



الجامعة الإسلامية _ غزة
كلية التربية
قسم أصول التربية
ماجستير الإدارة التربوية

مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظات غزة (وسبل الحد منها)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص " الإدارة التربوية "

إعداد الطالبة

مادلين عاطف عبد القادر بشير

إشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز

أستاذ الإدارة التربوية والتربية المقارنة

عميد الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة

1432 هـ - 2011 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا

صِرَاطَ اللّٰهِ الْعَظِیْمِ

بِالصَّبْرِ﴾

(العصر 1-3)

إهداء

إلى روح والدي وجددي رحمهما الله

هذا غرس يديكما قد أثمر وأينع

إلى رمز المحبة والعطاء

وعنوان التضحية والوفاء زوجي الغالي

إلى أبنائي وفلذات كبدي

أبنائي (عبد العزيز، عبد القادر، عاطف)

إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة جهدي المتواضع

راجية للجميع كل السعادة والرضا وراحة البال

الباحثة / مادلين عاطف بشير

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي يسر لي أمري، ومنحني العزم والصبر على مواصلة البحث والدراسة، للاستفادة من العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد، وعلى اله وصحبه والتابعين، ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين، وبعد،،

لا يسعني وقد أنهيت هذه الدراسة إلا أن أقدم جزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تقديم المساعدة، بعمله أو بعلمه أو وقته، لمساعدة الباحثة لإخراج هذه الدراسة إلى حيز النور،،

واخص بالشكر والثناء أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز أستاذ الإدارة التربوية والتربية المقارنة بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، والذي بدأ معي رحلة البحث وغمرني بالرعاية والتوجيه والإرشاد، فإنني أجد نفسي مدينة له لما نهلت منه علماً وخلقاً وتواضعاً ونقلت عنه فكراً وأدباً، فله مني الدعاء بأن يبارك الله في علمه وعمله وجهده اعترافاً بفضله وجودة عطائه، ولما قدمه من فكر وعلم وجهد ووقت، فكان نبراساً مضيئاً بسعة صدره لكل صعوبات الدراسة، فله مني خالص التقدير وعظيم الامتنان ،،

كما أقدم جزيل الشكر والتقدير إلى الجامعة الإسلامية، منارة العلم والإيمان، التي تؤدي رسالتها في بناء شخصية الطالب الفلسطيني خلقاً وعلماً وأصالة، واشكر القائمين على هذه الجامعة ممثلين في رئيس الجامعة، والأساتذة والعاملين بها، وأخص بالشكر عمادة كلية التربية متمثلة في عميدها الأستاذ الدكتور/ عليان عبد الله الحولي، لما قدموه ويقدموه من مجهود في إنجاح كلية التربية بالجامعة الإسلامية .

كما أقدم شكري العميق لعضوي لجنة المناقشة الدكتور / سليمان المزين أستاذ أصول التربية المشارك، والدكتور / فايز الأسود أستاذ أصول التربية المساعد

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ، فلهم الشكر الجزيل على جهودهم الجبارة في إخراج هذه الرسالة في أفضل حلة وأحسن حال .

وأقدم شكري وتقديري إلى أصدقائي الذين شجعوني باستمرار، وقدموا لي يد العون والمساعدة واطحن بالذكر الدكتور / عصام حسن اللوح ، الأستاذ/ توفيق على شحادة ، الأستاذة / باسمة عبد المعطي أبو غديين ، الدكتور / طلال أحمد النجار، فلهم مني كل تقدير واحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور / عبد الكريم موسى فرج الله لما قدمه لي من نصح وإرشاد في مجال المعالجات الإحصائية.

ولا أنسى أن أقدم شكري وتقديري لأسرتي الكريمة وعلى رأسها زوجي الغالي / إياد عبد العزيز بشير ، وأبنائي (عبد العزيز ، عبد القادر ، عاطف) ، لما وفروه لي من دعم وتشجيع، وأمدوني بكل ما يستطيعون، حتى أتمكن من إنجاز هذه الدراسة على هذا الوجه، فاشكرهم واعتذر منهم جميعاً لما سببته لهم من مشقة وإزعاج خلال تلك الفترة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان، إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة والمشورة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من أجل إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود .

فلجميع خالص الشكر والتقدير

الباحثة / مادلين عاطف بشير

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، وسبل الحد منها ، والوقوف على أثر كل من الجنس ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة ، على مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر عينة الدراسة ، والبالغ عددهم (223) مدير ومديرة أي ما نسبته (93.69%) من مجتمع الدراسة الأصلي ، وهم المديرين والمديرات في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية ، والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة .

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة مكونة من (58) فقرة ، وموزعة على ستة مجالات هي : مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ، مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه ، مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين ، مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ، مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار ، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل الحد من مضيعات الوقت لدى المديرين والمديرات في المرحلتين الابتدائية والإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية وأداة أخرى تتمثل في مقابلة شخصية مع رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- جاء المجال الأول " مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (68.4%) أي بدرجة كبيرة .
- جاء المجال الخامس " مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.1%) أي بدرجة كبيرة .
- جاء المجال الثالث " مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (64.7%) أي بدرجة متوسطة .
- جاء المجال الرابع " مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (63.3%) أي بدرجة متوسطة .

- جاء المجال الثاني " مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم " في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (60.6%) أي بدرجة متوسطة .
- جاء المجال السادس " مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار " في المرتبة السادسة بوزن نسبي (59.6%) أي بدرجة متوسطة .
- كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات مديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تجاه مضيعات الوقت تعزى لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة) .

