سهلاً، لكن فورستر Forster استطاع إيجاد خطة لذلك تتمثل في الساعة الهادئة والتي يقصد بها الوقت الذي يقرر فيه المدير أنه غير موجود، وذلك حتى يؤدي الأعمال التي تستحق الإنجاز دون مقاطعات. وهناك معايير ثلاثة للساعة الهادئة تتلخص فيما يلي:

- ١- مبدأ تفضيل مهمة على الأخرى هو مدى استحقاقها إلى الإنجاز.
- ٢- يقوم مدير المكتب بالرد على المكالمات الثانوية، ويمكن أن يحدد للمتصلين الوقت الذي يكون فيه المدير مستعداً للاستجابة خلال اليوم.
- ٣- السماح للأشخاص المهمين أو الطوارئ الحقيقة بقطع العمل. (Forester, 2007)

ويستنتج الباحث من ذلك أن استخدام المفكرة اليومية، والجدول الزمنية المنظمة للأعمال في الإشراف التربوي ضرورة ملحة في عصر الحاسوب، والإنترنت، بل أن ميثاق الزمن من المسلمات التي يجب أن تكون عنواناً لجميع الأدوار والمهام الإشرافية المتعددة. وحينما يتم ذلك فإن التطوير والتغيير واستغلال الوقت بفعالية سيكون إيجابياً بإذن الله تعالى في البيئة التربوية التعليمية.

ويرى الباحث أيضاً أهمية تبني مثل تلك الأنشطة في المراحل التعليمية المختلفة بدءاً بالمرحلة الابتدائية كي يتعلم الطالب منذ صغره على مهارات تنظيم، واحترام الوقت، والإفادة منه في الحياة اليومية، وهذا ما سينعكس إيجاباً على مستقبل الأجيال بصنع المعلم، والمشرف التربوي، والمهندس، والطبيب، الخ الذي يحترم الوقت ويستغله بمثالية في ميدان عمله. ومن هنا يكون الإلتقان وتبدأ مرحلة أخرى للإبداع والابتكار والتجديد في الحياة العملية.

## مؤشرات فعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي

تمهيد:

تؤدي الفعالية دوراً هاماً في نطاق الإدارة التربوية، حيث تعتبر مدخلاً هاماً للتطوير والتحسين في العملية التربوية التعليمية، ودفعها نحو تحقيق الأهداف التي ينشدها كافة المهتمين في ميدان التربية والتعليم، فحينما يتم الوقوف على درجة الفعالية أو مستواها، فسوف يؤدي ذلك بكل تأكيد إلى معالجة نقاط الضعف، وتأكيد نقاط القوة؛ مما يسهم في التطوير والإتقان.

وسيركز هذا المبحث على أحد مفاهيم الفعالية الأكثر وضوحاً وارتباطاً بالعملية التربوية الإشرافية وهي تحقيق النتائج المرغوبة أو المنشودة في الميدان التربوي والتعليمي. وبعد إيراد أهم مداخل دراسة الفعالية، سيتم تناول العلاقة بين الفعالية وإدارة الوقت، ودراسة مؤشرات الفعالية بصفة عامة، والتي تناولها الكثير من الباحثين والدارسين في علم الإدارة بصفة عامة، ثم العلاقة الارتباطية الوثيقة بين الفعالية والوقت، وكذا مؤشرات فعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرارات. وسيقدم الباحث أيضاً الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت بنجاح في الإشراف التربوي.

### أولاً: الفعالية:

#### أ- مفهوم الفعالية:

اختلفت مفاهيم الفعالية، باختلاف ميادين المفكرين والدارسين، وتعددت الآراء حول الفعالية في علم الإدارة التربوية. ولإزالة هذا المفهوم موضع جدل ونقاش بين كثير من علماء الإدارة فقد ذكر المنيف أنه بالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه الفعالية في العمل الإداري، فإنه لا يزال من المفاهيم الإدارية الغامضة. (المنيف، ١٩٨٣م: ٢٣١)، حيث لم يتم التوصل إلى مفهوم شامل ومتفق عليه بين الباحثين وعلماء الإدارة لهذا المفهوم وهو الفعالية.

وحيثما يتم استعراض مفهوم الفعالية، فإن برنارد Barnard هو من أوائل مفكري الإدارة البارزين الذين درسوا الفعالية حيث عرفها بأنها " كل نشاط ينجح في تحقيق الهدف المحدد له". (Barnard,1976:19)، ويرى الهواري أن الفعالية هي " تحقيق النتائج المأمولة التي وجد من أجلها المنصب وهي بالتعريف فعالية إدارية Managerial Effectiveness، وليست فعالية شخصية". (الهواري، ١٩٨٢: ٧٨)، وذكر المنيف بأنها " الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوب تحقيقها في المنظمة". (المنيف، ١٩٨٣: ٢٣١)، ويشير حسان أنها " تعكس المستوى الكيفي للممارسات التي يؤديها التنظيم والتي تؤثر في الفئات المستهدفة في التنظيم بقصد إكساب التنظيم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة". (حسان، ١٩٨٩م: ٣٨٣)، وعرف البرعي والتويجري الفعالية بأنها: " إنجاز هدف مقرر". (البرعي والتويجري، ١٩٩٣: ١٠٦)، أما كنعان فقد ذكر بأنها " القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات عن طريق استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام". (كنعان، ٢٠٠٢م: ٣٨٦)

وهناك تباين بين مفهومي الفعالية والكفاءة بالرغم من ارتباطهما ببعض، فقد ذكر العلاق أن الفعالية (Effectiveness) هي: " مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج

المطلوبة (المخرجات)، بينما الكفاءة (Efficiency) بأنها " درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المدخلات" (العلاق، ١٩٨٣: ١٩٧-١٩٨)، وأشار مرشد أن برنارد Barnard ميز بين الفعالية والكفاءة فهو يرى أن الفعالية ترتبط بالنجاح في تحقيق الانسجام والتعاون بين أعضاء المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين يرى أن الكفاءة تمثل درجة إشباع المؤسسة لدوافع أفرادها، وتحقيق متطلباتهم المالية والمعنوية، ومتى ما استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها فهي منظمة فعالة (مرشد، ١٩٨٨: ٢٠٢).

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن فعالية الإشراف التربوي تقاس بمدى قدرته في تحقيق أهدافه، أو الحصول على النتائج المرجوة من قبل المسؤولين فيه، وتحقيق أهداف الإشراف التربوي يعتبر مؤشراً من مؤشرات الفعالية الإشرافية. وعليه يرى الباحث أن الفعالية ترتبط بنشاط المشرفين التربويين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة وذلك باستثمار الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)؛ مما ينعكس إيجاباً على المخرجات المأمولة في العملية التربوية التعليمية.

#### ب- أنواع الفعالية:

تعددت مفاهيم الفعالية ، واختلفت الآراء حولها؛ نتج عن ذلك تعدد أنواعها، فقد أشار نشوان إلى أن ريدن Reddin أورد ثلاثة أنواع من الفعالية وهي:

١. **الفعالية الإدارية** (Managerial Effectiveness):

وهي ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. **الفعالية الظاهرية** (Apparent Effectiveness):

وهذا النوع يهتم بالسلوك الظاهري لدى الأفراد بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف، وهنا تكمن الصعوبة في قياس الفعالية اعتماداً على السلوك الملاحظ، وإهمال النتائج والمخرجات المطلوبة.

٣. **الفعالية الشخصية** (Personal Effectiveness):

وتظهر هذه الفعالية عندما يتم إنجاز أهداف المنظمة بما يحقق نجاحاً خاصاً للشخص على حساب نجاح المنظمة نفسها، ويفترض عدم وجود تناقض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد على إنجاز الأهداف. (نشوان، ٢٠٠٤م: ٢١٤)

وفي ضوء ما سبق ، فإن النوع الأول من أنواع الفعالية وهو الفعالية الإدارية هو الذي يتعلق بطبيعة الأعمال الإشرافية، فالمشرف التربوي لديه أهداف يريد إنجازها أو تحقيقها من أجل التحسين والتطوير للعملية التعليمية بكافة محاورها.

#### ج- مداخل دراسة الفعالية:

أدى غموض مفهوم الفعالية الناتج عن عدم توصل باحثي الإدارة ومفكرها إلى مفهوم جامع شامل لها؛ إلى تعدد مداخل دراسة الفعالية. ومن مداخل دراسة الفعالية ما حدده جاكسون Jackson، وآخرون في التالي:

١. مدخل الأهداف: ويشير إلى أن لكل منظمة مجموعة من الأهداف، التي تريد إنجازها، وتقاس فعالية المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.
  ٢. المدخل المقارن: وهو مقارنة منظمة بمنظمة أخرى مشابهة لها في المجال، وتعتبر كمية الإنتاج، ونوعيتها شرطاً أساسياً لفعالية المنظمة من منطلق المدخل المقارن.
  ٣. مدخل النظم: ويشير إلى الناحية التنظيمية داخل المنظمة، ومدى قدرتها على توزيع مواردها، واستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.
  ٤. مدخل تعدد المنتفعين: ويشير إلى مدى رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها المنظمة بمختلف فئاتهم المتعددة. (جاكسون، ١٩٨٨م: ١٣٩)
- أما الشواف فقد حدد ستة مداخل لدراسة الفعالية هي: مدخل الأهداف، ومدخل موارد النظم، والمدخل الاجتماعي السياسي، ومدخل التطوير التنظيمي الذاتي، ومدخل التناقض والتعدد، ومدخل التنافس. (الشواف، ١٩٨٩م: ٨٥)
- ويتفق الباحث مع آل مسلط الذي يرى أن مدخل الأهداف لدراسة الفعالية هو المدخل الذي يتفق مع طبيعة العمل في أي منظمة تربوية، ومنها الإشراف التربوي الذي يرتبط بأهداف عامة، وإستراتيجية، وسنوية، وفصلية يسعى لتحقيقها. (آل مسلط، ١٤٢٨هـ: ٣٠)
- د- مؤشرات الفعالية:**

نظراً لاختلاف مفاهيم الفعالية، وتعدد الآراء حولها، واختلاف مداخلها، فقد أدى ذلك أيضاً إلى تعدد واختلاف مؤشرات، حيث حدد كاميرون Cameron مؤشرات الفعالية لبعض الجامعات الأمريكية في:

- ١- التفاعل مع المجتمع المحلي.
  - ٢- الرضى لدى الطلاب وأعضاء التدريس.
  - ٣- النمو المهني والشخصي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
  - ٤- القدرة على الإفادة من الخبرات والمعلومات المتوفرة. (Cameron, 1978: 610-613).
- ويرى الهواري أن أهم مؤشرات الفعالية هو النتائج وليس المجهودات، فالأهداف هي البداية، والنتائج هي النهاية. (الهواري، ١٩٨٢: ٢٣٧)، بينما ذكر كل من زويلف والقريوتي أن مؤشرات الفعالية تتلخص في القدرة على تحقيق الأهداف، وتحقيق مخرجات أفضل، وتطوير هذه المخرجات، وقلّة الأخطاء أثناء القيام بالمهام الموكلة، وقلّة التكاليف. (زويلف والقريوتي، ١٩٨٤م : ١٩٢) ، بينما بين السيد أن مؤشرات الفعالية في إطار نظريات النظم الطبيعية تكمن في القدرة على التكيف، والتكامل، واستخدام الموارد، والتنسيق، والتقليل من المشاكل والتوتر، والمحافظة على مستوى عالٍ من المخرجات، والمحافظة على الثقافة. (السيد ، ١٩٨٨م)، ويورد الرويس في دراسته نقلاً عن (عون الله، ١٩٨٧م) بأن للفعالية ثلاثون معياراً هي:
- (١) الفعالية العامة. (٢) النوع. (٣) الإنتاجية. (٤) إصابات العمل. (٥) الكفاءة. (٦) معدل الغياب.
  - (٧) الربحية. (٨) جماعة الهدف. (٩) إدارة المعلومات. (١٠) التطابق في الإدارة. (١١) النمو.
  - (١٢) المهارات الفردية للمديرين. (١٣) التخطيط ووضع الأهداف. (١٤) المهارات العملية للمديرين.
  - (١٥) الرضا الوظيفي. (١٦) الاستعداد. (١٧) الروح المعنوية. (١٨) الرقابة. (١٩) الصراع.

٢٠. الاستفادة من البيئة. ٢١. المرونة. ٢٢. التقييم من البيئة الخارجية. ٢٣. الاستقرار. ٢٤. تكلفة الإدارة. ٢٥. المشاركة في الإدارة. ٢٦. اتجاهات التطوير. ٢٧. التركيز على الإنجاز. ٢٨. التحضير. ٢٩. التخطيط. ٣٠. الإيمان بأهداف التنظيم. (الرويس، ١٤٢١هـ: ١٥)، فيما حدد كنعان مؤشرات الفعالية في مجموعة من القدرات هي:

- أ. القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل.
- ب. القدرة على المفاضلة بين الأهداف، وتحديد أولوياتها.
- ج. القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف. (كنعان، ٢٠٠٢م: ٣٨٦)

#### هـ- الفعالية والوقت:

إن عنصر الوقت أمر هام وحاسم في تحقيق الفعالية، فالمشرف التربوي يؤدي مهاماً مختلفة، ومتعددة، بالإضافة إلى استعداده القيام بالأمر الطارئة في الميدان التربوي المتعلقة بالأنظمة، والاجتماعات، والمعلم، وكذا البيئة المدرسية، فأحياناً يكون وقت المشرف التربوي ليس ملكاً له، فهو يضطر إلى تنفيذ بعض المهام الإدارية أو الفنية أو التدريبية أو التنشيطية. وقد ذكر الهواري بأنه لكي يكون الإداري فعالاً، فإنه يجب أن يعرف كيف يقضي وقته؟ مع من؟ وفي أي موضوع؟ حتى لا ينشغل بأولويات غيره وبضغوط الظروف. إن المشرف التربوي - لكي يكون فعالاً- يجب أن يهتم بإدارة وقته، بحيث يستطيع أن يقرر أولوياته، ويعطي كل أولوية حقه من الوقت، ويستطيع أن يقرر الموضوعات التي يجب أن تنال عنايته ويعطيها الوقت، وأن يقرر مقابلة الأفراد المهمين والأولى بالعناية، فإدارة الوقت ليست مسألة وقت، لكنها مسألة تفكير، وسلوك، وأولويات؛ ولذلك فإن إدارة الوقت تشمل في الواقع جميع سلوكيات القائد الإداري. (الهواري، ١٩٨٢م: ٢٣٧)

#### ثانياً: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية الإشرافية:

يرتبط الوقت بكل العمليات الإدارية، حيث أن الإدارة هي تنفيذ أهداف محددة من أجل الحصول على المخرجات المنشودة، وكل عملية إدارية تحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب حتى تتحقق الغاية المرجوة منها؛ وبناء على ارتباط الوقت بالعمليات الإدارية فإن الباحث سيتعرض إلى مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية، وهذه العمليات هي التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرارات.

#### أ- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط:

يشكل التخطيط الخطوة الأولى في إدارة الوقت بفعالية حيث يؤكد وتر أن " الوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي معه، إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين عمليات النشاط الإداري المتعاقبة". (وتر، د.ت، ٣٧)، ويشير وتر أيضاً أن من مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة، وتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة. وإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، وأن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً

للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وأن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. (وتر، د.ت، ٣٨).

وذكر سلامة أن من مؤشرات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء أكانت طويلة، أم متوسطة، أم قصيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعد بها بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة. (سلامة، ١٩٨٨م: ٧٩)، أما تيمب Timpe فقد أشار إلى أن هناك معاييراً لفعالية الوقت، وهي: وجود أهداف واضحة، ومحددة يسهل قياسها، وترتيب الأولويات حسب الأهمية في المنظمة الإشرافية، والتحليل، والمرونة، والواقعية، حيث يجب أن تتناسب الأهداف مع الزمن المتاح، وتجزئة الأعمال، أي عدم القيام بأنشطة كثيرة في وقت واحد، والتأني، وعدم العجلة في تنفيذ المهام والأدوار الإشرافية. (تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٤).

#### ب- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم:

هناك علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الوقت بفعالية والتنظيم فقد ذكر وتر أن " كثيراً من الدراسات والتجارب التي قام بها عدد من علماء الإدارة على إدارة الوقت دلت على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فعالية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، كالميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة، وتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم". (وتر، د.ت: ١١٧).

ويشير سلامة إلى أن للفعالية مؤشرات في تنظيم الوقت، وهي: تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتجديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، إذ يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها، وطول الفترة اللازمة التي يتطلبها إنهاء العمل إلى التذمر الشديد من قبل العاملين أو المستفيدين. كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظمة الإدارية على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات. (سلامة، ١٩٨٨م: ٨٣).

وبين ديبادوفا (DiPadova 1989) في دراسته أن ترتيب الأعمال عن طريق استخدام المفكرة اليومية، واستخدام نماذج إدارة الوقت، والتقليل من الملفات الورقية من معايير تنظيم الوقت لدى المشرف التربوي. ويضيف أبو شيخة مؤشرات أخرى إدارية تتلخص في توافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية، وتطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء والاتجاه نحو تفويض السلطة؛ لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك أن يسهل قيام كل مستوى إداري بمهامه، فيغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى. (أبو شيخة، ١٩٩١م: ٣٦).



أما تيمب Timpe، فقد أكد على أن مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم متعددة منها: التنظيم الشخصي، وتنظيم المكتب وترتيب أدواته، وعدم الخلط بين المسؤولية والسلطة، وتنسيق الجهود ومنع تعارضها، والتقليل من الأعمال الورقية التي تضيق كثيراً من الوقت، والتجديد في طرائق التنظيم، وتجنب القراءة للجرائد والمجلات أثناء العمل، والنظام الدقيق للملفات (سواء كانت ملفات الأساليب الجماعية، أو ملفات القراءات والنشرات، أو التعميمات الواردة والصادرة، وهكذا)، واستخدام المعدات والتسهيلات الملائمة. (تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٥)

### ج- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم:

تعتبر الرقابة جزءاً هاماً من عملية التقويم حيث يتم من خلالها تشخيص السلبيات لمعالجتها وتداركها في المستقبل، والتعرف على الإيجابيات ومن ثم تعزيزها. ويشير وتر أن مؤشرات فعالية الرقابة للزمن تظهر في الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، واستخدام الزمن المناسب للرقابة أثناء التخطيط. (وتر.د.ت: ٢٣٠)، ومؤشرات فعالية رقابة الوقت وفق نظرة السويديان على النحو التالي:

- ١- الفورية: المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- ٢- الدورية والاستمرار: استمرار الرقابة بدون انقطاع، وتجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- ٣- الاقتصادية: بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- ٤- المرونة: فهي متناسبة مع الخطة ومتكيفة مع ظروف تنفيذها.
- ٥- تطبيق مبدأ إعادة التحليل للوقت بعد ستة شهور على الأقل عن طريق جمع المعلومات مرة أخرى، وتحليل الوقت، والتعرف على منحى الأنشطة المنفذة. (السويديان، ١٤٢٥هـ: ٤٣-٤٤)

ووضح تيمب Timpe أن مؤشرات الرقابة الفعالة تكمن في استخدام الهاتف في الأمور الضرورية فقط، وتحديد زمن معروف لجميع الزائرين، وتوفير المعلومات والبيانات الكاملة عن المعلمين والمدارس المسندة، وضبط النفس بعدم الخروج من العمل إلا للأشياء الطارئة والضرورية فقط، والحرص على إنجاز المهام وعدم تأجيلها، ووضع المعايير لتحليل الأعمال وأداء الأنشطة الإشرافية، والابتعاد عن المؤثرات البصرية الملهية، وتجنب الضجيج والصخب الذي يفقد التركيز، والحرص على معرفة ما يطرأ من جديد في الأعمال الإدارية. (تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٦)

والتقويم عملية شاملة للرقابة وهذا ما يفسر الدمج بينهما من قبل الباحث، وهي من العمليات الإدارية الهامة والضرورية في الإشراف التربوي؛ لأنها أداة حاسمة لمساعدة المعلم، والمدير على استيعاب مواطن القوة والضعف والتي تنعكس سلباً على طريقة تدريسه وعرضه للدروس، وقد أشار ملائكة إلى أن مؤشرات فعالية تقويم الوقت تظهر في وجود أهداف واضحة لعملية التقويم، واستخدام أساليب القياس التي تتصف بالصدق، والثبات، والموضوعية، والاستمرارية في التقويم، واستيعاب النتائج الإيجابية للتقويم. (ملائكة، ١٩٩١م: ٤٣)

### د- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات على درجة عالية الأهمية في الإشراف التربوي، حيث يجب أن تكون لدى المشرف التربوي الخلفية العلمية الكاملة عن خطوات اتخاذ القرار، بالإضافة إلى منحه الصلاحيات المناسبة التي تمكنه من اتخاذ القرار طبقاً لما تقتضيه المصلحة التعليمية.

والفعالية في اتخاذ القرار حسب رؤية كنعان تعتمد على قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، والقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للمؤسسة التربوية وكل ما يتعلق بها. ( كنعان، ١٩٨٢: ٣٨١)، وعملية اتخاذ القرارات عملية ارتباطية بالتخطيط، والتنظيم، والتقويم، وفي هذا الصدد يذكر المصري أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بكل العمليات الإدارية الهامة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتقويم؛ وبالتالي تعظم أهميتها في المنظمة أو المؤسسة التربوية. (المصري، ١٩٨٩م: ٢١٩)، ويحدد الدخيل فعالية اتخاذ القرار في الخطوات التالية:

١- فهم المشكلة، وتحديدتها .  
٢- دراسة وجهات النظر المختلفة، وهذا يعني وجود عدد كبير من وجهات النظر، والبدائل التي تتم دراستها.

٣- تحديد البدائل أكثر من التركيز على الحل الصائب. ( الدخيل، ١٤٢٠هـ: ٤٤)  
أما مؤشرات فعالية اتخاذ القرارات في توفير الوقت والجهد فقد ذكر سلامة أنها تتمثل في: تشخيص المشكلة وتحديدتها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها، ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذه، ومتابعة نتائجه، والتقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية المتبعة في اتخاذ القرارات مثل أسلوب الخبرة. ( سلامة، ١٩٨٨م: ٨٥) وذكر تيمب Timpe أن الحرص على اتخاذ القرار في الزمن المناسب وعدم تأجيله، وتجنب التردد أثناء استيفاء كافة البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار من معايير الفعالية في إدارة الوقت. (تيمب، ١٩٩١م: ٢٦٦).

### ثالثاً: استراتيجيات تحقيق فعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي.

هناك العديد من الأساليب والأدوات والمناهج التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الوقت بفعالية لدى المشرفين التربويين، وهناك الكثير من الاستراتيجيات العلمية الحديثة التي تناولها الباحثين في الحياة العملية والتي قد تستخدم الوقت بطريقة فعالة في الإشراف التربوي، ومن تلك الاستراتيجيات ما يلي:

#### ١- التنظيم الشخصي

يرى كوتيه Cote أن سوء التنظيم الشخصي يسبب مشكلات كبيرة، وسوء في الإنتاجية، وخاصة في التربية والتعليم. ( كوتيه، ٢٠٠٢م: ٢٧)، فإذا كان مكان العمل منظماً لا توجد به أي عشوائية فإن ذلك يضيف كثيراً إلى الإنتاجية. وينبغي أن تكون طاولة المكتب منظمة تخلو من الأوراق الغير المهمة، وأن تكون حقيبة المشرف التربوي منظمة تحوي ملفات قليلة مختلفة بها التعميمات المهمة، والنشرات التربوية، والبيانات الضرورية المتعلقة بالمدارس والمعلمين المستهدفين. ويجب أن تكون خطوات تنفيذ الأساليب الإشرافية جماعية كانت أم فردية منظمة وفق جدول معد حتى لا يذهب الوقت في أمور فرعية عديمة النفع والفائدة.

## ٢- تطبّق بعض مبادئ إدارة الوقت:

ذكر أحمد عدة مبادئ أو قواعد تساعد على التحكم في الوقت منها:

أ- مبدأ ( فرّق تسد ): غالباً ما يؤجّل الناس أعمالهم لأنها تبدو كبيرة أو صعبة، فإذا قاموا بتقسيمها إلى أجزاء فإنّ ذلك يؤدّي إلى أن تبدو المهمة أسهل. كما أنّ البدء في جزء من المهمة هو أفضل من تركها كلياً لأن الجزء المنتهي يدفع إلى إكمال المهمة.

