

النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن

محمد عيود الحراشنة*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (158) مديراً ومديرة، وزعت عليهم استبانتان؛ الأولى لقياس السلوك الإداري، وتكونت من (30) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، هي: الأوتوقراطي، الديموقراطي، الترسلّي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت، وتكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، الديموقراطي وأخيراً الترسلّي، وجاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداة بشكل عام متوسطة؛ حيث جاء ترتيب المجالات كالاتي: التوجيه، الرقابة، التخطيط، وأخيراً التنظيم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديموقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة ارتباط سلبية بين النمط الترسلّي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفعالية إدارة الوقت. وأوصى الباحث بتدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل نمط الإدارة الديموقراطي، وتفعيل إدارة الوقت.

الكلمات الدالة: النمط الإداري، فعالية إدارة الوقت، مديرو المدارس، محافظة المفرق.

المقدمة

الذين يُسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم على العمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد، وينسقون جهودهم ويوقفون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة، إلى غير ذلك من الأمور الخطيرة التي يقوم بها المديرون، ولا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (البديري، 2001).

ولا شك في أن العصر الحاضر عصر الإنجاز والتطور الهائل في مختلف ميادين الحياة، ويعود هذا كله إلى قدرة العديد من القادة المتخصصين القائمين على المنظمات الرسمية وغير الرسمية على حُسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (القريوتي، 2003).

وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها بفاعلية لا بد أن يتوفر لها إدارة عليا ذات كفاءة عالية؛ لأن كفاءة المدرسة تستمد من كفاءة إدارتها العليا التي تظهر بوضوح عندما تتعرض للمواقف الحرجة والصعبة، فدور مدير المدرسة من أهم الأدوار التربوية؛ لأنه المسؤول عن توحيد جهود العاملين فيها من إداريين ومعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة، بما يمتلكه من مهارات فنية وتصورية وإنسانية، لذا فإن مهام مدير المدرسة متعددة ومتداخلة فيما بينها. ونظراً لتعدد مهام مدير المدرسة بين مهام إدارية وإشرافية وإنسانية

تعد الإدارة الركيزة الأساسية لنجاح المدرسة أو فشلها، فالإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستثير العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، ويتم ذلك من خلال ممارسة مدير المدرسة لدوره الإداري، وذلك بتهيئة جميع الظروف الملائمة للعاملين، وهي تجعل مكان العمل مكاناً يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه وهو راضٍ عنه، ويعدّ ذلك أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين والإنجاز للمدرسة.

والعملية الإدارية مثلما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فإنها - أيضاً - عملية تربوية تستهدف من ناحية تربية العاملين والمتصلين بها وتنميتهم، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد فيها. كما أن الإدارة الحكيمة الماهرة هي قلب العملية الإدارية ومفتاحها، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة ونوعيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية المتوقع منها تحقيقها، فالمديرون هم

* قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. تاريخ استلام البحث 2013/6/28، وتاريخ قبوله 2014/10/12.

قد يؤدي إلى كره بعضهم بعضاً.

الإدارة الديمقراطية: يسمى هذا النمط - حديثاً - بالنمط التشاركي، حيث تقوم العلاقة بين المدير ومروؤسيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة المدير لمروؤسيه المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة، وكذلك في اتخاذ القرارات، ومن أهم خصائص هذا النمط: التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار بسهولة الاتصال، والشعور بالرضا نحو العمل، والعمل بروح الفريق الواحد في تحقيق الأهداف، وضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول المدير.

الإدارة الترسلية: ويعرف هذا النمط أيضاً بنمط إطلاق العنان لتمييز هذا النمط بعدم الالتزام، ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون به أن الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف أو المرؤوس لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجوء إلى المدير، وقد يصبح دور رئيس المدير هامشياً، فلا تتم استشارته إلا للضرورة القصوى، ويتميز هذا النمط بالخصائص الآتية: شعور المرؤوسين بالضيق، والانفلات، والقلق، وعدم القدرة على التعرف، وعدم تحديد المسؤولية، فيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، وانعدام العمل بروح الفريق، ويعد أقل أنواع الأنماط الإدارية إنتاجية، إذ لا يحظى الرئيس باحترام مروؤسيه، وانعدام روح التعاون بين المدير ومروؤسيه، والتصرف السلبي للمدير يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف (الأعبري، 2000).

يتضح مما تقدم، أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الإدارية السابقة؛ فالمدير الذي يمارس هذا النمط نجده أقرب إلى قلوب مروؤسيه، فهو يزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بهدف فهم الأعمال المتوقعة منهم وإعطائهم التوجيهات، التي تساعد على مضاعفة جهودهم وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث في أثناء أدائهم لمهامهم، كما أن المدير يعمل على تحسس مواطن الضعف فيصححها، ويتلمس بالنالي مواقع القوة فيعززها من خلال التقدير والعناية والتعزيز الذي يرمى في النهاية إلى تحقيق أهداف المدرسة.

وبما أن قوة المدير تكمن في قدرته على تغيير أو ضبط سلوك واتجاهات وآراء ومعتقدات وأهداف وحاجات وقيم الأفراد العاملين معه، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (Johnson & Scollay, 2001).

فالسلك الإداري المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها الذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالإنجاز والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والصراع التنظيمي، وكذلك تفعيل إدارة الوقت.

فإنها تتطلب منه التعامل مع فئات متعددة: من تربويين ومشرفين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور الطلبة، مما يجعله عرضة لضغوط عمل متزايدة، وحتى يتمكن من القيام بدوره القيادي وأداء واجباته في المدرسة بفعالية وكفاءة لا بد له من إدراك أهمية الوقت وإدارته واستغلاله بطريقة فعالة (ربيع، 2006).

وتتباين مدى قدرة مدير المدرسة على إدارة وقته تبعاً لنظرتيه للوقت ومدى حرصه على استغلاله، وترتبط نظرة مدير المدرسة للوقت بنمطه القيادي وطريقته في إنجاز الأهداف ومدى قدرته على تحديد أولوياته وتقديم الأهم على المهم وحسن اختياره للوسائل والأساليب التي تتحقق من خلالها الأهداف (فرح، 2008).

وتعد إدارة الوقت من أهم المهارات الواجب على مدير المدرسة اكتسابها حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بنجاح (عبيدات، 2003)، فإدارة الوقت بفاعلية تمكن المدير من تحقيق الأهداف المحددة خلال وقتها المحدد عن طريق تفعيل الذات والآخرين، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج من حيث سرعة الإنجاز وتحسين جودة العمل وتقليل عدد الأخطاء الممكن وقوعها، وإملاك اتجاهات إيجابية لدى الفرد تجاه العمل.

ويسهم النمط الإداري في تشكيل طبيعة العلاقات داخل المدرسة، لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل المدرسة نحو بلوغ الأهداف المنشودة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

الأنماط الإدارية: صنفنا الأنماط الإدارية إلى ثلاثة أنماط:

الإدارة الأوتوقراطية: يطلق على هذا النوع من الأنماط الإدارية التسلطية أو الفردية، والآراء الحديثة تطلق عليها الإدارة التوجيهية، حيث يمارس المدير الأساليب الاستبدادية لأداء وظيفته وتنفيذها، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة دون إشراك أي شخص آخر، فهو الذي يحدد طبيعة الأنشطة دون الالتزام بتطبيق الأساليب التخطيطية، وعلاقاته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي فقط، وعناصر الجزاء الذي يطبقه ثواباً أو عقاباً لا يكون قائماً على أسس موضوعية، ومن ثم يؤدي إلى حدوث عداوات وانقسامات قد تسبب تعثر المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن هذا النمط الإداري قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أن له في المقابل آثاراً سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوفاً على وجود المدير، فإذا غاب أدى ذلك إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، مما يؤدي حتماً إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين المدير، وينعكس على روح التعاون بينهم، وبالتالي

الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة. وقد أشارت عدد من الدراسات إلى أن إدارة الوقت لها مبادئ لا بد من مراعاتها حتى يقال إن وقت المسؤول، أو وقت المؤسسة، يدار بفعالية أم لا، وهذه المبادئ تمكن المسؤول وتساعد في زيادة استغلاله للوقت، وبالتالي استثماره بفعالية.