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها :

1. دعوة الإدارة التربوية في وكالة الغوث الدولية إلى وضع ترتيبات لاكتشاف المديرين الذين هم بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط ، ووضع الخطط بمختلف أنواعها .
2. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين هم بحاجة إلى رفع كفاياتهم في تدقيق ما أنجز من الخطط وأسس ترتيب الحاجات ووضع الأولويات .
3. عقد دورات لمديري المدارس حول توظيف الحاسوب في الإدارة والأرشفة.
4. وضع نظام للاتصال والتواصل في جميع الاتجاهات بحيث يسمح بانسياب المعلومات بشكل سلس .
5. إتباع الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرارات ومن ثم يقوم المدير باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً ومتوافقاً بقدر الإمكان مع آراء العاملين ، توافقاً مع قوله تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران ، 159)
6. عدم ترحيل أو تأجيل المهام ، وتنفيذها في وقتها المحدد .
7. عدم إهمال أي مشكلة مهما كانت صغيرة والتعامل معها ، واتخاذ قرار بشأنها ، لأن عظام النيران من مستصغر الشرر .

Abstract

The study aimed to identify wasting the time of managers and directors of schools and the international relief agency provinces of Gaza, and ways to reduce them, and stand on the impact of each sex, educational qualification, years of service, wasting time of managers and directors of schools and the international relief agency from the standpoint of the study sample, The number of (223) Director and Director, representing a growth (93.69%) of the original study population, who are directors and managers in primary and secondary international relief agency, of whom (238) director and director.

The researcher used the descriptive analytical method, an employee questionnaire as a tool for the study consists of (58) a paragraph, and in six areas: planning wasting time, wasting time related to the organization, wasting time on the supervision and guidance, Wasting time on the workers, wasting time on communications, wasting the time of decision-making, as well as open-ended question about ways to reduce the wasting time of managers and managers in primary and secondary schools, international relief agency.

The study found the following results:

- The first area has come, "wasting time on planning" was ranked first relative weight (68.4%) of any large extent.
- came fifth area, "wasting time on communications" in the second relative weight (66.1%) of any large extent.
- The third area has come, "wasting time on the supervision and guidance" in the third relative weight (64.7%) of any degree of mediocrity.
- came fourth area, "wasting time on the workers" in the fourth position relative weight (63.3%) a moderately.
- The second area has come, "wasting the time of organization" in the fifth position relative weight (60.6%) a moderately.

- came sixth area "wasting the time of decision-making" in the relative weight placed sixth (59.6%) of any moderately.
- There is no statistically significant differences at the level of significance (0.05 =) between the average estimates of degrees of principals of primary schools and junior high international relief agency to the provinces of Gaza, wasting time due to the variable (sex, educational qualification, years of service).

In light of the results of the study recommended a set of recommendations including:

1. Call educational management in the international relief agency to make arrangements to find managers who are in need of technical support in planning, and develop plans of various kinds.
2. Training courses for managers who need to raise the competencies in the audit of the completed plans and established order of needs and setting priorities.
3. Sessions for school administrators about the employment of computer management and archiving.
4. Develop a system to connect and communicate in all directions so as to allow smooth flow of information.
5. Follow the consultative approach in decision-making, and the Director to take the decision it deems appropriate and compatible as possible with the views of workers.
6. Not to transfer or postpone the tasks, and implemented in a timely manner.
7. Not to neglect any problem no matter how small and deal with it, and take a decision, because the bones of the fire start from a little spark.

قائمة المحتويات

رقم	المحتويات
أ	☆ آية قرآنية
ب	☆ الإهداء
ج	☆ شكر وتقدير
هـ	☆ ملخص الدراسة بالعربية
ز	☆ ملخص الدراسة بالانجليزية
ط	☆ قائمة المحتويات
ل	☆ قائمة الجداول
س	☆ قائمة الملاحق
	الفصل الأول – الإطار العام للدراسة: 10 – 1
2	* مقدمة الدراسة
4	* مشكلة الدراسة وتسؤلاتها
4	* فروض الدراسة
5	* أهداف الدراسة
5	* أهمية الدراسة
5	* حدود الدراسة
6	* مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني – الإطار النظري: 37 – 11
12	* مقدمة
13	المحور الأول - الإدارة المدرسية ومدير المدرسة :
13	هـ مفهوم الإدارة المدرسية
16	هـ توصيف دور مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية
19	هـ المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية
22	المحور الثاني - الوقت (مفهومه ، تعريفه ، أهميته ، سماته) إدارته ، مضيعاته :

23	هـ مفهوم الوقت.....
23	هـ تعريف الوقت.....
23	هـ تعريف مفهوم إدارة الوقت.....
24	هـ أهمية الوقت.....
26	هـ سمات الوقت وخصائصه.....
27	هـ الإدارة الجيدة للوقت.....
28	هـ مبادئ إدارة الوقت.....
30	هـ مضيعات الوقت.....
31	هـ العوامل المضيعة للوقت.....
32	هـ المهارات التي تؤدي إلى اكتساب مدير المدرسة لمهارات إدارة الوقت.....
36	هـ مقابلة شخصية مع رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية.....
الفصل الثالث - الدراسات السابقة: 71 - 38	
39	* مقدمة.....
39	أولاً - الدراسات العربية التي تناولت مضيعات الوقت.....
62	ثانياً - الدراسات الأجنبية التي تناولت مضيعات الوقت.....
69	هـ تعقيب على الدراسات السابقة.....
الفصل الرابع - إجراءات الدراسة الميدانية: 84 - 72	
73	* تمهيد.....
73	هـ منهج الدراسة.....
73	هـ مجتمع الدراسة.....
74	هـ عينة الدراسة.....
74	هـ أدوات الدراسة.....
75	هـ صدق وثبات الأداة.....
84	هـ الأساليب الإحصائية.....