ب- مبدأ التركيز على الأولويات: يقوم البعض بالمهام الصغيرة بحجّة الانتهاء منها والانتقال للمهام الكبيرة، ولكنهم يفاجئون بأنّ الوقت كلّه قد ضاع في تلك المهام الصغيرة، والصحيح أن يتم البدء بالمهام التي لها الأولوية دائماً.

ج- مبدأ القيام بالأعمال الصعبة أولاً: عندما يكون الإداري في بداية عمله يكون في أوج نشاطه الذهني والجسدي، وبالتالي عليه أن يقوم بالمهام الصعبة التي تتطلب جهداً وتركيزاً. أما المهام التي تتطلب تركيزاً أقلّ فيمكن أن يؤديها فيما بعد.

د- مبدأ تحديد مواعيد واقعية للانتهاء من العمل: وضع مواعيد لإنهاء العمل يحقّق المشرفين لإنهاء العمل في الوقت المحدّد ويمنعهم من المماطلة.

هـ- مبدأ جمع المهام المتشابهة معاً: هذا الأسلوب يقلّل من المقاطعات، فبدلاً من الاتصالات الهاتفية عدّة مرّات في اليوم يمكن أن يتم القيام بها مرّة واحدة. (أحمد، ٢٠٠١م: ٢١٤-٢١٦)

## ٣- تحديد الأهداف

عندما يكون هدف الاتجاه غير واضح فمن المستحيل أن تعرف أن ما تقوم به فعال أو أنه مضيع للوقت. يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وإجرائية، وأن يكون هناك تقسيماً خاصاً لها إلى أهداف طويلة المدى وهي الأهداف التي تتفق مع الخطط الخمسية أو العشرية لدى وزارة التربية والتعليم، والأهداف القصيرة المدى سواء كانت أهدافاً فصلية أو أسبوعية أو سنوية.

ويشير هلال إلى أهمية توضيح الأهداف جيداً وترتيبها حسب أولويتها بحيث تصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة. وهذه الخطوة تجعل الفرد قادراً على تبسيط عملية صنع القرارات، خاصة عندما يصبح عدد البدائل ممكناً بمقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المرتبة حسب أولويتها، ويصبح أفضل اختيار ممكن جاهزاً للتعرف عليه. (هلال، ١٩٩٥م: ٧٦)

## ٤- التوقف عن التسويف والتأجيل

التأجيل مضيع رئيسي للوقت في التربية والتعليم وخاصة في الإشراف التربوي. ومما يقلل من نسبة حدوث التأجيل ما أشار إليه هاينز Heinz من تحديد مواعيد نهائية للانتهاء من المهام الموكلة، ووضع نظام للتحفيز، وكذلك ترتيب عملية المتابعة. فإذا تحددت مواعيد للانتهاء من المهام فسوف تنجز، وبدون تحديد مواعيد للانتهاء منها فإن المهام ستأخذ وقتاً مضاعفاً لإنجازها. (هاينز، ١٩٩١م: ٦٧)

## ٥- تخصيص وتوزيع الوقت:

- إن من أهمّ الأمور في الإشراف التربوي تحديد الوقت لكلّ مهمّة من المهام، لكن الوقت يكون أكثر إنتاجاً وفائدة حينما تكون هناك جدولة صحيحة للمهام. ويوضح أحمد أنه عند القيام بتحديد الوقت ، يجب اعتبار بما يلي :
- أ- وضع الجدول دائماً في الأمام مكتوباً.
  - ب- التركيز على الأهداف المهمّة والمهام ذات الأولوية.
  - ج- إعداد جدول بالأحداث والأنشطة الرئيسية.
  - د- وضع المهام الصعبة في الجدول مع بداية الأسبوع.
  - هـ- تحديد وقت هادئ للعمل في الجدول الموضوع.
  - و- إعطاء الوقت الكافي للقيام بكل مهمّة.
  - ز- تخصيص وقت كاف للتفكير. ( أحمد، ٢٠٠١م: ٢٢٠)
- ٦- التخطيط لكل شهر باستخدام المفكرة الزمنية.

الوقت في غاية الأهمية للمشرف التربوي؛ ولذا يذكر أبو شيخة أن إعداد سجل يومي للوقت أو مفكرة زمنية يساعد في التعرف على كيفية توظيف الفرد لوقته. (أبو شيخة، ١٩٩١م: ٧٦) وهذا يحتم أن تكون لدى المشرف التربوي مفكرة زمنية شهرية و فصلية تحتوي على سجل يشمل الأساليب الجماعية الهامة مثل اللقاءات التربوية، والمشاغل التربوية، والدروس التوضيحية، وبرامج تبادل الزيارات بين معلمي التخصص الواحد، والنشرات التربوية، وكذلك القراءات الموجهة، والزيارات الصفية، ومواعيد الاجتماعات على مستوى الإدارة، ومواعيد الزيارات الصفية بحيث يحدد المشرف التربوي أهداف تلك الأساليب الإشرافية، وموضوعاتها، ووقت بدايتها، ووقت نهايتها، وكذا أسماء المعلمين المشاركين بها، أو المستفيدين منها.

## ٧- استخدام الحاسب الآلي والإنترنت:

يذكر الموسى أن الحاسوب يتميز بقدرته على البحث والتخزين واسترجاع المعلومات، وكذا توفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات. ( الموسى، ١٤٢٥هـ: ٤٦) وعليه يمكن أن يستخدم المشرف التربوي الحاسب الآلي في تخزين الخطط الإستراتيجية، والقراءات والنشرات التربوية، وكذلك بيانات المعلمين والمدارس للرجوع إليها بسرعة عند الحاجة إذ تتوفر خاصية البحث واسترجاع المعلومات بسرعة هائلة؛ مما يغني المشرف التربوي عن الأعمال الورقية وزيادة الملفات والأوراق التي تحتاج إلى وقت طويل للتعامل معها. أما الإنترنت فيتوفر بها تعميمات الإدارة أو الوزارة على مواقعها العنكبوتية؛ مما يوفر المزيد من الوقت لاستخدامه في الأمور الضرورية والهامة في التعليم.

## الجزء الثاني: الدراسات السابقة

### تمهيد:

قام الباحث بالاطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الوقت سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية؛ وذلك من أجل الاستفادة من مناهجها وتوصياتها في تحديد مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري، ويقدم الباحث عرضاً موجزاً عن تلك الدراسات أو الأبحاث، متناولاً أولاً دراسات حول إدارة الوقت في ميدان التربية والتعليم بصفة عامة، ومن ثم دراسات مباشرة مرتبطة تماماً بموضوع الدراسة وهو مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين، وعرض كل مجموعة من هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها .

### أولاً: دراسات حول إدارة الوقت في ميدان التربية والتعليم:

#### أ- الدراسات العربية:

١- دراسة الغامدي (١٤١٠هـ) بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة". وقد كان هدف الدراسة التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة في متابعة الأنشطة الآتية: ( المعلم، والطالب، والأنشطة غير الصفية، وأولياء الأمور، والأعمال الإدارية والكتابية، والمشرف التربوي). واستخدم الباحث الملاحظة المباشرة كأداة للبحث، وصمم لذلك استمارة تبين الفترة الزمنية للدوام الرسمي من بدايته إلى نهايته. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت خمسين (٥٠) مديراً في المدارس الابتدائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة الابتدائية يقضي من الوقت ما نسبته ٢٠% من العمل المدرسي اليومي مع المعلمين، و١٥,٤٥% مع الطلاب، و٦,٣٦% مع الأنشطة غير الصفية. وأوصى الباحث بأن يضع مديرو المدارس خطة يومية لمتطلبات الأعمال التي يقومون بها ضمن جدول زمني محدد، وأن يزيد الاهتمام بالمعلم والطالب والموجه من قبل المدير لأنهم محور العمل المدرسي.

٢- دراسة الباطين (١٤١٦هـ) بعنوان " أهم المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم معوقات استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية، وتحديد أثر متغير (الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي) على تقدير هذه المشكلات من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الملتحقين بدورات تدريبية بجامعة الملك سعود، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن البداية غير الجادة للعام الدراسي، والتوقف عن التدريس قبل وبعد الموعد الرسمي لإجازة عيد الفطر بسبب غياب عدد كبير من الطلاب، تعتبر من أهم المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، وبين فئات الخبرة في التعليم لصالح الأقل خبرة، وبين فئات المؤهل العلمي لأفراد العينة.

٣- دراسة الذويبي (١٤١٩هـ) بعنوان: "إدارة وقت المعلم، في إطار تعدد أدواره وواجباته". هدفت إلى معرفة وقت المعلم في إطار تعدد أدواره وواجباته، حيث بينت قيمة وأهمية الوقت في حياة الأفراد عموماً والمسلم خصوصاً، ثم كشفت عن كيفية توزيع المعلم لوقته على المهام والواجبات

التي يقوم بها سواء داخل المدرسة أو خارجها، وما تستغرقه تلك الأعمال والواجبات. وتكونت عينة الدراسة من ٥٢٣ معلماً، وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

تحضير الدروس يحتاج إلى أقل من ٣٠ دقيقة في اليوم، والإشراف على الأنشطة يأخذ ما بين (٣٠-٦٠) دقيقة في الأسبوع. ومن أهم توصيات الدراسة : إعادة النظر في الأعمال التي يقوم بها المعلم، وتقليص نصاب المعلم لأن كثيراً من أعماله المهنية يقوم بها خارج الدوام الرسمي وعلى حساب وقته الخاص، واستغلال الرحلات المدرسية كوسيلة تعليمية، والاهتمام بتدريب المعلم والتحاقه بالدورات والبرامج التأهيلية.

٤- دراسة الشمراني (١٤٢١هـ) بعنوان: "إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بالتعليم العام في العاصمة المقدسة." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت وتوزيعه على المهام الإرشادية الموكلة للمرشد الطلابي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث كان من أبرز النتائج أن هناك عدة مهام يستغرق تنفيذها من (٣٠-٦٠) دقيقة أسبوعياً وهي : الإرشاد الديني وهو يتصدر مجالات العمل الإرشادي، والإرشاد التربوي ويحتل المركز الرابع في الأهمية، والإرشاد التعليمي والمهني ودرجة أهميته متوسطة، والإرشاد الوقائي. وهناك مهام أخرى يستغرق تنفيذها أقل من ثلاثين دقيقة أسبوعياً هي الأنشطة، والإرشاد الاجتماعي والنفسي. أما السجلات الإرشادية فهي تستغرق وقتاً أطول من ١-٢ ساعة أسبوعياً. وأوصت الدراسة المرشدين الطلابيين بوضع البرامج المعدة، وتدريب المرشدين على إدارة الوقت، والتقليل بقدر الإمكان من الأعمال الكتابية والروتينية.

٥- دراسة الشامي (١٤٢٤هـ) بعنوان "أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. ولتحقيق هذا الهدف، طبقت الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددها ٢٧٥ فرداً. وكان من أبرز نتائج الدراسة كشفها لعدة أسباب تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية منها التوقف عن التدريس قبل الموعد الرسمي لإجازة عيد الفطر بسبب غياب عدد كبير من الطالبات، وكذلك قبل إجازة عيد الأضحى، واختفاء متغير الوظيفة والخبرة في حدوث الكثير من الأسباب المعيقة. وأوصت الدراسة باستخدام الوسائل الكفيلة بالحد من غياب الطالبات قبل وبعد إجازة العيدين، والتقليل من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمات لتوفير وقت كاف للتدريس، وإعادة النظر في الأنظمة المتبعة بشأن محاسبة المعلمات في حالة غيابهم.

#### ب- الدراسات الأجنبية ( غير المباشرة):

١- دراسة ميلر (Miller, 1983) بعنوان " زمن المهمة: نظرة حول إدارة Eroses للوقت في التعليم" حيث هدفت إلى معرفة أسباب ضياع بعض الوقت المخصص للتعليم وعدم استغلاله بالشكل السليم، وذلك بتحليل شامل لعام دراسي كامل على مستوى التعليم العام الأمريكي، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن الوقت المهدر من العملية التعليمية كان ١٠% بسبب الغياب، ٥% بسبب إضراب العمال وسوء الأحوال الجوية، ٤٠% بسبب الفسح بين الحصص، وفترة تناول

الغداء، وتسجيل حضور الطلاب، ١٢% بسبب التأخر الطلابي وتجهيز الوسائل التعليمية، و٢٥% بسبب عدم انتباه الطلاب في الفصل، وتمثل تلك النتائج حوالي ثلثي الوقت المخصص للتعليم، أي أن مجموع الساعات المهجرة في العملية التعليمية في العام الدراسي الواحد هو ٧١٦ ساعة، بينما بلغ عدد الساعات المستثمرة فعلياً في العملية التعليمية خلال عام دراسي واحد ٣٦٤ ساعة أي ثلث الوقت المخصص للتعليم فقط.

٢-دراسة جستيز ( Justus, 1984) **في أمريكا بعنوان** " حان الوقت لاستثمار كل دقيقة." حيث هدفت إلى التأكيد على كيفية استغلال الوقت المتاح واستثماره بكفاءة عالية، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن استثمار الوقت المتاح للتعليم أجدى من زيادة الوقت المخصص للتعليم فقط، وأن هناك ثلاث طرائق مهمة لزيادة الوقت المخصص لدراسة المواد الأكاديمية في التعليم العام وهي: التقليل من الوقت المخصص للأنشطة غير المتعلقة بالدراسة، إطالة اليوم أو العام الدراسي مع مراعاة عدم المبالغة في زيادة التكلفة المالية، تغيير النمط التقليدي للتعليم والاهتمام بالتعليم الفردي. وبذلك أشارت هذه الدراسة إلى أن فكرة الاستثمار الأمثل للوقت المتاح للتعليم أجدى من زيادة الوقت المخصص للتعليم فقط ، وهذه هي الفكرة الأساسية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

٣-دراسة لوي وجيرفاس (Lowe and Gervais, 1988) **بعنوان:** "زيادة الوقت التعليمي في فصول اليوم." أجريت هذه الدراسة في المجتمع الأمريكي حيث هدفت إلى تحديد المشكلات المؤدية لإضاعة الوقت المخصص بالتعليم، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن المشكلات المؤدية لإضاعة الوقت المخصص للتعليم تتمثل في عمل الواجبات المنزلية أثناء اليوم الدراسي، الإفراط في مشاهدة الأفلام أثناء الدوام الرسمي، تأخر الطلاب عن الحضور بداية الحصص الدراسية، غياب المعلمين، الأنشطة المدرسية غير المفيدة مثل الحفلات الموسيقية، والمناظرات، والأحداث والدورات الرياضية، وبلغ مجموع الأيام المهجرة من وقت التعليم حوالي ١٢٢ يوماً في العام الدراسي الواحد، وهي تمثل ٦٧% أي ثلث الوقت المخصص للتعليم.

٤- دراسة ستيفنسون وستيقلر (Stevenson and Stigler, 1992) **في أمريكا بعنوان** " الفجوة التعليمية" حيث هدفت إلى إجراء مقارنة بين ثلاث دول هي الولايات المتحدة، والصين، واليابان، من حيث قياس الوقت المستغل فعلياً في العملية التعليمية داخل حجرة الصف وكشف أسباب ضياع الوقت المخصص للعملية التعليمية وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن الطالب الأمريكي يستثمر حوالي ٦٥% إلى ٧٠% من وقت الحصة، ويستثمر الطالب الياباني حوالي ٧٩% إلى ٨٧% من وقت الحصة، في حين أن الطالب الصيني يستثمر حوالي ٨٥% إلى ٩٢% من وقت الحصة الرسمي. وتوصلت إلى أن من أسباب ضياع الوقت المخصص للعملية التعليمية الأكاديمية هي التأخر في بدء الحصة، الانتهاء من التدريس قبل نهاية وقت الحصة الرسمي، استدعاء المعلم من حجرة الصف لأمر طارئ، عدم تجهيز الطلاب لأدواتهم داخل الصف. وأكدت هذه الدراسة على أن الاستثمار الفاعل للوقت هو الخيار الأول لإصلاح التعليم.

## ثانياً: دراسات مباشرة حول إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين :

١- دراسة هيوز (Hughes, 1983) بعنوان " مشكلات إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين ". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية إدارة المشرفين التربويين لأوقاتهم، ووضحت الاستخدام الفعلي للوقت من قبل (٥١) مشرفاً تربوياً هم عينة الدراسة، كما أوضحت الطرائق والأساليب المثالية لكيفية توزيع الوقت من قبل المشرفين التربويين على الأدوار والمهام الموكلة إليهم، كما كشفت الدراسة عن أن هناك مهاماً وأدواراً تؤدي من قبل المشرفين التربويين لكنها غير ضرورية، بل هي من الصعوبات التي تعيق القيام بأعمال أفضل وأكثر نفعاً للمعلم والطالب، وأشار الباحث إلى بعض الحدود التي ينبغي عدم تجاوزها من أجل استثمار الوقت في ما يفيد العملية التربوية والتعليمية، ورأى الباحث أيضاً أن درجة وضوح الأدوار وتوفير المفكرة الزمنية والبيانات الوقتية هي معينات ووسائل فعالة لإدارة جيدة ومثمرة للوقت.

٢- دراسة بوك (Boak, 1985) بعنوان " إدارة الوقت، والإشراف التربوي: أوجه فنية في الإشراف التربوي ". هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح إدارة المشرفين التربويين لأوقاتهم في إطار تعدد مهامهم وواجباتهم، حيث شملت نقاطاً هامة تتلخص في : أهمية إدارة الوقت ( إدارة الوقت ، كيف يكون المشرف التربوي مستثمراً جيداً للوقت، كيف يدير الأزمات )، واشتملت أيضاً على استراتيجيات لكيفية التوزيع والاستخدام الأمثل للوقت ( اتخاذ القرارات، مراعاة الحاجات والمتطلبات العملية، تنمية العادات الجيدة، ترتيب الأولويات، تطوير نموذج لإدارة الوقت)، واحتوت أيضاً على بعض طرائق التخطيط والتحكم في الوقت ( تخطيط الوقت، وسن اللوائح والأنظمة التي تفرض تنفيذ الأدوار الإشرافية، وتوزيع الخطط، والتغلب على الظروف والأمور الطارئة التي قد تحدث في العمل، وكيفية التعامل الجيد والفعال مع مشاكل إدارة الوقت).

٣- دراسة كرويت (Karweit, 1988) في أمريكا بعنوان "وقت المهمة: الجولة الثانية" حيث هدفت إلى التوضيح بأن مشكلة عدم استغلال الوقت المخصص للتعليم بكفاءة عالية ليست في النظام التعليمي بقدر ما هي مشكلة العاملين في نظام التعليم من مشرفين تربويين ، ومديرين ، ومعلمين ، وطلاب. وأوضحت أن هناك عقبتان تحولان دون النظر إلى عامل الوقت كأداة مهمة في تحسين العملية التعليمية للمشرفين التربويين وهما: أن عدداً كبيراً من المشرفين التربويين لا يدركون أهمية ما توصلت إليه الأبحاث من نتائج مفيدة في كيفية استغلال الوقت الرسمي المتاح بإيجابية في التعليم، وأن هناك اختلافات أيضاً بين ما هو منصوص عليه في اللوائح والأنظمة الإشرافية وبين ما هو ممارس في الواقع بالنسبة لاستغلال الوقت الرسمي المتاح في التربية والتعليم، وبذلك يتضح أن هناك تبايناً في الأدوار الوظيفية للمشرف التربوي وبين ما يمارس في الواقع فعلياً في الميدان التربوي.

٤- دراسة ديبادوفا (DiPadova, 1989) بعنوان " المشرفون المديرون للوقت في الموقع التنظيمي ". دراسة شاملة لمختلف أصناف المشرفين بما فيهم المشرفين التربويين في مدارس التربية والتعليم، وقد وضعت هذه الدراسة بعض المسلمات عن إدارة الوقت لهؤلاء المشرفين هي: الوقت هو مسئولية شخصية، تحسين مهارة إدارة الوقت يعني زيادة الإنتاج، إدارة الوقت مهارة مكتسبة عن طريق التدريب والتعليم، تختلف إدارة الوقت للقادة عن غيرهم من المقودين . وأوردت هذه



الدراسة بعض أساليب إدارة الوقت بفعالية مثل: ترتيب الأعمال عن طريق وضع مفكرتين، إحداهما خاصة بالأعباء العملية، وأخرى شخصية، واستخدام جداول الأعمال اليومية واعتبارها جزءاً مهماً من العمل اليومي، والتقليل بقدر الإمكان من الملفات الورقية واختصارها بقدر المستطاع، والتخطيط للمقابلات الفردية والجماعية بحكمة وحرص كبير.

5- **دراسة بيرت (Burt, 2001) بعنوان " العلاقات بين سلوك المشرف التربوي وبين إدراكه لإدارة الوقت".** أجرى بيرت هذه الدراسة في نيوزيلندا حيث درس العلاقة بين أداء المشرف التربوي وقدراته الخاصة بإدارة الوقت. وتكونت عينة الدراسة من ١٦٤ مشرفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. كشفت هذه الدراسة أن الاختيار الجيد للمشرفين التربويين يمكن أن يساهم في قدرتهم على الإدارة الجيدة لأوقاتهم أي أنها وجدت أن هناك علاقة قوية بين ضعف القدرة على إدارة الوقت وبين مؤهلات المشرفين الأكاديمية. واعتبرت أن حجم وكمية الإنجاز في العملية التعليمية يتأثر إلى حد كبير بالقدرة على إدارة الوقت بفعالية في الميدان التربوي، وتوصلت هذه الدراسة أيضاً أنه إذا كانت تنظيمات العمل وأدواره كثيرة، وآلياته غير محددة فإن القدرة على إدارة الوقت لن تكون جيدة وفعالة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تؤثر بدرجة كبيرة على إدارة الوقت في العملية الإشرافية منها الصعوبات الإدارية في التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم.

#### **ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال ما تقدم من عرض للدراسات السابقة التي تم تقسيمها على مجموعتين، المجموعة الأولى: دراسات حول إدارة الوقت في ميدان التربية والتعليم، حيث صنفت إلى قسمين، القسم الأول: دراسات عربية عن إدارة الوقت لدى مدير المدرسة وهو مشرف تربوي مقيم يؤدي أدواراً فنية وإدارية مكملية لأدوار المشرف التربوي، وكذلك عن إدارة الوقت لدى المعلم الذي يعتبر محورياً هاماً تركز عليه اهتمامات المشرف التربوي، والمرشد الطلابي الذي يقوم بعدة أدوار إرشادية دينية، وتربوية، واجتماعية، ونفسية، تسهل مهمة المشرف التربوي في تحقيق المخرجات التربوية التعليمية المأمولة، وكذلك تضمن هذا القسم دراسة عن أهم المشكلات التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام، ودراسة أخرى عن الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية، وكانت تلك الدراسات تهدف بصفة عامة إلى تحليل الوقت الذي يقضيه كل من المدير، والمعلم، والمرشد الطلابي في تأدية الأدوار المناطة بهم، والتعرف على الصعوبات والأسباب التي تعيق استثمار الوقت المخصص للعملية التعليمية بصفة عامة.

والدراسة الحالية تتفق مع تلك الدراسات في كونها تتناول إدارة الوقت وأهميتها في ميدان التربية والتعليم، إلا أنها تختلف عنها في أنها تدرس أبرز مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، ومعرفة أبرز معوقات تلك الفعالية لإدارة الوقت في العمليات الإدارية المذكورة لدى المشرفين التربويين، والتي قد تسهم أيضاً في تحسين إدارة الوقت لدى مدير المدرسة، وكذلك المعلم.

أما القسم الثاني في المجموعة الأولى فقد كان عبارة عن دراسات أجنبية حول إدارة الوقت في التربية والتعليم، أي أنها دراسات مرتبطة ارتباطاً غير مباشر بموضوع الدراسة الحالية حيث هدفت إلى تحديد المشكلات المؤدية لإضاعة الوقت المخصص بالتعليم، وكيفية استغلال الوقت واستثماره بكفاءة عالية في العملية التعليمية بمدارس التعليم العام، وقارنت إحدى هذه الدراسات بين الوقت الذي يقضيه الطالب في التعليم في عدة دول مختلفة، وتم إيراد تلك الدراسات الأجنبية من قبل الباحث لأنها تركز على الوقت المهدر، وكذلك الوقت المستغل استغلالاً سليماً في التربية والتعليم، فحينما يؤدي المشرف التربوي أدواره بفعالية، ويستغل الوقت الاستغلال الأمثل، فإن العملية التعليمية ستتطور وستمضي قدماً إلى الأمام مما يساعد على التقليل من هدر الوقت، وبالتالي تحقيق الثمرة المرجوة التي ينشدها كافة المسؤولين في جميع بلاد العالم، ومنها المملكة العربية السعودية.

