

إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي

بحث مشتق من رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إعداد

حمدي محمد إبراهيم أبو زيد

مقدمة البحث:

تهدف التربية الحديثة الي استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، وذلك يفرض علينا تغييراً جوهرياً للكيفية التي يؤدي بها العمل داخل مؤسساتنا التعليمية. ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فهي بحاجة الي إدارة فعالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، وبما أن الوقت من أكثر الموارد التي نمتلكها قيمة، حيث فاقت قيمته قيمة المال، كان من الواجب أن يستثمر بعناية فائقة. (١)

لذلك فالدول والمجتمعات والمؤسسات المتقدمة تعتمد موضوع الوقت وإدارته كأحد الموضوعات الاستراتيجية الهامة، وتضعه في مقدمة أولوياتها، بسبب ارتباطه بمختلف العلوم، وتداخله في كل عملياتها، وللاستفادة من الوقت الضائع، واستغلاله جيداً لتنفيذ المهام والأعمال الهامة وصولاً إلى تحقيق النتائج. (٢)

ويمثل ميدان الإدارة بالمعاهد الأزهرية ميداناً مهماً في مجال التربية باعتبار أنها تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود لتحقيق الأهداف التعليمية من خلال تفعيل دور شيخ المعهد كقائد تربوي يعمل على تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وإتاحة الفرص الممكنة للنمو المهني والتربوي، والقدرة على رؤية جميع الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية.

وقد اتسع مجال الإدارة في المعاهد الأزهرية فلم يعد مقصوراً على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبح يجمع بين النواحي الفنية والاجتماعية والدينية، وأصبح يعنى بكل ما يتصل بالطلاب، وبأعضاء هيئة التدريس، والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المعاهد الأزهرية والمجتمع، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (٣)

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة إدارة وقت شيوخ المعاهد الأزهرية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي موضوع هذه الدراسة، ويكون ذلك بتحديد طبيعة المهام الإدارية والفنية والدينية، والأساليب التي يستخدمها شيوخ المعاهد، لتنفيذ هذه المهام والمسؤوليات، وصولاً إلى نتائج تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وإنجاز المهام المطلوبة في أوقاتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم أهمية الوقت وكونه من أهم موارد الإدارة بشكل عام إلا أن الوضع الحالي للإدارة بالمعاهد الثانوية الأزهرية، يبين أن إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد تتعرض للكثير من الهدر، وعدم الإدراك الكافي لأهميته وتوظيفه بشكل جيد يتناسب مع معطيات ثورة المعلومات، واستثمار الوقت الاستثمار الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة. (٤)

كما أن هناك قصوراً في البرامج التدريبية التي تهتم بالبعد الزمني والمُقدّمة لشيوخ المعاهد الأزهرية من جهة إدارة التدريب التربوي، كذلك فإن العلاقة بين إدارة الوقت وإنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية لشيوخ

(١) محمد أحمد الغامدي. إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. ٢٠١٠م ص ٣

(٢) عبدالمنعم الدسوقي حسن. دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد الثانوية الأزهرية التجريبية لنموذجية قو ضوء أهدافها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قناة السويس. كلية التربية. ٢٠١٠م. ص ٧

(٣) رجاء محمود محمد عثمان. تقييم الأنشطة التربوية في ضوء أهدافها بالمعاهد الثانوية الأزهرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية الدراسات الإسلامية. ٢٠٠٥م. ص ٦٠.

(٤) خالد محمد الصاوي عبدالرحيم: تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدي قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١١م. ص ٢٨.

المعاهد غير محسومة من قِبَل الدراسات السابقة بالإضافة إلى عدم التوصل إلى العلاقة النهائية بين مستوى إدارة الوقت وتحسين الأداء المؤسسي.^(٥)

وقد استند الباحث في تحديد مشكلة البحث على عدة دراسات سابقة تناولت الوقت وأهميته في العملية التعليمية، وعلى عمله في المجال التعليمي في المعاهد الأزهرية، حيث أشارت الكثير الدراسات التي اهتمت بالتعليم الأزهرى إلى وجود العديد من هذه المشكلات التي تعوق تخطيط الوقت وتنظيمه من أهمها: (١) (٧) ١- ضعف تنظيم المهام بصورة جيدة من حيث عدم القدرة على تحديد الأهداف والأولويات، وبالتالي وضع خطط جديدة للعمل.

٢- وجود بعض العادات السلبية فيما يتعلق بإدارة الوقت وعدم القدرة على تغيير هذه العادات.

٣- غياب الأسلوب الإداري الملائم الذي يمكن أن يتبعه في التعامل مع الآخرين الذين يُضيِّعون الوقت.

٤- وجود مشاكل في تقنيات الاتصال.

٥- تعاقب شيوخ المعاهد في مدة قصيرة، مما لا يسهم إلى حد كبير في إيجاد البيئة المناسبة للمعهد أو المناخ السليم للعملية التربوية، فشيخ المعهد عند تعاقبه يحتاج لمزيد من الوقت لمعرفة أبعاد العمل في المعهد المنقول إليه.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما العلاقة بين إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الأزهرية وتحسين الأداء المؤسسي؟
وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الإطار النظري لإدارة الوقت؟

٢- ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي؟

٣- ما المهام والأنشطة التي يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية؟

٤- ما واقع تحقيق إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الأزهرية؟

٥- هل توجد علاقة بين إدارة شيوخ المعاهد الأزهرية لوقتهم وبين تحسين الأداء المؤسسي؟

٦- ما آليات تفعيل هذه العلاقة بما يسمح بتحسين الأداء المؤسسي بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات تحسين الأداء المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الوقت وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

١- التعرف على الأسس النظرية والإطار الفكري لإدارة الوقت.

٢- التعرف على الإطار الفكري لتحسين الأداء المؤسسي وتحديد المهام والأنشطة التي يقوم بها شيخ المعهد..

٣- معرفة واقع إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

٤- بيان العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين الأداء المؤسسي.

^(٥) إيمان إسماعيل محمد طایل. العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة وبين الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على

المعاهد الأزهرية. بمحافظة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنوفية. كلية التجارة. ٢٠١٥م. ص ٥

^(٦) سارة محمد أبو حجاب. بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد. رسالة ماجستير

غير منشورة. جامعة بورسعيد. كلية التربية. ٢٠١٣م. ص ٢١٥.

^(٧) جمال محمود الخباز. محمد أحمد مرغني. ضغوط العمل التنظيمية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية

التربية. جامعة الأزهر، العدد (١٣٥). ج ٣. يونيو ٢٠٠٨م. ص ٣، ١٩.