	الفصل الخامس - نتائج الدراسة ومناقشتها: 85 - 141
86	ة نتائج السؤال الأول وتفسيره.....
103	ة نتائج الفرض الأول وتفسيره.....
105	ة نتائج الفرض الثاني وتفسيره.....
107	ة نتائج الفرض الثالث وتفسيره.....
113	ة نتائج السؤال الثالث (المفتوح).....
117	ة توصيات الدراسة.....
119	ة مقترحات الدراسة.....
120	☆ قائمة المراجع.....
126	☆ الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم	محتويات الجدول	رقم
73	يبين وصف مجتمع الدراسة.....	-1
74	يبين توزيع عينة الدراسة	-2
75	يبين المجالات الستة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين.....	-3
75	يبين المجالات الستة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين.....	-4
76	يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة.....	-5
77	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الأول/ مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	-6
78	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الثاني/ مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	-7
79	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الثالث/ مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.....	-8
80	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الرابع/ مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين.....	-9
80	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الخامس/ مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.....	-10
81	يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد السادس/ مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار.....	-11
82	معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية.....	-12
83	معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات	-13

	الزوجية.....	
86	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتقديرات مديري المدارس لمضيعات الوقت بوكالة الغوث الدولية.	14-
87	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.....	15-
90	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.	16-
93	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.....	17-
96	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	18-
98	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.....	19-
101	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار.....	20-
104	نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)	21-
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فما فوق)	22-
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مضيعات	23-

	الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1—5 ، 6—10 ، 11 فما فوق).....	
110	نتائج اختبار شيفيه (Sheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لمتغير سنوات الخدمة.....	-24
110	نتائج اختبار شيفيه (Sheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لمتغير سنوات الخدمة.....	-25
111	نتائج اختبار شيفيه (Sheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار لمتغير سنوات الخدمة.....	-26
111	نتائج اختبار شيفيه (Sheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في فقرات الاستبانة ككل لمتغير سنوات الخدمة.....	-27
113	يوضح مقترحات لسبل الحد من مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية والتي قدمها أفراد عينة الدراسة....	-28

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محتويات الملاحق
1-	الاستبانة في صورتها الأولية والتي قدمت للسادة المحكمين.....
2-	أسماء السادة المحكمين.....
3-	الاستبانة في صورتها النهائية والتي قدمت لأفراد عينة الدراسة
4-	رسالة موجهة لرئيس برنامج التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .

فرضيات الدراسة .

أهداف الدراسة .

أهمية الدراسة .

حدود الدراسة .

مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تعتبر الإدارة أداة للتغيير فهي إدارة المستقبل ، وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغيير واستمرارية الحياة ، فالإدارة تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض ، ولذلك تعد الإدارة من أهم المقومات التي استندت عليها التربية الحديثة ، وجوهرها اتخاذ القرار وتحويل هذا القرار إلي واقع فعال ممارس .

وتهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاته من خلال خدمة المجتمع ، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة ، فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة ، لأن جوهر الإدارة يتمثل في كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري ، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. (العجمي ، 2000 : 33)

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 لنجاحها في أداء رسالتها المنشودة ، وإذا كان البعض يرى أن الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من وراء الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، وأنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية . (سمعان ومرسي، 1985 : 57) .

وحيث إن مدير المدرسة هو المسئول 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 . (عبود وآخرون ، 1994 : 85)

وبما أن مهارة إدارة الوقت ضرورية جداً للمدير ، لاعتبارها من الموارد الإدارية المهمة ، وتكمن أهميتها في تأثيرها في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى ، كما أنها وعاء لكل عمل وكل إنتاج . (أبو شيخة ، 1991 : 39) .
ولأن الوقت أعظم مورد تملكه في حياتك لكونه سلعة لا تباع ولا تشتري ، ولا يمكن ادخارها لوقت الحاجة بل استغلالها . (الخزامي ، 1999 : 8)

فمن المستحسن على الجميع بمن فيهم مديري المدارس الذين هم موضوع الدراسة، الاهتمام أكثر بعامل الوقت والحد من مضيعاته ، وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية أن هناك ضيق في وقت الإداريين وأظهرت تزامم كبير في جداول أعمالهم اليومية ، ولأن المدير هو الرجل الأول في المدرسة حيث يحتل قمة الهرم التنظيمي فيها وحيث أنه يواجه الكثير من المعوقات التي تستنزف وقته وتعيقه عن أداء المهام الموكلة إليه بفاعلية وخاصة في قطاعنا الحبيب الصامد ، الذي يعيش في ظل الاحتلال والحصار الخانق، وما نتج عنه من نقص في الموارد التي هي إحدى معوقات عمل المدير .

وبما أن جميع الدراسات السابقة في هذا الموضوع لم تركز على ضرورة وضع رؤية مقترحة للحد من هذه المشكلات ، فإن الباحثة أرادت الشروع في دراستها هذه التي ستتعرف من خلالها على مضيعات وقت المدير لما للوقت من الأهمية البالغة الخطورة ، لو لم نحافظ عليه ونستغله الاستغلال الأمثل .

كما أرادت الباحثة المساعدة في الحد من مضيعات الوقت ، والعمل على تحسين وتجويد أداء مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث ، لتحقيق الأهداف المرجوة من وراء المدارس بكفاءة وفاعلية، حيث إن ما لاحظته الباحثة من خلال عملها كمعلمة في العديد من مدارس وكالة الغوث يتنافى مع ما هو متوقع وجوده داخل المدرسة .