المجموعة الثانية كانت عبارة عن دراسات مباشرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمشكلة الدراسة الحالية، وتحليل تلك الدراسات، استطاع الباحث الخروج بالملاحظات التالية:

١- أكدت كل الدراسات السابقة على أهمية مهارة إدارة الوقت لدى المشرف التربوي في زيادة الإنجاز، وتحسين العملية التعليمية والتربوية في الميدان التربوي.

٢- أكدت كل الدراسات السابقة ما عدا دراسة كرويت Karweit على ضرورة تحديد الأدوار والأولويات بدقة من أجل إدارة ناجحة للوقت تنعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التربوية المأمولة.

٣- قدمت جل الدراسات السابقة بعض الأفكار والطرائق التي يمكن تبنيها من أجل تحسين إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين.

٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- كونها تهدف إلى التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعض العمليات الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرارات.
- أنها - على حد علم الباحث - أول دراسة محلية وعربية تدرس مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرارات)، وذلك من خلال النتيجة التي توصل إليها الباحث في مواقع البيانات الرئيسية.
- أنها تحاول معرفة معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرف التربوي في بعض العمليات الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرارات.
- أنها تربط بين الفعالية وإدارة الوقت لدى المشرفين التربويين.

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

يعتبر هذا الفصل بداية الجانب الميداني من الدراسة، وفيما يلي وصف للخطوات والإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

**أولاً: منهج الدراسة:**

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج البحثية استخدامًا في دراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات والدراسات الإنسانية، وهو يعتمد كما أوضح عبيدات وآخرون على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ثم وصفها وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا. ( عبيدات وآخرون، ١٤٢٢هـ: ١٩١).

ومن خلال هذا المنهج تم التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية في العمليات الإدارية، والتعرف أيضاً على معوقات إدارة الوقت لديهم في تلك العمليات الإدارية، وذلك من خلال وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مستعيناً بأداة البحث، وهي استبانة تم بناؤها لهذا الغرض تضمنت واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) ، وكذا المعوقات لإدارة الوقت لديهم في العمليات الإدارية المذكورة.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

يشمل المجتمع الأصلي للدراسة على جميع المشرفين التربويين في مراكز الإشراف التربوي للبنين بالمملكة العربية السعودية التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وعددها ١٤٢ مركزاً إشرافياً تربوياً، ويقدر عدد المشرفين التربويين بها ١١٣٠٠ مشرفاً تربوياً، وذلك حسب الإحصاءات الواردة في موقع وزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٠٧م. ([www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)).

**ثالثاً: عينة الدراسة:**

العينة الطبقية العشوائية هي عينة هذه الدراسة، حيث يشير العساف إلى أن "الطبقية تعني تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات طبقاً لتنظيم معين." (العساف، ١٤٢٤هـ: ٩٨) وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات تمثل كل فئة جهة من جهات المملكة العربية السعودية، وتم الاختيار عشوائياً لمركزين إشرافيين تربويين من كل جهة في المملكة العربية السعودية، وبالتالي بلغ عدد المراكز الإشرافية المختارة ثمانية مراكز تربوية إشرافية. وتم تنفيذ الاختيار العشوائي لكل مركزين إشرافيين من كل جهة عن طريق الطريقة البسيطة وذلك بإعطاء كل مركز من كل جهة رقماً ثم خلط الأرقام جيداً حتى لا يمكن تسلسلها أو معرفتها ، ومن ثم سحب المركزين المختارين ليتم تطبيق الدراسة عليهما بصفتهم عينتان ممثلتان للجهة التابع لها.

وقد بلغ العدد الإجمالي لمنسوبي هذه المراكز المختارة (٢١٦) فرداً، حيث قام الباحث بالتوزيع على جميع المشرفين في تلك المراكز المختارة عاد منها (١٧٩) استبانة. والجدول التالي رقم (٢) يوضح وصف العينة إحصائياً على النحو التالي:

### جدول رقم ( ٢ )

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاتجاهات ، والمراكز الإشرافية، والإجابات المستوفاة

النسبة المئوية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات العائدة	عدد الاستبانات الموزعة	المركز الإشرافي	جهة المركز
%٨٣	٢٥	١	٢٦	٣٠	الجوف	الشمال
%٧٨	٢٢	٢	٢٤	٢٨	حضر الباطن	
%٨٠	٢٤	٠	٢٤	٣٠	النسيم بجدة	الغرب
%١٠٠	١٨	٠	١٨	١٨	القنفذة	
%٧٠	٢١	١	٢٢	٣٠	صبيبا	الجنوب
%٧٦	٢٣	٠	٢٣	٣٠	أبها	
%٨٢	٢٣	١	٢٤	٢٨	غرب الدمام	الشرق
%٧٧	١٧	١	١٨	٢٢	الظهران	
%٨٤	١٧٣	٦	١٧٩	٢١٦	٨ مراكز إشرافية	المجموع

ومن هذا الجدول يتضح أن عدد الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة قد وصل إلى (٢١٦) استبانة، عاد منها (١٧٩) استبانة، واستبعدت (٦) استبانات فقط؛ وبالتالي فإن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل قد بلغ (١٧٣) استبانة.

### جدول رقم ( ٣ )

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%٨٤	١٤٥	بكالوريوس
%١٣	٢٣	ماجستير
%٣	٥	دكتوراه
%١٠٠	١٧٣	المجموع

ويوضح الجدول السابق رقم ( ٣ ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، وقد بلغ الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (١٤٥) مشرفاً تربوياً ، ومؤهل الماجستير (٢٣) مشرفاً تربوياً، ومؤهل الدكتوراه (٥) مشرفين تربويين فقط.

### جدول رقم ( ٤ )

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة التعليمية
%٤	٧	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات
%١٦	٢٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
%٢٩	٥٠	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
%٥١	٨٩	من ١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	١٧٣	المجموع

وتشير بيانات الجدول السابق رقم ( ٤ ) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة التعليمية حيث بلغ عدد من خبرتهم أقل من خمس سنوات (٧) مشرفين فقط، ومن خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٢٧) مشرفاً تربوياً، ومن خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (٥٠) مشرفاً تربوياً، ومن خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر (٨٩) مشرفاً تربوياً.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

بما أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي للتعرف على واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية الإشرافية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، فقد تم اختيار الاستبانة كأداة مناسبة للتعرف على ذلك، حيث ذكر العساف أنها أكثر الأدوات البحثية ملائمة لطبيعة هذه الدراسة. (العساف، ١٤١٦هـ:٣٢١)، والاستبانة هي أداة تحتوي على مجموعة من العبارات، ويُطلب من المجيب عنها الإشارة إلى ما يعتقد أنه يشكل مؤشراً أو معوقاً لفعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية الإشرافية، والاهتمام الجيد والدقيق بتصحيحها؛ مما يضمن التوصل إلى نتائج علمية دقيقة تتكافأ مع ما بذل من جهد في سبيل الوصول إلى معرفة الحقيقة.

#### أ- خطوات بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة تهدف إلى الكشف عن مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والرقابة والتقويم، واتخاذ القرار)، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات التالية:

أولاً: إجراء دراسة استطلاعية للكشف عن واقع إدارة المشرف التربوي لوقته في إطار تعدد أدواره ومهامه الإشرافية، وكذلك الصعوبات الإدارية والاجتماعية التي تواجهه في إدارة الوقت، حيث تم إعداد استبيان استطلاعي مفتوح اشتمل على خمسة أسئلة عن الصعوبات الإدارية والاجتماعية التي تواجه المشرف التربوي في إدارة الوقت، وعن واقع إدارة الوقت لدى المشرف التربوي، وعن مقترحاته لتطوير إدارة الوقت في الإشراف التربوي. (ملحق ١)

ثانياً: الاستفادة من الخلفية النظرية للدراسة الواردة في الفصل الثاني .

ثالثاً: تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية بحصر مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية الإشرافية على النحو التالي:

١. الجزء الأول: ويتضمن معلومات أولية عن المستجيب تشمل المؤهل، وسنوات الخبرة.

٢. الجزء الثاني: واشتمل على محاور الاستبانة التي تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين، وهما:

المحور الأول: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في الأبعاد الإدارية الإشرافية، وعددها (٤٩) مؤشراً موزعة على أربعة أبعاد، وهي:

١. مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من (١-١٤)

٢. مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم من (١٥-٢٧)

٣. مؤشرات فعالية إدارة الوقت في الرقابة والتقويم من (٢٨-٤٢)

٤. مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرارات من (٤٣-٤٩)

المحور الثاني: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في الأبعاد الإدارية الإشرافية، وعددها (٣٣) معوقاً موزعة على أربعة أبعاد، وهي:

١. معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من (٥٠-٥٦)
٢. معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم من (٥٧-٦٦)
٣. معوقات فعالية إدارة الوقت في الرقابة والتقييم من (٦٧-٧٨)
٤. معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرارات من (٧٩-٨٢)

إضافة إلي تخصص مجال مفتوح لإضافة العبارات الممكنة في نهاية كل بعد من الأبعاد السابقة في المحورين المذكورين.

رابعاً: عرضت الاستبانة في صورتها الأولية ، على سعادة المشرف على الدراسة والذي أبدى ملاحظاته وتوجيهاته بشأن تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر واقتراح عبارات جديدة تتوافق مع أبعاد الدراسة، حتى خرجت الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق ٢).

#### ب- مقياس الاستجابة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت Likert الخماسي في المحورين الرئيسيين، وقد كانت فئاته على النحو التالي:

- تقدير واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) لدى المشرفين التربويين وفق مقياس خماسي متدرج هو: عال جداً (٥)، وعال (٤)، ومتوسط (٣)، ومنخفض (٢)، ومعدوم (١).
- تقدير درجة وجود معوقات إدارة الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) لدى المشرفين التربويين وفق مقياس خماسي متدرج هو: كبيرة جداً (٥)، وكبيرة (٤)، ومتوسطة (٣)، ومنخفضة (٢)، ومعدومة (١).

#### ج- صدق أداة الدراسة:

يعتبر الصدق شرطاً أساسياً لأداة القياس والصدق كما يرى أبو سليمان يتمثل في صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه.(أبو سليمان، ٢٠٠٣:م٨٥).

وللتحقق من صدق الاستبانة من حيث ملاءمتها لأهداف الدراسة، وجه سعادة المشرف على الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لتحكيمها، عليه تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة الملك خالد (كلية التربية) ، وجامعة أم القرى ( فرع كلية التربية بالقنفذة) ، إضافة إلي بعض المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القنفذة (ملحق رقم ٣)، وقد تصدر الاستبانة خطاباً موجهاً إلى المحكمين يوضح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملائمة محتواها للهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تعديل لذلك، وقد تم استرجاع ما مجموعه (١٥) استبانة محكمة تمت الاستفادة من ملاحظاتها في حذف بعض العبارات وتعديل بعض العبارات، ونقل بعض العبارات. وقد تم التعامل مع ملاحظات المحكمين على عبارات الاستبانة وفق الآتي :

- إبقاء كل عبارة أقرها المحكمون بنسبة ٩٠ %.
  - إعادة صياغة جميع العبارات المركبة كلياً عن طريق اختزالها أو فصلها في أكثر من فقرة.
  - حذف العبارات التي أتفق المحكمون على حذفها بنسبة ٥٠ %.
  - تحسين صياغة العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها.
- وعليه قام الباحث بإعادة صياغة الاستبانة الأولية وفقاً لنتائج التحكيم بعد مناقشتها مع المشرف على الدراسة، وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي على النحو التالي:
- (٤٧) فقرة تتعلق بواقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية : التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار.
  - (٣٥) فقرة تتعلق بمعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية : التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار.

#### د- الاستبانة في صورتها النهائية:

في ضوء الملاحظات الواردة من المحكمين على الاستبانة، تم إعادة صياغة فقراتها لتستقر على الوضع النهائي الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ( ملحق رقم ٤)، وقد تكونت مما يلي:

أولاً: مقدمة توضيحية لأهداف الدراسة المأمول تحقيقها، وكذلك التعليمات الخاصة بتعبئة الاستبانة.

ثانياً : المعلومات الأولية عن المستجيب من حيث: المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

ثالثاً: محاور الاستبانة تكونت من محورين يشملان فقرات خاصة بواقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار، وعددها (٨٢) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد حسب ما يلي:

**المحور الأول: واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين. ويشمل أربعة أبعاد هي:**

- البعد الأول: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من (١-١٢).
- البعد الثاني: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم من (١٣-٢٤).
- البعد الثالث: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقييم من (٢٥-٣٦).
- البعد الرابع: مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار من (٣٧-٤٧).

**المحور الثاني: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين. ويشمل أربعة أبعاد هي:**

- البعد الأول: معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من (٤٨-٥٦).
- البعد الثاني: معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم من (٥٧-٦٦).
- البعد الثالث: معوقات فعالية إدارة الوقت في التقييم من (٦٧-٧٥).
- البعد الرابع: معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار من (٧٦-٨٢).

## هـ- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Coefficient ، وينبغي الإشارة إلى أن الثبات في أبسط معانيه هو " أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة". (العساف، ١٤١٦هـ : ١٤٣). وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الاستبانة على (٢١) مشرفاً تربوياً من خارج المجتمع المستهدف، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Coefficient في كل الأبعاد الثمانية في كلا المحورين الرئيسيين في الاستبانة. ويوضح الجدول التالي رقم (٥) درجة الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الثبات الكلي.

### جدول رقم (٥)

#### درجات ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل ثبات المحور
الوقت لدى المشرفين التربويين واقع مؤشرات فعالية إدارة	التخطيط	١٢	٠,٩١	٠,٩٦
	التنظيم	١٢	٠,٨٩	
	التقويم	١٢	٠,٩٠	
	اتخاذ القرار	١١	٠,٩٠	
المشرفين التربويين معوقات فعالية إدارة الوقت لدى	التخطيط	٩	٠,٩٠	٠,٩٦
	التنظيم	١٠	٠,٩٠	
	التقويم	٩	٠,٨٢	
	اتخاذ القرار	٧	٠,٩٤	
الثبات الكلي للاستبانة		٨٢	٠,٩٤	

وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح أن معاملات الثبات عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق حيث كان معامل ثبات المحور الأول حسب أبعاده على النحو التالي: بعد التخطيط كان معامل ثباته (٠,٩١)، بينما كان معامل الثبات لبعده التنظيم (٠,٨٩)، في حين كان معامل الثبات لبعدي التقويم واتخاذ القرار (٠,٩٠)؛ وبالتالي كانت درجة الثبات للمحور الأول عالية بنسبة (٠,٩٦)، أما معامل ثبات المحور الثاني حسب أبعاده فكان على النحو التالي: بلغ ثبات البعدين الأول والثاني (٠,٩٠)، في حين حقق بعد التقويم أقل درجات



ثبات أبعاد الاستبانة وهي (٠,٨٢) ، أما بعد اتخاذ القرار فقد حظي بأعلى درجات الثبات للأبعاد وهي (٠,٩٤) ، وكانت درجة الثبات للمحور الثاني عالية بنسبة (٠,٩٦٢) ، أما الثبات الكلي للاستبانة فقد كانت قيمته ٠,٩٤٥ وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات تدل على ثبات فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد على نتائجها .

#### و- توزيع الاستبانة:

وزعت الاستبانة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة بعد حصول الباحث على خطاب من عميد كلية التربية بجامعة الملك خالد بأمر رقم ٣٩/١٦٢ في ٢٤/٣/١٤٢٩هـ إلى مديري التربية والتعليم في منطقة عسير، ومنطقة مكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، ومحافظة حفر الباطن، ومحافظة القنفذة، ومحافظة صبيا، ومحافظة الجوف (ملحق رقم ٥)؛ للسماح للباحث بالتطبيق، وتسهيل مهمته. ولكي يتم تطبيق الاستبانة على المشرفين التربويين بالمراكز الإشرافية التربوية، وجه مديرو التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات المذكورة خطابات إلى مديري مراكز الإشراف التربوي التي تم اختيارها عشوائياً؛ للتعاون مع الباحث، والسماح له بتطبيق الاستبانة الخاصة بجمع معلومات دراسته. ثم تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة بطريقة مباشرة ، ومتابعتها من قبل الباحث.

#### خامساً: التحليل الإحصائي للبيانات:

قام الباحث بتمييز الاستبانات وإدخالها في الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package of the Social Sciences ( Spss ) المعروف ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار أسئلة الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للمتغيرات الخاصة بأفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للفقرات الخاصة بواقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) ، وذلك للإجابة على السؤالين الأول والثاني.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه: لتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرين التاليين: المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وذلك للإجابة على السؤالين الثالث والرابع.
- اختبار شيفيه Scheffe : وذلك لمعرفة اتجاه الفروق في ضوء نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه في السؤالين الثالث والرابع ، حيث تم تطبيق اختبار شيفيه وفق القاعدة التالية:

- إذا كانت قيمة (ف) النسبية ذات دلالة إحصائية، واختبار ليفين Levene Statistics غير دال، يتم تطبيق الاختبار البعدي شيفيه وذلك لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات، وإذا لم تكن (ف) النسبية دالة فليس هناك حاجة للمقارنة البعدية.

## الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، والكشف عن معوقات هذه الفعالية لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية المذكورة، والتعرف أيضاً عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت ومعوقاته تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

وقد تمت عملية التحليل والتفسير لنتائج هذه الدراسة وفق ما يلي:

أولاً: عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية التالية: (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، وهي إجابة السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة الحالية ونصهما على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
**السؤال الثاني:** ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ولغرض تفسير معنى درجة المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس الدراسة قام الباحث بحساب المدى باستخدام القانون الإحصائي ( أعلى درجة في المقياس - أقل درجة في المقياس على عدد درجات المقياس )، أي (٥ - ١ على ٥)، حيث بلغ (٠,٨)، وفي ضوء هذه النتيجة تم تحديد الأساس المعتمد في تفسير درجة المتوسط الحسابي، كما هو واضح في الجدول رقم (٦).

### جدول رقم (٦)

يوضح المعيار النسبي للتعامل مع استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)

السؤال الثالث (درجة وجود المعوق في إدارة الوقت)	السؤال الثاني (مؤشر الفعالية في إدارة الوقت)	المدى
كبيرة جداً	عال جداً	٤,٢ فما فوق
كبيرة	عال	٣,٤ - أقل من ٤,٢
متوسطة	متوسط	٢,٦ - أقل من ٣,٤
منخفضة	منخفض	١,٨ - أقل من ٢,٦
معدومة	معدوم	أقل من ١,٨

ثانياً: عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت ومعوقاته تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية، وهي إجابات السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة ونصهما:

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

ولكي يتم الوقوف على نتائج الدراسة تم تفرغ استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة، حيث يتم طرح التساؤل ثم الإجابة عليه مباشرة من الجداول المعدة لهذا الغرض.

وفي الصفحات التالية يتم عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في جميع الأسئلة الميدانية مع التعقيب والمناقشة التحليلية والنقدية.

**أولاً: إجابة السؤال الأول:**

**نص السؤال الأول هو:** ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة. والجداول التالية توضح مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، ودرجة استجابة المشرفين التربويين لتلك المؤشرات حيث سيتم البدء بالجدول الأول الذي يوضح مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب درجة المتوسط الحسابي:

**أ- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط:**

يوضح الجدول التالي رقم (٧) مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم ( ٧ )

مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط (ن=١٧٣)

مقياس مؤشر الفعالية														مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط	رقم الفقرة في الاستبانة
مؤشر الفعالية	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدوم		منخفض		متوسط		عال		عال جداً			
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
عال	١	.841	3.97	.	.	4.0	7	24.9	43	41.6	72	29.5	51	تصميم خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي	١٠
عال	٢	.841	3.88	.	.	5.2	9	26.0	45	43.9	76	24.9	43	إعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية	٢
عال	٣	.671	3.84	.	.	2.3	4	24.9	43	59.5	103	13.3	23	استطلاع المشرف التربوي لواقع العمل طوال فترة الإشراف	١
عال	٤	.890	3.75	1.2	2	5.8	10	30.6	53	41.6	72	20.8	36	تحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة	٥
عال	٥	.854	3.71	.	.	5.8	10	37.6	65	36.4	63	20.2	35	مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة الإشرافية	١١
عال	٦	.903	3.70	.	.	9.2	16	32.4	56	37.6	65	20.8	36	بدء العمل التخطيطي الإشرافي مبكراً	١٢
عال	٧	.901	3.64	1.2	2	8.7	15	31.8	55	41.6	72	16.8	29	ترتيب الأولويات الإشرافية حسب أهميتها	٩
عال	٨	.849	3.64	0.6	1	6.9	12	36.4	63	40.5	70	15.6	27	تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإشرافي	٣
عال	٩	.913	3.61	1.2	2	9.2	16	34.1	59	38.7	67	16.8	29	تحديد رؤية ورسالة إشرافية واضحة.	٤
عال	١٠	1.002	3.55	1.7	3	12.1	21	35.8	62	30.1	52	20.2	35	تقسيم الأهداف الإشرافية إلى يومية وأسبوعية وفصلية	٦
متوسط	١١	.882	3.24	1.2	2	17.9	31	44.5	77	28.3	49	8.1	14	تناسب الأهداف الإشرافية مع الزمن المتاح لتنفيذ الخطة	٧
متوسط	١٢	.923	3.14	1.2	2	22.5	39	44.5	77	22.5	39	8.7	15	سلامة الأهداف الإشرافية من التعارض في زمن تنفيذها	٨
عال		.٦١٥	3.63											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول رقم ( ٧ ) إلى النتائج التالية:

من فحص الجدول إجمالاً نجد أن متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتوسط مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط المحددة في الاستبانة تتراوح بين ( ٣,٩٧ ) درجة ، و ( ٣,١٤ ) درجة ، أي أن مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط تتراوح بين ( عال ، ومتوسط )، وللتحديد فإن الإجابة كانت على النحو التالي:

• حصلت عشر عبارات على مؤشر (عال) في الفعالية، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية أكثر من (٣,٤) وهي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

١. تصميم خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي بمتوسط (٣,٩٧).
  ٢. إعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية بمتوسط (٣,٨٨).
  ٣. استطلاع المشرف التربوي لواقع العمل طوال فترة الإشراف بمتوسط (٣,٨٤).
  ٤. تحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة بمتوسط (٣,٧٥).
  ٥. مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة الإشرافية بمتوسط (٣,٧١).
  ٦. بدء العمل التخطيطي الإشرافي مبكراً بمتوسط (٣,٧٠).
  ٧. ترتيب الأولويات الإشرافية حسب أهميتها بمتوسط (٣,٦٤).
  ٨. تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإشرافي بمتوسط (٣,٦٤).
  ٩. تحديد رؤية ورسالة إشرافية واضحة بمتوسط (٣,٦١).
  ١٠. تقسيم الأهداف الإشرافية إلى يومية وأسبوعية وفصلية بمتوسط (٣,٥٥).
- حصلت عبارتان فقط على مؤشر (متوسط) الفعالية، وهي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
١. تناسب الأهداف الإشرافية مع الزمن المتاح لتنفيذ الخطة بمتوسط (٣,٢٤).
  ٢. سلامة الأهداف الإشرافية من التعارض في زمن تنفيذها بمتوسط (٣,١٤).

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٣) درجة ، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع مؤشرات هذا البعد (التخطيط) يمكن أن تسهم في فعالية إدارة الوقت بدرجة عالية، وبالتالي تظهر أهمية هذه المؤشرات، وماذا تعنيه هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث فيما يلي:

١- يعتبر التصميم المرن للخطة الإشرافية خلال العام الدراسي مؤشراً عالياً لفعالية إدارة الوقت في التخطيط من وجهة نظر المشرفين التربويين، فالخطة الإشرافية تتيح للمشرف التربوي مراجعة أدائه من خلال ما تم إنجازه بشكل ملائم، وما لم يتم إنجازه، وهي عامل أساسي في نجاح إدارة الوقت. لكن خاصية المرونة هامة جداً لفعالية إدارة الوقت في الإشراف التربوي. فالإشراف التربوي عملية فيها الكثير من المقاطعات، والطلبات غير المتوقعة أحياناً التي تتطلب تخصيص وقت كاف يقدر بيوم أو يومين خلال كل شهر لامتنعاص الأحداث غير المتوقعة. وعليه يرى الباحث أن وجود خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي يساعد المشرف التربوي على القيام بالمهام الطارئة التي يتطلبها العمل الإشرافي دون تأثير سلبي على قيامه بأدواره الإشرافية الأخرى، وامتصاص الأحداث الشخصية غير المتوقعة في الحياة اليومية، والقيام بالأدوار الإشرافية الإبداعية المتمثلة في الأنشطة اللاصفية المتعلقة بالمادة، وكذلك الأفكار المثيرة لعملية التعلم التي قد يخرج الوقت المحدد لها عن نطاق السيطرة.

