

إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات

-دراسة ميدانية بولاية سطيف-

لونيس علي - جامعة سطيف 2

الأستاذة: جغوب دلال - جامعة أم البواقي

ملخص:

هدفت هذه المداخلة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف للعام الدراسي 2007/2008 وحاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:
وقد أجريت الدراسة على (45) مدير من مجموع (54) مدير على مستوى ولاية سطيف باستخدام مقياسين الأول يقيس مستوى إدارة الوقت والثاني لقياس درجة الإبداع القيادي، تم التأكد من صدق المقياسين باستخدام صدق المحكمين، أما الثبات فبواسطة ألفا كرومباخ. وكانت النتائج المتوصل إليها كالآتي:

لدى مديري الثانويات مستوى جيد في إدارة الوقت.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى إلى السن.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى إلى الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى إلى المستوى التعليمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى إلى الخبرة.

لدى مديري الثانويات مستوى جيد في الإبداع القيادي.

لا توجد فروق في توزيع درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير السن.

لا توجد فروق في توزيع درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الجنس.

لا توجد فروق في توزيع درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

لا توجد فروق في توزيع درجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير الخبرة.
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت ودرجات الإبداع القيادي لدى مديري الثانويات.

Résumé :

Le but de cette étude est pour enquêter sur la relation entre la gestion du temps et le leadership créatif aux directeurs d'écoles secondaires dans l'état de Sétif pour l'année académique 2007/2008

L'étude a été menée sur (45) Directeur du total (54) Directeur au niveau de la province de Sétif avec les deux premières échelles de mesure du niveau de la gestion du temps et le second pour mesurer la leader de l'innovation, a été de s'assurer de la véracité des deux échelles à l'aide de la sincérité des arbitres, et la stabilité Avec un Krumbach mille. Les résultats obtenus sont les suivants:

- Les gestionnaires ont un niveau scolaire élevé, bien dans la gestion du temps.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de la gestion du temps pour les gestionnaires en raison de l'âge d'études secondaires.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de la gestion du temps avec les gestionnaires des écoles secondaires sont dus à des rapports sexuels.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de la gestion du temps pour les gestionnaires en raison du niveau d'études secondaires de l'éducation.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de la gestion du temps aux gestionnaires en raison de l'expérience scolaire de haute gestionnaires ont une bonne leadership de haut niveau de l'école en matière d'innovation.
- Il n'ya pas de différences dans la répartition des degrés de la créativité conduisant à des directeurs d'écoles secondaires dus à l'âge variable.
- Il n'ya pas de différences dans la répartition des degrés de gestionnaires de premier plan de la créativité ont une école secondaire en raison d'une variable de sexe.

- Il n'y a pas de différences dans la répartition des degrés de gestionnaires de premier plan de la créativité ont une école secondaire en raison d'un niveau variable de l'éducation.
- Il n'y a pas de différences dans la répartition des degrés de gestionnaires de premier plan de la créativité ont une école secondaire en raison d'une expérience variable.
- Il n'y a pas de relation significative entre le niveau de la gestion du temps et de leadership degrés de la créativité parmi les proviseurs de lycées

مقدمة:

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني. إن أي إدارة في جوهرها هي عملية قيادية بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير ولا تتطور، وإنما الناس هم الذين يعملون ويتعلمون، يغيرون ويتغيرون، يطورون ويتطورون، لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم هم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، يتطلب تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث يراعي قدرة وقابلية القيادة للتطوير، وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته.

وفي إطار إعادة التفكير في القيادة بصفة عامة وفي دور القائد التربوي بصفة خاصة، ينبغي الإشارة إلى أن دور مدير الثانوية قد تطور خلال العقد الأخير من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير والإبداع في مؤسسته التربوية، يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للثانوية وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية، أي قائد يتميز برؤية إبداعية. إن القيادة الإبداعية نمط قيادي يخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، ويزرع لديهم الإيمان

بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن من العمل التعاوني، وتتطلب القيادة الإبداعية توافر خصائص عدة لدى القائد من بينها: القدرة على المبادرة، الإبداع، التطوير، توفير مناخ ملائم للعاملين. ولاشك أن القائد في سعيه للوصول إلى هذه الخصائص ينبغي عليه مراعاة عنصر الزمن، حيث أن أهم الأهداف في إدارة الوقت بالنسبة لرجل الإدارة هو أن يجد لنفسه وقتا أكبر يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير والتخطيط وحل المشكلات وتقييم مدى التقدم العام، وبذلك يمكن من خلال حسن إدارة الوقت، تنظيم الجهود المبذولة وتجنب العطاء والإبداع، وبناء على ذلك كان الهدف من هذا البحث هو معرفة مدى مساهمة إدارة الوقت في القيادة الإبداعية عند مديري الثانويات من خلال آرائهم، أي العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية عند المدير الجزائري.

الإشكالية:

إننا دائما نسمع بالسؤال ما الشيء الأطول والأقصر في آن واحد، والأسرع والأبطأ معا، والذي نحملة جميعا ثم نأسف عليه، ولاشيء يمكن أن يتم بدونه، إنه يتلعب كل ما هو صغير وينمي كل ما هو عظيم؟ (هشام الطالب، 1995:193) نعم، إنه الوقت... " الوقت هو الأطول لأنه قياس الخلود، وهو الأقصر لأنه ليس بيننا من يملك الوقت اللازم لإنجاز كل أعماله، وهو الأسرع بالنسبة إلى السعداء والأبطأ بالنسبة إلى التعساء، ولا يمكن عمل أي شيء بدونه لأنه هو المسرح الوحيد الذي نعيش فيه، إنه مادة الحياة، يتلعب في طي النسيان كل تافه، وينمي كل ما هو عظيم " (هشام الطالب، 1995:194). في واقعنا يوجد العديد من المديرين ممن لديهم صعوبة في أداء الأنشطة المطلوبة منهم على مدار الأيام والأسابيع والشهور، وأحيانا على مدار السنين، فعلى الرغم من أن كل المديرين يمتلكون نفس عدد ساعات اليوم الواحد (24 ساعة) إلا أن العديد منهم يفشل في إنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المناسب أو المحدد لاستيفاء مثل هذه المهام، وقد تكون الشكوى من عدم كفاية ساعات اليوم لإنجاز تلك المهام، على الرغم من أن الواقع يقرر بأن المديرين يقضون وقتا طويلا في عملهم مقارنة بالعاملين في المجالات الأخرى، ويتردد في الغالب أنهم أول من يحضر صباحا، وآخر من يغادر ظهرا، وأن وقتهم ليس ملكا لهم بل يملكه