٥- تقديم بعض المقترحات والتوصيات والآليات التي تسهم في إمكانية إدارة الوقت بكفائه وفعالية، والتقليل من أسباب ضياعه وهدره، للمساهمة في إنجاز المهام والأنشطة للوصول إلى تحقيق الأهداف، وتقديم مستوى تربوي أفضل من خلال تحسين الأداء المؤسسي. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال موضوعها ولقد أكدت أدبيات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، على أهمية الوقت بالنسبة للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، فالوقت مورد محدد ومقتن لا يمكن استرجاعه أو تخزينه أو استنجاؤه أو مراكمته أو إحلاله لذلك فإن الوقت بالنسبة لشيوخ المعهد هو الوعاء الذي يحقق فيه أهدافه فهو عبارة عن نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد لها.^(٨)

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التنبيه إلى كيفية استثمار شيوخ المعاهد الأزهرية لوقتهم لتحقيق الأهداف التربوية لأن الوقت بالنسبة لمدير المدرسة ليس مسألة دقائق أو ساعات، بل تحقيق الأهداف المطلوبة.^(٩)
- تحديد المعوقات التي تحد من فعالية إدارة شيوخ المعاهد لوقتهم والتقليل من العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت.
- تحقيق التوازن بين الواجبات والمسؤوليات المنوطة بشيوخ المعاهد وإمكانية إنفاق وقت مناسب على جميع الأعمال والمهام التي تحقق أهدافه.
- يمكن أن تفيد النتائج في توجيه المسؤولين إلى برامج التدريب لتكثيف البرامج التدريبية التي تسهم في معرفة كيفية إدارة الوقت بكفاءة وفعالية أكبر.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية على التطوير الذاتي لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية المبنى على الإدارة الفعالة للوقت، ومحاولة تحسين أدائهم لإنجاز متطلبات الأداء المؤسسي.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع، للوقوف على حلول للظاهرة مما يجعله ملائماً لطبيعة الدراسة. ولتطبيق هذا المنهج اعتمدت الدراسة على الكتب والمراجع والدراسات السابقة والدوريات والبحوث والمؤتمرات المتعلقة بمجال الدراسة، لمعالجة الإطار النظري للبحث، ومن خلال الاستبانة التي أجريت على عينة الدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدى ممارسة شيوخ المعاهد الأزهرية لإدارة الوقت والتي تم تحديدها في الأبعاد التالية (تخطيط الوقت - تنظيم - توجيه - رقابة).
- حدود بشرية: تكونت عينة الدراسة من (٤٤٠) معلماً و(٦٠) إدارياً بالمعاهد الأزهرية.
- حدود مكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في محافظة المنوفية.

^(٨) صلاح عبد الحميد. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، ٢٠٠٢م، ص ١٨٤.

^(٩) عبد الصمد الإغبيري. الإدارة المدرسية. بيروت. دار النهضة؟ ٢٠٠٠م. ص ٢٣٢.

مصطلحات الدراسة:

- مفهوم الإدارة: الإدارة في اللغة العربية من الفعل (أدار) أي تولى أو دبر الأمر أو قام عليه أو ساسة. (١٠)
- والإدارة في اللغة الإنجليزية: ADMINISTRATION وأيضا MANAGEMENT (إدارة أو مصلحة)، وتعنى التدبير والحكم والتوجيه، ويطلق المعنى الأول على المستوى الأعلى للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، ويطلق المستوى الثاني على المستويات الإدارية الأقل كمديري المديرية المحلية. (١١)
- التعريف الإجرائي للإدارة في هذه الدراسة: هي الوظيفة التي يقوم بها عدد محدود من الأفراد في توجيه جهود مجموعة كبيرة من العاملين من خلال الموارد المتاحة لأجل تحقيق أهداف معينة.
- مفهوم الوقت TIME
- الوقت في اللغة: جاء في مادة (وقت) هو "المقدار من الزمن"، مفروض لأمر ما، وكل شيء قدرته له حيناً فقد وقته توقيتاً. (١٢)
- ويعرف إجرائياً بأنه: الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة - الجهد - التكلفة - الإتقان)
- مفهوم إدارة الوقت المدرسي
- التعريف الإجرائي للوقت: هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمعهد الأزهرى في تحقيق أهداف المعهد بأقل جهد وضمن حدود الدوام المدرسي المتاح.
- وشيخ المعهد الأزهرى: هو الشخص الذي تناط به قيادة أو رئاسة العاملين بالمعهد من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم، وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية. (١٣)
- ويعرف أيضاً بأنه: من يقوم بالإشراف والتوجيه لجميع العاملين بالمعهد في النواحي الفنية والإدارية والتنفيذية. (١٤)
- ويعرف الأداء بأنه: القدرة على الإنتاج بفاعلية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي. (١٥)
- وتعرف المؤسسة بانها: عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية. (١٦)

(١٠) مجمع اللغة العربية. المعجم الوجيز. طبعة خاصة. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. القاهرة. ١٩٩٢م.

ص ٢١.

(١١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. ط ٣. دار المعارف. القاهرة، ٢٠١٤م. ص

١٢.

(١٢) روجي البعلبكي: قاموس المورد. دار العلم للملايين. بيروت، لبنان. ١٩٩٦م. ص ٦٣.

(١٣) عزت عبد الغنى جلهوم. تقويم دور وحدات التدريب والجودة في التنمية المهنية للمعلمين بالعهاد الأزهرية بمحافظة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة المنوفية. كلية التربية. ٢٠١٤م. ص ٢٢.

(١٤) جمهورية مصر العربية. المذكرة الإيضاحية للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م. مبادئ مشروع إصلاح الأزهر. ص

ص ٣٧.٨.

(١٥) أحمد كامل الرشيدي. مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. القاهرة. مكتبة كوميت. ٢٠٠١م. ص

٢٠٤. ص ٦٥. ص ٧٤.

(١٦) Kevin. Taylor. Study of principal's perception Regarding time management Kansas stoaat university. p p. 13 - 47. R 2007.

- ويعتمد الباحث هذا التعريف لتحسين الأداء المؤسسي كتعريف إجرائي للبحث: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (١٧)

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة مرتبة من الأحدث للأقدم والتي تناولت إدارة الوقت، والأداء المؤسسي. ومعوقات إدارة الوقت في المعاهد الأزهرية، وقد صنفها الباحث لثلاث مراحل فيما يلي:

- دراسات خاصة بإدارة الوقت.
- دراسات خاصة بالأداء المؤسسي.
- دراسات خاصة بمعوقات إدارة الوقت بالمعاهد الأزهرية.
- وسنتناول كل منها على حده فيما يلي: أولاً دراسات تناولت إدارة الوقت:
- دراسة (السلمي ٢٠٠٨): بعنوان "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية" (١٨)

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى ممارسة مديري المدارس لإدارة وقتهم من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين، بتعليم مكة المكرمة، وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في مكة المكرمة وتحديد العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي وأجرى الباحث استبانة على ٣٦٨ من مديري المدارس. وقد أوضحت نتائج الدراسة: أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة بدرجة (غالباً) حيث بلغ المتوسط العام (٩٣,٣) وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة غالباً حيث بلغ المتوسط العام (٩٣,٣) وأن العلاقة بين إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة علاقة ارتباطية موجبة، وكانت درجة هذه العلاقة (٧٢٪).

- دراسة (جيرالد ٢٠٠٧) (GERALD) بعنوان "العلاقة بين استخدام إدارة ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري". (١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية الأمريكية في ولاية ميسوري الأمريكية، كما هدفت إلى توضيح مسببات ضغوط العمل الناتجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة التي شملت (٥٢٤) شخصاً وتم استخدام مقياسان الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل "نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: ١- قلة التدريب الكافي للمديرين.

٢- ندرة العمل بروح الفريق.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يخضع المديرين لدورات في إدارة الوقت للوصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن ضغوط العمل، مما يحسن في مستوى إدارتهم لمدارسهم بشكل أفضل

(١٧) institution", Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017. Edited

(١٨) () فهد السلمى. ممارسة إدارة الوقت وأثارها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرف الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى. ٢٠٠٨م

(١٩) Gerald, E. The relationship between uses of time management techniques and sources of stress among public school superintendents in Missouri, Saint Louis University. (2007).