٢- يمثل إعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في التخطيط، من خلال رؤية المشرفين التربويين؛ لأن معرفة المشرف التربوي لمهامه الأساسية والضرورية يساعده على إدارة وقته بفعالية نظراً لتوفر خاصيتي الوضوح للمهام المناطة حسب أهميتها واستعمالها في العملية التربوية، وكذلك التوفير للوقت الذي يخصص الجزء الأكبر منه للقيام بتلك المهام الأساسية .

٣- استطلاع المشرف التربوي لواقع العمل طوال فترة الإشراف مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في التخطيط من قبل المشرفين التربويين، فاستطلاع الواقع خطوة أولى في مراحل بناء الخطة الإشرافية، ويقصد بذلك تحديد مواطن القوة في العمل والتي يمكن تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعديل أو علاج أو تغيير، وكذلك تحديد الفرص المتاحة التي تتوافق والنظام في المؤسسة الإدارية.

٤- تحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة من المؤشرات الفعالة للتخطيط الجيد في إدارة الوقت، فالصيغة للأهداف الإشرافية حسب المجالات الهامة في الإشراف التربوي وهي المعلم، والطالب، والمنهج، والبيئة المدرسية وبطريقة واضحة، ومحددة وإجرائية، وطموحة، ومحددة بمواعيد لإنجازها تعد مطلباً أساسياً في الكفايات الفنية التربوية لكل مشرف تربوي.

٥- مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة الإشرافية. حينما تكون الأعمال والأنشطة متسلسلة وفق الزمن المحدد لها، ومرحلتها المحددة، ومراعاة التناسق بين الأنشطة المثيرة للمعلم، أو للبيئة المدرسية، فإن ذلك يعد دلالة واضحة على نجاح الخطة الإشرافية، وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المأمولة في وقت قياسي يعد مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت من قبل المشرف التربوي.

٦- بدء العمل التخطيطي الإشرافي مبكراً. يرى المشرفون التربويون فعالية ذلك المؤشر في إدارة الوقت، فالحرص على تدوين خطة مرنة قابلة للتعديل والتغيير وفق الظروف والمستجدات في الميدان التعليمي يعطي دلالة واضحة في الرغبة في الوصول إلى الصورة المأمولة في المستقبل، فكثير من المشرفين التربويين يؤمنون بالتخطيط، إلا أنهم لا يسارعون بوضع الخطط السنوية، أو الفصلية في بداية العام الدراسي، عليه فالتخطيط لا يمكنه الانتظار إلى منتصف العام أو التأخير أسبوعاً أو أكثر، بل يجب أن يكون مبكراً في بداية كل عام.

٧- ترتيب الأولويات الإشرافية حسب أهميتها وليس حسب سرعتها، وسهولتها، ومتعتها. والمشرف التربوي قائد لديه القدرة على التمييز بين (الهام والعاجل)، و(الهام وليس العاجل)، و(العاجل وليس الهام)، و(غير العاجل وغير الهام)، فأكثر المهام إيجابية في الإشراف التربوي هي عادة الهامة وليست العاجلة؛ ومن هذا المنطلق يضع المشرف التربوي قائمة بأولوياته التي يريد عملها فوراً، وأخرى يريد عملها لاحقاً فهذا من شأنه تذكيره بعدم إضاعة وقته في أنشطة غير هامة مما يعد مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في التخطيط.

٨- تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإشرافي. يرى المشرفون التربويون فعالية هذا المؤشر في إدارة الوقت؛ لأن التخطيط عبارة عن رسم صورة واضحة للمستقبل عن طريق تحديد الخطوات الفعالة للوصول إلى هذه الصورة في ضوء الإمكانيات والفرص المتاحة. والتخطيط وإن

كان يحتاج إلى وقت إلا أنه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف، وكل زمن ينفق في التخطيط يوفر زمناً إضافياً في التنفيذ، وقضاء عدة ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة أفضل بكثير من قضاء عدة أيام في عمل بدون أهداف. وحينما يخصص المشرف وقتاً كافياً لعملية التخطيط فإن ذلك يعد مؤشراً فعالاً لإدارة وقته في التخطيط.

٩- تحديد رؤية ورسالة إشرافية واضحة من مقومات التخطيط الاستراتيجي الذي تسير على ضوئه معظم المؤسسات التربوية في عالمنا اليوم، وعندما تتم صياغة رسالة إشرافية واضحة، وكذا رؤية محددة يراد تحقيقها في نهاية العام الدراسي فإن هذا يعد مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في التخطيط.

١٠- تقسيم الأهداف الإشرافية إلى يومية وأسبوعية وفصلية. الأهداف متعددة منها ما يراد تحقيقه فقط خلال الزيارة الصفية، أو خلال أسلوب إشرافي، ومنها ما يؤمل تحقيقه خلال فصل دراسي وخاصة ما يتعلق بتطبيق طريقة جديدة في التدريس، أو تقنية معينة لإثراء خبرات الطلاب وزيادة رصيدهم المعرفي. وعليه يعتبر وضع قائمة بتلك الأهداف وفق فترة تنفيذها مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في التخطيط.

١١- ويعتبر تناسب الأهداف الإشرافية مع الزمن المتاح لتنفيذ الخطة، وسلامة الأهداف الإشرافية من التعارض في زمن تنفيذها من المؤشرات التي حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك لأن التنسيق وعدم تعارض الأهداف يمكن أن يزول بتحديد الأهداف والرؤية الواضحة التي يسهم في تحقيق الفعالية المطلوبة لإدارة الوقت في التخطيط. ويرى الباحث أن التنسيق وعدم التعارض يسهم في ترتيب المهام وتحقيق الانسجام بين مختلف الأهداف الإشرافية؛ مما يساعد على زيادة قدرة المشرف التربوي على الإنتاج وزيادة الاستفادة من الوقت في الإشراف التربوي. أما الأهداف الإشرافية فهي يجب أن تكون متناسبة مع الزمن المتاح لتنفيذ الخطة، فهناك خطط إشرافية فصلية، وهناك خطط سنوية، ويجب أن تكون الأهداف التي تشملها متوافقة مع زمن هذه الخطة.

واتفقت مؤشرات هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (١٤١٠هـ) في أهمية وضع خطة يومية لمتطلبات الأعمال في وقت محدد من أجل إدارة مثلى للوقت في الميدان التربوي، ودراسة بوك (1985) Boak في تأكيدها على أهمية التخطيط المرن في استثمار الوقت بفعالية في التربية والتعليم من قبل المشرفين التربويين، وكذلك إبرازه أهمية ترتيب الأولويات أثناء وضع الخطة الإشرافية التي تعتبر من مؤشرات الاستغلال الأمثل للوقت في الإشراف التربوي، وأكد على ذلك بيكر (١٤٢٢هـ) الذي ذكر أن كل أمر يأخذ من الوقت أكثر مما نظن. وعليه يجب أن تصمم خطة مرنة تسمح بتخصيص وقت كاف لاستخدامه في حالة الحاجة إليه. وتتوافق هذه المؤشرات مع رؤية تيمب (١٩٩١ م)، الذي أشار إلى أن المرونة من معايير التخطيط الجيد للوقت في المؤسسات الإدارية، وكذلك مع سلامة (١٩٨٨م) الذي أكد أيضاً على مرونة الخطة وتناسبها مع التغيرات البيئية المختلفة، ومع وجهة نظر كل من أبو شيخة (١٩٩١م)، والعبودي (١٤٢٣هـ)، حيث أوضحوا أن هناك معاييراً لفعالية الوقت في التخطيط، منها تحديد أهداف

إشرافية واضحة، وتقسيمها إلى أهداف إلى يومية وأسبوعية وفصلية، وترتيب الأولويات الإشرافية حسب أهميتها، وتخصيص وقت كاف لعملية التخطيط. وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا البعد جزئياً مع رؤية وتر (د.ت) الذي أوضح أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في جميع مراحل الخطة. ويؤكد دياب (١٤٢٠هـ) ما توصلت له نتيجة هذه الدراسة في هذا البعد في أن من مؤشرات فعالية تخطيط الوقت إعداد قائمة بجميع المهام الضرورية ومحاولة توقع الزمن الذي سوف تستغرقه كل مهمة من تلك المهام الأساسية.

#### ب- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم :

يوضح الجدول التالي رقم (٨) مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:



جدول رقم ( ٨ )

مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم (ن=١٧٣)

مقياس مؤشر الفعالية														مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم	رقم الفقرة في الاستبانة
مؤشر الفعالية	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدوم		منخفض		متوسط		عال		عال جداً			
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
عال	١	1.032	3.74	3.5	6	7.5	13	26.0	45	37.6	65	25.4	44	استخدام الحاسوب في حفظ البيانات الإشرافية	١١
عال	٢	.763	3.67	.	.	3.5	6	40.5	70	41.6	72	14.5	25	تبسيط إجراءات العمل الإشرافي	١
عال	٣	1.016	3.65	1.7	3	12.7	22	26.6	46	37.0	64	22.0	38	استخدام النماذج والبطاقات الإشرافية	٨
عال	٤	.810	3.62	.6	1	6.4	11	36.4	63	43.9	76	12.7	22	تنظيم المكتب وترتيب أدواته	٦
عال	٥	.928	3.58	2.9	5	8.7	15	29.5	51	45.7	79	13.3	23	استخدام المفكرة اليومية الإشرافية	٥
عال	٦	1.021	3.53	1.7	3	16.8	29	26.0	45	38.2	66	17.3	30	توفير البيانات المدرسية المُسندة للمشرف التربوي	٣
عال	٧	.878	3.44	0	0	14.5	25	38.7	67	35.3	61	11.6	20	التنسيق بين الأدوار الإشرافية المختلفة	٢
متوسط	٨	.991	3.39	1.7	3	17.9	31	34.1	59	32.4	56	13.9	24	حفظ التعميمات الإشرافية حسب تسلسلها الزمني	١٠
متوسط	٩	1.003	3.34	2.3	4	19.7	34	31.8	55	34.1	59	12.1	21	تفويض بعض الأساليب الإشرافية للمعلمين الأكفاء	٤
متوسط	١٠	1.049	3.13	6.4	11	20.8	36	35.8	62	27.7	48	9.2	16	الانشغال بمهام الإشراف التربوي دون غيرها	١٢
متوسط	١١	.985	3.01	6.9	12	22.5	39	38.2	66	27.7	48	4.6	8	التقليل من الأعمال الورقية	٧
متوسط	١٢	1.103	2.90	10.4	18	28.3	49	28.3	49	26.6	46	6.4	11	استخدام سجل تنظيمي للمكالمات الهاتفية الهامة	٩
عال		.575	3.41											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم ( ٨ ) المتعلقة بمؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم إلى النتائج التالية:

من فحص الجدول إجمالاً نجد أن متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم المحددة في الاستبانة تتراوح بين ( ٣,٧٤ ) درجة، و ( ٢,٩٠ ) درجة، أي أن مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم تتراوح بين ( عال، ومتوسط)، وللتحديد فقد كانت الاستجابة على النحو التالي:

• حصلت سبع عبارات على درجة عال حيث أن قيم المتوسطات الحسابية أكثر من (٣,٤) وهي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

١. استخدام الحاسوب في حفظ البيانات الإشرافية بمتوسط (٣,٧٤).
٢. تبسيط إجراءات العمل الإشرافي بمتوسط (٣,٦٧).
٣. استخدام النماذج والبطاقات الإشرافية بمتوسط (٣,٦٥).
٤. تنظيم المكتب وترتيب أدواته بمتوسط (٣,٦٢).
٥. استخدام المفكرة اليومية الإشرافية بمتوسط (٣,٥٨).
٦. توفير البيانات المدرسية المُسندة للمشرف التربوي بمتوسط (٣,٥٣).
٧. التنسيق بين الأدوار الإشرافية المختلفة بمتوسط (٣,٤٤).

• حصلت خمس عبارات على درجة ( متوسط ) ، وهي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

١. حفظ التعميمات الإشرافية حسب تسلسلها الزمني بمتوسط ( ٣,٣٩ )
٢. تفويض بعض الأساليب الإشرافية للمعلمين ذوي الكفاءة بمتوسط ( ٣,٣٤ )
٣. الانشغال بمهام الإشراف التربوي دون غيرها بمتوسط (٣,١٣).
٤. التقليل من الأعمال الورقية بمتوسط ( ٣,٠١ ) .
٥. استخدام سجل تنظيمي للمكالمات الهاتفية الهامة. بمتوسط ( ٢,٩٠ ) .

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٣) درجة ، ومن هذا المنطلق يتضح فعالية تلك المؤشرات في إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد التنظيم وبدرجة عالية.

وبتأمل مضمون هذه النتيجة فإن ذلك يعطي اعتبارات هامة ينبغي مراعاتها من أجل فعالية أكبر في إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد التنظيم، والتي يمكن تفسيرها من وجهة نظر الباحث في التالي:

- أ- تؤكد هذه المؤشرات ضرورة تزويد المشرفين التربويين ببرامج حاسوبية إلكترونية لحفظ البيانات والمعلومات الإشرافية المتعلقة بالمناهج، والطلاب، والمعلمين، والإدارة المدرسية، وكذا الأفكار والتجارب المثيرة في الميدان التي توفر الوقت في الإشراف التربوي.
- ب- وتؤكد هذه المؤشرات أيضاً على أهمية توفير أجهزة الحاسوب المكتبية لكل مشرف تربوي من أجل استخدام هذه التقنية في حفظ البيانات والمعلومات الإشرافية. وعليه توفير خاصيتي السهولة والإمكانية الكبيرة في القدرة على استرجاع وتصفح البيانات الإشرافية التي توفر الزمن؛ مما يجعلها مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في بعد التنظيم.

ج- ويعتبر توفير النماذج والبطاقات الإشرافية من التقنيات الهامة التي ينبغي العمل بها من أجل استغلال الوقت بفعالية في الميدان التربوي التعليمي، ومن هذه النماذج نموذج الملاحظة خلال الزيارة الصفية، ونماذج التقارير الخاصة بالأساليب الإشرافية كاللقاءات، والمشاكل التربوية، والبرامج التدريبية، والتجارب أو الأفكار المثيرة. هذه النماذج مؤشرات فعالة لإدارة الوقت من قبل المشرف التربوي خاصة حينما تكون هناك استمرارية في استخدامها.

د- أهمية تبسيط إجراءات العمل الإشرافي بعيداً عن التعقيد الذي يهدر الكثير من الوقت الذي هو أجدى وأكثر نفعاً فيما لو تم استخدامه في الأمور الفنية وخاصة فيما يتعلق بالمعلم الذي هو بحاجة إلى التوجيه والتحديث والتغيير من أجل التوافق مع متطلبات العصر الحديث الذي أصبحت فيه التقنية والاستراتيجيات التدريسية الحديثة ضرورة وليس ترفاً.

هـ- الاستفادة من المفكرة اليومية الإشرافية التي تعتبر تقنية سهلة تساعد على تنظيم المهام الإشرافية، ويمكن الرجوع إليها يومياً والحرص على تنفيذ ما تم تدوينه فيها من إجراءات وأهداف ومستفيدين.

و- تنظيم التعميمات التي تصل إلى المشرف التربوي حسب تسلسلها الزمني مطلب هام من أجل سهولة الرجوع إليها حسب الزمن الذي صدرت فيها، فهناك تعميمات عمرها كبير جداً إلا أنها ما زالت سارية ومعمول بها؛ لذا ينبغي تنظيم تلك التعميمات في ملفات خاصة حسب تسلسلها الزمني، وهذا بكل تأكيد مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد التنظيم.

ز- ويعتبر التفويض مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في بعد التنظيم، فالمشرف التربوي مكلف بأدوار عدة مختلفة ومتنوعة مهما أوتي من قدرة فإنه لا يستطيع الاضطلاع بها جميعاً، وتحقيق كل أهدافها بنفسه، ومن هنا جاءت أهمية التفويض من خلال تكليف المعلمين الأكفاء بأداء بعض الأعمال الفنية الصغيرة مثل تدوين القراءات الموجهة المفيدة، أداء الدروس التوضيحية، القيام بدور القيادة في أسلوب الزيارات المتبادلة، القيام بالدراسات الاستطلاعية التي تدرس وجود المشكلة، وهذا دليل واضح على فعالية إدارة الوقت من الناحية التنظيمية.

ح- تنظيم المكتب وترتيب أدواته مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت من قبل المشرف التربوي، حيث يتم التخلص من الأوراق التي لا فائدة منها، وإفراغ المكتب من ركام الأوراق وإعادة ترتيبها بوضع كل ورقة في مكانها الصحيح وبطريقة يسهل الوصول إليها، وهذا يجعل الأشياء تسير بطريقة انسيابية وبمبسطة توفر الكثير من الوقت.

ط- وتشير العبارات الأخرى (١٢، ٧، ٩) على التوالي على فعاليتها في إدارة الوقت في التنظيم بدرجة متوسطة لدى المشرفين التربويين، فالأعمال الورقية، وإيجاد جدول أو سجل تنظيمي للمكالمات الهاتفية الهامة يمكن أن تكون مدمجة في الأدوات المكتبية في مؤشر سابق حصل على درجة عالية .

وما سبق يوضح أن تلك المؤشرات تعد مطلباً ضرورياً لتحقيق الفعالية في إدارة الوقت في التنظيم بدرجة عالية من قبل المشرفين التربويين. ويؤيد ذلك الكثير من الدراسات والأدبيات

التربوية، فهذه دراسة هيوز (1983) Hughes التي توصلت إلى أن توفر المفكرة الزمنية والنماذج الزمنية هي وسائل فعالة لإدارة جيدة ومثمرة للوقت، ودراسة بوك (1985) Boak التي أكدت على أهمية تطوير نماذج لإدارة الوقت بفعالية في الميدان التربوي من قبل المشرفين التربويين، ودراسة ديبادوفا (1989) Dipadova التي أكدت على ضرورة توفير مفكرتين، إحداها خاصة بالمهام العملية، وأخرى شخصية، وكذلك التقليل من الملفات الورقية وتقليصها بقدر المستطاع.

ويؤيد سلامة (١٩٨٨م) تلك المؤشرات الفعالة لإدارة الوقت في التنظيم من قبل الإداريين المتعلقة بالنماذج المعدة سلفاً وكذلك المتعلقة بضرورة تبسيط إجراءات العمل، حيث يرى أن تبسيط إجراءات العمل يتم باستبعاد ما هو غير ضروري لأن طول الإجراءات وتعقيدها يؤدي إلى تدمير المستفيدين في الميدان الإشرافي، ويرى أيضاً أن استخدام النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظمة الإدارية يؤدي إلى توفير وقت كبير في الأعمال الإدارية.

أما تيمب (١٩٩١م) فقد اتفق مع المؤشرات التي تؤكد على أهمية تنظيم مكتب العمل وترتيب أدواته، والتقليل من الأعمال الورقية التي تضيع كثيراً من الوقت والانشغال بمهام دون غيرها بحيث من الأجدى تجنب قراءة الجرائد والمجلات غير المتعلقة بالعمل، وتتفق هذه الدراسة معه أيضاً في ضرورة التنظيم الدقيق للملفات حسب تسلسلها الزمني.

ويتفق دياب (١٤٢٠هـ) مع أهمية استخدام المفكرة اليومية لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم، وأهمية تفويض بعض الأعمال الصغيرة حتى يتفرغ الإداري لأداء الأعمال الهامة والضرورية.

### ج- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم :

يوضح الجدول التالي رقم (٩) مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم لدى المشرفين

التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم ( ٩ )

مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم (ن=١٧٣)

مؤشر الفعالية	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس مؤشر الفعالية										مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم	رقم الفقرة في الاستبانة
				معدوم		منخفض		متوسط		عال		عال جداً			
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
عال جداً	١	.882	4.27	٠,٦	١	٤,٦	٨	١١,٦	٢٠	٣٤,١	٥٩	٤٩,١	٨٥	استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية.	٥
عال	٢	.763	4.08	٠	٠	٠,٦	١	٢٣,٧	٤١	٤٣,٣	٧٥	٣٢,٤	٥٦	الانضباط الذاتي في أداء المهام والمسئوليات الإشرافية.	٦
عال	٣	.758	4.04	0	0	0,6	١	٢٤,٩	٤٣	٤٤,٥	٧٧	٣٠,١	٥٢	الحرص على إنجاز المهام الإشرافية في وقتها المحدد.	٧
عال	٤	.757	3.86	0	0	٣,٥	٦	٢٦,٠	٤٥	٥١,٤	٨٩	١٩,١	33	مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي.	٨
عال	٥	.821	3.64	0	0	٨,١	١٤	٣٤,١	59	٤٣,٩	76	١٣,٩	24	تقويم الأعمال الإشرافية المنفذة حسب الأهداف المحددة لها.	٩
عال	٦	.790	3.60	0	0	٧,٥	١٣	٣٦,٤	٦٣	٤٤,٥	٧٧	١١,٦	٢٠	استخدام الزمن المناسب للمتابعة في تنفيذ المهام الإشرافية	٢
عال	٧	.906	3.50	١,٧	٣	٩,٢	١٦	٤٠,٥	٧٠	٧٠,٤	٦٠	١٣,٩	24	توظيف نتائج التقويم لصالح تحسين وتطوير الأداء الإشرافي.	١٢
عال	٨	.893	3.47	١,٧	٣	٨,٧	١٥	٤٣,٤	٧٥	٣٢,٩	٥٧	١٣,٣	٢٣	مراجعة المهام الإشرافية باستمرار للتخلص من غير الضروري منها	١
عال	٩	.826	3.40	٠	٠	١٣,٣	٢٣	٤٢,٢	٧٣	٣٥,٨	٦٢	٨,٧	١٥	تناسب أسلوب المتابعة مع ظروف تنفيذ الخطة الإشرافية	٣
متوسط	١٠	.865	3.38	٠,٦	١	١٤,٥	٢٥	٤١,٠	٧١	٣٤,٧	٦٠	٢,٩	١٦	الاستمرارية في عملية تقويم الوقت المخصص للمهام الإشرافية	١١
متوسط	١١	.921	3.32	١,٢	٢	١٦,٢	٢٨	٤٣,٣	٧٥	٢٧,٧	٤٨	١١,٦	٢٠	استخدام معايير مقننة لتقويم العمل الإشرافي.	١٠
متوسط	١٢	.998	3.07	٤,٦	٨	٢٥,٤	٤٤	٣٥,٣	٦١	٢٧,٧	٤٨	٦,٩	١٢	تحليل الوقت الإشرافي في كل فصل دراسي لمعرفة نقاط القوة والضعف	٤
عال		.618	3.63											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم ( ٩ ) المتعلق بمؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم إلى أن جميع مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم كانت مقدرة بدرجة عالية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث أن المتوسط العام للبعد هو (٣,٦٣) ، وقد بلغ مؤشر الفعالية للعبارة الأولى (٤,٢٧)، ومؤشر الفعالية لآخر عبارة ممثلة لمؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم (٣,٠٧) على النحو التالي:

أ- حصل مؤشر واحد فقط على درجة (عال جداً) وهو المؤشر رقم (٥) في الاستبانة الذي ينص على: "استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية" بمتوسط (٤,٢٧).

ب- حصلت المؤشرات ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٢ ) على درجة ( عال ) وهذه المؤشرات هي:

١. الانضباط الذاتي في أداء المهام والمسئوليات الإشرافية بمتوسط (٤,٠٨).
٢. الحرص على إنجاز المهام الإشرافية في وقتها المحدد بمتوسط (٤,٠٤).
٣. مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي بمتوسط (٣,٨٦).
٤. تقويم الأعمال الإشرافية المنفذة حسب الأهداف المحددة لها بمتوسط (٣,٦٤).
٥. استخدام الزمن المناسب للمتابعة في تنفيذ المهام الإشرافية بمتوسط (٣,٦٠).
٦. توظيف نتائج التقويم لصالح تحسين وتطوير الأداء الإشرافي بمتوسط (٣,٥٠).
٧. مراجعة المهام الإشرافية باستمرار للتخلص من غير الضروري منها بمتوسط (٣,٤٧).
٨. تناسب أسلوب المتابعة مع ظروف تنفيذ الخطة الإشرافية بمتوسط (٣,٤١).