وقد أكدت بعض الدراسات مثل دراسة عربيات (2001) بضرورة إجراء دراسات حول مضيعات الوقت لدى المديرين التربويين ، وكذلك دراسة الأغا (1998) التي بينت أهمية استغلال الوقت بالنسبة لمديري المدارس، وعليه جاءت هذه الدراسة لتكون باكورة خيرة نحو إدارة مدرسية فاعلة من خلال وضع رؤية مقترحة من خلال استطلاع وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ، ورئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ، لتحسين جودة العمل الإداري من خلال

التعمق والتحليل والنقد والاستشراف والاطلاع على أهم ما يواجهه مدراء المدارس من مشكلات تستنفذ وقتهم فيما لا يفيد.

مشكلة الدراسة :

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ؟ وما سبل الحد منها ؟

أسئلة الدراسة :

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما درجة تقدير مديري المدارس لمضيعات الوقت بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم بمحافظة غزة ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات متوسطات عينة الدراسة في مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ؟
3. ما سبل الحد من مضيعات وقت مديري المدارس بمحافظة غزة في ضوء نتائج الدراسة ؟

فروض الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس ، ماجستير فما فوق) .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 – 5 ، 6 – 10 ، 11 – فما فوق) .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

1. التعرف إلى درجة تقدير مديري ومديرات المدارس لمضيعات الوقت في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم.
2. معرفة دلالة الفروق في متغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس لمضيعات الوقت الأكثر شيوعاً لديهم في ضوء نتائج الدراسة .
3. بيان سبل الحد من مضيعات وقت مديري المدارس بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية :

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية عمل المدير كونه رأس الهرم في الإدارة المدرسية.
2. قد تفيد المسؤولين عن الإدارة التعليمية في رسم السياسات التعليمية في وكالة الغوث الدولية لمديري المدارس.
3. قد تفيد المعنيين والباحثين والقائمون على الإدارات في كشف هذه الجوانب، والاستفادة من نتائجها .
4. قد تفيد المؤسسات التعليمية المختلفة من نتائج هذه الدراسة .

حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : تقديرات مديري المدارس لمضيعات الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

الحد المؤسسي : مدارس وكالة الغوث الدولية .

الحد المكاني : محافظات غزة .

الحد البشري : مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية .

الحد الزماني : الفصل الثاني من العام الدراسي 2010 _ 2011 .

مصطلحات الدراسة :

المدير:

عرفه احمد (1991) بأنه :

الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة ، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية التلاميذ وهو دائما في المركز الرئيس للعملية التعليمية. (أحمد ، 1991 : 145)

كما يعرفه بطاح (1991) بأنه :

المسئول عن سير العملية التربوية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقرارات. (بطاح ، 1991 : 285)

ويعرفه حجي (2000) بأنه :

الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة الأنشطة في الدراسة في جميع المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الإدارية والفنية". (حجي ، 2000 : 365)

كما يعرفه اللقاني ، والجمال (1999) بأنه :

الشخص الذي يتم تأهيله علميا وتربويا لممارسة العمل الإداري من خلال الدورات التدريبية لإكسابه الخبرات الفنية والإدارية". (اللقاني ، الجمال ، 1999 : 210) .

كما تعرفه وزارة التربية والتعليم بأنه :

الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وهو المشرف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من اجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (وزارة التربية والتعليم ، 2008 ، 11)

وتتبنى الباحثة تعريف وزارة التربية والتعليم (2008) :

الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وهو المشرف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية وتنسيق جهود

العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم ، 2008 : 11)

الوقت :

الوقت لغة :

كما جاء في مادة (وقت) هو مقدار من الزمن ، وهو أيضا مقدار من الدهر المعروف (لسان العرب ، 1990 : 107) ، وفي (المصباح المنير ، 1903 : 834) بأنه مقدار من الزمن مفروض لأمر ما ، وكل شيء قدرت له حيناً فقط وقته توقيتاً ، وكذلك ما قدرت له غاية ، وجمع الوقت أوقات ، وميقات ، ومواقيت .

الوقت في الاصطلاح :

يذكر البخاري (1987) : أن الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود ، فإذا كان المكان كمفهوم ساكن يعني البعد الذي تتغير فيه الأشياء ، فإن الوقت مفهوم ديناميكي لا غنى عنه في دراسة التغيير والنمو والتطور ، لذا فقد أخذت النظم الاجتماعية التقدمية القيام على أساس تقدير عنصر الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل . (البخاري ، 1987 : 11) .

ويؤكد العديلي (1994) : إلى أنه من الصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت ، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه ، فالوقت لا يمكن شرائه أو تجميعه أو تجزئته أو استنجاهه أو إطالته أو استبداله بشيء غيره " . (العديلي ، 1994 : 10)

وقد عرفته (بيدس ، 1995) بأنه : الفترة الزمنية ليوم العمل الرسمي والذي يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الثانية ظهراً " . (بيدس ، 1995 : 6)

ويعرف الوقت إجرائياً في هذه الدراسة بأنه :

الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الأعمال ضمن إطار متخصص من حيث السرعة والجهد والدقة والإتقان .

مضيعات الوقت :

هي عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أداءه لعمله من خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله من انجاز مهامه المناطه به والواجبات الملقاة على عاتقه. (رضا، 2002: 134). وهي أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة. (Mackenzie 1990).