جمهور المستفيدين من المؤسسة، لذا فإمكانية التنظيم والتخطيط والابتكار ستكون محددة. (تغريد عمران وآخرون، 2001)

إن المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه، وإنما في كيفية استعمال الأفراد لوقتهم، وفيما أنجز من عمل. فالوقت شأنه شأن بقية المصادر الإدارية الأخرى يمكن الإفادة منها، إلا أنه يختلف كونه عنصرا غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن، ويهدر إذا لم يتم استثماره بالطريقة المثلى. (رياض ستراك، 2003:275) ومن الملاحظ أن هناك العديد من العوامل التي تحد من قدرة الإداري على استثمار وقته وتحول دون الاستفادة المثلى منه في جميع الإدارات بما فيها إدارة الثانويات، ولأن المدير الثانوية موقع مهم كونه يقف على أعلى الهرم التنظيمي لإدارة الثانوية، وهو المسؤول عن تسيير الأمور الإدارية كافة، وتوفير الأجواء الملائمة للطلاب من خلال متابعته للمناهج الدراسية، ومحاولة وضع الحلول لمشكلات الطلبة وتطوير مهارات المدرسين وقدراتهم. وبلا شك فإن هذا الموقع يعطي سلطة شاملة للمدير تمكنه من التأثير في الطالب والمدرس والمنهج، وبالتالي في تحصيل الطلبة، أو مخرجات عملية التعليم والتعلم، فإنه من الضروري الكشف عن هذه العوامل التي تحد من قدرة المدير على استثمار وقته في الثانويات، وتحول دون الاستثمار الأمثل للوقت المخصص للعمل الرسمي.

إن أحد المعايير التي تستخدم في تقويم أداء الأفراد، هو مدى قدرتهم على استثمار الموارد المتاحة، ويعتبر الوقت أحد هذه الموارد، الذي أصبح واضحا أن كيفية النظر إلى هذا المورد واستثماره يساهم في رفاهية الشعوب. (رياض ستراك، 2003)، وهناك مظاهر عدة تتصف بها بعض القيادات من تأجيل، وكثرة المقاطعات والمكالمات، والاجتماعات غير الضرورية... وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من Killian and sexton الذين تبين لهما من خلال مراقبة مدراء المدارس الثانوية أن أفراد العينة يقضون (51.5%) من أوقاتهم في أعمال ومهام روتينية مثل: الرد على البريد، كتابة التقارير، متابعة حضور الطلبة، ويقضون (31.2%) في أمور خاصة بالمشاكل التهديبية للتلاميذ، ولا يقضون إلا (16.2%) من أوقاتهم في ممارسة مهام ذات علاقة بلب العملية التعليمية مثل: تقويم أداء المعلمين، ومساعدتهم على النمو المهني المستمر، يتدارس المناهج الدراسية المطبقة والعمل على ملاءمتها والأهداف الموضوعية. (زينب علي جبر، 1998:47)، كما أسفرت دراسة howell الذي

طبق أسلوب الاستبانة على 170 مديرا على أن زيارة المدراء للفصول الدراسية وتقييم أداء المعلمين يشغل أغلب أوقات أفراد العينة (زنب عليجر، 1998: 47).

إن استمرار هذه الوضعية على ما هي عليه يعد مشكلة بحد ذاتها " إذ يعني فقدان الكثير من هذا المورد النادر الثمن، حيث مازالت العلاقة بين الإنسان والوقت في مجتمعاتنا النامية هي الحلقة الأضعف، والتي تتطلب التصدي لمسبباتها ومعالجتها" (رياض ستراك، 2003: 276). خاصة أن قدرة إنتاجية الأفراد والمنظمات وتنمية عمليات الخلق والإبداع، تعتمد إلى حد كبير على القدرة في تحقيق الكفاية في استثمار الوقت المتاح للعمل، وزيادة توظيف الإمكانيات المادية والبشرية الأخرى بكفاية عالية. (موسى غانم، 1990: 171) وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من رياض ستراك، صالح العمري (2003) حيث وجدا بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى العمداء من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشراقية، وفي دراسة أجراها (129) عالما بمركز القيادة الإبداعية في جامعة برانديز ب (الو.م.أ) تبين فيها أن أكثر معوقات الإبداع تعود لعدم توفر الوقت، أي أن الوقت غير كاف لهذا الإبداع، أو أن عبء العمل كثيف جدا، فقد قال أحد المشاركين في الدراسة: " عندما تترج تحت عبء مشكلة ما، ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير، فإنك تبدأ بالبحث عما أنجز من قبل، والحقيقة أن، الأمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط."