- دراسة (كيفن تايلور KEVIN.TAYIOR ٢٠٠٧): بعنوان "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس^(٢٠)

أهداف الدراسة: التعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات الآتية) المرحلة التعليمية (إعدادية - ثانوية) - حجم المدرسة - عدد سنوات الخدمة - النوع (ذكر أنثى) - السن - الدرجة العلمية) على كيفية إدارتهم لوقتهم وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في تقادا.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة أداة الدراسة: استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) لجمع بيانات عن طريق تعبئتها. نتائج الدراسة: المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (١٠٠١) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت أكثر من مديري المدارس التي يقل عدد طلابها عن (١٠٠٠) طالب المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة المدرسية من المديرين، كما بينت الدراسة أن ما نسبته (٤٣٪) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم المدرسية لتحسين مستوى قيادتهم - دراسة (هدية: ٢٠٠٦): "بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية"^(٢١)

هدفت الدراسة إلى : التعرف على مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إنجاز المهام المناطة بهم، والتعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقتهم باختلاف المتغيرات التالية (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - حجم المدرسة - المرحلة التعليمية - التدريب) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس لمهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أهم المقترحات التي تساعد مديري المدارس في إدارة وقتهم بفاعلية من وجهة نظرهم. واعتمد الباحث على :المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٣١٤) مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية إلى: أن أفراد الدراسة يقضون ما بين (٥-٦٠) دقيقة في أداء أي من المهام المناطة بهم كما أن متوسط ما يقضيه أفراد الدراسة في أداء المهام المناطة بهم ما يقارب (٣١-٤٥) دقيقة.

أن أعلى المهام استغراقاً لوقت أفراد الدراسة حيث يقضون في أدائها ما بين (٤٦-٦٠) دقيقة هي: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة والمشاركة بالاجتماعات، واللقاءات التربوية، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، العناية بالمعلم الجديد وتقويم أدائه، وتطوير قدرات المدير الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة. تقع المهام المناطة بأفراد الدراسة ضمن درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم مما يشير إلى أن كل المهام عالية الأهمية بالنسبة لعمل مدير المدرسة، بينما الذي يتعلق بالمهام التي حصلت على رتب متقدمة في قائمة المهام بناءً على أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة هي " الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، معالجة مشكلات الطلاب السلوكية، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، متابعة مستويات الطلاب التحصيلية وتحسينها، التعاون مع أولياء الأمور في معالجة مشكلات أبنائهم، واستقبال المشرفين التربويين والتعاون معهم.

Kevin. Taylor: study of principal's perception Regarding time Management, Kansas
stoaat university,13 - April-2007.

^(٢١) سعيد على هدية: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

أن المعوقات الموضحة في الدراسة كانت درجة إعاقته لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة تتراوح ما بين المنخفضة والعالية، ودرجة أهمية المقترحات الموضحة في الدراسة لأفراد الدراسة في إدارة وقتهم بفعالية تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، كما أن متوسط درجة أهمية هذه المقترحات لأفراد الدراسة في إدارة وقتهم بفعالية كانت عالية.

- ودراسة (ياسر مصطفى ٢٠٠٥): (٢٢) بعنوان: "إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوي العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية"

أهداف الدراسة: بيان السبل الإدارية التي يتبعها مدراء المدارس الثانوية في إدارة وقتهم والتعرف على المجالات التي تستنفذ معظم وقت مدراء المدارس ويؤثر بالسلب على فعالية الإدارة المدرسية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي

أداة الدراسة: أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات وطبقت هذه الدراسة على عينة من المدراء وعددهم (٦٠) مديرا من مدراء المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية وذلك من خلال استبانة مصنفة لمهام مدير المدرسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- أن المهام الفنية تأتي في المرتبة الأولى ثم المهام الإدارية في المدارس الثانوية.
 - ٢- أن الاجتماعات غير المخططة تعمل على إهدار وقت مديري المدارس.
 - ٣- ضيق وقت مدير المدرسة في انجاز المهام الموكلة بهم نظرا لكثرة الأعمال الإدارية والفنية.
- دراسة (ريبرتسون، سيمذى ٢٠٠٤: ROBERTSON AND SMYTHE) دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة الوقت وتقدير الوقت" (٢٣)

للكشف عن مدى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وتقدير الوقت واختبار الافتراض القائل إن من يجيد إدارة الوقت بالضرورة قادر على أن يجيد تقدير المدة التي تحتاجها المهمة المستقبلية أخرى. وقد هدفت الدراسة: إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وتقدير الوقت القبلي والبعدي للمدة التي يحتاجها في أداء المهمة المستقبلية

واعتمد الباحث: على المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وأعد استبانة لتحقيق هذا الهدف وتم تطبيق الأداة على أفراد الدراسة البالغ عددهم (٣١٥) وقد أشارت نتائج الدراسة: (لوضع التوقع القبلي) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وتقدير الوقت وقد سجلت لصالح المديرين الذين يعتبرون أنفسهم جيدين في إدارة وقتهم حيث كانت توقعاتهم لمدة المهمة المستقبلية دقيقة.

كما كشفت نتائج إلى ميل المديرين الذين يعتبرون مديرون جيدين للوقت إلى التقليل من تقدير مرور الوقت.

كما افترضت الدراسة إلى أن الدافع الاستراتيجي مصمم لتعزيز الإحساس بالسيطرة بمرور الوقت والنتائج المناقشة للعلاقة بنظريات تقدير الوقت الموجودة.

- دراسة (المهدى ٢٠٠٣) بعنوان: "مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم" (٢٤)

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بالوقت الذي يقضيه مديري المدارس في أداء الأعمال والأنشطة التي تستنفذ وقت العمل، والتعرف إلى

(١) ياسر محمد موافى مصطفى: إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوي العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية. دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة ٢٠٠٥م.

(٢٣) Robertson, I.T. & Smythe Time management Ahb times -, J-A-on the relationship between h Journal of psychology, Britis 2004-90,333-347.

(٢٤) سوزان محمد المهدى، مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مصر. جامعة عين شمس. مجلة التربية كلية التربية، ٢٠٠٣م العدد (٩).

المعوقات من وجهة نظرهم.

واعتمد الباحث: على المنهج الوصفي، ولقد أعدت استبانة طبقتها على (٥٥) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إصلاح وتجديد الأبنية والمرافق المدرسية يستنفذ وقتاً أطول مما يجب من وقت، العمل الرسمي لمديري المدارس بسبب قدم وتهالك المباني، ولأنها غير مطابقة لمواصفات المبنى المدرسي النموذجي، يستخدم المدير الطرق التقليدية في تقوية أداء المعلمين دون الاستعانة بالوسائل الحديثة، مثل الحاسب الآلي لاختصار الوقت المستغرق في أداء هذه الأعمال حين يرأس لجان، النظام، والمراقبة أثناء الامتحانات، والتصحيح لاختبار الفصل الدراسي، والتوقيع على الكشوف نتائج الامتحانات وهذا يستغرق وقتاً طويلاً.