أما الطراونة (2002) فقد أشار إلى بعض مؤشرات قياس فعالية إدارة الوقت، مثل: التعامل مع الحالات الطارئة، وضغط العمل، وعدم الحاجة للوقت الإضافي، والاهتمام بعلاقات العمل، والتدريب على كيفية إدارة الوقت.

بينما أشار (Ferner) الوارد في أبو سمرة وغنيم (2007) إلى أن فعالية إدارة الوقت يمكن أن تتحقق من خلال تحديد الأهداف والأولويات بشكل دقيق، ووضع خطط العمل المناسبة، ووضع جداول عمل دقيقة، وحسن إدارة الاجتماعات، وحسن التعامل مع الأزمات، والتفويض الفعال.

وتعني فعالية إدارة الوقت: القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح، ومن أهم الطرق المتبعة للتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مفكرات يومية والتخطيط للأولويات وتعلم قول لا، وتستلزم فعالية إدارة الوقت: التركيز على الأعمال المهمة وليست المستعجلة، والقدرة على التمييز بين المهم والمستقبل من الأعمال، والاهتمام بالنتائج، وعدم الحرج من قول لا عندما يلزم الأمر (القيروتي، 2000). وهناك ثلاث حقائق رئيسة لتحقيق فعالية إدارة الوقت، وهي:

1. استخدام المدير لوقته ويحكمه، عوامل كثيرة، أهمها: حجم المؤسسة، وطبيعة عملها، وأسلوب المدير في التعامل مع مرؤوسيه.

2. وقت المدير في العمل محدد بساعات معينة، ومهما حاول تنظيم وقته فإن هناك عوامل أخرى تتحكم في ذلك، مثل: الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين.

3. تقتضي فعالية المدير استثمار وقته، وإدارته تقتضي أن تأخذ معظم وقته، ويكون ذلك على حساب الوقت المخصص له شخصياً ولعائلته، وهذا يكلفه الجهد، والضغط، والإرهاق، لذلك يجب على المدير أن ينظم وقته ويحاول توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته (سالم وآخرون، 2001).

وعلى الرغم من أهمية الوقت وخصوصيته ليس في حياة المديرين فحسب بل في حياة الإنسان بشكل عام فإن الكثير من المديرين لا يحرصون عليه، والقليل منهم يستخدمونه استخداماً فعالاً بينما هم يعتقدون أنهم ناجحون في أعمالهم. وبما أن الإدارة _ بشكل عام _ تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة

فمدير المدرسة، يمتلك قوة التأثير في المعلمين عند امتلاكه قوة الشخصية، والمهارات الإدارية ومشاركته للمعلمين وجدانياً وعملياً من خلال قيامه بعمليات التعزيز والتحفيز وقدرته على إدارة الوقت وضبطه بفعالية، وفهم ديناميات الجماعة، وطريقة التعامل معها، وتنمية حس المسؤولية لديهم وقيادة عمليات الإبداع والتجديد والتطوير في مؤسسته، ومواكبة المستجدات في عالم سريع التغيير، وإشراكهم في عملية صنع القرارات التربوية، وفتح قنوات التواصل معهم بجميع وسائلها وأنواعها وصولاً إلى استغلال طاقاتهم وإبداعاتهم وقدراتهم وتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، ونشر الثقافة التنظيمية المناسبة للعمل والإبداع (هاشم، 2003). إن النمط الإداري العامل الأساسي في فعالية المدرسة؛ لما للمدير من دور مهم في توجيه سلوك المعلمين، وفي إيجاد الجو العملي الفعال، والمدير التربوي له الدور المهم في نجاح العملية التربوية.

وتعد إدارة الوقت السبيل الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف للوصول إلى الغايات المؤسسية بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من خلال اختيار أفضل الوسائل توفيراً للوقت والتكاليف، وأما في حالة الإدارة السيئة للوقت فإن ذلك يعني مزيداً من التأخير، ومن ثم زيادة في التكاليف بكل معانيها المادية والمعنوية. ومن وجهة نظر اقتصادية فإنه ينظر للوقت باعتباره أحد الموارد النادرة التي يجب أن تستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال جميع الإمكانيات والمواهب والقدرات المتاحة، وهناك علاقة ترابطية بين الإدارة وإدارة الوقت كون الإدارة عملية تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد البشرية، والمادية المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهداف هذه المؤسسة بشكل فعال، وتتضمن هذه العملية خمسة عناصر على الأقل، هي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، ومفهوم الإدارة هذا ينطبق على إدارة الوقت التي تتضمن بشكل رئيس: التخطيط، والتنظيم، ومراقبة تنظيم الوقت من قبل الإداري.

وقد أشار عابدين (2001) إلى أن الاهتمام المتزايد لدى المشتغلين بإدارة الوقت خلال العقدين الآخرين يرجع إلى عدة أسباب، منها: ازدياد توقعات المؤسسات والتنظيمات لما يجب أن يحققه أفرادها العاملون فيها، وتعدد بيئات العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وارتفاع معدلات التغيير السنوية، بشكل يفوق قدرة الفرد على استيعابه.

ويؤكد (هاينز، 2006) أن الهدف الرئيس لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل صيغته أو طريقة لاستثمار الوقت أو تحقيق أكبر منفعة أو مصلحه أو مردود يتحقق من استثمار الوقت المتاح سواء للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها؛ فإدارة

الدراسة عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأرائهم حول مضيعات الوقت.

وأما دراسة الراوي (2000) فهدفت إلى تعرّف مدى توافر السمات الإدارية المعتمدة لدى العمداء، وتعرّف تطبيقات إدارة الوقت، ومضيعاتهم له، وذلك في إطار الوظائف الإدارية الرئيسية، وصولاً إلى تحديد طبيعة العلاقة الترابطية بين السمات الإدارية وإدارة الوقت، وكذلك مضيعات الوقت من جهة وبين إدارة الوقت ومضيعاته من جهة أخرى. وتكوّن مجتمع الدراسة من (119) عميداً، تمثل في عمداء كليات الجامعات الحكومية المرتبطة بوزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، وكان عدد المستجيبين منهم (106) عمداء. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: توفّر تطبيقات إدارة الوقت لدى عمداء الكليات في الجامعات بما يعكس درجة عالية من الوعي بأهمية إدارة الوقت في ممارستهم لوظائفهم الإدارية، ولم ينعكس توفّر تطبيقات إدارة الوقت بشكل إيجابي على معدل المضيعات للوقت، وهناك علاقة طردية بين السمات الإدارية مجتمعة، وبين إدارة الوقت، مثلما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة لدى العمداء في تطبيقات إدارة الوقت في مجال الوظائف الإدارية الرئيسية.