وفي نفس السياق تأتي مشكلة البحث الحالي فبعد إدارة الوقت، وبعد القيادة الإبداعية كل على حدى، وبعد العلاقة بينهما تشكل مجتمعة مشكلة البحث الحالي، والتي يمكن التعبير عنها من خلال الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري ثانويات ولاية سطيف؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)؟
- ما مستوى الإبداع القيادي لدى مديري ثانويات ولاية سطيف؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات؟

ويندرج من السؤال الأخير سؤالين فرعيين:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و استخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات لدى مديري الثانويات؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و استخدام الأسلوب التحفيزي المناسب لدى مديري الثانويات؟

فرضيات البحث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات

ويندرج من الفرضية الأخيرة فرضيتين فرعيتين:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و استخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات لدى مديري الثانويات.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و استخدام الأسلوب التحفيزي المناسب لدى مديري الثانويات.

أهمية البحث:

يمكن إجمالها في مجموعة من النقاط أهمها:

- ضرورة توجيه أنظار المديرين إلى أهمية التعامل مع الوقت واستثماره بصورة صحيحة، لأن الاستثمار الأمثل للوقت ينعكس بالنتيجة على حسن الأداء.

- أهمية الفئة المستهدفة والمنظمات التي يقودونها، وتتضمن المديرين كونهم يشكلون العمود الفقري للثانوية لما لهم من دور في الإشراف المباشر على إنجاز المهام والأنشطة.

أهداف البحث:

- معرفة مدى قدرة مدير الثانوية على إدارة وقته، ومدى تحكمه بمهارات إدارة الوقت خاصة عندما يحاول تحقيق أهداف متعددة في مجالات كثيرة في وقت واحد، أو عندما تتطلب أهدافه مستوى إنجاز مرتفع في المجالات التنافسية.

- محاولة التعرف على موقع إدارة الوقت من قدرة المدير على الإبداع في قيادته للآخرين، أي مدى بروز الوقت كعامل ومدخل أساسي من المدخلات المساعدة على رفع الكفاية القيادية للمدير.

- محاولة التعرف على مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات.

الدراسات السابقة:

لا تزال الدراسات التي تبحث في هذا المجال (مجال إدارة الوقت والقيادة الإبداعية) هي دراسات قليلة ومحدودة، ومن أسباب ذلك حداثة هذا الموضوع وطبيعة متغيراته الجديدة التي تتطلب فكرا جديدا وتوجها جديدا، وعليه فإن عملية حصر الدراسات التي تناولت دراسة الظاهرة الخاصة بهذا البحث قد يعترضها نوع من القصور، ومن هذا المنطلق فإن عرض الدراسات السابقة سيقتصر على بعض منها، والتي تتعرض للظاهرة من زاوية أو أخرى بما يعزز ما سنذهب إليه في أسلوب الدراسة وبناء منهجه، وقد تم عرضها وترتيبها وفقا للفترة الزمنية التي ظهرت فيها، ومن أبرز الدراسات في هذا الصدد ما يأتي:

- دراسة محمد علي محمد 1985 والتي هدف من خلالها إلى معرفة العلاقة بين الفراغ والنظم الاجتماعية والثقافية و القيم الشخصية، وتحليل الصلة بين الفراغ والتنظيم الاجتماعي والعمليات الاجتماعية، وأثر البيئة الاجتماعية في الشخصية وتفضيلات الترويج، ودور النظام التعليمي والتربوي في هذا الصدد. بالإضافة إلى مناقشة قضايا التخطيط والتنظيم لقضاء وقت الفراغ، وطرق الإعداد لذلك، وأساليب استثمار الوقت الحر لكي يحقق إشباعا شخصيا ومجتمعيا.

- دراسة يوسف حمامي 1992 التي تناول فيها عرضا لمفهوم إدارة الوقت، والوسائل التي تمكن المدير من كفاءة استغلاله باعتباره عنصرا محدودا وقيمتا، وذلك من خلال إجراء مقارنة في توزيع الوقت بين بعض المديرين في مجتمعات مختلفة والعوامل المؤثرة في ذلك، وقد أكد على أن كفاءة إدارة الوقت تعتمد على ثلاثة عناصر هي: 1. تحليل المدير لأسلوب استخدامه للوقت، وتحديد الوقت الضائع فيه، 2. التزام المدير ذاته بالتقليل من الوقت الضائع، 3. التخطيط للوقت المستخدم مستقبلا ومراقبة تنفيذ ذلك.

- دراسة هدى صقر 1993 وهي دراسة عن علاقة قدرات التفكير الابتكاري لدى المديرين بالنواحي الانفعالية والدافعية، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين القدرات والنواحي الدافعية لدى المديرين، فعوامل القدرة على التفكير الابتكاري تتأثر بالإنتاج والجدية والتنظيم والقدرة على التعامل الحر التلقائي. كما كشفت الدراسة على أنه يمكن التنبؤ بقدرات المديرين على التفكير الابتكاري إذا أمكن التعرف على العوامل الكامنة وراء سماتهم الانفعالية والدافعية، أي توافر دافعي الجدية والإنتاج بأي درجة لدى مديري البترول من أفراد العينة. (محمود السيد أبو النيل، 2005: 724).

- دراسة أنالوي 1997 عن مدى فعالية المديرين في القطاع العام الروماني والوسائل التي تسهم في ذلك، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية والقدرات متطلبات ضرورية لتحقيق الفعالية الإدارية، والتي يمكن قياسها وملاحظتها من خلال دافعية المديرين للعمل، وامتلاكهم لروح المنافسة، والمهارات والجوانب المعرفية. كما أن اعتماد المديرين على الآخرين في حل المشاكل التي تواجههم يقلل من درجة فعاليتهم، وهذاتنتج عن نقص المهارات في استغلال الوقت، وسوء الأسلوب الإداري، والافتقار إلى العمل بروح الفريق. (نضال الحوامدة، أنس التويجر، 2005: 124).