ثانياً: دراسات تناولت الأداء المؤسسي:

- دراسة (باسم زغول الشحات ٢٠١١) (١) "تطوير الاداء الإداري بالمعاهد الازهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية داخل المعاهد الأزهرية كأحدى تلك المؤسسات التعليمية، والوقوف على واقع ثقافة الجودة الشاملة، لدى القيادات التعليمية المعاصرة بالمعاهد الأزهرية، ومن ثم اقتراح آليات من شأنها تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية، في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية، واعتمدت على المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي، للزيارات الميدانية، والاستبانة، وأسفرت الدراسة عن قلة إلمام قيادات المعاهد بنظم جودة التعليم والاعتماد، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب قلة الكفايات الإدارية لدى بعض قيادات المعاهد، واللازمة لتطوير ممارستهم في مجالات الإدارة بالمعاهد الأزهرية بأنواعها من القيادة والتخطيط والتنظيم والتدريب والمتابعة لتحقيق الأهداف وصولاً إلى الجودة المنشودة، بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية، واستفادت الدراسة منها في التعرف على بعض المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية مثل المركزية الشديدة في صنع القرارات. (٢٥)

- دراسة ٢٠٠٢ مورونيس وسيريو " MORONES AND CERIO العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي" (٢٦)

حيث تمت دراسة عدد من المتغيرات المعدلة ممثلة في حجم المنظمة، ومستوى الأداء، وضغوط المنافسة، ونظم الرقابة على الجودة، واستراتيجية المنظمة. وشملت عينة الدراسة ١١ منظمة صناعية عاملة في إسبانيا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود دوراً استراتيجياً للمنظمة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبيدات ٢٠٠٢) لواقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية لدى عينة مؤلفة من 11 بنك. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية جاءت بصورة متوسطة وأن مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية. (٢٧)

(٢٥) باسم زغول الشحات بدوى. تطوير الاداء الإداري بالمعاهد الازهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة. كلية التربية بدمياط. ٢٠١١م.

(٢٦) Moriones, A., And cerio, J. Human resource mangemet, strategy and operational performance In the Spanish manufacturing industry. Mangement. 2002

(٢٧) شذى عبيدات، واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الاردن، ٢٠٠٣.

- وقد أجرى (رينشارد وشوير 2001 RICHARD AND SCHUIE) دراسة "حول تأثير استراتيجية إدارة المورد البشرية في الأداء المؤسسي"^(٢٨)) هدفتم الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مستوى الأداء المؤسسي واستخدمتم الدراسة: المنهج الوصفي وأعد الباحث: استبانة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة حيث شملت عينة الدراسة ٧٣ مدير الإدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة بولايته كنانكت وكاليفورنيا، وقد أظهرت النتائج: أن هناك علاقة عكسية قوية بين فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومعدل دوران العمل وأكدت أيضا تأثير استراتيجية كثافة رأس المال في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من جانب الإنتاجية والعائد على الملكية. ثالثاً: دراسات تناولت تطوير الأداء الإداري بالماهد الأزهرية:
- دراسة (نهال إبراهيم محمد، ٢٠١٥) "بعنوان المشكلات الإدارية بالمعاهد الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة".^(٢٩)
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأهم المشكلات التي تعاني منها لائحياً وميدانياً والتوصل إلى مقترحات التغلب عليها، واستخدمتم الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدتم الدراسة على الاستبانة، وتوصلتم إلى عدة نتائج منها: الافتقار في حل المشكلات للطرق الإدارية الحديثة، وضعف مهارات التخطيط لدي قادة المعيد، وضعف برامج التنمية المهنية لدي قادة المعيد أثناء الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أكثر من جهة لتوفير التمويل المناسب لمواجهة الأزمات واستعانة قطاع المعاهد بأعضاء هيئة تدريس في الإدارة والتخطيط للإشراف على الوحدات التدريبية لتدريب شيوخ المعاهد على أساس عملي، واستفادت الدراسة الحالية منها في تأكيد مشكلة الدراسة والتعرف على مشكلات المعاهد الثانوية الأزهرية، وبناء أداة الدراسة.
- دراسة (عادل فوزي طایل ٢٠١٤) "تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر".^(٣٠)
وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صنع القرار بقطاع المعاهد الأزهرية، والكشف عن أهم المشكلات التي تواجه عملية صنع القرار، والتوصل لتقديم تصور مقترح لعملية صنع القرار بقطاع المعاهد، وأثبتت الدراسة ضعف مشاركة مديري المناطق وشيوخ المعاهد الأزهرية في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى ارتفاعية معظم القرارات التي يتم اتخاذها، ووجود المركزية الشديدة التي تحكم العملية التعليمية بالأزهر، وقلة تفويض السلطة للمستويات الأدنى للتعامل مع ما يطرأ من مشكلات. واستفادت الدراسة منها في التعرف على بعض المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية، خاصة فيما يتعلق بصنع القرار والمشاركة.
- دراسة (سارة أبو حجاب ٢٠١٣) "بعض مشكلات التعليم الأزهرية قبل الجامعي وسبل مواجهتها"^(٣١)
وهدفت الدراسة "التعرف على بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرية وسبل مواجهتها.

(^{٢٨}) Richard, o.s., and Johnson.N.B. **strategic human resource management effectiveness** as deteminants of firm performance. Intentional journal of Human Resource Maagement 20001,

(^{٢٩}) نهال إبراهيم محمد. المشكلات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية القاهرة. ٢٠١٥ م

(^{٣٠}) عادل فوزي رجب طایل. تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٤ م.

(^{٣١}) سارة أبو حجاب. بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة بورسعيد. ٢٠١٣ م.

واعتمدت الدراسة على دراسة استطلاعية لبعض قيادات المنطقة التعليمية ببورسعيد وكذلك استبانة للكشف عن تلك المشكلات الإدارية الموجودة وتوصلت الدراسة إلى وجود كثير من المشكلات الإدارية ومنها قصر المناصب الإدارية على التخصص الشرعي دون الثقافي، ونقص تنظيم دورات تدريبية لقيادات المعاهد بالمعاهد، ونقص الثقافة الإدارية بالمعاهد، وضعف مشاركة العاملين في وضع الأهداف أو الأخذ بمقترحاتهم. واستفادت الدراسة منها في التعرف على بعض المشكلات الإدارية التي تعاني منها المعاهد الأزهرية.

- دراسة (أسامة محمد سيد على ٢٠٠٤) "نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية".^{٣٢}

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع نظام التدريب لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية و التعرف على احتياجاتهم التدريبية، ثم وضع نظام لتدريبهم يساهم في تطوير أدائهم لرفع مستوى التعليم في المعاهد وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الوصفي واستعان ببعض خطوات أسلوب تحليل النظم وتحليل العمل وقام الباحث بتطبيق استبيان على عينة من شيوخ المعاهد ووكلائها ببعض المحافظات للتأكد من الاحتياجات التدريبية التي توصل إليها ووضع مجموعة من المتطلبات لتنفيذ النظام المقترح لضمان نجاحه فيها، وأوصت بتسويق فكر التنمية المهنية والإعلام عن التدريب قبل مواعيد تنفيذه بوقت كاف واقترحت أن يتم التدريب في كليات التربية، وضرورة العمل مع فرق العمل داخل المعاهد الأزهرية، واستفادت الدراسة منها في التعرف على مشكلات إعداد شيوخ المعاهد.

الإطار النظري للدراسة:

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها، غير أن ما يُعَدُّ ظاهرة الوقت أنها ذات بعدين، بُعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وُعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مُدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية والاستفادة من الوقت بطريقة سليمة، لذلك ينبغي أن تكون إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط والتنظيم، ولكي يتضح مفهوم وأهمية إدارة الوقت، يمكن التعرف على أساسياتها والعوامل المؤثرة على فعاليتها وذلك على النحو التالي:

تعريف إدارة الوقت:

يختلف مفهوم الوقت بوجه عام باختلاف الرؤى والاتجاهات التي تناولته، ويتحدد مفهوم الوقت وفقاً للمجال الذي يتناوله فإذا اقترن بالإدارة أصبح الوقت الإداري وإذا ارتبط بالاقتصاد أصبح وقتاً اقتصادياً وإذا اضيف إلى الاجتماع أصبح وقتاً اجتماعياً، وسوف نركز الدراسة الحالية على مفهوم الوقت من الناحية الإدارية حيث يُعرف بأنه:

- "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت مما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في مدة قصيرة".^(٣٣)

- "المهلة الزمنية المتاحة لدينا، لاستخدام امكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية، في الوصول الى أهدافنا، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة ويتمثل وقت المؤسسة في ذلك المجال الزمني الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها العامة".^(٣٤)

^{٣٢} (أسامة محمد سيد على: نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التربية، ٢٠٠٤م).