وهي عبارة عن الفعاليات المختلفة التي تشعر بأنها تضيع وقتك وجهودك وتشعرك بالحاجة إلى التخلص منها، أو على الأقل تلافي الأثر السلبي الذي تسببه. (محمود ، 1995 : 45)

كما هي كل شيء يسبب في مرور الوقت دون تحقيق انجاز فعال أو اقتصادي أو دون عمل أو إنتاج ". (عبد الحميد، 1998 : 20) وهي الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدما. (محمد، 2000 : 69)

وتعرف مضيعات الوقت إجرائياً بأنها :

كل شيء يهدر وقت مديري المدارس ، ويمثل حائلا دون تنفيذ الإنجازات المطلوبة منهم ، سواء المهنية أو الفنية أو الإدارية ، وفق الخطط الموضوعه ، وتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه.

مدارس وكالة الغوث :

هي المدارس التي تم بناؤها والإشراف عليها من قبل وكالة الغوث الدولية (وكالة الغوث الدولية، 2006: 1).

محافظات غزة :

هي الجزء الممتد من السهل الساحلي ، وتبلغ مساحته 365 كم² وتشتمل على ما يلي : (شمال غزة ، شرق وغرب غزة ، محافظة الوسطى ، محافظة خان يونس ، محافظة رفح). (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، 1997 : 14)

الإدارة المدرسية :

يعرفها الزبيدي (2001) بأنها :

مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم سواء فردياً أو جماعياً.

كما يعرفها العميرة (2002) بأنها :

بأنها حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد .

ويعرفها أبو فروة (1997) بأنها :

مجموعة عمليات تقوم بها المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها " . (أبو فروة ، 1997 : 23) .

ويعرفها مصطفى وآخرون (1989) بأنها :

مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبيه والأساتذة والإداريين الذين يعملون في حدود إمكانياتهم لتحسين العملية التعليمية . (مصطفى وآخرون ، 1989 : 71)

ويعرفها احمد (1991) بأنها :

ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع وللصالح العام للدولة. (أحمد ، 1991 : 5)

ويعرفها عبود (1979) بأنها :

نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ تم تقويم الإدارة على جانب استخدام الحوافز. (عبود ، 1979 : 93)

ويشير فهمي (1993) :

إلى أن الإدارة المدرسية هي جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة المتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبناءه على أسس صحيحة. (فهمي ، محمود ، 1993 : 75)

ويعرفها الشيباني بأنها :

مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من اجل توفير المناخ الفكري والنفسي و المادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها . (أبو فروة ، 1997 : 24)

ويعرفها مصطفى (1994) على أنها :

منظومة متماسكة من العمليات التي ينجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية التعلمية على أتم وجه بأقل جهد وأقصر وقت.

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها :

مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة يقوم بها المدير ليوجه جهود وأداء ممارسات المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول : الإدارة المدرسية :

- . مفهوم الإدارة المدرسية .
- . وظائف مدير المدرسة .
- . توصيف دور مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية .
- . المهارات اللازمة لمدير المدرسة .

المحور الثاني : الوقت (مفهومه ، تعريفه ، أهميته ، سماته) إدارته ، مضيعاته.

- . مفهوم الوقت .
- . تعريف الوقت .
- . مفهوم إدارة الوقت .
- . أهمية الوقت .
- . سمات الوقت وخصائصه .
- . الإدارة الجيدة للوقت .
- . مبادئ إدارة الوقت .
- . مضيعات الوقت .
- . العوامل المضيعة للوقت .
- . المهارات التي تؤدي إلى اكتساب مدير المدرسة لمهارات إدارة الوقت .
- . لقاء مع رئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية للتعرف إلى أهم مضيعات الوقت وسبل الحد منها .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة :

تعتبر الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة من أجل المزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها ، كما أن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها.

وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية ، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع ، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد ، وهي تتسم بخصائص مميزة ، تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها ، مما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة ، مما يرقى بها لمستوى الريادية بين المؤسسات الأخرى ، وذلك لأن التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة ، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات ، إذا تعرضت للمصاعب والمحن ، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع ، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته . (الدجاني ، 1988 : 48)

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به ، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها ، نجد أنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى ، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها . (أحمد ، 2001 : 12)

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تيسير العملية التربوية وإنائها ، فهو القائد التربوي المسؤول عن الإشراف ، وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة ، وهو المشرف

التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ، ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى . (بطاح والسعود ، 1993 : 39)

ونظراً لأهمية مدير المدرسة ، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية ، وتحقيق أهدافها ، لذا فقد تعددت مهامه ، ومسؤولياته الإدارية الفنية والاجتماعية ، فهو إداري ، وفني ، ومشرف مقيم في مدرسته ، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة ، فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً ، ومحددة الأهداف جيداً ، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط . (عقيلان ، 1990 : 293)

المحور الأول / الإدارة المدرسية ومدير المدرسة :

مفهوم الإدارة المدرسية :

هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم ، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم ، فريداً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع . (الزبيدي ، 1988 : 100)

وتعرف الإدارة المدرسية على أنها :

الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة ، من تربية أبنائها ، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

ويعرفها البعض الآخر بأنها :

كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية ، وفق نماذج مختارة ، ومحددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية .

وعرفها البعض على أنها :

حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد . (العمايرة ، 2002 ، 64)

وظائف مدير المدرسة :

المدير كقائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين ، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق .

وقد كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ، ومشرفاً على هيئة التدريس ، والموظفين ، وقائداً تدريسياً وصانعاً أول للقرار ، في المحافظة على الأدوار المتعددة ، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار ، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين ، كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات ، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة ، لقد كان دور المدير دائماً مركباً ، وقد وضع سيرجيو فاني تسع وظائف للمدير هي :

1. تحقيق الأهداف : ربط الرؤى المشتركة معا .
2. المحافظة على الانسجام : بناء فهم متبادل .
3. تأصيل القيم : إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة .
4. التحفيز : تشجيع الموظفين وهيئة التدريس .
5. الإدارة : التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم .. الخ .
6. التمكين : إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة .
7. إزالة العوائق : التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم ، وتوفير المواد اللازمة لذلك .
8. النمذجة : تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة .
9. الإشراف : التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها ، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها . (Mac Cabe, 1999) .