- دراسة زينب علي جبر 1998 تحت عنوان " إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة" وهي دراسة ميدانية هدفت من خلالها صاحبته إلى رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات يعملن في مدارس تجرية الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي أخذت نسبة كبيرة نسبيا من وقت المديرات، وهذا يدل على عدم وضوح التعليمات أو عدم فهم

القرارات. بالإضافة إلى اتساع الوقت المخصص للمكالمات الهاتفية، والتي يمكن اعتبارها أحد مضيعات وقت المديرات.

- دراسة عبد العزيز عبد الله العريني 2002 وهي دراسة ميدانية تحت عنوان "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها" هدف من خلالها إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها في الرياض، وجاءت نتائج البحث مبينة ترتيب العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم من وجهة نظر أفراد العينة، حيث احتل العامل الذي نصه (عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصورة مفاجئة وطويلة) المرتبة الأولى، وجاء العامل (عدم استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب) بالمرتبة الثانية، وجاء العامل (إقامة دورات تدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام الرسمي) بالمرتبة الثالثة.

- دراسة رياض ستراك 2003 وهي دراسة ميدانية عنوانها: إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وكان الهدف منها معرفة مستوى إدارة الوقت و القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، ومعرفة إن كانت هناك فروق في إدارة الوقت وكذا في القيادة الإبداعية لدى العمداء تعزى إلى نوع الكلية (خاصة أو عامة) من وجهة نظرهم و من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، بالإضافة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى العمداء من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.

وقد أشارت النتائج إلى أن العمداء ينظرون إلى الوقت نظرة إيجابية، حيث أبدوا اهتماما كبيرا بموضوع إدارة الوقت وأهميته. كما اتضح أنهم يتمتعون بقيادة إبداعية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى العمداء من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية.

دراسة رعد لفة الشاوي، نجلاء سعيد أبو سلاطنة 2003 هدفت إلى معرفة مدى توافر القدرة على تنظيم وإدارة الوقت لدى طلاب وطالبات جامعة اليرموك من مختلف التخصصات والكليات، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه المهارة والتحصيل الدراسي في ضوء متغير الجنس والمستوى الدراسي والكلية، ومدى تأثير كل من هذه المتغيرات على مهارة تنظيم الوقت. وقد كشفت نتائج

الدراسة بأن هناك درجة متوسطة من مهارة تنظيم الوقت لدى الطلبة في جامعة اليرموك، وهناك ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي وأن هذا الارتباط يختلف عند تدخل بعض المتغيرات، فقد كان هذا الارتباط دال فقط عند الذكور أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي فقد وجد أنه دال فقط عند طلبة السنة الرابعة، وعند طلبة السنة الأولى، أما بالنسبة لمتغير الكلية فإن هناك ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي عند كل من طلبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكلية العلوم فقط.

الإطار النظري للبحث:

إدارة الوقت:

تطور الاهتمام بالوقت:

تميز القرن العشرين بالتصنيع الكثيف، والإنتاج الكبير والتقنية العالية، والتسويق العالمي بقنوات التوزيع المتغيرة والكثيفة، والتحويلات التي انتابت القوى العاملة... كل هذه الأنشطة استدعت ضرورة التفكير أكثر في دراسة الوقت عمليا، وهو من أهم العناصر التي قامت عليها الدراسات في المصانع، حيث يذكر للزوجين فرانك وويليان جلبرث Frank and Liliangilberth أنهما من أوائل وأهم الدارسين والباحثين في مجال تحليل الزمن/الحركة، فقد قاما بتطوير المفاهيم الأساسية في هذا المجال بعد البحث الطويل والتمتعق، ووضع أسس علم جديد وهام في مجال الإنتاج الصناعي منه والزراعي والخدمي على حد سواء بهدف رفع كفاءة العامل والاستفادة القصوى من الزمن المتاح لإنجاز الأعمال، وذلك بتقليل الوقت الضائع في الحركات الزائدة وغير الضرورية في أداء العامل للعمل المنوط به. (صلاح عباس، 2004، 17)

ثم جاء من بعدهما أو ربما تزامن معهما ولكن تابع إنجازهما وساهم هو أيضا بدور لا ينكر في تطوير هذا العلم الجديد فردريك تايلور frederik taylor ويمكن القول أن اهتمامات وكتابات تايلور أخذت منحاً تطبيقياً حيث تركزت بشكل أساسي على رفع كفاءة العمل في المصنع إلى أقصى درجة ممكنة، وذلك عن طريق تأطير قوانين الإنتاج وإيجاد درجة عالية من تقسيم العمل، وتلا ذلك حركة العلاقات الإنسانية، والتي بدا اهتمامها بالزمن واضحا من خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، لأن ذلك يساهم في رفع معنوية العامل وزيادة إنتاجيته، وبعد ذلك

ظهرت النظريات الحديثة، ومنها نظرية اتخاذ القرار التي تستعين بالزمن في حل مشكلات التخطيط و الإنتاج. (رياض ستراك، 13:2002)، (جاسم مجيد، 2004). وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي، يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت. (محمود حسنين العجمي، 177:2000).

تعريف الوقت:

يصعب تقديم تعريف دقيق للوقت، ولكن بالإمكان ذكر بعض خصائصه وهي كما وردت عن (فاضل الصغار 2006، محمد حسنين عجمي 2000، جابر عبد الحميد جابر 2000، علي الراشد 2005، تغريد عمران وآخرون 2001):

- إن الوقت ليس إلا الماضي والحاضر والمستقبل.
- الوقت دائم السريان لا يتوقف ولا ينتظر، لا يسرع ولا يبطئ، وإنما ينساب باستمرار وفق وحدات زمنية متساوية ومتتابعة في دائرة قوامها (24) ساعة في اليوم، كل ساعة بها ستون دقيقة وكل دقيقة بها ستون ثانية، والوقت مستمر باستمرار الحياة.
- هو خارج حدود السيطرة البشرية، أي لا يستطيع أحد إطالته أو تقصيره أو إيقاف ساعة الزمن، وكل الأفراد يمتلكون نفس الوحدة من الزمن على مدار اليوم.
- إذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد.
- إنه ثروة، فإذا استغل الوقت الاستغلال الأمثل حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائدا كبيرا.
- إنه التزام، فإننا ملتزمون بعدم إضاعة الوقت في أمور غير مفيدة.
- إنه مسؤولية، فنحن كأفراد مسئولين أمام أنفسنا، وأمام مجتمعنا، وأمام خالقنا بالتزامنا بالوقت ومواعيد العمل.