^{٣٣} (محمد عبد الفتاح الصيرفي. الإدارة الرائدة. عمان. دار الصفا للنشر والتوزيع. ٢٠٠٣م. ص ١٢٠).

^{٣٤} (رحبي مصطفى عليان. إدارة الوقت النظرية والتطبيق. الأردن. دار جريير للطباعة والنشر. ٢٠٠٥م. ص ١٦).

"- الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة – الجهد – التكلفة – الإتقان) (٣٥)
أهمية الوقت في العملية التعليمية:

تظهر أهمية الوقت في العملية التعليمية: بتوظيفه بالكامل في خدمة أهداف التربية والتعليم، ويعد ذلك أحد الأساليب المعتمدة للرقى بمستوى التعليم وتحسين نوعيته، والاستفادة من الوقت الرسمي المتاح لتحقيق الأهداف المرجوة، وتتضح الأهمية من خلال ما يلي: (٣٦)

- تنظيم استخدامه داخل وخارج المؤسسات التعليمية.

- تمكين الإدارة التربوية من إدارة جميع الأنشطة التعليمية.

- تتيح الفرصة للإدارة المدرسية لإدارة الوقت الرسمي المتاح للمؤسسات التعليمية.

- تساعد المعلم على استخدام وقت النشاط التعليمي والبحث عن المعلومات الدراسية.

أثر أبعاد إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي.

يبرز أثر أبعاد إدارة الوقت في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

- أن التخطيط يرافق الزمن في كل عملياته، فإعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعى التسلسل

الزمني في كل مراحلها، وأن يقوم بتوزيع الوقت عليها بما يتناسب مع المراحل المحددة. (٣٧) (٣٨)

- كما يرتبط التنظيم بالإدارة الجيدة للوقت ارتباطاً وثيقاً، إذ دلت الدراسات والأبحاث على أن التنظيم الجيد

يقلص الزمن المطلوب للإنتاج. (٣٩)

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح، منها تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وتوافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية.

- كما يستغرق التوجيه أيضاً جزءاً كبيراً من وقت الإداري بشكل عام، لذا يجب على الموجه أن يكون على

علم ودراية بتوقيت التوجيه، وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، والتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه

أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه. (٤٠)

^{٣٥} كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري . واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. غزة. ٢٠٠٨م. ص ٩.

^{٣٦} السيد محمد شعلان . إدارة وتنظيم الوقت في التعليم. القاهرة. دار الكتاب الحديث. ٢٠١٤م. ص ١٥٣.

^{٣٧} كيث ديفز. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد الرحمن مرسى ، محمد إسماعيل يوسف. مصر . دار النهضة . ١٩٧٤م. ص - ص ٥١٢ - ٥١٦

^{٣٨} محمد ضامر وتر. دور الزمن في الإدارة . دمشق . المطبعة العلمية . ٢٠٠٠م . ص ١٩ .

^{٣٩} حنا نصر الله . مبادئ إدارة الوقت . سوريا. دار التقدم العلمي للنشر . ٢٠٠٥م. ص ٣٠.

^{٤٠} خالد عبد الرحمن الجريسي. مرجع سابق. ص ٦٦.

تُلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، وفي الوقت المحدد لذلك. (٤١)

- تُلازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، وفي الوقت المحدد لذلك. (٤٢)

ويمكن للقيادات الإدارية تحقيق التحسين في الأداء المؤسسي من خلال تبني ما يلي: (٤٣)

- تحقيق التوازن بين الحاجات المختلفة والمتنوعة، وتبيين مواطن القصور والضعف، مما يساعد على تحديد أي من الأنشطة هي الأهم والتي تشغل أولوية كبيرة، في الوصول إلى تحقيق الأهداف.

- إتاحة الفرصة لمعرفة الأولويات، ووضوح الرؤية، والشعور بالمسؤولية، وتنظيم النفس والاستمتاع بالحياة.

- التركيز في أداء العمل (صفاء الزهن) والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، وكسب رضا الرؤساء والمرؤوسين، وتلبية احتياجات المستفيدين.

- زيادة الكفاءة والفعالية لأداء المهام وفق جدول زمني محدد، مما يمكن الفرد من تحقيق أهدافه وزيادة إنتاجيته في مختلف نواحي الحياة، ويعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

- الجمع بين أداء العمل والراحة والاستفادة من الوقت الذي تم توفيره لأداء عمل آخر.

- تنمية القدرة على التخطيط وممارسة المنهجية في العمل.

- المساعدة على تطوير القدرات الفردية والجماعية وتنمية التفكير الإبداعي والابتكار في مجال العمل.

- الاستفادة المثلى من وقت العمل وتقليل كلفة الفرص الضائعة، وحماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.

(٤٤)

إجراءات الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى واقع إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين والإداريين، من خلال الوقوف على: واقع تخطيط الوقت، وتنظيمه، والتوجيه، والرقابة.

نتائج الدراسة الميدانية: قام الباحث بإعداد استبانة؛ موجهة للمعلمين والإداريين بالمعاهد الثانوية الأزهرية للوقوف على واقع إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقتها بتحسين المؤسسي.

٤١) خالد عبد الرحمن الجريسي. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. المملكة العربية السعودية. دار حافظ. للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢م ص ٦٥.

٤٢) المرجع السابق. ص ٦٥.

٤٣) ساميه مهداوي. إدارة الوقت بين المفهوم والأهمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (٨). مركز جيل البحث العلمي. الجزائر ٢٠١٥م. ص ٦٦.

٤٤) محمد أمين شحادة. مرجع سابق. ص- ص ١٥.

الصدق الاستبانة وثباتها اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وحساب معامل الثبات بطريق الفا كرونباخ، ثم حساب الصدق الذاتي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات. (٤٥) وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين والاداريين المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية، ونظراً لصعوبة تطبيق أداة الدراسة على جميع هؤلاء المعلمين والاداريين، تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة بلغت (٤٤٠) معلماً ومعلمة، و (٦٠) إدارياً بالمعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية. نتائج الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول التالي رقم (١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لُبعد التخطيط للوقت.

جدول (١) استجابة أفراد العينة حول بعد تخطيط الوقت

| الترتيب | مستوي الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات | | | ك | العبرة |
|---------|----------------|-------------------|---------|------------|--------|-------|---|--|
| | | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | |
| ٧ | ضعيفة | ٠,٦٧ | ١,٦٥ | ٥٧ | ٢١٣ | ٢٣٠ | ك | ١. يحدد اهدافا واقعية قابلة للقياس |
| | | | | %١١,٤ | %٤٢,٦ | %٤٦,٠ | % | |
| ٩ | ضعيفة | ٠,٧١ | ١,٦٤ | ٦٧ | ١٨٥ | ٢٤٨ | ك | . يصمم جداول وقوائم بالمهام المطلوب إنجازها لتحسين الأداء. |
| | | | | %١٣,٤ | %٣٧,٠ | %٤٩,٦ | % | |
| ٦ | متوسطة | ٠,٧١ | ١,٦٧ | ٧٢ | ١٩٠ | ٢٣٨ | ك | يوزع مهام العمل على العاملين وزمن تنفيذها لتحسين الأداء. |
| | | | | %١٤,٤ | %٣٨,٠ | %٤٧,٦ | % | |
| ١٤ | ضعيفة | ٠,٧٠ | ١,٥٣ | ٦٠ | ١٤٧ | ٢٩٣ | ك | يبحث عن طرق أفضل لأداء المهام المختلفة. |
| | | | | %١٢,٠ | %٢٩,٤ | %٥٨,٦ | % | |
| ١٣ | ضعيفة | ٠,٦٩ | ١,٥٨ | ٥٨ | ١٧٦ | ٢٦٦ | ك | . يحدد اولويات العمل اليومي وفقا لأهمية العمل. |
| | | | | %١١,٦ | %٣٥,٢ | %٥٣,٢ | % | |
| ١٢ | ضعيفة | ٠,٧٣ | ١,٥٩ | ٧٣ | ١٤٨ | ٢٧٩ | ك | . يجمع المهام المتشابهة لتنفيذها في وقت محدد |
| | | | | %١٤,٦ | %٢٩,٦ | %٥٥,٨ | % | |
| ٤ | متوسطة | ٠,٧٢ | ١,٦٨ | ٧٥ | ١٩١ | ٢٣٤ | ك | يحدد وقتاً خاصاً من بين الأعمال للتعامل مع |
| | | | | %١٥,٠ | %٣٨,٢ | %٤٦,٨ | % | |

