



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة

إعداد الباحث :

كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري

إشراف

الدكتور / عبد العظيم سليمان المصدر
عميد كلية التربية - جامعة الأزهر
الدكتورة / نهضة كمال الأغا
كلية التربية - جامعة الأزهر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير
في أصول التربية من كلية التربية في جامعة الأزهر - غزة

1429هـ - 2008م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
قسم أصول التربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر بغزة على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة على أطروحة الطالب / كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية وعنوانها :
واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة

والمكونة من السادة الأساتذة :

1. د. عبد العظيم سليمان المصدر مشرفاً ورئيساً
2. د. نهضة كمال الأغا مشرفاً
3. د. صهيب كمال الأغا مناقشاً داخلياً
4. أ.د. فؤاد علي العاجز مناقشاً خارجياً

وقد تمت المناقشة العلنية يوم الأحد 6 جمادى الأولى 1429 هـ وفق 11 / 5 / 2008 م .
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب / كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية.

والله ولي التوفيق

توقيع أعضاء لجنة الحكم والمناقشة

.....
.....
.....
.....

1. د. عبد العظيم سليمان المصدر
2. د. نهضة كمال الأغا
3. د. صهيب كمال الأغا
4. أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{وَوَاعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأْتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتْمٍ مِّيقَاتٍ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً
وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ
الْمُفْسِدِينَ (142) وَلَمَّا جَاءَ مُوسَىٰ لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ
إِلَيْكَ قَالَ لَنْ نَرَاكَ وَلَكِنْ انظُرْ إِلَى الْجَبَلِ فَإِنِ اسْتَقَرَّ مَكَانَهُ فَسَوْفَ تَرَانِي
فَلَمَّا تَجَلَّىٰ رَبُّهُ لِلْجَبَلِ جَعَلَهُ دَكًّا وَخَرَّ مُوسَىٰ صَعِقًا فَلَمَّا أَفَاقَ قَالَ سُبْحَانَكَ
تُبْتُ إِلَيْكَ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُؤْمِنِينَ} (143) سورة الأعراف

عن معاذ بن جبل (رضي الله عنه) قال :

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) : لن تزولَ قدما عبد يوم القيامة

حتى يُسألَ عن أربع خصالٍ : عن عمره فيم أفناه ، وعن شبابه فيم

أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه و فيم أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل

فيه .

حديث شريف

رواه البزار والطبراني

إهداء

لوالدي "رحمه الله" مصراً على التعليم رغم الصعاب ...
لوالدتي "رحمها الله" ينقش بين أناملها العصامية الفلسطينية...
لزوجتي صباح "رحمها الله" وفاءً...
لأختي خديجة ينبوع العطاء...
لزوجتي ولاء كمال مسيرة مستمرة...
لأبنائي
عبد الحميد - حنان - رزان - محمد - هبة - عبد الرحمن
استمرار الحياة...
ولأشقائي وشقيقاتي ...
وللأوائل
شرف الطيبي - صائب ذهب - جواد أبو سلمية - موسى الحنفي...

وإلى

كل العاملين في الميدان التربوي من أجل إدراك أن الوقت وعاء العمل

أهدي هذا النتاج

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة على النبي المصطفى، وعلى آله وصحبه أجمعين.
بفضل الله وعونه تم إنجاز هذه الرسالة، ومن باب رد الفضل لأهله، فإنني أتقدم بجزيل
الشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور الفاضل/ عبد العظيم سليمان المصدر، والدكتورة
الفاضلة/ نهضة كمال الأغا، اللذين استطاعا رغم علمي بضيق وقتها وانشغالها بما ينفع
ديننا وشعبنا وأهلنا أن يصلا بي بهذا البحث إلى بر الأمان، فأدعو الله أن يبارك لهما في
وقتها، ويجزيهما خير الجزاء في الدنيا والآخرة، كما أشكر الأستاذ الدكتور الفاضل/ فؤاد
علي العاجز، والدكتور الفاضل/ صهيب كمال الأغا، اللذين تشرفا بمناقشة الرسالة، والشكر
موصول لأساتذتي في جامعة الأزهر العتيدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص لمديري ومديرات المدارس الذين استجابوا لندائي
وكان لهم الدور الكبير في إنجاز هذه الرسالة من خلال مشاركتهم الفاعلة في تعبئة
الاستبانة بصورة دقيقة وإعادتها لي.

وأتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل/ خليل حماد بتشرفه بتدقيق الرسالة لغوياً، كما
أشكر الأخ/ محمد فهمي عبد القادر لنسجه متن الرسالة.

كما أبرق بجزيل شكري لزوجي التي شاركتني عناء إعداد البحث.
والتقدير والعرفان لكل من قدم العون وساعدني وأسدى إليّ بنصيحة أو أمدني بمشورة
أو قدم لي معلومة مكننتني من إتمام البحث على هذا الوجه.

لهؤلاء جميعاً مني كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان، وأسأل الله أن يجزيهم خير
الجزاء وأن يبارك هذا العمل ويجعله محققاً للأهداف المنشودة منه، وهو ولي ذلك والقادر
عليه.

الباحث

كمال عبد الحميد الصوري

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت - ج	قائمة المحتويات
ح - خ	قائمة الجداول
د	خلاصة الدراسة
ذ	Summary
12 - 1	الفصل الأول : خلفية الدراسة
2	أولا : المقدمة
6	ثانيا : مشكلة الدراسة
6	ثالثا : فروض الدراسة
7	رابعا : أهمية الدراسة
8	خامسا : أهداف الدراسة
8	سادسا : حدود الدراسة
9	سابعا : مصطلحات الدراسة
11	ثامنا : خطوات الدراسة
52 - 13	الفصل الثاني : الإطار النظري
31 - 15	المبحث الأول : الوقت وإدارته
15	أولا : أنواع الوقت وإدارته
22	ثانيا : أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمه
26	ثالثا : عناية القرآن الكريم واهتمام السنة النبوية بالوقت
29	رابعا : العلاقة بين الوقت والإدارة
47 - 31	المبحث الثاني : إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس : طبيعته ومحدداته
31	أولا : مفهوم الإدارة المدرسية
33	ثانيا : الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية
35	ثالثا : ميادين عمل الإدارة المدرسية ودور مديري ومديرات المدارس فيها

رقم الصفحة	الموضوع
40	رابعاً : مهام مديري ومديرات المدارس
52 - 47	المبحث الثالث : مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات المدارس
48	أولاً : العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري ومديرات المدارس
49	ثانياً : مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية
51	ثالثاً : منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس
79 - 53	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
54	أولاً : الدراسات العربية
71	ثانياً : الدراسات الأجنبية
78	ثالثاً : تعقيب عام على الدراسات السابقة
92 - 80	الفصل الرابع : طريقة وإجراءات الدراسة
81	أولاً : منهج الدراسة
81	ثانياً : مجتمع الدراسة
82	ثالثاً : عينة الدراسة
83	رابعاً : أداة الدراسة
90	خامساً : وصف لإجراءات الدراسة
91	سادساً : المعالجة الإحصائية
126 - 93	الفصل الخامس : نتائج الدراسة - تفسيرها و مناقشتها
94	أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98	ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
103	ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
107	رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
116	خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
125	سادساً : التوصيات والمقترحات
135 - 127	قائمة المصادر والمراجع
128	أولاً : المراجع باللغة العربية
135	ثانياً : المراجع الأجنبية

رقم الصفحة	الموضوع
155 - 136	ملاحق الدراسة
137	ملحق رقم (1) استبانة الدراسة
144	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
145	ملحق رقم (3) كتاب عميد الدراسات العليا الموجه لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث بغزة
146	ملحق رقم (4) كتاب عميد الدراسات العليا الموجه لوكيل وزارة التربية والتعليم العالي
147	ملحق رقم (5) كتاب وكيل وزارة التربية والتعليم الموجه لمديري مديريات التربية بمحافظات غزة
148	ملحق رقم (6) أسماء نظار وناظرات ومدارس وكالة الغوث بغزة (عينة الدراسة) العام الدراسي 2007 - 2008 م
151	ملحق رقم (7) أسماء مديري ومديرات والمدارس الحكومية بمحافظات غزة (عينة الدراسة) العام الدراسي 2007 - 2008 م
156	ملخص الدراسة باللغة العربية
159	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية ABSTRACT

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية، والجنس، والجهة التعليمية التابع لها .	1
82	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس .	2
82	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة .	3
82	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المرحلة التعليمية .	4
83	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجهة التعليمية التابع لها .	5
84	توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها .	6
85	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول " الأعمال والمهام الإدارية" مع الدرجة الكلية.	7
86	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني "الأعمال والمهام الفنية" مع الدرجة الكلية.	8
87	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث "الأعمال والمهام الشخصية" مع الدرجة الكلية .	9
87	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .	10
88	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقترحات الاستبانة مع الدرجة الكلية .	11
89	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل .	12
90	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل .	13
94	يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول "الأعمال والمهام الإدارية" .	14
95	ترتيب الفقرات في البعد الأول "الأعمال والمهام الإدارية" تنازلياً حسب الأهمية .	15
98	يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثاني "الأعمال والمهام الفنية" .	16

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	ترتيب الفقرات في البعد الثاني "الأعمال والمهام الفنية" تنازليا حسب الأهمية .	17
103	يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الثالث "الأعمال والمهام الشخصية" .	18
104	ترتيب الفقرات في البعد الثالث "الأعمال والمهام الشخصية" تنازليا حسب الأهمية .	19
106	يبين الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت مرتبة تنازليا تبعا للأهمية .	20
108	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على أبعاد إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس .	21
109	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لتقدير مديري ومديرات المدارس على فقرات أبعاد الدراسة في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية .	22
111	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لتقدير مديري ومديرات المدارس على فقرات أبعاد الدراسة في ضوء متغير المرحلة التعليمية .	23
113	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على أبعاد إدارة الوقت تبعا لمتغير الجهة التعليمية التابع لها .	24
115	يبين نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات المديرين والمديرات على فقرات أبعاد الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة الأربعة .	25
117	يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس .	26
118	ترتيب فقرات المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت تنازليا حسب الأهمية .	27

خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، من خلال معرفة تقديرات مديري ومديرات المدارس للأعمال والمهام التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها ، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على كيفية إدارة الوقت لديهم، وكذلك تقديم رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس.

ولقد بلغ حجم العينة (طبقية عشوائية) (200) مديرا ومديرة من المجتمع الأصلي والبالغ (584) مديرا ومديرة ، وصمم الباحث استبانة لقياس إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد بينت الدراسة أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها، كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الإدارية، وبعد الأعمال والمهام الشخصية). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) ولصالح المديرات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث. وتوصي الدراسة بإبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم، والوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية، وحوسبة الأعمال والمهام الإدارية المدرسية لتخفيف الأعباء وليصبح المدير مشرفاً مقيماً، وتغيير مسمى وظيفة وكيل المدرسة في المدارس الحكومية لمسمى وظيفة مدير مساعد كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث.

Summary

This study is aimed at defining of the time management by principals of public schools in gaza governorates by showing the estimation of the administrative, technical, personal, jobs and labours which they practice, and how do they spend the time of school continuation .

Moreover , it aims to explain the trace of sex , the number of years of services in school administration , didactic stage , didactic side that follow it , and it show how they manage the time of schools continuation , also it offers some suggestion that increase the time management for principals in schools .

The volume of the sample reached to (200) principals from the origin society reached to (584) principals . The researcher designed check to measure the time management for principals schools , and he used the descriptive and analytic method in his study .

The study aims that the level of the time management ranged between high and medial for all side of study . The administrative jobs and labours occupied the first rank in schools .

Moreover , the study has shown that there is no statistical distinctions among principals in schools about the time management according to sex element (level of administrative jobs and labours , level of the personal jobs and labours) and according to the number of the years of services in school management and didactic stage .

There are some statistical distinction among principals in schools about the time management according to the sex element (level of the technical jobs and labours) , its for headmistresses and the didactic side that the follow it , also its for principals in UNRWA schools .

This study recommends to clarify the time importance as priceless source , and to edification of the time management to be as apart of the organized and administrative culture , also we need to computerize the administrative jobs and labours to decrease the burdens , and to make the manager as a situation supervisor .

Moreover , it aims to change the name of deputy in the governmental school to the manager assistant as UNRWA schools .

الفصل الأول

خلفية الدراسة

- أولا : المقدمة
- ثانيا : مشكلة الدراسة
- ثالثا : فروض الدراسة
- رابعا : أهمية الدراسة
- خامسا : أهداف الدراسة
- سادسا : حدود الدراسة
- سابعا : مصطلحات الدراسة
- ثامنا : خطوات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة

أولاً : المقدمة

تهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة، فهي بحاجة إلى إدارة فعّالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

والإدارة اليوم أداة تغيير حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير واستمرارية الحياة، والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه العمليات : التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والمتابعة، والتقويم، وجوهر الإدارة اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال. (العجمي ، 2000 : 73)

ويمثل ميدان الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وإنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية. (سمعان ومرسي ، 1985 : 57)

وحيث إن مدير المدرسة هو المسؤول عن إدارة المدرسة، فقد تطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجاته، والتربية الحديثة تنظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة، ويركز على اتباع الديمقراطية في الإدارة، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وكذلك مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية والعمل على استمرار زيادتها. (عبود وآخرون ، 1994 : 85)

وإدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية بالنسبة للمدير، وإنما ضرورة، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في

الوقت نفسه أن الوقت يمر ببطء، والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت. (هلال ، 1998 : 5)

وأهمية دراسة إدارة الوقت تتبع من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج بجانب رفع مستوى إنتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل.

وأداء مدير المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت يشكل عنصراً أساسياً آخر في استثمار الوقت داخل الإدارة المدرسية، وذلك نظراً لأن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع المدرسين العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها.

وتتعدد مجالات استفادة مدير المدرسة من إدارة الوقت من خلال أدائه لمهامه المتنوعة والتي تشمل العملية الإدارية والإشرافية "تعليمية وعلاقات إنسانية" وما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه وتقييم لجميع ما يتعلق بالمدرسة، حيث تختلف هذه المهام تبعاً لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية والإدارية ووجود المدارس في المدن والقرى والكثافة السكانية. (المنيع ، 1989 : 205)

والمديرون لا يختلفون من حيث الأنشطة التي يمارسونها ولكنهم يختلفون في مقدار الزمن المخصص لكل نشاط، وفعالية مدير المدرسة تعتمد على قدرته على تحليل وقته ومعرفته، ويعزو أغلب المديرين عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة لهم إلى نقص في الوقت المتوفر لهم ولا يشعر بهذه الظاهرة (نقص الوقت) المديرون فقط وإنما يمكن اعتبارها ظاهرة اجتماعية يعاني منها أغلب الأفراد، وذلك يعود إلى محدودية عامل الوقت، باعتباره عنصراً نادراً وثميناً في الحياة، يتطلب منا استغلاله بشكل كفؤ لإنجاز مهامنا الشخصية والإدارية والمهنية بشكل فعّال دون أن تكون محدودية الوقت سبباً في ذلك، ومن الملاحظ أن هناك عدداً من الأعمال والأنشطة - تعتبر ببساطة - مضيعة للوقت، لأنها تبده بدون أن تحقق نتائج مناسبة، فهي تستنفذ قسماً كبيراً من الوقت، لكن المردود أو العائد منها لتحقيق الأهداف، يكون عادة قليلاً، ولقد أطلق بعض المفكرين عليها اسم لصووس الوقت (Time Robbers) ومن هذه الأمور الأعمال الروتينية - الاجتماعات الطويلة - الزائرين - ومن الواجب التنبيه لهذه الأعمال، ومراقبتها والتحكم فيها وعدم إفساح المجال أمامها لتتحكم في المديرين.

وتتبع أهمية دراسة إدارة الوقت في مدارس التعليم العام، ليس فقط من مجرد ضرورة وجود المديرين بمكاتبهم في أثناء ساعات العمل اليومية، ولكن من ضرورة أداء مديري المدارس للواجبات المختلفة الملقاة على عاتقهم، كما وأن النمو المستمر في أعداد المدارس

بالإضافة إلى تزايد الأعباء المالية المترتبة على هذا القطاع وارتفاع كلفته إضافة إلى ما يتعرض له الوطن من أزمات مالية واقتصادية، كل هذا يضع المديرين التربويين أمام مسؤولياتهم باعتبارهم مديري مشاريع استثمارية عالية الكلفة، لا بل إن عدم نجاحهم في إدارة هذه المشاريع والعمل على تحقيق المخرجات التربوية المطلوبة سيكون أعظم كلفة وأخطر مسؤولية تجاه حاضر الأمة ومستقبلها، فما أجدرهم والحالة هذه من أن ينظموا ساعات العمل اليومي تنظيمًا علميًا يوفر أنسب الظروف والإمكانيات لتحقيق النجاح.

ونظرًا لأهمية الوقت بالنسبة لمديري ومديرات المدارس، فقد أجريت العديد من الدراسات مثل دراسة (المنيع والعبدي، 1982) التي خلصت إلى أن معظم الوقت الذي يقضيه مديرو مدارس المراحل الثلاث في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والإرشاد ومتابعة شؤون الطلاب والمدرسين اعتقاداً منهم بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الملموسة. وأن ما يفضله المديرون يختلف بنسبة كبيرة عما يقومون به.

بينما أظهرت دراسة (يوسف، 1985) أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية (65.57%) من وقت الدوام المدرسي، وأن هناك مجالات وأنشطة تتسم بالطابع الشخصي وتؤدي إلى ضياع قسم كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل المدرسي، وهذه المجالات والأنشطة تستهلك (34.43%) من وقت الدوام المدرسي لمديري المدارس. أما دراسة (دواني، 1988) فقد بينت أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما.

وحسب دراسة (دياز، 1994) يواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت يُستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم.

وفي دراسة (الحارثي، 1995) بينت أن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كانت مراجعة كراسات التحضير، وحضور الدروس لإحدى المعلمات، أما أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كانت الرد على المكالمات الهاتفية، والإشراف على تنفيذ الإداريات لواجباتهن، ومتابعة نظافة المبنى المدرسي.

فيما خلصت دراسة (بيدس، 1995) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في كيفية إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

والاستجابة على معظم فقرات الاستبانة كانت مرتفعة على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة وعلى أبعاد المجالات الفرعية.

بينما توصلت دراسة (المهدي، 1997) بأن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس نتيجة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وحاجاتهم المستمرة إلى عون بشري أو تقني للقيام بكامل الأعباء، حيث يهتم المديرون بشكل رئيس بالنواحي الإدارية والتنظيمية، مثل الإشراف على السجلات المختلفة والحفاظ عليها، وإعداد التقارير، والقيام بالأعمال الكتابية والروتينية مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي، ولهذا تؤكد الدراسة على إعطاء مدير المدرسة المزيد من الوقت للتفرغ للأعمال الفنية والإشرافية.

وأكدت دراسة (الأغا، 1998) على أهمية موضوع إدارة الوقت وأنه لا يمكن أن يغطيه بحث محدد، وإنما يمكن أن يساهم بجانب بسيط في هذا المجال، وقد يكون حافزاً للزملاء الباحثين للمساهمة في إثراء التراث الإداري والتربوي العربي بوجه عام والفلسطيني بوجه خاص لمزيد من المساهمات العلمية الجادة لموضوع إدارة الوقت.

ولقد بينت (الراسبي، 1999) في دراستها بعنوان : "إدارة الوقت لدى مديرات مدارس الثانوية بسطنة عمان" أن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها، القيام بجولة داخل المدرسة، وحضور طابور الصباح، ومتابعة السجلات الإدارية، أما أعلى المهام الفنية فكانت الزيارات الصفية، ومتابعة خطط الدروس اليومية، ومتابعة تنفيذ الأنشطة اللاصفية، أما أعلى المهام الشخصية فكانت تبادل الأحاديث مع المعلمات.

ومن نتائج دراسة (جابر، 2001) أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.

وأظهرت دراسة (أبو ساكور، 2003) أن أكثر معوقات إدارة الوقت لدى الإدارات التعليمية للمدارس الحكومية في الضفة الغربية بفلسطين يرجع للنقص في الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المخطط، وكثرة الأعمال الروتينية، والتقارير المطلوبة، وتدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى، ونقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الناسخ (الفاكس)، والبريد الإلكتروني.

ونظراً لأهمية موقع مدير المدرسة في الإدارة المدرسية، وأهمية الوقت لديهم، حيث يعتبر من أهم عوامل نجاحهم إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد، والعمل من خلال توازن في توزيع وقت الدوام المدرسي، أو تغليب بعض الأعمال على البعض الآخر، بغض النظر عن الأهمية والجدوى، أو استنفاد وقت الدوام المدرسي في أعمال بعيدة عن مصلحة العمل مما يتسبب في هدر كثير من الوقت والجهد والمال.

كما وتعاني الإدارات المدرسية في فلسطين بمعوقات عديدة لاستثمار الوقت المدرسي، ويرجع ذلك لأسباب إدارية تتعلق بالجانب الإداري والممارسات الإدارية للمديرين، والجانب الفني الذي يتعلق بالمعلمين وأدائهم وسلوكهم التعليمي المدرسي، الأمر الذي يظهر وجود العديد من العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المدرسي. (الجرجاوي ونشوان ، 2004 : 867)

ولما أوصت به كثير من الدراسات السابقة بضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت، وطريقة صرفه واستهلاكه، وأسباب ضياعه و المعوقات التي تحول دون الاستفادة منه بشكل كامل (بيدس، 1995) ، هذا بالإضافة إلى ما دعت إليه صراحة دراسة (الأغا، 1998) بضرورة إجراء دراسات حول إدارة الوقت لدى المديرين التربويين.

يتضح في ضوء ما سبق أن موضوع الدراسة يتمتع بدرجة كبيرة من الأهمية ولا سيما في البيئة الفلسطينية، مما حدا بالباحث لاختيار موضوع هذه الدراسة في فلسطين.

ثانياً : مشكلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الإدارية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 2- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الفنية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 3- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الشخصية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 4- هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة لإدارة الوقت باختلاف متغيرات (الجنس - عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المرحلة التعليمية - الجهة التعليمية التابع لها) ؟
- 5- ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة ؟

ثالثاً : فروض الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظات غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظات غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظات غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التي يتبع لها.

رابعاً : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال جملة من القضايا التوجيهية بالنسبة لمديري ومديرات المدارس والمتمثلة في:

- معرفتنا للطريقة التي يدير بها مديرة/ المدرسة وقته تجعلنا نقدر وظيفته حق التقدير في النظام التعليمي، كما تساعدنا على وضع وتطوير المعايير لاختيار مديرة/ المدرسة.

- تفيد الدراسة في تحقيق التوازن بين الواجبات والمسؤوليات المنوطة بمديري ومديرات المدارس.

- القدرة على إدراك القضايا الهامة في العمل، والتركيز عليها والوصول إلى نتائج مرضية فيها.

- إنفاق وقت مناسب على جميع الأعمال والمهام التي تحقق أهدافه.

- التخفيف من العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المدرسي.

- للدراسة أهميتها أيضاً بالنسبة للهيئات المسؤولة كمعاهد ومراكز التدريب والتطوير التربوي، عن طريق إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس، والوقوف على أهم المعوقات التي تعوق الاستفادة الكاملة من الوقت المتاح لمديري ومديرات المدارس، كما يشجع ذلك تلك الجهات على أن تضعها ضمن برنامجها للإعداد والتدريب ومناقشتها للمساهمة في وعي المديرين بأهمية إدارة الوقت بفعالية.

- يستفيد من الدراسة الحالية ونتائجها مخطوط الإدارة التعليمية في وزارة التربية و التعليم ووكالة الغوث والموجهون الفنيون وطلبة الدراسات العليا.

خامساً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإدارة، وتوجيه اهتمام الباحثين والإداريين لدراسته وفهم خصائصه وتحليله والعمل على استغلاله وتوجيهه وتفعيله لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التعرف إلى الأعمال والمهام التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة وقت الدوام المدرسي فيها.
- التعرف إلى مدى تأثير كل من: الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على إدارة الوقت بالنسبة لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة.
- التعرف إلى الأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية التي يقضي مدير/ة المدرسة وقت الدوام المدرسي فيها وتسليط الضوء على تلك الأعمال والمهام.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت بفعالية والتقليل من أسباب ضياعه للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمة تربوية أفضل، وتحقيق أكبر استفادة من وقت الدوام المدرسي.

سادساً : حدود الدراسة

- الحد المكاني :** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام بمحافظة غزة (مديرية التربية والتعليم بشرق غزة ، وغرب غزة ، وشمال غزة ، ومديرية الوسطى ، ومديرية خان يونس ، ومديرية رفح) بمراحلها التعليمية الثلاثة (أساسية دنيا - أساسية عليا - ثانوية) التابعة للحكومة ومدارس وكالة الغوث الدولية بمراحلها (الابتدائية - الإعدادية) .
- الحد الزمني :** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للعام الدراسي (2007 -2008م).
- الحد البشري :** تقتصر الدراسة على استجابات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة طبقاً لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها)
- الحد الموضوعي :** ويشمل على الأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها، وأثر متغيرات (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها) على كيفية

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدراس التعليم العام بمحافظة غزة، وتقديم رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت.

سابعاً : مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات نذكر منها :

1- الوقت " Time "

لغة : كما جاء في مادة " وقت " هو مقدار من الزمن، وهو أيضا مقدار من الدهر معروف (لسان العرب ، 1990 : 107)، وفي (المصباح المنير ، 1903 : 834) بأنه مقدار من الزمن مفروض لأمر ما، وكل شيء قدرت له حيناً فقد وقته توقيتاً، وكذلك ما قدرت له غاية، والجمع أوقات، و الميقات يعني أيضا الوقت والجمع مواقيت.

اصطلاحا : يذكر (البخاري ، 1987 : 11) أن الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود، فإذا كان المكان كمفهوم ساكن يعني البعد الذي تتغير فيه الأشياء، فإن الوقت من المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغيير و النمو والتطور، لذا فقد أخذت النظم الاجتماعية التقدمية، وكذلك النظم السياسية تقوم على أساس تقدير عنصر الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل.

ويعرفه (العديلي ، 1994 : 10) " من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، فالوقت لا يمكن شراؤه أو تجميعه أو تجزئته أو تخزينه أو استجاره أو إطالته أو استبداله بشيء غيره ."

أما (هالة بيدس ، 1995 : 6) فتعرفه " الفترة الزمنية ليوم العمل الرسمي والذي يبدأ من الساعة الثامنة حتى الساعة الثانية ."

ويتبنى الباحث التعريف الإجرائي التالي: " الوقت هو الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص(السرعة - الجهد - التكلفة - الإتقان) ."

2- إدارة الوقت " Time Management "

اصطلاحا : "هي إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام والأهداف التي يمكنك من أن تكون فعالاً في عملك وخط سيرك في حياتك المهنية. وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية وعديدة تستهدف تحديد حاجاتك ومتطلباتك، حسب الأهمية، ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة والمحتملة". (شولر ، 1980 : 44)

ويعرفها (رينو ، 2000 : 444) " هي عملية إدارة المرء لنفسه كي يفي بالمواعيد النهائية ويجعل من العمل والوقت الشخصي حياة مملوكة للشخص نفسه ."

أما (ديماس ، 2000 : 16) " فيرى أن الوقت هو إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها ".
وتعرفها (بيدس ، 1995 : 7) " بأنها تنظيم الإطار الزمني بما يتلاءم مع ألوان العمل والإنجاز بصورة اقتصادية ".
ويعرّف إجرائيا بأنه : " إحدى العمليات التي يستطيع الموظف خلالها القيام بالأعمال والمهام المنوطة به خلال وقت معقول يتلاءم و طبيعة العمل وبشكل فعال مع توفر الدقة في الإنجاز ".

3- مديرو/ مديرات المدارس

اصطلاحا : " هم المديرون الذين يتم تأهيلهم علميا وتربويا لممارسة العمل الإداري من خلال الدورات التدريبية لإكسابهم الخبرات الفنية والإدارية ". (اللقاني والجمل ، 1999 : 210)
ويعرفه (أحمد ، 1991 : 232) " المدير قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح ".

ويعرفه (بطاح ، 1991 : 285) " بأنه المسؤول عن سير العملية التربوية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقرارات ".
أما (حجي ، 2000 : 365) فيعرفه " الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في جميع المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية ".
نستخلص من التعريفات السابقة التعريف الإجرائي التالي : " الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أو وكالة الغوث الدولية بغزة ليشراف على المدرسة، فيعمل على توفير بيئة تربوية وتعليمية مناسبة لإنجاز الأهداف المنشودة وتقويم مراحل العمل التربوي والتعليمي في المدرسة ".

4- مدارس التعليم العام

اصطلاحا : " هي المدارس التي يتم بناؤها والإشراف عليها من قبل السلطات وتشمل المدارس العامة والخاصة ". (اللقاني والجمل ، 1999 : 208) .
و " هي المدارس التي تشرف عليها السلطات التربوية الحكومية " (جرجس وحنان الله ، 1998 : 238) .

وتوصل الباحث إلى التعريف الإجرائي التالي : " هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية بمراحلها المختلفة : أساسية دنيا، أساسية عليا، والثانوية .

ويستثنى من مدارس التعليم العام ما يلي :

1- المدارس الثانوية الخاصة.

2- المدارس الفنية والمهنية.

3- المدارس الأهلية الخاصة.

ثامناً : خطوات الدراسة

تسير خطة الدراسة وفقاً لما يلي :

الخطوة الأولى : خلفية الدراسة

تحديد الإطار العام للدراسة، ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وفروض الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة.

الخطوة الثانية : الإطار النظري "الأدب التربوي"

تحديد الإطار النظري " الأدب التربوي " حول إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم، ويشتمل على ما يلي:

المبحث الأول : الوقت وإدارته

- أنواع الوقت وإدارته.
- أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمه.
- عناية القرآن الكريم واهتمام السنة النبوية بالوقت.
- العلاقة بين الوقت والإدارة.

المبحث الثاني : إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس: طبيعته ومحدداته

- مفهوم الإدارة المدرسية.
- الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية.
- ميادين عمل الإدارة المدرسية ودور مديري ومديرات المدارس فيها.
- مهام مديري ومديرات المدارس.

المبحث الثالث : مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات المدارس

- العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري ومديرات المدارس.
- مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية.
- منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس.

الخطوة الثالثة : الدراسات السابقة

تحدد الدراسات السابقة كما يلي :

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية.

- تعقيب عام على الدراسات السابقة.

الخطوة الرابعة : طريقة وإجراءات الدراسة

وتتضمن الإجراءات التالية :

- هدف الدراسة.

- مجتمع الدراسة.

- عينة الدراسة.

- أداة الدراسة.

- وصف لإجراءات الدراسة.

- المعالجة الإحصائية.

الخطوة الخامسة : نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وفي ضوءها يتم صياغة التوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني الإطار النظري

يعرض الفصل الثالث الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالوقت وإدارته، وإدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس: طبيعته ومحدداته، ومضيعات الوقت لديهم، وذلك بهدف تأصيل الدراسة وصولاً إلى تصور يمكن من خلاله الاطلاع على واقع الوقت وإدارته لدى مديري ومديرات المدارس في ضوء الأدب التربوي، ويتناول هذا الفصل :

المبحث الأول: الوقت وإدارته

أولاً : أنواع الوقت وإدارته.

ثانياً : أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمه.

ثالثاً : عناية القرآن الكريم واهتمام السنة النبوية بالوقت.

رابعاً : العلاقة بين الوقت والإدارة.

المبحث الثاني: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس: طبيعته ومحدداته

أولاً : مفهوم الإدارة المدرسية

ثانياً : الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية.

ثالثاً : ميادين عمل الإدارة المدرسية ودور مديري ومديرات المدارس فيها.

رابعاً : مهام مديري ومديرات المدارس.

المبحث الثالث: مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات المدارس

أولاً : العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري ومديرات المدارس.

ثانياً : مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية .

ثالثاً : منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس.

المبحث الأول: الوقت وإدارته

أولاً : أنواع الوقت وإدارته :

قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه. فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محدودة وثابتة، فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الأخرى، وأن الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع، وأنه يتحرك بموجب نظام معين، محكم، لا يمكن توقيفه، أو تغييره أو زيادته أو إعادة تنظيمه، ويصدر الوقت وكأنه سهم متحرك إلى الأمام، على خط مستقيم، مبتدئ من ماضٍ بعيد إلى مستقبل غير معلوم (إلى ما شاء الله).

ويقاس الوقت بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة، والوقت مورد وعنصر ثمين و نادر في الحياة، فهو لا يمكن شراء المزيد منه، أو استتجاره، أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي إلى الأبد. (حسن ، 1984 : 487)

ويرى (الغامدي ، 1990 : 13) أن الوقت من الأشياء التي يجب أن يحرص عليها الإداري وإذا لم يستخدمه بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدراً ولا يمكن تعويضه، ولذا يؤكد دركر (Drucker) بقوله: "إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر".

ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، كما يصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام، والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساو، يفترض أن يستغل بطريقة فعّالة، من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة، للوصول إلى الأهداف الشخصية والعملية المنشودة. (سلامة ،

1988 : 16)

ومديرو المدارس يخضعون لعنصر الوقت باستمرار، فهو يتحكم فيهم، ويحدد استخداماتهم من العناصر الأخرى، ويعتبر عنصراً محركاً يبعث الحياة في المنظمة التعليمية، لذا فقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة، هذا بالإضافة إلى أن هناك عدة أسباب أخرى قد دعمت هذا الاهتمام من أهمها ما يلي:

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

- ارتفاع معدلات التغيير السنوية، وقد تطرق إلى هذه الظاهرة (ألفن توفلر Alvin Toffler) في كتابه صدمة المستقبل (Future Shock) حيث يفترض أن كلاً منا لديه القدرة على استيعاب التغيير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغيير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم مشكلاته.

- النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها، ازدياد حجم المنظمات، والمؤسسات، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أذكى الرغبة لدى هؤلاء الأفراد إلى محاولة السيطرة على حياتهم وبمعنى آخر على أوقاتهم. (أبو شيخة ، 1991 : 23-24)

لقد أصبح من الثابت في الحياة المعاصرة أن فن تنظيم وإدارة الوقت من الفنون التي تحتاج إلى دراسة وتأمل، حيث تقوم النظم الإنتاجية على أساس تنظيم الوقت وحسن إدارته للعمل، تحقيقاً للهدف المشترك، وهو زيادة القدرة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات.

ويعد الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية، التي ليس لها سلطة أو قدرة على التحكم فيه، فلا يمكن لأحد تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تخزينه، فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، ويتمثل ذلك في تحديد المدة الزمنية المعروفة بالتقويم، التي على أساسها يتم احتساب الدقائق، والساعات، والأيام، والشهور، والسنين. (محمود ، 1994 : 402)

وهناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، وإذا كان كل فرد منا يشعر في داخله تماماً بماهية الوقت، فإن قلة من الناس الذين يمكنهم تعرفه بشكل محدد ودقيق، حيث هناك عدة مفاهيم للوقت تختلف عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم، فقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة، تبدأ من: الظواهر المادية، فالظواهر النباتية، فالحيوانية، فالإنسانية، ثم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة).

لذلك فهناك عدة أنواع للوقت وفقاً للتصنيف السابق يمكن سردها على النحو التالي :

1- الوقت المادي الميكانيكي :

هو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر، كالفترة التي تستغرق الأرض في الدوران حول الشمس، أو كالتالي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، ووحدات هذا الوقت متعددة: كالثانية، والدقيقة، والساعة، واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة، والعقد، والقرن. (الهيل ، 1997 : 43)

ومن الحقائق الهامة عن الوقت المادي الميكانيكي أن مدته ثابتة، فالיום يتكون من أربع وعشرين ساعة، والأسبوع من مائة وثمان وستين ساعة، وهكذا، وبالتالي يتساوى جميع الناس

من ناحية المدة الزمنية للوقت المتوفر لديهم في اليوم، أو في الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، سواء أكانوا من أغنياء القوم أم من فقرائهم، أو كانوا من كبار الموظفين، أم من صغارهم. (عصفور ، 1982 : 117)

2- الوقت البيولوجي :

وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها وساعتها، وهو الجسم نفسه الذي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون العمر الزمني نفسه، ولكنهما يكونان مختلفين من حيث العمر البيولوجي، فيصل أحدهما إلى مرحلة بيولوجية أكثر تطوراً من الآخر، لأن معدل نموه البيولوجي أسرع. (البخاري ، 1987 : 14)

ومن صور الوقت البيولوجي استيقاظ الفرد في الوقت المحدد لأداء صلاة الفجر مثلاً دون استخدام ساعة منبه، وذلك لأن ساعة الجسم البيولوجي هي التي تنبهه للاستيقاظ في الوقت نفسه يومياً.

3- الوقت النفسي :

وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، ويعتمد بشكل رئيس على طبيعة الحدث، أو الظروف التي يكون فيها الفرد، وكذلك حالته النفسية، فإذا كان الطرف سيئاً أو خطراً، والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد، وقد تبدو الدقائق في مثل هذا الطرف وكأنها ساعات، وعلى عكس ذلك، إذا كان المرء سعيداً والحدث مفرحاً فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو وكأنها دقيقة، وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء، ويمثل مدى وعيه وإدراك تغيير الأشياء، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي.