ج- حصلت المؤشرات ( ٤ ، ١٠ ، ١١ ) على درجة (متوسط) ، وهذه المؤشرات هي:

- ١- الاستمرارية في عملية تقويم الوقت المخصص للمهام الإشرافية بمتوسط (٣,٣٨).
- ٢- استخدام معايير مقننة لتقويم العمل الإشرافي بمتوسط (٣,٣٢).
- ٣- تحليل الوقت الإشرافي كل فصل دراسي لمعرفة نقاط القوة والضعف بمتوسط (٣,٠٧).

وعليه يتضح أن فعالية تلك المؤشرات في إدارة الوقت في التقويم قد تم تقديرها بدرجة عالية، ومن خلال التمعن في هذه المؤشرات، وما اتفقت عليه آراء المشرفين التربويين فإن الباحث يفسر ذلك بالتالي:

أ- استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية نابع من الرقابة الذاتية التي تشملها عملية التقويم، حيث أن هذه التقنية موجودة مع كل مشرف تربوي، إلا أنه غالباً ما تستخدم بطرق عشوائية في مجالات عملية وشخصية، ولكن حينما يقن استخدام هذه التقنية، وتنحصر في الأمور الإشرافية الضرورية، فإن ذلك يعد مؤشراً عالياً جداً في فعالية إدارة المشرف التربوي لوقته في بعد التقويم، وهذا ما اتفق عليه جميع المشرفين التربويين بدرجة عالية جداً.

ب- يمثل انضباط المشرف التربوي مؤشراً فعالاً بدرجة عالية في إدارة الوقت في بعد التقويم، وذلك من خلال تقيده بالحضور المبكر في مكتبة وفي المدارس المزورة، وكذلك حرصه على عدم الخروج أثناء الدوام المكتبي، واهتمامه أيضاً بقضاء وقت كاف في المدرسة من أجل تطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة مجالاتها المتعلقة بالمعلم، والطالب، والمنهج، والبيئة المدرسية،

وإصراره على أداء مهامه ومسئوليته الأخرى في حضور الاجتماعات والندوات التطويرية لقدراته في الإشراف التربوي.

ج- يعتبر حرص المشرف التربوي على إنجاز المهام في وقتها المحدد مؤشراً فعالاً في إدارة الوقت في التقويم، فالوقت لا يقدر بثمن في العمل الإشرافي، وحينما يكون هناك إصرار وعمل مستمر لإنجاز المهام المتمثلة في الأساليب الإشرافية المختلفة مثل الدروس التطبيقية، والزيارات المتبادلة، واللقاءات والمشاغل التربوية، والبحوث التربوية، والتجارب الميدانية، وكذلك البرامج التدريبية، وما يتعلق بها من تقارير، وبيانات، فإن ذلك يعد مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت من قبل المشرف التربوي.

د- مواكبة المستجدات في الإشراف التربوي مؤشر فعال لاهتمام المشرف التربوي بتحسين قدراته الفنية والإدارية التي تنعكس إيجاباً على قدراته في استغلال الوقت واستثماره بفعالية في الميدان التربوي التعليمي، وذلك من خلال الإطلاع على الدوريات المتخصصة، والمواقع العنكبوتية العالمية التي تهتم بشؤون الإشراف التربوي، وكذلك ما طرأ من جديد في الاستراتيجيات الحديثة في التعليم المتعلق بتخصص المشرف التربوي الذي يعتبر قائداً للتجديد، والإبداع، والابتكار. وهذا ما جعل المشرفون التربويون يتفوقون بدرجة عالية على أن مواكبة المستجدات العالمية في الإشراف التربوي يوفر كثيراً من الوقت الذي يذهب بلا فائدة عند تطبيق طرائق تقليدية لا تحقق الأهداف المأمولة في العملية التعليمية.

هـ- يعتبر التقويم للمهام والمسئوليات الإشرافية حسب الأهداف المحددة لها في الزمن المناسب مؤشراً فعالاً في إدارة الوقت في التقويم، وذلك حسب إجماع المشرفين على ذلك، من خلال تحديد نقاط القوة ومن ثم تعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها بعد اقتراح آلية لتعديلها.

و- ويعتبر استخدام الزمن المناسب للمتابعة في تنفيذ المهام الإشرافية، ومراجعة المهام الإشرافية باستمرار للتخلص من غير الضروري منها، مؤشرين فعالين بدرجة عالية في إدارة الوقت في التقويم؛ وذلك لأن لكل مهمة أو دور ما يناسبه من زمن لأدائه أو القيام به، فإذا كانت هناك مبالغة في قصر أو زيادة الوقت عما تحتاجه المهمة من إنجاز، فإن ذلك ربما يؤثر على الزمن المخصص لإنجاز المهام الأخرى.

ز- التوظيف الجيد لنتائج التقويم لصالح تحسين وتطوير الأداء الإشرافي مؤشر فعال لإدارة الوقت في التقويم من وجهة نظر المشرفين التربويين. فالتقويم الجيد يثمر عن نتائج إيجابية سواء كانت جوانب ضعف لمعالجتها وعدم تكرارها أو جوانب قوة لتعزيزها، وهذا ما يؤدي إلى اختصار الكثير من الوقت والجهد الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء الإشرافي.

ح- والتقويم يحتاج إلى استمرارية وفق أداة مناسبة ومقننة لذلك، فالتقويم ليست عملية مؤقتة بل هو عملية مستمرة تحتاج إلى تأن وصبر وأدوات متوافقة مع المهمة أو الأسلوب الإشرافي، فالحرص على تقويم اللقاءات، والزيارات الصفية، والمشاغل، والزيارات المتبادلة، وغيرها من الزيارات الميدانية يساعد المشرف التربوي على تقديم تغذية راجعة تساهم في الإفادة المثلى من الوقت المتاح فضلاً عن أن استخدام أداة التقويم المناسبة مثل الاستبانة، أو الملاحظة، أو الاختبارات يعد أمراً هاماً في فعالية استثمار الوقت في العملية الإشرافية. والنقاط

المذكورة تم تقديرها بدرجة متوسطة من قبل المشرفين التربويين، وهذا ما يجعلها مقبولة حينما ترد كمؤشرات لفعالية إدارة الوقت في التقويم.

إن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة في بعد التقويم تؤيدها العديد من الدراسات، ومنها دراسة هيوز (1983) Hughes التي ركزت على استخدام الأدوات المناسبة لتقويم الوقت، والبيانات الزمنية لاستثمار الوقت في صالح العملية التعليمية، ودراسة كرويت (1988) Karweit التي أوصت بضرورة متابعة الأبحاث والدراسات الحديثة المفيدة في إدارة الوقت. وأكدت دراسة ديبادوفا (1989) Dipadova على أهمية الانضباط الذاتي في أداء المهام والمسئوليات حيث توصلت إلى أن الوقت هو مسئولية شخصية يترتب عليها زيادة المخرجات أو نقصانها. وتتفق هذه الدراسة مع ما أشار إليه وتر (د.ت) من أن من مؤشرات فعالية التقويم استخدام الزمن المناسب للتقويم، ومع رؤية السويدان (١٤٢٥هـ) في أهمية الاستمرارية في التقويم بدون انقطاع، وتطبيق مبدأ التحليل كل ستة شهور على الأقل عن طريق جمع المعلومات مرة أخرى وتحليل الوقت. أما تيمب (١٩٩١م) فقد أكد على أن استخدام الهاتف في الأمور الضرورية مؤشر فعال للرقابة التي يشملها التقويم، ويرى أيضاً أهمية ضبط النفس بعدم الخروج إلا للأشياء الطارئة فقط، وكذلك متابعة ما يطرأ من جديد في مجال العمل.

لكن نتائج هذا البعد تختلف مع ما توصلت له تجربة تأثيرات برامج إدارة الوقت التي أجريت في جامعة ميسوري بالولايات المتحدة University of Missouri-USA, 1996، التي لم تؤيد تلك المؤشرات المتعلقة في إكساب الموظفين صفة الحيوية والانضباط الشخصي في العمل. في حين أن مؤشرات هذا البعد تتفق تماماً مع ما ذهب إليه مارك فورستر (2007) Mark Forester في أن يقوم المشرف التربوي بالرد على المكالمات الهاتفية الهامة فقط، وهذا من معايير الساعة الهادئة لدى فورستر.

#### د- مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار:

يوضح الجدول التالي رقم (١٠) مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:



جدول رقم ( ١٠ )

مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار (ن=١٧٣)

مقياس مؤشر الفعالية														مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار	رقم الفقرة في الاستبانة
مؤشر الفعالية	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدوم		منخفض		متوسط		عال		عال جداً			
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
عال	١	.824	3.97	.	.	4.0	7	23.1	40	44.5	77	28.3	49	عرض المشكلة الإشرافية على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد.	١٠
عال	٢	.815	3.83	.	.	5.2	9	27.2	47	46.8	81	20.8	36	تدوين تقرير عن المشكلة الإشرافية في الوقت المناسب.	٩
عال	٣	.799	3.80	.	.	5.2	9	28.3	49	48.0	83	18.5	32	التأني والصبر في الحصول على المخرجات الإيجابية من اتخاذ القرار	١١
عال	٤	.853	3.74	0	0	7.5	13	30.1	52	43.4	75	19.1	33	اتخاذ القرارات الإشرافية البسيطة بطريقة عاجلة	٥
عال	٥	.799	3.68	.	.	5.2	9	37.6	65	41.6	72	15.6	27	تشخيص المشكلات الإشرافية بدقة في وقتها	١
عال	٦	.816	3.66	.	.	5.8	10	38.2	66	39.9	69	16.2	28	اختيار الحل الملائم للمشكلات الإشرافية في الوقت المناسب	٣
عال	٧	.906	3.65	.6	1	8.7	15	34.7	60	37.0	64	19.1	33	تجنب العمل الفردي في صنع القرارات طوال فترة الإشراف.	٨
عال	٨	.863	3.64	0	0	9.8	17	32.4	56	42.2	73	15.6	27	وضع المقترحات المناسبة لحل المشكلات الإشرافية في الزمن المناسب	٢
عال	٩	.923	3.62	.6	1	12.7	22	26.6	46	43.9	76	16.2	28	اتخاذ القرار فوراً في حالة اكتمال خطوات صنع القرار	٧
عال	١٠	.852	3.45	0	0	11.6	20	43.9	76	32.4	56	12.1	21	متابعة نتائج الحل المختار لمعالجة المشكلات التعليمية خلال العام الدراسي	٤
متوسط	١١	.905	3.25	1.2	2	19.1	33	41.6	72	29.5	51	8.7	15	التقليل من الاعتماد على الخبرة لدى المشرف التربوي في اتخاذ القرار	٦
عال		.628	3.66											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم ( ١٠ ) المتعلقة بمؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار إلى أن جميع مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار كان مقدرة بدرجة عالية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث أن المتوسط العام للبعد هو (٣,٦٦) ، وقد بلغ مؤشر الفعالية للعبارة الأولى (٣,٩٧)، ومؤشر الفعالية لأخر عبارة ممثلة لمؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار (٣,٢٥) على النحو التالي:

- أ- حصلت المؤشرات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١) على درجة (عال) في فعاليتها في إدارة الوقت في اتخاذ القرار، وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي:
- ١- عرض المشكلة الإشرافية على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد بمتوسط (٣,٩٧).
- ٢- تدوين تقرير عن المشكلة الإشرافية في الوقت المناسب بمتوسط (٣,٨٣).
- ٣- التأني والصبر في الحصول على المخرجات الإيجابية من اتخاذ القرار بمتوسط (٣,٨٠).
- ٤- اتخاذ القرارات الإشرافية البسيطة بطريقة عاجلة بمتوسط (٣,٧٤).
- ٥- تشخيص المشكلات الإشرافية بدقة في وقتها بمتوسط (٣,٦٨).
- ٦- اختيار الحل الملائم للمشكلات الإشرافية في الوقت المناسب بمتوسط (٣,٦٦).
- ٧- تجنب العمل الفردي في صنع القرارات طوال فترة الإشراف بمتوسط (٣,٦٥).
- ٨- وضع المقترحات المناسبة لحل المشكلات الإشرافية في الزمن المناسب بمتوسط (٣,٦٤).
- ٩- اتخاذ القرار فوراً في حالة اكتمال خطوات صنع القرار بمتوسط (٣,٦٢).
- ١٠- متابعة نتائج الحل المختار لمعالجة المشكلات التعليمية خلال العام الدراسي بمتوسط (٣,٤٥).

ب- حصلت العبارة (التقليل من الاعتماد على الخبرة لدى المشرف التربوي في اتخاذ القرار) على مؤشر متوسط في فعاليتها في إدارة الوقت في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥). أما المتوسط العام لهذا البعد فقد بلغ (٣,٦٦)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قد قدروا فعالية هذه المؤشرات بدرجة عالية في إدارة الوقت في بعد اتخاذ القرار. وبالتالي تظهر أهمية وإبراز هذه المؤشرات وماذا تعنيه هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث:

أ- إن عرض المشكلة الإشرافية على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد يساهم بشكل مباشر في التعامل معها قبل ازديادها، وانتشارها، ومن ثم تأثيرها سلباً على العملية التعليمية واستهلاكها وقتاً أكبر مما تستحقه لعلاجها، حيث أن صاحب الصلاحية سواء كان مديراً للإشراف التربوي، أو مديراً لمركز إشرافي تربوي لديه القدرة والأنظمة التي قد تؤدي إلى معالجة المشكلة في الزمن المحدد، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي ينتج عن التأجيل أو التسويف في عرض هذه العقبات.

ب- يعتبر تدوين التقرير الإشرافي بمشكلة معينة متعلقة بمعلم، أو بمدير مدرسة ، أو بمنهج مدرسي في الوقت المناسب مؤشراً فعالاً لإدارة الوقت في اتخاذ القرار، فالتقارير تصف المشكلة أو العقبات في الميدان التربوي التعليمي في وقتها المناسب، وهذا ما يمكن صاحب الصلاحية من التعامل معها وفق معطيات التقرير الذي تم تدوينه من قبل المشرف التربوي.

ج- التأني والصبر صفتان قد توفران كثيراً من الوقت، وخاصة عند الرغبة في الحصول على المخرجات الإيجابية المأمولة من العملية التعليمية، فحينما يكون هناك على سبيل المثال تطبيقاً معيناً لاستراتيجية حديثة في التدريس من قبل المشرف التربوي مع معلمي تخصصه، فإن المخرجات المنتظرة من هذه الإستراتيجية تحتاج إلى تأن وصبر، فالمعلم في حالة تغيير من طرائق متعارف عليها إلى طرائق حديثة تعتمد التقنية، والجهد الذاتي المثمر المبني على قاعدة " علمني كيف أتعلم." وعليه فإن الاستعجال في الحصول على المخرجات المنشودة قد يؤدي إلى تدمير من قبل المعلم، وبالتالي فشل المشرف التربوي في مجهوداته، وهذا ما يضيع كل الوقت الذي استغرقه في التخطيط، والتنفيذ لتلك التجربة.

د- اتخاذ القرارات البسيطة بطريقة عاجلة يتوافق مع مبدأ باريتو الذي يعتبر قانوناً فعالاً من قوانين إدارة الوقت الذي يقضي بأن يتم اتخاذ القرارات البسيطة بطريقة سريعة وفورية فالانتظار يؤدي إلى حاجتها إلى المزيد من الوقت الذي يمكن توفيره في حالة اتخاذ القرار بطريقة عاجلة.

هـ- تشخيص المشكلات الإشرافية بدقة يؤدي إلى توفير حل مناسب لها، بعيداً عن العشوائية والتوقع حيث يفترض أن تكون لدى المشرف التربوي الخلفية العلمية الكاملة عن اتخاذ القرار ومنها قدرته على تشخيص المشكلة الإشرافية بدقة في ظل نظرة شاملة لكافة جوانبها وأطرافها، لأن ذلك ينتج عنه اتخاذ القرار الصحيح بعد فهم المشكلة وتحديدها. وهذا مؤشر لفعالية إدارة الوقت من قبل المشرف التربوي.

و- تجنب العمل الفردي في اتخاذ القرار مؤشر إيجابي لاهتمام المشرف التربوي باتخاذ قرار فعال يرضي كافة الأطراف وينتج عنه المخرجات الإيجابية التي تتوافق مع الأهداف المنشودة في التربية والتعليم، وهذا ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرار التي تؤكد على دور المرؤوسين أو الأتباع في صنع القرار لأنه حينما تأتي الفكرة أو الحل من قبل المرؤوسين فإنهم سيكونون أكثر اقتناعاً بها، وأكثر حرصاً على تطبيقها، والتقيد بها، وهذا ما يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت الذي ينتج عن القرار الفردي الخاطئ الذي يتجاهل رغبات واحتياجات العاملين في الميدان.

ز- اتخاذ القرار فوراً في حالة اكتمال خطوات صنع القرار خطوة إيجابية جداً، ومؤشر فعال لإدارة الوقت من قبل المشرف التربوي في هذا البعد، فالتردد في اتخاذ القرار خوفاً من الإخفاق يؤدي إلى إضاعة الجهد والوقت، وعلى المشرف التربوي الحازم أن يصدر القرار المبني على الأسس والمؤشرات المتوفرة لديه، وهذا لا يعني التسرع لأن المراد هنا هو إصدار القرار بعد اكتمال كافة خطوات صنع القرار؛ عليه فإن تجنب التردد أو التسويف أو التأجيل لاتخاذ القرار من معايير الفعالية في إدارة الوقت.

ح- وتمثل عملية المتابعة لنتائج الحل المختار لمعالجة المشكلات التعليمية خلال العام الدراسي مؤشراً إيجابياً هاماً في إدارة الوقت، فالمتابعة جزء من وظيفة التقويم للحلول ومتممة لها حيث يمكن من خلال هذه العملية تدعيم الإيجابيات والاستزادة منها، ومتابعة جوانب القصور والعمل على علاجها.

والمعلومات السابقة تؤكد على فعالية تلك المؤشرات في إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد اتخاذ القرار. ويتفق مع بعض تلك المؤشرات دراسات عدة منها دراسة بوك (1985) Boak التي أكدت على أهمية اتخاذ القرارات في توفير الوقت أو الإفادة المثلث منه في صالح العملية التربوية. ودراسة بيرت (2001) Burt التي أوضحت أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الوقت في العملية الإشرافية.

واتفقت مؤشرات هذا البعد مع رؤية سلامة (١٩٨٨م) الذي ذكر أن اتخاذ القرار بطريقة صحيحة يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، وذلك حينما يتبع الإداري الأساليب العملية في اتخاذ القرار بدءاً بتشخيص المشكلة وتحديد لها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها، وختاماً باختيار المناسب منها وتنفيذه، ومتابعة نتائجه بعيداً عن الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات.

### المتوسط والانحراف المعياري في العمليات الإدارية:

يوضح الجدول التالي رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد العمليات الإدارية حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين الذي يعتبر إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

#### الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في العمليات الإدارية حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت

م	واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الفعالية
١	اتخاذ القرار	٣,٦٦	٠,٦٢	عال
٢	التخطيط	٣,٦٣٨	٠,٦١	عال
٣	التقويم	٣,٦٣٤	٠,٦١	عال
٤	التنظيم	٣,٤١	٠,٥٧	عال
	المتوسط العام لكافة الأبعاد	٣,٥٨	٠,٦٠	عال

وتشير بيانات الجدول رقم (١١) على أن أعلى متوسط حسابي في مؤشرات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية كان لبعد اتخاذ القرار بمتوسط (٣,٦٦)، يليه بعد التخطيط بمتوسط (٣,٦٣٨)، ثم بعد التقويم بمتوسط (٣,٦٣٤)، ثم بعد التنظيم حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤١)، وبالنظر للمتوسط العام لكافة أبعاد المحور الأربعة وهو (٣,٥٨)، نجد أن تلك المؤشرات فعالة في إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين وبدرجة عالية.

#### ثانياً: إجابة السؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني هو: ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة. والجدول التالي توضح معوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية ( التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، ودرجة

استجابة المشرفين التربويين لدرجة وجود تلك المعوقات حيث سيتم البدء بالجدول الثاني عشر الذي يوضح معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب درجة المتوسط الحسابي:

أ- معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط:

يوضح الجدول التالي رقم (١٢) معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم ( ١٢ )

معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط (ن=١٧٣)

درجة وجود المعوق	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدومة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط	رقم الفقرة في الاستبانة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
كبيرة جداً	١	.801	4.43	.	.	2.3	4	12.7	22	24.3	42	60.7	105	كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي	٢
كبيرة	٢	.902	3.87	.6	1	6.9	12	23.7	41	42.8	74	26.0	45	غموض بعض أدوار المشرف التربوي	٣
متوسطة	٣	1.006	3.29	2.9	5	16.8	29	42.8	74	23.1	40	14.5	25	افتقار المشرف التربوي إلى مهارات التخطيط العلمي	١
متوسطة	٤	1.076	3.26	4.0	7	23.1	40	28.3	49	31.8	55	12.7	22	الاستعجال في تحقيق المخرجات الإشرافية المرجوة	٨
متوسطة	٥	.994	3.20	3.5	6	22.0	38	34.1	59	31.8	55	8.7	15	صياغة أهداف إشرافية تفتقد للوضوح والواقعية	٦
متوسطة	٦	1.082	3.18	5.8	10	22.0	38	32.4	56	28.3	49	11.6	20	الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحة	٥
متوسطة	٧	1.027	3.16	3.5	6	25.4	44	32.4	56	28.9	50	9.8	17	ضعف القدرة على ترتيب الأولويات الإشرافية	٤
متوسطة	٨	1.046	3.10	6.4	11	22.5	39	33.5	58	29.5	51	8.1	14	تحديد مواعيد غير واقعية لإنهاء الأنشطة الإشرافية	٧
متوسطة	٩	1.193	2.99	11.6	20	24.3	42	29.5	51	22.5	39	12.1	21	الافتقار إلى نماذج مصممة للخطة الإشرافية	٩
متوسطة		.721	3.39											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول رقم (١٢) إلى هذه المعوقات مرتبة تنازلياً حسب درجة المتوسط الحسابي. ومن فحص هذا الجدول يتضح أن معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط تتراوح بين درجة كبيرة جداً ، ومتوسطة. وللتحديد كانت استجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- حصلت العبارة رقم (٢) في الاستبانة على درجة كبيرة جداً في وجودها كمعوق لفعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين، وهذه العبارة هي:  
١. كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي بمتوسط (٤,٤٣).
- حصلت العبارة رقم (٣) في الاستبانة على درجة كبيرة في وجودها كمعوق لفعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين ، وهذه العبارة هي:  
١. غموض بعض أدوار المشرف التربوي بمتوسط (٣,٨٧).
- حصلت العبارات (١,٨ ، ١ ، ٦ ، ٥ ، ٤ ، ٧ ، ٩) على درجة متوسطة في وجودها كمعوق لفعالية إدارة الوقت في التخطيط وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط على النحو التالي:  
١. افتقار المشرف التربوي إلى مهارات التخطيط العلمي بمتوسط (٣,٢٩).  
٢. الاستعجال في تحقيق المخرجات الإشرافية المرجوة بمتوسط (٣,٢٦).  
٣. صياغة أهداف إشرافية تفتقد للوضوح والواقعية بمتوسط (٣,٢٠).  
٤. الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحة بمتوسط (٣,١٨).  
٥. ضعف القدرة على ترتيب الأولويات الإشرافية بمتوسط (٣,١٦).  
٦. تحديد مواعيد غير واقعية لإنهاء الأنشطة الإشرافية بمتوسط (٣,١٠).  
٧. الافتقار إلى نماذج مصممة للخطة الإشرافية بمتوسط (٢,٩٩).