٤٥ () مصطفى باهي، فاتن النمر. التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية مبادئ ونظريات. وتطبيقات، القاهرة، الانجلو المصرية. ٢٠٠٩م. ص. ١٠٧.

| الترتيب | مستوي الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات | | | ك % | العبارة |
|---------|----------------|-------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------|---|
| | | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | |
| | | | | | | | | الظروف المفاجئة. |
| ١٥ | ضعيفة | ٠,٧٠ | ١,٤٥ | ٥٩ %١١,٨ | ١٠٥ %٢١,٠ | ٣٣٦ %٦٧,٢ | ك % | ٨. يوفر قاعدة معلومات متجددة وموثوق بها عن المعهد. |
| ١٠ | ضعيفة | ٠,٧٥ | ١,٦٠ | ٨١ %١٦,٢ | ١٣٨ %٢٧,٦ | ٢٨١ %٥٦,٢ | ك % | ٩. يستثمر وقته داخل المعهد بصورة فعالة |
| ٣ | متوسطة | ٠,٦٩ | ١,٦٩ | ٦٤ %١٢,٨ | ٢١٨ %٤٣,٦ | ٢١٨ %٤٣,٦ | ك % | ١. يخطط للزيارات المكتتبية المختلفة وفقا لجدول مواعيد العمل |
| ١ | متوسطة | ٠,٧٨ | ١,٧٦ | ١٠٦ %٢١,٢ | ١٦٧ %٣٣,٤ | ٢٢٧ %٤٥,٤ | ك % | ١. يشارك العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات لضمان تنفيذهم وتحسين الأداء. |
| ٨ | ضعيفة | ٠,٦٩ | ١,٦٤ | ٦٢ %١٢,٤ | ١٩٤ %٣٨,٨ | ٢٤٤ %٤٨,٨ | ك % | ١. يضع خطة للتنمية المهنية للعاملين بالمعهد لرفع مستواهم بما يحسن من أدائهم. |
| ٢ | متوسطة | ٠,٧٤ | ١,٧١ | ٨٦ %١٧,٢ | ١٨٤ %٣٦,٨ | ٢٣٠ %٤٦,٠ | ك % | ١. يخصص وقتا كافيا لتخطيط الأعمال اليومية. |
| ١٠ | ضعيفة | ٠,٧٥ | ١,٦٠ | ٨١ %١٦,٢ | ١٣٦ %٢٧,٢ | ٢٨٣ %٥٦,٦ | ك % | ١. يشارك معه المعلمون في وضع خطة لتحسين الأداء المؤسسي. |
| ٥ | متوسطة | ٠,٧٥ | ١,٦٨ | ٨٧ %١٧,٤ | ١٦٥ %٣٣,٠ | ٢٤٨ %٤٩,٦ | ك % | ١. يحدد التوقيت الزمني لتحقيق رؤية ورؤية المعهد. |

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت عبارات المحور بدرجة موافقة بين ضعيفة ومتوسطة وتراوحت المتوسطات بين (١,٤٥)، (١,٧٦)، الأمر الذي يشير الي إهمال شيوخ المعاهد لمهام هذا المستوى وقلة ممارستهم له.
- جاءت العبارة رقم (١٠) والمتعلقة بـ " يشارك العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات لضمان تنفيذهم وتحسين الأداء" في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى تفويض جزء من الصلاحيات لبعض العاملين.

- جاءت العبارة رقم (٨) والمتعلقة بـ " يوفر قاعدة معلومات متجددة وموثوق بها عن المعهد" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٥)، بدرجة موافقة ضعيفة، وقد يرجع ذلك الى عدم وجود سجلات أو بيانات رقمية أو ورقية متجددة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.
- جاءت العبارة رقم (١٣) والمتعلقة بـ " يخصص وقتاً كافياً لتخطيط الأعمال اليومية " في الترتيب الثاني بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٧١)، بدرجة موافقة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية الاهتمام بالخطط اليومية القصيرة.
- جاءت العبارات رقم (١٠) يخطط للزيارات المكتبية المختلفة وفقاً لجدول مواعيد العمل، والعبارة رقم (٧) يحدد وقتاً خاصاً من بين الأعمال للتعامل مع الظروف المفاجئة، والعبارة رقم (١٥) يحدد التوقيت الزمني لتحقيق رؤية ورسالة المعهد، في الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (١,٦٩)، (١,٦٨) بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى افتقار شيخ المعهد الى تحديد موعد محدد للزيارات المكتبية، وتمنعه ضغوط العمل من التعامل مع الظروف المفاجئة، ولا يتمكن من تحديد توقيت زمني يمكنه من تحقيق رؤية ورسالة المعهد.
- جاءت العبارة رقم (١٣) والمتعلقة بـ " يوزع مهام العمل على العاملين وزمن تنفيذها لتحسين الأداء" في الترتيب السادس بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٧)، بدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يشير الى ضعف توزيع المهام على العاملين وقلة تحديد زمن لتنفيذها.
- جاءت العبارات رقم (١) يحدد أهدافاً واقعية قابلة للقياس، والعبارة رقم (١٢) يضع خطة للتنمية المهنية للعاملين بالمعهد لرفع مستواهم بما يحسن من أدائهم، والعبارة رقم (٢) يصمم جداول وقوائم بالمهام المطلوب إنجازها لتحسين الأداء، في الترتيب السابع والثامن والتاسع على التوالي بمتوسطات حسابية بلغت (١,٦٥)، (١,٦٤) بدرجة موافقة ضعيفة، وقد يرجع ذلك الى غياب تحديد أهداف واقعية قابلة للقياس. ويوضح الجدول التالي رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لُبعد التنظيم للوقت.