(البخاري ، 1997 : 16)

4- الوقت الميتافيزيقي :

وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية، أو عالم ما وراء الطبيعة، الذي يشمل الغيبيات والسرمديات، والأزليات، والمطلقات الذي لا نعرف عنه شيئاً سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية، وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافاً جذرياً، فيوم الحساب مثلاً أو الأزل يختلف عن المفاهيم العادية للوقت. قال تعالى { تَعْرُجُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ } (4) سورة المعارج

الوقت الاقتصادي :

يرى الاقتصاديون أن الوقت أصبح الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل النمو الذي لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ومدخلاً من مدخلات الإنتاج، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة. (عيسان ، 1992 : 1)

فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في العصر الحاضر التي يجب أن تستغل بشكل فعّال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص، فالمشكلة الرئيسية في تخصيص الوقت أو استخدامه ليست في الاختيار بين وقت العمل، ووقت الفراغ أو الوقت الحر، ولكن تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة. (طه ، 1996 : 27)

ويرى الاقتصاديون أن الوقت الفلكي غير قابل للتطبيق، وهذا يتضح من خلال التحليل المشهور الذي أجراه (مارشال) في الاتزان الاقتصادي، فقد اعتمد على الفترات الطويلة أو القصيرة، وبذلك لم يستخدم الساعة الفلكية كمعيار له، ولكن الوقت العملي (الفعلي) كان يمثل القوى الاقتصادية في العمل. (سنونو ، 2003 : 55)

6- الوقت الاجتماعي :

الوقت أو الزمن الاجتماعي في قاموس علم الاجتماع هو : وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، وتعتبر الظواهر الاجتماعية إطاراً مرجعياً تتحدد من خلاله وحدات الزمن عن طريق وقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت الاجتماعي اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة. (غيث ، 1979 : 487)

فالوقت الاجتماعي لا يمكن النظر إليه من خلال الدقائق والساعات، وإنما من خلال معايير اجتماعية هي الأحداث والخبرات التي تبقى عالقة في أذهان الناس، ويشيرون إليها من حين لآخر، وهي تختلف من مجتمع لآخر، كمولد الرسول صلى الله عليه وسلم في المجتمعات المسلمة، أو نشوب الحرب العالمية، وهكذا تعد الأحداث الاجتماعية والسياسية مرجعاً زمنياً يعود إليه الناس باستمرار عند إشارتهم للوقت، ويمتاز المفهوم الاجتماعي للوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، فكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تجعله لا ينساب بشكل منظم موحد، حيث تختلف سرعة التغير الاجتماعي من مجتمع لآخر، علماً بأنه لا يمكن تقسيم الزمن الاجتماعي إلى وحدات مطلقة كالساعة واليوم، فموسم الحصاد، أو فترات الكساد الاقتصادي ليس ليها تواريخ دقيقة تبدأ بها أو تنتهي بها، كما أن مفهوم الوقت الاجتماعي مفهوم نوعي وليس مفهوماً كمياً، إذ لا يمكن قياسه أو إدراك كميته دائماً، لهذا فهو يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفلكي (المادي). (سنونو ، 2003 : 54) ويقسم عالم الاجتماع (رودلف ريسنوهازي) مفهوم الوقت الاجتماعي إلى خمسة أبعاد على النحو التالي:

أ- **التوقيت** : أي الكيفية التي ترتب بها ضروب النشاط في علاقتها بعضها ببعض، أو الكيفية التي بها يقيم المنظمون الاجتماعيون الذين يتعين عليهم أن يعملوا معاً أو بالتناوب الاتصال

فيما بينهم، والكيفية التي تتوافق بها مختلف المتتابعات الزمنية مع بعضها البعض و التي ترصد نبض الحياة الاجتماعية.

ب- ترتيب الوقت : أي الكيفية التي يوزع بها الأفراد والجماعات أوجه نشاطهم ويرتبون أفعالهم في مجموعات، وحين تواجههم مهمة أو مهام فورية يؤدونها بتقسيمها إلى مراحل متعاقبة، ووجهة النظر هنا هي الأداء في أقصر وقت ممكن.

ج- التنبؤ : يعني القدرة على تخيل الأحداث في المستقبل، وعلى أن نضع لأنفسنا أهدافاً أبعد وعلى أن نشكل نشاطاً طبقاً لأحداث مستقبلية، مرغوب فيها، ونحن هنا معنيون بالمستقبل المتوسط المدى أو الطويل المدى.

د- الزمان التاريخي : يعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني، هل يسير التاريخ في دوران من الارتفاع والانحدار؟ وهل هو ارتداد عن عصر ذهبي مفقود؟ أم هو على العكس تقدم، أي أنه رغم الظروف والتقلبات يؤدي في النهاية إلى عالم أفضل؟

هـ- الوقت من حيث هو قيمة : أي كيفية تقدير الأفراد للوقت المتاح لهم، واستخدامهم إياه، والوقت يمكن تنظيمه والسيطرة عليه بدرجات مختلفة طبقاً لما يعطي له من قيمة، وقيمة الوقت يعبر عنها ما يعطي الأفضلية الاجتماعية في أوجه النشاط وأوقات الفراغ. (ريستوهازي، 1973 : 8)

إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرة المدير، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع والإنجاز أثناء الدوام الرسمي، فالمدير الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً ، فهذا ليس صحيحاً بالضرورة ، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً ويحدد الأهداف هو الذي ينجز وإن عمل بجهد أقل ، وإن الانضباط الذاتي والإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت ، حيث ينقسم وقت الفرد إلى قسمين :

1- الوقت الرسمي : وهو المدة الزمنية المتاحة للشخص أثناء الدوام الرسمي للعمل، ويتراوح يومياً ما بين (6-8) ساعات وعلى مدى (5-6) أيام في الأسبوع، ومن المفترض أن يستغل بطريقة فعّالة من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وينقسم الوقت الرسمي إلى قسمين رئيسيين هما :

أ- الوقت القابل للتحكم (Controllable Time) : وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري ، أو الموظف ، ويتصرف فيه ، كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

ب- الوقت غير القابل للتحكم (Uncontrollable Time) : وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية، ويقول المفكر الإداري (بيتر دركر

Peter Drucker) في هذا الشأن : أثناء تعاملتي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، فإنني وجدت أن من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من (25 %) من وقته. (Drucker ، 1970:129)

2- **الوقت الخاص** : ويقصد به تلك المدة الزمنية المتاحة للشخص أو الإداري بعد انتهاء العمل اليومي الرسمي والتي يستطيع خلالها أن يقوم بأنشطة متنوعة كما يشاء دون أية ضوابط ، أو تعليمات رقابية ، أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطاً سلوكياً معيناً ، ويفترض أن يأخذ الشخص في الحسبان الضوابط والقيم ، والعادات الاجتماعية والإنسانية التي توجه السلوكيات الشخصية ضمن الإطار العام المقبول ، أو المسموح به في المجتمع الذي يعيش فيه. (سلامة ، 1988 : 22)

ويقسم وقت العمل (الرسمي والخاص) بشكل عام إلى أربعة أقسام هي :

1- الوقت الإبداعي : Creative Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، إضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس فيها هذا النوع من الوقت. فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقييم ، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي ، بهدف تقييم حلول منطقية وموضوعية تضمن فعالية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

2- الوقت التحضيري : Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو صالات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ، نظراً للخسارة التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

3- 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 ، و لزيادة فاعلية استغلال الوقت ، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل ، وبين الوقت الذي ينقضي في التحضير والإبداع ، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين ، فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هنالك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما

معاً ، ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة ، بما فيها عنصر الوقت .

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

أ- وقت الإنتاج العادي ، أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب- وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ ، أو غير المبرمج.

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي من التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ، ومحدود التأثير ، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ ، ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي ، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي .

4- الوقت غير المباشر أو العام : Overhead Time

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة ، لها تأثيرها المباشر على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات ، إن هذه النشاطات تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري ، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة . (سلامة ، 1988 :

30-31)

وهكذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل ، أم الوقت الخاص ، ومن خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط ، والتحليل ، والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال مده زمنية محددة ، بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة . (Ferner ، 1995 : 12)

وبناءً على ما تقدم يمكن القول : إن إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة ولا تقتصر على إداري دون غيره ، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر أو زمان دون غيره ، ويستطيع بها المدير أن ينجز المهام والأهداف التي تمكنه من أن يكون فعالاً في عمله .

(شولر ، 1980 : 43)

وتتضح أهمية إدارة الوقت في مدارس التعليم العام من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة فيها ، وأحد عناصر الكلفة غير المادية التي توضع في الاعتبار عند

حساب كلفة المدارس ، فإنه إذا تم استثماره ، وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل ، أو على مستوى العاملين فيها ، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت ، بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم خلاله وبما يسهم في زيارة فعالية الأداء للمدير ، والعاملين والمدارس ذاتها. (زيدان ، 1992 : 177)

فإدارة الوقت بكفاءة تعني إدارة المدرسة بكفاءة ، وضياع الوقت يعني إهدار الموارد المختلفة، والتي يعتبر الوقت في مقدمتها . (سند ، 1990 : 141)
ومن ثم فإن إدارة الوقت يجب أن تحظى باهتمام بالغ لدى جميع المؤسسات المنتجة ، لما لها من أثر هام في رفع كفاءة أدائها ، لذا فمن الأهمية بمكان أن تولي المدرسة كمؤسسة تربية عناية فائقة بإدارة وقتها، بهدف تحقيق النتائج المنتظرة منها .

ثانياً : أهمية الوقت في الثقافة العربية وقيمه :

هناك تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع فالمجتمعات المتقدمة، وهي غالباً ما تكون معتمده على الصناعة بما تشمل من أجهزة ومعدات وآلات، تكون وحدة الزمن فيها هي الثانية أو الجزء من الثانية، أما المجتمعات النامية وهي غالباً ما تكون معتمدة على الزراعة والرعي والصيد، تكون وحدة الزمن فيها هي المواسم أو الأسابيع كما هو الحال في سائر الدول العربية، فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة، فهو في منظورهم لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه وإذا استخدم أو انقضى، فإنه ينتهي إلى الأبد. (علي ، 1993 : 13)

ومع أن الوقت ثمين ونادر في هذه الحياة، إلا أن من الملاحظ أن المواطنين في مجتمعنا، في كثير من الأحيان، وفي كثير من المواقع، غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً، وهناك فئات كثيرة تميل إلى تضييع الوقت وتبديده في أنشطة تستنفذ قسماً كبيراً من الوقت، ويكون مردودها أو العائد منها عادة قليلاً جداً.

وإذا كانت طبيعة نمط الإنتاج الزراعي، بالأسلوب المختلف قرونًا طويلة، وقد أرسى - إلى حد كبير - بعض العادات والنظرات المهلكة للوقت لدى كثير من مواطنينا، إلا أننا من ناحية أخرى، نلاحظ بقدر كبير من التقدير ما يوليه الدين الإسلامي من خلال ما جاء في الفرائض والآداب الإسلامية تثبت هذا المعنى الكبير: قيمة الوقت والاهتمام بكل مرحلة منه، وكل جزء فيه، وتوقف في الإنسان الوعي، والانتباه إلى أهمية الوقت مع حركة الكون، ودورة الفلك وسير الشمس والكواكب واختلاف الليل والنهار. فحياة الإنسان هنا تدور وفقاً لمعايير زمنية تتفاوت وحداتها، كما نرى مدة أيام الحج، وفي شهر رمضان، من حيث الارتباط بمواقيت للفظور والسحور، هذا فضلاً عن انتظام الحياة اليومية بمواقيت للصلاة محددة بالساعة

والدقيقة خمس مرات يومياً، والحكمة الدينية القائلة: اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً. فكل هذا من المفروض أن يجعل الإيقاع الزمني للإنسان محسوباً بدقة بحيث يفترض أن ينعكس هذا على سلوكه. (علي ، 1993 : 14)

ولعل ما يؤكد التقدير الديني للوقت ما نلاحظه من تسمية بعض سور القرآن الكريم بأسماء زمن، مثل سورة الجمعة والفجر والليل والعصر، فضلاً عن قسم الله عز وجل به.

ومما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في احترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت، أو التفريط فيه وهناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر في نمط استهلاك الوقت ومنها الظروف الاقتصادية، والقيم الدينية، والعوامل الجغرافية، والعادات والتقاليد، ودور المرأة وخروجها، والترابط الأسري، وتبادل الزيارات.

فاختلاف البيئات العامة التي يعيش فيها الأفراد بعضها عن بعض، وما يترتب على ذلك من اختلاف في توزيع واستغلال الوقت الخاص، ويمكن ملاحظة هذه العوامل بوضوح إذا ما حاولنا مقارنة سلوكيات الأفراد الذين يعيشون في المجتمع الحضري بسلوكيات الذين يعيشون في المجتمع الريفي في داخل الوطن الواحد. فضلاً عن مقارنة سلوكيات الأفراد في مجتمع ما بنظرائهم الذين يعيشون في دولة أو دول أخرى. (سلامة ، 1988 : 28)

وفي دراسة تُعد الأولى من نوعها عن (موازنة الوقت) لدى المصريين رسمت صورة لإيقاع الحياة تعكس الواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، حيث أظهرت الدراسة التي قدمها مركز الأبحاث الجنائية والاجتماعية أن التلفزيون أهم ما يشغل الأسرة المصرية في الإجازات الأسبوعية والسبوعية، وأن معظم المصريين يفضلون العمل يوم العطلة في مقابل زيادة الأجر وذلك استجابة للضغوط الاقتصادية. ومن المعروف أن الدول المتقدمة تهتم بدراسات تخصيص الوقت أو موازنة الوقت وكيفية توزيعه على الأنشطة المختلفة التي يمارسها الأفراد ... فالوقت ثروة قومية وأسلوب استغلال الأفراد له وتوزيعه على الأنشطة المختلفة يؤثر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.

تقول الخبيرة في المركز القومي للبحوث الجنائية والاجتماعية الدكتورة ليلي عبد الجواد وهي إحدى المشاركات في الدراسة أن الوقت الذي يعيشه الإنسان ينقسم إلى عناصر يختص بعضها بالعمل والبعض الآخر بمتطلبات الحياة من تناول الطعام والنوم والرعاية الشخصية وإدارة شؤون المنزل، وقضاء الالتزامات المختلفة الأسرية والاجتماعية، وما يتبقى فهو الوقت الحر أو وقت الفراغ.

وأجريت الدراسة على (2000) شخص تتراوح أعمارهم ما بين (20-70) سنة، وكان السبب وراء استبعاد من هم دون الـ (20) عاماً أن تخصيص الوقت للأطفال والمراهقين يتم بطريقة مختلفة، كما تم استبعاد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (70) عاماً، وروعي أن يكون

أفراد العينة من العاملين والعاملات وربات البيوت المتفرغات المنتمين إلى مستويات تعليمية واجتماعية متباينة. ونتائج الدراسة أبرزت ما يلي :

إن العمل يلعب دوراً حيوياً في تنظيم الوقت حيث بلغ متوسط ساعات العمل نحو (7) ساعات للجنسين في اليوم، وأن عدداً من العاملين من الجنسين يعملون مساءً ومنهم من يعمل في عطلة نهاية الأسبوع، واتضح أن النساء أكثر ميلاً للحصول على وقت حر يستطيعن من خلاله توزيع التزامتهن الأسرية، وأثبتت الدراسة قلة الوقت الذي يمضيه الآباء والأمهات في رعاية الأبناء، فالوقت المتبقي بعد ساعات العمل الطويلة للجنسين لا يترك قسمة كافية لرعاية الأبناء، ومشاكل الرجال في حل مشكلة الأبناء لا تتعدى (27 %) من مجمل مشاركة النساء، وإذا انتقلنا إلى الالتزامات الأسرية نلاحظ أن نسبة أداء النساء لهذا النشاط أعلى من نسبة الرجال، في حين يفضل الرجال مقابلة الأصدقاء، وعن الوقت المخصص للاحتياجات الفيزيولوجية يتضح أن ساعات النوم تستحوذ على جزء كبير من ساعات اليوم، وبلغ متوسط ساعات النوم نحو ثماني ساعات، وبلغ متوسط الوقت الذي يستغرقه تناول الطعام (67) دقيقة يومياً من عدم احتساب الوقت المنفق في إعداد الطعام والتجهيز له. وبشكل عام فإن متوسط الوقت المنفق على الأنشطة الثلاثة "النوم والطعام والرعاية الشخصية" هو نحو (39%) من ساعات اليوم. ويرى نصف أفراد العينة أن المصريين بشكل عام لا يحافظون على المواعيد ولا ينظمون وقتهم، وأيد أكثر من ثلاثة أرباع العينة التزامهم بميعاد العمل. أما عن موقف الأفراد من تصرفات بالنسبة للوقت، فجاأ أن (46%) من أفراد العينة يتسامحون في شأن المواعيد المتأخرة، وكانت المرأة لاسيما الأقل تعليماً أكثر تسامحاً، وبالنسبة لاستقبال الصديق الذي يأتي في زيارة من دون موعد سابق رحب الأفراد بنسبة (93.5 %) بالزيارة، بل وأعربوا عن سعادتهم بها مما يشير إلى تأثير العامل الثقافي بما يتضمنه من كرم ضيافة. (عبد الجواد وآخرون ، 2001 : 25)

وتجدر الإشارة إلى أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه يعد من أهم سبل التقدم للمجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت، وليس صدفة أن تلك الدول هي الأكثر تقدماً، وأن هناك بالفعل ارتباطاً واضحاً بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنون في هذه الدولة أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام، وبلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله. (إدريس ، 1992 : 221)

وفي مصر نجد أن الشخصية القومية تتميز بأننا لم نترسخ لدينا الآن القيم الإيجابية نحو قيمة الوقت وقيم التكاليف والجودة، وهذه كلها تحتاج إلى العقلية العملية التخطيطية، كما أن

أغلبنا لا يفكر بعقله، كم يكلفنا عدم المحافظة على الوقت من خسارة مادية، وذلك لغياب الوعي السلوكي والقيم الاجتماعية عن أهمية الوقت. (جرجس ، 1974 : 54-57)

فالوقت الفعلي الذي ينفق في أداء العمل يومياً في مصر لا يزيد عن بضع دقائق، أما باقي الوقت فينفق في أشياء لا صلة لها بالعمل. (الحرفه ، 1991 : 340)

وفي دراسة أجريت في المملكة العربية السعودية تبين أن الوقت الضائع نتيجة عدم الانتظام بالدوام الرسمي بلغ حوالي (55) مليون ساعة عمل سنوياً وتكلفته المالية حوالي (1.5) بليون ريال. (أبو شعر ، 1982 : 6-7)

ويبين القرضاوي أن ما يدمي القلب ويمزق الكبد أسفاً ما نراه اليوم عند العرب والمسلمين من إضاعة الوقت فاقت حد التبذير إلى التبديد، والحق أن السفه في إنفاق الوقت أشد خطراً من السفه في إنفاق الأموال، وأن هؤلاء المبذرين المبددين لأوقاتهم لأحق بالحجر عليهم من المبذرين لأموالهم، لأن المال إذا ضاع يعوض والوقت إذا ضاع لا عوض له. ومن العبارات التي أصبحت مألوفاً لكثرة ما تدور على الألسنة وما تقال في المجالس والأندية عبارة (قتل الوقت). (القرضاوي ، 2001 : 6)

ولا شك أن هناك اختلافات كبيرة وجوهرية في بعض المجتمعات في كيفية النظر لمفهوم الوقت، وأهميته، وقيمه، حيث يوجد اهتمام فاعل في المجتمعات المتقدمة وعناية كبيرة بموضوع الوقت، وكذلك حرص أفضل على كيفية توزيعه، واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، حيث يقل هذا الاهتمام والعناية والحرص في المجتمعات الأقل تقدماً بشكل عام. (سلامة ، 1988 : 16)

فالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية خاصة في مجال المواصلات والاتصالات والتعليم والصحة التي تحدث في دول ما، لها تأثيرها الإيجابي على مفاهيم وسلوكيات وممارسات الناس في مجتمع هذه الدولة، وعلى نظرتهم إلى الوقت وحرصهم عليه واهتمامهم به، مما جعل ارتباطاً وثيقاً بين الإدارة والوقت، سواء أكان وقت العمل، أم الوقت الخاص، وذلك من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، والتحليل، والتقويم لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (محمود ، 1994 : 402)

وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع، ويصر الاقتصاديون على أن تستغل هذه الموارد بشكل فعّال؛ لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع بشكل عام، ومجتمعات الدول النامية بشكل خاص. (عيسان ، 1992 : 1)

وللتركيز على أهمية الوقت يجب أن ندرك أولاً أهمية هذا العنصر، لذلك قامت (لور LORE) بوضع مبدأ إدراك الوقت، ويقوم هذا المبدأ على إبراز أهمية الوقت عند وجود هدف أو مقصد محدد، ويساعد هذا المبدأ على :

- تنمية الإحساس بالوقت وتطويره كعنصر فريد .
- معرفة كيفية التغلب على عملية إضاعة الوقت، وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل وتقليل الفاقد منه ما أمكن من خلال التعرف إلى أهمية العلاقة بين الوقت، والتاريخ والتكلفة.
(Mackenzie , 1972 : 2)

وقد أوضح (الحسن ، 1995) أن عملية الاستفادة من الوقت تتضمن ثلاث خطوات أساسية وهي :

- تسجيل الوقت وتحليله .
- تنظيم الوقت .
- تجميع الوقت (أي توفير فترات زمنية طويلة نسبياً ومتصلة) .

وقد أكد الحسن في هذا المجال على أهمية الوقت وندرته، إذ إن نجاح المدير يعتمد بشكل مباشر على طريقة استعماله للوقت والمحافظة عليه ، والحرص على كيفية استخدامه .
يتضح لنا من العرض السابق أن للوقت أهمية كبيرة في كل أعمال المؤسسة التعليمية وأعمال مدير المدرسة من : تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، وتقويم ، وأن التنمية الإدارية والفنية لا تدرك بالتمني، بل تدرك بالعمل المتواصل المضني ، ومن يعمل لأجل التنمية عليه أن يدرك أولاً وأخيراً أن الزمن هو مفتاح النمو لكل عمل مثمر .

ثالثاً : عناية القرآن الكريم واهتمام السنة النبوية بالوقت :

لو تدقق النظر في مفهوم أركان الإسلام الخمسة تلاحظ أن الله عز وجل حدد بعد شهادة أن لا إله إلا الله جميع الأركان التي يؤديها بوقت معلوم من صلاة ، وزكاة ، وصيام ، وحج ، ويجب أن يؤديها المسلم في أوقاتها التي حددها الله .

كما عنى القرآن الكريم والسنة النبوية المحمدية بالوقت وبصور عديدة حيث إن الله عز وجل بين أهميته في مواطن عديدة . فيقول المولى عز وجل في معرض امتنانه على الإنسان { وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَانِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ (33) وَآتَاكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعَدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا (34) } سورة إبراهيم

ويقول تعالى : { وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِّمَن أَرَادَ أَن يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا }

(62) سورة الفرقان

ويبين (القرضاوي ، 1994 : 25) أن الله أقسم في مطالع سور عديدة من القرآن الكريم مثل: الليل والنهار ، والفجر ، والضحى ، والعصر ، أما في قوله تعالى : (والليل إذا يغشى ، والنهار إذا تجلى) (والفجر ، وليال عشر) ، (والضحى ، والليل إذا سجد) ، (والعصر ، إن الإنسان لفي خسر) . ومن المعروف لدى المفسرين أن الله عز وجل إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه ، وينبههم إلى منفعته وآثاره .

ولقد أورد (أبو شيخة ، 1991 : 19) بعض الآيات الواردة في القرآن الكريم عن الوقت ... نذكر منها :

- { قُلْ إِنَّ الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ (49) لَمَجْمُوعُونَ إِلَى مِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ (50) } سورة الواقعة
- { إِنَّ يَوْمَ الْفَصْلِ مِيقَاتُهُمْ أَجْمَعِينَ } (40) سورة الدخان
- { إِنَّ يَوْمَ الْفَصْلِ كَانَ مِيقَاتًا } (17) سورة النبأ
- { وَإِذَا الرُّسُلُ أَقْبَتْ (11) نَأْيَ يَوْمٍ أُجِّلَتْ (12) لِيَوْمِ الْفَصْلِ (13) } سورة المرسلات
- { قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنظَرِينَ (37) إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ (38) } سورة الحجر
- { فَجَمَعَ السَّحَرَةَ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ } (38) سورة الشعراء
- { إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا } (103) سورة النساء
- { وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتَمٍ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً } (142) سورة الأعراف
- { وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ قَالَ رَبِّ أَرِنِي أَنْظُرْ إِلَيْكَ } (143) سورة الأعراف
- { وَاخْتَارَ مُوسَى قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا } (155) سورة الأعراف
- { يَسْأَلُونَكَ عَنِ السَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَاهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِنْدَ رَبِّي لَا يُجَلِّيهَا لِوَقْتِهَا إِلَّا هُوَ } (187) سورة الأعراف

- { يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ } (189) سورة البقرة

وتؤكد السنة النبوية ما جاء في القرآن من أن الوقت من نعم الله على عبادة، وأنهم مأمورون بحفظه و مسؤولون عنه ، فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ ."

ووقت المسلم أمانة عنده ، وهو مسؤول عنه يوم القيامة ، هذا ما تؤكد السنة المطهرة فهناك أربعة أسئلة سيسأل فيها الإنسان أمام الله عز وجل يوم القيامة ، منها سؤالان خاصان بالوقت ففي الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال : عن عمره فيم أفناه ، وعن شبابه فيم أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل فيه . " وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " اغتتم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك " . (الجريسي ، 2000 : 59)

ويبين (أبو غدة ، 1995 : 26-27) أن السلف الصالح ومن سار على نهجهم من الخلف أحرص الناس على كسب الوقت سواء في ذلك عالمهم وعابدهم ، فقد كانوا يسابقون الساعات ، ويبادرون اللحظات ، ضناً منهم بالوقت ، وحرصاً على أن لا يذهب منهم هدراً .

ونقل عن عامر بن عبد قيس أحد التابعين الزهاد : أن رجلاً قال له : كلمني فقال له : عامر بن قيس: أمسك الشمس " يعني أوقف لي الشمس " واحبسها عن المسير حتى أكلمك ، فإن الزمن متحرك دائم المضي لا يعود بعد مروره ، ف خسارته خسارة لا يمكن تعويضها واستدراكها ، لأن لكل وقت ما يملأه من العمل .

وقال الصحابي الجليل عبد الله بن مسعود رضي الله عنه : ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، ونقص فيه أجلي ، ولم يزد فيه عملي .

وقال الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه : إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما .

وقال الحسن البصري رضي الله عنه : يا ابن آدم ، إنما أنت أيام فإذا ذهب يوم ذهب بعضك. وقال أيضاً : أدركت أقواماً كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصاً على دراهمكم ودنانيركم.

ويقول أحد السلف : لو قلت إني قرأت عشرين ألف مجلد لكان أكثر ولا أزال في مرحلة الطلب. ويقول : كتبت بأصبعي هاتين ألفي مجلد . هذا ما قاله في أواسط حياته وليس آخرها..

إن هذا يدل على اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت ، والاستفادة منه، ولعل الشعراء العرب خير من عبر عن أهمية الوقت واستثماره . (العديلي ، 1994 : 18)
يقول الشاعر أحمد شوقي :

دقات قلب المرء قائمة له **إن الحياة دقائق وثوان**

ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته :

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه **وأراه أسهل ما عليك يضيع**

ويذكر كل من (البرعي وعابدين ، 1408هـ : 482) أن الوقت ورد في الأدب العربي في مواضع كثيرة فمن ذلك أن الزمن سأل معلماً حكيماً فقال له : من أنا ؟ فقد سألت كثيرين من قبلك هذا السؤال فأجابوني إجابات مختلفة لم أعرف أيها الحق وأيها الباطل، فهل لك أن تخبرني من أنا ؟ فأجابه الحكيم: أريد أن أعرف أولاً ماذا أجابك كل واحد منهم ؟ فقال الزمن: لقد سألت التاجر فقال لي : أنت معدن ذهب ، وسألت طالب العلم فقال لي : أنت الحكمة ، وسألت العامل فقال : أنت العمل والثمرة ، وقال لي المريض : أنت تقيل بطيء . ثم صمت الزمن ، فقال الحكيم لم يخطئ أحد من الذين وصفوك فكلهم مصيبون ، لأن كل واحد منهم

وصفك كما يراك في نفسه ، لأنك أيها الزمن لبعض الناس صديق تتيح لهم الحصول على ما يريدون ، وأنت لبعضهم عدو لأنك تساعد على إفلات بعض الفرص من أيديهم. فليت الناس جميعاً يتخذون الزمن صديقاً ليعرفوا فائدة ما استغلوه.

ومن الأقوال المأثورة :

- من علامة المقت إضاعة الوقت.
- الوقت من ذهب .
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

رابعاً : العلاقة بين الوقت والإدارة :

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية الوقت ومكانته في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها .

يوضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب ، عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة " . (السلمي ، 1988 : 60)

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة ، لذلك ينبغي أن يستغل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة .

وتجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الأمثل يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفعالية. (أفندي ، 1994 : 26)

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة ، و احتل مكاناً بارزاً فيها ، وذلك كما يتضح مما يلي :

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تيلور) بدراسة الحركة والزمن ، وذلك بهدف تحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل ، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزيئات بسيطة ، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى ، والزمن الذي يستغرقه ذلك ، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وأقل وقت ممكن ، وقد أخذ تيلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة ، أو لأسباب اضطرارية أخرى. (سلامة ، 1998 : 19)

- كما قام (هنري جانيت) وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضاً بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل ، فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله . (وتر ، 1987 : 17)

- وقد درس (فرانك جلبرت وزوجته) وهما من العلماء المعاصرين للعالمين السابقين ، الزمن والحركة بشكل مفصل ، حيث توصلنا إلى أداء العمل بأحسن الطرق في زمن قصير ، واستطاعا إدخال التحسينات في تطوير العمل وكيفية أدائه ، وقد وضع جلبرت قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام ، وحدد لكل الزمن اللازم للأداء ، ووضع خرائط لهذه الغاية أطلق عليها (خرائط التدفق Flow Charts) ، فهذه الخرائط تساعد على دراسة أية عملية بتفاصيلها. (وتر ، 1987 : 17) .

- وبعد نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من وجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها ، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته.

- ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ، ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية، وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة ، وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً ، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج ، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عنياً ثم يموت. (أبو شيخة ، 1991 : 33-34)

وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح أيضاً ، حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها ، ويتضح ذلك مما يأتي :

- التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته ، فإعداد الخطة الإدارية تتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة ، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة ، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة ، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المُعطى له. (أبو شيخة ، 1991 : 34-35)

- في مجال التنظيم أصبح واضحاً أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ويعكس التنظيم الجيد مجموعة من السمات ، تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم ، مثل :

- أ- التفاهم والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .
- ب- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .
- ج- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة ، بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .
- د- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .

ويرتبط موضع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها ، تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري والاتجاه نحو تفويض السلطة .

- أما بالنسبة للتوجيه، فتظهر أهمية الوقت بالنسبة له ، من حيث إن الموجه يجب أن يكون على علم و دراية بتوقيت التوجيه وبظروف المنظمة ، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد ، وتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه إذا تم في زمن قصير وبأزمة متفاوتة و بالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

- كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة ، فلا شك أن اختلاف نوعية المشكلات ، واختلاف الظروف ، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار .

- تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويقصر زمن الرقابة إذا كانت نابعة من الذات ، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف. (سلامة ، 1988 : 82)

من خلال ما تقدم يمكن القول : إن الوقت يبرز كمورد هام من موارد الإدارة ، كما يتضح من تعريف الإدارة المعاصرة ، وتظهر مكانته البارزة في كل نظرية من نظريات الإدارة المختلفة ، هذا بالإضافة للدور الحيوي الذي يقوم به في كل وظيفة من وظائفها ، الأمر الذي ينتج عنه وجود علاقة قوية وترابط وثيق بين الوقت والإدارة ، مما يقودنا إلى القول : إن حسن إدارة واستثمار الوقت سيزيد من فعالية الإدارة ، ويحقق أعلى إنتاجية لها .

المبحث الثاني: إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس : طبيعته و

محدداته

أولاً : مفهوم الإدارة المدرسية :

ركزت الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والبحث العلمي على أهمية الإدارة كمهنة ونوع من التخصص في الدراسة والتطبيق العملي، حيث إن قيادة المؤسسة يمكن أن تكون السر في فعاليتها ونجاحها، وأينما يجد المشاهد مؤسسة ناجحة وفعّالة، لا بد أن يجد فيها إدارة فعّالة والعكس يمكن أن يكون صحيحاً، وكذلك فإن سر نجاح القيادة الإدارية يمكن أن يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية السلوكية التي يؤمن بها ويطبّقها المدير في المؤسسة وفي درجة وعيه لحاجات مؤسسته المتلاحقة في ميادين علم الإدارة التي أدت إلى انبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال الإدارة، وكان لتطبيق مفاهيمها في مجال الإدارة

التعليمية والمدرسية أثر فعّال في أن تؤدي المدرسة الحديثة دورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية نحو كفاءتها التربوية.

فالإدارة المدرسية أصبحت علماً متخصصاً، لها أصولها ومبادئها وتقنياتها لا يعرفها ولا يتمكن من توظيفها، من لم يؤهل بأعلى المستويات، وعملية المدرسة ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة الرئاسة بل هي قيادة، تتطلب الدراسة التخصصية كمهنة متخصصة، ويفترض ذلك التخلي عن الممارسات المتبعة في تعيين قدامي المعلمين كمديرين، إما بسبب خبرتهم الطويلة أو كمكافأة لهم، والإصرار على الإعداد الأكاديمي والمهني، كشرط ضروري لتعيين مديري المدارس في جميع المستويات، وكذلك تنظيم عملية انتقاء ومحاسبة مديري المدارس. (إبراهيم ، 1990 : 129)

فمفهوم الإدارة المدرسية تطور وفقاً لتطور مفهوم عملية التربية حديثاً، فحينما تحدد مفهوم التربية في عملية نقل التراث الثقافي والمعرفي من جيل إلى جيل اقتصر هدفها على اكتساب التلاميذ للثقافة والمعرفة من خلال تلقينهم المواد الدراسية المختلفة، دون الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه المواد الدراسية تلبّي حاجات هؤلاء التلاميذ أو تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم ومستويات نموهم في الجوانب المختلفة، وفي إطار هذا المفهوم، تحدد مفهوم الإدارة المدرسية في الاهتمام بالنواحي الإدارية الروتينية التي تمثلت في وضع الجدول الدراسي وتنفيذه والمحافظة على المبنى المدرسي وصيانته، وحفظ النظام المدرسي، وحصر عمليات غياب التلاميذ والعاملين بها، وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها. (فهمي ومحمود ، 1993 : 69)

وعندما تطور مفهوم التربية ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والروحية والشخصية والعقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية، اتسع هدفها ليشمل التنمية الشاملة لأفراد المجتمع بما يحقق أهدافه ومتطلباته، واستتبع ذلك تغير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها، أي أصبحت الإدارة المدرسية وسيلة لها غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً. (فهمي ومحمود ، 1993 : 70) وفي إطار هذا المفهوم الأخير، عرفت الإدارة المدرسية على أنها كل هيئات داخل الإدارة المدرسية. (فوكس ، 1983 : 10)، كما عرفت الإدارة المدرسية على أنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين الأوائل والمدرسين والموجهين الإداريين.

(مصطفى وآخرون ، 1982 : 71)

كما عرفت الإدارة المدرسية أيضاً على أنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة. (مصطفى ، 1404هـ : 18)، كما عرفت بأنها الكيفية التي تحقق بها المدارس أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم، وهي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية بل هي الأكثر حداثة. (الحقيل ، 1994 : 18)

ومن خلال هذه التعريفات المتعددة يمكن القول: إن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

ثانياً : الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية :

لقد كان الاعتقاد السائد بأن المدير هو ذلك الشخص الذي يعمل على المحافظة على النظام وسير العمل ومراقبة المدرسين والطلبة، ويتخذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بشؤون المدرسة، كما أن علاقته بزملائه في العمل تكاد تكون رسمية، ويركز على تحقيق أهداف العمل على حساب العلاقات الإنسانية.

لقد اختلف مفهوم وظيفة مدير المدرسة بين القديم والحديث، فقديمًا كان يقوم بجانب إدارة المدرسة بعملية التدريس أو كاتبًا في البلدة أحياناً أو منشداً دينياً أو ممرضاً أو حاجباً بقاعات المحاكم، ويؤدي أعمالاً وواجبات مهنية أخرى، ويعزى هذا إلى أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم تتبلور في أذهان القائمين على التعليم، ولأن مفهوم وظيفة المدير محصور فيما يقوم به من أعمال الغياب والحضور ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وملاحظة النظافة وكتابة المذكرات وطلب الكتب أو مراقبة صرفها، ومراقبة حضور المعلمين والإداريين والإشراف على الإذاعة والمختبر والمكتبة والمقصف. (موسى والأكلبي ، 1998 : 5)

وحديثاً كما يرى (محضر ، 1985 : 9) أن مفهوم مدير المدرسة أصبح مفهوماً شاملاً، أي أنها وظيفة إدارية وفنية، ويعني هذا أن مدير المدرسة مسؤول عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي من طبع وإخراج وأسلوب، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، ومدرسته بمدرسة أخرى، والنواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة وتقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعن تطوير الأعمال الإدارية والفنية والإشراف الإداري والفني ومتابعة النشاطات الموجودة

في المدرسة والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه والنظم والتنظيم وجميع أعمال المعلمين.