وهدف دراسة أبو زنت (2001) إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من (67) إدارياً. وتوصلت إلى النتائج الآتية: جاء ترتيب ممارسة الأنماط كما يلي: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً التسيبي، وجاءت نسبة إدارة الوقت (72%)، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين النمط الديمقراطي وإدارة الوقت بينما كانت علاقة الارتباط سلبية بين النمط التسيبي وإدارة الوقت، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، كما أظهرت وجود فروق في ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة.

وهدف دراسة اردتشييلي وكيوشنيك (2002) &Kuchinke (Ardichvili) إلى تعرّف الأنماط القيادية السائدة والقيم الثقافية لدى المديرين والمرؤوسين في دول الاتحاد السوفيتي السابق الأربعة (كازاخستان، القوقاز، روسيا، جورجيا) وألمانيا وأمريكا. وتكونت عينة الدراسة من (40000) مدير ومرؤوس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة الحرة والقيادة بالاستثناء تأتي في المقدمة من حيث الممارسة.

وأجرى أبوعاشور والجوازنة (2002) دراسة هدفت إلى تعرّف كيفية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الأساسية

بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والتكلفة، لذا يعد التوقيت المناسب لتأدية المهام والأنشطة الإدارية المختلفة من الأساسيات التي تحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة، يحتاج الوقت المتاح للإداري إلى إدارة الوقت التي تتضمن القدرة على التحكم والسيطرة على الوقت، وتمثل قيم الإداريين واتجاهاتهم في العمل ومدى إدراكهم لقدراتهم في التأثير والرقابة على البيئة المحيطة بهم، وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفير ذلك. إن كل فرد يستثمر الوقت وفقاً لأولوياته وخططه وإجراءاته، لذا أصبحت فعالية إدارة الوقت من الاعتبارات التي تحدد نجاح المدير وفعاليتها، فالإداري يحاول استغلال الوقت بترتيب المهام حسب أولوياتها بحيث ينجز الأعمال المهمة، للإفادة منها بشكل فعال في المستقبل، وتعد المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها مديرو المدارس كبيرة ومتعددة الجوانب، فهي تشمل بصورة عامة جميع جوانب التنفيذ في العملية الإدارية، التي تشمل: شؤون العاملين، وشؤون الطلبة، والتجهيزات، والتسهيلات، والخدمات، واللوازم، والرقابة، والمالية، والمكتبة، وأولياء أمور الطلبة وغيرها، ويحتاج ذلك إلى نمط إداري فعال لخدمة العملية التعليمية. وهذا كله لا يتحقق إلا بإدارة فعالة للوقت لإنجاز المهام والمسؤوليات المنوطة به لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إلى تحقيقها. ونظراً لأهمية الوقت ودوره في زيادة فعالية المدرسة، باعتباره عنصر التحدي بين جميع المؤسسات والنظم التربوية على مستوى التعليم العام، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن.

الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً موجزاً لأبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة مرتبة حسب تسلسلها الزمني:

أجرى جوجينج ويونزين (Gouging & Yonzin, 2000) دراسة هدفت إلى تعرّف الاختلافات في كفاءة إدارة الوقت لدى المدير الصيني طبقاً لمتغير الجنس، وتكونت عينة الدراسة من (170) مديراً منهم (126) من الذكور و (44) من الإناث. وتوصلت الدراسة إلى أن الإناث أقل كفاءة من الذكور، وهناك إدارة للوقت بدرجة كبيرة.

أما دراسة (Guoqing & Yongxin, 2000) فهدفت إلى تعرّف أثر اختلاف الجنس بين المديرين الصينيين في إدارة الوقت، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرات الإناث أقل فعالية في إدارة الوقت مقارنة مع المديرين الذكور، وبينت

والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات، وأثر كل من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، الجنس على درجة الممارسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (113) موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة الوقت متوسطة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة العضيلة (2004) فقد هدفت إلى تعرّف إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهام والأعمال المنوطة بهم، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك إدراك كبير لإدارة الوقت لدى المديرين والمديرات لأهمية الوقت، وقد ظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي، وتوزيع جدول الحصص على المعلمين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

وأجرى أبو سمرة وغنيم (2007) دراسة هدفت إلى تعرّف الأنماط الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، وتكونت عينة الدراسة من (22) رئيس قسم أكاديمي و (122) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الوقت كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الإداري وواقع إدارة الوقت.

وهدف دراسة فيتسبونس (2008) (Fitsimmons) إلى تعرّف نوعية القيادة لإدارة الوقت الجيدة كمساند لمعايير أداء القيادة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضع الأهداف الوظيفية يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وأهداف المنظمة وتخطيطهما، والهدف من استخدام هذا الأسلوب (تخطيط إدارة الوقت) هو أن الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر.

أما دراسة السعود (2009) فقد هدفت إلى تعرّف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة

ومديراتها في محافظة إربد، ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في إدارة الوقت، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة من أصل (269)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير بين المديرين في المدارس الأساسية في محافظة إربد لإدارة الوقت، إلا أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العملي.

وهدف دراسة ستمف (2003) (Stumpf) إلى تعرّف الأنماط القيادية الممارسة من قبل المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في ولاية كارولينا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (325) من العاملين. وتوصلت النتائج إلى أن المديرين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي والتشاركي في إدارة مؤسساتهم.

وأجرى متيفا (2004) (Mtegha) دراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية الممارسة في الجامعات في ولاية أوهايو الأمريكية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (380) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي التسلطي والنمط المناور هو الممارس من قبل القيادات في الجامعات.

وأجرى عبيدات (2003) دراسة هدفت إلى تعرّف الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط قيادة الفريق جاء بالترتبة الأولى بينما حصل نمط الوسط على الرتبة الأخيرة، وجاءت درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت جيدة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط الإدارية وفاعلية إدارة الوقت، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير فاعلية إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الخلايلة (2004) إلى تعرّف إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (84) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى أن واقع إدارة الوقت كان مرتفعاً، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع إدارة الوقت وواقع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الوقت تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى مقابلة (2004) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية

لجمع البيانات، وجاءت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تحاول تعرف النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس وعلاقته بفعالية إدارة الوقت في محافظة المفرق، وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة الذكر في بناء الأداة، وتفسير النتائج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: يعد مدير المدرسة أحد ركائز العملية التعليمية التعلمية، وتتاط به مسؤولية العملية التعليمية التعلمية، والتأثير في المعلمين ورفع مستواهم في المسؤوليات المنوطة به، التي تحتاج إلى مدير مدرسة يمتلك السمات الشخصية والعقلية، والمبادرة والابتكار، وضبط النفس، والقوة الحسنة؛ لما لها من تأثير على فعالية إدارة الوقت، ويمثل النمط الإداري الذي يفي بمتطلبات ذلك الدور المهم. وعلى الرغم من أهمية الدور المناط بمدير المدرسة فإننا نجد أن لديه قصوراً إزاء تحقيق تلك الأدوار، لضعف كفاية المعايير التي يتم اختيار المدير على أساسها، فالدور المأمول منه امتلاكه السمات الشخصية المؤثرة في العاملين معه. ويعد الوقت أحد الموارد المهمة الذي يجب ترشيد استغلاله في التنظيمات الإدارية المختلفة؛ فقد أصبح من المعايير الأساسية في تقييم درجة نجاح الإداري وفعاليته وسوء استغلال الوقت يؤثر سلباً في المؤسسة، إذ يؤدي إلى ضعف استغلال مواردها البشرية والمادية (العضائية، 2002). وبما أن الوقت الإداري المتاح يقتضي التعامل معه تعاملاً منظماً وإيجاد جدولة للقيام بالأنشطة الإدارية والتنظيمية اللازمة من خلالها، فإن هذا يجسم مشكلة حقيقية، حيث إن كثيراً من المنظمات الإدارية تواجه اليوم تدنياً في كفاءة نظمها وفعاليتها، تعزى إلى غياب التعامل الدقيق مع الوقت الإداري المتاح لها وإلى برمجة عملياتها الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة في تطوير الأداء الإداري والسلوك التنظيمي (الفهداوي والصريرة، 2004). لذلك على الإداريين أن يحددوا أولوياتهم ويدركوا واجباتهم ومهامهم حتى تأتي جهودهم متناسبة مع النتائج التي سوف يحققونها، ومن خلال استطلاع عينة من معلمي مدارس التربية والتعليم للواء قصبه المفرق حول جوانب شخصية مدير المدرسة التي يتعامل بها مع المعلمين عبروا فيها عن سمات مختلفة من الشخصية لدى المديرين تولد شعوراً لدى المعلم بتدني مستوى الرغبة في العمل. لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما النمط الإداري السائد لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟

الدراسة من (256) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، بينما يمارسون نمط الاستبدادي بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلسلي بدرجة منخفضة.

وأجرت الأسطل (2009) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (123) فرداً، وأظهرت الدراسة أن فاعلية إدارة الوقت جاءت بدرجة كبيرة، بينما درجة ممارسة الأنماط متوسطة، وكانت ممارسة الأنماط بدرجات متفاوتة؛ حيث جاء النمط الديمقراطي بالترتبة الأولى، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً التسلسلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في فاعلية إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وبينت عدم وجود فروق تعزى للخبرة. أما في تقدير درجة ممارسة الأنماط فأظهرت الدراسة وجود فروق تعزى للجنس، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة. ووجود علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي، بينما لا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الأوتوقراطي، والتسلسلي.

وأجريت العجرامة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وبلغت عينة الدراسة (500) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية كانت متوسطة، وجاء بالترتبة الأولى النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، وأخيراً النمط المتسبب، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأنماط تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. بينما أظهرت فروقاً لمتغير الخبرة.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن بعضها قد تناول الأنماط القيادية أو الإدارية وبعضها تناول إدارة الوقت، ومنها ما ربط الأنماط الإدارية بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي أو الأداء، وكانت بعض الدراسات تحاول كشف العلاقة بين فاعلية الوقت والأنماط القيادية، وتناولت الدراسات مؤسسات تربوية على مستوى التعليم الجامعي ومنها على مستوى التعليم العام، وجاء بعضها في مؤسسات غير تربوية، واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: استخدم الباحث

مجموعة من المصطلحات يرى من الضروري تعريفها:

النمط الإداري: "هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي

يقوم بها المدير من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات، وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف، وبالعاملين وحاجاتهم" (Fiedler, 1971: 37). ويعرّف إجرائياً: هو سلوك يتبعه مدير المدرسة في أثناء الدوام الرسمي ويصبح مميزاً لشخصه، وسوف يتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على أداة النمط المعدة لقياسه.

إدارة الوقت: يعرف الخضيرى إدارة الوقت بأنها فن وعلم

الاستخدام الرشيد للوقت واستثماره بشكل فعال، وتقوم على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والاتصال، فهي أساساً موجهة نحو المستقبل وتقوم على استشرف آفاقه والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف المطلوبة (الخضيرى، 2000: 17).

فاعلية إدارة الوقت: تحديد وأداء الأعمال الصحيحة

وإنجازها بأداء دقيق وبصورة صحيحة وفي وقتها المحدد (فرح، 2008). ويعرّف إجرائياً: بأنه إنجاز الأعمال المطلوبة بأقل وقت ممكن وعلى أتم وجه.

وتعرف بأنها: قدرة مدير المدرسة على إنجاز الأهداف والمسؤوليات والمعاملات الرسمية المناطة به وذلك خلال الدوام الرسمي. وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس فاعلية إدارة الوقت وفقاً للسلم الخماسي التدريج، ويكون مستوى الفاعلية في إدارة الوقت أكبر كلما حصلت إجابات المستجيب على علامة أكبر والعكس صحيح.

مدير المدرسة: هو ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة

التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة، ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل الفني والإداري والإنساني في مدرسته، بهدف تحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف لتحقيق الأهداف التربوية.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع

النمط الإداري السائد وفعالية إدارة الوقت.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من

مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن.

الحدود الزمانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على الفصل

الدراسي الأول من العام الدراسي 2012/2013م.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس

محافظة المفرق.

س2: ما درجة فعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس

محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟

س3: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين النمط الإداري السائد وفعالية

إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تعرّف النمط الإداري

السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن؟

أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه نظراً لما لها من أهمية في الجوانب النظرية والميدانية.

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة للقادة التربويين وصنّاع القرار ومديري المدارس والمعلمين.

- يؤمل من الدراسة الحالية أن تصل إلى نتائج يفاد منها لوضع معايير موضوعية لاختيار مديري المدارس، ووضع البرامج التي تسهم في تطوير السلوك الإداري لمديري المدارس.

- تكمن أهمية الدراسة بأنها تتناول موضوعاً إدارياً هاماً يرتبط بالنمط الإداري وعلاقته بفعالية إدارة الوقت باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ومورداً أساسياً من موارد المنظمة ومدخلاً من مدخلات الإدارة وحرصها على استثماره وتفعيله وذلك من خلال تحديد المجالات المسؤولة عن هدره وبما يحقق التطوير الإداري وتحسين مستوى الأداء الإداري.

- تكتسب الدراسة أهميتها من اهتمام جميع مدارس الفكر الإداري بالسلوك الإداري، وكذلك بإدارة الوقت للتأكيد على ضرورة رفع كفاءة الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وسرعة التكيف مع الظروف، والاستجابة للمستجدات.

- تتبع أهمية الدراسة- أيضاً- بأنها تحاول إظهار أهمية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في أداء المهام والأنشطة الإدارية التي يقومون بها؛ مما يستدعي الاهتمام بتفعيل دور المديرين ومساعدتهم، من خلال استثمار الوقت في تنفيذ أعمالهم بما يحقق أهداف العملية التعليمية التعليمية، فضلاً عن مساعدة إدارة التعليم من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في إلقاء الضوء على وجهة نظر مديري المدارس تجاه تحديد النمط الإداري الممارس لديهم، ودرجة فعالية إدارة الوقت لديهم، التي هي بمثابة البيانات البحثية التي يستند إليها صنّاع القرار الإداري حول درجة فعالية إدارة الوقت للاسترشاد بها لتفعيل وتحسين عناصر العملية الإدارية في المدرسة.

4- إثراء الأدب الإداري وخاصة بما يتعلق بالإدارة

التربوية.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأداتي الدراسة، وإجراءات الصدق، والثبات لأداتي الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة. والإشارة إلى المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وأسلوب تصحيح إجابات أفراد العينة.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس محافظة المفرق البالغ عددهم (364) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة المتوفرة من مجتمع الدراسة وبلغ حجمها (158) مديراً ومديرة.