- إنه قابل للهدر فلا بد من التخطيط السليم لحسن استغلاله، فتضييع فرصة من العمل يعني تضييع فرصة من النجاح.

- الوقت مقياس عالمي يمكن تطبيقه على أي من مدخلات المؤسسة، حيث تتمثل الوقت بالنسبة للأجهزة والمعدات في الإيجاز، وقيمة الوقت للطاقة الكهربائية هي كيلو وات/ساعة وتقاس قيمة الوقت للأموال وللأشياء المادية بحجم الفائدة، وكذلك تقدر قيمة وقت العمل بعامل/ساعة،

ومشابهاً لذلك يتم تقييم المخرجات بعدد الوحدات لكل دقيقة أو ساعة أو أسبوع أو شهر أو سنة.

أنواع الوقت:

بصفة عامة ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (أحمد إبراهيم محمد، 2001، ص: 207:208)

- الوقت الإبداعي creativetime:

- يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقوم بمستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من الأنشطة الإدارية يمارس في هذا النوع من الوقت.

- الوقت التحضيري preparatorytime:

- يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل.

- الوقت الإنتاجي productive time:

- يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما: وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج، وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو المبرمج.

- الوقت غير المباشر أو العام overhead time:

- يخص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

مضيعات الوقت:

- يمكن تصنيف مضيعات وقت مدير المؤسسة التربوية إلى ثلاث مجموعات:
- مضيعات الوقت في العملية الإدارية والتي يمكن أن تظهر في جميع العمليات الإدارية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات أو الأنشطة الخاطئة.
 - مضيعات وقت ذاتية مثل الفوضى والتسويق.
 - مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة والمقصود بها العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تنظيم المدير لوقته كاجتماعات، والمقاطعات، والوثائق وغيرها.

تعريف إدارة الوقت:

عرف (محمد حسنين العجمي، 2002: 171) إدارة الوقت بأنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

وعرفها (محسن أحمد الحضري، 2000: 17) بأنها علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، هي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة.

وقد عرف (صلاح عباس، 2004) إدارة الوقت بأنها تعني دراسة الحركة والزمن، التي تمكن من تحديد الوقت اللازم لأداء الجزئية من العملية الواحدة دون فقد في الزمن، مما يتيح زمنا آخر لإنجاز جزئيات أو عمليات تالية ومكاملة، مما يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية عالية.

من خلال ما عرفت به إدارة الوقت، يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- إدارة الوقت تعني إدارة الفرص أو الأنشطة المتاحة واستثمارها، وتكون هذه الإدارة عن طريق مجموعة من العمليات.
- ما نلاحظه على هذه التعاريف هو تأكيدها وإجماعها على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت والتي تعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

حتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل، علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر، وعملية التخطيط تعني السيطرة شبه الكاملة على كل شيء، على أساس أن إدارة الوقت هي إدارة أندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر.

القيادة الإبداعية:

2-1 تعريف القيادة الإبداعية:

عرف (هشام الطالب، 1996:52) القيادة الإبداعية بأنها عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة، وصياغة الهدف، ووضع الاستراتيجية، وتحقيق التعاون، واستنهاض الحمم للعمل. والقائد المبدع هو الذي يصوغ الرؤى للمستقبل، آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية، يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب، كما يستنهض هم النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة. كما عرفها (رياض ستراك، 2003:291) القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير و الممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الرؤوسين والبيئة المحيطة. أما (مايكل كرسب، 2001:11) فقد عرفها بأنها أي فكرة أو اقتراح يسهم في زيادة الإنتاج.

انطلاقاً من هذه التعاريف، يمكن القول أن القائد المبدع هو القائد الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه - أي يأتي بها هو نفسه - مع ضمان دعم الجماعة لها، أو عن طريق الجماعة التي يعمل معها بتشجيعهم على الإبداع، وتخفيفهم عليه، ونجاحه في ذلك.

2-1 أساليب قيادية إبداعية:

2-1-1 أسلوب القيادة المشتركة: تنطلق القيادة المشتركة في مفهومها من أساسيات منحى النظم، حيث أن كل من السلوك القيادي للقائد، والسلوك التعليمي للتلميذ، والأعمال التي يقوم

بما بقية العاملين، تعتبر أنظمة فرعية من نظام القيادة التربوية بروح الانفتاح المستمر والتعاون، وهذا يعود إلى القدرة التي يتميز بها القائد في التنسيق بين المعلمين والأساتذة وأعاون الإدارة، وإثارة مشاعرهم نحو المهمة مع دعم قيمهم واحترامهم وتقديرهم، مما يجعل الجو ثقة بين الجميع. (برو، 2003)

وتكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء و الانتماء للثانوية من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمدرسة إلى التفوق والنجاح. (رجب بن علي بن عبيد العيسوي، 2002، فاضل الصفار، 2005).

2-1-2 أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا. وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماما، وفي غلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مروؤس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيرا يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها. (علي الشريف، 1997:454)

وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي. وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مروؤس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مروؤس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى.