فمن أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة المسؤولية الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والمسؤولية الإدارية بما تشمل من واجبات إدارية وتنظيمية لشؤون التلاميذ والعاملين إلى جانب ما يتعلق بالإشراف على مبنى المدرسة والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي. (محمد وعبد العليم ، 1996 : 16)

إضافة إلى هذا لم يكتف المسؤولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل وظيفة مدير المدرسة، بل أصبح مطالباً بتنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها بالطريقة التي يرونها مناسبة لمدرستهم متمشية مع البيئة المدرسية في ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع.

ولكي ينجح مدير المدرسة في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه، وهذا يتطلب منه القيام بالأعمال الإدارية التي تتعلق بالإشراف على سير العمل في المدرسة وضبطها وتطبيق قوانينها، والقيام بدوره الفني بالنهوض بالعملية التعليمية والمساهمة في تطويرها ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة، وتطوير أداء المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية والعمل على إحداث تغيرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة، وفي هذا العصر التقني لم يعد يقتصر دور مدير المدرسة على القيام بهاتين الوظيفتين التقليديتين: الإدارية والفنية بل تعداه إلى اتخاذ القرارات الجماعية وإحداث التغيير الإيجابي. (دروزة ، 2001 : 12)

ودور مدير المدرسة أهم عنصر فيه القيادة التعليمية، وحتى يستطيع أن يمارس عمله كقائد تعليمي مسؤول يعمل على رأس الهيئة المدرسية، لا بمفاهيم الرئاسة السلطوية، بل حسب أسس عملية ومهنية، وضمن أطر ديمقراطية تؤكد على الشورى والمشاركة من قبل أعضاء الهيئة المدرسية وأولياء أمور التلاميذ والمؤسسات والتنظيمات في المجتمع المحلي للمدرسة.

وحقيقة الأمر أن ثمة جانبين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته: الأول، الجانب القيادي الإبداعي باعتبار أن مدير المدرسة قائد تعليمي، وهو ما يطلق عليه الجانب الفني، والثاني الجانب الإداري التنفيذي والذي يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية والأعمال الورقية الروتينية التي يجب عليه القيام بها. فالجانب الأول يتعلق بعملية تفاعل مدير المدرسة - كقائد تعليمي - وجماعة المعلمين؛ فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقويم وذلك كمثيرات لها احتمال كبير في التأثير على عمليات التعليم

والتعلم على المدرسة، أما الجانب التنفيذي إذ لا مناص منه، لأن التنظيم الإداري الفعال يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (دروزة ، 2001 : 12)
وتضطلع الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والمسؤوليات ، سواء داخل المدرسة أم خارجها ، بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية، وذلك خلال قيامها بالوظائف الإدارية (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم). (مطاوع وحسن ، 1980 : 199 - 240)

ثالثاً : ميادين عمل الإدارة المدرسية ودور مديري ومديرات المدارس فيها :

لقد اكتشف متخصصو التعليم مبدئياً الأثر الهام للوقت كمتغير في عمليات التعليم، ولقد عبّر (أورّ Aower) عن رأيه عن الوقت بقوله : " إن الوقت حجر الزاوية في الحقل التعليمي، فالتعليم من العمليات التي تستغرق وقتاً، هذا بالإضافة إلى أنه يحدث خلال فترات محددة من الوقت". (Smyth , 1987 : 373)
ولقد أكدت الدراسات أيضاً أن مديري المدارس يرون أن كمية الوقت المحدد واحدة وهي من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقابلة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المجال الإداري. (Bennett , 1992 : 269)

ولذلك فإن معظم المديرين يشكون من قلة الوقت، ومن هنا فإن معظم الدراسات الخاصة بإدارة الوقت المدرسي اتجهت يميناً إلى قلب العملية الإدارية، فتحدد ما يجب أن يقوم به المدير؟ وما هي الأهداف والأولويات؟ وكيف يمكن الوصول إليها؟ وكل ذلك يحتاج إلى مهارات إدارية تشتمل على التخطيط، والتفويض، والتنظيم، والتقييم.

وإذا كانت أبحاث إدارة الوقت المدرسي اتجهت بالدرجة الأولى إلى مديري المدارس من أجل تحقيق أعلى إنجاز للمدارس، فإن أهمية إدارة الوقت ظهرت حديثاً في الأبحاث الخاصة بحجرة الدراسة، حيث إن كلاً من الاقتصاديين وأخصائي علم النفس التربوي أول من أدركوا أهميته داخل الفصل المدرسي، فعلى سبيل المثال اعتبر الاقتصاديون الوقت مورداً أو مدخلاً داخل حجرة الدراسة، وعلى العكس من ذلك نجد أن أخصائي علم النفس التربوي اهتموا بالطريق الذي يبرز فيه الوقت كمحدد لعمليات التعلم. فيري (مارليف Marliave) أن الوقت يقدم تغذية استرجاعية أو فورية لنقاط الضعف والقوة للأحداث التعليمية كما أنه يعين بدقة سلوك الطلاب الذي يعوق عملية التعلم، إضافة إلى أنه يسمح بالمراقبة المستمرة للأحداث التعليمية بدون عرقلة لهذه الأحداث. (Smyth , 1987 : 373)
ويرى الاقتصاديون أن المدرسة باعتبارها مشروعاً منتجاً للتعليم، لذلك فمن المهم معرفة كيف نغير في المدخلات، والتي يعتبر الوقت من ضمنها من أجل التأثير في

المخرجات (كمثل إنجاز الطلبة)، والمشكلة هنا تكمن في كيف تخصص الموارد من أجل التأثير في إنجاز هؤلاء الطلبة؟.

وإذا كانت إدارة الوقت قد أصبحت في السنوات الأخيرة في غاية الأهمية، نتيجة الزيادة المعقدة في التنظيمات وسرعة النشاط وزيادة ضغط العمل، كلها عوامل مؤثرة، فإنه تزداد أهميتها في البيئة المدرسية، نتيجة لقصر اليوم الدراسي نفسه بالمقارنة بعالم التجارة والصناعة... الخ. فاليوم العادي يقسم إلى حصص نسبياً غالباً من (35 - 50) دقيقة تنقسم بفسح، وهذا يجعل النشاط الإداري المستمر صعباً، والذي يزيد أيضاً من أهمية الوقت داخل البيئة المدرسية أن كل الأموال التي تخصص للتعليم تستهلك أساساً في وحدات من الوقت مثل وقت الاجتماع، ووقت التوجيه والإرشاد، وجدول المواعيد، كما أن داخل كل مدرسة توجد مناقشات كل عام حول توقيت الجدول المدرسي، كما تحدث مناقشات بصورة دورية حول توقيت اليوم المدرسي، وهذا يقودنا إلى القول : إن الاستعمال الأمثل للوقت داخل مدارسنا يحقق قيمة أفضل للأموال التي تنفق فيها. (Kinght , 1983 : 181)

وينظم الوقت المدرسي في ثلاثة أنواع من النماذج : (Kinght , 1983 : 4)

- **المستوى الكلي :** (Macro level) يتمثل في العام الدراسي، الأسبوع المدرسي، وإطار اليوم المدرسي، وهذا يتحدد بواسطة قوى خارجية لا تؤثر فقط على المدرسة، بل على المدارس الأخرى، بالإضافة إلى القوى التي يمثلها أولياء الأمور.

- **المستوى الجزئي :** (Micro level) يتمثل في جدول المواعيد، توقيت الدروس، مدة النشاط، مدة الأنشطة خارج نطاق المدرسة، وهذا يرتبط بدرجة كبيرة بالمنهج والإدارة المدرسية وطاقت العاملين.

- **نماذج وقت الأفراد :** سواء أكانوا مدراء المدارس أم المدرسين أم العاملين من غير المدرسين، أم التلاميذ، ولكل فئة من هؤلاء نماذج خاصة بهم لاستعمال الوقت تتحدد جزئياً بواسطة متطلباتهم وعاداتهم، هذا بالإضافة إلى أنها تتحدد أيضاً من خلال نماذج الوقت على المستوى الجزئي والكلي.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة واضحة بين الوقت المدرسي والإنجاز حيث أثبتت الدراسات التي قام بها عالم النفس التربوي (فردريك) أن المدارس التي حققت مستوى عالياً من الإنجاز كانت نسبة الهدر في الوقت التعليمي بها قد وصل إلى (25%) من الوقت التعليمي المتاح بسبب غياب كل من الطالب والمدرس، وإهمال الطلبة، بينما المدارس ذات الإنجاز الأقل وصلت نسبة الهدر من الوقت بها حوالي (49%) من الوقت التعليمي المتاح بها بسبب العوامل السابقة نفسها. ونظراً للارتباط القوي بين مستوى الإنجاز

التعليمي والوقت المبذول في الأنشطة والأعمال التعليمية، لذا فإن الوقت المخصص للدراسة أحد أولويات إصلاح التعليم بالمدارس. (وثيقة تأمين ، 1990 : 48 - 49)

لذا فمن الضروري بالنسبة لهذه المدارس معرفة الوقت الذي يمضيه المعلمون في العمل، وكيفية توزيع ذلك الوقت على أنشطتهم المختلفة، مثل (الإعداد والتدريس والمراجعة والتقييم ومعالجة الضعاف) وعلى مختلف أنواع الاتصال بالتلاميذ، كذلك ينبغي الحصول على المعلومات بشأن الوقت الذي يصرفه التلاميذ في الاتصال مع المعلم، ومع غيرهم من التلاميذ، وفي استخدام الموارد والأجهزة التعليمية، بما فيه الوقت المخصص في البيت للفروض المدرسية، ولا بد بعد ذلك من تحليل هذه المعلومات وصقل هذه المقاييس بما يمكن من احتساب الوقت الذي يخصه التلاميذ بالفعل لأداء مهام أنشطة دراسية معينة. (وثيقة تأمين ، 1990 : 48)

ويختلف طول اليوم الدراسي من مرحلة إلى أخرى، ولكنه قصير نسبياً في المدارس الابتدائية، فاليوم الدراسي القصير يتناسب مع أطفال هذه المرحلة كما أنه يكون بسيطاً أو أكثر مرونة، وتراعي دائماً المدارس الابتدائية في معظم الدول الأوروبية واليابان والولايات المتحدة ألا يقل عدد الساعات التعليمية الإجمالية التي يحصل عليها الطالب عن (1000) ساعة تعليمية على مدار العام. (زيدان ، 1992 : 182)

ويقل عدد هذه الساعات التعليمية التي يحصل عليها الطالب في البلدان النامية عن نصف المتعارف عليه في البلدان المتقدمة، وبذلك فإن انخفاض الوقت المتاح للإفادة من موارد أقل يؤدي إلى تفاقم الجور التعليمي الذي يصيب التلاميذ في البلدان النامية. (وثيقة تأمين ، 1990 : 48)

وهناك بعض الدول التي تضع في اعتبارها دائماً محاولة خفض النفقات خلال اليوم الدراسي قدر الإمكان عن طريق خفض عدد أيام الدراسة لتصل إلى خمسة أيام وأحياناً أربعة أيام، أو خفض عدد ساعات اليوم الدراسي ومثال على ذلك قيام بعض المدارس الكبيرة في المملكة المتحدة بالعمل على تقليل عدد ساعات اليوم الدراسي بحوالي (15) دقيقة، وفي ذلك محاولة منها لاستثمار هذا الوقت في التوجيه والإرشاد الطلابي أو توجيه أعضاء هيئة التدريس لاستثمار هذا الوقت في التنمية الذاتية بما يتيح لهم استخدام تقنيات جديدة في العملية التعليمية. (زيدان ، 1992 : 182)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول : إن إدارة الوقت في المدارس له محددات، تدور في جانبها الأول حول عملية التعليم داخل حجرة الدراسة وخارجها، وتدور في جانبها الثاني حول الإدارة المدرسية، ونظراً لأن الوقت مورد هام وجوهري بالنسبة لعملية التعليم، كما أنه مدخل من مدخلات العملية الإدارية بالنسبة للإدارة المدرسية.

وتعمل الإدارة المدرسية في تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل والتي تم تصنيفها في سبع مجالات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، وتطوير المناهج والبرامج الدراسية، وإدارة شؤون التلاميذ، ورعاية شؤون العاملين، والمباني المدرسية والتجهيزات، والشؤون المالية وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي. (بستان وطه ، 1983 : 68 – 69)

1- علاقة المدرسة بالمجتمع : أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه ووضعه في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكانياته، ومدى طموحاته وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج البيئة وبرامج تعليم الكبار، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها، وتنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانيات المجتمع المادية والبشرية، والصلة بين أولياء الأمور والمدرسة بالمشاركة في نشاطات المدرسة وتوثيق الصلة مع المعلمين. (دليل مدير المدرسة ، 1987 : 24)

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، لهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة هذا المجتمع وتربية أبنائه التربوية الملائمة.

2- تطوير المناهج والبرامج التعليمية : ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم. وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة. ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.

وهذا يلزم الإدارة المدرسية التعرف إلى المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها، ودراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها، وكذلك الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوافرة بشكل أفضل، والتعرف إلى مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم في مختلف

مجالات العملية التربوية والتعليمية وأبعادها، وإبراز النواحي الإيجابية منها في التقارير السنوية، والتعاون مع المشرفين التربويين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة التي تساعد على ذلك، وكذلك التعرف إلى حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم. (المهمات الأساسية ، بدون تاريخ : 2 - 3)

ووضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المفصل، بإثراء المنهاج ونتاجاته ودراسة وتحليل المواد الدراسية، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة. وتقويم المعلمين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وزمرياً وجماعياً، وإقامة نظام فعّال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديدتها، والعمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم لمختلف المباحث الدراسية المقررة في المنهاج. (دليل مدير المدرسة ، 1987 : 50 - 52)

3- إدارة شؤون التلاميذ : تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، وتنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم قبول التلاميذ الجدد تسجيلهم ومتابعتهم، وتنظيم سجلاتهم وملفاتهم، ورعاية الانضباط والنظام المدرسي، وتنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها، تهتم بالتوجيه الفوري للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما قد تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلة التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي. وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق النمو السليم لهم، وتنظيم إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالتلاميذ. (دليل مدير المدرسة ، 1987 : 13 - 16)

4- رعاية شؤون العاملين : يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية من خلال تنظيم عمليات مشاركتهم ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية، وإعداد جداولهم المدرسية، وإدارة دواهم وتنظيمه وإدارة ملفاتهم الخاصة وتنظيمها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايته، ورعاية حاجات العاملين ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، وتنظيم وإدارة شؤون المتدربين قبل الخدمة وفي أثنائها والمعلمين البدلاء، وإعداد التقارير الفترية والسنوية عن

العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة التعليمية، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليه، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها. (فهمي و محمود ، 1993 : 73)

5- المبنى والتجهيزات المدرسية : من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير وصيانة جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات ووسائل وأجهزة تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة. (فهمي و محمود ، 1993 : 73)

6- التمويل وإدارة الأعمال : تختص الإدارة المدرسية بمجال عمل في إعداد ميزانية المدرسة، وتنظيم التسهيلات المالية، وإدارة الشؤون المالية وإعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف على عمليات الشراء والتوريدات، وتنظيم الموارد المالية التي تقدمها الحكومة والوكالة والمجتمع المحلي للمدارس، وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارته، وكذلك عمل الميزانية الختامية. (فهمي و محمود ، 1993 : 73)

7- البناء التنظيمي : يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسة في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي، والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية، وتضارب القرارات وتدخل الاختصاصات وضعف فعالية عملية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة، وإذا كان عليها أن تجدد نشاطها وتعيد الحياة إلى أوصالها. (فهمي و محمود ، 1993 : 74)

رابعا : مهام مديري ومديرات المدارس :

من خلال المهام والمسؤوليات المتعددة التي تضطلع بها الإدارة المدرسية، أشارت نشرة رقم (HT 1/86) والصادرة بتاريخ يونيو 1986م عن معهد التربية التابع لوكالة الغوث، ونشرة المهمات الأساسية والواجبات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لتحليل وظيفة مدير/ة المدرسة للأعمال والمهام الإدارية والفنية التي يشغلون وقت الدوام المدرسي فيها، وهذا ما أشار إليه كل من (رو Roe) وزميله (بلومبرج Blumberg) إلى أن عمل مديري المدارس يتكون من بعدين متكاملين:

البعد الأول: أسميناه بالتركيز على العمل الإداري Administrative Managerial Emphasis
البعد المكمل: ما سمي بالتركيز على القيادة التعليمية Educational leadership Emphasis
(فهمي ومحمود ، 1993 : 81)

ويتضمن كل من البعدين السابقين الأعمال والمهام الإدارية والفنية حسب ما جاء في تعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووكالة الغوث يتحتم على مديري ومديرات المدارس القيام بها ووضعها موضع الاعتبار وهي كما يلي:

أ- الأعمال و المهام الإدارية :

وهي الأعمال والمهام المتصلة بالعمل الإداري من أعمال مكتبية وما تتضمنه من إدارة تنفيذية تنظيمية يجب على مديري ومديرات المدارس القيام بها حتى يتمكنوا من إدارة مدارسهم في سهولة ويسر، وتهتم هذه الأعمال والمهام بالعملية التعليمية بدرجة الاهتمام نفسها التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه الأعمال والمهام هي:

- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، ومن أهم هذه السجلات: (سجل قيد التلاميذ - سجل غياب يومي للتلاميذ - سجل تفريغ غياب التلاميذ - سجل الدرجات الشهرية - سجل نتائج الامتحانات - سجل الموظفين وأعمالهم وبياناتهم - سجل حضور الموظفين وانصرافهم - سجل حصر تأخر الموظفين - سجل متابعة أعمال المدرسين).

- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.

- إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.

- إدارة شؤون الأفراد.

- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.

- إعداد الجداول المدرسية.

- إدارة المبنى المدرسي والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.

- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

- تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.

- الاتصال والتواصل مع الإدارة التعليمية.

- متابعة القوانين والنظام المدرسي.

- التواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
 - متابعة شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية.
- وهذا بالإضافة إلى الأعمال الإدارية مثل إصدار التعميمات والنشرات وكتابة التقارير والرد على المكالمات الهاتفية والاتصال بجهات الاختصاص المعنية بالعملية التعليمية والأعمال التي تتكرر يومياً، وجميع النواحي الروتينية التي يتطلبها العمل الإداري لمديري ومديرات المدارس.

ب- الأعمال والمهام الفنية :

وهي الأعمال والمهام المتصلة بقيادة العمل التعليمي (إدارة تعليمية) ومديرة/ة المدرسة يعمل كمشرف مقيم يسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهذه الأعمال والمهام هي:

- متابعة خطط الدروس.
- الزيارات الصفية الميدانية.
- مشاركة المشرفين التربويين في زيارتهم للمعلمين.
- حفز أعضاء هيئة التدريس لبذل أقصى جهد.
- العمل مع هيئة التدريس بالمدرسة في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ.
- توجيه فردي وجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.
- تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة (تقويم تكويني وختامي).
- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- إيصال التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.
- عمل مشاغل مدرسية أثناء الخدمة.
- تحديث أساليب وأدوات التقويم.
- متابعة الامتحانات ونتائجها والمستويات التحصيلية للتلاميذ.
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- تعزيز عملية إثراء المنهاج المدرسي.

- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة.

- العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.

- إتاحة فرصة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

فهذا الجانب القيادي من عمل مديري ومديرات المدارس كقادة تعليميين هو الأساس في تقييم العمل المدرسي، أما النواحي الإدارية والكتابية والأعمال الروتينية فهي وسائل لا مناص منها، لأن التنظيم الإداري الفعّال يلعب دوراً أساسياً في تهيئة الجو المناسب للنجاح من الناحية الفنية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

فمدير المدرسة هو المسؤول الأول أمام مدير التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة، واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تشرعها الوزارة، وهو مدير السلطة التنفيذية في نطاق اختصاصاته، تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ومتابعة، وتقويم لكل ما يجري في مدرسته من أول اليوم الدراسي وحتى نهايته، وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين والإداريين والتلاميذ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحي والفعّال في العملية التعليمية، ويواجه مدير المدرسة العديد من التحديات والضغوط التي تعوقه عن أداء وتنظيم وقته مما يحول بينه وبين الوصول إلى مرحلة الكفاءة في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.

ولكن الواقع يقرر أن المديرين يقضون وقتاً طويلاً في عملهم مقارنةً بالعاملين في المجالات الأخرى، ويتردد في الغالب أنهم أول من يحضر صباحاً وآخر من يغادر ظهراً، وأن وقتهم ليس ملكاً لهم بل يملكه جمهور المستفيدين من المدرسة؛ فإمكانية التنظيم والتخطيط والابتكار تكون محدودة، وتبنى فعالية مدير المدرسة على مدى قدرته على تحليل وقته وكيف يقضيه؟ وفي أي موضوع؟ فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في قضاء الوقت ويدرك أي الأفراد يمكن إعطاؤهم وقتاً أكثر من غيرهم؛ فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شئ آخر، وإذا كان المديرين يتكلمون - أحياناً - عن تنظيم وقتهم، إلا أنهم في الحقيقة "إذا أنفقوا نقودهم كما ينفقون وقتهم فإن النتيجة ستكون الفقر والانهيال".

فالوقت لا يضيع وحدة بل يحتاج إلى من يضيعه، والمديرون قادرين على تضييع وقتهم

ووقت الكثير من الآخرين. (سونداك ، 1991 : 205)

ويؤدي غموض الإدارة وما يصاحبه من ضغط متراكم وكثرة الأعمال الروتينية والمراجعين إلى عمل هذه المجموعات ساعات طويلة .. وغالباً ما يكون الوقت المهدور انعكاساً لعدم وضوح مفهوم الإدارة وقصور إدراك المدير لأهداف المؤسسة التي يقودها. ولكن إذا تم إحداث بعض الخطوات المنهجية سيؤدي إلى تحسين إدارة الوقت إلى حد ما. (العجمي ، 2000 : 168)

إن أسلوب إدارة الوقت يعد حقيقةً انعكاساً للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة، فكثيراً ما ترى العديد من المديرين مترددين بين البدائل المطروحة - حالة اتخاذهم لقرار ما - خوفاً من اتخاذ القرار الخطأ ، مما يؤدي إلى استهلاك الوقت الطويل، والبعض الآخر يضيع الوقت الطويل بمتابعة العملية الإدارية من البداية للنهاية، وإقحام نفسه في التفاصيل والجزئيات التي يمكن تعويضها، ولذا يقضون وقتاً أكبر في اتخاذهم للقرارات ولإدارتهم للأشياء، لأن مفهومهم عن المخاطرة وإنهاء العمل الأساسي للمدير غير مدرك. فالإداري كلما تقدم في السلم الوظيفي للمؤسسة وجب أن يحدث تحويلاً؛ أي من عملية التنفيذ إلى عملية الإدارة، ويجد الكثيرون ذلك تحدياً صعباً، إذ تتطلب مسؤوليات المدير الإضافية انتقالاً من استغلال الأشياء إلى استغلال الأشياء والأشخاص معاً. فالمدير الفعّال يستخدم الحقائق والمهارات والأفكار والخيال ويستخدم أيضاً الوقت. ووقت المدير ذو قيمة كبيرة يجب استخدامه واستغلاله لا مجرد تمضيته. وكلما ارتفع منصب الإداري ارتفعت أهمية استثمار الوقت لصالح المؤسسة. (ويلكينسن ، 1991 : 24)

إن استخدام وقت المدير بفعالية يمكن أن يعني تغيير بعض العادات القديمة، فالوقت ليس هو المشكلة ولكن المشكلة هي كيف تستغله، والعمل خارج وقت الدوام الرسمي ليس هو الحل، وأفضل مُولد للوقت هو الإدارة الجيدة. (فردربر ، 1991 : 73-74)

وإن أكثر جهود مديري مدارس التعليم العام تقضى في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الأعمال الفنية والإشرافية اعتقاداً من المدير بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة، وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة، وإن قصرَ فيها فإن تقصيره سيكون واضحاً ويظهر بمظهر المدير المقصر في أداء واجباته. (المنيع والعبدي ، 1982 : 43)

وقدم (جاكسون و هاين ، 1991 : 234-235) مقترحات قيمة فيما يتعلق بمبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة للمديرين من أهمها ما يلي:

- ينبغي على المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها، ليرى هل بالإمكان إنجازها في وقت أقل؟

- ينبغي أن يكون المدير راغباً في القيام بالمهام الصعبة.

- ينبغي أن لا يدع المدير غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع.

- يجب على المدير أن يكون حذراً من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها.

- ينبغي أن يهتم المدير بتوضيح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية أو يصحح الأخطاء، فإن التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى.

- ينبغي أن يكون المدير حازماً ولا يؤجل عمله، وإذا لم يكن هناك حل مباشر يجب أن يستمر المدير في القيام بعمل شئ آخر، والعودة إلى المشكلة في وقت لاحق.

- يجب على المدير أن يعطي العاملين معه أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم، فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك، فالتفويض أساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في وقت متاح.

- يجب على المدير أن يخطط لفترة غيابه، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون في فترة غيابه، فالتخطيط يمكن أن يوفر كميات كبيرة من الوقت.

- ينبغي أن يكون المدير محافظاً على الوقت تماماً، إذ إن الموضوع لا يتعلق بعدم استغلال الوقت بشكل فعّال، بل إهدار وقت الآخرين معه في المؤسسة أيضاً.

- يجب أن يحتفظ المدير ببعض المهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير المستثمر، فمثلاً يمكنه أن يقرأ البريد وإجراء الاتصالات التلفونية بينما يكون منتظراً لتقرير ما من العاملين معه، مثل هذه الأشياء توفر الكثير من الوقت.

- يجب أن يكون لدى المدير خطة عمل لتنفيذها في الصباح الباكر، وآراء عما ينبغي إنجازها قبل الانتهاء من كل يوم عمل.

- يجب أن يتذكر المدير أن يعتمد على حقيقة أن العمل غير المنجز سيكون مثيراً وحافزاً يدفعه لمتابعة الأداء، بينما لا يشكل العمل الذي لم يبدأ فيه بعد أي حافز أو ضغط عليه.

المبادئ والأسس المذكورة من قبل تبدو متناقضة في بعض الحالات، لكنها مبادئ هامة يجب أن تبقى في ذهن المدير الذي يرغب في استخدام وقته بفعالية، والنقطة المهمة التي

يجب ذكرها هي أن استمرار الوعي بالكفاءة من خلال الوعي بأهمية الوقت هو أكثر أهمية من مجرد الانصياع وتطبيق كل المبادئ التي يمكن وصفها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس والتي من أهمها ما يلي:

- على مديري المدارس أن يحددوا أهداف وألويات عملهم اليومي، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب والمهام التي يواجهونها سواء أكان ذلك بما يتعلق بالمعلمين أم التلاميذ أم الموظفين الإداريين والعمال وأولياء أمور التلاميذ.

وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والألويات اليومية هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال، لذا يجب على مدير المدرسة أن يستقطع بضع دقائق في بداية اليوم المدرسي أو في نهايته ويخلق باب مكتبته ثم يستجمع أفكاره ويكتب خمسة أهداف ينوي إنجازها اليوم أو اليوم التالي، وبذلك تكون الأهداف الخمسة هي أولويات العمل في ذلك اليوم أو اليوم الذي يليه، وقد يساعد ذلك كثيراً في السيطرة على الوقت بشكل فعّال.

ولعل ذلك يتفق مع رأي (لي وأدوك ، 1991 : 109) حيث يقول : " إن عمل المدير مجزأً، ولهذا فإن وقته ينبغي أن يكون مجزأً بين عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد ، ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير لا يمكن أن تبخس حقها " .

- على مديري المدارس أن يدركوا مهام ومسؤوليات وظيفتهم من خلال وضع قائمة تضمن هذه المهام والمسؤوليات، ثم يقوموا بتقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام والمسؤوليات، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تسجيل المهام والمسؤوليات الرئيسية، ثم يحدد حجم الوقت الذي يجب قضاؤه والذي تم قضاؤه في أداء هذه المهام والمسؤوليات، وفي ضوء ذلك يقرر مدى الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء كل مهمة.

- على مديري المدارس أن يتبينوا مفهوم تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدي في مكاتبهم أو في الأقسام الهامة في المدرسة. وهذا يتطلب مراجعة جزئيات جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الازدواج في الجهود وتقليل الفاقد في الوقت والمال.

- على مديري المدارس أن يتذكروا دائماً أن هناك وقتاً لكل شئ في وقته، إن البشر عموماً ومنهم مديرو المدارس يميلون إلى تقادي الأعمال الصعبة غير السارة، وكثيراً نجد صعوبة في إرغام أنفسنا على المواجهة عندما ندرك أن نتيجة ذلك هو الصراع. لكن تعويد أنفسنا

على استخدام مهارة إدارة الصراع سوف يوفر علينا ساعات عديدة كان من الممكن أن تستغل في التغطية على المعلمين والموظفين والإداريين غير الأكفاء، بالإضافة إلى ذلك إذا تمكن مديرو المدارس من إدخال هذا المبدأ في أسلوب إدارتهم لأعمالهم فسوف يتمكنون من إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم بشكل مرضٍ. (المسيلم ، 1993 : 5)

والإدارة المدرسية كأى نوع من أنواع الإدارات الأخرى تتحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتفويض، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلًا حسنًا لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف. ولا يستطيع مدير المدرسة تحقيق هذا إلا إذا كانت لديه مهارة جيدة في إدارته للوقت داخل المدرسة.

ووقت مدير المدرسة بالإضافة إلى ندرته، مورد حاكم للنجاح والتقدم؛ فوقت المدير لا يجوز قياسه بقسمة المرتب على عدد ساعات عمله، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الكائنة تحت قيادته مضافاً إليها الفرص المتاحة أو التي يمكن إتاحتها. فالمشكلة ليست في مقدار الوقت المتوافر لمديري المدارس فهم جميعاً متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة توظيف الوقت المتوفر لهم، وهل يستخدمونه بشكل فعّال ومفيد أو يهدرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة.

المبحث الثالث : مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات المدارس

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله. (طه ، 1996 : 67)

وإن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي :

- يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدرسته أنت كذلك، فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً كل صباح يوم اثنين مع الموظفين مضيعاً للوقت، فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو. ومثال آخر إذا ما كان أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي، فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.

- كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع لوحد بل يحتاج لمن يضيعه.

- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول، " إن الأمر ليس مسؤوليتي " أو " إن المجتمع يفرض هذا " أو " إن زيدا هو السبب في ذلك "، وهكذا فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فأنت المسؤول عنها، ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات؛ لأن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة. (أبو شيخة ، 1991 : 131 – 132)

أولا : العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مديري ومديرات المدارس :

1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمع بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث ويقول (دركر) : إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول: إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال؛ وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

4- عدم كفاية المعومات وأنظمة الاتصال: إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

5- الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

7- البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها و الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية. (العجمي ، 2000 : 184)
وقد توصلت العديد من الدراسات إلى المجالات التي يضيع فيها وقت المدير وتشمل الاجتماعات والاتصالات غير الضرورية والأعمال الروتينية وعدم وجود نظام لحفظ المعلومات والمقاطعات أثناء العمل والزائرين والمراجعين والاتصالات الهاتفية الرسمية وغير الرسمية والجلوس في المدرسة بدون عمل وقراءة وكتابة رسائل خاصة ومتابعة وتأمين احتياجات ولوازم البيت.

ثانيا : مضيعات الوقت التي تتخلل مختلف العمليات الإدارية :

فقد أجمل (ماكينزي Mackenzie) مضيعات الوقت في (35) مضيعة، تتخلل مختلف العمليات الإدارية، وذلك على النحو التالي : (سلامة ، 1988 : 47)

1-التخطيط :

- عدم وجود أهداف وأولويات.
- تحويل في الأولويات.
- ترك النشاط قبل الانتهاء منه.
- مشكلات إدارية طارئة.
- عدم وجود موعد نهائي للإنجاز.
- محاولة إنجاز الكثير في وقت واحد.

2- التنظيم :

- انعدام التنظيم الشخصي.
- القيام بالعمل أكثر من مرة.
- جهود متكررة.
- عدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

3- التوظيف :

- المشكلات الخاصة بالموظفين.
- موظفون غير مدربين أو مناسيين.

- تأهيل أعلى أو أقل من المطلوب.

4- التنفيذ :

- الرغبة في إنجاز العمل منفرداً.

- الانخراط في الأعمال الروتينية.

- تفويض غير فعّال.

- تدنٍ في مستوى التحفيز.

- الافتقار إلى التنسيق.

- عدم القدرة على إدارة النزاع.

- عدم ملاحقة التغييرات.

5- الرقابة :

- مقاطعات عديدة " زوار أو مكالمات ".

- عدم وجود معايير رقابية.

- رقابة محكمة وجديدة.

- عدم فعالية في الإدارة.

- عدم قدرة الإداري على الإجابة بالنفي.

- النقص في المعلومات.

6- الاتصالات :

- الاجتماعات.

- عدم وضوح الاتصالات الرأسية والأفقية.

- سوء الفهم.

- الرغبة في التسلية والسمر.

7- اتخاذ القرارات :

- التأجيل.

- قرارات هزيلة.

- الحاجة إلى حقائق.

- قرارات بواسطة مجموعة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن سبب جميع مضيعات الوقت هو المدير نفسه أو من حوله من العاملين معه، فالوقت لا يضيع وحده بل يحتاج إلى من يضيعه، وكذلك فإن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلالها بأنشطة منتجة.

لذا يجب على مديري المدارس أن يدركوا الأنشطة المضيعة للوقت، وأن ضياع الوقت ما هو إلا توظيف غير ملائم لوقت مدير المدرسة، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية.

وتعد أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت، التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير، ومن خلال هذا التحليل يتعرف المدير إلى كيفية إسهام كل نشاط في الأهداف التي يحاول المدير أن يحققها، وأي من الأنشطة يعتبر مضيعاً للوقت، وأي منها أكثر أهمية من الآخر؟ وغيرها. (أبو شيخه ، 1991 : 138)

ثالثاً : منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس :

ولكي تتم إدارة وقت مدير المدرسة بكفاءة يجب السيطرة على مضيعات الوقت داخل الإدارة المدرسية، فهناك منهج مقترح للسيطرة على مضيعات وقت مدير المدرسة يقوم على خمس خطوات أساسية هي : (طه ، 1996 : 69)

1- جمع البيانات : إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة، بل لا بد من التعرف إلى عددهم، والتعرف إلى أسباب الزيادة وظروفها.

2- التعرف إلى الأسباب المحتملة : هنا لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيعة، فهل المدير نفسه أم الآخرون أم البيئة المحيطة.

3- وضع الحلول الممكنة : وهذا يتطلب منا مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني (Brain storming) بهدف التعرف إلى مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت.

4- اختيار أكثر الحلول جدوى : ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيعة من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

5- تنفيذ الحل المختار : عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف إلى مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا تبين أن المشكلة ما زالت قائمة فلا بد من إعادة العملية بأكملها.

من منطلق العرض السابق اتضح : مدى أهمية الوقت وإدارته ، و أنواعه وأبرز سماته وخصائصه، وإدارة الوقت لدى مديري المدارس (طبيعته ومحدداته)، وبجانب تحديد أهم مضيعاته، إضافة إلى عرض موجز لصيغة مقترحة للسيطرة عليه من قبل مديري المدارس

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

ثانياً : الدراسات الأجنبية

ثالثاً : تعقيب عام على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة الوقت، واتضح أن هناك العديد من الدراسات ذات العلاقة، مما يعني أن هذا الموضوع يحظى باهتمام واسع من علماء الإدارة، ونظراً لأهمية الوقت بالنسبة للمديرين والمديرات، أجريت في هذا المجال بحوث ودراسات أجنبية ، وبحوث ودراسات عربية سنعرض أهمها فيما يأتي :

أولاً : الدراسات العربية

1- دراسة (رأفت حسين الهور ، 2006م) :

وهي بعنوان : " تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا

في الجامعات الفلسطينية "

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض والتعرف من خلالها إلى واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد على المتغيرات التالية : (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الإشراف والتوجيه، الاتصالات، صنع القرارات، والرقابة) وذلك طبقاً للعوامل الشخصية كالجنس والعمر، ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الإداري، والمشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي : (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، واشتمل على العاملين من الأكاديميين والإداريين، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي (306) من الموظفين، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (126) مفردة، وقد صمم الباحث استبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول : السمات العامة للمبحوثين، والقسم الثاني : نظرة الإدارة العليا تجاه الوقت، والقسم الثالث : واشتمل على الفقرات الخاصة بمضيعات الوقت الشائعة لدراسة مدى وجودها على أرض الواقع. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين عالٍ ومتوسط بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت وذلك لجميع مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة، وقد كان من أعلى الفقرات التي تجعل مستوى إدارة الوقت عالياً لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بحسب المتوسط الحسابي، القيام بتوزيع البريد لجهات الاختصاص، والاحتفاظ بالأوراق المهمة والتخلص من

غير المفيد بقدر الإمكان، بينما كانت أقل الفقرات متوسّطاً حسابياً أي التي تجعل مستوى واقع إدارة الوقت متوسّطاً، نظام الملفات الذي يتم التعامل معه، والرقابة الزائدة على الموظفين. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى إلى (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي، خبرة العاملين، والتدريب في مجال إدارة الوقت).

وقد أوصى الباحث بضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف إلى مجالات عملهم اليومي، وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية، والحد من الزيارات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج مكان العمل، وعدم تبني سياسة الباب المفتوح على الإطلاق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة للتركيز، وضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت.