ويصنف قراقزة (1993) وظائف مدير المدرسة إلى ما يلي :

1. التخطيط : يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين .

وعليه فإن من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته ، وضع برامج العمل الشاملة بمعاونه العاملين معه ، مع توزيع المهام عليهم ، وتفويضهم بالسلطة ، بحث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة .

2. **التنظيم والإشراف الفني** : يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات ، والزيارات الصفية ، ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص ، يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة ، حيث يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل ، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل .

3. **الإدارة والتنفيذ** : وهو تنفيذ خطة المدرسة العامة ، ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه ، بالإضافة إلى إتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع ، وكذلك ينبغي على المدير الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ، ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه ... الخ .

4. **التجديد والتغيير** : تقع على عاتق مدير المدرسة عمليات التجديد والتغيير ، ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة على ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف ، ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو : عامل التقويم المستمر للعمل من أجل التغيير والتجديد نحو الأفضل .

5. **التقويم** : يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو الطلبة ، أو المناهج ومستوى التحصيل – على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام ، للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي . (قراقزة ، 1993 ، 213)

كما يضيف أحمد (2001) إلى وظائف مدير المدرسة ما يلي :

1. تحسين المنهج والعملية التعليمية .

2. الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه .
3. القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل .
4. توجيه الطلبة ومساعدتهم على التكيف .
5. العمل الكتابي والمراسلات .
6. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
7. اتخاذ القرارات وتنفيذها .
8. تفويض السلطة والمسؤوليات . (أحمد ، 2001 : 17)

توصيف دور مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية :

يمكن إجمال مهام المدير ومسؤولياته وفقاً لمنشورات معهد التربية الأونروا / اليونيسكو (1986) في مجالين :

المجال الأول : المجال الإداري .

المجال الثاني : المجال الإشرافي التربوي .

فالإدارة الحديثة تهتم بالجانب الإشرافي التربوي من عمل المدير ، حيث أصبح مشرفاً تربوياً مقيماً ، وهذا المنهج الجديد لا يقلل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير ، فقد أثبتت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وسوف تستعرض الباحثة المجالين وذلك على النحو التالي :

أولاً : المجال الإداري :

1. إدارة شؤون الطلبة :

إن هدف التربية هو إعداد المواطن القادر على التكيف ، والنمو المتكامل جسدياً وعقلياً ، واجتماعياً ، وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه ، والاهتمام بإدارة شؤون الطلبة من أهم الركائز في تحقيق أهداف التربية ، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطلبة ونموهم ، لذلك فالحاجة ملحة لتهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها ، للمساهمة في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر

الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي ، وهذه المهمة الرئيسية تشمل مهمات فرعية وهي :

- تنظيم التشكيلات المدرسية .
- تنظيم قبول الطلبة الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم .
- تنظيم السجلات والملفات .
- رعاية النظام والانضباط المدرسي .
- تنظيم إدارة النشاطات المنهجية الصفية واللاصفية .
- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة .
- رعاية الشؤون الصحية للطلبة .
- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسية .
- تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها والاهتمام بنتائجها .
- تنظيم إصدار الوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة .

2. رعاية شؤون العاملين :

من المعروف أن العاملين في المدرسة لا يستطيعون العمل بشكل سليم ومؤثر ، إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ، ويسوده الاستقرار والطمأنينة ، ولذلك فعلى المدير أن يثق بقدرات العاملين معه ، ويتقبل مقترحاتهم وآراءهم ، وهذا يساعد على تحقيق الأمن النفسي ، وينمي علاقات إنسانية سليمة ، وتتصل بهذه المهمة مهمات فرعية أهمها :

- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة .
- تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي .
- إدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه .
- إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها .
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها .
- رعاية حاجات العاملين المختلفة ، ومتطلباتهم ، والعمل على تلبيتها .
- تنظيم وإدارة شؤون المتدربين قبل الخدمة ، وأثناءها ، والمعلمين ، والبداة .

- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة .
- ممارسة صلاحيات المدير في اتخاذ الإجراءات المناسبة المتصلة بالعاملين في المدرسة .
- إعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة ، وتقديمها للمسؤولين في النظام التربوي .
- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي .
- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي .
- تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي .
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية .
- الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة للمشاركة في نشاطات المدرسة .
- تنظيم التسهيلات المادية المدرسية .
- إدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية ، وإدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي ، والتجهيزات المدرسية.
- إدارة الشؤون المالية .
- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية .
- التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية .

المجال الثاني : المجال الإشرافي التربوي :

- إثراء المنهاج المدرسي وتحسين تنفيذه .
- دراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها .
- وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانات المتاحة .
- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتائجته.

- تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا .
- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة في المدرسة.
- القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة .
- دراسة وتحليل لخطط المواد الدراسية ، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون ، وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة .
- توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات القائمة .
- إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وجمعياً .
- العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً ، وعقلياً ، واجتماعياً ، ونفسياً ، ورعايتها .
- إقامة نظام فعال للتقويم التكويني ، والمتابعة ، ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديثها .
- العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم ، لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج . (منشورات الأونروا ، 1986)

المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية،،

- تشير الدراسات الميدانية إلى وجود مهارات لازمة لمديري المدارس الناجحين والمهارات مكتسبة ونامية من خلال الخبرات والتجارب والممارسات، مثل:
- الإلمام بالحقائق الرئيسية للموقف وهذا يتضمن أن يكون لمدير المدرسة ذاكرة قوية وأن تكون معرفته أكثر من الذين يعملون معه.
- الفهم المهني ويتضمن الرغبة في العمل الإداري والقدرة على كسب احترام العاملين والتلاميذ والحرص الشديد على تربية الأطفال.
- الحساسية للأحداث ويتضمن الوعي ووضوح الرؤية ووضوح الأهداف والنظر للمستقبل والقدرة على اكتشاف العاملين الضعفاء.

— القدرة على التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار وتتضمن الكفاءة الشخصية وجودة التنظيم والقدرة على حسن استخدام الوقت وتحديد الأولويات ومعرفة متى تفوض المسؤوليات وحسن التفكير والقدرة على الحزم والتحكم وتوفير الإحساس المتزن والعمل على تطوير العاملين.

— القدرات الاجتماعية وتتضمن الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح لأستئنتهم والتقبل لأفكارهم والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات والدبلوماسية وحسن مواجهة المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة الاجتماعات واللجان والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والطيبة وكسب ثقة الآخرين وتقديم العون لهم والقدرة على تحميس الآخرين ورفع روحهم المعنوية وأن يشعر الطلبة بأنه قريب منهم حريص عليهم.

— المرونة المعنوية وتتضمن الدافعية والقدرة على العمل لساعات طويلة وتحت الضغوط.

— الاستجابة الهادفة للأحداث وتتضمن الثقة والجرأة على اتخاذ إجراءات هادفة.

— الابتكارية وتتضمن اهتمامات متنوعة وتنوع المعارف والتفكير الكامن وأن يكون رجل أفكار واختراعات (مرسي، 2001: 101-102).

وحيث إن مدير المدرسة هو المسؤول عن إدارة المدرسة ، فقط تطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجاته ، والتربية الحديثة تنظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديموقراطية والحيوية والمرونة ، ويركز على إتباع الديموقراطية 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)

وأداء مدير المدرسة وما يرتبط به من إدارته للوقت ، يشكل عنصراً أساسياً آخر في استثمار الوقت داخل المدرسة ، فهو المسؤول الأول والأخير عن إنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها وتربية طلبتها .

ونظراً لأهمية موقع مدير المدرسة في الإدارة المدرسية ، وأهمية الوقت لديه ، حيث يعتبر من أهم عوامل نجاحهم ، وهو إجادتهم لإدارة الوقت 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 الإدارة المدرسية من معوقات عديدة تتمثل في عدم استثمار مديريها للوقت 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)

المحور الثاني / الوقت (مفهومه ، تعريفه ، أهميته ، سماته) إدارته ، مضيعاته :
تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة ، والتي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة ، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة ، فهو يتميز بسرعة انقضائه ، وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية ، وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتبار أن الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة ، ولا يتأتى ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبنى أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً ، وينطبق ذلك على كل مؤسسات التعليم بصفة خاصة .

ويشكو معظم المديرين من عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة ، ويعزون ذلك إلى قلة الوقت المتاح لهم ، فهم غالباً في حالة أزمات ، غير متوقعة ، تتطلب قرارات ، تأتي على عجل ، وغير مدروسة ، هذا بالإضافة إلى تراكم الملفات والإصابة بالتوتر والإرهاق .

والوقت عامل محدد ، ويمثل عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل ، مما يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارتهم عن طريق فهم وإتقان المبادئ الإدارية للوقت واستغلالها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم ، وإن سوء استغلال الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والابتكاري للإداري ، ويؤثر سلباً في المؤسسة كليا . (درة ، 1991 : 48) .

وحتى إذا وجد الإداري الذي يمتلك مهارات إدارة الوقت فقد يجابه بمضيعات ذاتية أو خارجية تقلل من فرص تطبيق هذه المهارة .

مفهوم الوقت :

لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء ، لا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية ، ولا شيء أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود ، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت ، إذ أنه يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية (تيمب : 1991 ، 36) .

فالوقت من أكبر السلع المستخدمة قيمة ، يقاس بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة ، وتعتمد هذه الوحدات على حركة الأرض ، فاليوم مرتبط بدوران الأرض حول محورها ، والسنة مرتبطة بدوران الأرض حول

الشمس ، ويمر الوقت بسرعة ثابتة محددة ، ويسير إلى الأمام بشكل متتابع وبخط مستقيم مبتدئاً من ماضٍ بعيد إلى مستقبل غير معلوم ، ويعتبر الوقت أثمن مورد يمتلكه الإنسان ، وأعلى شيء ينفقه ، هو المحرك الأساسي لواقع العملية الإنتاجية ، والفائدة منه تتمثل في تحقيق الإنجازات والنجاح ، الناس فيه سواسية ، حيث يملك منه كل شخص نفس القدر ، ولكن الاختلاف في طريقة استخدام كل فرد للوقت المتاح والمتوافر لديه.(الصديق ، 1996 : 47) .

تعريف الوقت :

وقد عرف أرنولد (1990) الوقت بأنه :

نظام للدلالة والاسترشاد يساعد على فهم الأحداث ، ووصفها ، وتتابع الحقائق .