أداتا الدراسة: بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومتغيراتها، تم تطوير أداتي الدراسة، ومراعاة ما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلبات الاستجابة لعباراتها في التصميم وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد تكونت الأداة الأولى من (30) فقرة لقياس النمط الإداري السائد موزعة على ثلاثة أنماط هي: الأوتوقراطي، الديموقراطي، والترسلي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت وتكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. واشتملت الاستبانة على جزأين:

الجزء الأول: استبانة مقياس النمط الإداري.

الجزء الثاني: استبانة فعالية إدارة الوقت.

وقد تم تحديد الإجابات بخمسة معايير، هي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة جداً، وبدرجة قليلة).

صدق أداتي الدراسة: عُرِضت أداتا الدراسة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من المختصين وذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، والقياس والتقويم، وذلك للتأكد من مناسبة الفقرات للمجال الذي ينتمي إليه، وتعديل الصياغة اللغوية، والتعديلات المناسبة، وبيان مدى ملاءمتها للدراسة. وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم واعتماد الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (80%) فأكثر من المحكمين، وعليه تم حذف العبارات التي لم يجمع عليها المحكمون وكذلك تعديل العبارات وتفتيحها وصياغتها التي أجمع عليها المحكمون.

ثبات أداتي الدراسة: للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقتين: الأولى: استخدام طريقة الاختيار وإعادة الاختيار (test-retest) على عينة من خارج عينة الدراسة والبالغ عددها (20) مديراً ومديرة بفارق أسبوعين بين الاختبارين. أما الثانية: حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا (cronbach alpha) للاتساق الداخلي، وبلغ معامل الثبات لمقياس النمط الإداري (0.87 و 0.83) وبلغ معامل الثبات لمقياس فعالية إدارة الوقت (0.87 و 0.85) على التوالي. والجدول (1) يوضح ذلك.

يبين الجدول (1) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

الجدول (1): قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا والثبات بالإعادة للمجالات ولأداتين ككل

النمط/المجال	الثبات بالإعادة	الاتساق الداخلي
الأنماط الإدارية		
الأوتوقراطي	0.88	0.86
الديموقراطي	0.90	0.89
الترسلي	0.87	0.88
الكلية	0.87	0.83
فعالية إدارة الوقت		
التخطيط	0.84	0.89
التنظيم	0.88	0.87
التوجيه	0.87	0.85
الرقابة	0.85	0.88
الكلية	0.87	0.85

لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس النمط الإداري لكل نمط ولكل فقرة، والجدول (2)، (3)، (4)، (5) تبين ذلك.

الأنماط الإدارية السائدة:

يشير الجدول (2) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.25-3.47)، وجاء النمط الأوتوقراطي بالترتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.38) وبتقدير متوسط، وجاء في الترتيب الثانية النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.60) وبتقدير متوسط، كما جاء في الترتيب الثالثة النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.70) وبتقدير منخفض. وفيما يلي عرض تفصيلي للأنماط الإدارية وال فقرات المكونة لكل نمط:

النمط الأول: الأوتوقراطي

للإجابة عن فقرات النمط الأوتوقراطي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يبين ذلك.

يبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (3) ونصها (أخبر المعلمين بالمهام المطلوبة وكيفية القيام بها) جاءت بالترتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.81) وبتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (4) ونصها (أقوم بتوثيق أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل) بالترتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري بلغ (1.01) وبتقدير متوسط.

النمط الثاني: الديمقراطي

للإجابة عن فقرات النمط الديمقراطي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي: للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة الارتباطية بين النمط الإداري السائد وفعالية إدارة الوقت.

ولتعرف درجة التقدير للنمط الإداري السائد، وفعالية إدارة الوقت، تم اعتماد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير الى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = 1.33 = \frac{3}{5} - 1$$

$$\text{المدى الأول: } 1 + 1.33 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني: } 2.34 + 1.33 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث: } 3.67 + 1.33 = 5.00$$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

$$1 - \text{أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.}$$

$$2 - \text{أكبر من (2.34) وأقل من أو يساوي (3.67) مؤشراً متوسطاً.}$$

$$3 - \text{أكبر من أو يساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.}$$

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل: النمط الإداري.

ثانياً: المتغير التابع: فعالية إدارة الوقت.

النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط الإداري السائد

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط الإدارية السائدة مرتبة تنازلياً

الترتبة	الرقم	النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	الأوتوقراطي	3.47	0.38	متوسط
2	2	الديموقراطي	3.40	0.68	متوسط
3	3	الترسلّي	2.25	0.70	منخفض
-	-	الكلّي	3.04	0.44	متوسط

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	3	أخبر المعلمين بالمهام المطلوبة وكيفية القيام بها	4.13	.81	مرتفع
2	6	إذا ارتكب أحد المعلمين خطأ أضع آلية له لممارسة أولويات العمل	3.95	.77	مرتفع
3	5	أرفض قيام المعلمين باتخاذ أي قرار إلا بعد موافقتي	3.86	.83	مرتفع
4	2	لا أتقبل اقتراحات الزملاء	3.85	.77	مرتفع
5	9	استخدم التهديد والعقاب لإنجاز العمل	3.84	.84	مرتفع
6	7	أراقب سير عمل المعلمين للتأكد من قيامهم بالعمل بشكل صحيح	3.72	.84	مرتفع
7	8	أخذ القرار بشكل فردي	3.56	.90	متوسط
8	10	أعتقد أن المعلمين يسعون إلى الأمن الوظيفي	2.79	1.09	متوسط
9	1	أشعر بالمتعة بممارسة السلطة في المدرسة	2.54	1.00	متوسط
10	4	أقوم بتوثيق أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل	2.47	1.01	متوسط
-	-	الكلية	3.47	0.38	متوسط

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	14	أؤكد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار	3.86	.92	مرتفع
2	12	أسأل المعلمين عن آرائهم وأفكارهم حول الخطط والقضايا المستقبلية	3.82	.97	مرتفع
3	11	أستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار	3.77	.83	مرتفع
4	15	أستشير المعلمين في قضايا العمل وأحترم طروحاتهم	3.70	.87	مرتفع
5	20	أنظر للمعلمين أنهم قادرين على توظيف معرفتهم وخبراتهم لحل المشكلات في العمل	3.36	1.05	متوسط
6	17	أقوم بحل أي خلاف يحدث بين المعلمين	3.22	1.09	متوسط
7	19	أتعامل مع المعلمين أنهم ملتزمون لتحقيق أهداف العمل	3.17	1.08	متوسط
8	18	أمارس سلطاتي لمساعدة المعلمين	3.12	1.12	متوسط
9	16	أقوم بإرشاد المعلمين ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل	3.02	1.10	متوسط
10	13	أطلب نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل	2.96	1.07	متوسط
-	-	الكلية	3.40	0.68	متوسط

حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.96) ويتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (25)، ونصها (أعطي المعلمين الفرصة للقيام بالعمل واتخاذ القرار المناسب كما يرونه) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري بلغ (1.10) ويتقدير متوسط.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة فعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟. للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس فعالية إدارة الوقت ولكل مجال ولكل فقرة، والجداول (6)، (7)، (8)، (9)، (10) تبين ذلك.

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (14)، ونصها (أؤكد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار) جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.92) ويتقدير مرتفع، وجاءت الفقرة (13) ونصها (أطلب نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.07) ويتقدير متوسط.