2- دراسة (تيسير عبد الحميد أبو ساكور ، 2003م) :

وهي بعنوان : " معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات

التعليمية للمدارس الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين "

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية - فلسطين، ووضع المقترحات والتصورات المناسبة للحد منها.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، وذلك لتحديد معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار وتحليل هذه المعوقات واقتراح التوجيهات والمقترحات للحد منها والتي تتناسب مع البيئة التعليمية في الضفة الغربية- فلسطين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية في فلسطين للعام الدراسي (2002-2003م)، واتبع الباحث أسلوب المسح الشامل، وقد تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة الميدانية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر معوقات إدارة الوقت ما يلي :

- يعتبر مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.
- النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.
- التأخير في وصول المستلزمات المدرسية في بداية العام الدراسي.

- إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.
- كثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي.
- نقل الموظفين دون استشارة مدير المدرسة.
- كثرة الأعمال الروتينية.
- تدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى.
- كثرة المتابعات والتقارير المطلوبة.
- تدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات.
- النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الناسوخ (الفاكس) والبريد الإلكتروني.
- اتخاذ قرارات في المستويات العليا دون استشارة المدير.
- تدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

3- دراسة (علي محمد الكيلاني ، 2002م) :

وهي بعنوان : " واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف إلى مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة أهم الأعمال التي تستنفذ وقتهم في ضوء الأعمال الموكلة إليهم في مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصال.
- التعرف إلى مدى استخدامهم لأساليب إدارة الوقت في الأعمال الموكلة إليهم وهي : أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة التشاركية.
- معرفة إلى أي مدى تختلف ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأساليب إدارة الوقت باختلاف كل من الدرجة العلمية والجامعة ونوع الإعداد هل معد تربوياً أم لا، وعدد سنوات الخبرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدَّ الباحث استبانة أجاب عنها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي : جامعة الأقصى وجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وقد بلغ عددهم (72) رئيس قسم. وأظهرت الدراسة عدة نتائج على النحو التالي:

- مجال الاتصالات احتل المرتبة الأولى في المهارات الإدارية التي تستنفذ الوقت يليه مجال اتخاذ القرار ثم الرقابة ثم تقسيم الأداء ثم التخطيط وأخيراً التنظيم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية ككل والتي تستنفذ وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ونوع الإعداد وسنوات الخبرة الإدارية.

- إن استخدام الأساليب الإدارية تزيد في المعدل الافتراضي ونسبته (80%) كمعدل إتقان.

- إن واقع نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأهمية إدارة الوقت ومعوقات إدارة الوقت ولمقترحات تحسين إدارة الوقت كان في مرتبة مرتفعة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

- العمل على تعميق مفهوم الوقت وأهميته من خلال تخطيط البرامج لتدريبية وتنفيذها.

- تفعيل دور السكرتارية من خلال الدورات التدريبية والعمل على توفير سكرتير لكل رئيس

قسم وتفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام لأعمالهم الإدارية، والاشتراك في التدريس

لرؤساء الأقسام بمتطلبات الإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية، والإدارة التشاركية، والإدارة

بالتفويض كأساليب من أساليب إدارة الوقت.

4- دراسة (نسرين حمد جابر ، 2001م) :

وهي بعنوان : " أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية

ومديراتها في محافظة الخليل بفلسطين، وإلى أي اختلاف في وجهات النظر، وفقاً لعدة

متغيرات هي : النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت

على إنجازهم الإداري.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة

وقد أجاب (55) مديراً ومديرة عن الاستبانة التي صممت لجمع البيانات والمعلومات. وقد

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم، مما يسبب إنجاز العمل

المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، وقد دلت النتائج أيضاً على ضعف عنصر التخطيط

في إدارة الوقت، وأن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.

- أن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث إن المديرين من الذكور لديهم مقدرة

أفضل على استغلال الوقت من المديرات.

- دلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.
- أن هناك عاملاً تردد لدى المديرين في اتخاذ القرارات المهمة، فيرجئون ذلك لحين الحصول على كافة التفاصيل المتعلقة بتلك القرارات.
- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر.
- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس.

5- دراسة (عبد الرحمن شرف محمد ، 1999م) :

وهي بعنوان : " إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة "

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات القيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة كل على حدة نحو إدارة الوقت خلال ساعات العمل اليومي، وتنظيم الوقت من حيث كيفية توزيعه وطرائق تنظيمه وأثر متغير الموقع الوظيفي، أو الجنس، أو المؤهل العلمي على ذلك، ومعرفة مضيعات الوقت لدى القيادات التربوية التنفيذية.

وقد اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي لعينة من القيادات التربوية في المنطقتين التعليميتين لإمارتي دبي والشارقة بلغت (168) قائداً تربوياً في المستوى التنفيذي، منهم (103) مدير مدرسة، (52) موجهاً تربوياً، (13) رئيس وحدة تنفيذية. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن مديري المدارس في كل من إمارتي دبي والشارقة أقل استخداماً لتوزيع وقت العمل الرسمي بحسب الخطط الموضوعة للنشاطات مقارنة بالموجهين ورؤساء الوحدات التنفيذية، وأن القيادات التربوية جميعاً في كل من الإماراتتين يوزعون أوقات العمل الرسمي بحسب الإمكانيات المادية المتاحة، وبحسب طبيعة المهام، وبحسب المعرفة والخبرة بالنشاطات، وبحسب أولويات النشاطات وتوقعات حدوثها بمتوسطات أعلى من التوزيعات المألوفة الأخرى.

- إن مديري المدارس في إمارة دبي أقل استخداماً لطرائق تنظيم الوقت (طريقة التقويم، وطريقة قائمة الواجبات، وطريقة النظم، وطريقة التذكير) مقارنة بالموجهين التربويين، ورؤساء الوحدات التنفيذية، وأن متوسط استخدام الموجهين التربويين في إمارة الشارقة أعلى من بقية القيادات التربوية التنفيذية في الإماراتتين معاً.

- إن مديري المدارس في كل من إمارتي دبي والشارقة يخصصون النسب الأعلى من أوقاتهم للنشاطات ذات الصلة بالجوانب الإدارية للوظيفة، تليها الأعمال المكتبية الروتينية، ثم النشاطات ذات الصلة بالجوانب الفنية، ثم النشاطات ذات الصلة غير المباشرة بالوظيفة.

- إن استقبال الزائرين والمراسلات غير المجدية، وقراءة الصحف، وشرب الشاي والمكالمات الهاتفية تستنزف متوسط ساعات مهدرة من أوقات القيادات التربوية التنفيذية في إمارة دبي أكثر من تلك التي تستنزفها مثل هذه النشاطات للقيادات التربوية التنفيذية في إمارة الشارقة.

- لم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير القيادات التربوية التنفيذية في كلتا الإمارات لمضيعات الوقت.

6- دراسة (زهرة بنت ناصر الراسبي ، 1999م) :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة

عُمان "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية للوقت أثناء الدوام المدرسي من أجل إنجاز مهامهن الإدارية والفنية، والوقوف على أثر كل من الجنسية، والخبرة الإدارية، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة، على أسلوب إدارة الوقت لدى المديرات، وكذلك معرفة أهم معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات أنفسهن، والمقترحات التي تقدمها المديرات من أجل إدارة الوقت بصورة جيدة أثناء إنجازهن لمهامهن الإدارية والفنية المختلفة.

وقد طبقت الدراسة على عينة من (8) مديرات لمدارس ثانوية بسلطنة عُمان باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- إن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي والتي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء مزاولتهن لمهامهن اليومية كانت على النحو التالي:

- الرد على الاستفسارات (15.24%)

- مراجعة المسؤولين في الإدارة التعليمية واستقبالهم (6.38%)

- القيام بجولة داخل المدرسة (6.18%)

- حضور طابور الصباح (4.24%)

- متابعة السجلات الإدارية (3.29%)

إن أقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية هي على النحو التالي:

- الإشراف على التغذية المدرسية (0.05%)
- متابعة حضور جميع المعلمات (0.05%)
- متابعة عمل المستخدمين بالمدرسة (0.05%)
- إن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية أثناء إنجازهن لمهامهن اليومية هي على النحو التالي:

- الزيارات الصفية (11.91%)
- متابعة تنفيذ الأنشطة اللاصفية (3.89%)
- متابعة خطط الدروس اليومية (3.35%)
- إن أقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي من قبل مديرات المدارس الثانوية هي على النحو التالي:

- متابعة تنفيذ المناهج المدرسية (0.02%)
- عقد الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس (0.26%)
- متابعة توفير التجهيزات والوسائل التعليمية (0.36%)

وفيما يتعلق بالمهام الشخصية التي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء الدوام المدرسي اليومي، والتي ليست لها علاقة بالعمل الرسمي كانت على النحو التالي:
- إن أعلى المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من قبل المديرات هي: تبادل الأحاديث مع المعلمات بنسبة (5.38%)، وشرب الشاي بنسبة (1.54%).

إن أقل المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها من قبل المديرات هي: قراءة المجلات والجرائد بنسبة (0.19%)، واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بنسبة (0.24%).
هذا وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهام الإدارية والفنية والشخصية تعزى للمتغيرات التالية: جنسية المديرات، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة.

7- دراسة (سناء خليل حنا ، 1998م) :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية إلى الوقت بشكل عام وإدارته بشكل خاص، والعوائق التي تحول دون استغلال رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية لوقتهم بطريقة فعّالة ومنظمة، ومحاولة التوصل

إلى بعض الوسائل، والطرق، والمقترحات، التي يمكن من خلالها مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على إدارة وقتهم بطريقة أكثر فعالية. كذلك التعرف إلى أثر متغيرات : (الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في العمل الإداري، والجامعة) على كيفية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية.

واقترنت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في مختلف الكليات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والتي تضم (90) رئيس قسم أكاديمي للفصل الدراسي الثاني (1996-1997م).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثة استبانة أجاب عنها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والعمر وسنوات الخدمة والجامعة.

- نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الوقت وأهميته ومعوقاته ولمقترحات تحسين إدارة الوقت كانت في مرتبة مرتفعة.

- احتلت الاتصالات المرتبة الأولى في المهارات الإدارية في استنفاد الوقت تلاه مجال التنظيم فالتخطيط فالرقابة ثم مجال اتخاذ القرار.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

- العمل على زيادة المعرفة بإدارة الوقت من خلال تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيطها.

- توفير إداري "سكرتير" لكل رئيس قسم وتفعيل دورة من خلال تدريبه على وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.

- تفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعمالهم الإدارية.

8- دراسة (غادة عارف الرجوب ، 1997م) :

وهي بعنوان : " مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة

اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها "

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أهم مشكلات إدارة الوقت التي يواجهها الإداريون في استخدام وقت العمل الرسمي في جامعة اليرموك، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات وجود مشكلات إدارة الوقت لدى الإداريين في جامعة اليرموك تعزى إلى عوامل: الجنس، وموقع العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري الجامعي.

كما هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أهم التصورات المستقبلية التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة للتغلب على ما يعترضهم من مشكلات في إدارة وقت العمل الرسمي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (167) إداريا من مجتمع الدراسة. وطورت الباحثة استبانة خماسية التدرج لقياس درجات وجود هذه المشكلات من وجهة نظر الإداريين، وقد تكونت الاستبانة من (49) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: مشكلات إدارة الوقت التنظيمية (المؤسسية)، مشكلات إدارة الوقت الاجتماعية الشخصية، مشكلات إدارة الوقت المادية التكنولوجية، بالإضافة إلى سؤال مفتوح طلب فيه من أفراد عينة الدراسة ذكر أهم التصورات المستقبلية التي يرونها مناسبة للتغلب على ما يعترضهم من مشكلات في إدارة وقت العمل الرسمي. وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

1- ظهور مشكلات واقعية في إدارة وقت العمل الرسمي في جامعة اليرموك ،بلغ عددها (49) مشكلة كان من أبرزها :

- غياب التدريب اللازم لتطوير قدرة الموظف في مجال إدارة الوقت.
- عدم تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها.
- انتشار بعض الظواهر والعادات السلبية بين الموظفين (كظاهرة الكسل وعدم تحمل المسؤولية).

- تبادل الحديث بين الموظفين في أمور شخصية خارجة عن نطاق العمل الرسمي.
- انتشار الشللية والمحسوبية بين الموظفين.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تصورات أفراد عينة الدراسة لمشكلات إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي، وموقع العمل، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري الجامعي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمشكلات إدارة الوقت تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث في مجالات : (مشكلات إدارة الوقت التنظيمية، مشكلات إدارة الوقت الاجتماعية الشخصية) باستثناء المجال الثالث والمتعلق بمشكلات إدارة الوقت المادية التكنولوجية.

9- دراسة (سوزان المهدي ، 1997م) :

وهي بعنوان: " إدارة الوقت مدخل لفعالية أداء مدير المدرسة في

مصر - دراسة تحليلية "

استهدفت الدراسة ما يلي:

- التعرف إلى منظومة أداء المدير المصري للمدرسة.

- التعرف إلى مفهوم إدارة الوقت وآلياته، والنتائج المتوقعة.
- تحديد أهم معوقات إدارة الوقت، والتي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل من قبل مديري المدارس.

- الكشف عن بعض الأساليب العلمية في تنظيم الوقت وجدولته واستغلاله بكفاءة وفعالية.
- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل منظومة أداء مديري المدارس وما الإجراءات اللازمة لتنفيذه.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جميع المعلومات والبيانات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، ثم القيام بتحليلها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس نتيجة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وحاجاتهم المستمرة إلى عون بشري أو تقني للقيام بكامل الأعباء، حيث يهتم المديرين بشكل رئيس بالنواحي الإدارية والتنظيمية، مثل الإشراف على السجلات المختلفة، والحفاظ عليها، وإعداد التقارير، والقيام بالأعمال الكتابية والروتينية مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي، لهذا تؤكد الدراسة على إعطاء مدير المدرسة المزيد من الوقت للتفرغ للأعمال الفنية والإشرافية.

2- اقترحت الدراسة أساليب للتغلب على مضيعات الوقت وذلك من خلال:

- وضع قواعد وأسس للأعمال اليومية والمتكررة، والزيارات المدرسية، والمكالمات الهاتفية وتنظيم الاجتماعات لزيادة فعاليتها.

- الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ المشروعات التربوية من خلال استخدام الحاسب الإلكتروني في توثيق المعلومات والبيانات المتعلقة بالمعلمين والطلاب.

3- توفير الإمكانيات المادية لاقتناء التكنولوجيا الحديثة لاستمرار انخفاض أسعارها وسهولة استخدامها، ومعرفة كيفية الاستفادة منها .

4- إعطاء المديرين الدورات التدريبية الملائمة واللازمة لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لمتابعة تنفيذ أعمالهم.

10- دراسة (هالة حسني بيدس ، 1995م) :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها، كما هدفت إلى بيان أثر

متغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم وقت العمل الرسمي. وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، والبالغ عددهم (94) مديراً ومديرة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لقياس درجة استجابة مديري ومديرات المدارس الثانوية لكيفية إدارة الوقت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، كان أبرزها :

- إن الاستجابة على معظم فقرات الاستبانة كانت بدرجة مرتفعة سواء أكانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على أبعاد المجالات الفرعية، باستثناء البعد المتعلق بتفويض السلطة و الصلاحيات وتخطيط الوقت وتنظيمه، بالإضافة إلى المجال الإنساني، الذي كانت الإجابة عنه متوسطة.

- جاءت مجالات إدارة الوقت على النحو التالي : المجال الفني في المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.19)، وفي المرتبة الثانية المجال الإداري بوزن نسبي (88.39)، أما المجال الإنساني فجاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (84.50).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية.

11- دراسة (سعاد بنت فهد الحارثي ، 1995م) :

وهي بعنوان : " دراسة تحليلية مقارنة للعمل اليومي لمديرات مدارس

البنات الحكومية والأهلية في كل من الرياض وجدة والذمام "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية توزيع المديرات لوقتتهن في العمل المدرسي الإداري والفني، والفروق - إن وجدت - بين المدارس الحكومية والأهلية وبحث أثر كل من المدينة، والمرحلة، والمؤهل العلمي، والجنسية ومدة الخبرة، والعمر، وعدد الطالبات، ونوع المبنى المدرسي، وطريقة تعيين المديرية، وعمر المدرسة، وملكية المدرسة، في كيفية توزيع الوقت على المهام الإدارية والفنية، وقد تألفت عينة الدراسة من مديرات المدارس الحكومية والأهلية للمراحل التعليمية الثلاث. وقد تم جمع المعلومات باستخدام الملاحظة المباشرة لـ (6) مديرات والمفكرة الزمنية لـ (24) مديرة، بالإضافة إلى تطبيق الاستبانة على (282) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاولها مديرات المدارس الحكومية كانت في: الرد على المكالمات الهاتفية بنسبة (12.16%) والإشراف على تنفيذ الإداريات والموظفات لواجباتهن بنسبة (9.03%)، ومتابعة عمل المستخدمات بنسبة (6.98%)، ومتابعة نظافة المبنى المدرسي بنسبة (6.21%).

وأقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كانت: الإشراف على إدارة المقصف المدرسي بنسبة (1.49%)، والإشراف على الامتحانات الشهرية بنسبة (1.30%)، والتخطيط للأنشطة المدرسية بنسبة (0.85%)، والإشراف على تسجيل الطالبات بنسبة (0.80%).

- إن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاولها مديرات المدارس الأهلية كانت: الرد على المكالمات الهاتفية بنسبة (13.36%) والإشراف على تنفيذ الإداريات والموظفات لواجباتهن بنسبة (6.98%)، ومتابعة الشؤون المالية من مصروفات وإيرادات بنسبة (6.16%).

وأقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف عليها كانت: الإشراف على تسجيل الطالبات بنسبة (0.99%) والتخطيط للأنشطة المدرسية بنسبة (0.98%)، ومقابلات الموظفين لاختيارهن وتعيينهن بنسبة (0.57%).

- إن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها والتي تزاولها مديرات المدارس الحكومية كانت: استقبال الموجهات ومناقشة الأوضاع الإدارية والفنية في المدرسة بنسبة (10.29%) ومراجعة كراسات التحضير بنسبة (9.87%)، وحضور الدروس لإحدى المعلمات بنسبة (8.59%).

وأقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كان الإشراف على اجتماعات مجالس الأمهات (1.05%) والقيام بالتدريس (0.06%).

- إن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها لدى مديرات المدارس الأهلية كانت في: القيام بالتدريس بنسبة (11.82%)، ومراجعة دفاتر التحضير بنسبة (8.78%)، ومتابعة أمهات الطالبات بنسبة (8.07%).

وأقل المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المنصرف إليها كانت: متابعة إبلاغ أولياء الأمور بمستويات بناتهم وسلوكياتهن بنسبة (1.07%) والإشراف على اجتماعات مجالس الأمهات بنسبة (1.01%).

كذلك أشارت الدراسة إلى أن مديرات المدارس الحكومية صرفن زمناً أكبر في الأعمال الإدارية من مديرات المدارس الأهلية، وأنه لا توجد فروق في معدل الزمن الذي يصرفنه في

العمل المدرسي الفني. ولم يوجد أثر لجميع المتغيرات السابقة ذكرها في معدل الزمن المصروف إلى الأعمال الإدارية، ما عدا متغيرات المدينة وعدد الإداريات.

12- دراسة (أحمد محمد سالم الأخرش ، 1992م) :

وهي بعنوان : " مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم

اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية، وتكونت عينة الدراسة من (110) من المديرين موزعين على فئة مديري العموم وعددهم (24) مديراً، وفئة مديري الإدارات وعددهم (86) مديراً، تم اختيارهم من داخل ديوان وزارة التربية اليمنية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة تضمنت (75) مشكلة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي: مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتوجيه والتنسيق، مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالقيادة والاتصال، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة والتقييم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب متوسط تقديرات أفراد عينه الدراسة، هي في مجال المشكلات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، والرقابة والتقييم، والتوجيه والتنسيق، والاتصال والقيادة.

- إن أكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية هي: تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، عدم التلاؤم بين مؤهل بعض الموظفين والمراكز التي يشغلونها، دور الشللية والمحسوبة والوساطة، التلاعب في أوقات الدوام، التغيب عن العمل نهاية عطل المناسبات الدينية، استغلال وقت صلاة الظهر للهروب من العمل، عدم وعي الموظف بعينه بأهمية الوقت، التفويض الخطأ، التأخر في جلسات القات، نقص المتخصصين والمؤهلين في مجال التربية، والإكثار من الاجتماعات غير المخطط لها والاتصالات غير الضرورية.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوجيهات والتي كان من أهمها: تبسيط وتذليل الإجراءات الروتينية، والتعامل مع التنظيم البيروقراطي بروح العصر، وإدخال الحاسب الآلي (الكمبيوتر) إلى الوزارة ومكاتبها وتقريب المسافات المتباعدة بين فروع الوزارة والاستفادة من المؤهلين تربوياً، وعقد ندوات توعية وتنقيف الموظفين عن أهمية الوقت وإدارته، واحتفاظ كل موظف بسجل مدني له، وإجراء المزيد من الدراسات حول الوقت ومشكلات إدارته وتسخير الإمكانيات لذلك الغرض.

13- دراسة (معيض بن سعيد الغامدي ، 1990م) :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الابتدائية بمدينة

جدة "

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة مديري المدرس الابتدائية بجدة للوقت أثناء الدوام المدرسي، وذلك عن طريق ملاحظتهم أثناء ممارستهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والأنشطة اللاصفية والأعمال الإدارية والكتابية والموجهين. وقد أخذ الباحث عينة عشوائية طبقية بواقع (30%) من مجموع المدارس الابتدائية في جدة والبالغة (160) مدرسة خلال عام (1410 هـ)، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة استخدم الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة التي ساعده فيها مجموعة من الملاحظين، ولقد عولجت النتائج بالأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي ، النسبة المئوية). وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية :

- يقضي مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة (31.81%) من وقته يومياً في الأعمال الإدارية والكتابية.

- يقضي مدير المدرسة (20%) من وقته مع المعلمين.

- (6.36%) من الوقت يقضيه المديرون في الأنشطة اللاصفية، و(7%) من الوقت يقضيه المديرون مع أولياء الأمور، و(2.12%) يقضيه المديرون مع الموجهين، و(15.45%) من الوقت يقضيه المديرون يومياً مع الطلاب.

واقترح الباحث نموذجاً لتوزيع وقت مدير المدرسة اليومي كالتالي :

- (10%) للأعمال الإدارية.

- (30%) للمعلمين، و(15%) للأنشطة اللاصفية، و(25%) للطلاب، و(10%) لأولياء الأمور، و(10%) للموجهين.

14- دراسة (بشير محمد الحاج السالم ، 1989م) :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية

العامة في منطقة عمان التعليمية "

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين، وعنصر أساسي من عناصر الإدارة، إضافة إلى تعرف واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الإلزامية العامة من خلال الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها أثناء ساعات العمل اليومي. وكذلك تحديد واقع الفترة الزمنية التي يقضونها في كل مهمة أو نشاط.

وقد تكونت عينة الدراسة من اثني عشر مديراً ومديرة (ستة مديرين وست مديرات) تم اختيارهم عشوائياً من منطقة عمان التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المباشر، إذ قام بنفسه برصد وتسجيل سلوكيات المدير/ المديرة ونشاطاته منذ لحظة وصوله إلى المدرسة وحتى خروجه منها، وبعد أن أنهى الباحث برنامج الملاحظة المباشرة، وفق ما هو مقرر قام بتسليم المديرين والمديرات نسخة عن نموذج الاستبانة التي أعدها، وقد طلب منهم إعادة ترتيب المهمات الواردة فيها وفقاً لاعتقادهم بأهميتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

م	نوع المهمة / النشاط	معدل الزمن اليومي بالدقائق للمدير/ المديرة	النسبة المئوية
1	أعمال كتابية وإدارية	51.58	18.54%
2	الزيارات الصفية	40.90	14.7%
3	توزيع الأعمال على المعلمين والعاملين والإشراف عليهم	28.52	10.25%
4	معالجة مشكلات الطلبة الدراسية والسلوكية والاجتماعية والصحية	21.7	7.57%
5	متابعة شؤون المدرسين	20.38	7.32%
6	متابعة شؤون مبنى المدرسة ومرفقاته وصيانته	18.01	6.47%
7	اجتماعات مع المعلمين	15.41	5.54%
8	الاهتمام في تخطيط الأنشطة المدرسية والمشاركة بها	14.8	5.32%
9	مقابلات أولياء أمور الطلبة والمراجعين	14.18	5.09%
10	إدارة الشؤون المالية ولوازم المدرسة	12.46	4.83%
11	مراجعة واستقبال الإدارة التعليمية العليا	10.55	3.79%
12	أية أعمال أخرى (أداء الصلاة، قراءة الصحف)	0.90	2.84%
13	ملاحظة دفاتر تحضير المدرسين واختباراتهم	6.46	2.32%
14	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع	2.85	1.28%
15	تفقد سجلات غياب الطلبة	2.60	1.29%
16	التعرف إلى المستوى التحصيلي للطلبة	2.46	1.24%
17	الرد على المكالمات الهاتفية	2.21	1.15%
18	الاهتمام بالمناهج وتطويرها والعمل على تحقيق أهدافها	0.77	0.27%
19	اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين	-	-
20	قيام المدير بمهمة التدريس	-	-

15- دراسة (كمال دواني ، 1988م) :

وهي بعنوان : " دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات

المدارس الثانوية في الأردن "

تهدف الدراسة إلى وصف السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية عن طريق رصد المهمات التي يقوم بها خلال ساعات العمل اليومي والفترة الزمنية التي يقضيها في كل مهمة ومقارنة ذلك بالفترات الزمنية التي يقدرها المسؤولون المباشرون لهذه المهمات.

أجريت الدراسة على فئتين، الأولى (20) مديراً ومديرة من مدارس الثانوية التي تقع في المحافظات الوسطى بالأردن والملتحقين في كلية التربية لدراسة دبلوم أو ماجستير التربية والذين رغبوا في الاشتراك بهذه الدراسة. أما الفئة الثانية من العينة فتكونت من مجموعة من المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم والمشرفين مباشرة على مدارس المحافظات الوسطى وعددهم (28) مسؤولاً، لهم اتصال مباشر بالمدارس، وممن تتوفر لديهم الخبرة الإدارية والإشرافية. وقد طلب إلى هؤلاء أن يضعوا تقديراتهم للوقت الذي تتطلبه مهمات المدير الإدارية، وأن يقترحوا مهمات أخرى يرون أنها تقع ضمن مسؤوليات المدير.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف فيه المدير، ويرصد كل سلوك إداري يقوم به خلال ساعات العمل اليومي، لمدة أسبوع كامل، ثم يعيد الكرة مرة ثانية بعد أن يمضي على المرة الأولى فترة من الزمن لا تقل عن الشهر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العمل المكتبي يأخذ (21.8%) من مجموع وقت المدير، موزع على خمسة نشاطات، وتبين كذلك أن نصف حجم هذا الوقت يصرف على نشاط واحد، وهو قراءة البريد الوارد وكتابة الكتب الرسمية، والتوقيع عليها، حيث بلغت نسبة هذا النشاط (51%)، أما النشاط المتعلق برصد حالات الغياب للطلبة ومتابعة سجل الدوام للمعلمين فيأخذ (25%) من مجموع الوقت الذي يصرفه المدير في العمل المكتبي. ثم يلي هذا النشاط أعمال أخرى مكتبية، وهي على التوالي: وصولات وتجهيز فواتير (10%)، محاسبة ومالية (8%) أعمال إدارية متفرقة (6%) - الاجتماعات المحددة تشكل (7.1%) من وقت المدير، والاجتماعات غير المحددة بلغت نسبة الوقت المعطى لها (7.8%)، ويقضي المدير (9%) من وقته على المهمة الإشرافية. ولدى إجراء مقارنة إحصائية بين الوقت الفعلي الذي يصرفه المدير في كل مهمة والوقت المعياري الذي يقدره المسؤولون لهذه المهمات تبين أن هناك فارقاً مهماً بينهما.

وتبين من نتائج الدراسة كذلك أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما.

16- دراسة (محمد يوسف حسن ، 1985م) :

وهي بعنوان : " إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة التعرف إلى المجالات التي يقضي فيها مدير المدرسة وقت الدوام المدرسي والمجالات التي يضيع فيها وقت المدير .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية المتدربين في البرامج التدريبية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في العام الدراسي (1404/1405 هـ) ، وشملت (187) مديراً من الذكور دون الإناث، وذلك لصعوبات ترتبط بالتقاليد في المجتمع السعودي ولاسيما وأن المديرات لا يلتحقن بمراكز للدورات التدريبية.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية هي (65.57%) من وقت الدوام المدرسي، وأظهرت الدراسة أيضاً أن هناك مجالات وأنشطة تنتم بالطابع الشخصي وتؤدي إلى ضياع قسم كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل المدرسي، وهذه المجالات والأنشطة تستهلك (34.43%) من وقت الدوام المدرسي لمديري مدارس التعليم العام.

17- دراسة (محمد عبد الله المنيع وغانم سعيد العبيدي ، 1982م) :

وهي بعنوان : " دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس

الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: كيف يوزع المدير وقته على مجالات العمل المدرسي؟ وما يفضله من وقت؟ لكل مجال من مجالات عمله اليومي في المدرسة التي يعمل فيها. وأجريت الدراسة على (129) مديراً، واستخدم الباحث استبيان (فقرات تحليل العمل اليومي) على المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

م	النشاط	المرحلة الابتدائية		المتوسطة و الثانوية	
		النسبة المئوية لمتوسط الزمن محسوباً بالدقائق	النسبة المئوية لمتوسط الوقت المصروف	النسبة المئوية لمتوسط الزمن محسوباً بالدقائق	النسبة المئوية
1	التدريس	31.22	8.7%	12.50	3.7%
2	متابعة المدرسين والإشراف عليهم	20.88	5.8%	22.50	6.2%
3	الاهتمام في تخطيط الأنشطة	19.08	5.3%	19.08	5.3%
4	ملاحظة دفاتر التحضير	26.28	7.3%	31.14	8.6%
5	العناية بمشكلات الطلاب	24.12	6.7%	20.16	5.6%

6	مقابلات أولياء الأمور	13.02	3.61%	11.70	3.2%
7	أعمال كتابية تتكرر يومياً	41.40	11.5%	49.32	13.7%
8	اجتماع مجلس المدرسين	10.80	3%	20.52	5.7%
9	تفقد أوراق الغياب	24.2	6.7%	28.08	7.8%
10	المشاركة في الأنشطة المدرسية	24.19	6.72%	18	5%
11	اجتماع مجلس المدرسة	14.97	4.1%	13.39	3.7%
12	تنظيم العلاقة بين المنزل والمدرسة	12.24	3.4%	14.76	4.1%
13	اجتماع مجلس الآباء والمعلمين	10.44	2.9%	10.85	3%
14	مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين	11.16	3.1%	15.30	4.2%
15	متابعة شؤون مبنى المدرسة وصيانته	12.96	3.6%	10.44	2.9%
16	الرد على المكالمات الهاتفية	11.88	3.3%	11.26	3.1%
17	توزيع الأعمال على الموظفين والإشراف عليهم	18.72	5.2%	25.56	7.1%
18	الإشراف على التغذية	20.16	5.6%	14.40	4%
19	أية أعمال أخرى	9.73	2.7%	10.08	2.8%
	الإجمالي	360	100%	360	100%

ومن خلال استعراض نتائج هذه الدراسة لاحظ الباحث أن معظم الوقت الذي يقضيه مديرو مدارس المراحل الثلاث في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شؤون الطلبة والمدرسين اعتقاداً منهم بأن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة، وأن الناحية الإدارية هي الملموسة. وأن ما يفضله المديرون يختلف بنسبة كبيرة عما يقومون به من أعمال.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (وليم مارتن و دونالد ويلر ، 1981م) :

William J.Martin & Donald Willower

وهي بعنوان : " سلوك المدير الإداري في المدرسة الثانوية "

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على خمس مدارس ثانوية، لرصد سلوك المدير الإداري، والوقت الذي يقضيه على مختلف المهام خلال اليوم الدراسي، وذلك عن طريق أسلوب الملاحظة المباشر والمنظم الذي طوره منتزبيرغ (Mintzberg) .

وخلصت هذه الدراسة أن لجنة قامت بملاحظة خمسة من مديري المدارس الثانوية، ومكثت في كل مدرسة خمسة أيام متتالية ، لتلاحظ وترصد نشاطات المدير ومهامه، أي أنها قامت بوصف المهمة ومدتها، ومكانها والغرض منها والمشاركين فيها . ولقد وضعت كذلك

جميع المراسلات، خلال تلك الفترة ، بين أيدي أعضاء اللجنة لاختبارها وتدوين الملاحظات عنها.

وتشير نتائج الدراسة، إلى أن عدد الأنشطة التي رصدت، وحلت خلال فترة الملاحظة بلغ (3730) نشاطاً، أي بمعدل (149.2) نشاطاً يومياً من قبل المديرين الخمسة .

وتبين أن نسبة الوقت الذي يصرفه المدير في الاتصالات التي تتم عن طريق الاجتماع وجهاً لوجه قد بلغت (53.8%) من وقت المدير خلال يوم العمل . أما العمل الكتابي بأنواعه (Desk Work) فقد بلغت نسبته (16%) والمكالمات الهاتفية (5.8%) والمراقبة (5.5%).

ومما يجدر ذكره أن نتائج هذه الدراسة لا تشير من خلال رصد المهمات أن للمدير مهمات إشرافية أي لا يوجد أي نسبة مئوية من وقت المدير مخصصة للنشاط الإشرافي ، ويلاحظ من نتائج الدراسة أن الاجتماعات القصيرة غير المحددة والتي تتم عرضاً، كان لها أعلى نسبة مئوية من وقت المدير يومياً إذ بلغ معدلها (27.5%) من الوقت العام .

2- دراسة (جـ. كمتز و دونالد ويلر ، 1982م) :

J. Kemetz & Donald willower

وهي بعنوان : " السلوك الإداري لمدير المدرسة الابتدائية "

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على خمس مدارس ابتدائية، لرصد سلوك المدير الإداري ، والوقت الذي يقضيه على مختلف المهمات خلال الدوام المدرسي وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة، وأسفرت دراستهما عن النتائج التالية:

أعمال مكتبية	(18.6%) من الوقت الذي يقضيه المدير
مكالمات هاتفية	(18%) من الوقت الذي يقضيه المدير
اجتماعات رسمية	(10.3%) من الوقت الذي يقضيه المدير
اجتماعات غير رسمية	(32.5%) من الوقت الذي يقضيه المدير
تبادل معلومات	(6%) من الوقت الذي يقضيه المدير
تدريس	(1.9%) من الوقت الذي يقضيه المدير
إرشادات	(4.4%) من الوقت الذي يقضيه المدير
جولات داخل المدرسة	(4.2%) من الوقت الذي يقضيه المدير
رحلات خارجية	(5.4%) من الوقت الذي يقضيه المدير
ملاحظات	(2.5%) من الوقت الذي يقضيه المدير
أمور شخصية	(3.6%) من الوقت الذي يقضيه المدير
إعلانات	(0.7%) من الوقت الذي يقضيه المدير

يتضح من النتائج السابقة أن الاجتماعات غير الرسمية استغرقت أعلى نسبة من أوقات المديرين، وبلغت هذه النسبة (32.5%) تليها الأعمال المكتبية بنسبة (18.6%)، ومن ثم الاجتماعات الرسمية بنسبة (10.3%).

3- دراسة (ج. هل ، 1989م) . J. Hill :

وهي بعنوان : " أهمية إدارة الوقت للمديرين "

هدفت الدراسة إلى بيان الوقت الذي يقضيه مدراء المدارس الابتدائية والثانوية في أثناء تأدية المهام الموكلة بهم أثناء الدوام المدرسي. وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً ومديرة في مدارس ابتدائية وثانوية. واستخدم الباحث قائمة موضحة للمهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدراء المدارس . وتحتوي هذه القائمة على (41) بنداً ذات علاقة بمهام ومسؤوليات المدراء، وجاءت نتائج دراسته كالتالي :

مقابلة المعلمين انفراداً	3.93%
الإشراف وتقويم أداء المعلمين	3.89%
إرشاد الطلبة	3.73%
حضور دروس المعلمين	3.64%
تدارس قضايا الميزانية	3.59%
كتابة تقارير	3.57%
مقابلة الإداريين العاملين معهم	3.50%
أنشطة لها علاقة بالمناهج الدراسية والتخطيط	3.48%
جمع معلومات	3.45%
أنشطة مكتبية وتنسيق العمل مع الآخرين	3.45%
مقابلة أولياء الأمور	3.43%

4- دراسة (س. كروج ، 1992م) . S. Krug :

وهي بعنوان : " تعليمات القادة الإداريين من وجهة نظرهم "

دراسة استخدم فيها أسلوب الملاحظة المباشرة لأداء خمسة من مديري المدارس، تم فيها تدوين كل نشاط يقوم به مدير المدرسة، وقد وصف الباحث هذه الطريقة بأنها تسمح بتحليل تفصيلي لعدد قليل من المديرين، وقد تمت ملاحظة المديرين لمدة خمسة أيام، حيث يرافق الباحث مدير المدرسة قدر الإمكان أثناء تأدية العمل المكتبي، أو الاجتماعات، وزيارة الصفوف، والإشراف على المباني المدرسية، وتسجيل النشاط الذي قام به مدير المدرسة وأسباب قيامه بهذا النشاط والمشاركين معه وعلاقتهم بالموضوع، وقد صادفت الباحث بعض

المشكلات أثناء الملاحظة المباشرة، كعدم التعرف إلى الشخص في المحادثات الهاتفية مثلاً، أو عدم معرفة الزائر للمدرسة، أو مشكلة التعرف إلى هدف النشاط خاصة إذا كان متعلقاً بموضوع سابق، وكذلك عدم قدرة الباحث على تدوين بعض الملاحظات عن الحالات الرسمية التي لا يسمح للباحث بالحضور فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط توزيع المديرين للوقت مقدراً بالنسب كان على النحو التالي:

- الاجتماعات المخطط لها (47.6%) من الوقت.