جدول (٢) استجابة أفراد العينة حول بعد تنظيم الوقت.

| الترتيب | مستوي الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات | | | ك | العبارة |
|---------|----------------|-------------------|---------|------------|--------|-------|---|---|
| | | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | |
| ٤ | ضعيفة | ٠,٦٧ | ١,٥٧ | ٥٠ | ١٨٣ | ٢٦٧ | ك | يقلل من الروتين في أداء الكثير من الأعمال والمهام داخل المعهد |
| | | | | %١٠,٠ | %٣٦,٦ | %٥٣,٤ | % | |
| ٩ | ضعيفة | ٠,٦٩ | ١,٥٥ | ٥٦ | ١٦٣ | ٢٨١ | ك | يراعي العدالة في توزيع اعباء العمل بين العاملين في المعهد |
| | | | | %١١,٢ | %٣٢,٦ | %٥٦,٢ | % | |
| ٢ | ضعيفة | ٠,٦٨ | ١,٥٩ | ٥٥ | ١٨٤ | ٢٦١ | ك | يعمل على تنسيق الاعمال بجدول زمنية |
| | | | | %١١,٠ | %٣٦,٨ | %٥٢,٢ | % | |
| ١٤ | ضعيفة | ٠,٦٥ | ١,٤٧ | ٤٤ | ١٤٨ | ٣٠٨ | ك | يضع نظاماً دقيقاً للمعلومات والملفات والسجلات. |
| | | | | %٨,٨ | %٢٩,٦ | %٦١,٦ | % | |
| ٧ | ضعيفة | ٠,٦٦ | ١,٥٥ | ٤٨ | ١٨١ | ٢٧١ | ك | يحرص على عدم ازدواجية الجهود في تنفيذ العمل |
| | | | | %٩,٦ | %٣٦,٢ | %٥٤,٢ | % | |
| ٣ | ضعيفة | ٠,٦٨ | ١,٥٨ | ٥٦ | ١٧٩ | ٢٦٥ | ك | يوزع الوقت المتاح على الأعمال والمهام الموجودة داخل المعهد |
| | | | | %١١,٢ | %٣٥,٨ | %٥٣,٠ | % | |
| ١١ | ضعيفة | ٠,٧١ | ١,٥٣ | ٦٢ | ١٤٣ | ٢٩٥ | ك | يتجنب القيام بالأعمال الشخصية في وقت العمل الرسمي |
| | | | | %١٢,٤ | %٢٨,٦ | %٥٩,٠ | % | |

| الترتيب | مستوي الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الاستجابات | | | ك % | العبرة |
|---------|----------------|-------------------|---------|------------|--------|-------|--------|---|
| | | | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | |
| ١٢ | ضعيفة | ٠,٦٧ | ١,٥١ | ٤٨ | ١٥٩ | ٢٩٣ | ك | يرد على المعاملات الرسمية في وقتها المحدد |
| | | | | %٩,٦ | %٣١,٨ | %٥٨,٦ | % | |
| ١ | متوسطة | ٠,٧٦ | ١,٦٨ | ٨٩ | ١٦٤ | ٢٤٧ | ك | يحرص على إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين لأدائها. |
| | | | | %١٧,٨ | %٣٢,٨ | %٤٩,٤ | % | |
| ١٥ | ضعيفة | ٠,٧١ | ١,٤٧ | ٥٣ | ١٦٣ | ٢٨٤ | ك | يحرص على توافر التقنيات الحديثة لضمان دقة استخدام وقت العمل |
| | | | | %١٠,٦ | %٣٢,٦ | %٥٦,٨ | % | |
| ٦ | ضعيفة | ٠,٦٨ | ١,٥٦ | ٦٣ | ١١٠ | ٣٢٧ | ك | يهتم بالتنسيق بين توقيتات إنجاز الأعمال. |
| | | | | %١٢,٦ | %٢٢,٠ | %٦٥,٤ | % | |
| ٥ | ضعيفة | ٠,٧١ | ١,٥٧ | ٥٤ | ١٧٢ | ٢٧٤ | ك | يقوم بتوفير بيئة تنظيمية صالحة لضمان سير العمل دون مقاطعة. |
| | | | | %١٠,٨ | %٣٤,٤ | %٥٤,٨ | % | |
| ١٣ | ضعيفة | ٠,٦٧ | ١,٥٠ | ٦٤ | ١٥٨ | ٢٧٨ | ك | يستبعد الإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل. |
| | | | | %١٢,٨ | %٣١,٦ | %٥٥,٦ | % | |
| ٩ | ضعيفة | ٠,٦٩ | ١,٥٥ | ٥٠ | ١٤٩ | ٣٠١ | ك | يحدث التوازن بين المهام العاجلة والمؤجلة وفق درجة أهميتها |
| | | | | %١٠,٠ | %٢٩,٨ | %٦٠,٢ | % | |
| ٨ | ضعيفة | ٠,٦٨ | ١,٥٥ | ٥٦ | ١٦٥ | ٢٧٩ | ك | يحدد جدول زمني لانتهاؤ المهام. |
| | | | | %١١,٢ | %٣٣,٠ | %٥٥,٨ | % | |

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة بين ضعيفة ما عدا عبارة رقم (٩) والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات بين (١,٤٧)، (١,٦٨)، الأمر الذي يشير الى غياب دور القيادة في إدارة المعهد.
- جاءت العبارة رقم (٩) والمتعلقة بـ " يحرص على إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين لأدائها" في الترتيب الأول بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٨)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع ذلك الى لقلة اسناد المهام للأفراد المناسبين.
- جاءت العبارة رقم (٤) والمتعلقة بـ " يضع نظاما دقيقا للمعلومات والملفات والسجلات" في الترتيب الأخير بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٧)، بدرجة موافقة ضعيفة، وقد يرجع ذلك الى للافتقار إلى نظام دقيق للمعلومات من خلال السجلات والملفات والأجهزة لرقمية.
- جاءت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " يعمل على تنسيق الأعمال بجداول زمنية " في الترتيب الثاني بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٩)، بدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت العبارة رقم (٦) والمتعلقة بـ " يوزع الوقت المتاح على الأعمال والمهام الموجودة داخل المعهد" في الترتيب الثالث بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٨)، بدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت العبارة رقم (١) والمتعلقة بـ " يقلل من الروتين في أداء الكثير من الأعمال والمهام داخل المعهد " في الترتيب الرابع بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٧)، بدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت العبارة رقم (١٢) والمتعلقة بـ " يقوم بتوفير بيئة تنظيمية صالحة لضمان سير العمل دون مقاطعة" في الترتيب الخامس بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٧)، بدرجة موافقة ضعيفة.

- جاءت العبارة رقم (١١) والمتعلقة بـ " يهتم بالتنسيق بين توقيتات إنجاز الأعمال " في الترتيب السادس بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٦)، بدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت العبارة رقم (٥) والمتعلقة بـ " يحرص على عدم ازدواجية الجهود في تنفيذ العمل " في الترتيب السابع بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (٠)، بدرجة موافقة ضعيفة.
- جاءت العبارة رقم (١٥) والمتعلقة بـ " يحدد جدول زمني لانتهاء المهام " في الترتيب الثامن بين عبارات المحور بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٥)، بدرجة موافقة ضعيفة.

نتائج الدراسة الميدانية وتوصياتها.

أولاً: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج هامة من بينها:

جاءت جميع أبعاد إدارة الوقت بدرجة موافقة ضعيفة بوزن نسبي تراوح بين (١,١٤٢) الي (١,١٤٣)، وبنسبة مئوية تراوحت بين ٤٧٪ الي ٤٨٪ حيث جاء اجمالي درجة ممارسة بُعد تخطيط الوقت بمستوي موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١,٤٢) بانحراف معياري بلغ (٢,٤١)، وبنسبة مئوية بلغت (٤٧٪) بينما جاء اجمالي درجة ممارسة بُعد تنظيم الوقت بمستوي موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١,٤٣) بانحراف معياري بلغ (٢,٢٤)، وبنسبة مئوية بلغت (٤٨٪).

في حين جاء اجمالي درجة ممارسة بُعد توجيه الوقت بمستوي موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١,٤٣) بانحراف معياري بلغ (١,٨٢)، وبنسبة مئوية بلغت (٤٨٪) كما جاء اجمالي درجة ممارسة بُعد رقابة الوقت بمستوي موافقة ضعيفة وبوزن نسبي بلغ (١,٤٣) بانحراف معياري بلغ (٢,١٨)، وبنسبة مئوية بلغت (٤٨٪).
- وجاء اجمالي الموافقة على معوقات إدارة الوقت لدي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي بلغ (٢,٦٥) بانحراف معياري بلغ (٣,١٢)، وبنسبة مئوية بلغت (٨٨٪).