ويتضح أن وجود تلك المعوقات على وجه الإجمال كان بدرجة متوسطة في فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد التخطيط، إلا أنه يمكن تفسير تلك المعوقات حسب درجة وجودها من خلال رؤية المشرفين التربويين على النحو التالي:

أ- تمثل كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي درجة كبيرة جداً في وجودها كمعوق في فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد التخطيط، حيث حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة بجميع المعوقات في جميع الأبعاد الإدارية، وهذا ما يفسر مشكلة الدراسة الحالية التي ترى أن هناك ضعفاً واضحاً في فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين؛ نظراً لوجود الكثير من المعوقات، وأهمها على الإطلاق هو كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي الذي يؤدي مهاماً مختلفة ومتعددة، فهو موجه فني، ومدير، ومعلم، ومدرب، ومحلل للمناهج، وباحث أيضاً، فهناك أدوار مختلفة يتحتم عليه القيام بها وهي الأدوار الإدارية مثل: توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو الطلاب، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتقديم الخدمات التعليمية الأفضل للطلاب والمعلمين، والإدارة المدرسية الواقعة في النطاق الإشرافي، وإعداد تقرير شامل في نهاية كل سنة دراسية يشمل الأنشطة المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها، وتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين. والأدوار التنشيطية مثل: تتبع كل حديث في التربية والتعليم وحث المعلمين على الاستفادة منه، وتبني التقانة الحديثة والمعينات التعليمية الحديثة التي تساهم في

التغيير والتجديد في العملية التعليمية، والقيام بدور الناقل للخبرات بين المعلمين مما يساهم في نموهم ذاتياً. والأدوار التدريبية مثل: تدريب المعلمين من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين عملية التعلم وذلك عن طريق المشاغل التربوية، وحلقات البحث، والنشرات التربوية، ومساعدة المعلمين على وضع الأنشطة والفعاليات التي تشبع حاجات الطلاب وميولهم. والأدوار البحثية مثل: الإسهام في تشكيل مجموعات بحثية في كل مدرسة أو قطاع لبحث مشكلات المادة والطلاب والإدارة المدرسية، واقتراح العلاج المناسب لها، واستشعار العوائق والقضايا التي تقف سلباً أمام مسيرة إيجابية للعملية التربوية. والأدوار التقويمية وتشمل معرفة نقاط القوة في أداء المعلمين وبالتالي تعزيزها، ومعرفة النقاط السلبية وإيجاد حلول ناجعة لها، وقياس مدى انسجام أداء المعلم مع الأهداف العامة والخاصة في التربية والتعليم. والأدوار التحليلية التي تشمل حث المعلمين على تحليل المناهج الدراسية، وأسئلة الاختبارات، وتزويدهم بنماذج وأفكار خاصة بتحليل وتطوير المناهج. والأدوار الابتكارية التي تتلخص في ابتكار أفكار ومناشط حديثة من أجل التغلب على السامة والملل وكذلك المساهمة في تطوير العملية التربوية، وتجريب تلك الأفكار والمناشط الإبداعية.

ب- وكانت غموض بعض أدوار المشرف التربوي على درجة كبيرة أيضاً في وجودها كعمود لفعالية إدارة الوقت في التخطيط حسب رؤية المشرفين التربويين، فهناك أدوار غير واضحة مثل الأدوار الإدارية التي تتعلق بتحمل مسؤولية القيادة في العملية التربوية، فالتنظيمات مثلاً تضع مدير المدرسة على رأس الهرم المدرسي إلا أن المشرف التربوي يعتبر مسئولاً رئيساً في ذلك اليوم الذي يزور فيه المدرسة عن الوضع داخل المدرسة وهذا فيه نوع من عدم الوضوح خاصة فيما يتعلق على سبيل المثال بضبط الدوام ودخول الحصص والمشكلات الطارئة التي تتعلق بالطلاب التي جعلت فيها تنظيمات الإشراف التربوي المشرف مسئولاً أيضاً عن ذلك في حالة وجوده أثناء حدوثها، لكن التنظيمات المتعلقة بمدير المدرسة تجعل المدير مسئولاً عن ذلك كله، بل لا يحق للمشرف التربوي قفل الدوام أو التعامل المباشر مع المعلم في غير تخصصه.

ج- تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت، والمتأمل لحال كثير من المشرفين التربويين يجد أن لديهم قدرات جيدة في التخطيط وهذا ما يجعلهم يرون بأن افتقاده يعد معوقاً لفعالية إدارة الوقت، والتخطيط الجيد يجعل المشرف التربوي متأكداً من الوصول إلى نتائج جيدة، واختيار الأنشطة المناسبة، أما الارتجالية فإنها تؤدي إلى هدر الكثير من الوقت الذي كان يمكن أن يتم استغلاله بطريقة إيجابية لو كانت الأنشطة الإشرافية مخططاً لها بصفة يومية وأسبوعية.

د- كثير من المشرفين التربويين يملك القدرة على صياغة أهداف واضحة ومحددة ومكتوبة أيضاً من خلال التحاق معظمهم ببرامج تدريبية مقرررة من وزارة التربية والتعليم خاصة بالتخطيط المثالي، وهذا ما جعلهم يرون أن افتقادهما يشكل عائقاً في فعالية إدارة الوقت في التخطيط، حيث سيؤدي ذلك إلى الوصول إلى نتائج ضعيفة لا تتوافق مع الوقت الذي خصص لها. وهذه الأهداف مصنفة إلى أهداف قصيرة، وبعيدة المدى متوافقة مع الظروف المحيطة في الميدان الإشرافي.



هـ- يشكل الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحة معدة مسبقاً من قبل المركز أو الإدارة الإشرافية التابع لها معوقاً بدرجة متوسطة لفعالية إدارة الوقت في التخطيط حسب رؤية المشرفين التربويين، وذلك لأن الرؤية والرسالة عبارة عن إطار يمكن أن يسير على ضوئه جميع المشرفين التربويين في برامجهم، وأهدافهم، أو خططهم الإشرافية بصفة عامة. وبالتالي فإن عدم وجود الرسالة والرؤية الإشرافية قد يؤدي إلى هدر بعض الوقت في أنشطة غير مجدية، لا تتوافق مع الرؤية والرسالة الإشرافية.

و- تمثل ضعف القدرة على ترتيب الأولويات الإشرافية معوقاً لفعالية إدارة الوقت في التخطيط حسب رؤية المشرفين التربويين، فالمهام في الإشراف التربوي يمكن تصنيفها إلى هامة وعاجلة، وأخرى غير هامة أو يمكن تأجيلها لاحقاً، لكن ضعف قدرة بعض المشرفين التربويين على التمييز بين الهام والعاجل قد يسبب هدر الوقت في أنشطة لا تحقق الأهداف الرئيسية، فالوقت ليس كافيًا لعمل كل شيء، وهذا ما يحتم تخصيص وقت كاف للأشياء الهامة جداً.

ز- النماذج المصممة للخطط الإشرافية هي معايير جيدة التصميم، وسهلة الاستعمال، توفر الكثير من الوقت إذا توفرت بدرجة كافية في الأعمال الإشرافية، وعدم وجودها يشكل عائقاً في إدارة الوقت في بعد التخطيط.

ح- يمثل الاستعجال في تحقيق المخرجات الإشرافية المرجوة معوقاً لفعالية إدارة الوقت في التخطيط؛ لأن الاستعجال لا يفكر في أسوأ الاحتمالات، فهو مبني غالباً على التفكير العاطفي، ومبتعد دائماً عن المنطق.

وما أشارت إليه نتائج هذا البعد يتوافق إلى حد كبير مع بعض نتائج دراسة هيوز (1983) Hughes ، التي أوضحت أن عدم وضوح أدوار المشرف التربوي من أكبر معوقات إدارة الوقت، وكذلك أداءهم لمهام ولأدوار روتينية وغير ضرورية لا توازي تلك التي يقومون بها لمصلحة المعلم والطالب. وكذلك بعض نتائج دراسة بوك (1985) Boak ، التي أكدت على أن ضعف القدرة على ترتيب الأولويات حسب الأهم فالمهم من أهم عوائق إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين. وتتفق نتائج هذا البعد جزئياً مع دراسة بيرت (2001) Burt ، التي أجريت في نيوزيلندا وتوصلت إلى أن أسباب ضياع الوقت في الإشراف التربوي تكمن في عدم التحديد الدقيق لآلية الإشراف التربوي، وتعدد الأدوار المسندة للمشرف التربوي، وكذلك ضعف مهارات المشرفين التربويين في التخطيط. وتتفق نتائج هذا البعد مع نظرة العبودي (١٤٢٣هـ)، الذي ذكر بأن الافتقار إلى التخطيط العلمي المنظم من المضيعات الذاتية للوقت.

#### ب- معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم:

يوضح الجدول التالي رقم (١٣) معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم (١٣)

معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم (ن=١٧٣)

درجة وجود المعوق	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدومة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم	رقم الفقرة في الاستبانة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
كبيرة جداً	١	.858	4.31	.	.	4.6	8	12.1	21	31.2	54	52.0	90	كثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية	٢
كبيرة جداً	٢	.834	4.29	.	.	3.5	6	13.9	24	32.9	57	49.7	86	التكليف بمهام طارئة تعيق أداء المهام الإشرافية الأساسية	٣
كبيرة	٣	.912	4.07	1.2	2	4.0	7	19.1	33	38.2	66	37.6	65	أداء أدوار روتينية مكررة في العملية الإشرافية	٤
كبيرة	٤	1.073	3.64	2.9	5	11.6	20	30.1	52	30.1	52	25.4	44	ضعف التنسيق بين الأدوار الإشرافية المتعددة	١٠
كبيرة	٥	1.149	3.51	5.8	10	13.9	24	26.0	45	32.4	56	22.0	38	افتقار المشرف التربوي للمهارات التفويضية	٦
كبيرة	٦	1.260	3.50	5.8	10	19.7	34	22.5	39	22.5	39	29.5	51	الانشغال بأعمال جانبية بعيدة عن الإشراف التربوي	٩
متوسطة	٧	1.074	3.37	2.3	4	21.4	37	30.6	53	28.3	49	17.3	30	تجاهل استخدام النماذج الموفرة لزمن العملية الإشرافية	٥
متوسطة	٨	1.144	3.31	5.8	10	19.7	34	29.5	51	27.7	48	17.3	30	تجاهل استخدام سجلات تنظيم الوقت والمكالمات الهاتفية	٧
متوسطة	٩	.990	3.04	5.8	10	22.5	39	40.5	70	24.3	42	6.9	12	افتقار المشرف التربوي إلى مهارات التنظيم	١
متوسطة	١٠	1.128	2.99	6.9	12	30.6	53	30.6	53	19.7	34	12.1	21	التنظيم السيئ لأدوات المكتب والملفات الإشرافية	٨
كبيرة		.786	3.603											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم ( ١٣ ) المتعلق بمعوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم إلى النتائج التالية:

بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٠)، وهذا يشير إجمالاً إلى أن المعوقات التنظيمية هي من المعوقات التي تعوق أداء المشرف التربوي بدرجة كبيرة، وقد بلغت درجة وجود المعوق للعبارة الأولى (٤,٣١) بدرجة (كبيرة جداً)، ودرجة وجود المعوق لآخر عبارة ممثلة لمعوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم (٢,٩٩) بدرجة متوسطة، على النحو التالي:

أ- حصلت العبارتان (٣، ٢) في الاستبانة على درجة (كبيرة جداً) في وجودها كمعوق في فعالية إدارة الوقت في التنظيم، وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي:

١. كثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية بمتوسط (٤,٣١).

٢. التكليف بمهام طارئة تعيق أداء المهام الإشرافية الأساسية بمتوسط (٤,٢٩).

ب- حصلت العبارات التالية (٤، ١٠، ٦، ٩) على درجة كبيرة في وجودها كمعوقات في فعالية إدارة الوقت في التنظيم وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى للأدنى حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

١. أداء أدوار روتينية مكررة في العملية الإشرافية بمتوسط (٤,٠٧).

٢. ضعف التنسيق بين الأدوار الإشرافية المتعددة بمتوسط (٣,٦٤).

٣. افتقار المشرف التربوي للمهارات التفويضية بمتوسط (٣,٥١).

٤. الانشغال بأعمال جانبية بعيدة عن الإشراف التربوي بمتوسط (٣,٥٠).

٣- حصلت أربعة عبارات على درجة متوسطة في وجودها كمعوقات في فعالية إدارة الوقت في التنظيم وهي مرتبة تنازلياً كما يلي::

١. تجاهل استخدام النماذج الموفرة لزمن العملية الإشرافية بمتوسط (٣,٣٧).

٢. تجاهل استخدام سجلات تنظيم الوقت والمكالمات الهاتفية بمتوسط (٣,٣١).

٣. افتقار المشرف التربوي إلى مهارات التنظيم بمتوسط (٣,٠٤).

٤. التنظيم السيئ لأدوات المكتب والملفات الإشرافية بمتوسط (٢,٩٩).

ومن خلال التمعن في هذه المعوقات فإن الباحث يفسر ذلك بما يلي:

أ- تعد كثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية معوقاً لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين بدرجة كبيرة، فالأعمال التحريرية أمر شائع ومألوف في العملية الإشرافية على الرغم من توفر التقانة الحديثة في التخزين والاسترجاع والإرسال إلا أن المشرف التربوي مطالب بتقارير فصلية، وتقارير متعلقة بكل أسلوب إشرافي تم تنفيذه، بالإضافة إلى التقارير الشهرية عن المدارس المسندة، وتدوين المحاضر والتقارير الخاصة بالزيارات الصفية، وكذلك تدوين تقرير موجز في نهاية كل زيارة ميدانية في سجل الزيارات الخاص بالمدرسة المزورة. وهو أيضاً مطالب بطباعة النشرات المرجعية الخاصة بالدورات التدريبية، والأساليب الإشرافية. وهذه الأعمال التحريرية تستهلك كمية كبيرة من الوقت تعد على درجة كبيرة جداً في وجودها كمضيعات أو كمعوقات لفعالية إدارة الوقت في التنظيم.

ب- المهام الطارئة من طبيعة العمل الإشرافي، ويكلف المشرف التربوي بزيارة المدرسة وفي يوم عاجل بغض النظر عما تم تدوينه في خطته من أساليب أو برامج أساسية، ويجب عليه

استقصاء كافة جوانب هذه المهمة الطارئة وأسبابها، وكافة الأطراف المسئولة عن حدوث ذلك سواء كان مدير المدرسة، أو المعلم، أو الموظف، أو الطالب. ومن الأمثلة على المهام الطارئة داخل المدرسة شكوى أولياء أمور الطلاب المتعلقة بالإدارة المدرسية، أو بالمعلم، أو الفوضى وعدم الانضباط من قبل العاملين في المدرسة، أو حدوث مشكلة بين معلم ومدير مدرسة، أو حدوث مشاكل سلوكية يصعب حلها من قبل إدارة المدرسة. وقد تكون المهمة الطارئة إيضاح تعميم عاجل وضروري، أو الاجتماع بمعلمي مدرسة معينة لحثهم على العمل بما ورد في آلية جديدة مثل آلية الاختبارات. لكن هذه المهام الطارئة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من أكبر عوائق فعالية إدارة الوقت المتصلة بالتنظيم وبدرجة كبيرة جداً لأنها تأتي فجأة من غير تخطيط، وهذا ما يسبب إرباكاً للخطة الإشرافية المدونة سابقاً من قبل المشرف التربوي.

ج- أداء الأدوار بطريقة متكررة عبارة عن روتين ممل يشكل عائقاً لفعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين. فهناك الكثير من الأدوار المتكررة التي يمكن إبدالها بأعمال أكثر نفعاً مثل متابعة أعمال الاختبارات التي تتكرر كل فصل دراسي، والاجتماعات المتكررة لجميع المشرفين التربويين، فالمتابعة لأعمال الاختبارات تتم وفق نموذج معين متكرر من قبل كل المشرفين الزائرين، فالكل يسأل مدير المدرسة مثلاً عن لجان الرصد، وعن مسئولي برنامج معارف، وعن أعضاء اللجنة وعن اللجان وأعدادها، وهذه أسئلة متكررة تخلق نوعاً من اللامبالاة من قبل قيادة المدرسة، لكن حينما يكون العمل مركزاً على سير اللجان، ونوعية الأسئلة، وسير عملية التصحيح والمراجعة فإن ذلك أكثر نفعاً وفائدة واستثماراً للوقت في العملية الإشرافية، والمثال الآخر المتعلق بالاجتماعات المتكررة للمشرفين التربويين التي يمكن حصرها على مديري المراكز فقط، وهذا يوفر عدة أيام للمتابعة والتطوير والتغيير للمشرف التربوي.

د- يؤدي ضعف التنسيق بين الأدوار الإشرافية المتعددة إلى هدر الكثير من الوقت في العمل الإشرافي لأن الأدوار الإشرافية في هذه الحالة غير منسجمة مع بعضها البعض، بحيث أن بعضها يؤثر أو يعيق تحقيق أدوار أخرى. وهذا ما ينتج عنه التعارض أو التناقض؛ وسبب ذلك في البداية هو تدني مستوى الأهداف الإشرافية، وعدم انسجامها مع بعضها البعض.

هـ- افتقار المشرف التربوي للمهارات التفويضية عامل سلبي في ضياع الكثير من الوقت خلال العمل، فبعض المشرفين التربويين لا يسمح للمعلمين بالقيام بشيء من اختصاصاته مهما كانت صغيرة أو عادية، مفضلاً تركيز السلطة في يده فقط، وتجميع كل الأمور والاختصاصات لديه. وقد يستخدم بعض هؤلاء المشرفين نمط ديكتاتوري تسلطي يجعل الخوف والقلق والتردد يسيطر على مناخ العمل، لكنه يضيع الكثير من الوقت الذي كان يمكن أن يستخدم في التطوير، والتدريب، والمساندة الفنية.

و- تعددت أدوات ومصادر المعرفة في هذا العصر، وعليه فإن الانشغال بأعمال جانبية بعيدة عن الإشراف التربوي يشكل عائقاً بدرجة كبيرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لفعالية إدارة الوقت في التنظيم، فالإنترنت مثلاً مصدر هائل يشمل المفيد وغير المفيد في العمل الإشرافي، وكذا الجرائد اليومية، والمجلات وبعض الكتب أو الإصدارات الحديثة. لذا فإن الانشغال بما لا

يفيد ، أو بما ليس متعلق بالتربية والتعليم في تلك المصادر المعلوماتية الهائلة يعد مضيعة للوقت الذي يمكن الاستفادة منه بأعمال أكثر نفعاً للمعلم والطالب والإدارة المدرسية. ز- يعد التنظيم الشخصي للمشرف التربوي أمراً هاماً وملحاً لتجنب هدر الوقت وضياعه في العمل الإشرافي، ومن ذلك تنظيم المكتب، وترتيب أدواته ليسهل الرجوع إلى تلك الأدوات وقت الحاجة دون أن تكون النتيجة مزيداً من ضياع الوقت، وكذلك وجود النماذج أو التصميمات الموفرة لعملية الزمن . وهذا يدل على أن تجاهل تلك الأدوات يؤدي إلى هدر بعض الوقت في العملية الإشرافية.

إن النتائج السابقة والمتعلقة بمعوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم تظهر اتفاقاً جزئياً مع دراسة هيوز (1983) Hughes ، في إشارتها إلى أن تجاهل استخدام سجلات وتنظيم الزمن من عوائق إدارة الوقت بفعالية في الميدان التربوي التعليمي. وتؤيد نتائج هذا البعد أيضاً مع ما أشار هاينز (1991م) إلى أن هناك مهاماً طارئة قد يكلف بها المدير تؤدي فيما بعد إلى تقليل فرص القيام بتلك المهام الرئيسية مما يجعل موقفه محرّجاً. وأورد كوتيه (2002م) أن سوء التنظيم يؤدي إلى مشكلات كثيرة، وسوء في الإنتاجية، وهدر كبير للوقت في المنظمة الإدارية. فإذا كان مكان العمل منظماً لا توجد به أي عشوائية فإن ذلك يضيف كثيراً إلى الإنتاجية. وينبغي أن تكون طاولة المكتب منظمة تخلو من الأوراق غير المهمة، وأن تكون حقيبة المشرف التربوي منظمة تحوي ملفات قليلة مختلفة بها التعميمات المهمة، والنشرات التربوية ، والبيانات الضرورية المتعلقة بالمدارس والمعلمين المستهدفين.

#### ج- معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم:

يوضح الجدول التالي رقم (14) معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم ( ١٤ )

معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم (ن=١٧٣)

رقم الفقرة في الاستبانة	معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		منخفضة		معدومة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي	درجة وجود المعوق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
١	تأجيل تقويم السليبيات المهدرة للوقت في العملية الإشرافية	9.2	16	34.7	60	37.6	65	15.6	27	2.9	5	3.32	.945	١	متوسطة
٢	تجاهل تقويم النتائج الإشرافية بصفة أسبوعية أو شهرية	8.1	14	35.8	62	38.2	66	14.5	25	3.5	6	3.31	.936	٢	متوسطة
٦	التوقف عن تقويم الوقت طيلة فترة البرامج الإشرافية.	13.9	24	23.7	41	36.4	63	20.2	35	5.8	10	3.20	1.093	٣	متوسطة
٥	استخدام معايير غير مقننة في تقويم الوقت لدى المشرف التربوي	10.4	18	30.6	53	31.2	54	23.1	40	4.6	8	3.19	1.053	٤	متوسطة
١	قلة التعاون بين المشرف التربوي وجميع المستهدفين في التقويم.	8.7	15	27.7	48	40.5	70	19.7	34	3.5	6	3.18	.965	٥	متوسطة
٩	ارتباط التقويم بأهداف زمنية غير محددة.	7.5	13	28.9	50	40.5	70	19.1	33	4.0	7	3.17	.959	٦	متوسطة
٧	ضعف متابعة المشرف التربوي للمستجدات التربوية في أساليب التقويم.	12.7	22	18.5	32	35.3	61	24.9	43	8.7	15	3.02	1.139	٧	متوسطة
٨	قلة الاستفادة من أنظمة الحاسوب في التقويم الإشرافي	11.0	19	23.7	41	31.2	54	24.3	42	9.8	17	3.02	1.149	٨	متوسطة
٤	ترك المهام الإشرافية دون إنجازها من قبل المشرف التربوي	5.8	10	21.4	37	24.9	43	36.4	63	11.6	20	2.73	1.099	٩	متوسطة
	المتوسط العام للبعد											3.125	.831		متوسطة

تشير بيانات الجدول رقم (١٤) إلى هذه المعوقات مرتبة تنازلياً حسب درجة المتوسط الحسابي. ومن فحص الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام لهذا البعد هو (٣,١٢٥)، أي أن معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم مقدرة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة. ويلاحظ أن جميع المعوقات في هذا البعد حصلت على درجة متوسطة، حيث كانت أكبر هذه المعوقات العبارة رقم (٣) في الاستبانة التي تنص على " تأجيل تقويم السلبيات المهذرة للوقت في العملية الإشرافية". بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ، أي بدرجة متوسطة، وأقل هذه المعوقات في هذا البعد العبارة رقم (٤) في الاستبانة التي تنص على " ترك المهام الإشرافية دون إنجازها من قبل المشرف التربوي". وبمتوسط (٢,٧٧)، أي بدرجة متوسطة أيضاً. وهذه المعوقات تم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

١. تأجيل تقويم السلبيات المهذرة للوقت في العملية الإشرافية بمتوسط (٣,٣٢).
٢. تجاهل تقويم النتائج الإشرافية بصفة أسبوعية أو شهرية بمتوسط (٣,٣١).
٣. التوقف عن تقويم الوقت طيلة فترة البرامج الإشرافية بمتوسط (٣,٢٠).
٤. استخدام معايير غير مقننة في تقويم الوقت لدى المشرف التربوي بمتوسط (٣,١٩).
٥. قلة التعاون بين المشرف التربوي وجميع المستهدفين في التقويم بمتوسط (٣,١٨).
٦. ارتباط التقويم بأهداف زمنية غير محددة بمتوسط (٣,١٧).
٧. ضعف متابعة المشرف التربوي للمستجدات التربوية في أساليب التقويم بمتوسط (٣,٠٢).
٨. قلة الاستفادة من أنظمة الحاسوب في التقييم الإشرافي بمتوسط (٣,٠٢).
٩. ترك المهام الإشرافية دون إنجازها من قبل المشرف التربوي بمتوسط (٢,٧٣).

ومن هذا المنطلق، يفسر الباحث تلك النتيجة على النحو التالي:

أ- تأجيل تقويم السلبيات المهذرة للوقت في العملية الإشرافية، أو تجاهلها بصفة يومية، أو أسبوعية ، أو شهرية، من معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم؛ نظراً لأن التأجيل بإيجاد الأعذار أو تبريرها Rationalizing يؤدي إلى خداع النفس وإيهامها بأن هناك عذراً مقبولاً لهذا التأجيل. فتأجيل تقويم السلبيات في العمل الإشرافي يقهر الخطط، ويحول دون تحقيق الأهداف، ويضيع الوقت؛ مما يؤدي إلى تقليل فرص النجاح.

ب- البرامج الإشرافية باختلاف مسمياتها ( دورات تدريبية، ولقاءات، واجتماعات، زيارات صافية، ومشاعل تربوية، ودروس تطبيقية، وزيارات متبادلة، وندوات، وغيرها) تحتاج إلى تقويم من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى رضا المستفيدين عن مضمونها أو محتواها، ورؤية المشاركين أيضاً في الوسائل المستخدمة، والنشرات المرجعية الموزعة، وكذلك الأنشطة التي قدمت فيها؛ لأن التقويم لهذه البرامج يؤدي إلى جمع معلومات وآراء صحيحة من المعلمين المستهدفين، وهذا ما يجعل تلك المعلومات مناسبة تماماً في الحكم على البرامج الإشرافية. لكن المتأمل لحال الكثير من البرامج الإشرافية من قبل بعض المشرفين يجد أن هذه البرامج لا يتم اختتامها بتوزيع استبانة أو أي أداة تقويمية مقننة مما يجعل ذلك عائقاً لفعالية إدارة الوقت في التقويم.