النمط الثالث: الترسي

للإجابة عن فقرات النمط الترسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

يبين الجدول (5) أن الفقرة رقم (21)، ونصها (أدعو إلى التصويت على القرارات المهمة) جاءت بالرتبة الأولى بمتوسط

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الترسلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	21	أدعو إلى التصويت على القرارات المهمة	3.84	.96	مرتفع
2	30	أرى أن المعلمين قادرين على إدارة شؤونهم من تلقاء أنفسهم	3.83	.84	مرتفع
3	28	أوزع بعض الصلاحيات على المعلمين	3.77	.98	مرتفع
4	27	أعتبر كل معلم مسؤول عن القيام بعمله	3.75	.82	مرتفع
5	29	أؤمن أن المعلمين لديهم الحق في تحديد أهدافهم العملية	3.74	.88	مرتفع
6	26	أفوض المعلمين ببعض الأعمال	3.73	.80	مرتفع
7	23	أتوقع قيام المعلمين بالعمل بناء على التعاميم التي أرسلها لهم	3.36	1.02	متوسط
8	24	أتوقع قيام المعلمين بمهامهم من تلقاء أنفسهم	3.33	1.13	متوسط
9	22	أسعى إلى موافقة جميع المعلمين أو غالبيتهم على القرار	3.29	1.31	متوسط
10	25	أعطي المعلمين الفرصة للقيام بالعمل واتخاذ القرار المناسب كما يرونه	2.24	1.10	منخفض
-	-	الكلية	2.25	0.70	منخفض

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات فعالية إدارة الوقت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	3	التوجيه	3.64	.67	متوسط
2	4	الرقابة	3.46	.69	متوسط
3	1	التخطيط	3.33	.76	متوسط
4	2	التنظيم	3.19	.94	متوسط
-	-	الكلية	3.41	.60	متوسط

مجالات فعالية إدارة الوقت:

وبالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.85) ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة (1) ونصها (أخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة)، بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.89) ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.76) ويتقدير متوسط.

المجال الثاني: التنظيم

للإجابة عن فقرات مجال التنظيم، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك. يبين الجدول (8) أن الفقرة رقم (15) جاءت بتقدير مرتفع، ونصها (أسجل النشاطات التي أمارسها والوقت الذي تستغرقه يومياً). وبالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.93) ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة (12) ونصها (أحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب)، بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.95) ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات بلغ المتوسط الحسابي (3.19) وانحراف معياري بلغ (0.94) ويتقدير متوسط.

يبين الجدول (6) أن جميع المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.19-3.64)، حيث جاء مجال التوجيه بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.67) ويتقدير متوسط، وجاء في الرتبة الثانية مجال الرقابة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.69) ويتقدير متوسط، كما جاء في الرتبة الثالثة مجال التخطيط بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.76) ويتقدير متوسط، وجاء بالرتبة الرابعة مجال التنظيم بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.94) ويتقدير متوسط. أما على الأداة ككل جاء بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.60) ويتقدير متوسط. وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات فعالية إدارة الوقت والفقرات المكونة لكل مجال:

المجال الأول: التخطيط

للإجابة عن فقرات مجال التخطيط، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

يبين الجدول (7) أن الفقرة رقم (4) جاءت بتقدير مرتفع، ونصها (أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين حسب أهميتها)

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	4	أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين حسب أهميتها.	3.76	.85	مرتفع
2	8	أخطط لأي عمل قبل بدئه يومياً.	3.74	.83	مرتفع
3	5	أستخدم التقنيات ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات الواردة وتخزينها وتجديدها واسترجاعها عند الضرورة	3.72	.86	مرتفع
4	3	أعمل على تقليل الأعمال الصغيرة ذات الإجراءات المحددة.	3.71	.87	مرتفع
5	6	أقوم بإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وإفساح المجال أمامهم لإبداء روح المبادرة والإبداع	3.70	.89	مرتفع
6	7	أرتب الأعمال التي أنوي إنجازها حسب أهميتها وضرورتها.	3.67	.90	متوسط
7	2	أخطط لإنجاز أعمالي في أقل ما يمكن من وقت العمل اليومي.	3.66	.88	متوسط
8	1	أخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة	3.54	.89	متوسط
-	-	الكلي	3.33	.76	متوسط

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	15	أسجل النشاطات التي أمارسها والوقت الذي تستغرقه يومياً.	3.95	.93	مرتفع
2	17	أشعر بتوفر الوقت الكافي لتنظيم أداء واجباتي	3.86	.89	مرتفع
3	16	أتابع جميع الأعمال بنفسى	3.85	.92	مرتفع
4	14	أقوم بإنجاز الأعمال التي تردني في حينها ولا أعطي للمهمة منها أفضلية على غيرها.	14	.95	مرتفع
5	9	أخصص وقتاً محدداً للمراجعين ولا أقبلها في غير هذا الوقت.	3.77	.88	مرتفع
6	11	أستطيع أن أقول (لا) للذين يضيعون جزءاً من وقتي.	3.73	.98	مرتفع
7	13	أحاول معالجة المشكلات التي تظهر أثناء العمل ووضع الحلول المناسبة لها باستمرار	3.69	.95	مرتفع
8	10	أضع قائمة بالأعمال التي أريد إنجازها يومياً.	3.64	.98	متوسط
9	12	أحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأنجزها في الوقت المناسب	3.61	.95	متوسط
-	-	الكلي	3.19	.94	متوسط

المجال الثالث: التوجيه

للإجابة عن فقرات مجال التوجيه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يبين ذلك. يبين الجدول (9) ان الفقرة رقم (18) جاءت بتقدير مرتفع، ونصها (أشعر بأن المرؤوسين يحبذون طريقتي في التوجيه معهم) وبالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (.96) ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة (21) ونصها (يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز)، بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (.97) ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري بلغ (.97) ويتقدير متوسط.

المجال الرابع: الرقابة

للإجابة عن فقرات مجال الرقابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك. يبين الجدول (10) أن الفقرة رقم (28) جاءت بتقدير مرتفع، ونصها (أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بهدف الاطمئنان على سير الأداء) وبالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (.97) ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة (25) ونصها (أعقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد في مجال العمل)، بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري بلغ (.88) ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري بلغ (.69) ويتقدير متوسط.

مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط الأوتوقراطي ومجالي التوجيه والرقابة وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي والمجال الكلي لفعالية إدارة الوقت.

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط الديموقراطي وفعالية إدارة الوقت ومجالاته.

- وجود علاقة ارتباط سلبية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين النمط الترسلّي ومجالي التوجيه والرقابة والمجال الكلي لفعالية إدارة الوقت وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الترسلّي ومجالي التخطيط والتنظيم.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين النمط الإداري السائد وفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب المصفوفة ومعاملات الارتباط بين أداء أفراد عينة الدراسة على أنماط الإدارة ومجالات فعالية إدارة الوقت والجدول (11) يوضح ذلك.