- المكالمات الهاتفية (19%) من الوقت.

- الأعمال المكتبية (0.054%) من الوقت.

- الإشراف العام (0.04%) من الوقت.

- الاجتماعات غير المخطط لها (19%) من الوقت.

وقد صنف الباحث النشاطات الصادرة من مدير المدرسة إلى مدخلات ومخرجات، ولوحظ أن معظم أوقات المدخلات صرفت مع السكرتيرة أو مساعد المدير لإعطاء المعلومات أو قراءة مذكرات، أما المخرجات فقد صرف فيها (75%) من الوقت، وتركزت في كتابة المذكرات لجهات مختلفة لطلب خدمات معينة.

5- دراسة (جورج أندرو ويلز ، 1993م) . George Andrew Wells :

وهي بعنوان : " السلوك الإداري الموجه، وإدارة الوقت، ومتغيرات

خلفية مختارة لمديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت "

استهدفت الدراسة ما يلي:

- فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه، وبين إدارة الوقت وسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت.

- قياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت.

ولتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث ثمانية فروض صفرية لفحص العلاقات والفروق بين المتغير التابع (السلوك الإداري الموجه) وبين المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، وسنوات الخبرة الإدارية، وحجم المدرسة، ونوع المدير).

واستخدم الباحث منهجيه البحث الكمي لقياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى المديرين، وتم تجميع البيانات المتعلقة بمدركات وملاحظات مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموجهة باستخدام مقياس التقدير (الأساي) للقيادة الموجهة. كما استخدم الباحث أداة إدارة الوقت للمدير التنفيذي، لجمع البيانات عن كيفية استخدام مديري المدارس

الابتدائية لوقتهم، وأفاد المديرون أيضاً بمعلومات تتعلق بسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع المدير. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه، وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن المديرين الذين يمارسون سلوكاً موجهاً فعّالاً هم الذين يستخدمون أساليب إدارة الوقت استخداماً فعّالاً.

- يوجد اختلاف وفرق واضح بين الذكور والإناث في إدارة الوقت في مجالات الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل.

- تعتبر إدارة الوقت أداة متميزة للتنبؤ بالسلوك الإداري الموجه، بعد ضبط وتحديد الاختلافات بين مديري المدارس الناتجة عن سنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والنوع (ذكر أم أنثى).

وتقدمت الدراسة بتوصيات من أهمها:

- ضرورة تضمين الدورات التدريبية لمديري المدارس، برامج تركز على تنمية مهارات إدارة الوقت وممارستها، ليكونوا قادة موجهين.

- القيام بدراسات مستقبلية أخرى في الموضوع نفسه.

6- دراسة (كينيت موكني ، 1993م) . Kenneth Charles Mocny :

وهي بعنوان : " تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة، وأوضحت أن التربويين كان لهم اهتمام في الماضي بمبادئ إدارة الوقت، ولكن هذا الاهتمام كان مقتصرًا فقط على تعلم الطلاب، والتدريس، وإدارة المبنى المدرسي، لذا فإن هدف هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان مديرو الأعمال بالمدرسة في حاجة إلى أو لديهم اهتمام بوضع مبادئ لإدارة الوقت، والبحث عن نظريات لإدارة الوقت، والكشف عن مدى إمكانية تطبيقها لوضع دليل لإدارة الوقت للاستخدام الراهن.

وتمثلت منهجية هذه الدراسة في فحص الأدبيات وثيقة الصلة بالموضوع (نظرية النظم، والنظريات الاقتصادية، نظرية إدارة الوقت)، كما تتضمن هذه الدراسة أيضاً تحليل سجلات الوقت (Time logs) لخمسة من مديري الأعمال بالمدرسة المختارة، وقد اشتملت عينة البحث على عدد محدد من مديري الأعمال بالمدارس العامة في نيويورك، وقد تم تحديد القدرات النموذجية للأفراد العاملين، ونظراً لأنه لم يتم تحديد مضيعات الوقت (Time Waster) عملياً، فقد تم الاعتماد على الحكم الاستنباطي للمستجيبين.

وقد تم وضع قائمة من (47) مفردة من مضيعات الوقت المدرسي، والتي من خلالها تم تحديد مشكلات الدراسة الراهنة.

وقد استخدم اختبار (كا²) عند مستوى (0.05) بصورة فردية على عشر من مضيعات الوقت التي في قمة القائمة، ثم طبقت هذه الاختبارات على العشرة من مضيعات الوقت بصورة جماعية، هذا وقد تضمنت متغيرات الدراسة الخلفية التربوية، سنوات الخبرة كموظف للأعمال بالمدرسة، الخبرة الإدارية السابقة في غير مجال إدارة الأعمال بالمدرسة والخبرة الإشرافية الإدارية خارج مجال التربية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الحاجة ما زالت موجودة بين موظفي إدارة الأعمال بالمدارس إلى المعرفة والتوجيه في المجال الخاص بإدارة الوقت، ومن هنا فقد تمت مناقشة الأفكار الخاصة بتوفير الوقت، والأساليب والتقنيات التي يستخدمها مديرو إدارة الأعمال بالمدرسة، ووصف موجز لكيفية عملهم، وبذلك فقد تم وضع دليل لإدارة الوقت لمديري إدارة الأعمال بالمدرسة من أربعة أقسام:

- إدارة الوقت: النظرية والأسلوب.

- هل أنا مضيع للوقت؟

- مقترحات عملية لحل مشكلة مضيعات الوقت.

- وضع نماذج للمساعدة في إدارة الوقت.

7- دراسة (ميرنا دياز ، 1994م) . Myrna Diaz :

وهي بعنوان : " دور مدير المدرسة: المسؤوليات - قيود الوقت

والتحديات"

هدفت الدراسة تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف مجالات المهام الأساسية، واستخدام الوقت، والمشكلات الرئيسية، والمجالات التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب، والمهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل، مع تغطية العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وطبقته على عينة مكونة

من (200) مدير مدرسة في سان فرانسيسكو. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- صنف مديرو المدارس أولويات مهامهم بالترتيب على النحو التالي: التوجيه، يليها خدمات

الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة، والمناهج والعلاقات الإنسانية.

- إن قليلاً من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها، فبالرغم من

أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق من خلال دورهم

كقادة تربويين، إلا أنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم.

- يواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم.

- يعاني المديرون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم.

- حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: إدارة الوقت ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية.

- يرى المديرون أنه يجب على المكتب المركزي أن يقوم بالدور الأكبر في جمع البيانات في المنطقة التعليمية.

وتقدمت الدراسة بتوصيات من أهمها:

- ضرورة تدريب المديرين على رأس العمل وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: إدارة الوقت، ومتابعة المعلمين وتقويمهم، والعلاقات الإنسانية.

- على المديرين تخصيص المزيد من الوقت للتوجيه، والعلاقات الإنسانية والمتابعة.

8- دراسة (كيفن تايلور ، 2007 م) . Kevin c. Taylor :

وهي بعنوان : " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم ، ودرجة تأثير المتغيرات : المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية) ، وحجم المدرسة ، وعدد سنوات الخدمة ، والنوع (أنثى - ذكر) ، وعمر المدير ، ومستوى درجته العلمية ، على كيفية إدارتهم لوقتهم ، وذلك من خلال عينة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا ، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت) ، وقد بينت الدراسة النتائج التالية :

- المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

- المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

كما بينت الدراسة أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم ، وتعرفت الدراسة على المناطق التي يكون بها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعّالة، وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز جهوداتهم على الأعمال الإدارية وتركوا وقتاً

للأعمال التعليمية ، كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية بالنظرية والتطبيق لدى مديري المدارس .

ثالثاً : تعقيب عام على الدراسات السابقة

اشتمل العرض السابق لدراسات عربية وأجنبية تناولت إدارة الوقت للإدارات ورؤساء الأقسام في الجامعات، والإدارات التعليمية، ومديري ومديرات المدارس، سواء بشكل مباشر أم من خلال تحليل العمل اليومي لمدير المدرسة، أم دراسة واقع وأساليب ومعوقات إدارة الوقت لدى الإدارات التعليمية للمدارس، وكذلك علاقتها ببعض المتغيرات كالنوع والمؤهل العلمي والخبرة.

واستخلص الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة النقاط التالية :

- استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة والملاحظة المباشرة والاستبيانات والتقارير الذاتية، وكذلك

رصد الفعاليات اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس لقياس الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في تأدية المهام المنوطة به.

- تراوح عدد مديري المدارس الذين تمت ملاحظتهم ما بين (1) إلى (6) مدراء عند استخدام بطاقة الملاحظة المنظمة، وتزيد عن (30) مديراً عند استخدام الملاحظة المباشرة والاستبيانات والتقارير الذاتية، وكذلك رصد الفعاليات اليومية التي يقوم بها مديرو المدارس.

- يغلب على العينات التي أجريت عليها الدراسة مدراء في مدارس ابتدائية وثانوية.

- كل الدراسات التي هدفت إلى رصد كم الوقت الذي يقضيه المدراء في تأدية المهام المنوطة بهم، وكذلك التعرف إلى نوعية هذه المهام أتت بنتائج تكاد تكون متقاربة جداً، ألا وهي أن جل الوقت الذي يقضيه المدراء داخل المدرسة ينصب في تأدية الأعمال الكتابية والإدارية، متابعة صيانة المبنى والتجهيزات المدرسية، مكالمات هاتفية، واجتماعات رسمية وغير رسمية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شؤون المعلمين والتلاميذ. وذلك اعتقاداً من المديرين أن نتائج الأعمال الفنية والأكاديمية غير ملحوظة وأن الناحية الإدارية هي الناحية الملموسة.

- ظهور حاجة ملحة لأهمية التخطيط للوقت وكذلك أبعاد التأثير الاجتماعي، مما يساعد على التعامل الصحيح مع الوقت في إدارة المدارس.

- إن فعالية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقته للعمل وحده، بحيث يكون تقانيه في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولأولاده وعائلته وعلاقاته

الاجتماعية ويجب على المدير أن يسجل وقته، ويحدد توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي :

- تحديد الإطار العام للدراسة مع الوقوف على الجوانب الجديرة بالاهتمام بإدارة الوقت لدى الإدارات المدرسية.

- معرفة مدى إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إدارة وقت مديري ومديرات المدارس.

- التعرف إلى المنهج البحثي المستخدم في كل دراسة بما يفيد الدراسة الحالية.

- التعرف إلى كيفية معالجة البيانات التي يتم جمعها.

- التعرف إلى كيفية تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- معرفة ما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

- التوصل إلى الإطار النظري الذي احتوته الدراسة الحالية.

- معرفة المراجع والكتب والدوريات التي سوف يعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية

أما أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيتمثل في الآتي :

- أجريت الدراسة الحالية على مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة بمراحلها المختلفة، أما الدراسات السابقة فيغلب عليها مرحلة من مراحل التعليم العام، وتشمل المديرين أو المديرات .

- عينة الدراسة الحالية بلغت (200) مدير و مديرة، وهذا مرتبط بحجم عدد مدارس التعليم العام بمحافظة غزة و لتغطية جميع المراحل، أما عينة الدراسات السابقة فكان جزء منها مقاربا لعينة الدراسة الحالية والجزء الآخر أقل من العينة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية، التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين المتعدد حسب المتغير، وتنوع استخدام هذه الأساليب في الدراسات السابقة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مقارنة في بعضها لبعض الدراسات السابقة رغم وجود بعض الفروق، وهذا مرتبط بالبيئة التي أجريت فيها الدراسة.

الفصل الرابع

طريقة وإجراءات الدراسة

أولا : منهج الدراسة .

ثانيا : مجتمع الدراسة.

ثالثا : عينة الدراسة.

رابعا : أداة الدراسة.

خامسا : وصف لإجراءات الدراسة.

سادسا : المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع

طريقة وإجراءات الدراسة

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على : منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة وصدقها وثباتها، ووصف لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

أولاً : منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يوضح الظاهرة موضوع الدراسة، ويحللها بهدف معرفة نقاط الضعف والقوة، حيث تصف الدراسة واقع إدارة الوقت التي يمارسها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة.

ثانياً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة وذلك للعام الدراسي (2007 - 2008م)، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (584) مديراً ومديرة، ويبين الجدول رقم(1) توزيع المديرين والمديرات حسب المرحلة التعليمية والجنس والجهة التعليمية التابع لها.

جدول رقم(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية والجنس والجهة التعليمية التابع لها

مدارس التعليم العام بمحافظة غزة

العام الدراسي (2007 - 2008م)

المجموع	الجهة التعليمية التابع لها		الجنس	المرحلة التعليمية
	حكومة	وكالة		
100	56	44	مدير	أساسية دنيا
156	69	87	مديرة	
107	57	50	مدير	أساسية عليا
95	62	33	مديرة	
60	60	—	مدير	ثانوية
66	66	—	مديرة	
584	370	214		المجموع

ثالثا : عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة من مجتمع الدراسة للعام الدراسي (2007 - 2008م) ، وقد تم توزيعها بطريقة طبقية عشوائية، أي أن عينة الدراسة من المديرين والمديرات تشكل (34%) من مجتمع الدراسة، وتبين الجداول ذات الأرقام: (2 ، 3 ، 4 ، 5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس - عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المرحلة التعليمية - الجهة التعليمية التابع لها).

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
مدير	94	47.0
مديرة	106	53.0
المجموع	200	100.0

جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
من (1 - 5) سنوات	71	35.5
من (6 - 10) سنوات	66	33.0
أكثر من (10) سنوات	63	31.5
المجموع	200	100.0

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
أساسية دنيا	85	42.5
أساسية عليا	71	35.5
ثانوية	44	22.0
المجموع	200	100.0

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجهة التعليمية التابع لها

الجهة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
حكومة	127	63.5
وكالة الغوث	73	36.5
المجموع	200	100.0

رابعا : أداة الدراسة

أعدَّ الباحث استبانة لقياس إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة

وقد تم إعداد هذه الاستبانة من خلال الاطلاع على :

- 1- الأدب التربوي المتصل بمهام مدير/ة المدرسة الإدارية والإشرافية والفنية.
- 2- الدراسات السابقة التي تعرضت لوصف المهام اليومية لمدير/ة المدرسة، والدراسات التي تعرضت لكيفية إدارة الوقت من قبل مديري ومديرات المدارس.
- 3- الكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية لمدير/ة المدرسة، والصادر عن معهد التربية، الأونروا، نوفمبر 1996 م، نشرة (HT.1/97) .
- 4- المهمات الأساسية والواجبات لمدير/ة المدرسة والصادر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (بدون تاريخ).
- 5- دليل مدير/ة المدرسة لإنجاز مهماته الإدارية والإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية، والصادر عن معهد التربية، الأونروا، نوفمبر 1987 م، نشرة (DOC.E.88) .
- 6- تحليل وظيفة مدير/ة المدرسة إلى الأعمال الإدارية والفنية الرئيسية والمهام المنقرعة عنها، والصادر عن معهد التربية، الأونروا، يوليو 1986 م، نشرة (HT.1/86).
- 7- استطلاع رأي عينة من المختصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي.

ولقد قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية :

- 1- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- 2- قام الباحث بعرض الاستبانة على (12) من المحكمين المتخصصين في التربية وهم أعضاء بهيئة التدريس في جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين قائمة أسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.

3- أجرى الباحث التعديلات التي أوصى بها المحكمون حيث تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية، القسم الأول (41) فقرة، حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً) وأعطيت الأوزان على التوالي (1-2-3-4-5) للتعرف إلى كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، وبذلك تنحصر درجات عينة الدراسة ما بين (41-205) درجة. أما القسم الثاني فقد بلغ (21) فقرة، حيث أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (بدرجة عالية جداً - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً) وأعطيت الأوزان على التوالي (1-2-3-4-5) للتعرف إلى المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، وبذلك تنحصر درجات أفراد العينة ما بين (21-105) درجة. والملحق رقم (1) يبين الاستبانة في صورتها النهائية، علماً بأن جميع فقرات الاستبانة في الاتجاه الموجب.

صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات القسم الأول من الاستبانة (41) فقرة والجدول رقم (6) يوضح توزيع عدد فقرات كل بعد :

جدول رقم (6)

توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها

عدد الفقرات	البعد
16	أ - الأعمال والمهام الإدارية
19	ب - الأعمال والمهام الفنية
6	ج - الأعمال والمهام الشخصية
41	المجموع

أما القسم الثاني من الاستبانة فقد بلغ عدد فقراته (21) فقرة. وقد بلغ معامل الاتفاق بين المحكمين على مجمل الفقرات (83%)

2- صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مديرا ومديرة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل قسم من أقسامها وكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للقسم والبعد الذي ينتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

القسم الأول : الأعمال والمهام التي يقضي مدير/ة المدرسة وقت الدوام المدرسي فيها :

أ- الأعمال والمهام الإدارية :

جدول رقم (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية

البعد الأول (الأعمال والمهام الإدارية)

م.	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ألتزم بحضور طاوور الصباح.	0.368	دالة عند 0.05
2	أتجول داخل أروقة المدرسة.	0.626	دالة عند 0.01
3	أنجز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية.	0.673	دالة عند 0.01
4	أنظم المراسلات الخطية بصادر ووارد.	0.569	دالة عند 0.01
5	أحرص على التواصل والاتصال مع الإدارة العامة.	0.494	دالة عند 0.01
6	أعطي جواباً على المكالمات الهاتفية.	0.624	دالة عند 0.01
7	أحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.	0.513	دالة عند 0.01
8	أتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.	0.518	دالة عند 0.01
9	أحرص على الالتقاء بالمراجعين و أولياء الأمور.	0.741	دالة عند 0.01
10	أتابع الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية.	0.541	دالة عند 0.01
11	أدقق وأراجع الحسابات المالية للمدرسة.	0.611	دالة عند 0.01
12	أشرف على متابعة السجلات المدرسية.	0.594	دالة عند 0.01
13	أحرص على المشاركة في إعداد الجدول المدرسي.	0.326	دالة عند 0.05
14	أحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه.	0.575	دالة عند 0.01
15	أشرف على متابعة التجهيزات المدرسية و صيانة المباني.	0.661	دالة عند 0.01
16	أوظف استخدام التلغون للعمل الإداري المدرسي.	0.603	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

ب - الأعمال والمهام الفنية :

جدول رقم (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية
البعد الثاني (الأعمال والمهام الفنية)

م .	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار.	0.525	دالة عند 0.01
2	أحرص على الزيارة الصفية الميدانية.	0.593	دالة عند 0.01
3	أشارك في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين.	0.512	دالة عند 0.01
4	أشجع الدروس التوضيحية للمعلمين.	0.600	دالة عند 0.01
5	أحرص على التوجيه الفردي والجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.	0.605	دالة عند 0.01
6	أشارك في تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة.	0.540	دالة عند 0.01
7	أواكب تنمية المعلمين بصورة مهنية.	0.511	دالة عند 0.01
8	أحرص على توصيل التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.	0.541	دالة عند 0.01
9	أعد الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.	0.583	دالة عند 0.01
10	أشارك في الإشراف على مجالس أولياء الأمور.	0.513	دالة عند 0.01
11	أؤكد على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	0.641	دالة عند 0.01
12	أشجع التدريب أثناء العمل.	0.640	دالة عند 0.01
13	أحرص على تحديث أدوات وأساليب التقويم.	0.618	دالة عند 0.01
14	أراقب عملية الامتحانات ونتائجها.	0.578	دالة عند 0.01
15	أحث على الاختبارات التحصيلية لمعرفة المستوى للتلاميذ.	0.736	دالة عند 0.01
16	أراقب تنفيذ المنهاج المدرسي.	0.767	دالة عند 0.01
17	أعزز عملية الإثراء للمنهاج المدرسي.	0.794	دالة عند 0.01
18	أشجع تنفيذ الأنشطة اللامنهجية.	0.868	دالة عند 0.01
19	أحرص على توفير تقنيات التدريس.	0.612	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

ج - الأعمال والمهام الشخصية :

جدول رقم (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية
للبعد الثالث (الأعمال والمهام الشخصية)

م .	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أقرأ الأخبار اليومية من خلال صفحات الانترنت بالمدرسة.	0.497	دالة عند 0.01
2	أتبادل الأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها.	0.402	دالة عند 0.01
3	أمارس المتطلبات البيولوجية اللازمة من إفطار متاح وشرب.	0.650	دالة عند 0.01
4	أخرج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة.	0.556	دالة عند 0.01
5	أقوم بالاتصال الهاتفي الخارجي لمصلحة العملية التعليمية.	0.585	دالة عند 0.01
6	أستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي.	0.665	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يتضح من الجداول السابقة أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات تنتمي لبعدها

عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بالاستعانة بدرجات عينة الثبات نفسها، لأن الدرجة الكلية تعتبر معياراً لصدق الاستبانة، كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل بعد والأبعاد الأخرى للاستبانة للتأكد من اتساق الأبعاد مع بعضها البعض والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

أولاً: الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير/ة المدرسة	أ- الأعمال والمهام الإدارية	ب- الأعمال والمهام الفنية	ج- الأعمال والمهام الشخصية
1			
0.891	1		
0.901	0.735	1	
0.648	0.440	0.347	1

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وأن معاملات الارتباط بين كل بعد من

الأبعاد الأخرى للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

القسم الثاني : المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت :

جدول رقم (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مقترحات الاستبانة مع الدرجة الكلية

م.	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على الحضور للمدرسة قبل موعد قرع الجرس.	0.338	دالة عند 0.01
2	أؤكد على عدم مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.	0.637	دالة عند 0.01
3	أؤيد مكافأة المدير المنتظم في الدوام المدرسي.	0.326	دالة عند 0.05
4	أوظف الحزم في معاملة المديرين غير المنتظمين في الدوام المدرسي.	0.313	دالة عند 0.05
5	أشجع الاطلاع على الجرائد اليومية والمجلات في أوقات الفسحة.	0.455	دالة عند 0.01
6	أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي.	0.446	دالة عند 0.01
7	أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات.	0.568	دالة عند 0.01
8	أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام المدرسي.	0.356	دالة عند 0.05
9	أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للمدير في غير أوقات الدوام المدرسي.	0.320	دالة عند 0.05
10	أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي- في العمل الإداري للمدرسة.	0.337	دالة عند 0.05
11	أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية.	0.417	دالة عند 0.01
12	أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.	0.429	دالة عند 0.01
13	أفضل استلام السكرتير المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.	0.482	دالة عند 0.01
14	أؤكد على السكرتير مهمة تنظيم مقابلات أولياء الأمور والمراجعين.	0.569	دالة عند 0.01
15	أحرص على تحديد مواعيد معينة لمقابلات المراجعين.	0.667	دالة عند 0.01

م .	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	أشجع استخدام سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط في الأسبوع.	0.427	دالة عند 0.01
17	أشجع وضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة.	0.580	دالة عند 0.01
18	أحرص على عمل توازن بين أداء مهام مدير المدرسة داخل مكتبه وخارجه.	0.372	دالة عند 0.05
19	أحرص على الاجتماعات المدرسية بشكل منظم.	0.560	دالة عند 0.01
20	أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل.	0.483	دالة عند 0.01
21	أحرص على تنظيم أداء الأدوار بين المدير ومساعديه.	0.575	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية (2-40) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقترحات مع الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 ، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات أداة الدراسة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي معامل التجزئة النصفية وألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

البعد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الأعمال والمهام الإدارية	16	0.649	0.787
الأعمال والمهام الفنية	*19	0.790	0.883
الأعمال والمهام الشخصية	6	0.541	0.702

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.884	0.876	*41	المجموع

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل تراوحت ما بين (0.702 - 0.884) وفي القسم الثاني تم حساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معامل جتمان فكانت معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل (0.585) وكانت بعد التعديل (0.588) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ :

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول رقم (13) يوضح ذلك :

جدول رقم (13)

معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة

وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.844	16	الأعمال والمهام الإدارية
0.906	19	الأعمال والمهام الفنية
0.556	6	الأعمال والمهام الشخصية
0.905	41	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.556) وأن معامل الثبات الكلي (0.905) أما القسم الثاني الخاص بالمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت فقد حصلت على معامل ألفا كرونباخ (0.737) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

خامسا : وصف لإجراءات الدراسة

تم الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة التي تم اختيارها من قبل الجهات المسؤولة، انظر ملحق رقم (3-4-5). وتم إشعار مديري ومديرات المدارس من قبل المديريات التابعة لهم بموضوع الدراسة، وطبيعة

تطبيقها، وطلب منهم التعاون مع الباحث لإتمام عمله، مما سهل تطبيق الاستبانة لاطمئنانهم بأن البحث يجرى لأغراض علمية.

خطوات تطبيق الاستبانة :

نظم الباحث إجراءات بحثه على النحو التالي :

- 1- حصر مجتمع الدراسة المتعلق بمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة.
- 2- تصنيف مجتمع الدراسة وعينتها استنادا إلى البيانات الموجودة في وزارة التربية والتعليم ودائرة التربية بوكالة الغوث الدولية بغزة، حسب الجنس، والمرحلة التعليمية التي يعمل بها، والجهة التعليمية التابع لها. انظر ملحق رقم (6-7).
- 3- اختيار عينة المديرين والمديرات والتي تشكل (34%) من مجتمع مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، وقد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.
- 4- تم توزيع الاستبانة على (205) من المديرين والمديرات بمدارس التعليم العام بمحافظات غزة عن طريق زيارة الباحث شخصيا للمديرين والمديرات.
- 5- تم إعطاء الوقت الكافي للمديرين والمديرات أثناء الإجابة عن الاستبانة.
- 6- تم استرجاع الاستبانة بالأسلوب نفسه الذي تم فيه توزيعها، وقد استرجع الباحث (200) استبانة من الاستبانات الخاصة بالمديرين والمديرات أي بنسبة (97.5%) مما تم توزيعه.
- 7- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة عبر البرنامج الإحصائي (SPSS) وفي ضوء أسئلة الدراسة.

سادسا : المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
- 2- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 3- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 4- أسلوب (T. test independent sample) لعينتين مستقلتين .
- 5- تحليل التباين الأحادي.
- 6- تحليل التباين المتعدد.

ولقد اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية :

1. الجنس ، وله مستويان هما :

- ذكر

- أنثى

2. عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ، وله ثلاثة مستويات هي :

- من (1 - 5) سنوات.

- من (6 - 10) سنوات.

- أكثر من (10) سنوات.

3. المرحلة التعليمية التي يعمل بها ، ولها ثلاثة مستويات هي :

- أساسية دنيا.

- أساسية عليا.

- ثانوية.

4. الجهة التعليمية التابع لها ، ولها مستويان هما :

- حكومية.

- وكالة الغوث.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة - تفسيرها ومناقشتها

- أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- خامسا : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
- سادسا : التوصيات والمقترحات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة - تفسيرها ومناقشتها

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على :

ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة للأعمال والمهام الإدارية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها ؟

تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول "الأعمال والمهام الإدارية"، للإجابة عن هذا السؤال. ويبين الجدول رقم (14) النتائج التي تم التوصل إليها حول واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة من خلال البعد الأول المتعلق بـ " الأعمال والمهام الإدارية " التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها.

جدول رقم (14)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد الأول المتعلق بـ " الأعمال والمهام الإدارية " (ن = 200)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الفقرة
1	98.10	0.294	4.905	981	181	19	0	0	0	1. ألتزم بحضور طابور الصباح.
7	93.50	0.480	4.675	935	136	63	1	0	0	2. أتجول داخل أروقة المدرسة.
4	96.40	0.410	4.820	964	166	32	2	0	0	3. أنجز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية.
8	93.10	0.662	4.655	931	148	39	9	4	0	4. أنظم المراسلات الخطية بصادر ووارد.
11	92.10	0.539	4.605	921	126	69	5	0	0	5. أحرص على التواصل والاتصال مع الإدارة العامة.
13	90.20	0.680	4.510	902	119	67	12	1	1	6. أعطي جواباً على المكالمات الهاتفية.
15	88.20	0.603	4.410	882	94	94	12	0	0	7. أحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.
3	97.00	0.358	4.850	970	170	30	0	0	0	8. أتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
14	89.80	0.601	4.490	898	109	80	11	0	0	9. أحرص على الالتقاء بالمراجعين و أولياء الأمور.

الترتيب	الوزن	الانحراف	المتوسط	مجموع	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الفقرة
في البعد	النسبي	المعياري		الاستجابات						
16	86.00	0.642	4.300	860	77	108	14	0	1	10. أتابع الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية.
9	92.70	0.651	4.635	927	142	46	10	1	1	11. أدقق وأراجع الحسابات المالية للمدرسة.
5	95.00	0.478	4.750	950	154	42	4	0	0	12. أشرف على متابعة السجلات المدرسية.
6	94.10	0.556	4.705	941	151	39	10	0	0	13. أحرص على المشاركة في إعداد الجدول المدرسي.
2	98.00	0.301	4.900	980	180	20	0	0	0	14. أحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه.
10	92.70	0.523	4.635	927	131	65	4	0	0	15. أشرف على متابعة التجهيزات المدرسية و صيانة المباني.
12	90.90	0.565	4.545	909	115	80	4	1	0	16. أوظف استخدام التلفون للعمل الإداري المدرسي.
	92.99	4.106	74.390	14878	الأعمال والمهام الإدارية					

والجدول رقم (15) يبين ترتيب الفقرات في البعد الأول " الأعمال والمهام الإدارية " حسب أهميتها.

جدول رقم (15)

ترتيب الفقرات في البعد الأول " الأعمال والمهام الإدارية " تنازلياً حسب الأهمية

م .	الفقرة	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1.	ألتزم بحضور طابور الصباح.	98.10	الأولى
14.	أحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه.	98.00	الثانية
8.	أتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.	97.00	الثالثة
3.	أنجز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية.	96.40	الرابعة
12.	أشرف على متابعة السجلات المدرسية.	95.00	الخامسة
13.	أحرص على المشاركة في إعداد الجدول المدرسي.	94.10	السادسة
2.	أتجول داخل أروقة المدرسة.	93.50	السابعة

4.	أنظم المراسلات الخطية بصادر ووارد.	93.10	الثامنة
11.	أدقق وأراجع الحسابات المالية للمدرسة.	92.70	التاسعة
15.	أشرف على متابعة التجهيزات المدرسية وصيانة المباني.	92.70	التاسعة
5.	أحرص على التواصل والاتصال مع الإدارة العامة.	92.10	الحادية عشرة
16.	أوظف استخدام التلفون للعمل الإداري المدرسي.	90.90	الثانية عشرة
6.	أعطي جوابا على المكالمات الهاتفية.	90.20	الثالثة عشرة
9.	أحرص على الالتقاء بالمراجعين وأولياء الأمور.	89.80	الرابعة عشرة
7.	أحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.	88.20	الخامسة عشرة
10.	أتابع الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية.	86.00	السادسة عشرة
الأعمال والمهام الإدارية		92.99	

وبالنسبة للوزن النسبي للبعد الأول "الأعمال والمهام الإدارية" التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها، فقد بلغ للبعد ككل (92.99) وهي تعبر عن مستوى مرتفع لإدارة الوقت وفقاً لهذا البعد.

ويشير الجدول رقم (15) إلى أن الأعمال والمهام الإدارية ذات الاهتمام الأكبر بالنسبة لأفراد الدراسة والتي نالت درجة عالية في إدارة الوقت قد تراوحت ما بين (الالتزام بحضور طابور الصباح ، والحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه، والتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وإنجاز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية، والإشراف على متابعة السجلات المدرسية، والحرص على المشاركة في إعداد الجدول المدرسي، والتجول داخل أروقة المدرسة).

فكما نلاحظ أن الأعمال والمهام التي تتعلق بالنظام والانضباط المدرسي وسير العمل فيه، والأعمال الروتينية والكتابية، من تواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وكتابة تقارير، وحفظ سجلات، ومتابعة الجدول المدرسي، هي التي تستغرق جل أوقات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، وذلك اعتقاداً منهم بأن هذه الأعمال والمهام هي الملموسة والظاهرة للعيان، سواء للعاملين في المدرسة، أم التلاميذ، أم الزائرين والمراجعين وأولياء الأمور، أم الإدارة التربوية، بالرغم من أن شأن هذه الأعمال والمهام ليس قليلاً، فالبيئة المدرسية الداخلية وبما يلزمها من ضبط ونظام مدرسي، ومكاتبات ومراسلات ، وتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين، وإعداد تقارير، وحفظ سجلات مختلفة تشكل عنصراً أساسياً للمناخ التعليمي لا بد من توافره، ولكن يجب أن تكون هذه الأعمال والمهام وسائل

وليست غايات، فالغاية الأساسية لمدير المدرسة العمل على جودة وتحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء للمعلمين والتلاميذ ورفع شأن المدرسة كمؤسسة تربوية تنموية. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (المنيع، 1982) حيث جاءت فقرة أعمال كتابية تتكرر يوميا بأعلى مرتبة وبنسبة (13.7%)، وفي دراسة (حسن، 1985) نسبة الوقت المخصص لإنجاز الأعمال الرسمية (65.57%) من وقت الدوام المدرسي وهو مقارب لما جاء في هذه الدراسة، أما (دواني، 1988) فالعمل المكتبي يأخذ (21.8%) من مجموع وقت المدير، ولقد استحوذت الأعمال الكتابية والإدارية على النسبة الأكبر من وقت مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية بنسبة (18.45%) من وقت الدوام المدرسي اليومي (السالم، 1989)، ومن نتائج دراسة (الراسبي، 1999) جاءت أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف فيها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي والتي قامت بها مديرات المدارس الثانوية أثناء مزاولتهن لمهامهن اليومية كانت: القيام بجولة بداخل المدرسة، حضور طابور الصباح، متابعة السجلات الإدارية، وهذا يتفق تماما مع الدراسة الحالية، وفي دراسة (كمتر و ويلر، 1982) حصلت الأعمال المكتبية والاجتماعات غير الرسمية وجولات داخل المدرسة على أعلى النسب.

أما الأعمال والمهام الإدارية الأقل اهتماما بالنسبة لأفراد العينة فقد تراوحت ما بين (الحرص على الالتقاء بالمراجعين وأولياء الأمور، و الحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية، ومتابعة الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية).

واهتمام مديري ومديرات المدارس في هذه الأعمال قلَّ ليس بسبب قصور ذاتي منهم بل راجع لمجموعة من الإجراءات الإدارية التنظيمية التي تم استخدامها من قبل وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث عبر تشكيل دوائر على مستوى الإدارة العليا تتعلق بشؤون التلاميذ الصحية "دائرة الصحة المدرسية"، والاجتماعية والنفسية والتربوية "دائرة الإرشاد والتوجيه"، و"دائرة الحقوق المدنية"، وتعيين موجهين للمتابعة والإشراف على هذه الأعمال، وكذلك تعيين مشرفين داخل المدارس، وأصبحت أساسية في الهيكل التنظيمي التعليمي ولها نشاط واضح مما خفف أعباء كبيرة عن مديري ومديرات المدارس في الأعمال المتعلقة بشؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية، وكذلك الالتقاء بالمراجعين وأولياء الأمور، وتنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية جاءت بمرتبة أقل، ويعزى ذلك لقيام المديرين المساعدين ووكلاء المدير، ورؤساء اللجان بأداء دور هام في تحمل أعباء هذه الأعمال والمهام، وإن حسن تفويضهم وتبادل الأدوار فيها يزيد من نجاعة العمل الإداري لمدير المدرسة.

إضافة إلى ذلك فإن كثيراً من مؤسسات المجتمع المدني تعمل على معالجة قضايا متعلقة بالتلاميذ مثل: مشاكل النظر والسمع وعلاجها، والعنف لدى التلاميذ، ومشاكل الوالدين،

وقضايا الديمقراطية والحقوق المدنية، والأوضاع الاقتصادية، وظروف العسر لدى الأسر المستورة، مما ساهم في رفع أعباء كبيرة عن الإدارة المدرسية في هذا المجال. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (المنيع، 1982) حيث حصلت مراجعة أولياء الأمور ومتابعة الشؤون الصحية والاجتماعية على نسبة منخفضة كما جاء في دراستنا، وفي دراسة (الراسبي، 1999) أقل المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المنصرف فيها من مجموع وقت الدوام اليومي من قبل مديرات مدارس الثانوية كانت : الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية، وكذلك في دراسة (الحارثي، 1995).

وما جاء من نتائج في هذا البعد حيث يغلب الطابع الإداري على أعمال ومهام مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة منسجماً مع دراسة (دواني، 1988) والتي بينت أن مديري ومديرات المدارس يسلكون نمطاً إدارياً متشابهاً، وفي دراسة (دياز، 1994) يواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل المكتبي المتراكم، والوقت يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم، لما يشكل هذا من إبراز صورة المدرسة المشرقة أمام التلاميذ والزائرين وأولياء الأمور والإدارة التعليمية، ويشكل كذلك حافزاً قوياً يدفع التلاميذ والمعلمين والعاملين بالمدرسة للعمل والإنتاج في بيئة مدرسية سليمة ومناخ صحي وافر بالسلامة والأمان.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على :

ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الفنية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها ؟

يبين الجدول رقم (16) النتائج التي تم التوصل إليها حول واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة من خلال البعد الثاني المتعلق بـ "الأعمال والمهام الفنية" التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها.