ج- استخدام المعايير غير المقننة في العملية الإشرافية لتقويم الوقت هو عقبة في طريق التحسين الأمثل لإدارة الوقت، فمعيار التقويم في الأساليب الإشرافية، أو الأعمال الأخرى المناطة بالمشرف التربوي ينبغي أن يتصف بالصدق، والثبات، والموضوعية حتى تتحقق فيه صفة التقويم التربوي الجيد الذي يعطي حكماً، وصورة متكاملة عن واقع الوقت في العملية الإشرافية. ولكن حينما يكون التقويم بطريقة عشوائية غير مراعية للأهداف، والخطط، والمحتوي، والمنهج، وجميع عناصر العملية التعليمية، فإن نتائجه ستكون غير دقيقة، مما يسهم في هدر الوقت الذي يقلل من نجاح المشرف التربوي.

د- التقويم مبني على التعاون بين المشرف، والمعلمين، وكذلك الإدارة المدرسية، ويجب أن يرتبط بأهداف واضحة يمكن قياسها، وإلا فإنه سوف يعطي صورة غير صادقة عن مدى نجاح العملية التربوية التعليمية المرتبطة بالعمل الإشرافي. وضعف التعاون من قبل المعلم ناتج عن تخوفه من نتائج هذا التقويم، بل أن بعض المعلمين يعتبرونه مصدراً للقضاء على أمنهم واستقرارهم في عملهم، وعليه فإن ذلك يعتبر من معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم. وهذا يحتم على المشرف التربوي العمل بإصرار وثبات على إشراك جميع الأطراف المعنية في التقويم حتى يمكنه استغلال الوقت بفعالية من أجل الوصول إلى نتائج أفضل.

هـ- ارتباط التقويم بأهداف زمنية غير محددة من عوائق فعالية إدارة الوقت في التقويم. وتنحصر الفترات الزمنية المحددة للتقويم في الخطط الإشرافية في عبارات " خلال الفصل الأول" أو " خلال العام الدراسي" إلا أن تلك العبارات وصفية غير دقيقة، وهذا ما يتعارض مع شروط ومواصفات أهداف عملية التقويم التي يجب أن تكون محددة ودقيقة خلال فترة زمنية محددة؛ حتى تتحقق الإفادة المثلى من الوقت في العملية الإشرافية.

و- التقويم عملية تشخيصية تستهدف دراسة مواطن الضعف والقوة في البرامج الإشرافية بمختلف أنواعها، وهو عملية مستمرة تحتاج إلى متابعة لكل جديد لأساليبه الحديثة، إلا أن الملاحظ هو عدم المتابعة، أو عدم قدرة بعض المشرفين على متابعة كل جديد في التقويم؛ نظراً لوجود حاجز اللغة الذي لا يمكنهم من تصفح الإنترنت بحثاً عن كل جديد في أساليب التقويم والتقويم، وهذا ما يجعل ضعف متابعة المشرف التربوي للمستجدات التربوية في أساليب التقويم من عوائق فعالية إدارة الوقت المتعلقة بالتقويم.

ز- يعتبر الحاسوب وسيلة رائعة ومختصرة لتوفير الوقت في عملية التقويم. وهناك عدة برامج لتقويم الأعمال الإشرافية مثل برنامج (SPSS) الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد، ويزود المشرف التربوي بكثير من البيانات الهامة، والرسومات التوضيحية، التي تساعد على توفير الكثير الوقت. لذا تعتبر قلة الاستفادة من أنظمة الحاسوب في التقييم الإشرافي من عوائق توفير الوقت والجهد في تقويم البرامج الإشرافية، وكذلك النماذج التي تتكدس خلال السنة من دون أن تتم الإفادة منها في تحسين العملية التربوية التعليمية.

ح- وحصلت عبارة "ترك المهام الإشرافية دون إنجازها من قبل المشرف التربوي" على أقل المتوسطات وبدرجة متوسطة في وجودها كمعوق لفعالية إدارة الوقت في التقويم؛ نظراً لأن كثيراً من المشرفين تعودوا على إنهاء مهامهم، وعدم تركها قبل إنجازها، إلا أن هناك عدداً من



المشرفين وهم قلة بل فئة نادرة، يتركون المهمة دون إنجازها بسبب ضعف خبرتهم، أو بسبب ضعف قدرتهم على إنهاءها بنجاح مما يضيع كل ذلك الزمن الذي تم استغراقه في تلك المهام. وتتفق نتائج هذا البعد مع ما أشارت إليه دراسة كرويت (1988) Karweit ، في أن عدداً كبيراً من المشرفين التربويين لا يدركون أهمية ما توصلت إليه الأبحاث من نتائج مفيدة في كيفية استغلال الوقت الرسمي المتاح بإيجابية في التعليم؛ مما يؤثر سلباً على فعالية إدارة الوقت في التقويم. واتفقت بعض المعوقات في هذا البعد مع رؤية أحمد (٢٠٠١م) في أن تأجيل الأعمال يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت، لذا يجب تقسيم الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة لتسهيل إنجازها. ويؤيد هاينز (١٩٩١م) أهمية تحديد مواعيد دقيقة ونهائية للانتهاء من المهام الموكلة؛ لأنه إذا تحددت مواعيد للانتهاء فسوف تنجز، وبدون تحديد مواعيد للانتهاء فإن المهام ستأخذ وقتاً مضاعفاً لإنجازها.

#### د- معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار:

يوضح الجدول التالي رقم (١٥) معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم (١٥)

معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار (ن=١٧٣)

درجة وجود المعوق	الترتيب التنازلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معدومة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار	رقم الفقرة في الاستبانة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
كبيرة	١	1.020	3.97	1.2	2	9.2	16	18.5	32	33.5	58	37.6	65	افتقار المشرف التربوي للصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرار.	٦
كبيرة	٢	1.075	3.75	2.3	4	9.8	17	30.1	52	26.6	46	31.2	54	وجود الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار.	٧
متوسطة	٣	1.008	3.28	2.9	5	19.1	33	38.2	66	27.2	47	12.7	22	ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التقويم لدى المشرف التربوي.	٥
متوسطة	٤	1.041	3.21	3.5	6	22.0	38	38.2	66	23.1	40	13.3	23	ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التنظيم لدى المشرف التربوي.	٤
متوسطة	٥	1.062	3.20	5.2	9	19.1	33	39.3	68	23.1	40	13.3	23	ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التخطيط لدى المشرف التربوي.	٣
متوسطة	٦	1.104	3.03	8.1	14	22.5	39	39.3	68	17.9	31	12.1	21	تردد المشرف التربوي في اتخاذ القرار	٢
متوسطة	٧	1.102	3.02	6.9	12	27.2	47	34.7	60	19.7	34	11.6	20	ضعف مهارات المشرف التربوي في صنع القرار التربوي	١
متوسطة		.865	3.351											المتوسط العام للبعد	

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٥) المتعلق بمعوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار إلى أن جميع معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار كان مقدرة بدرجة متوسطة من وجهة أفراد عينة الدراسة، حيث أن المتوسط العام لهذا البعد هو (٣,٣٥) ، وقد بلغت درجة وجود المعوق للعبارة الأولى في الاستبانة (٣,٩٧) بدرجة (كبيرة)، ودرجة وجود المعوق لآخر عبارة ممثلة لمعوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار (٣,٠٢) وبدرجة متوسطة، على النحو التالي:

أ- حصلت العبارتان (٦، ٧) في الاستبانة على درجة (كبيرة) في وجودها كمعوق في فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار، وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي:

١. افتقار المشرف التربوي للصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرار بمتوسط (٣,٩٧).

٢. وجود الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار بمتوسط (٣,٧٥).

ب- حصلت العبارات التالية (٤، ١٠، ٦، ٩) على درجة متوسطة في وجودها كمعوقات في فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار، وهي مرتبة تنازلياً من الأعلى للأدنى حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

١. ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التقويم لدى المشرف التربوي بمتوسط (٣,٢٨).

٢. ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التنظيم لدى المشرف التربوي بمتوسط (٣,٢١).

٣. ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التخطيط لدى المشرف التربوي بمتوسط (٣,٢٠).

٤. تردد المشرف التربوي في اتخاذ القرار بمتوسط (٣,٠٣).

٥. ضعف مهارات المشرف التربوي في صنع القرار التربوي بمتوسط (٣,٠٢).

ويمكن تفسير النتائج السابقة من وجهة نظر الباحث على النحو التالي:

أ- يشكل افتقار المشرف التربوي للصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرار عائقاً بدرجة كبيرة لفعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار، فالمشرف التربوي لا يمكنه إصدار قرار بنقل معلم لمرحلة أعلى على سبيل المثال دون الرجوع لصاحب الصلاحية، أو بتكليف معلم بعمل بحث أو ورقة عمل عن موضوع يحتاجه ذلك المعلم ما لم تكن هناك موافقة، أو رضا منه، ولا يمكنه نقل معلم إلى مدرسة أخرى لأسباب فنية ما لم تكن هناك موافقة ودراسة من قبل صاحب الصلاحية، وهذا ما يؤدي إلى تراكم السلبيات، وتدني مستوى الطلاب مهارياً، وضياح الكثير من الزمن الذي كان يمكن استثماره بفعالية لو كانت هناك صلاحيات مناسبة للمشرف التربوي بوصفه قائداً في الميدان التربوي.

ب- الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار من الأمور المألوفة في الميدان التربوي التعليمي، وتظهر هذه الضغوط حين القيام بتطبيق نظام الخصم من المعلم بموافقة مدير المدرسة، عند تكرار تأخر معلم ما، أو وصول عدد ساعات التأخر إلى الحد الذي يمكن معه خصم يوم أو أكثر من راتب هذا المعلم. ولو تم تطبيق هذا النظام بفعالية لأدى ذلك إلى الحد من هذه الظاهرة، وعدم انتشارها بين المعلمين، وهذا ما يوفر كمية التعامل مع هذه الأمور الانضباطية، والإفادة من الوقت المستغرق فيها في أمور أجدى وأكثر نفعاً.

ج- ويعتبر ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتقويم عملية عشوائية تستهلك الكثير من الوقت الذي يمكن استثماره بشكل إيجابي لو بنيت هذه القرارات على

الإمكانات المدرسية من أبنية، ومرافق ، وأثاث ، وتجهيزات، واحتياجات، وعلى الشكل الذي تتصاف فيه هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف عامة ومرسومة، وعلى مدى الفعالية التربوية من بدايتها إلى نهايتها .

د- التردد في اتخاذ القرار داء عضال يدل على ضعف شخصية المشرف التربوي، وعلى ضعف قدراته القيادية؛ مما يشكل عائقاً في فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار. ويتردد بعض المشرفين في اتخاذ قراراتهم البسيطة التي تسمح بها طبيعة عملهم إما لصعوبة الأمر، أو لأن القرار ممل أو مرهق. والحل الأمثل هو اتخاذ القرار فوراً وخاصة المتعلق بالأمر البسيطة؛ لأنه لا يمكن أن يصل المشرف التربوي إلى درجة الكمال مهما عمداً إلى تأخير قراره .

هـ- لا شك أن صناعة القرار التربوي تتم وفق خطوات علمية بدءاً من تحديد المشكلة واختتاماً باختيار أكثر الحلول مناسبة للمشكلة القائمة. وتغيب مثل هذه المضامين أو الخطوات الفعالة لصناعة القرار عن المشرف التربوي، مما يجعلها عائقاً في فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار. ولا ينجح أسلوب الخبرة في كل الأوقات؛ لأن المشرف التربوي يتعامل مع الإنسان الذي يتغير فكره ونظرته للأمر بين الفينة والأخرى.

ويؤيد بعض ما تم التوصل إليه من معوقات لفعالية إدارة الوقت في هذا البعد كل من كنعان (١٩٨٢م) الذي يؤكد على أهمية الخطوات العلمية في فعالية اتخاذ القرار التي توفر كثيراً من الوقت، والمصري (١٩٨٩م) الذي يشير إلى أهمية ارتباط اتخاذ القرار بعمليات التخطيط، والتنظيم ، والتقييم.

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بدرجة المعوقات في العمليات الإدارية:

يوضح الجدول التالي رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الأبعاد الإدارية في معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين الذي يعتبر إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

#### الجدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العمليات الإدارية حول معوقات فعالية إدارة الوقت

م	معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
١	التنظيم	٣,٦٠	٠,٧٨	كبيرة
٢	التخطيط	٣,٣٩	٠,٧٢	متوسطة
٣	اتخاذ القرار	٣,٣٥	٠,٨٦	متوسطة
٤	التقييم	٣,١٢	٠,٨٣	متوسطة
	المتوسط العام لكافة الأبعاد	٣,٣٧	٠,٨٠	متوسطة

وتشير بيانات الجدول رقم (١٦) إلى أن أعلى متوسط حسابي في معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين كان في بعد التنظيم بمتوسط (٣,٦٠)، يليه التخطيط بمتوسط (٣,٣٩)، ثم اتخاذ القرار بمتوسط (٣,٣٥)، ثم التقييم حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,١٢)، وبالنظر للمتوسط العام لكافة الأبعاد الأربعة المذكورة وهو (٣,٣٧)، نجد أن وجود تلك المعوقات كان بدرجة متوسطة .

### ثالثاً: إجابة السؤال الثالث:

ونص السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) (F) واختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية على النحو التالي:

#### أ- متغير المؤهل العلمي:

يحتوي الجدول التالي رقم (١٧)، على نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار.

#### جدول رقم (١٧)

تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المجموعة	متوسط المجموعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموعات المربعات	قيمة (ف) النسبية	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	٣,٦٢	بين المجموعات	.318	2	.159	.417	.660 غير دالة
	ماجستير	٣,٧٤	داخل المجموعات	64.75	170	.381		
	دكتوراه	٣,٧٠	المجموع	65.07	172			
التنظيم	بكالوريوس	٣,٤٠	بين المجموعات	.969	2	.485	1.469	.233 غير دالة
	ماجستير	٣,٥٠	داخل المجموعات	56.079	170	.330		
	دكتوراه	٣,٢٠	المجموع	57.048	172			
التقويم	بكالوريوس	٣,٦٠	بين المجموعات	1.252	2	.626	1.651	.195 غير دالة
	ماجستير	٣,٨٤	داخل المجموعات	64.489	170	.379		
	دكتوراه	٣,٧٠	المجموع	65.742	172			
اتخاذ القرارات	بكالوريوس	٣,٦٥	بين المجموعات	.966	2	.483	1.226	.296 غير دالة
	ماجستير	٣,٨٠	داخل المجموعات	67.004	170	.394		
	دكتوراه	٣,٤١	المجموع	67.970	172			

ومن الجدول السابق رقم (١٧) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس). ويفسر الباحث تلك النتيجة على النحو التالي:

١. غالباً ما تكون تلك المؤهلات العالية لدى المشرفين التربويين في تخصصات غير إدارية، أي غير مرتبطة بوظائف الإدارة الرئيسية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)، وبالتالي لا توجد فروق أو تفوق واضح لأصحاب المؤهلات العلمية العالية على زملائهم الآخرين في الميدان الإشرافي في فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية.

٢. حرص المشرفين التربويين على الاستفادة من بعضهم، خصوصاً من أصحاب المؤهلات العليا.

٣. أن العمل الإشرافي عمل تكاملي داخل القسم الواحد.

٤. أن برامج الدراسات العليا يغلب عليها التنظير دون التركيز على الجانب التطبيقي.

ب- متغير الخبرة:

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) وفقاً لسنوات الخبرة التعليمية.

البيد	المجموعة	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموعات المربعات	قيمة (ف) النسبية	مستوى الدلالة
التخطيط	١	٧	بين المجموعات	3.040	3	1.013	2.761	.044 دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	62.033	169	.367		
	٣	٥٠	المجموع	65.073	172			
التنظيم	١	٧	بين المجموعات	1.102	3	.367	1.110	.347 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	55.946	169	.331		
	٣	٥٠	المجموع	57.048	172			
التقويم	١	٧	بين المجموعات	1.743	3	.581	1.534	.207 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	63.999	169	.379		
	٣	٥٠	المجموع	65.742	172			
اتخاذ القرارات	١	٧	بين المجموعات	3.722	3	1.241	3.263	.023 دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	64.248	169	.380		
	٣	٥٠	المجموع	67.970	172			

يشير الجدول السابق رقم (١٨)، إلى نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية حول مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية. ومن هذا الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في بعدي التخطيط، واتخاذ القرار. ويتضح أن قيمة (ف) في بعد التخطيط تساوي (٢,٧٦١) ، وفي بعد اتخاذ القرار (٣,٢٦٣) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات المجموعات الأربع وهي : المجموعة الأولى ( من ١ إلى أقل من ٥ سنوات)، والمجموعة الثانية ( من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، والمجموعة الثالثة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، والمجموعة الرابعة ( من ١٥ سنة فأكثر). ولتحديد اتجاه الفروق بين تلك المجموعات في هذين البعدين (التخطيط، واتخاذ القرار)، تمت عملية التحليل البعدي باستخدام اختبار شيفيه Scheffe، الموضح في الجدولين التاليين رقم (١٩)، و(٢٠):

جدول رقم (١٩)

نتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد التخطيط، وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية

العلاقة بين المجموعات (اختبار شيفيه)			تحليل التباين					العدد	المجموعة	البعء																						
دالة بين	متوسط المجموعة	المجموعة	مستوى الدلالة	قيمة (ف) النسبية	متوسط مجموعات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات				مصدر التباين																					
المجموعة الأولى والثانية لصالح الأولى	3.77	الأولى: من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	.044 دالة	2.761	1.013	3	3.040	بين المجموعات	٧	١																						
									٢٧	٢																						
	3.35	الثانية: من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات							.044 دالة	2.761	1.013	3	3.040	بين المجموعات	٥٠	٣																
															3.62	الثالثة: من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	.044 دالة	2.761	1.013	3	3.040	بين المجموعات	٨٩	٤								
	3.73	الرابعة: من ١٥ سنة فأكثر																					.044 دالة	2.761	1.013	3	3.040	بين المجموعات	١٧٢	٥		
																													١٧٢	٥		
															١٧٢	٥													٦٥.٠٧٣	المجموع		

من خلال الجدول السابق رقم (١٩) ، والمتعلق بنتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد التخطيط وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية، يتضح وجود فروق دالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى ذات المتوسط الأكبر (٣,٧٧) .

جدول رقم (٢٠)

نتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية

البعد	المجموعة	العدد	تحليل التباين					العلاقة بين المجموعات (اختبار شيفيه)				
			مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموعات المربعات	قيمة (ف) النسبية	مستوى الدلالة	المجموعة	متوسط المجموعة	دالة بين	
اتخاذ القرار	١	٧	بين المجموعات	3.722	3	1.241	3.263	.023	الأولى:	4.03	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	
	٢	٢٧	داخل المجموعات	64.248	169	.380			الثانية:	3.36		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
	٣	٥٠	المجموع	67.970	172				الثالثة:	3.66		من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
	٤	٨٩							الرابعة:	3.72		من ١٥ سنة فأكثر

وبالتعمن في الجدول السابق رقم (٢٠) ، المتعلق بنتائج التحليل البعدي بين متوسطات المجموعات الأربع لاختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في بعد اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية، يتبين وجود فروق دالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى ذات المتوسط الأكبر (٤,٠٣) . والنتائج السابقة تدل بوضوح على أن المشرفين التربويين الذين تقع خبرتهم في المجموعة الأولى (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات) يرون فعالية أكبر لمؤشرات فعالية إدارة الوقت في بعدي التخطيط، واتخاذ القرار بدرجة أعلى من المجموعة الثانية في بعد التخطيط، وأعلى من المجموعات الأخرى في بعد اتخاذ القرار.

ويفسر الباحث تلك النتيجة في الجدولين السابقين رقم (١٩)، (٢٠)، على النحو التالي:

أ- أن المشرفين التربويين الذين تقع خبرتهم في المجموعة الأولى (من ١ إلى أقل من ٥ سنة) في الغالب يكونون في بداية عملهم بمجال الإشراف التربوي، ويتطلعون لإثبات كفاءتهم؛ مما يجعلهم أكثر حماساً للعمل الإشرافي، وأكثر اهتماماً بفعالية إدارة الوقت في التخطيط لمهامهم الإشرافية، وفي اتخاذهم للقرارات المتعلقة بالمنهج، والمعلمين، والبيئة المدرسية.

ب- أن المشرفين التربويين الذين تقع خبرتهم في المجموعة الأولى (من ١ إلى أقل من ٥ سنة) يفتقدون الخبرة في الإشراف التربوي، وهذا ما يجعلهم أكثر حرصاً على تعويض ذلك النقص ، وعلى إتقان مهامهم، بما في ذلك توفير الخطط، وصياغة الأهداف المحددة بفترات زمنية، وعدم التردد أو التأجيل في اتخاذ القرارات بشأن البرامج الإشرافية المتوافقة مع احتياجات الميدان.

ج- أن المشرفين التربويين الذين تقع خبرتهم في المجموعة الأولى (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات)، التحقوا بالإشراف التربوي حديثاً بعد مجموعة من الاختبارات والمقابلات الشخصية، وهذا يدل على رغبتهم في الانتساب إلى الإشراف التربوي، وتوفر الرضا عن هذا العمل مما يجعلهم أكثر حرصاً على الاستفادة من الوقت بإعداد الخطط القصيرة والطويلة، والخطط التدريبية التي



تثري زملائهم في الميدان التربوي، وربط كل ذلك باتخاذ القرار في الأساليب الإشرافية الأخرى. وهذا ما يجعلهم يقيمون تلك المؤشرات لفعالية إدارة الوقت في التخطيط، واتخاذ القرار بدرجة أعلى من المجموعات الأخرى.

د- وبما أن عدد المشرفين في المجموعة الأولى ( من ١ إلى أقل من ٥ سنوات ) قليل جداً مقارنة بالمجموعات الأخرى، فإن النتائج الحالية قد لا تعكس الصورة الصادقة عن الوضع الفعلي لدى المشرفين التربويين في فعالية إدارة الوقت في كل من التخطيط، واتخاذ القرار.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع:

ونص السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) (F) ، واختبار شيفيه Scheffe لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من متغير المؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية على النحو التالي:

أ- متغير المؤهل العلمي:

يحتوي الجدول التالي رقم (٢١)، على نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حول معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار.

جدول رقم (٢١)

تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المجموعة	متوسط المجموعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموعات المربعات	قيمة (ف) النسبية	مستوى الدلالة
التخطيط	بكالوريوس	٣,٤٠	بين المجموعات	.517	2	.259	.494	.611 غير دالة
	ماجستير	٣,٣٠	داخل المجموعات	88.980	170	.523		
	دكتوراه	٣,٤٦	المجموع	89.497	172			
التنظيم	بكالوريوس	٣,٦٣	بين المجموعات	.864	2	.432	.696	.500 غير دالة
	ماجستير	٣,٤٣	داخل المجموعات	105.505	170	.621		
	دكتوراه	٣,٤٨	المجموع	106.369	172			
التقييم	بكالوريوس	٣,١٤	بين المجموعات	.263	2	.131	.189	.828 غير دالة
	ماجستير	٣,٠٣	داخل المجموعات	118.576	170	.698		
	دكتوراه	٣,٠٨	المجموع	118.839	172			
القرارات اتخاذ	بكالوريوس	٣,٣٧	بين المجموعات	.441	2	.221	.292	.747 غير دالة
	ماجستير	٣,٢٥	داخل المجموعات	128.272	170	.755		
	دكتوراه	٣,٢٠	المجموع	128.713	172			

ومن الجدول السابق رقم (٢١) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية حول معوقات فعالية إدارة الوقت وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ( دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس). ويفسر الباحث تلك النتيجة بأنه غالباً ما تكون تلك المؤهلات العالية لدى المشرفين التربويين في تخصصات غير إدارية في علم النفس والمناهج وطرائق التدريس، وحرص المشرفين التربويين على الاستفادة من بعضهم خصوصاً من أصحاب

المؤهلات العليا، وكذلك طبيعة العمل الإشرافي الذي يعتبر عملاً تكاملياً داخل القسم الواحد، بالإضافة إلى أن برامج الدراسات العليا يغلب عليها التنظير دون التركيز على الجانب التطبيقي.  
ب- متغير الخبرة:

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت في (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار) تبعاً للخبرة التعليمية.