يبين من الجدول (11) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً عند

الجدول (9): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	18	أشعر بأن المرؤوسين يحبذون طريقتي في التوجيه معهم.	3.72	.96	مرتفع
2	23	أشجع فكرة الاتصالات البناءة حسب الضوابط الرسمية	3.71	.83	مرتفع
3	20	أسعى إلى تطبيق أسلوب روح الفريق الواحد مع المرؤوسين.	3.68	.91	مرتفع
4	19	أعتمد على سلطتي في توجيه المرؤوسين نحو أعمالهم	3.59	.98	متوسط
5	22	أأخذ القرارات التي تتناول استحسان جميع المرؤوسين.	3.57	.91	متوسط
6	21	يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز	3.52	.97	متوسط
-	-	الكلي	3.64	.67	متوسط

الجدول (10): لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	28	أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بهدف الاطمئنان على سير الأداء	3.88	.97	مرتفع
2	30	أقوم بإعطاء التعليمات بشكل واضح لتجنب الازدواجية وتضييع الوقت والجهد	3.83	.98	مرتفع
3	29	أقوم بإعادة تحليل استخدامي للوقت بين فترة وأخرى.	3.80	.93	مرتفع
4	26	أدرب المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	3.79	.88	مرتفع
5	24	أقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	3.77	.93	مرتفع
6	27	أدرس وأحل طريقة تصرفي بالوقت في نهاية كل يوم	3.69	.92	مرتفع
7	25	أعقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد في مجال العمل.	3.64	.88	متوسط
-	-	الكلي	3.46	.69	متوسط

الجدول (11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الأنماط الإدارية ومجالات فعالية إدارة الوقت

النمط/المجال	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	الكلي
الأوتوقراطي	0577	.554	** .685	** .678	.664
الديموقراطي	** .604	** .641	** .579	** .446	** .650
الترسلّي	- .030	.038	- .260	- .136	- .250

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط الإداري السائد لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج السؤال الأول أن النمط الإداري الأوتوقراطي جاء بالرتبة الأولى من حيث الممارسة، ويتقدير متوسط. وجاء في الرتبة الثانية النمط الديمقراطي، ويتقدير متوسط. كما جاء في الرتبة الثالثة النمط الترسي، ويتقدير منخفض. وفيما يتعلق بالفقرات المكونة لكل نمط:

فقد أشارت النتائج المتعلقة بفقرات النمط الإداري الأوتوقراطي إلى أن فقرة "أخبر المعلمين بالمهام المطلوبة وكيفية القيام بها" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة "أقوم بتوثيق أخطاء المعلمين أو قصورهم في العمل" بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن غالبية القرارات التربوية مركزية من أعلى إلى أدنى وبذلك مدرء المدارس ينفذون تلك القرارات الصادرة من المناطق التعليمية ومديري المناطق التعليمية هم- أيضاً- تنفيذيون لتلك القرارات الصادرة من الوزارة وهنا يقوم مدرء المدارس بدور توجيهي إبلاغي للمعلمين بتنفيذ تلك القرارات ومتابعة تنفيذها من قبل المعلمين في الميدان التربوي.

وأشارت النتائج المتعلقة بفقرات النمط الإداري الديمقراطي إلى أن فقرة "أؤكد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "أطلب نصيحة المعلمين في حالة حدوث أخطاء في العمل" بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط. ويعزى ذلك إلى أن طبيعة النمط الديمقراطي قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويظهر بعض المديرين اهتماماً بمشاركة المعلمين لأنهم يدركون أهمية الدور التشاركي، وأما بالنسبة إلى طلب النصيحة من قبل المعلمين فخوفاً من ظهور المدير بموقف ضعف يبتعد المدير عن طلب المساعدة من المعلمين خوفاً من فقدان سلطته وهيبته الإدارية أمام معلميه.

كما أشارت النتائج المتعلقة بفقرات النمط الإداري الترسي إلى أن الفقرة "أدعو إلى التصويت على القرارات المهمة" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "أعطي المعلمين الفرصة للقيام بالعمل واتخاذ القرار المناسب كما يروه" بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط. تفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس وخوفاً من المساءلة وتقديراً من وقوع الأخطاء الإدارية في مدارسهم فهم يبتعدون عن ممارسة هذا النمط الإداري. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من متيفا

(Mtegha, 2004) التي توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي التسلسلي، والعجامة (2012) توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية كانت متوسطة، وجاء بالرتبة الأولى النمط الأوتوقراطي. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: أبو زنت (2001)، دراسة عبيدات (2003)، دراسة ستمف (2003, Stumpf)، دراسة السعود (2009)، والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً.

ودراسة أردتشيبي وكيوشنيك (Ardichvili & Kuchinke, 2002) والتي توصلت إلى أن نمط القيادة الحرة والقيادة بالاستثناء تأتي في المقدمة من حيث الممارسة.

مناقشة عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة فعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج السؤال الثاني أن تقدير فعالية إدارة الوقت بشكل عام وجميع مجالاتها جاءت بتقدير متوسط، وقد جاء مجال التوجيه بالرتبة الأولى، وجاء في الرتبة الثانية مجال الرقابة، والرتبة الثالثة مجال التخطيط، وجاء بالرتبة الرابعة مجال التنظيم. وفيما يتعلق بتقدير فقرات كل مجال من مجالات فعالية إدارة الوقت فقد أشارت النتائج المتعلقة بمجال التخطيط أن فقرة "أقوم بتحديد نشاطات المرؤوسين حسب أهميتها" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة "أخصص وقتاً احتياطياً لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة"، بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات جاء بتقدير متوسط. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى أن النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس هو النمط الأوتوقراطي لذا ستكون إدارة الوقت للعمليات الإدارية موجهة بالدرجة الأولى نحو التوجيه والرقابة على حساب وقت العمليات الإدارية الأخرى التخطيط والتنظيم.

أشارت النتائج المتعلقة بمجال التنظيم أن الفقرة "أسجل النشاطات التي أمارسها والوقت الذي تستغرقه يوماً" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "أحاول تجميع الأعمال المتشابهة وأجزها في الوقت المناسب"، بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات جاء بتقدير متوسط.

أشارت النتائج المتعلقة بمجال التوجيه أن فقرة "أشعر بأن المرؤوسين يحبذون طريقتي في التوجيه معهم" جاءت بالرتبة الأولى، ويتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "يشعر جميع المرؤوسين معي بوجود نظام عادل للحوافز" بالرتبة الأخيرة، ويتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات جاء بتقدير متوسط.

الوقت وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الترسلّي ومجالّي التخطيط والتنظيم، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة النمط الترسلّي انخفضت فعالية إدارة الوقت بشكل كلي وفي مجالّي التوجيه والرقابة. يمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى فقدان السلطة وعدم وجود تأثير للمدير وممارسة سلطة عدم التدخل أي ترك الحبل على الغارب مما يؤدي ذلك إلى انخفاض فعالية إدارة الوقت في جميع عملياتها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو زنت (2001)، والأسطل (2009) التي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين النمط الديمقراطي وإدارة الوقت بينما كانت علاقة الارتباط سلبية بين النمط التسيبي وإدارة الوقت. كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبيدات (2003) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الأنماط الإدارية وفعالية إدارة الوقت. ودراسة أبو سمرة وغنيم (2007) كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الإداري وواقع إدارة الوقت.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- التوجه نحو ممارسة النمط الديمقراطي في إدارة المدرسة وتفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار، وزيادة الاهتمام بالمعلمين من خلال تعزيزهم.
- العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم ببعض الأنماط الإدارية، ومعرفة أسباب تدني فعالية هذه الأنماط، لإيجاد الحلول المناسبة لها.
- تعرّف الأسباب التي تؤدي إلى هدر الوقت والحد من مضيعات الوقت.
- ضرورة تنبيه الإدارة الإدارية في وزارة التربية والتعليم لبذل المزيد من العناية والاهتمام بالرقابة والإشراف على الوقت بهدف استثمار الوقت بشكل جيد.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم الأنماط الإدارية وأهمية إدارة الوقت، من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس.
- يقترح الباحث بإجراء دراسات مماثلة وذلك باستخدام متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية والتعليم التنظيمي، وعلاقتها بالنمط الإداري، وفعالية إدارة الوقت.