2-1-3 أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية، كعمليات تنظيم التعليم والقيادة الإدارية التربوية، ومن ثم تقديم التجديدات التربوية،

وإدخالها على منهج التعليم، وعلى ممارسة الفئة المستهدفة بمهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجديدة، والمهام المنتظرة. (برو، 2003)

التعليم الثانوي:

3-1 تعريف مؤسسة التعليم الثانوي:

إن مؤسسة التعليم الثانوي العام - المسماة في الجزائر باسم الثانوية (lycée) - هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متخصص تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي، وتستغرق الدراسة فيها ثلاث سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا التي تؤهل صاحبها للدخول إلى الجامعة لمواصلة تعليم عال متخصص بعد توجيهه مسبق (محمد بن حمودة 2006: 196) والمدرسة الثانوية تقبل كل التلاميذ ابتداء من سن (16) سنة حتى (18) أو (19) سنة وتشمل جميع الأنماط والتشعبات والتخصصات في كل المواد الدراسية العلمية والأدبية والفنية والتقنية وبذلك فهي مدرسة ذات منهج عريض توجد به مجالات واسعة لاختبار التلاميذ حسب ميولهم، مواهبهم، وإمكاناتهم الذهنية والفكرية (محمد الفالوقي، رمضان القذاي، 1997: 122)

3-2 تسيير مؤسسة التعليم الثانوي:

يسير الثانوية مدير يعين بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين مديري مؤسسات الثانوي، يساعد مدير المؤسسة مجلس التوجيه والتسيير وثلاثة مساعدين على الأقل هم:

مدير الدروس (الدراسات).

للتصرف المالي (للتقصد).

مستشار التربية الرئيسي (للمراقب العام).

يمثل مدير المؤسسة وفقا للتعليمات المعمول بها في جميع أعمال النشاط اللدني، ويتولى طبقا للقوانين المعمول بها تنفيذ

قرارات مجلس التوجيه والتسيير. (محمد بن حمودة، 2006: 54)

4-2 مجالات نشاط مدير الثانوية:

تحدد القرارات الوزارية رقم 175 و 176 مجالات نشاط مديري التعليم الثانوي في أربعة هي: (عبد الرحمن بن سالم، 2000:54)

مجال النشاط البيداغوجي.

مجال النشاط التربوي.

مجال النشاط الإداري.

مجال النشاط للمالي.

وفي كل مجال من هذه المجالات مهام محددة يؤديها كل مدير ثانوية حيث:

أولاً: يكون المدير في مؤسسته مسؤولاً على حسن سيرها، وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها، ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين بها.

ثانياً: يسهر كل مدير في مؤسسته على التربية الخلقية وممارسة سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام و الأخلاق في المؤسسة.

ثالثاً: يقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح والدوايب القائمة والتنسيق بينهما.

رابعاً: يسخر الوسائل البشرية والمالية والمادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ، وهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي وتربوي وإداري ومالي.

الجانب الميداني:

مجالات الدراسة الميدانية:

المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة من الثانويات على مستوى ولاية سطيف (45) ثانوية من مجموع (54) والتي تمثل مجتمع البحث وقد تعذر أخذ بعض الثانويات والتي بلغ عددها (09) ثانويات، بسبب رفض مديريها الإجابة على بنود المقياسين.

المجال الزمني للدراسة: بدأت الدراسة الميدانية منذ شهر ديسمبر إلى غاية بداية شهر أفريل، حيث تم القيام بزيارة لمديرية التربية لولاية سطيف، بهدف الحصول على معلومات وبيانات خاصة حول عينة البحث، تصميم المقياسين، التأكد من شروطهما السيكمترية. وفي مرحلة

ثانية تم توزيع المقياسين على أفراد العينة، وفي ضوء البيانات المحصل عليها تم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

المجال البشري: يتحدد في مديري ثانويات ولاية سطيف، ماعدا الثانويات التسع التي سبق الإشارة إليها.

المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي البحث. (رشيد زرواتي، 2002:119)، وعليه وبناء على مشكلة الدراسة وفروضها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يستخدم في الدراسات التي تبحث في مدى الارتباط بين المتغيرات وإثبات العلاقة بينهما.

أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث تم الاعتماد على مقياسين، بما أن البحث يتناول علاقة ارتباطية بين متغيرين.

المقياس الأول: ويتعلق بإدارة الوقت، مكون من 36 بنداً، تغطي مهارات إدارة الوقت من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للوقت. وتجب الإشارة إلى أن بعض بنوده مستمدة من المقياس الشخصي لإدارة الوقت. (مجلة التدريب والتنمية، 1998) ويتعلق الأمر بالبنود رقم: 2، 5، 10، 14، 15، 16.

المقياس الثاني: وهو مقياس القيادة الإبداعية، تم تصميمه بالاعتماد على مقياس القيادة الإبداعية لرياض ستراك 2003. وهو يحتوي على 36 بنداً مقسمة إلى محورين: **المحور الأول:** يضم البنود من 01 إلى 21، المتعلقة باستخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات.

المحور الثاني: يضم البنود من 22 إلى 36، وهي المتعلقة باستخدام الأسلوب التحفيزي المناسب.

الشروط السيكمترية لأدوات البحث:

أولا: حساب الصدق: تم حساب صدق المقياسين بالاعتماد على صدق المحتوى، حيث تم حساب صدق كل بند بصفة منفردة، وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها claushe، ثم حساب مؤشر الصدق العام انطلاقا منها.

0.833	المقياس الأول
0.714	المقياس الثاني

ثانيا: حساب الثبات: بما أن احتمالات الإجابة على البنود ليست ثنائية، تم الاعتماد في حساب الثبات على معادلة ألفا كرومباخ التي تصلح في حالة الاختيار من متعدد.