البعد	المجموعة	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموعات المربعات	قيمة (ف) النسبية	مستوى الدلالة
التخطيط	١	٧	بين المجموعات	.645	3	.215	.409	.747 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	88.852	169	.526		
	٣	٥٠	المجموع	89.497	172			
	٤	٨٩						
التنظيم	١	٧	بين المجموعات	1.154	3	.385	.618	.604 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	105.214	169	.623		
	٣	٥٠	المجموع	106.369	172			
	٤	٨٩						
التقويم	١	٧	بين المجموعات	1.788	3	.596	.861	.463 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	117.051	169	.693		
	٣	٥٠	المجموع	118.839	172			
	٤	٨٩						
اتخاذ القرارات	١	٧	بين المجموعات	2.323	3	.774	1.035	.378 غير دالة
	٢	٢٧	داخل المجموعات	126.390	169	.748		
	٣	٥٠	المجموع	128.713	172			
	٤	٨٩						

يشير الجدول السابق رقم (٢٢) إلى نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة حول معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار. ومن هذا الجدول، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية حول معوقات فعالية إدارة الوقت وفقاً لمتغير الخبرة في جميع الأبعاد الإدارية. وقد يفسر هذا بحرص المشرف التربوي قليل الخبرة على الاستفادة من زميله خاصة من يملك الخبرة الطويلة في الإشراف التربوي، بالإضافة إلى أن العمل الإشرافي متجدد ولا يخضع بصورة مطردة للخبرات السابقة.

## الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد:

تناول هذا الفصل ملخصاً لمحتويات الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة.

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، والكشف عن معوقات فعالية إدارة الوقت لديهم في تلك العمليات الإدارية. وقد تطلب تحقيق تلك الأهداف الإجابة على الأسئلة التالية:

٥- ما واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٦- ما معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لديهم في العمليات الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

٨- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت لديهم في العمليات الإدارية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن ثم جمعها وتفريغها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (spss) وفقاً للأساليب التالية: معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach Coefficient، والتكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percentages، والمتوسطات الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Standard Deviations، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (البسيط) One Way ANOVA، واختبار شيفيه Scheffe Test.

أولاً: أبرز نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية عدداً من النتائج الهامة في إبراز مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)، ويمكن تناول أبرز تلك النتائج فيما يلي:

المحور الأول: واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقييم، واتخاذ القرار)

أ) البعد الأول: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- (١) تصميم خطة إشرافية مرنة خلال العام الدراسي.
  - (٢) إعداد قائمة بجميع المهام الأساسية الإشرافية.
  - (٣) استطلاع المشرف التربوي لواقع العمل طوال فترة الإشراف.
  - (٤) تحديد أهداف إشرافية واضحة ومحددة.
  - (٥) مراعاة التسلسل الزمني في مراحل الخطة الإشرافية.
  - (٦) بدء العمل التخطيطي الإشرافي مبكراً.
  - (٧) ترتيب الأولويات الإشرافية حسب أهميتها.
  - (٨) تخصيص وقت كاف لعملية التخطيط الإشرافي.
  - (٩) تحديد رؤية ورسالة إشرافية واضحة.
- (ب) **البعد الثاني: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم:** حدد أفراد عينة الدراسة أبرز مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التنظيم لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- (١) استخدام الحاسوب في حفظ البيانات الإشرافية.
  - (٢) تبسيط إجراءات العمل الإشرافي.
  - (٣) استخدام النماذج والبطاقات الإشرافية.
  - (٤) تنظيم المكتب وترتيب أدواته.
  - (٥) استخدام المفكرة اليومية الإشرافية.
  - (٦) توفير البيانات المدرسية المُسندة للمشرف التربوي.
  - (٧) التنسيق بين الأدوار الإشرافية المختلفة.
  - (٨) حفظ التعميمات الإشرافية حسب تسلسلها الزمني.
  - (٩) تفويض بعض الأساليب الإشرافية للمعلمين ذوي الكفاءة.
- (ج) **البعد الثالث: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم:** حدد أفراد عينة الدراسة أبرز مؤشرات فعالية إدارة الوقت في التقويم لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١- استخدام الهاتف المتنقل في الأمور الإشرافية الضرورية.
- ٢- الانضباط الذاتي في أداء المهام والمسئوليات الإشرافية.
- ٣- الحرص على إنجاز المهام الإشرافية في وقتها المحدد.
- ٤- مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي.
- ٥- تقويم الأعمال الإشرافية المنفذة حسب الأهداف المحددة لها.
- ٦- استخدام الزمن المناسب للمتابعة في تنفيذ المهام الإشرافية.
- ٧- توظيف نتائج التقويم لصالح تحسين وتطوير الأداء الإشرافي.
- ٨- تناسب أسلوب المتابعة مع ظروف تنفيذ الخطة الإشرافية.
- ٩- استخدام معايير مقننة لتقويم العمل الإشرافي.

د) البعد الرابع: مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز مؤشرات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١) عرض المشكلة الإشرافية على صاحب الصلاحية في الوقت المحدد.
- ٢) تدوين تقرير عن المشكلة الإشرافية في الوقت المناسب.
- ٣) التأني والصبر في الحصول على المخرجات الإيجابية من اتخاذ القرار.
- ٤) اتخاذ القرارات الإشرافية البسيطة بطريقة عاجلة.
- ٥) تشخيص المشكلات الإشرافية بدقة في وقتها.
- ٦) اختيار الحل الملائم للمشكلات الإشرافية في الوقت المناسب.
- ٧) تجنب العمل الفردي في صنع القرارات طوال فترة الإشراف.
- ٨) اتخاذ القرار فوراً في حالة اكتمال خطوات صنع القرار.

المحور الثاني: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتقويم، واتخاذ القرار)

أ) البعد الأول: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التخطيط: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز معوقات فعالية إدارة الوقت في التخطيط لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١) كثرة أدوار ومهام المشرف التربوي.
- ٢) غموض بعض أدوار المشرف التربوي.
- ٣) افتقار المشرف التربوي إلى مهارات التخطيط العلمي.
- ٤) الاستعجال في تحقيق المخرجات الإشرافية المرجوة.
- ٥) صياغة أهداف إشرافية تفتقد للوضوح والواقعية.
- ٦) الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحة.
- ٧) ضعف القدرة على ترتيب الأولويات الإشرافية.
- ٨) تحديد مواعيد غير واقعية لإنهاء الأنشطة الإشرافية.
- ٩) الافتقار إلى نماذج مصممة للخطة الإشرافية.

ب) البعد الثاني: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التنظيم: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز معوقات فعالية إدارة الوقت في التنظيم لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١) كثرة أعمال المشرف التربوي التحريرية.
- ٢) التكليف بمهام طارئة تعيق أداء المهام الإشرافية الأساسية.
- ٣) أداء أدوار روتينية مكررة في العملية الإشرافية.
- ٤) ضعف التنسيق بين الأدوار الإشرافية المتعددة.
- ٥) افتقار المشرف التربوي للمهارات التفويضية.
- ٦) الانشغال بأعمال جانبية بعيدة عن الإشراف التربوي.
- ٧) تجاهل استخدام النماذج الموفرة لزمن العملية الإشرافية.
- ٨) تجاهل استخدام سجلات تنظيم الوقت والمكالمات الهاتفية.

ج) البعد الثالث: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في التقويم: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز معوقات فعالية إدارة الوقت في التقويم لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١) تأجيل تقويم السليبات المهذرة للوقت في العملية الإشرافية.
- ٢) تجاهل تقويم النتائج الإشرافية بصفة أسبوعية أو شهرية.
- ٣) استخدام معايير غير مقننة في تقويم الوقت لدى المشرف التربوي.
- ٤) قلة التعاون بين المشرف التربوي وجميع المستهدفين في التقويم.
- ٥) ارتباط التقويم بأهداف زمنية غير محددة.
- ٦) ضعف متابعة المشرف التربوي للمستجدات التربوية في أساليب التقويم.
- ٧) قلة الاستفادة من أنظمة الحاسوب في التقييم الإشرافي.

د) البعد الثالث: معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في اتخاذ القرار: حدد أفراد عينة الدراسة أبرز معوقات فعالية إدارة الوقت في اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين فيما يلي:

- ١) افتقار المشرف التربوي للمصالحات التي تمكنه من اتخاذ القرار.
- ٢) وجود الضغوط الخارجية التي تشتت خطوات صنع القرار.
- ٣) ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التقويم لدى المشرف التربوي.
- ٤) ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التنظيم لدى المشرف التربوي.
- ٥) ضعف ربط اتخاذ القرار بعمليات التخطيط لدى المشرف التربوي.
- ٦) تردد المشرف التربوي في اتخاذ القرار.
- ٧) ضعف مهارات المشرف التربوي في صنع القرار التربوي.

ثالثاً: أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات ومعوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في جميع الأبعاد الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في بعدي التخطيط، واتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية.

خامساً: أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في جميع الأبعاد الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة التعليمية.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

### أ- فيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم:

- (١) إعادة النظر في الأدوار الوظيفية المتعددة التي يقوم بها المشرف التربوي بحيث ينبغي التركيز على الأدوار الفنية والإبداعية والتقويمية التي يجب أن يخصص لها وقتاً كافياً؛ كي يساعد على تطوير أداء المعلم، وهذا ما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.
- (٢) تزويد إشراف التربوي بالأجهزة الحاسوبية الكافية، وملحقاتها المتطورة من طابعات، وماسحات ضوئية، وناسخات ضوئية؛ كي تختصر الكثير من الوقت والجهد في الإدخال، والإخراج، والتصميم.
- (٣) تبني بعض تقنيات الإشراف الإلكتروني في إعداد التقارير والبيانات الإلكترونية، التي تسهل عمل المشرف التربوي، وتسهل عملية البحث والاسترجاع، وتغني عن الأعمال التحريرية الورقية التي تحتاج فيما بعد إلى تنظيم وترتيب في ملفات خاصة، كما أنها تحتاج أيضاً على وقت أكثر يمكن الاستفادة منه في القيام بأعمال إبداعية في الإشراف التربوي.
- (٤) تزويد إشراف التربوي بالانترنت كمصدر للاتصال بين الإدارات الإشرافية والمدارس، فالبريد الإلكتروني أسرع حيث لا يستغرق إرساله أكثر من ثوان معدودة. ويمكن للإدارات التعليمية تخصيص بريد إلكتروني لكل مدرسة لكي يتسنى إرسال ما تريده الإدارات التعليمية لتلك المدارس.
- (٥) إدراج مهارات استخدام الحاسب والانترنت ضمن كفايات المشرفين التربويين على مستوى الوزارة.
- (٦) إصدار آلية واضحة لمسئوليات وصلاحيات المشرف التربوي خلال زيارته المدرسية التي تؤدي إلى عدم تأجيل اتخاذ القرار، فالملاحظ حالياً أن هناك تعارضاً بين الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وبين طبيعة عمل المشرف التربوي خلال زيارته للمدرسة في ذلك اليوم.
- (٧) تزويد المشرف التربوي ببطاقات الملاحظة حسب طبيعة المادة الدراسية، والنماذج الإشرافية مثل نماذج المتابعة لسير العملية التربوية والتعليمية، ليسهل تنظيم وتوحيد الأعمال بين المشرفين التربويين، وهذا ما يؤدي إلى استثمار الوقت بفعالية في الميدان التربوي.
- (٨) مد إشراف التربوي بأدوات قياس مقننة لتقويم الأساليب الإشرافية الجماعية، والزيارات الصفية؛ لكي تتم الاستفادة بشكل أكبر من النتائج الإيجابية لذلك التقويم في استغلال الوقت بمثالية في الميدان التربوي.
- (٩) دعم إشراف التربوي بالكتب، والدوريات العلمية الحديثة عن إدارة الوقت، وبعض التقنيات والنماذج العالمية في كيفية استثمار الوقت بفعالية في المؤسسات التربوية.

١٠) تضمنين مادة مقررة عن إدارة الوقت في الحياة العملية وفق طبيعة العمل الإشرافي ضمن برامج المشرفين التربويين في الجامعات السعودية.

#### ب- فيما يتعلق بإدارة التربية والتعليم:

١) عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين في فن إدارة الوقت في العملية الإشرافية، على أن تتناول تلك الدورات أهمية الوقت في الإشراف التربوي، وتخطيطه، وتنظيمه، وتقويمه.

٢) وضع الحوافز المادية والمعنوية للمشرف التربوي الذي ينجز مهامه في وقتها المحدد، والذي يحرص على التخطيط بفعالية مراعيًا وجود الخطة المرنة المتوازنة التي تتوافق فيها الأعمال المخططة والمنفذة، والزمن المتاح لتنفيذها.

٣) تشجيع المشرفين التربويين على استخدام المفكرة اليومية التي تدون فيها الأنشطة وفق أهميتها، والزمن المحدد لتنفيذها.

٤) استخدام الهواتف المتنقلة من قبل المشرفين التربويين في الأمور الضرورية فقط، ومنع استخدامها في اللقاءات، والندوات، والأساليب الجماعية، وفي مكاتب المديرين، والمدارس المزورة.

٥) إعداد خطط أسبوعية شاملة تبين المهام الموكلة لكل مشرف تربوي، وفي ضوء تلك الخطة يتم توجيه المشرف التربوي الأنسب وفق مهامه في هذا اليوم للقيام بالمهمة الطارئة التي تعتبر من المهام الاعتيادية في الإشراف التربوي.

٦) تجربة بعض المشروعات التطويرية التي تركز على أهمية الانضباط والدقة في أداء العمل: مثل البرامج التي تركز على الانضباط الذاتي، واستغلال الوقت بفعالية من قبل المشرف التربوي.

#### ثالثاً: مقترحات الدراسة :

١. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على عينة أكبر تشمل كل المحافظات، والمناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك لدعم نتائج هذه الدراسة.

٢. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية.

٣. إجراء دراسة شبه تجريبية عن أثر برنامج تدريبي في إدارة الوقت في فعالية الأداء في الميدان الإشرافي من قبل المشرفين التربويين.

٤. إجراء دراسة عن واقع مؤشرات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في عمليات الاتصال، والتوجيه، والتنسيق.

٥. إجراء دراسة عن معوقات فعالية إدارة الوقت لدى المشرفين التربويين في عمليات الاتصال، والتوجيه، والتنسيق.



## مراجع الدراسة

### أولاً: المصادر:

١. القرآن الكريم. سورة العصر.
٢. ابن الأثير (١٩٧٩م): الكامل في التاريخ، ج٦، دار صادر، بيروت.
٣. البخاري، محمد بن إسماعيل (١٤١٢هـ): صحيح البخاري، دار الكتب العلمية، بيروت.
٤. الترمذي، أبو عيسى محمد (١٣٩٨هـ): سنن الترمذي، تحقيق أحمد شاكر، مكتبة ومطبعة مصطفى الحلبي، القاهرة.

### ثانياً: المراجع العربية:

١. أبو سليمان، عبد الوهاب إبراهيم (٢٠٠٣م): كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، مكتبة الرشد، الطبعة السابعة، الرياض.
٢. أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م): إدارة الوقت، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠١م): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
٤. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣م): الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
٥. الأفتدي، محمد حامد (١٩٨١م): الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
٦. الباطين، عبدالعزيز (١٤١٩هـ): أهم الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية في مدارس التعليم العام، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (٢١)، الرياض.
٧. البوصي، عبدالله مبارك (١٤٢٥هـ): فن إدارة الوقت، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض.
٨. البرعي، محمد عبدالله، والتويجري، محمد إبراهيم (١٩٩٣م): معجم المصطلحات الإدارية (انجليزي، عربي)، مكتبة العبيكان، الرياض.
٩. الجريسي، خالد (١٤٢٢هـ): إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، الطبعة الأولى، الرياض.
١٠. الدخيل، عبدالله محمد (١٤٢٠هـ): فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١١. الهواري، سيد محمد (١٩٨٢م): المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
١٢. الكايد، زهير (١٩٩١م): إدارة الوقت، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
١٣. الموسى، عبدالله عبدالعزيز (١٤٢٥هـ): استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة تربية الغد، الرياض.

١٤. آل مسلط، محمد أحمد (١٤٢٨هـ): فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٥. آل ناجي، محمد عبدالله (١٤٢٦هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية، مكتبة الرشد، الرياض.
١٦. المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤٠٣هـ)، الإدارة، (المفاهيم، الأسس، المهام)، دارالعلوم، الرياض.
١٧. المنيف، محمد صالح (١٤٠٩هـ): الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه، الطبعة الأولى، الرياض.
١٨. المصري، أحمد محمد (١٩٨٩م): الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة، دارالقلم، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
١٩. المغيدي، الحسن محمد (١٤٢١هـ): نحو إشراف تربوي أفضل، مكتبة الرشد، الرياض.
٢٠. النمرسعود محمد، وآخرون (١٩٨٦م): المناخ التنظيمي مؤشراً لفعالية إدارة المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢١. السويدان، طارق، والعدلوني، محمد أكرم (١٤٢٥هـ): إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
٢٢. السيد، عبدالحميد كمال الدين (١٩٨٨م): نظرة تحليلية في تقويم الفعاليات للمنظمات، مجلة الإداري، العدد (٣٣)، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
٢٣. العاصم، محمد إبراهيم (١٤١٦هـ): واقع التوجيه التربوي في الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية (بنين) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٤. العبودي، فهد بن ناصر (١٤٢٣هـ): فن إدارة الوقت، دار طويق للنشر والتوزيع، الرياض.
٢٥. العلاق، بشير عباس (١٩٨٣م): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان.
٢٦. العساف، صالح محمد (١٤١٦هـ): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
٢٧. القرضاوي، يوسف (١٤١٢هـ): الوقت في حياة المسلم، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
٢٨. الرويس، نياف سلطان (١٤٢١هـ): فعالية برامج الدراسات العليا التربوية في رفع الكفاءة الإدارية لدى منسوبي وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢٩. الشامي، هيفاء حسن (١٤٢٤هـ): أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت المخصص للعملية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٠. الشواف، سعيد علي (١٩٨٩م): قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٦١)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣١. الشمراني، جابر مبارك(١٤٢١هـ): إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٢. الشرمان، عبدالله علي (١٤٢٥هـ): فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٣. الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠م): الإدارة الثقافية للوقت، إتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٤. الذويبي، سهيل علي(١٤١٩هـ): إدارة وقت المعلم في إطار تعدد أدواره وواجباته، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٥. الضويلع، سالم مبارك (١٤١٧هـ): دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٦. الغامدي، معيض سعيد (١٤١٠هـ): إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٣٧. دياب، عبدالفتاح (١٩٩٩م): فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
٣٨. هلال، عبدالغني حسن (١٩٩٥م): مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
٣٩. وزارة التربية والتعليم (١٤١٩هـ): دليل المشرف التربوي، الرياض.
٤٠. وزارة التربية والتعليم(١٤٢٦هـ): دليل الإشراف التربوي نظم وتعليمات، الرياض.
٤١. وتر، محمد ضاهر (د.ت): دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا.
٤٢. زويلف، مهدي، و القريوتي، محمد (١٩٨٤م): مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٤٣. حسان، حسن محمد (١٩٨٩م): مدى فاعلية الممارسات التربوية لأعضاء هيئة التدريس كما يدركها الطلاب بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، العدد(١٢)، جامعة المنصورة، مصر.
٤٤. حسين، سلامه، و عوض الله، سليمان (٢٠٠٦م): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
٤٥. حسن، محمد عبدالغني (١٩٩٦م): مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة؟، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
٤٦. طافش، محمود (٢٠٠٤م): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، إربد، الأردن.
٤٧. كنعان، نواف (٢٠٠٢م): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٨. ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٩٩١م): إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات، جدة.

٤٩. مرشد، سمير أسعد (١٩٨٨م): مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (١).
٥٠. نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (٢٠٠٤م): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥١. سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م): إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، الأردن.
٥٢. عبوي، زيد منير (١٤٢٧هـ): إدارة الوقت، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
٥٣. عبيدات، ذوقان (١٤٢٤هـ): البحث العلمي، إشراقات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٤. عودة، أحمد، والخليلي، خليل (١٩٨٨): الإحصاء للباحثين في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٥. عليان، ربيحي مصطفى (١٤٢٨هـ): إدارة الوقت، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٦. صالح، أحمد علي (١٩٩٣م): إدارة وتنظيم الوقت، معهد التدريب والتطوير التربوي، وزارة التربية، بغداد، العراق.
٥٧. غنيمة، محمد متولي (٢٠٠٥م): التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٥٨. غرايبة، لطفي عبدالقادر (١٩٩٥م): أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

### ثالثاً: المراجع غير العربية (المترجمة):

١. بوردمان، تشارلز وآخرون (١٩٦٣م): الإشراف الفني في التعليم، ترجمة سمعان وهيب وآخرون، النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٢. بيكر، لاري (١٤٢٢هـ): فن إدارة الوقت، ترجمه بتصرف محمد أنس الطباع، دار الثقافة للجميع، دمشق، سوريا.
٣. جاكسون وآخرون (١٩٨٨م): نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
٤. دوجلاس، ميريل (١٩٩٨م): الاستغلال الأمثل للوقت، ترجمة بيت الأفكار الدولية، عمان.
٥. هاينز، ماريون (١٤٢١هـ): إدارة الوقت، ترجمة د. إبراهيم القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
٦. وايلز، كيمبول (١٩٥٥م): نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
٧. كوتيه، مارسيل (٢٠٠٢م): الطريقة المثلى للتحكم بالوقت، ترجمة مصطفى الرقا وبسام كردي، منشورات القارتين، بيروت، لبنان.

٨. فوكس، جيمس هارولد (١٩٨٣م): الإدارة المدرسية، مبادئها وعملياتها، ترجمة وهيب سمعان، دار النهضة المصرية، القاهرة.

٩. تيمب، ديل (١٩٩١م): إدارة الوقت، ترجمة وليد عبداللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Alabama Partnership for Training (1998): Fieldcrest Cannon Workplace Literacy Modules for Supervisors, <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal>
2. Barnard, Chester(1976): The Function of the Executive. Cambridge University.
3. Boak, G. (1985): Managing Time, Supervising: Technical Aspects of Supervision. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal>
4. Burt, Christopher (2001): Relationships between Supervisor Behavior, and Perceived Time Management ability, <http://www.findarticles.com/p/search?tb=art&qt=%22Burt%2C+Christopher+D+B%22>
5. Cameron, Kim (1978): Measuring Organizational Effectiveness in Institutes of Higher Education, Administrative Science Quarterly. Cornell University.
6. Dipadova, L.N, Faerman(1989): Supervisors Managing Time in the Organizational Setting, <http://pb.rcpsych.org/cgi/content/full/27/9/352#REF>
7. Forester, Mark(2006): We Simply Don't Have the Time for Time Management, The News Letter, Gale Group, <http://www.questia.com> (2007)
8. Ferner, Jack (1980): Successful Time Management, John Wiley and Sons, N.Y. USA.
9. Graduate School (2007): Time Management for Supervisors, [http://grad.usda.gov/course\\_details.php?cid=SUPV7051N](http://grad.usda.gov/course_details.php?cid=SUPV7051N)
10. Hoff, Macan ( 1996): Time-Management Training: Effects on Time Behaviors, Attitudes, and Job Performance, Department of Psychology, University of Missouri-St. Louis, <http://www.questia.com> (2007)
11. Hughes, Larry(1983): Time Management Problems of Instructional Supervisors, <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal>
12. Justus, Manuel(1984): It's Time to Make Every Minute Countable, Phi Delta Kappan, March, Vol.65, No.7.
13. Karweit, Nancy(1988): Time on Task: The Second Time Around, NASSP Bulletin, Feb.
14. Linda Nason (2006): Kick off the Year with Time-Management Exercises. Curriculum Review. Volume: 46. Issue: 1. Publication Date: September 2006. <http://www.questia.com> (2007)
15. Lowe, Robert, and Gervais Robert(1988): Increasing Instructional Time in Today's Classroom. NASSP Bulletin.
16. Mackenzie, Alec.(1990): Team Work Through Time Management, The Darnell Corporation, p.49.
17. Marsh, W.(1991): Time Management. CPA Journal, Vol.60. January.
18. Miller, Richard A(1983):Time on Task: A Look at What Erodes Time for Instruction, NASSP Bulletin.
19. Stevenson, H, and Stigler, S.P(1992): The Learning Gap, Published by Simon and Schuster, New York.
20. Stewart Mark (1999): Students often need Help with Time Management, The Washington Times, <http://www.questia.com> (2007).