أشارت النتائج المتعلقة بمجال الرقابة أن فقرة "أقوم بمراجعة مستمرة لمهامي بهدف الاطمئنان على سير الأداء" جاءت بالرتبة الأولى، وبتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "أعقد اجتماعات دورية للتعريف بكل ما هو جديد في مجال العمل"، بالرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. أما المجال الكلي للفقرات جاء بتقدير متوسط. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مقابلة (2004)، ودراسة (Guoqing & Yongxin, 2000) والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة ممارسة إدارة الوقت متوسطة. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة أبو زنت (2001)، والراوي (2000)، وأبو عاشر والجوازنة (2002)، وعبيدات (2003)، والخليلية (2004)، والعصايلة (2004)، وفيتسيونس (Fitsimmons, 2008)، والتي توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن إدارة الوقت جاءت بمستوى جيد. وتوصلت دراسة جوجينجوي وينزين (Gouging & Yonzin, 2000) إلى أن إدارة الوقت جاءت بدرجة كبيرة.

مناقشة عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين النمط الإداري السائد وفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن؟. أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط الأوتوقراطي ومجالّي التوجيه والرقابة وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي والمجال الكلي لفعالية إدارة الوقت. أي أنه كلما زادت درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي زادت فعالية إدارة الوقت في مجالّي التوجيه والرقابة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة هذا النمط يمارس المركزية بدرجة عالية جداً، كذلك ثقة المدير بالمرؤوسين منخفضة وتستند إلى الرقابة المباشرة والتوجيه المتكرر للمعلمين نحو واجباتهم. كما دلت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين النمط الديمقراطي وفعالية إدارة الوقت ومجالاته، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة النمط الديمقراطي زادت فعالية إدارة الوقت في جميع مجالاته. وتفسر هذه النتيجة إلى زيادة الثقة بين المدير والمعلمين واعتماد هذا النمط على تفويض الصلاحيات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية من قبل المعلمين.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين النمط الترسلّي ومجالّي التوجيه والرقابة والمجال الكلي لفعالية إدارة

المراجع

- عبيدات، سهيل أحمد (2003) "الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- العجارمة، موفق أحمد (2012) " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العضايلة، عدنان عبد السلام (2004) "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 19 (7): 175-205.
- العضايلة، علي محمد (2002) "إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري. "مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17 (7): 49 - 72.
- العمرى، خالد (1992) "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، 3، (8): 143-172.
- فرح، طريف شوقي (2001) السلوك القيادي وفعالية الإداري. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفيهادوي، فهمي خليفة والصرابرة، خالد أحمد (2004) " انعكاسات العلاقة بين أداء منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة. مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 20 (4): 2281-2320.
- القيروتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي، ط3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد قاسم (2003) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4. عمان: دار الشروق.
- مقابلة، عاطف يوسف (2004) " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين والموظفات". مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، العدد (37): 85-111.
- هاشم، موسى محمد (2003) "الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.
- هاينز، ماريون (2002) إدارة الوقت: ترجمة بلال عبد الله، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- وزارة التربية والتعليم (1994) رسالة المعلم، عدد خاص ببنود التطوير التربوي (المرحلة الثانية)، 35 (2)، عمان، الأردن.
- Ardichvili, A. and Kuchinke, P. (2002) "Leadership Styles أبو زنت، نجود شيب (2001) "العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود أحمد وغنيم، رندة محمد (2007) "الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت". مجلة اتحاد الجامعات العربية، (48): 263-317.
- أبو عاشور، خليفة مصطفى والجوزان، المعتمصم بالله سليمان (2002) "نور الإدارة المدرسية في إدارة المدارس محافظة إربد/الأردن". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (3): 35-65.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق (2009) " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية البعد- التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1. بيروت: إدارة النهضة العربية.
- البديري، طارق عبد الحميد (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- البياع، محمد حسن (1984) القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة. لندن: دار واسط.
- الخلايلة، زياد محمود (2004) "إدارة الوقت وعلاقتها بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الراوي، ركان عبد العزيز عبد الله (2000) "سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت، دراسة تحليلية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- ربيع، هادي مشعان (2006) المدير المدرسي الناجح، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومخامرة، محسن (2000) المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6. عمان: مركز الكتاب الأردني.
- السعود، راتب (2009) " أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام4)، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5 (3): 249-262.
- الطراونة، تحسين أحمد واللوزي، سليمان أحمد (1996) " إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية ". مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11 (4): 89-119.
- الطراونة، محمد أحمد (2002) "إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة". مؤتة للبحوث والدراسات، 17 (1): 63-93.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، ط1.

Management Review.

- Johnson, Patsy. E & Scollay, Susan & D. (2001) , "School Based, Decision-Making Councils, Conflict, leader Power and Social Influence in the vertical Team", Journal Educational Administration,39 (1):47-66.
- Mtegha, D. (2004) An Exploration of Faculty and Academic Leaders Perception of Leadership. Dissertation Abstract International, A,60/60,P1201.
- Stumpf, M. (2003) The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professional. (online Abstract) University of Illinois at Urbana-champaign.
http://repository.lib.ncsu.edu/ir/handle/1840.16/5913
- and Cultural Values among managers and Subordinates: a Comparative Study of four Countries of the Former Soviet Union Germany and the US"HRDI,5 (1).
- Fiedler, F. (1971) A Theory of Leadership Effectiveness. New York McGraw -Hill Book Co.
- Fitsimmons,G. (2008) "Time Management Part 1: Goal Setting as A planning Tool Mananging" Library Finances, 21 (11):12-27.
- Goldman, E. (1998) The Significance of Leadership Style. Educational Leadership. 55 (7): 20-22.
- Gouging,Y. and Yonzin, Z. (2000) " Gender Differences of Chinas Managers in Time Management?" Women in Managament Review, 15 (1):33-43.
- Guoqing, yu&Yongxin, Zhou. (2000) "Gender Differences of china's managers in time management". Women in

The Prevailing Administrative Style and its Relationship to Effective Time Management among School Principals at Mafraq Directorate in Jordan

*Mohammad Aboud Al-harashseh**

ABSTRACT

The study aimed to investigate the prevailing administrative style and its relationship to effective time management among school principals at Mafraq Directorate in Jordan. Two questionnaires were administered to a sample of (158) male and female principals. The first questionnaire which was used to measure the administrative behavior consisted of (30) items that were divided into three styles: autocratic, democratic, and permissive, and the second questionnaire which was used to measure the effectiveness of time management consisted of (30) items that were divided into dimensions: planning, organization, direction, and control. The study revealed the following results: firstly, the three administrative styles were moderately practiced, and came in the following order: autocratic, democratic, permissive, respectively. Secondly, the estimate for the degree of the four dimensions measuring the effectiveness of time management was moderate, and the four dimensions came in the following order: direction, control, planning, organization respectively. Thirdly, the results indicated that there was a positive correlation between the democratic style and the effectiveness of time management, while it was a negative one in the case of the permissive style. No relationship was found between the autocratic style and the effectiveness of time management. In light of the study results, the researcher recommended that school principals should be trained on different administrative positions to strengthen the democratic style and the time management.

Keywords: Administrative Style, Effectiveness of Time Management, School Principals, Mafraq Directorate.

* Department of Educational Administration and Foundations, Faculty of Educational Sciences, Alalbyat University - Mafraq, Jordan. Received on 28/6/2013 and Accepted for Publication on 12/10/2014.