0.67	المقياس الأول
0.694	المقياس الثاني

الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم الاعتماد في المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة على المتوسط الحسابي والنسبة المئوية من أجل معرفة مستوى إدارة الوقت ومستوى القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى الاعتماد على معامل ارتباط سيرمان في حالة الرتب المكررة. وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب بالتحديد، على اعتبار أن متغيرات البحث كيفية من مستوى الترتيب، ومقياسي الدراسة صمما وفقا لسلم التقدير لفرانسييس ليكرت الذي هو سلم ترتيبي. وبما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30 فردا، وجدول الدلالة الإحصائية لمعامل سيرمان ينحصر بين 04 أفراد إلى 30 فردا، فإنه تم استخدام

الدرجة الثائية التصحيحية، بالإضافة إلى الاعتماد على معادلة (K^2) لمناقشة الفرضيات الأولى والثانية.

عرض النتائج:

أ- مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات:

الدرجة	الترتيب	النسبة %	المتوسط الحسابي	
كبيرة	02	.5972	1.332	التخطيط للوقت
كبيرة	04	.3461	9.851	تنظيم الوقت
كبيرة	03	.2167	6.632	توجيه الوقت
كبيرة جدا	01	80.06	.2413	الرقابة على الوقت

يتضح من الجدول أن مستوى إدارة الوقت كان كبيرا جدا في مجال الرقابة على الوقت (80.06)، وكبيرة في باقي المجالات، حيث وصلت النسبة إلى (72.59) في مجال التخطيط للوقت، وإلى (67.21) في مجال توجيه الوقت، وأخيرا وصلت النسبة إلى (61.34) في مجال تنظيم الوقت.

ب- مستوى إدارة الوقت عند المديرين حسب المتغيرات: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة:

أولا: مستوى إدارة الوقت حسب متغير السن:

توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية	K^2 المحسوبة	K^2 الجدولية
من 45-50 سنة	11	.4424	.715	9.45
من 50-55 سنة	02	.4444		
من 55-60 سنة	14	1.113		
المجموع	45	001%		

بما أن χ^2 المحسوبة (5.71) أصغر من القيمة الجدولية (9.45) تحت درجات حرية (ن-1) (ن-4=1) ومستوى دلالة 0.05 فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت لدى مديري الثانويات تعزى إلى متغير السن.

ثانيا: مستوى إدارة الوقت حسب متغير الجنس:

بما أن جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور، ماعدا أنثى واحدة فإن متغير الجنس لا يؤثر على نتائج الدراسة.

ثالثا: مستوى إدارة الوقت حسب متغير المستوى التعليمي:

بما أن جميع أفراد عينة الدراسة ذوو مستوى تعليم جامعي فإن هذا المتغير لا يؤثر على نتائج الدراسة.

رابعا: مستوى إدارة الوقت حسب متغير الخبرة:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولية
من 15-20 سنة	23	71.11%	.390	.9955
من 20-25 سنة	13	8.882%		
المجموع	45	100%		

بما أن χ^2 المحسوبة (0.39) أصغر من القيمة الجدولية (55.99) تحت درجات حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت تعزى إلى متغير الخبرة.

ب- مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات:

استخدام الأسلوب التحفيزي المناسب	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
استخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات	9.662	.460	01	كبيرة
استخدام الأسلوب التحفيزي المناسب	7.443	65	02	متوسطة

نلاحظ من خلال الجدول أن القيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات في ولاية سطيف كانت جيدة عموما حيث كان المستوى كبيرا في مجال استخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات بنسبة (56)، ومتوسط في مجال استخدام الأسلوب التحفيزي المناسب بنسبة (56).
ج- مستوى القيادة الإبداعية عند المديرين حسب المتغيرات: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة:

أولا: مستوى القيادة الإبداعية حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
من 45-50 سنة	11	44.24	41.45	9.45
من 50-55 سنة	02	44.44		
من 55-60 سنة	14	1.113		
المجموع	45	001%		

بما أن كا² المحسوبة (45.41) أكبر من القيمة الجدولية (9.45) تحت درجات حرية تساوي 4 ومستوى دلالة 0.05 فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية لدى المديرين تعزى لمتغير السن.

ثانيا: مستوى القيادة الإبداعية حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي:

بما أن جميع أفراد العينة من الذكور- ماعدا أنثى واحدة- وهم ذوو مستوى جامعي، فإن متغير الجنس والمستوى التعليمي لا يؤثران على نتائج الدراسة.

ثالثا: مستوى القيادة الإبداعية حسب متغير الخبرة:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية
من 15-20 سنة	23	71.11%	1.242	.9955
من 20-25 سنة	13	8.882%		
المجموع	45	001%		

بما أن كا² المحسوبة (21.24) أصغر من القيمة الجدولية (5.99) تحت درجات حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الوقت تعزى إلى متغير الخبرة.

د- العلاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية:

أولاً: العلاقة بين إدارة الوقت واستخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات:

قيمة "ر" المحسوبة	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
0-0.06	.400	02	34	.050

بما أن قيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت واستخدام الأسلوب الجماعي في حل المشكلات لدى مديري الثانويات.

ثانياً: العلاقة بين إدارة الوقت واستخدام الأسلوب التحفيزي المناسب:

قيمة "ر" المحسوبة	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة "ت" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
20.00	13.0	02	34	.050

بما أن قيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت واستخدام الأسلوب التحفيزي المناسب لدى مديري الثانويات.

بما أن الفرضيتين الجزئيتين لم تتحققا، فإن الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الوقت والقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات بالضرورة غير محققة.