جدول رقم (16)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

البعد الثاني المتعلق بـ "الأعمال والمهام الفنية " (ن = 200)

الترتيب في البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
1	97.30	0.357	4.865	973	0	0	1	25	174	1. أتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار.
3	95.50	0.430	4.775	955	0	0	1	43	156	2. أحرص على الزيارة الصفية الميدانية.
18	83.80	0.739	4.190	838	0	3	30	93	74	3. أشارك في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الفقرة
14	88.40	0.675	4.420	884	105	74	21	0	0	4. أشجع الدروس التوضيحية للمعلمين.
11	89.50	0.617	4.475	895	108	79	13	0	0	5. أحرص على التوجيه الفردي والجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.
4	95.40	0.456	4.770	954	156	43	0	1	0	6. أشارك في تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة.
15	88.10	0.585	4.405	881	91	99	10	0	0	7. أواكب تنمية المعلمين بصورة مهنية.
5	95.40	0.456	4.770	954	157	40	3	0	0	8. أحرص على توصيل التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.
7	93.40	0.559	4.670	934	142	51	6	1	0	9. أعدّ الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.
9	92.60	0.561	4.630	926	134	58	8	0	0	10. أشارك في الإشراف على مجالس أولياء الأمور.
10	92.10	0.548	4.605	921	127	67	6	0	0	11. أؤكد على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
19	83.40	0.875	4.170	834	85	73	35	5	2	12. أشجع التدريب أثناء العمل.
16	87.10	0.601	4.355	871	84	103	13	0	0	13. أحرص على تحديث أدوات وأساليب التقويم.
2	97.30	0.357	4.865	973	174	25	1	0	0	14. أراقب عملية الامتحانات ونتائجها.
6	95.40	0.445	4.770	954	156	42	2	0	0	15. أبحث على الاختبارات التحصيلية لمعرفة المستوى للتلاميذ.
8	93.20	0.525	4.660	932	137	58	5	0	0	16. أراقب تنفيذ المنهاج المدرسي.
12	89.20	0.617	4.460	892	104	85	10	1	0	17. أعزز عملية الإثراء للمنهاج المدرسي.
13	88.80	0.677	4.440	888	107	76	15	2	0	18. أشجع تنفيذ الأنشطة اللامنهجية.
17	87.00	0.624	4.350	870	85	101	13	1	0	19. أحرص على توفير تقنيات التدريس.
	91.21	5.931	86.645	17329	الأعمال والمهام الفنية					

والجدول رقم (17) يبين ترتيب الفقرات في البعد الثاني " الأعمال والمهام الفنية " حسب أهميتها.

جدول رقم (17)

ترتيب الفقرات في البعد الثاني " الأعمال والمهام الفنية " تنازليا حسب الأهمية

م.	الفقرة	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1.	أتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار.	97.30	الأولى
14.	أراقب عملية الامتحانات ونتائجها.	97.30	الأولى
2.	أحرص على الزيارة الصفية الميدانية.	95.50	الثالثة
6.	أشارك في تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة.	95.40	الرابعة
8.	أحرص على توصيل التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.	95.40	الرابعة
15.	أحث على الاختبارات التحصيلية لمعرفة المستوى للتلاميذ.	95.40	الرابعة
9.	أعدّ الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.	93.40	السابعة
16.	أراقب تنفيذ المنهاج المدرسي.	93.20	الثامنة
10.	أشارك في الإشراف على مجالس أولياء الأمور.	92.60	التاسعة
11.	أؤكد على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	92.10	العاشرة
5.	أحرص على التوجيه الفردي والجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.	89.50	الحادية عشرة
17.	أعزز عملية الإثراء للمنهاج المدرسي.	89.20	الثانية عشرة
18.	أشجع تنفيذ الأنشطة اللامنهجية.	88.80	الثالثة عشرة
4.	أشجع الدروس التوضيحية للمعلمين.	88.40	الرابعة عشرة
7.	أواكب تنمية المعلمين بصورة مهنية.	88.10	الخامسة عشرة
13.	أحرص على تحديث أدوات وأساليب التقويم.	87.10	السادسة عشرة
19.	أحرص على توفير تقنيات التدريس.	87.00	السابعة عشرة
3.	أشارك في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين.	83.80	الثامنة عشرة
12.	أشجع التدريب أثناء العمل.	83.40	التاسعة عشرة
	الأعمال والمهام الفنية	91.21	

وبالنسبة للوزن النسبي للبعد الثاني "الأعمال والمهام الفنية" التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها، فقد بلغ للبعد ككل (91.21) وهي تعبر عن مستوى مرتفع لإدارة الوقت وفقا لهذا البعد.

ويشير الجدول رقم (17) إلى أن الأعمال والمهام الفنية ذات الاهتمام الأكبر بالنسبة لأفراد الدراسة والتي نالت درجة عالية قد تراوحت ما بين (متابعة دفاتر التحضير للدروس باستمرار، ومراقبة عملية الامتحانات ونتائجها، والزيارات الصفية الميدانية).

حيث تعتبر متابعة دفاتر التحضير للدروس باستمرار من الأعمال التي يحرص أغلب مديري ومديرات المدارس التوقيع عليها يوميا حسب تنظيم معين خاص بالمدرء في المدارس التي بها عدد كبير من المعلمين، كأن يقوم بمتابعتها على شكل مجموعات (دفاتر تحضير معلمي اللغة العربية، دفاتر تحضير معلمي الرياضيات، دفاتر تحضير معلمي العلوم، دفاتر تحضير معلمي اللغة الإنجليزية)... الخ، ومراقبة عملية الامتحانات ونتائجها أيضا من الأعمال التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقتا في الاطلاع عليها منذ إعدادها ومتابعة تنفيذها ونتائجها سواء أكانت الامتحانات شهرية أم فصلية، أما الزيارات الصفية فهي من المهام الشائعة والمعتمدة من قبل مديري ومديرات المدارس والتي تمارس يوميا بمعدل حصة أو حصتين، وقد تصل في بعض الأحيان إلى ثلاث حصص، للقناعة التامة لديهم أن هذه الزيارات تمثل الجانب المهم من دور المدير كمشرف مقيم، إلا أن الأسلوب التقليدي الذي تتم في هذه الزيارات أفقدها الكثير من أهدافها وخاصة عندما لا يتبعها اجتماع بعدي مع المعلم لمناقشة المشكلات الفنية الدقيقة، وكذلك من محاولة تطبيق الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي والتي تعطي روح التجديد والحافز نحو الإبداع لدى المعلم.

وتعتبر مهمة متابعة دفاتر التحضير، والزيارات الصفية من المهمات التي حصلت على نسب مرتفعة في جميع الدراسات التي تناولتها، فدراسة (دواني، 1988) توصلت إلى أن الزيارات الصفية ومتابعة دفاتر التحضير للدروس مهمتان من أبرز المهمات التي يقوم بها المدير في مجال الإشراف، وأشار إلى أن ارتفاع نسبة الوقت المنصرف على هاتين المهمتين لا يدل على أن هذه الزيارات تخدم أغراضها بشكل فعال، حيث إن أكثر من نصف الزيارات الصفية التي حسبت لمدة أسبوعين لم يتبعها أو يسبقها اجتماع مع المعلم، أما باقي الزيارات فكان يتبعها اجتماع قصير ومقتضب، وأن غرض هذه الزيارات لا يتعدى مراقبة الصف و أحواله العامة، على خلاف الدور المطلوب من مدير المدرسة كما وصفه (سيرجوفاني) بدور الطبيب العيادي والذي يتطلب العمل مع المعلمين بنشاط ومساعدتهم على تحسين أدائهم، ويتطلب كذلك القدرة على تشخيص المشاكل التربوية، ودعم عملية التدريس، والتأكد من أن أهداف غرفة الصف مرتبطة مباشرة بأهداف المدرسة وغاياتها.

وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحارثي، 1995) التي أشارت إلى أن نسبة مرتفعة في قيام المديرات بمهمة متابعة دفاتر التحضير للدروس، وحضور الدروس لإحدى المعلمات، أما دراسة (الراسبي، 1999) فجاءت أعلى المهام الفنية، الزيارات الصفية، ومتابعة

خطط الدروس اليومية، وهذا ما يتفق مع ما جاء في هذه الدراسة، وفي دراسة (السالم، 1989) الزيارات الصفية حصلت على نسبة عالية (14.7%) من وقت الدوام المدرسي لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية، كما حصل حضور دروس للمعلمين على نسبة (3.64%) في دراسة (هل، 1989).

ولقد جاء مستوى إدارة الوقت بدرجة أقل للأعمال والمهام الفنية التي تراوحت ما بين (المشاركة في تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة، وإيصال التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية، والحث على الاختبارات التحصيلية لمعرفة المستوى للتلاميذ، وإعداد الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية، ومراقبة تنفيذ المنهاج المدرسي، والإشراف على مجالس أولياء الأمور، وتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي) وهذه الأعمال والمهام أقرب إلى تنفيذ الأوامر من كونها مهام فنية وإبداعية، ويقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام وقتا كبيرا فيها.

أما الأعمال والمهام الفنية الأقل اهتماما فقد تراوحت ما بين (التوجيه الفردي والجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة، وتعزيز وإثراء المنهاج المدرسي، وتشجيع الأنشطة اللامنهجية، وتشجيع الدروس التوضيحية للمعلمين، ومواكبة تنمية المعلمين بصورة مهنية، والحث على تحديث أدوات وأساليب التقويم، والحرص على توفير تقنيات التدريس، والمشاركة في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين، وتشجيع التدريب أثناء العمل). ويتضح من ذلك أن هذه الأعمال والمهام الفنية، مهام فنية دقيقة، وليست مهام اعتيادية، فهي تتطلب قدرات قيادية تربوية قادرة على متابعة تعزيز وإثراء المناهج المدرسية، وتوفير تقنيات ووسائل التدريس المناسبة عن طريق الاستفادة من البيئة المحلية، ومن الإنتاج الذاتي بواسطة الجماعات العلمية بالمدرسة، أو مراكز تنمية المصادر والموارد، أو بطلبها من الإدارة التعليمية، ومن ثم متابعة التحصيل عبر أدوات وأساليب حديثة في التقويم. إن هذه المتطلبات متصلة لا تتفصل عن بعضها البعض منهج ووسيلة ومستوى تعليمي، تحت مظلة معلم قادر على إدارة هذا التفاعل، والذي ينعم بتوجيه ورعاية مدير مدرك لدوره الفني الدقيق، عن طريق إقامة برامج للنمو المهني للهيئة التدريسية.

وأدى عدم اهتمام المديرين بدورهم الفني المتعلق بمتابعة إثراء وتعزيز المناهج المدرسية، والذي يتطلب معرفة قدرات المعلمين العلمية في تنفيذه، والذي يقود بدوره إلى أهمية عقد اجتماعات هيئة التدريس لمناقشة الأمور الفنية لإفادة جميع المعلمين ومناقشة الأساليب الحديثة في التدريس والتعلم الذاتي، واستخدام الوسائل التعليمية بدل التلقين والحفظ في إطار برامج للتنمية المهنية، كما أن عدم اهتمام المدير بالمهام الفنية السابقة، قد يرجع أيضا إلى اهتمام

المسؤولين بالمهام الفنية التقليدية، كالزيارات الصفية، ومتابعة دقاتر التحضير للدروس، مما يضعف دور المدير في إبراز الجوانب الإبداعية في الأعمال والمهام الفنية.

وهذا يتفق مع دراسة (الراسبي، 1999) حيث جاءت أقل المهام الفنية متابعة تنفيذ المناهج المدرسية، متابعة توفير التجهيزات والوسائل التعليمية، وكذلك دراسة (السالم، 1989) التي جاء الاهتمام بالمناهج وتطويرها والعمل على تحقيق أهدافها بنسبة متدنية (0.27%).

لهذا يجب مراجعة العمل اليومي لمدير المدرسة من أجل تحقيق توازن بين تلك الأعمال، وهذا ما أكدته دراسة (الثبتي، 1987) من أن المديرين لا يسعون إلى التجديد التربوي، وطبيعة عملهم تتصف بتنفيذ الأوامر كما يجب، وأنهم منفذون أكثر مما هم مخططون للعمل، ولا يقع في دائرة اهتمامهم تطوير المعلمين ولا المقررات الدراسية، وانحصر عملهم في مراجعة كراسات التحضير اليومية فقط.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على :

ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة للأعمال والمهام الشخصية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها ؟

يبين الجدول رقم (18) النتائج التي تم التوصل إليها حول واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة من خلال البعد الثالث المتعلق بـ "الأعمال والمهام الشخصية" التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها.

جدول رقم (18)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

البعد الثالث المتعلق بـ "الأعمال والمهام الشخصية" (ن = 200)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
5	43.80	1.305	2.190	438	11	27	45	23	94	1. أقرأ الأخبار اليومية من خلال صفحات الانترنت بالمدرسة.
2	77.90	0.753	3.895	779	39	108	47	5	1	2. أتبادل الأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها.
4	62.40	1.238	3.120	624	31	49	57	39	24	3. أمارس المتطلبات البيولوجية اللازمة من إفطار متاح وشرب.
6	36.90	0.978	1.845	369	7	9	13	88	83	4. أخرج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة.

3	74.40	1.080	3.720	744	50	80	44	16	10	5. أقوم بالاتصال الهاتفي الخارجي لمصلحة العملية التعليمية.
1	79.60	0.856	3.980	796	67	66	63	4	0	6. أستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي.
	62.50	3.575	18.750	3750	الأعمال والمهام الشخصية					

والجدول رقم (19) يبين ترتيب الفقرات في البعد الثالث " الأعمال والمهام الشخصية " حسب أهميتها.

جدول رقم (19)

ترتيب الفقرات في البعد الثالث " الأعمال والمهام الشخصية " تنازليا حسب الأهمية

م.	الفقرة	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
6.	أستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي.	79.60	الأولى
2.	أتبادل الأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها.	77.90	الثانية
5.	أقوم بالاتصال الهاتفي الخارجي لمصلحة العملية التعليمية.	74.40	الثالثة
3.	أمارس المتطلبات البيولوجية اللازمة من إفطار متاح وشرب.	62.40	الرابعة
1.	أقرأ الأخبار اليومية من خلال صفحات الإنترنت بالمدرسة.	43.80	الخامسة
4.	أخرج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة.	36.90	السادسة
	الأعمال والمهام الشخصية	62.50	

وبالنسبة للوزن النسبي للبعد الثالث " الأعمال والمهام الشخصية" التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام وقت الدوام المدرسي فيها، فقد بلغ للبعد ككل (62.50) وهي تعبر عن مستوى متوسط لإدارة الوقت وفقا لهذا البعد.

ويشير الجدول رقم (19) إلى أن الأعمال والمهام الشخصية ذات الاهتمام الأكبر بالنسبة لأفراد الدراسة والتي نالت درجة متوسطة تتراوح ما بين (استقبال مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي، وتبادل الأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها). ولقد تبين أن الهاتف سواء باستقبال مكالمات خارجية أم باتصال خارجي يشغل حيزا من وقت مدير المدرسة أثناء الدوام المدرسي، وكذلك تبادل الأحاديث والأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها.

أما الأعمال والمهام الشخصية التي تستغرق وقتا أقل فقد تراوحت ما بين (قراءة الأخبار اليومية من خلال صفحات الإنترنت بالمدرسة، والخروج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة). مما يدل على أن عددا لا بأس به من أفراد العينة يتصفحون الأخبار اليومية عبر صفحات الإنترنت بالمدرسة، بالرغم من أن عدد المدارس المتصلة بشبكات الإنترنت محدود وحسب معرفة الباحث في مدارس وكالة الغوث فقط ، أما المدارس الحكومية فهي غير

متصلة بشبكات الإنترنت في أغلبها وهذا يدل على أن المديرين المتصفحين للأخبار في شبكات الإنترنت مرتفع، أما بالنسبة للخروج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة فهي متدنية، لأن المديرين متخوفون من إعطاء تقديرات إيجابية لأن هذا ينعكس سلباً عليهم.

ويتفق ذلك مع دراسة (الراسبي، 1999) حيث جاءت أعلى المهام الشخصية تبادل الأحاديث مع المعلمات، وأقل المهام الشخصية قراءة المجلات والجرائد، وفي دراسة (حسن، 1985) استهلكت الأنشطة ذات الطابع الشخصي نسبة (34.33%) من وقت الدوام المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام بالسعودية وهذه المجالات والأنشطة تؤدي إلى ضياع قسم كبير من الوقت بدون فائدة مباشرة على العمل المدرسي.

ويمكن تفسير ذلك بأن مدارسنا ما زالت تسير على النمط التقليدي الذي يصب اهتمام مدير المدرسة نحو المحافظة على النظام و تسيير العمل، والقيام بالأعمال الكتابية والروتينية، والقيام بجولة داخل المدرسة، واستقبال المراجعين من الإدارة التعليمية وأولياء الأمور، وإذا استتب الأمن والنظام والهدوء فلا يبقى للمدير عمل بعد أداء حصة الزيارة الصفية، والتوقيع على دفاتر التحضير للدروس، ومتابعة سجل العلامات واستقبال مكالمات هاتفية وتبادل أحاديث وأفكار مع أسرة المدرسة وزوارها.

وقد اتفقت هذه الدراسة - إلى حد ما - مع نتائج بعض الدراسات بالنسبة للبعد الثالث "الأعمال والمهام الشخصية" التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها، ومن هذه الدراسات دراسة (حسن، 1985)، ودراسة (الراسبي، 1999) فقد سجلت كل منها على التوالي النسب التالية : (34.43%)، و (8.33%). بينما جاءت بعض الدراسات بنسب أقل ومنها دراسة (دواني، 1988)، حيث أشارت إلى نسبة (4.4%). ورصدت دراسة ويلر و كمتز (Willower & Kmetz, 1981) نتيجة أقل - إلى حد ما - لما سبق وهي نسبة (3.6%) في الأعمال والمهام الشخصية التي يقضي مدير المدرسة وقت الدوام المدرسي فيها.

وللتعرف إلى أهمية أبعاد الدراسة الثلاثة (الأعمال والمهام الإدارية - الأعمال والمهام الفنية - الأعمال والمهام الشخصية) التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها ، قام الباحث باستخراج الوزن النسبي لكل بعد على حدة، معتمداً على عدد الفقرات في كل بعد وترتيبها تبعاً لأهميتها.

والجدول رقم (20) يبين الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة

الوقت مرتبة تنازلياً تبعاً للأهمية.

جدول رقم (20)

يبين الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت
مرتبة تنازليا تبعا للأهمية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	البعد
الأول	92.99	4.106	الأعمال والمهام الإدارية
الثاني	91.21	5.931	الأعمال والمهام الفنية
الثالث	62.50	3.575	الأعمال والمهام الشخصية
	87.70	11.011	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن واقع إدارة الوقت على أبعاد الدراسة مجتمعة جاء مرتفعاً و متوسطاً للأبعاد الثلاثة، ولقد حصل بعدُ الأعمال والمهام الإدارية على أعلى وزن نسبي مقداره (92.99) وانحراف معياري (4.106)، فيما تلاه في الأهمية بعد الأعمال والمهام الفنية بوزن نسبي مقداره (91.21) وانحراف معياري (5.931)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد الأعمال والمهام الشخصية بوزن نسبي مقداره (62.50) وانحراف معياري (3.575). وهذا يظهر أن بعد الأعمال والمهام الإدارية كان أكثر أهمية من غيره من الأبعاد الأخرى.

ومقارنة النتيجة التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بالأعمال والمهام التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها، مع النموذج المقترح التي تقدمت به دراسة (الغامدي، 1990) والتي أشارت إلى التوزيع التالي: المهام الإدارية (10%)، والمهام الفنية (90%) والتي شملت (المعلمين (30%)، الطلاب (25%)، الأنشطة اللاصفية (15%)، والموجهين (10%)، وأولياء الأمور (10%) . نجد أن هناك اختلافا كبيرا بينهما، حيث تجاوزت نسبة المهام الإدارية التي توصلت إليها الدراسة الحالية النسبة المقترحة، ولم تضع دراسة (الغامدي، 1990) في الاعتبار نسبة للأعمال والمهام الشخصية، وإن كان ذلك ضرورة توجبها الطبيعة البشرية لتلبية الحاجات الفسيولوجية والضرورية للمدير. بينما تقدمت دراسة (بيدس، 1995) بالنتائج التالية: الترتيب الأول "المجال الفني" (89.19)، والترتيب الثاني "المجال الإداري" (88.39)، والترتيب الثالث "المجال الإنساني" (84.50)، وهذا ينسجم - إلى حد ما - مع نتائج الدراسة.

بينما توصلت دراسة (الراسبي، 1999) إلى النتائج التالية: المهام الإدارية حصلت على نسبة (59.55%)، أما المهام الفنية فقد حصلت على نسبة (31.31%)، أما المهام الشخصية

فحصت على نسبة (8.33%). وهذا يتفق من حيث ترتيب أبعاد المهام كلياً، وينسجم - إلى حد ما - في الأوزان، وأيضاً تتفق الدراسة مع نتائج دراسة (محمد، 1999) حيث أن مديري المدارس بإمارة دبي والشارقة يخصصون النسب الأعلى من أوقاتهم للنشاطات ذات الصلة بالجوانب الإدارية للوظيفة، ثم النشاطات ذات الصلة بالجوانب الفنية، ثم ذات الصلة غير المباشرة بالوظيفة.

وفي دراسة (المهدي، 1997) بينت " أن هناك قصوراً في أداء مديري المدارس نتيجة حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وحاجتهم المستمرة إلى عون بشري أو تقني للقيام بكامل الأعباء، حيث يهتم المديرون بشكل رئيس بالنواحي الإدارية والتنظيمية، مثل الإشراف على السجلات المختلفة، والحفاظ عليها، وإعداد التقارير، والقيام بالأعمال الروتينية والكتابية مما يقلل من نصيب الدور الفني والتربوي.

أما دراسة (دياز، 1994) فإن قليلاً من المديرين يستخدمون وقتهم في العمل حسب الأولويات التي يرونها، فبالرغم من أن أكثر مديري المدارس ذكروا أنهم لا يمارسون وظائفهم على الإطلاق وهو دورهم كقادة تربويين، لأنهم لا يجدون الوقت الكافي لهذا المجال، فالأعمال الإدارية والكتابية تستنفذ معظم وقتهم، ويواجه المديرون ضغطاً وظيفياً بسبب العمل الكتابي المترام، والوقت الذي يستهلك في معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة، ويعاني المديرون من الإحباط لعدم مقدرتهم على إعطاء الوقت الكافي اللازم للجوانب التعليمية المصنفة على رأس قائمة الأولويات في عملهم.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على :

هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة لإدارة الوقت باختلاف متغيرات (الجنس - عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المرحلة التعليمية - الجهة التعليمية التابع لها).

أ- هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة لإدارة الوقت باختلاف الجنس ؟

تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس، للإجابة عن هذا السؤال. والجدول رقم (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبانة وقيمة (ت) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على أبعاد إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأعمال والمهام الإدارية	ذكر	94	74.170	4.257	0.712	0.477	غير دالة إحصائياً
	أنثى	106	74.585	3.978			
الأعمال والمهام الفنية	ذكر	94	85.479	6.662	2.658	0.008	دالة عند 0.01
	أنثى	106	87.679	5.006			
الأعمال والمهام الشخصية	ذكر	94	18.809	3.661	0.217	0.828	غير دالة إحصائياً
	أنثى	106	18.698	3.514			
الدرجة الكلية	ذكر	94	178.457	11.524	1.612	0.109	غير دالة إحصائياً
	أنثى	106	180.962	10.448			

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (198) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (198) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) تساوي 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام الإدارية وللأعمال والمهام الشخصية والدرجة الكلية. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الوقت بين الذكور والإناث .

وقيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعمال والمهام الفنية. أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الوقت بين الذكور والإناث، ولصالح المديرات، مما يدل على أن مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة يولين إدارة الوقت للأعمال والمهام الفنية أهمية واضحة في أعمالهن.

وهذه النتائج تخالف دراسة (السالم، 1989) وتتفق نوعاً ما مع دراسة (بيدس، 1995) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في مجال إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس، و دراسة (دواني، 1988) خلصت لنتيجة مشابهة حيث يسلك المدراء نمطاً إدارياً متشابهاً إلى حد ما. كما تتفق مع دراسة (تايلور، 2007) حيث يقضين المديرات وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول إدارة الوقت "بعد الأعمال والمهام الفنية" تعزى لمتغير الجنس ولصالح مديرات المدارس، وقد يعزى ذلك في رأي الباحث إلى :

- إدراك المديرات لأهمية عنصر الوقت في مهامهن.
- طبيعة المرأة تميل إلى الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح وتطبيقها أكثر من الذكور.

- حرص المرأة على إبراز الجوانب الفنية في أداء المعلمين وقدرات التلاميذ وإبراز المستوى العلمي.

بالإضافة إلى أن المرأة تميل أكثر إلى المثالية وتستجيب للأنسب والمقبول، بينما الذكور أكثر موضوعية في إجاباتهم.

ب- هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظات غزة لإدارة الوقت باختلاف عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). والجدول رقم (22) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (من 1 - 5 سنوات ، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

جدول رقم (22)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لتقدير مديري ومديرات المدارس على فقرات أبعاد الدراسة في ضوء متغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (من 1 - 5 سنوات ، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأعمال والمهام الإدارية	بين المجموعات	11.933	2	5.966	0.352	0.704	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3343.647	197	16.973			
	المجموع الكلي	3355.580	199				
الأعمال والمهام الفنية	بين المجموعات	21.489	2	10.745	0.303	0.739	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6978.306	197	35.423			
	المجموع الكلي	6999.795	199				
الأعمال والمهام الشخصية	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.014	0.986	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2543.130	197	12.909			
	المجموع الكلي	2543.500	199				
المجموع	بين المجموعات	57.155	2	28.577	0.234	0.792	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	24068.600	197	122.176			
	المجموع الكلي	24125.755	199				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2 ، 199) وعند مستوى دلالة (0.05 £ a) تساوي 3.04

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2 ، 199) وعند مستوى دلالة (0.01 £ a) تساوي 4.71

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وتشير نتائج الجدول رقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على أبعاد إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وقد يعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر المديرين حول أبعاد إدارة الوقت وحول ما يقضونه من وقت في تصريف الأعمال اليومية في المدرسة.

ويتفق ذلك مع دراسة (بيدس، 1995) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة، أما دراسة (يوسف، 1985) فقد خلصت للنتيجة نفسها " لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الأوقات التي يصرفها مديري المدارس في بعض المجالات والأعمال والأنشطة وسنوات خدمتهم في الإدارة ".

وهذا يعني أنه لا جدوى تذكر من الخبرة الإدارية في مجال العمل سواء أكانت قصيرة، أم متوسطة، أم طويلة، وحيث إن المديرين لا يعملون على تطوير أنفسهم، وتغيير اتجاهاتهم ومفاهيمهم في ضوء المستجدات الجديدة، إذ من المفترض أنه كلما زادت سنوات الخبرة أصبح المديرين أكثر اقتراباً من النظرة العلمية الحديثة التي ترى في الوقت عنصراً مجدداً من عناصر الإنتاج، ومورداً مهماً لا بد من استثماره لتحقيق الأهداف.

وتختلف نتائج الدراسة عما جاء في نتائج دراسة (جابر، 2001) بعنوان "أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري" حيث خلصت إلى ما يلي :

- عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة الوقت، حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.

- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر.

وبالإضافة لما ذكره تقلل الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة الوقت الفجوة بين سنوات الخبرة المختلفة لدى المديرين.

وعليه نرى أن عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية عامل غير مؤثر في اختيار المديرين، وبمعنى آخر إن الأقدمية عامل ثانوي عند تعيين المديرين، وبالتالي يجب البحث عن عوامل ومعايير أخرى لاختيار مديري ومديرات المدارس.

ج- هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة لإدارة الوقت باختلاف المرحلة التعليمية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). والجدول رقم (23) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا -أساسية عليا - ثانوية)

جدول رقم (23)

يبين نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لتقدير مديري ومديرات المدارس على فقرات أبعاد الدراسة في ضوء متغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا - أساسية عليا - ثانوية)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأعمال والمهام الإدارية	بين المجموعات	61.926	2	30.963	1.852	0.160	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3293.654	197	16.719			
	المجموع الكلي	3355.580	199				
الأعمال والمهام الفنية	بين المجموعات	164.001	2	82.000	2.363	0.097	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6835.794	197	34.699			
	المجموع الكلي	6999.795	199				
الأعمال والمهام الشخصية	بين المجموعات	27.094	2	13.547	1.061	0.348	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2516.406	197	12.774			
	المجموع الكلي	2543.500	199				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	490.204	2	245.102	2.043	0.132	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23635.551	197	119.977			
	المجموع الكلي	24125.755	199				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2 ، 199) وعند مستوى دلالة (a £ 0.05) تساوي 3.04

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2 ، 199) وعند مستوى دلالة (a £ 0.01) تساوي 4.71

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على أبعاد إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وقد يعزى ذلك للهيكل التنظيمي الموحد لجميع المؤسسات التعليمية "الإدارة المدرسية" بمراحلها المختلفة (ابتدائية "أساسية دنيا" - إعدادية "أساسية عليا" - ثانوية)، فالأداء الإداري والفني والشخصي للمديرين لا يختلف باختلاف مستوى المرحلة، أضف إلى ذلك بأنه بدأ العمل بمرحلة التعليم الأساسي والتي تبدأ من الصف الأول الأساسي حتى الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية، إلا أن الشكل التنظيمي القديم هو السائد، وأحياناً أخرى تتشابه المرحلة الدنيا مع العليا، وفي بعض الأحيان العليا مع الثانوية، فكثيراً من المدارس الثانوية مازال الصف العاشر الأساسي ضمن صفوفها، كما يعيق عملية فرز المرحلة الأساسية كمرحلة واضحة المعالم قلة عدد المدارس مما اضطر لاستخدام المدارس لفترة مسائية، وكذلك وجود اختلاط في مدارس المرحلة الدنيا لا يمكن تطبيقه في المرحلة العليا والثانوية لعدم تناسبه مع عاداتنا وتقاليدينا، هذا التشابك أدى لتعامل جميع مديري ومديرات المدارس بمراحلها المختلفة بالمستوى نفسه ، كما أن جميع مديري المدارس يتلقون دورات تدريبية مع بعضهم البعض بدون تحديد للمراحل، وهذا أدى لتجانس السلوك الإداري والفني في الأداء.

كما أن العملية الإدارية بمراحلها : (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - الإشراف - المتابعة - التقويم) يمر بها جميع المديرين وبالنسبة لنفسه وبالأسلوب ذاته عبر الإدارة التعليمية المشرفة على الإدارة المدرسية.

وتتفق هذه الدراسة بما توصلت إليه من نتيجة مع دراسة (يوسف، 1985) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الأوقات التي تصرف في أي مجال أو عمل أو نشاط من وقت الدوام المدرسي لمديري المدارس العاملين في المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية).

د - هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظات غزة لإدارة الوقت باختلاف الجهة التعليمية التابع لها ؟

تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجهة التعليمية التابع لها، للإجابة عن هذا السؤال.

والجدول رقم (24) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبانة وقيمة (ت) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير الجهة التعليمية التابع لها (حكومة - وكالة).

جدول رقم (24)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على

أبعاد إدارة الوقت تبعاً لمتغير الجهة التعليمية التابع لها

الأبعاد	الجهة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأعمال والمهام الإدارية	حكومة	127	73.937	3.877	2.075	0.039	دالة عند 0.05
	وكالة غوث	73	75.178	4.395			
الأعمال والمهام الفنية	حكومة	127	85.535	5.425	3.593	0.000	دالة عند 0.01
	وكالة غوث	73	88.575	6.307			
الأعمال والمهام الشخصية	حكومة	127	17.906	3.405	4.627	0.000	دالة عند 0.01
	وكالة غوث	73	20.219	3.404			
الدرجة الكلية	حكومة	127	177.378	10.111	4.249	0.000	دالة عند 0.01
	وكالة غوث	73	183.973	11.321			

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (198) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تساوي 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (198) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) تساوي 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها بين الحكومة ووكالة الغوث ولقد كانت الفروق لصالح وكالة الغوث.

تشير نتائج الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على أبعاد إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس الوكالة.

وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب والنظام المتبع في وكالة الغوث الدولية عبر برنامجها الخاص "برنامج التربية والتعليم" ومراكز التطوير التربوي، ومعهد التربية في عمان الذي لم ينقطع عن أداء مهامه التربوية والإدارية والتدريبية المتعلقة بإعداد المديرين ومهامهم وكيفية أداء هذه المهام، مما عزز القدرة القيادية لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة، وما تطبيق خطة تطوير الإدارة المدرسية ضمن إطار الجودة ومنذ عامين وبإشراف ومتابعة من رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وفي مناطق عملياتها الخمسة ، حيث بدأ في العام الدراسي 2006 - 2007م تطبيق نموذج المدرسة المتميزة على نحو ثلاثين مدرسة ابتدائية

وإعدادية في محافظات غزة، ونظام الحوافز والتشجيع لمديري المدارس والمعلمين والتلاميذ المتميزين، كل هذا التفاعل لعب دوراً مهماً في تنشيط الدورة الإنعاشية للقيادة المدرسية ومكونات العملية التعليمية، كما قامت وكالة الغوث بافتتاح مختبرات للحاسوب وصفحات إنترنت، ومواقع تعليمية لمركز التطوير التربوي والبرامج التعليمية المختلفة في جميع مدارسها ومراكزها التربوية كوسائل اتصال تتم عبرها الأعمال والمهام الإدارية وأحياناً الفنية مما سهل عملية الاتصال وتسيير الأعمال والمهام ليتفرغ مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي.

أضف إلى ذلك أن وكالة الغوث زادت من عدد المديرين المساعدين بما يتناسب وحجم المدرسة، حيث بلغ عدد المديرين المساعدين في بعض المدارس اثنين، كما أن عدد المشرفين الفنيين للمواد الدراسية والمشرفين الإداريين للمناطق التعليمية زاد بشكل ملحوظ في مدارس وكالة الغوث لتيسير عملية الإشراف والمتابعة والتقييم، كما تم افتتاح دوائر وأقسام إشراف في برامج الإرشاد النفسي والتربوي والحقوق المدنية على مستوى برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث والمدارس التابعة لها، ونظام الحوافز المادية (رسائل شكر - ترقية - مكافآت مالية)، وتفعيل نظام الثواب والعقاب، مما أحدث شكل إيجابي في أداء ودور مدير المدرسة، و زاد من حجم الأعمال والمهام الإدارية والفنية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

كما ولا ننسى الدخل الشهري لمدير المدرسة التابع لوكالة الغوث متميز عن ما يتقاضاه مدير المدرسة التابع للحكومة، على الجانب الآخر شح في الإمكانيات المادية والحوافز والإبقاء على النظام والشكل التقليدي في مدارس الحكومة لدور مدير المدرسة، والجو النفسي السائد في فلسطين من حالة انقسام أدى لحالة اللامبالاة في الأداء العام للمؤسسات الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم متمثلة بالإدارة المدرسية.

وللتعرف إلى الأثر المشترك لإدارة الوقت لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة بين المتغيرات الأربعة : (الجنس - عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المرحلة التعليمية - الجهة التعليمية التابع لها).

تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Univariate Analysis of Variance)، للإجابة على ذلك.

والجدول رقم (25) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تبعا لمتغيرات الدراسة الأربعة.

جدول رقم (25)

يبين نتائج تحليل التباين المتعدد لمتوسطات تقديرات المديرين والمديرات على فقرات أبعاد

الدراسة تبعا لمتغيرات

(الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، المرحلة التعليمية ، الجهة التعليمية التابع لها)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التصحيح	5508.524	28	196.733	1.807	0.012	دالة عند 0.05
الباقى	3956561.300	1	3956561.300	36341.172	0.000	دالة عند 0.01
الجنس	110.462	1	110.462	1.015	0.315	غير دالة إحصائياً
سنوات	15.658	2	7.829	0.072	0.931	غير دالة إحصائياً
الجهة	903.832	1	903.832	8.302	0.004	دالة عند 0.01
المرحلة	67.156	2	33.578	0.308	0.735	غير دالة إحصائياً
الجنس * سنوات	22.305	2	11.153	0.102	0.903	غير دالة إحصائياً
الجنس * الجهة	165.830	1	165.830	1.523	0.219	غير دالة إحصائياً
سنوات * الجهة	341.373	2	170.686	1.568	0.211	غير دالة إحصائياً
الجنس * سنوات * المرحلة	359.897	2	179.949	1.653	0.195	غير دالة إحصائياً
الجنس * المرحلة	555.918	2	277.959	2.553	0.081	غير دالة إحصائياً
سنوات * المرحلة	104.527	4	26.132	0.240	0.915	غير دالة إحصائياً
الجنس * سنوات * المرحلة	253.887	4	63.472	0.583	0.675	غير دالة إحصائياً
الجهة * المرحلة	289.835	1	289.835	2.662	0.105	غير دالة إحصائياً
الجنس * الجهة * المرحلة	396.790	1	396.790	3.645	0.058	غير دالة إحصائياً
سنوات * الجهة * المرحلة	327.867	2	163.934	1.506	0.225	غير دالة إحصائياً
الجنس * سنوات * الجهة * المرحلة	130.343	1	130.343	1.197	0.275	غير دالة إحصائياً
الخطأ	18617.231	171	108.873			
المجموع	6488655.000	200				
مجموع التصحيح	24125.755	199				

ينتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

في الدرجة الكلية للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية لمديري ومديرات مدارس

التعليم تعزى لمتغير الجهة ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث، وأشارت نتائج

الجدول رقم (25) إلى تأكيد النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة على أبعاد إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة على أبعاد إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة على أبعاد إدارة الوقت تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة على أبعاد إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها، وأصالح مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة والتابعة لوكالة الغوث الدولية.