_ جاء اجمالي الموافقة على مقترحات تفعيل لتحسين إدارة الوقت لدي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (٢,٦٠) بانحراف معياري بلغ (٣,٠٦)، وبنسبة مئوية بلغت (٨٧٪).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد إدارة الوقت (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة الوقت)

لدى شيوخ المعاهد الأزهرية تبعاً للمتغيرات (النوع - الوظيفة- المؤهل العلمي- الخبرة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة، حول بُعد التخطيط لدى شيوخ المعاهد الأزهرية للمتغيرات (تربوي - غير تربوي) لصالح متغير مؤهل تربوي.

- توجد وفقاً لمتغير الوظيفة (معلم شرعي - معلم ثقافي - اداري)، حول درجة ممارسة بُعد تخطيط الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) غير دالة، وقد جاءت

درجة الموافقة على المحور بدرجة ضعيفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة، حول بُعد التوجيه لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، لصالح فئة خبرة أكثر ١٠ سنوات للمتغيرات (الخبرة أقل من خمس سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة (٠,٠١) وفقاً لمتغير الحصول على الدورات (أقل من ٥ دورات - من ٥ الي ١٠ دورات - أكثر من ١٠ دورات)، حول درجة ممارسة بُعد تخطيط الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة الموافقة على محور مقترحات تفعيل دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لتفعيل تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات (الوظيفة - المؤهل العلمي- النوع - الخبرة - الحصول على دورات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة الموافقة على محور معوقات تفعيل دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لتفعيل تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات (الوظيفة - المؤهل العلمي- النوع - الخبرة - الحصول على دورات).

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بتنظيم وهيكله ووظيفة إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال على البذل وتحسين مستوى أدائهم، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين تحفيز وتقييم الأداء.

- توسيع شبكة الاتصالات وتسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي من أجل تسهيل اتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة وخلق ثقافة تنظيمية مشجعة وتنمية روح الفريق ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

- بالاهتمام بتنمية العلاقات الفعالة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمدرسة وكذلك مع العاملين داخل المدرسة من خلال الاجتماعيات.

- الحرص على توفير المعلومات للأخريين سواء داخل أم خارج المدرسة.

- العمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة المهارات المعرفية والإدارية باستمرار (النمو المهني الذاتي).
- العمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة المهارات المعرفية والإدارية باستمرار (النمو المهني الذاتي).
- إدراك الفروق الفردية بين المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة سواء في القيم أو الاتجاهات أو الميول أو إدراكهم للأشياء.
- نشر ثقافة إدارة الوقت لتحسين الأداء المؤسسي حتى يتقبل العاملون بالمعاهد الأزهرية تطبيق هذا المدخل ويدعمونه.
- تفعيل دور مجالس الآباء في العمل الإداري بالمعهد كوسيلة من وسائل الاتصال من خلال الاهتمام بعقدتها ومناقشة آرائها ومقترحاتها ومحاولة تنفيذها.

المراجع العربية:

١. إيمان إسماعيل محمد طایل. العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة وبين الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على المعاهد الأزهرية. بمحافظة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنوفية. كلية التجارة. ٢٠١٥م.
٢. باسم زغلول الشحات بدوي. تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة. كلية التربية بدمياط. ٢٠١١م.
٣. حنا نصر الله. مبادئ إدارة الوقت. سوريا. دار التقدم العلمي للنشر. ٢٠٠٥م.
٤. خالد عبد الرحمن الجريسي. إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. المملكة العربية السعودية. دار حافظ. للنشر والتوزيع. ٢٠٠٢م
٥. خالد عبد الرحمن الجريسي. مرجع سابق.
٦. ربحي مصطفى عليان. إدارة الوقت النظرية والتطبيق. الأردن. دار جرير للطباعة والنشر. ٢٠٠٥م.
٧. رجاء محمود محمد عثمان. تقييم الأنشطة التربوية في ضوء أهدافها بالمعاهد الثانوية الأزهرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية الدراسات الإسلامية. ٢٠٠٥م.
٨. سارة ابو حجاب. بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة بورسعيد. ٢٠١٣م.
٩. ساميه مهداوى. إدارة الوقت بين المفهوم والأهمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.. العدد (٨). مركز جيل البحث العلمي. الجزائر ٢٠١٥م.
١٠. سعيد على هدية: إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
١١. سوزان محمد المهدي، مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مصر. جامعة عين شمس. مجلة التربية كلية التربية، ٢٠٠٣م العدد (٩)
١٢. السيد محمد شعلان. إدارة وتنظيم الوقت في التعليم. القاهرة. دار الكتاب الحديث. ٢٠١٤م.
١٣. شذى عبيدات، واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الاردن، ٢٠٠٣.
١٤. عادل فوزي رجب طایل. تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. ٢٠١٤م.
١٥. عبدالصمد الإغبيرى. الإدارة المدرسية. بيروت. دار النهضة؟ ٢٠٠٠م.
١٦. عبد المنعم الدسوقي حسن. دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد الثانوية الأزهرية التجريبية لنموذجية قو ضوء أهدافها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قناة السويس. كلية التربية. ٢٠١٠م.

١٧. فهد السلمي. ممارسة إدارة الوقت وآثارها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرف الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى. ٢٠٠٨م
١٨. كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري. واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية التربية. غزة. ٢٠٠٨م.
١٩. كيث ديفز. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد الرحمن مرسى، محمد إسماعيل يوسف. مصر. دار النهضة. ١٩٧٤م.
٢٠. محمد أحمد الغامدي. إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. ٢٠١٠م ص ٣
٢١. محمد أمين شحادة. مرجع سابق.
٢٢. محمد ضامر وتر. دور الزمن في الإدارة. دمشق. المطبعة العلمية. ٢٠٠٠م.
٢٣. محمد عبد الفتاح الصيرفي. الإدارة الرائدة. عمان. دار الصفا للنشر والتوزيع. ٢٠٠٣م.
٢٤. مصطفى باهي، فاتن النمر. التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية مبادئ ونظريات. وتطبيقات، القاهرة، الانجلو المصرية. ٢٠٠٩م.
٢٥. نهال إبراهيم محمد. المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية القاهرة. ٢٠١٥م
٢٦. ياسر محمد موافى مصطفى: إدارة الوقت لدى مديري مدارس الثانوي العام لتحقيق المهام والأدوار الوظيفية. دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة ٢٠٠٥م.
1. Gerald, E. The relationship between uses of time management techniques and
 2. sources of stress among public school superintendents in Missouri, Saint Louis University. (2007).
 3. kevin. Taylor: study of principal's perception Regarding time Manaqement, Kansas stoat university, 13 - April-2007.
 4. Moriones, A., And cerio, J. Human resource mangemet, strategy, and operational
 5. performance In the Spanish manufacturing industry. Mangement. 2002

6. Richard, o.s., and Johnson.N.B. strategic human resource management effectiveness as deteminants of firm performance. Intentional journal of Human Resource Maeagement 20001,
7. Robertson, l.T.& smytheTime management Ahb times -, J-A-on the reIationship between h Journal of psychology, Britis 2004-90,333-347.
- 8- Kevin. Taylor. **Study of principal's perception Regarding time management** Kansas stoat university. p p. 13 - 47. R 2007.