مناقشة النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية عند مديري الثانويات، وبالتالي فإن القيادة الإبداعية قد تتأثر بعوامل أخرى غير إدارة الوقت (كالخبرة والسن) مثلما توصلت إليه الدراسة - وجود فروق في استجابات المديرين على مقياس القيادة الإبداعية تعزى للسن والخبرة-، وقد توصلت الدراسة إلى أن 62 من أفراد العينة لديهم قيادة إبداعية أكثر وهم من ذوي الخبرة الكبيرة ويرجع ذلك إلى احتكاكهم ولفترة طويلة مع العمل بحيث أصبحوا أكثر قدرة على التنبؤ بعقلية الموظف الجزائري (أستاذ، إداري، مراقب..) وأكثر قدرة على التنبؤ باستجاباته حيال الحوافز المختلفة وليس بسبب إدارة الوقت، وفي هذه النقطة اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من ديفيدسون وديل 1996 في كيفية تأثير متغير الخبرة، حيث وجدت هذه الأخيرة أن المدراء الجدد أكثر إبداعا من المدير القديم الأكثر خبرة كما اختلفت مع دراسة رياض ستراك التي أكدت وجود علاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، ودراسة هدى صقر 1993 كذلك، وفي المقابل اتفقت مع دراسة محمد علي محمد 1985 في أهمية دراسة كيفية إدارة وقت الفراغ.

وبصفة عامة النتيجة المتوصل إليها في هذا البحث لا تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المعروضة على مستوى البحث، حيث أشارت هذه الأخيرة بصفة مباشرة أو غير مباشرة إلى وجود علاقة بين إدارة الوقت و القيادة الإبداعية.

الخاتمة:

إن بعض المديرين يبذلون أوقاتا صعبة من أجل تطوير العمليات الإبداعية التي هي الأخرى تحتاج إلى الكثير من الوقت، إلا أن الأمر في نهايته قد لا يوصلهم إلى المطلوب أو المتوقع، والسبب في ذلك يعود لافتقارهم إلى المهارات الضرورية لاستثمار الوقت والاستفادة منه بالشكل الأفضل في تحقيق النتائج. إن هذه هي الفكرة التي تم الانطلاق منها في إنجاز هذا البحث -أي للوقت دور

كبير في تحقيق الإبداع القيادي - وذلك بالاعتماد على التراث النظري والدراسات السابقة، إلا أن الإجراءات الميدانية التي تم تطبيق مراحلها على المدراء لم تؤكد هذه الفكرة، ففي حين توصلنا إلى وجود مستوى جيد في إدارة الوقت ومستوى مقبول من الإبداع لدى المديرين، وصل البحث إلى عدم وجود علاقة بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، وعليه فإنه من الضروري دراسة إدارة وقت الفراغ، ثم بعد ذلك العلاقة بين إدارة وقت الفراغ والقيادة الإبداعية. وحيث أن مديري الثانويات لديهم قيادة إبداعية تزداد بازدياد السن والخبرة، فمن المهم معرفة كيفية استثمارهم لوقت الفراغ، بالإضافة إلى دراسة مؤشرات القيادة الإبداعية الأخرى، والتي لم يتم التطرق لها على مستوى هذا البحث في علاقتها بإدارة الوقت، مثل إدارة التغيير، وتنمية الأسلوب العلمي في حل المشكلات وغيرها.

قائمة المراجع:

- 1- هشام الطالب : دليل التدريب القيادي المعهد العالمي للفكر الإسلامي الطبعة الثانية فرجينيا الو.م. أ 1995
- 2- تغريد عمران وآخرون : المهارات الحياتية، مكتبة زهراء الشرق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
- 3- رياض سترك : دراساتي الإدارية التربوية، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2003
- 4- زينب علي جبر : إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة " دراسة ميدانية "، في المجلة التربوية، المجلد 12، العدد 47، 1998، تصدر عن جامعة الكويت.
- 5- محمد علي محمد : وقت الفراغ في المجتمع الحديث مؤسسة شباب الجامعة دون ذكر الطبعة مصر 1985.
- 6- يوسف حمادي : إدارة الوقت : المفهوم والوسائل، في مجلة الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر، 1992، تصدر عن جامعة الكويت.
- 7- نضال الحوامدة، أنس التويجر : أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية " دراسة ميدانية "، أبحاث اليرموك.
- 8- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دون ذكر الطبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 9- عبد العزيز عبد الله العربي : عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها، في المجلة التربوية، العدد 62، المجلد 16.
- 10- علي الراشد : كفايات الأداء التدريسي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 11- رعد لفته الشاوي، نجلاء سعيد أبو سلاطنة : مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك، في مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 01.

- 12- أحمد إبراهيم محمد، دليل المدير العربي لإدارة الوقت مؤسسة شباب الجامعة الطبعة الأولى، مصر 2001
 - 13- جابر عبد الحميد جابر : مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال، المهارات والتنمية المهنية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000
 - 14- جاسم مجيد : التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر 2004
 - 15- صلاح عباس : إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
 - 16- محسن أحمد الحضيبي : الإدارة التنافسية للوقت، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، القاهرة، مصر، 2000.
 - 17- محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
 - 18- مجلة التدريب والتنمية : العدد الثالث، الدقي، مصر، 1999.
 - 19- برو : المركز الوطني للوثائق التربوية، الكتاب السنوي 2003، الجمهورية الجزائرية، وزارة التربية الوطنية.
 - 20- رجب بن علي بن عبيد العيسوي : 2002 : مدير المدرسة وتحديات العولمة.
- <http://www-annabaa.Org/nba57/ibdaa.Htm>
- 21- علي الشريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997.
 - 22- مايكل كرسب : اثنتا عشرة خطوة للتطوير الذاتي، ترجمة : مفيد ناجي عودة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى، الرياض، 2001.
 - 23- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر، دون ذكر الطبعة، عنابة، الجزائر، 2006.
 - 24- عبدالرحمن بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي الجزائري دار الهدى للنشر الطبعة الثالثة الجزائر 2002
 - 25- محمد الفالوقي، رمضان القذافي : التعليم الثانوي في البلاد العربية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997.