كما يشير الجدول السابق لعدم وجود أثر مشترك بين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة)، وبين (الجنس، والمرحلة التعليمية)، وبين (الجنس، والجهة التعليمية)، وبين (عدد سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية)، وبين (الجهة التعليمية)، وبين (المرحلة التعليمية، والجهة التعليمية). كما لا يوجد أثر مشترك بين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية)، وبين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والجهة التعليمية)، وبين (المرحلة التعليمية، والجهة التعليمية)، وبين (عدد سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية)، وبين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية).

والخلاصة أن النتائج قد أكدت على عدم وجود تفاعل مشترك بين المتغيرات الأربعة (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها).

خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على :

ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة ؟

تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت، للإجابة عن هذا السؤال ينظر إلى الجدول رقم (26) الذي يوضح ما يأتي :

جدول رقم (26)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت (ن = 200)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	الفقرة
1	98.10	0.294	4.905	981	181	19	0	0	0	1. أحرص على الحضور للمدرسة قبل موعد قرع الجرس.
2	96.40	0.410	4.820	964	166	32	2	0	0	2. أؤكد على عدم مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.
3	95.50	0.525	4.775	955	162	33	4	0	1	3. أؤيد مكافأة المدير المنتظم في الدوام المدرسي.
12	88.40	0.697	4.420	884	104	79	15	1	1	4. أوظف الحزم في معاملة المديرين غير المنتظمين في الدوام المدرسي.
21	51.60	1.262	2.580	516	12	44	46	44	54	5. أشجع الاطلاع على الجرائد اليومية والمجلات في أوقات الفسحة.
15	85.90	1.021	4.295	859	110	64	8	11	7	6. أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي.
19	63.90	1.243	3.195	639	30	61	53	30	26	7. أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات.
4	93.30	0.778	4.665	933	156	32	5	3	4	8. أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام المدرسي.
7	91.90	0.925	4.595	919	155	27	7	4	7	9. أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للمدير في غير أوقات الدوام المدرسي.
10	89.80	0.680	4.490	898	113	77	6	3	1	10. أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي- في العمل الإداري للمدرسة.
14	86.30	0.706	4.315	863	85	98	13	3	1	11. أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية.
13	88.10	0.619	4.405	881	93	97	8	2	0	12. أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	الفقرة
17	69.30	1.051	3.465	693	34	67	66	24	9	13. أفضل استلام السكرتير المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.
18	65.20	1.099	3.260	652	18	80	57	26	19	14. أؤكد على السكرتير مهمة تنظيم مقابلات أولياء الأمور والمراجعين.
16	74.20	0.990	3.710	742	45	78	57	14	6	15. أحرص على تحديد مواعيد معينة لمقابلات المراجعين.
20	63.40	1.323	3.170	634	38	49	53	29	31	16. أشجع استخدام سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط في الأسبوع.
9	91.10	0.655	4.555	911	125	64	9	1	1	17. أشجع وضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة.
8	91.20	0.590	4.560	912	120	74	4	2	0	18. أحرص على عمل توازن بين أداء مهام مدير المدرسة داخل مكتبه وخارجه.
11	89.70	0.610	4.485	897	109	79	12	0	0	19. أحرص على الاجتماعات المدرسية بشكل منظم.
6	92.20	0.600	4.610	922	131	63	3	3	0	20. أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل.
5	92.70	0.513	4.635	927	130	67	3	0	0	21. أحرص على تنظيم أداء الأدوار بين المدير ومساعديه.
	83.72	7.040	87.910	17582	المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت					

والجدول رقم (27) يبين ترتيب فقرات المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حسب أهميتها.

جدول رقم (27)

ترتيب فقرات المقترحات تنازليا حسب الأهمية

م.	الفقرة	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1.	أحرص على الحضور للمدرسة قبل موعد قرع الجرس.	98.10	الأولى
2.	أؤكد على مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.	96.40	الثانية
4.	أؤيد مكافأة المدير المنتظم في الدوام المدرسي.	95.50	الثالثة

الرابعة	93.30	أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام المدرسي.	8.
الخامسة	92.70	أحرص على تنظيم أداء الأدوار بين المدير ومساعديه.	21.
السادسة	92.20	أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل.	20.
السابعة	91.90	أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للمدير في غير أوقات الدوام المدرسي.	9.
الثامنة	91.20	أحرص على عمل توازن بين أداء مهام مدير المدرسة داخل مكتبه وخارجه.	18.
التاسعة	91.10	أشجع وضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة.	17.
العاشرة	89.80	أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي - في العمل الإداري للمدرسة.	10.
الحادية عشرة	89.70	أحرص على الاجتماعات المدرسية بشكل منظم.	19.
الثانية عشرة	88.40	أوظف الحزم في معاملة المديرين غير المنتظمين في الدوام المدرسي.	4.
الثالثة عشرة	88.10	أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.	12.
الرابعة عشرة	86.30	أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية.	11.
الخامسة عشرة	85.90	أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي.	6.
السادسة عشرة	74.20	أحرص على تحديد مواعيد معينة لمقابلات المراجعين.	15.
السابعة عشرة	69.30	أفضل استلام السكرتير المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.	13.
الثامنة عشرة	65.20	أؤكد على السكرتير مهمة تنظيم مقابلات أولياء الأمور والمراجعين.	14.
التاسعة عشرة	63.90	أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات.	7.
العشرين	63.40	أشجع استخدام سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط في الأسبوع.	16.
الحادية والعشرين	51.60	أشجع الاطلاع على الجرائد اليومية والمجلات في أوقات الفسحة.	5.
	83.72	المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت	

وبالنسبة للوزن النسبي للمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة فقد بلغ (83.72)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع لقبول مديري ومديرات المدارس للمقترحات.

والفقرات حسب ترتيبها من الأولى حتى الخامسة عشرة درجة قبولها مرتفعة ، والفقره السادسة عشرة في الترتيب درجة قبولها متوسطة، والفقرات من السابعة عشرة حتى الحادية والعشرين في الترتيب درجة قبولها منخفضة لدى مديري ومديرات المدارس بمحافظة غزة.

وهذه المقترحات تنتظم ضمن مجموعة آليات من الأعمال والمهام إن حسن التصرف في أدائها تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، فتحليل مدير المدرسة لوقته هو الطريقة الأسهل لامتلاك أداء العمل بشكل متميز، فالمدير الذي يستطيع أن يفعل شيئاً أفضل هو المدير الذي بدأ بفتح باب النجاح والتميز، والمدير الذي يعرف أي الأعمال والمهام يبدأ وأنها ينهي، وأي الأعمال والمهام يقوم

بها وأي الأعمال والمهام يقوم بها غيره ، فالمدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر.

ومن السهل إضاعة وقت مدير المدرسة، فهناك العديد من الوسائل والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى إضاعة وقته، ولكن من الصعب المحافظة على وقته وتوفيره للأمور الهامة، لأن ذلك يصطدم بالعديد من المعوقات كالعادات والتقاليد التي أصبحت متأصلة بين أفراد المجتمعات النامية، ويصعب تغييرها بسرعة وفي وقت قصير.

وسيم تناول المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة ومناقشتها لما يخدم أداء مدير المدرسة بالاستفادة من وقت الدوام المدرسي بأكبر قدر ممكن للعملية التعليمية، والتي تم الموافقة عليها من قبل أفراد العينة بدرجة مرتفعة و متوسطة وهي:

1- الانتظام في الدوام المدرسي : وتمثل هذه المشكلة في تأخر وصول المدير إلى المدرسة في الصباح، وفي مغادرته المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي، فمدير المدرسة أول من يحضر وآخر من يغادر، ولهذه المشكلة أسباب تتعلق بمدير المدرسة نفسه (كتأمين احتياجات البيت - توصيل الأبناء - دفع الفواتير - زيارة المستشفى أو العيادة - استلام الراتب من البنك - التغذية - المشاركة في نشاطات محلية)، وأسباب تتعلق بالمدرسة (كعدم توفر الظروف المناسبة - وعدم تأييد حجرة مدير المدرسة بشكل مناسب)، وينبغي التأكيد في هذا الصدد على :

- الحضور للمدرسة قبل موعد قرع الجرس.
 - عدم مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.
 - توفير الظروف المناسبة لعمل مدير المدرسة.
 - مكافأة مدير المدرسة المنتظم في الدوام المدرسي.
 - الحزم في معاملة المديرين غير المنتظمين في الدوام المدرسي.
- وهذا ما تم قبوله بدرجة مرتفعة من قبل مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة عند إجابتهم على الفقرات (1 ، 2 ، 3 ، 4).

2- الهاتف والإنترنت : وهو سلاح ذو حدين، فهو من وسائل توفير الوقت، ومن وسائل إضاعته، فهو يوفر الوقت الذي يصرف في الذهاب والإياب للحصول على معلومات كما يوفر عملية إعداد الخطابات والانتظار لحين وصول الرد عليها، ويعتبر الهاتف والإنترنت وسيلة لضیاع الوقت ويحدث ذلك عندما تكثر المكالمات الهاتفية الواردة أثناء العمل، وعندما تطول المكالمات، ويزداد تقليب صفحات الإنترنت، ويتم التحدث والاطلاع على موضوعات غير هامة للعمل، ويكون من الصعب إنهاؤها خوفا من الإساءة لمشاعر الآخرين أو قتلا لحب

الاستطلاع، وقد حصلت الفقرة رقم (6) ونصها : " الحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي " على درجة مرتفعة، لما للمكالمات الهاتفية الخاصة من دور في إضاعة وقت مدير المدرسة، أما الفقرة رقم (13) المتعلقة باستلام السكرتير المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي فقد حصلت على درجة متوسطة، وهذا له دلالة بأن مديري ومديرات المدارس ما زالوا مستمرين في أخذ دور مهمة السكرتير لتخوفهم من عدم إيصال المعلومات بشكل سليم، بالإضافة لذلك لم يتم شغل وظيفة سكرتير مدرسة في مدارس وكالة الغوث أسوة بالمدارس الحكومية، فإذا تم توظيف وظيفة سكرتير المدرسة بشكلها العصري، من حيث منحه الصلاحيات وتأهيله ليصبح " السكرتير التنفيذي " للمدرسة سيساهم ذلك في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، ولمعالجة موضوع الهاتف والإنترنت ينبغي:

- أن يتولى السكرتير استلام المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.
 - أن يتولى السكرتير مهمة تنظيم المكالمات الهاتفية الواردة لمدير المدرسة.
 - أن يسأل السكرتير عن الغرض من المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.
 - ألا يسمح السكرتير إلا للمكالمات الهاتفية الهامة بالوصول إلى مدير المدرسة.
 - تحويل المكالمات الهاتفية غير الهامة إلى مستويات إدارية أخرى.
 - التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي.
 - أن تتم الاتصالات الهاتفية الخاصة في أوقات محددة.
 - أن تتم الاتصالات الهاتفية الخاصة في فترات الاستراحة من اليوم المدرسي.
 - أن يتولى السكرتير الاطلاع واستلام الرسائل عبر الإنترنت والواردة للمدرسة.
 - أن يقوم السكرتير بالرد على الرسائل عبر الإنترنت بعد إطلاع مدير المدرسة عليها.
 - عدم الاطلاع على صفحات الإنترنت إلا فيما يتعلق بشأن الإدارة المدرسية.
- 3- أن تتم الزيارات الشخصية للزملاء والأصدقاء في أوقات ما بعد الدوام المدرسي وللضرورة أثناء فترات الاستراحة ، وقد لاقى المقترح على الفقرة رقم (8) قبولا بدرجة مرتفعة من قبل مديري ومديرات المدارس.
- 4- أن يتم توزيع وتنظيم الأدوار بين المدير ومساعديه وهذا يتطلب ما يلي :
 - أن يدرس المسؤولين في المنطقة التعليمية كمية أعمال ومهام مدير المدرسة.
 - وضع معدلات أداء لأعمال المديرين يمكن بواسطتها قياس إنتاجهم.
 - أن يسند لكل مدير ما يناسبه من واجبات ومسؤوليات.
 - أن يسند لكل مدير ما يكفي لإشغال وقت دوامه المدرسي.

- أن يتم توزيع المسؤوليات والواجبات بين المدير ومساعديه بما يتناسب وحجم الأعمال والمهام مع اليوم المدرسي.
- أن يتم تدريب المدير ومساعديه على الأعمال والمهام الموكلة لهم.
وهذا ما تم تأكيده من قبل مديري ومديرات المدارس في استجاباتهم على الفقرة رقم (21).

5- تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل، وهذا يتم من خلال توزيع المهام على رؤساء اللجان المختلفة (المقررات الدراسية - الدينية - الرياضية - المالية - الإذاعة المدرسية - النظام والضبط الداخلي - الأنشطة اللامنهجية - والامتحانات) وغيرها من اللجان، فإذا قام كل واحد بعمله وبما أوكل إليه من مهام وأعمال يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة ويفرغه لشغل أعمال أخرى تساهم في زيادة فعالية المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة، ومن هنا يتحول مدير المدرسة لقائد تربوي متميز، وقد قبلت الفقرة رقم (20) والمتعلقة بهذا النص بدرجة مرتفعة.

6- أن تتم الأعمال الخاصة لمدير المدرسة في غير أوقات الدوام المدرسي وفي هذا الصدد ينبغي:

- ألا يسمح للمدير بمغادرة المدرسة إلا لظروف خاصة وهامة تستوجب ذلك.
- وضع إجراءات صارمة بخصوص مغادرة المدير للمدرسة لأعمال خاصة.
- خصم قيمة الساعات من راتب المدير الذي يغادر المدرسة لأعمال خاصة.
ولقد تم تأكيد المقترح بدرجة مرتفعة كما جاء في الفقرة رقم (9).

7- ميكنة الأعمال الإدارية في المدرسة، وهذا يتطلب ما يلي:

- توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي - في العمل الإداري المدرسي.

- التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.

- فتح المجال لمشاركة (مساعدى المدير - السكرتير التنفيذي - رؤساء اللجان) وغيرهم من المتخصصين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية.
وهذا من شأنه أن يرفع مستوى الأداء الإداري ويقلل من حجم الأعمال الروتينية والكتابية التي تستغرق وقتا كبيرا من وقت مديري ومديرات المدارس، فإذا تم تحويلها إلى أعمال بواسطة الحاسب الآلي وعبر الإنترنت يسهل عملية الاتصال والتواصل، ويوفر الجهد والوقت ويخفف من أعباء العمل الإداري ويؤدي لمشاركة أكبر في الإدارة المدرسية المتقنة للوسائل والأساليب الحديثة، وما نظام الإدارة المدرسية (SAS) (School Administration System)

والذي صممه مدير مدرسة ثانوية في هونغ كونغ ومعاونوه، والذي يشكل برنامجاً متكاملًا يرمي إلى تسهيل إدارة مؤسسة تعليمية ويتضمن عدة وحدات:

- إدارة البيانات المتعلقة بالتلاميذ.
- الإجازات واستبدال المعلمين.
- معالجة نتائج الامتحانات والاختبارات.
- المحاسبة وموازنة المدرسة.
- إدارة المكتبة.
- المختبرات والتجهيزات وأثاث المدرسة.

ويشير الواقع إلى تنوع إدخال البيانات وإخراجها يؤدي طبيعياً إلى توزيع المعدات والأجهزة بين عدة مستعملين، أي إلى إقامة عدة وحدات طرفية في نقاط عدة من المدرسة، فلا يسعنا قط إلى حافظ المكتبة الذهاب إلى مكتب المحاسب كلما أستعير كتاب، أو أن نطلب من المدرسين الذهاب إلى مكتب مدير المدرسة كلما أرادوا مراجعة ملف أحد التلاميذ، فمن شأن ذلك أن يلغي التوفيرات في الوقت التي يفترض باقتناء الكمبيوتر أن يحققها. (هورست ، 1977 : 493)

فالإدارات التعليمية العليا والإدارة المدرسية ومديري ومديرات المدارس والشركات الفنية المختصة والخبراء في حقل التقنية و المعلوماتية في فلسطين خلال المدة الماضية من عمر السلطة الوطنية الفلسطينية كان عليهم أن يعملوا على تصميم برامج إدارية مدرسية تسهل العملية الإدارية في المدرسة على المستوى الداخلي، وكذلك الاتصال بالإدارات العليا ضمن سياسة الحكومة الإلكترونية المعلن عنها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية وتوفير ما يلزم لتنفيذ هذا الأمر ضمن نظام شامل يربط بين الإدارات المدرسية مع بعضها البعض ومع الإدارات التعليمية والمجتمع المحلي والمؤسسات الحكومية والأهلية المختلفة، والعمل على تطوير برنامج ونظام إدارة مدرسية فلسطينية كما حدث مع مدير المدرسة الثانوية في هونغ كونغ الذي طور نظام الإدارة المدرسية (SAS)، ولقد حصلت الفقرات رقم (10 ، 11 ، 12) والمتعلقة بما سبق على درجة مرتفعة من القبول.

8- الاجتماعات : وتشغل جانباً كبيراً من وقت الدوام المدرسي لمديري ومديرات المدارس على مستوى الهيئة التدريسية واللجان المختلفة في المدرسة، وعلى مستوى الإدارة التعليمية، ولأجل تحقيق أكبر استفادة منها فلا بد من :

- تنظيم الاجتماعات.
- تحديد مدة الاجتماع.
- إعداد جدول أعمال لكل اجتماع.

- توزيع جدول أعمال الاجتماع على المدعوين قبل مواعده بوقت كاف.
- أن يبدأ الاجتماع في مواعده.
- أن ينتهي الاجتماع في مواعده.
- أن يتم إعداد محضر للاجتماع بعد انتهائه بوقت قصير.
- ودرجة قبول الفقرة رقم (19) ونصها : "أحرص على الاجتماعات المدرسية بشكل منظم"
- مرتفعة لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة.
- 9- مقابلات المراجعين وأولياء الأمور: بالرغم من أهميتها، إلا أن كثيرا من تلك المقابلات يؤدي إلى ضياع وقت مدير المدرسة، وذلك بسبب إصرار المراجعين على مقابلة مدير المدرسة شخصيا، وعرض مشاكلهم عليه، مما يشغل وقتا كبيرا لدى مديري ومديرات المدارس، ولتنظيم موضوع مقابلات المراجعين وأولياء الأمور ينبغي :
- أن يتولى السكرتير مهمة تنظيم مقابلات المراجعين وأولياء الأمور.
- التأكد من أهمية مقابلات المراجعين وأولياء الأمور قبل القيام بها.
- تولى مسؤوليات إدارية معينة لمهمة متابعة معاملات المراجعين وأولياء الأمور.
- تحديد مواعيد معينة لمقابلات المراجعين وأولياء الأمور يتم ضبطها من قبل السكرتير.
- وقد حصلت الفقرة رقم (15) ونصها : "أحرص على تحديد مواعيد معينة على مقابلات المراجعين" على درجة قبول متوسطة ، أما الفقرة رقم (14) ونصها : "أؤكد على السكرتير مهمة تنظيم مقابلات أولياء الأمور والمراجعين" فحصلت على درجة قبول منخفضة، وهذا مرجعه كما ذكرنا سابقا بأن مدير/ة المدرسة يأخذ دور سكرتير المدرسة في أحيان كثيرة.
- بالإضافة لما سبق فهناك العديد من المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، نذكر منها:
- عمل توازن بين أداء مهام مدير المدرسة داخل مكتبه أو خارجه.
- وضع حلول لمعالجة المشكلات المتكررة.
- أن يتم منع قراءة الجرائد اليومية والمجلات والاطلاع على الأخبار عبر صفحات الإنترنت أثناء الدوام المدرسي ويسمح بالاطلاع عليها في أوقات الاستراحة.
- تنظيم تناول المديرين للأطعمة والشاي والقهوة والمرطبات بمعدلات معينة في اليوم الواحد.
- عدم استخدام سياسة الباب المفتوح ليوم واحد في الأسبوع مع تنظيم عملية استقبال الزائرين بما يخدم الإدارة المدرسية.
- وهذه المقترحات تقدم رؤية تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة بشكل يوازن بين الأعمال والمهام وتوزيعها على جهات

الاختصاص وحسب المسؤوليات في الإدارة المدرسية، إن أحسن إتقانها تسهم بشكل فاعل لأداء إدارة مدرسية متميزة، وتحقق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

سادساً : التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
- إظهار أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استغلاله، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية.
 - إعداد مديري ومديرات المدارس للعمل القيادي بكافة أبعاده لتزويدهم بالمهارات اللازمة بما يضمن قدرتهم على التعامل مع هذا المورد الهام والتخطيط لاستثماره على الوجه الأمثل.
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمساعدتي ووكلاء المدير، وكذلك سكرتير المدرسة ورؤساء اللجان، وتسهيل الإجراءات المتبعة في سير المعاملات داخل المديرية.
 - وجوب إقامة دورات تدريبية لمديري ومديرات مراحل التعليم المختلفة تهدف إلى تقديم الجديد في مجالات الإشراف الفني، والمناهج وطرق تدريس، وعمليات التقويم، عبر برامج مشتركة وموحدة بين وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية، وإشراك قطاع التعليم الأهلي.
 - تحديث نظام الترقى إلى درجة مدير مدرسة بناء على مقاييس الكفاءة العملية والعلمية وليست الأقدمية، بحيث يعتمد على المؤهلات العملية، والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية، وامتلاك مهارات الإدارة الحديثة.
 - تأهيل وإعداد سكرتير المدرسة ليصبح مؤهلاً للأعمال الإدارية المنوطة به، وتغيير مسماه لوظيفة "سكرتير تنفيذي" على أن يتم شغل هذه الوظيفة في مدارس الوكالة.
 - تحويل مسمى وظيفة وكيل مدرسة في المدارس الحكومية لوظيفة مدير مساعد مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المدرسة، وعدد الطلاب، وعدد الصفوف، كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث.
 - تدريب المديرين ومساعدتهم على إتقان الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن مقاييس ضمان إطار الجودة في الإدارة المدرسية.
 - ربط الإدارة المدرسية ضمن شبكة الحكومة الإلكترونية المعلن عنها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك للوصول للاستخدام الآلي للكثير من الأعمال والمهام التي تزيد من وفرة الوقت.

دراسات وبحوث مستقبلية :

- يقترح الباحث إجراء الدراسات والبحوث التالية في مجال الإدارة المدرسية:
- إجراء دراسات وبحوث عن فعالية إدارة الوقت للمديرين من وجهة نظر المشرفين، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ.
 - أثر حوسبة الأعمال الإدارية المدرسية على إنجاز مديري المدارس.
 - احتياجات الإدارات المدرسية التدريبية لاستخدام التقنية الحديثة.
 - مدى الاستفادة من تطبيق أساليب إدارة الوقت في اليوم المدرسي من مديري ومديرات المدارس من وجهة نظرهم.
 - درجة وعي مديري ومديرات المدارس في محافظات غزة بالمهام والمسئوليات المنوطة بهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم
2. إبراهيم ، أحمد إبراهيم (1990) . نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية.
3. أبو ساكور، تيسير عبد الحميد (2003) . معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية - فلسطين، رسالة دكتوراة غير منشورة ،كلية البنات ، جامعة عين شمس.
4. أبو شعر، عبد الرازق (1982) . الانتظام بالدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية ، 22-24 رجب 1402هـ ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
5. أبو شيخة، نادر أحمد (1991) . إدارة الوقت ، عمان ، دار مجدلاوي.
6. أبو غدة، عبد الفتاح (1995) . قيمة الزمن عند العلماء، الطبعة السادسة، دار البشائر، بيروت.
7. أحمد، أحمد إبراهيم (1991) . الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
8. الأخصر، أحمد محمد سالم (1992) . مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية ، كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،الأردن.
9. إدريس ، ثابت عبد الرحمن (1992) . المدير والتحديات المعاصرة ، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
10. أفندي ، عطية حسين (1994) . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
11. البخاري ، محمد (1987) . أفكار رئيسية في إدارة الوقت،الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا.
12. البرعي، محمد عبد الهادي، وعابدين، عدنان بن حمدي (1987) . الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات الحديثة.

13. بستان ، أحمد وطه ، حسن جميل (1983) . مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم ، الكويت.
14. بطاح، أحمد (1991) . علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد (6) ، العدد (2) ، جامعة مؤتة ، عمان .
15. بلقيس، أحمد (1986) . تحليل وظيفة مدير/ة المدرسة إلى الأعمال الإدارية والفنية الرئيسية والمهام المتفرعة عنها ، الأنروا ، معهد التربية ، نشرة (HT.1/86) ، يوليو 1986 م، عمان ، الأردن .
16. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1990) . لسان العرب ، المجلد الثاني، الطبعة الأولى، دار صادر، بيروت.
17. بيدس، هالة حسني (1995) . إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
18. جابر، نسرين حمد (2001) . أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة القدس ، فلسطين.
19. جاكسون، جون هـ.، وهابن، روجر ل. (1991) . ترشيد المورد النادر: وقت المدير، من إدارة الوقت ، سلسلة فن وعلم وإدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
20. الجرجاوي، زياد علي و نشوان ، جميل (2004) . عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، المؤتمر التربوي الأول 23 - 24 /1/ 2004 ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
21. جرجس، ملاك (1974) . سيكولوجية الشخصية المصرية ومعوقات التنمية، كتاب روز اليوسف، العدد الخامس عشر، مايو 1974، ص ص 54-57، مؤسسة روز اليوسف، القاهرة.
22. جرجس، ميشيل تكلا و حناالله ، رمزي كامل (1998) . معجم المصطلحات التربوية، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ، بيروت .
23. الجريسي ، خالد(2000) . إدارة الوقت : رؤية إسلامية، الطبعة الأولى، الرياض.
24. الحارثي، سعاد بنت فهد (1995) . دراسة تحليلية مقارنة للعمل اليومي المدرسي لمديرات مدراس البنات الحكومية والأهلية في كل من الرياض وجدة والدمام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض.

25. حجي، أحمد إسماعيل (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة.
26. الحرفة، حامد فهمي (1991). كيف يدير المدير وقته، مجلة إدارة الأعمال، العدد 35، يونيو 1991، ص 34، جمعية إدارة الأعمال المصرية، القاهرة.
27. الحسن، محمد (1995). مهارات إدارة الوقت ، وكيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
28. حسن، محمد يوسف (1986). إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية، القاهرة ، دار الفكر العربي ، مجلد 11-12.
29. الحقييل، سليمان بن عبد الرحمن (1994). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في الملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، دار الشبل، الرياض.
30. حنا، سناء خليل (1998). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح بنابلس، فلسطين.
31. دروزة، أفنان (2001). المدير الناجح والمشاركة في صنع القرار، جريدة القدس، ص 12 ، 2001/10/9 ، القدس.
32. دليل مدير المدرسة، لإنجاز مهماته الإدارية والإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية ، الأونروا ، معهد التربية ، نشرة (DOC.E.88) ، نوفمبر 1987 ، عمان ، الأردن.
33. دواني، كمال (1988). دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، مجلة المستنصرية، العدد 16، ص ص 421-439.
34. ديماس، محمد (2000). فن إدارة الوقت، دار بن جزم، الطبعة الأولى، بيروت.
35. الراسبي، زهرة بنت ناصر (1999). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس ، عُمان .
36. الرجوب، غادة عارف (1997). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
37. زيدان، همام (1992). إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، المؤتمر الرابع: نحو تعليم أساسي أفضل، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس.

38. ريستوهازي، رودلف (1973) . مفهوم الزمان الاجتماعي - دروه في التنمية ، ترجمة عثمان أمين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد الثاني، السنة الثالثة، اليونسكو، يوليو - سبتمبر 1973.
39. رينو، دون (2000) . الدليل غير الرسمي لإدارة الوقت، ترجمة مكتبة جريز، الرياض.
40. السالم، بشير محمد (1989) . إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية في منطقة عمان التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
41. سلامة، سهيل فهد (1988)، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
42. السلمي، علي (1988) . الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة.
43. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (1985)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
44. سند، عرفة (1990) . تنظيم وقت المدير المصري ومشكلة تفويض السلطة، مجلة الإدارة، المجلد الثاني، العدد الأول، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
45. سنونو، فريال عزمي (2003) . أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة وعلاقتها بأنماط صنع القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات ، جامعة عين شمس.
46. سونداك، آرثر (1991) . ما مدى قدرتك على قتل الوقت، من إدارة الوقت، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
47. شولر، راندول (1980) . إدارة التوتر تعني إدارة الوقت، ترجمة صلاح عبد الكريم الصفدي، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث ، أكتوبر 1980، عمان.
48. طه، نهلة عبد القادر (1996). تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة ، كلية التربية - جامعة عين شمس.
49. عبد الجواد، ليلي وآخرون (2001) . موازنة الوقت لدى المصريين، جريدة القدس، ص 25 ، 2001/12/2، القدس.
50. عبد اللطيف، خيرى (1996) . الكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية لمدير/ة المدرسة ، الأونروا ، معهد التربية ، نشرة (HT.1/97) ، نوفمبر 1996 ، عمان ، الأردن .

51. عبود ، عبد الغني (1994) . إدارة المدرسة الابتدائية ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
52. العجمي، محمد حسنين (2000) . الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
53. العديلي، ناصر محمد (1994) . إدارة الوقت ، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية.
54. عصفور، محمد شاكر (1982) . إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، 22-24 رجب 1402 هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
55. علي، سعيد إسماعيل (1993) . إدارة الوقت في التعليم المصري، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (54)، عالم الكتب، القاهرة.
56. عيسان، صالحه عبد الله (1992) . إدارة الموجه التربوي لوقته ومساعدة العاملين التربويين في إدارة أوقاتهم، وزارة التربية والتعليم ، عُمان.
57. الغامدي، معيض بن سعيد (1990) . إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
58. غيث، محمد عاطف (1979) . قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
59. فردربر، تشارلز ج. (1991) . الوقت: معضلة المدير التنفيذي، من إدارة الوقت، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
60. فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد الملك (1993) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.
61. فوكس، جيمس (1983) . الإدارة المدرسية ، مبادئها وعملياتها، ترجمة وهيب سمعان وآخرون، دار النهضة المصرية، القاهرة.
62. الفيومي، أحمد بن محمد بن علي المقري (1903) . المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الطبعة الأولى، المطبعة الكبرى الأميرية ببولاق مصر المحمية.
63. القرضاوي، يوسف (1984) . الوقت في حياة المسلم، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، بيروت.

64. القرضاوي، يوسف (2001) . الحرص على الاستفادة من الوقت ، ثمرات الأقلام، جريدة الحياة الجديدة، ص 6 ، 2001/12/21 ، القدس.
65. الكيلاني، علي محمد (2002) . واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات ، جامعة عين شمس.
66. النقاني ، أحمد حسين و الجمل ، علي أحمد (1999) . معجم المصطلحات التربوية المُعرّفة في المناهج وطرق التدريس ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة .
67. لى، جون و. وأدكوك، روبرت (1991) . الوقت مرة ثانية، من إدارة الوقت، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة، الرياض.
68. محضر، حسين عبد الله (1985) . الجديد في الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، دار الشرق ،جدة.
69. محمد ، عبد الرحمن شرف (1999) . إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، اليمن.
70. محمد ،ممدوح الصدفي وعبد العليم، أسامه محمد (1996) . قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية في ضوء سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية ،مجلة التربية،العدد 56، كلية التربية ،جامعة الأزهر، مصر.
71. محمود، محمد (1994) . تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة عين شمس،القاهرة.
72. المسيليم ، محمد يوسف (1993) . استثمار الوقت وإدارته بفعالية من وجه نظر الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية ، كلية التربية ، جامعة الكويت.
73. مصطفى، حسن وآخرون (1982) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
74. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1404هـ) . الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ، الرياض.
75. مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد (1980) . الأصول الإدارية للتربية، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة.

76. المنيع، محمد عبد الله والعبدي، غانم سعيد (1982) . دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، م4، ص ص 3 – 52.
77. المنيع، محمد عبد الله (1989) . أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 1، العلوم التربوية (1 ، 2) ، ص ص 195 – 222، الرياض.
78. المهدي، سوزان (1997) . إدارة الوقت مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس، العدد 21، الجزء الثاني، مصر.
79. المهمات الأساسية والواجبات – للإدارة المدرسية (بدون تاريخ)، نشرة صادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
80. موسى، رشاد على والأكلي، فهد عبد الله (1998) . سيكولوجية الإدارة المدرسية، مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة.
81. هلال ، محمد عبد الغني (1998) . مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر الجديدة، الطبعة الثالثة .
82. الهور ، رأفت حسين (2006) . تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .
83. هورست، بول (1977) . تطبيقات الحاسبات الدقيقة في إدارة التربية، مجلة مستقبلات، المجلد السابع عشر، العدد (3)، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية، بيروت.
84. وتر، محمد ضاهر (1987) . دور الزمن في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الفكر، دمشق.
85. وثيقة تأمين حاجات التعلم الأساسية – رؤية للتسعينات (1990) . المؤتمر العالمي حول التربية للجميع، المنعقد في يوليو بنيويورك، الهيئة العليا المشتركة (برنامج الأمم المتحدة للتنمية، اليونسكو، اليونسف، البنك الدولي).
86. ويلكينسن ، وليام ر. (1991) . لا تضع الوقت – استثماره، من إدارة الوقت ، سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

References

1. **Bennett, Nigel. and Others : Managing Change in Education Individual and Organizational Perspectives**, paul chapman publishing ltd., London, 1992.
2. **Diaz, Myrna I. : The Role of The Principal: Responsibilities, Time Constraints and Challenges**, Ed.D. University of Southern California, Los Angeles, Doheny Library, Jan, 1994.
3. **Drucker, Peter : The Effective Executive**, London, Heineman London. 1970.
4. **Ferner Jack : Successful Time Management**, Jolin Wiley & Sons, New York, 1995.
5. **Hill, J. : The Importance of Time Management To Principals**, Leadership Thrust, 23 (2) 23 – 26, 1989.
6. **Kmetz, J. & willower, D. : Elementary School Principals, Work Behavior**, Educational Administration Quarterly, 18(4)62 – 78, 1982.
7. **Knight, Brain A.A. : Managing School Finance**, Heineman Educational Books Ltd., London, 1983.
8. **Krug, S. : Instructional Leadership Administrative Perspective** , Educational Administration Quarterly, 28 (3) 35, 1992.
9. **Mackenzie, R.Alec & Tedenge Stroom : Managing Your Time**, 1972.
10. **Martin,William & Willower, Donald : The Management Behavior of High School Principals**, Educational Administration Quarterly, 17 (1) 69 – 90, 1981.
11. **Mocny, Kenneth Charles : Time Management Analysis of Public School Business Administrators**, Ed.D., State University of New York At Buffala, 1991, In Diss. Abst.Int., vol. (53), No. (9), 1993.
12. **Smyth w.j., Time**, In , Dunkin, Michael J. , The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, Pergman Press Oxford, 1987.
13. **Taylor , kiven c. : A Study of Principal's Perception Regarding Time Management** , Kansas state university , 13-April-2007.
14. **Wells, George Andrew : Instructional Management Behavior, Time Management, And Selected Background Variables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts**, ph.D., The University of Connecticut, 1993, In: Diss. Abst. Int., vol. (54), No.7,Jan.1994.

ملحق الدراسة

- ملحق رقم (1) استبانة لقياس إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة.
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.
- ملحق رقم (3) كتاب عميد الدراسات العليا الموجه لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث بغزة.
- ملحق رقم (4) كتاب عميد الدراسات العليا الموجه لوكيل وزارة التربية والتعليم.
- ملحق رقم (5) كتاب وكيل وزارة التربية والتعليم الموجه لمديري مديريات التربية بمحافظات غزة.
- ملحق رقم (6) بيان بأسماء نظار وناظرات ومدارس وكالة الغوث بغزة عينة الدراسة للعام الدراسي (2007 - 2008 م).
- ملحق رقم (7) بيان بأسماء مديري ومديرات والمدارس الحكومية بمحافظات غزة عينة الدراسة للعام الدراسي (2007 - 2008 م).

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / مدير مدرسة _____ حفظه الله

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان : " واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة " .

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة .

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع إشارة (X) بجانب المكان الذي تراه مناسباً وحسب رأيك في إدارة الوقت .

علماً بأن المعلومات ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط .

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث

كمال عبد الحميد الصوري

ديسمبر 2007

استبانة لقياس

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة

المعلومات الشخصية والوظيفية

- الجنس : ذكر () أنثى ()
- عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية بما فيها السنة الحالية : _____ سنة
- المرحلة التعليمية التي تعمل بها :
أساسية دنيا () أساسية عليا () ثانوية ()
- الجهة التعليمية التابع لها :
حكومة () وكالة الغوث ()

أولاً : الأعمال والمهام التي يقضي بها مدير/ة المدرسة وقت الدوام المدرسي
أ - الأعمال والمهام الإدارية

م.	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	التزم بحضور طابور الصباح.					
2.	أتجول داخل أروقة المدرسة.					
3.	أنجز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية.					
4.	أنظم المراسلات الخطية بصادر ووارد.					
5.	أحرص على التواصل والاتصال مع الإدارة العامة.					
6.	أعطي جواباً على المكالمات الهاتفية.					
7.	أحرص على تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية.					
8.	أتواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.					
9.	أحرص على الالتقاء بالمراجعين و أولياء الأمور.					
10.	أتابع الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والسلوكية.					
11.	أدقق وأراجع الحسابات المالية للمدرسة.					
12.	أشرف على متابعة السجلات المدرسية.					
13.	أحرص على المشاركة في إعداد الجدول المدرسي.					
14.	أحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه.					
15.	أشرف على متابعة التجهيزات المدرسية و صيانة المباني.					
16.	أوظف استخدام التلفون للعمل الإداري المدرسي.					

ب - الأعمال والمهام الفنية

م .	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	أتابع دفاتر التحضير للدروس باستمرار.					
2.	أحرص على الزيارة الصفية الميدانية.					
3.	أشارك في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين.					
4.	أشجع الدروس التوضيحية للمعلمين.					
5.	أحرص على التوجيه الفردي والجمعي للمعلمين والإداريين في المدرسة.					
6.	أشارك في تقويم المعلمين والإداريين في المدرسة.					
7.	أواكب تنمية المعلمين بصورة مهنية.					
8.	أحرص على توصيل التقارير الخاصة بالهيئة التدريسية والإدارية.					
9.	أعد الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.					
10.	أشارك في الإشراف على مجالس أولياء الأمور.					
11.	أؤكد على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
12.	أشجع التدريب أثناء العمل.					
13.	أحرص على تحديث أدوات وأساليب التقويم.					
14.	أراقب عملية الامتحانات ونتائجها.					
15.	أحث على الاختبارات التحصيلية لمعرفة المستوى للتلاميذ.					
16.	أراقب تنفيذ المنهاج المدرسي.					
17.	أعزز عملية الإثراء للمنهاج المدرسي.					
18.	أشجع تنفيذ الأنشطة اللامنهجية.					
19.	أحرص على توفير تقنيات التدريس.					

ج- الأعمال والمهام الشخصية

م.	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	أقرأ الأخبار اليومية من خلال صفحات الانترنت بالمدرسة.					
2.	أبادل الأفكار العلمية مع أسرة المدرسة وزوارها.					
3.	أمارس المتطلبات البيولوجية اللازمة من إفطار متاح وشرب.					
4.	أخرج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة.					
5.	أقوم بالاتصال الهاتفي الخارجي لمصلحة العملية التعليمية.					
6.	أستقبل مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي.					

ثانياً : المقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت

م .	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
1.	أحرص على الحضور للمدرسة قبل موعد قرع الجرس.					
2.	أؤكد على عدم مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.					
3.	أؤيد مكافأة المدير المنتظم في الدوام المدرسي.					
4.	أوظف الحزم في معاملة المديرين غير المنتظمين في الدوام المدرسي.					
5.	أشجع الاطلاع على الجرائد اليومية والمجلات في أوقات الفسحة.					
6.	أحرص على التقليل من المكالمات الهاتفية الخاصة أثناء الدوام المدرسي.					
7.	أقرر مواعيد معينة لتقديم الشاي والقهوة والمرطبات.					
8.	أخصص الزيارات الشخصية في أوقات ما بعد الدوام المدرسي.					
9.	أفضل أن تتم الأعمال الخاصة للمدير في غير أوقات الدوام المدرسي.					
10.	أحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة - الحاسب الآلي- في العمل الإداري للمدرسة.					
11.	أفتح المجال للمشاركة في دورات تدريبية لاستخدام الحاسب الآلي في مجال الإدارة المدرسية.					
12.	أواكب التدريب على أساليب الإدارة الحديثة للتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.					
13.	أفضل استلام السكرتير المكالمات الهاتفية الواردة أثناء الدوام المدرسي.					
14.	أؤكد على السكرتير مهمة تنظيم مقابلات أولياء الأمور والمراجعين.					

م.	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
15.	أحرص على تحديد مواعيد معينة لمقابلات المراجعين.					
16.	أشجع استخدام سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط في الأسبوع.					
17.	أشجع وضع الحلول لمعالجة المشكلات المتكررة.					
18.	أحرص على عمل توازن بين أداء مهام مدير المدرسة داخل مكتبه وخارجه.					
19.	أحرص على الاجتماعات المدرسية بشكل منظم.					
20.	أشجع العمل على تفويض المهام للآخرين القادرين على إنجاز العمل.					
21.	أحرص على تنظيم أداء الأدوار بين المدير ومساعديه.					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

1. أ.د. عامر يوسف الخطيب كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة
2. أ.د. فؤاد علي العاجز كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
3. أ.د. محمود حسن الأستاذ كلية التربية - جامعة الأقصى بغزة
4. أ.د. محمود خليل أبو دف كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة
5. د. صهيب كمال الأغا كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة
6. د. هيفاء فهمي الأغا مدير عام التعليم العام - وزارة التربية والتعليم
7. د. ناهض صبحي فورة كلية التربية - جامعة الأقصى بغزة
8. د. علي عبدربه خليفة مدير عام الكتب والمطبوعات التربوية
9. د. فايز عبدالله الأسود كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة
10. د. محمد هاشم أغا كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة
11. د. ماجد حمد الديب كلية التربية - جامعة الأقصى بغزة
12. د. فتحي سليمان كلوب مدير مديرية التربية والتعليم - محافظة الوسطى

ملحق رقم (3)

Al-Azhar University – Gaza

GAZA – PALESTINE



جامعة الأزهر – غزة

غزة – فلسطين

Graduate Studies &
Scientific Research

Ref.:

Date:

الدراسات العليا والبحث العلمي

الرقم: ج أ/دع/11/2007/

التاريخ: 2007/11/6

حفظها الله

السيدة/محاسن محيسن

رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث بغزة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تطبيق برنامج دراسة لدى مدراء المدارس بوكالة الغوث.

تهديكم جامعة الأزهر بغزة خالص تحياتها وأطيب أمنيتها وتتمنى لكم دوام التوفيق ونرجو منكم مساعدة الطالب/كمال عبد الحميد السوري بتسهيل مهمته في تطبيق برنامج الدراسة لدى مدراء المدارس الابتدائية والاعدادية لديكم، حيث أن الطالب/كمال السوري سجل لدينا في برنامج الماجستير/تربية قسم "أصول التربية" ورسالته بعنوان:
واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

الأستاذ الدكتور/عمر سليمان أبو تيم



صورة الملف.

السيدة/محاسن محيسن
رئيسة البرنامج
التعليمي
في وكالة الغوث
بغزة

ملحق رقم (4)

Al-Azhar University – Gaza

GAZA – PALESTINE



جامعة الأزهر – غزة

غزة – فلسطين

Graduate Studies &
Scientific Research

Ref.:

Date:

الدراسات العليا والبحث العلمي

الرقم : ح أ/دع/11/2007/

التاريخ: 2007/11/6

حفظه الله

الاخ الدكتور/وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تطبيق برنامج دراسة لدى مدراء المدارس الحكومية

تهديكم جامعة الأزهر بغزة خالص تحياتها وأطيب أمنيتها وتتمنى لكم دوام التوفيق
ونرجو منكم مساعدة الطالب/كمال عبد الحميد الصوري بتسهيل مهمته في تطبيق برنامج
الدراسة لدى مدراء المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية لديكم، حيث أن
الطالب/كمال الصوري مسجل لدينا في برنامج الماجستير/تربية قسم "أصول التربية" ورسالته
بعضوان:

واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

26/11/2007

الأستاذ الدكتور/عمر سليمان أبو تيم



مسورة: الملف.

ملحق رقم (5)

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Deputy Minister Office



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل

الرقم : و ت غ / مذكرة داخلية
التاريخ : 2007/ 11/28

السادة / مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة
حفظهم الله،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تسهيل مهمة بحث

يقوم الباحث / كمال عيد الحميد الصيوري ، والمسجل لدرجة الماجستير
في التربية بجامعة الأزهر بعمل بحث بعنوان " واقع إدارة الوقت لدى مديري
ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة " .
لامنع من قيام الباحث من تطبيق أداة بحثه وهي استبانة على عينة عشوائية من
مديري ومديرات المدارس (أساسية - ثانوية) ، وذلك حسب الأصول .

تفضلوا بتبرؤنا،،،

د. محمد أبو شقير

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



نسخة : الملف

ملحق رقم (6)

بيان بأسماء نظار وناظرات ومدارس وكالة الغوث الدولية بغزة (عينة الدراسة)

العام الدراسي 2007-2008م

م .	المنطقة	المدرسة	اسم الناظرة/ة	تلفون المدرسة
1.	رفح	رفح الابتدائية المشتركة "أ"	إيمان أبو الخير	2135333
2.	رفح	رفح الابتدائية المشتركة "ج"	صبحية السيلوي	2145298
3.	رفح	بنات الخنساء الابتدائية	لمياء الغول	2136280
4.	رفح	بنات الرازي الابتدائية	حنان أبو يوسف	2139661
5.	رفح	بنات رفح الإعدادية "أ"	سرية أبو غالي	2145122
6.	رفح	بنات رفح الإعدادية "ج"	سارة زقوت	2145760
7.	رفح	بنات رفح الإعدادية "هـ"	سناء أبو لبدة	2140830
8.	خان يونس	بنات خان يونس الإعدادية "أ"	هالة الحلاق	2051082
9.	خان يونس	بنات خان يونس الإعدادية "ج"	سعاد حجازي	2061606
10.	خان يونس	بنات خان يونس الابتدائية "أ"	جملات كلاب	2075725
11.	خان يونس	بنات خان يونس الابتدائية "ج"	ظريفة دحلان	2068770
12.	خان يونس	خان يونس الابتدائية مشتركة "أ"	فيفي البياري	2054157
13.	خان يونس	خان يونس الابتدائية المشتركة "ج"	رويدة العتال	2054616
14.	خان يونس	بني سهيلا الابتدائية المشتركة	عطاف سلامة	2071255
15.	الوسطى	عيسان الابتدائية المشتركة "أ"	جميلة النباهين	2071547
16.	الوسطى	دير البلح الابتدائية المشتركة "ب"	سرية الغفاري	2530450
17.	الوسطى	دير البلح الابتدائية المشتركة "د"	حياة أبو زعنونة	2539344
18.	الوسطى	بنات دير البلح الإعدادية	أمل عواد	2530159
19.	الوسطى	المغازي الابتدائية المشتركة "أ"	مطبعة منور	2553672
20.	الوسطى	المغازي الابتدائية المشتركة "ب"	تمام الهور	2552388
21.	الوسطى	النصيرات الابتدائية المشتركة "د"	فاطمة أبو غزالة	2553007
22.	الوسطى	النصيرات الابتدائية المشتركة "و"	سائدة النبا	2558599
23.	الوسطى	البريج الابتدائية المشتركة "أ"	مقبولة افتيحة	2565122
24.	الوسطى	بنات البريج الإعدادية	مريم السلول	2554710

2862608	فريال الحرتاني	الزيتون الابتدائية المشتركة "أ"	غزة	25.
2841934	وصفية الرملاوي	بنات الزيتون الإعدادية	غزة	26.
2804619	سهام العف	الشجاعية الابتدائية المشتركة "ب"	غزة	27.
2805822	جواهر عويضة	الدرج الابتدائية المشتركة "أ"	غزة	28.
2861912	هداية الوحيددي	بنات الرمال الإعدادية	غزة	29.
2876633	نعيمة المدهون	الشاطيء الابتدائية المشتركة "أ"	غزة	30.
2863391	سميحة فيصل	أسماء الابتدائية المشتركة "أ"	غزة	31.
2882331	ناهدة سلمى	أسماء الابتدائية المشتركة "ب"	غزة	32.
2878733	مريم حمو	بنات الشاطيء الإعدادية "أ"	غزة	33.
2479760	يسرى عساف	بنات جباليا الابتدائية "د"	شمال غزة	34.
2459780	فاطمة جابر	حفصة الابتدائية المشتركة	شمال غزة	35.
2457707	فايزة المقوسي	بنات جباليا الإعدادية "أ"	شمال غزة	36.
2471142	مدللة لوز	بنات بيت لاهيا الابتدائية	شمال غزة	37.
2488290	منيرة وشاح	بيت حانون الابتدائية المشتركة "د"	شمال غزة	38.
2482899	صباح عدوان	بنات بيت حانون الإعدادية	شمال غزة	39.
2140530	عبدالله أبو غالي	ذكور رفح الابتدائية "أ"	رفح	40.
2132344	نصر فحجان	ذكور رفح الابتدائية "ج"	رفح	41.
2132501	عادل أبو هلال	ذكور رفح الابتدائية "هـ"	رفح	42.
2139922	عماد جمعة	ذكور رفح الابتدائية "و"	رفح	43.
2135116	محمد السردى	ذكور رفح الإعدادية "أ"	رفح	44.
2136488	محمود صيام	ذكور رفح الإعدادية "ج"	رفح	45.
2139551	عوض الفيق	ذكور رفح الإعدادية "هـ"	رفح	46.
2146552	عبد الرازق عفانة	ذكور رفح الإعدادية "ز"	رفح	47.
2051216	ناصر أبو شقير	ذكور خان يونس الابتدائية "ب"	خان يونس	48.
2054106	صلاح أبو رزق	ذكور خان يونس الابتدائية "د"	خان يونس	49.
2051333	علي أبو الكاشف	ذكور خان يونس الإعدادية "أ"	خان يونس	50.
2050960	فيصل أبو سعدة	ذكور خان يونس الإعدادية "ب"	خان يونس	51.
2082118	فايز أبو قوطة	ذكور بني سهيلا الإعدادية "أ"	خان يونس	52.

2539133	محمود العديني	ذكور دير البلح الإبتدائية "ب"	الوسطى	.53
2539533	محمد أبو شمالة	ذكور دير البلح الإعدادية "ب"	الوسطى	.54
2562210	زكريا أبو ركبة	ذكور المغازي الإبتدائية "ب"	الوسطى	.55
2550370	ماجد صيدم	ذكور المغازي الإعدادية "أ"	الوسطى	.56
2561005	زكي أبو رحمة	ذكور النصيرات الإبتدائية "ب"	الوسطى	.57
2553816	صبري العجلة	ذكور النصيرات الإعدادية "أ"	الوسطى	.58
2565948	فارس أبو شوايش	ذكور البريج الإعدادية "أ"	الوسطى	.59
2836101	كامل الجندي	ذكور الزيتون الإبتدائية	غزة	.60
2802166	محمود هنية	ذكور الشجاعية الإعدادية "أ"	غزة	.61
2864237	يوسف الجديلي	ذكور الفلاح الإعدادية "أ"	غزة	.62
2862521	محمد الهوبي	ذكور الإمام الشافعي الإبتدائية "أ"	غزة	.63
2826009	عبد المجيد الأشقر	ذكور غزة الجديدة الإبتدائية "ب"	غزة	.64
2867155	صلاح الهندي	ذكور غزة الجديدة الإعدادية "أ"	غزة	.65
2862510	حيدر سلامة	ذكور الرمال الإعدادية "أ"	غزة	.66
2830334	توفيق الحاج	ذكور الشاطيء الإبتدائية "ب"	غزة	.67
2475944	محمد المدهون	ذكور جباليا الإبتدائية "ب"	شمال غزة	.68
2476088	محسن صيدم	ذكور ابن رشد الإعدادية	شمال غزة	.69
2457477	رشدي عبيد	ذكور جباليا الإعدادية "ب"	شمال غزة	.70
2488019	محمد حمزة	ذكر بيت حانون الإبتدائية "أ"	شمال غزة	.71
2450199	فايز وشاح	ذكور بيت حانون الإعدادية "أ"	شمال غزة	.72
2471390	رياض مليحة	ذكور بيت لاهيا الإبتدائية	شمال غزة	.73

ملحق رقم (7)

بيان بأسماء مديري ومديرات والمدارس الحكومية بمحافظات غزة (عينة الدراسة)

العام الدراسي 2007 - 2008 م

م.	المديرية	اسم المدرسة	اسم المدير/ة	تلفون المدرسة
1.	شمال غزة	عمواس الأساسية العليا "أ" للبنات	جميلة صافي	2471310
2.	شمال غزة	هايل عبد الحميد الثانوية "ب" للبنين	شحدة ابوزريق	2482233
3.	شمال غزة	عمر بن الخطاب الأساسية الدنيا للبنات	فايزة الخالدي	2490488
4.	شمال غزة	فيصل بن فهد الثانوية "أ" الثانوية للبنات	نهى شتات	2474622
5.	شمال غزة	عثمان بن عفان الثانوية "ب" للبنين	حمدان شقلية	2472960
6.	شمال غزة	النزلة الأساسية الدنيا للبنين	مجدي حلاوة	2473263
7.	شمال غزة	شادية أبو غزالة الثانوية "أ" للبنات	غادة الكردي	2476087
8.	شمال غزة	أم الفحم الأساسية العليا للبنات	لمياء غياض	2490262
9.	شمال غزة	أبو عبيدة بن الجراح الثانوية "أ" للبنين	كمال أبو عطية	2476704
10.	شمال غزة	سعد بن أبي وقاص الأساسية الدنيا "ب" للبنين	محمد أبو ناصر	2479504
11.	شمال غزة	هايل عبد الحميد الثانوية "أ" للبنين	واصف عوض	2482233
12.	شمال غزة	تل الزعتر الثانوية للبنات	حنان ابو راس	2473340
13.	شمال غزة	أبو جعفر المنصور الأساسية العليا "أ" للبنين	أحمد عطا الله	2490450
14.	شمال غزة	نسيبة بنت كعب الأساسية العليا "أ" للبنات	ازدهار أبو جاسر	2454431
15.	شمال غزة	معاوية بن أبي سفيان الثانوية "أ" للبنين	منير أبو زعيتر	2490130
16.	شمال غزة	ذات الصواري الثانوية للبنات	نوال رضوان	2853755
17.	شمال غزة	سخنين الأساسية الدنيا المشتركة	نهيل حشيش	2490940
18.	شمال غزة	عمواس الأساسية الدنيا "ب" للبنات	آمال المدهون	2471310
19.	شمال غزة	زيد بن حارثة الأساسية الدنيا "أ" المختلطة	د. مها الشقرة	2472766
20.	شمال غزة	أسامة بن زيد الأساسية العليا "أ" للبنين	سليمان طالب	2879497
21.	شمال غزة	أسامة بن زيد الأساسية العليا "ب" للبنين	علاء الدين البيطار	2879497
22.	شمال غزة	حليمة السعدية الأساسية الدنيا "ب" للبنات	اصلاح الغنيمي	2872330
23.	خان يونس	حيفا الأساسية العليا "أ" للبنات	سمية النمروطي	2051030
24.	خان يونس	أحمد بن عبد العزيز الأساسية العليا "ب" للبنين	فرج أبو شمالة	2051060
25.	خان يونس	شجرة الدر الأساسية الدنيا للبنين	خضر سعد الله	2071769

2053027	معالي السنوار	ابن خلدون الأساسية العليا "أ" للبنات	خان يونس	.26
2051030	مها الصقطاوي	حيفا الأساسية الدنيا "ب" للبنات	خان يونس	.27
2068185	روضة الأغا	شهداء خان يونس الأساسية العليا للبنات	خان يونس	.28
2066350	عزيزة برهوم	جنين الأساسية العليا للبنات	خان يونس	.29
2051888	حسين أبو شمالة	هارون الرشيد الثانوية "أ" للبنين	خان يونس	.30
2052833	علي الفرا	كمال ناصر الثانوية "ب" للبنين	خان يونس	.31
2070466	نهلة أبو رومية	عيلبون الثانوية للبنات	خان يونس	.32
2060455	عادل حمدان	عمار بن ياسر الثانوية للبنين	خان يونس	.33
2051068	علي النجار	خالد الحسن الثانوية للبنين	خان يونس	.34
2072547	رشا أبو حمد	دالية الكرمل الأساسية العليا للبنات	خان يونس	.35
2068185	ابتسام المصري	شهداء خانيونس الأساسية الدنيا المشتركة	خان يونس	.36
2066350	حليمة صباح	جنين الثانوية للبنات	خان يونس	.37
2051062	صفية المشوخي	أسامة النجار الأساسية الدنيا "أ" للبنات	خان يونس	.38
2060455	علي اصليح	عمار بن ياسر الأساسية الدنيا للبنين	خان يونس	.39
2051084	ماجد صلاح	عبدالله أبو ستة الأساسية الدنيا "أ" للبنين	خان يونس	.40
2070063	عبد الرحمن دحلان	القرارة الأساسية العليا للبنين	خان يونس	.41
2084240	رائدة ابو زايد	شهداء خزاغة الثانوية للبنات	خان يونس	.42
2051085	محمد البيطار	عبدالقادر الحسيني الأساسية العليا للبنين	خان يونس	.43
2073182	نبيل الصرفندي	عبسان الأساسية العليا "أ" للبنين	خان يونس	.44
2071176	اكتمال عدوان	الخنساء الثانوية للبنات	خان يونس	.45
2054885	اسماعيل سلامة	عبد الله صيام الأساسية العليا للبنين	خان يونس	.46
2145025	زهير أبو عودة	عقبة بن نافع الأساسية العليا للبنين	رفح	.47
2135057	سهير ماضي	آمنة بنت وهب الأساسية الدنيا للبنات	رفح	.48
2135057	دلال العقاد	آمنة بنت وهب الثانوية للبنات	رفح	.49
2135035	ميشيل قشطة	رفح الأساسية العليا "أ" للبنين	رفح	.50
2135037	بكر عبد الجواد	بئر السبع الثانوية "أ" للبنين	رفح	.51
2135225	محمد البيومي	محمد يوسف النجار الثانوية للبنين	رفح	.52
2135055	يوسف زنون	رفح الأساسية الدنيا "ب" للبنين	رفح	.53
2145025	فاطمة عدس	عقبة بن نافع الأساسية الدنيا المختلطة	رفح	.54

2150444	حورية عوض	القادسية الأساسية العليا للبنات	رفح	.55
2064329	اتسراح العطار	المسمية الاساسية العليا المختلطة	رفح	.56
2137040	رحاب الحولي	شفا عمر الثانوية "أ" للبنات	رفح	.57
2137977	سعاد ابو شنب	دير ياسين الأساسية العليا للبنات	رفح	.58
2150444	ماجدة عيسى	القادسية الثانوية للبنات	رفح	.59
2131215	محمد هارون	بيننا الأساسية الدنيا "ب" للبنين	رفح	.60
2550043	عدلي الشاعر	خالد بن الوليد الثانوية "ب" للبنين	الوسطى	.61
2565677	آمنة أحمد	البريج الثانوية "أ" للبنات	الوسطى	.62
2550042	فخري المغاري	خالد بن الوليد الثانوية "أ" للبنين	الوسطى	.63
2530025	سلوى المصري	العائشية الأساسية العليا "أ" للبنات	الوسطى	.64
2536233	فايزة إسماعيل	بلال بن رباح الأساسية العليا للبنات	الوسطى	.65
2553420	نعمات حمدان	شهداء المغازي الثانوية "ب" للبنات	الوسطى	.66
2551997	سليمة الحافي	العروبة الثانوية للبنات	الوسطى	.67
2530021	زينب إرشي	سكينة بنت الحسين الثانوية "ب" للبنات	الوسطى	.68
2530025	هادية البحيصي	العائشية الأساسية الدنيا "ب" للبنات	الوسطى	.69
2537075	سعد بركة	عبد الله بن رواحة الأساسية العليا للبنين	الوسطى	.70
2533064	إبراهيم أبو خطاب	دير البلح الأساسية الدنيا "أ" للبنين	الوسطى	.71
2533064	مصباح الزيناتي	دير البلح الأساسية الدنيا "ب" للبنين	الوسطى	.72
2530042	مطلق مغاري	المنفلوطي الثانوية "أ" للبنين	الوسطى	.73
2531106	ناصر السدودي	عبد الكريم العكلوك الأساسية العليا للبنين	الوسطى	.74
2550087	رسمية البابا	ممدوح صيدم الثانوية "ب" للبنات	الوسطى	.75
2565780	محمد حماد	فتحي البلعاوي الثانوية "أ" للبنين	الوسطى	.76
2550321	أحلام أبو بكر	ابن رشد الأساسية العليا للبنات	الوسطى	.77
2884202	نادية النملة	كفر ياسيف الأساسية الدنيا المشتركة	الوسطى	.78
2807573	عمر أبو عبدو	القسطل الأساسية الدنيا "أ" للبنين	شرق غزة	.79
2807571	ليلى صيدم	اللد الأساسية الدنيا "ب" للبنات	شرق غزة	.80
2814230	بثينة الزيان	الشجاعية الأساسية الدنيا "أ" للبنات	شرق غزة	.81
2811113	هنية الحرازين	الشجاعية الثانوية "أ" للبنات	شرق غزة	.82
2802622	حمدي الصالحي	شهداء الشجاعية الثانوية للبنين	شرق غزة	.83

2800311	ماجد مهنا	معاذ بن جبل الأساسية العليا "ب" للبنين	شرق غزة	.84
2800310	خضر احمد	عمر بن عبد العزيز الأساسية الدنيا للبنين	شرق غزة	.85
2812630	جميل أبو شرح	معين بسيسو الأساسية الدنيا "أ" للبنين	شرق غزة	.86
2805842	فضل مرتجي	أسعد الصفاوي الأساسية العليا "أ" للبنين	شرق غزة	.87
2847585	هناء الخزندار	عين جالوت الأساسية العليا "ج" للبنات	شرق غزة	.88
2836355	ماجد روقه	موسى بن نصير الأساسية العليا "أ" للبنين	شرق غزة	.89
2836355	مروان الكوكك	موسى بن نصير الأساسية الدنيا "ب" للبنين	شرق غزة	.90
2800179	د. عبد الله علي	تونس الثانوية للبنين	شرق غزة	.91
2805022	مها الطويل	خليل النوباني الثانوية للبنات	شرق غزة	.92
2886019	وفاء عيد	عين جالوت الأساسية الدنيا "ا" للبنات	شرق غزة	.93
2800421	عثمان أبو حجر	الحرية الأساسية الدنيا "ب" للبنين	شرق غزة	.94
2837933	حنان زقوت	جعفر بن أبي طلب الأساسية الدنيا المشتركة "ب"	شرق غزة	.95
2800421	ماهر زقوت	الحرية الأساسية العليا "أ" للبنين	شرق غزة	.96
2810899	عطاف حماد	المجدل الأساسية العليا "أ" للبنات	شرق غزة	.97
2810905	رضا أبو سلطان	الزيتون الأساسية الدنيا "ب" للبنات	شرق غزة	.98
2814188	رشا درويش	العباس بن عبد المطلب الأساسية العليا "أ" للبنات	شرق غزة	.99
2802640	مروة زيدية	صبيحي أبو كرش الأساسية العليا "ب" المشتركة	شرق غزة	.100
2802756	فايزة دحلان	الزهراء الثانوية "أ" للبنات	شرق غزة	.101
2802898	جهاد السكني	عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	شرق غزة	.102
2870177	عطا مطر	صلاح خلف الأساسية العليا "ب" للبنين	غرب غزة	.103
2871566	زياد ابو دلال	الشارقة الثانوية للبنين	غرب غزة	.104
2878972	منور مصبح	عبد الرحمن بن عوف الأساسية الدنيا "ا" المشتركة	غرب غزة	.105
2833702	حنان شعشاعة	الجليل الثانوية للبنات	غرب غزة	.106
2862109	ابتهاج أبو جبل	مصطفى حافظ الأساسية العليا "أ" للبنات	غرب غزة	.107
2825634	ماجدة الأطرش	مصطفى حافظ الأساسية الدنيا "ب" للبنات	غرب غزة	.108
2878974	منى مصطفى	مصعب بن عمير الأساسية الدنيا "أ" للبنات	غرب غزة	.109
2876988	معين البيطار	شهداء الشيخ رضوان الأساسية الدنيا "ب" للبنين	غرب غزة	.110
2878601	عبير ياسين	الرافدين الأساسية الدنيا "ب" للبنات	غرب غزة	.111
2857899	زكي المقيد	عدنان العلمي الأساسية الدنيا للبنين	غرب غزة	.112

2874611	عالية الحلبي	حماسة الأساسية العليا للبنات	غرب غزة	.113
2855497	زكي خير الدين	سامي العلمي الأساسية العليا للبنين	غرب غزة	.114
2864809	سناء الطويل	القاهرة الأساسية الدنيا "أ" للبنات	غرب غزة	.115
2860300	د.نادرة بسيسو	بشير الريس الثانوية "ب" للبنات	غرب غزة	.116
2860309	ماجد ياسين	المعتصم بالله الأساسية الدنيا "ب" للبنين	غرب غزة	.117
2862609	كفاح طومان	الفارابي الأساسية الدنيا "ب" للبنات	غرب غزة	.118
2861309	خضر شاهين	الكرمل الثانوية للبنين	غرب غزة	.119
2821536	زهير زيارة	أنس بن مالك الأساسية العليا "أ" للبنين	غرب غزة	.120
2821536	محي الدين الكحلوت	أنس بن مالك الأساسية الدنيا "ب" للبنين	غرب غزة	.121
2848377	طلال نطط	سليمان سلطان الأساسية العليا "ب" للبنين	غرب غزة	.122
2870702	رندة مدوخ	عمرو بن العاص الأساسية العليا "ب" للبنات	غرب غزة	.123
_____	فاتنة عكيلا	بلقيس اليمن الثانوية للبنات	غرب غزة	.124
2825877	أنور مطر	زهير العلمي الثانوية للبنين	غرب غزة	.125
2840260	زكي كحيل	تل الزهور الأساسية الدنيا للبنين	غرب غزة	.126
2860009	تمام الزميلي	أحمد شوقي الثانوية للبنات	غرب غزة	.127

ملخص الدراسة باللغة العربية

واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة

إعداد الباحث :

كمال عبد الحميد إبراهيم الصوري

إشراف :

الدكتورة / نهضة كمال الأغا

الدكتور/ عبد العظيم سليمان المصدر

كلية التربية-جامعة الأزهر

عميد كلية التربية-جامعة الأزهر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، من خلال معرفة تقديرات مديري ومديرات المدارس للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها، على كيفية إدارة الوقت لديهم، وكذلك تقديم رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الإدارية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 2- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الفنية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 3- ما متوسطات تقديرات مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة للأعمال والمهام الشخصية التي يقضون وقت الدوام المدرسي فيها؟
- 4- هل تختلف تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة لإدارة الوقت باختلاف متغيرات (الجنس - عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المرحلة التعليمية - الجهة التعليمية التابع لها) ؟
- 5- ما الرؤية المقترحة التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة ؟

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة بمراحلها المختلفة (أساسية دنيا - أساسية عليا - ثانوية) والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووكالة الغوث الدولية بغزة، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (584) مديرا ومديرة، إذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (205) مديرا ومديرة، أي حوالي (35%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد صمم الباحث استبانة تكونت من قسمين القسم الأول: الأعمال والمهام التي يقضي مدير/ة المدرسة وقت الدوام المدرسي فيها بأبعاده الثلاثة، أولا: الأعمال والمهام الإدارية، ثانيا: الأعمال والمهام الفنية، ثالثا: الأعمال والمهام الشخصية والقسم الثاني: اشتمل على الفقرات الخاصة بالمقترحات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانات وجمع البيانات، بعد استرداد (97.5%) من حجم العينة، وبعد ذلك تم تحليل البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، واختبار (T-test)، وأسلوب تحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

- إن الاستجابة على معظم فقرات الإستبانة كانت بدرجة مرتفعة سواء على مستوى الأبعاد و المقترحات باستثناء البعد المتعلق بالأعمال والمهام الشخصية فقد كانت الإجابة متوسطة ، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى مديري ومديرات المدارس.
- إن أعلى الأعمال والمهام الإدارية التي يقضي مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة وقت الدوام المدرسي فيها كانت : حضور طابور الصباح، الحرص على النظام المدرسي وسير العمل فيه، التواصل مع الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وإنجاز المعاملات والمكاتبات الإدارية المدرسية.
- و أقل الأعمال والمهام الإدارية كانت : الالتقاء بالمراجعين وأولياء الأمور، تنظيم الاجتماعات الدورية للجان المدرسية، ومتابعة الإشراف على شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والمسلكية.
- إن أعلى الأعمال والمهام الفنية كانت : متابعة دفاتر تحضير الدروس، مراقبة عملية الامتحانات ونتائجها، والزيارات الصفية.
- و أقل الأعمال والمهام الفنية كانت : توفير تقنيات التدريس، المشاركة في زيارة المشرفين التربويين للمعلمين، وتشجيع التدريب أثناء العمل.
- إن أعلى الأعمال والمهام الشخصية كانت : استقبال مكالمات هاتفية من المجتمع المحلي.

و أقل الأعمال والمهام الشخصية كانت : الخروج في الأوقات المتاحة لقضاء أعمال خاصة.

- جاءت أبعاد إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة على النحو التالي: الأعمال والمهام الإدارية بالمرتبة الأولى ، تلاها الأعمال والمهام الفنية في المرتبة الثانية ، أما الأعمال والمهام الشخصية فقد جاءت في المرتبة الثالثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول واقع إدارة الوقت (الأعمال والمهام الإدارية، والأعمال والمهام الشخصية) تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول واقع إدارة الوقت (الأعمال والمهام الفنية) تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، ولمتغير المرحلة التعليمية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة غزة حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجهة التعليمية التابع لها ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات منها :

- العمل على إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف، باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أية إدارة، وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة الإدارية التنظيمية.

- إعداد برنامج محوسب لتطوير الإدارة المدرسية ضمن خطة الحكومة الإلكترونية والمعلن عنها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك لتخفيف أعباء الأعمال والمهام الإدارية التي تشغل جل وقت الدوام المدرسي لمديري ومديرات المدارس.

- تغيير مسمى وظيفة وكيل المدرسة في المدارس الحكومية لمسمى وظيفة مدير مساعد، كما هو معمول به في مدارس وكالة الغوث.

The Actual Time Management Of Public Schools Principals In Gaza Governorates

Prepared by :

Kamal Abed Al-Hameed Al-Souri

Supervisors :

Dr. Abed Al-Azeem Souliman Al-Msaddar Dr. Nahda Kamal Al-Agha
Al-Azhar University – Gaza

ABSTRACT

This study is aimed at defining of the time management by principals of public schools in gaza governorates by showing the estimation of the administrative, technical, personal, jobs and labours which they practice, and how do they spend the time of school continuation .

Moreover , it aims to explain the trace of sex , the number of years of services in schools administration , didactic stage , didactic side that they follow it and how they manage the time of school continuation also it offers some suggestions that increase the time management for principals in schools that by answers to this main question ,

What is the actual time management of public schools principals in gaza governorates?

We can infer some sub questions from the question :

- 1- What are the averages of public schools principals estimation of the administrative, technical , personal , jobs and labours they spend the time of school continuation ?
- 2- Is the public schools principals estimation of time management differ according to (sex , the number of services in school administration , didactic stage, and didactic side that they follow it) ?
- 3- What is the suggestable sight that increase the time management of public schools principals in gaza governorates ?

The society of study may be from the public schools principals in gaza governorates in different grade (primary , prep and secondary schools) which follow the Palestinian ministry of education and UNRWA in gaza .

The number of principals in this study reached to (584) . roughly , (205) principals where choosed through arandom sample , this number is offset (35%) from the origin society of study .

This work consist of two parts , the firs part includes the jobs and labours that principals sped them in the time of school continuation with its three parts . firstly , the administrative jobs and labours .

secondly , the technical jobs and labours . third , the personal jobs and labours .

But the second part include some suggestions that increase the time management for principals . moreover the researcher used the descriptive and analytic method in his study .

The collection of data and delivery of checks had been completed after recapture (97.5%) from the sample volume . also the data were analysed by using a lot of statistical method such as , repetition , percentage , intermediate , T-test and the style of unilateral and multiple analysis .

The study has shown these result :

- The answer of the questionnaires was high whether at the level of all fields and suggestable while at the personal jobs and labours level showed low.
- The most administrative jobs and labours that principals spend them were attendance of morning rows , control of school order , continuous with the teaching committee and achievement of administrative jobs .

The least administrative jobs and labours were meeting the superior , parents and masters , organizing the periodic meeting of school committee and supervision upon the healthy and behavior and social affairs for students .

- the most technical jobs and labours were supervision upon the preparation of teachers notebook , supervision upon examination process and its result and official visit to the classes .

The least technical jobs and labours were providing the teaching Requirement, organizing the visits to he teachers and encouragement for training during the work .

- the most personal jobs and labours were the reception of the calls from the local society.

The least personal jobs and labours were spending the private works through the free time.

- The standard of the time management of public schools principals in gaza governorates were there abouts : The first rank was the administrative jobs and labours, The second rank was the technical jobs and labours, The third rank was the personal jobs and labours ,
- There is no statistical distinctions on the level (0.05) among principals responsiveness in school of public education about the time management including the administrative and personal jobs and labours according to the sex element.

- There are some statistical distinctions on the level (0.05) among principals responsiveness in school of public education about the time management including the technical jobs and labours according to the sex element and its for headmistresses .
- There is no statistical distinctions on the level (0.05) among principals responsiveness in school of public education about the time management according to the number of services years in the administration of school .
- There is no statistical distinctions on the level (0.05) among principals responsiveness in school of public education about the time management according to the didactic stage .
- There are some statistical distinctions on the level (0.05) among principals responsiveness in school of public education about the time management according to the didactic side , its for principals in UNRWA schools .

Recommendations :

- Clarification the time importance as priceless source which is considered the prime confrontation toward any administration . moreover , we need edification of the time management to be as apart from administrative culture .
- Preparation of computerized program to improve the school administration according to the electronic plan that is advertised by national and Palestinian authority to decrease the burdens of administrative jobs and labours during the time .
- Changing the name of deputy to the manager assistant as UNRWA schools.