أما ماكنري (1990) فيعرف الوقت بأنه :

مورد لا يمكن تخزينه ، أو تجميعه ، أو إحلاله ، أو استرجاعه.(InLamonica,1990:281)

أما الشيبيني (1991) فيرى انه من الصعب إعطاء تعريف دقيق ومحدد للوقت ، لكن يمكن إدراك بعض خصائصه ، فالوقت يمر بسرعة محددة ثابتة ، وأنه يسير إلى الأمام بشكل متتابع ، وانه يتحرك بموجب نظام معين محكم لا يمكن إيقافه ، كأنه سهم متحرك إلى الأمام على خط مستقيم ، مبتدئ من ماضٍ بعيد ، ومتجه إلى مستقبل غير معلوم ، إلى ما شاء الله . (الشيبيني ، 1991 : 76) .

تعريف مفهوم إدارة الوقت :

يعرفه منصور (1991) بأنه :

استخدام المفاهيم والأساليب الإدارية للاستفادة من أهم مورد على الإطلاق ، وأن أي تبديد لهذا المورد لا يمكن تعويضه . (منصور ، 1991 : 91)

وعرفه حسن (1995) بأنه :

توجيه القدرات الداخلية للأفراد ، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب ، وفقاً للوقت المحدد وفي القواعد والنظم المعمول بها . (حسن ، 1995 :

(130

وعرفه عصفور (1981) بأنه :

مهارات سلوكية توجه قدرات الأفراد نحو الإنجاز واستثمار الوقت بفعالية .

(عصفور ، 1981 : 60)

أهمية الوقت :

يعد الوقت مورداً نادراً من موارد الحياة ، فهو على عكس الطاقة والمال والمهارة ، فالوقت لا يعود ، ولا يمكن إيجاده ثانية ، فعندما يذهب فإنه يذهب إلى غير رجعة ، ويمكن توضيح أهمية الوقت في حياتنا بتوضيح الحقائق التالية :

1. إن وقت الإنسان محدد بـ (24) ساعة في اليوم ، و (168) ساعة في الأسبوع ، و (8760) ساعة في السنة .

2. إن هذا الوقت متاح لجميع الأفراد ، سواءً أكانوا قادة أم مرؤوسين ، رجالاً أم نساء ، أغنياء أم فقراء .

3. الوقت عنصر غير قابل للشراء أو البيع ، أو الخزن ، ولكنه قابل للضياع إذا لم يتم التحكم به .

4. قد يبدو للوهلة الأولى أن (168) ساعة في الأسبوع مدة طويلة ، ولكن توزيعها على النشاطات المختلفة والمتنوعة لشخص اعتيادي ، وفي مجتمعات مختلفة ، قد يظهر غير ذلك . (حمامي ، 1992 : 228)

ويعتبر الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسية ، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين وأهميته وكيفية استثماره ، أحد العناصر الرئيسية للبيئة الثقافية ، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت ، وتكمن أهمية الوقت لدى الإداري في أن يجد لنفسه وقتاً أكبر يتحكم فيه ، ويستثمره في التفكير ، والتخطيط ، وحل المشكلات ، وتقييم مدى التقدم العام ، وضياع الموارد ، والتوفيق بين العمل والحياة العائلية وتحقيق الرضا عن العمل. (صبرية ، 1998 : 8)

ولكن هناك تفاوتاً كبيراً في أهمية الوقت ، ونمط استهلاكه ، بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع ، فالمجتمعات المتقدمة غالباً ما تكون معتمدة على الصناعة ، وتكون وحدة الزمن فيها الثانية أو الجزء من الثانية ، أما المجتمعات النامية والمتخلفة فتكون معتمدة على الزراعة ، وتكون وحدة الزمن فيها المواسم أو

الأسابيع ، فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة ، إلا أن الأفراد في المجتمعات النامية والمتخلفة ، غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً ، وهم بطبيعتهم يميلون على تضييع الوقت ، وتبذيره في أنشطة تستنفذ قسماً كبيراً من الوقت ، ويكون مردودها أو العائد منها قليلاً جداً . (حسن ، 1986 : 35)

ولذلك يستشعر مديري المدارس بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام لمدارسهم ، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مؤسسة ، وأداته الفاعلة للارتقاء والتنمية ، وإن نجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق التقدم للمؤسسة ، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد ، وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة والتقدير . (عليان ، 2007 : 32)

فمديري المدارس يعملون في ظل اعتقاد لديهم أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء ، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية لجأوا إلى العمل بشكل أسرع ، وقد يكون في ذلك فائدة ، وبخاصة عند الذين يقضون وقتاً طويلاً في القيام بشؤون إدارتهم ، ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع مشكلات ، فيقع المدير في الخطأ ، لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً ، وقد يتبنى المديرين إستراتيجية أخرى ، وهي العمل لساعات طوال ، مما ينعكس ذلك على المدير نفسه في صورة أمراض ، وإرهاقات جسدية وعقلية ، وفي هذه الحالة ينبغي على المديرين أن يطوروا نوعية الوقت ، ويستثمروه بفاعلية .

وهنا تكمن أهمية إدارة الوقت في التعرف إلى واقع وكيفية استثمار الوقت لدى مدير المدرسة ، وتحديد الأسباب التي تحول دون استثماره بشكل أفضل ، وبيان ما يمكن اتخاذه لتأمين عنصري التخطيط والتنظيم في توفير الوقت . (أبو شيخة والقريوتي ، 1999 : 99)

وللتركيز على أهمية الوقت يجب أولاً : إدراك أهمية هذا العنصر ، لذلك قامت (Lore) بوضع مبدأ سمي بمبدأ إدراك الوقت ، ويقوم هذا المبدأ على إبراز أهمية الوقت عند وجود هدف أو مقصد محدد ، في حين يتحقق مبدأ المبادلة ما بين الإنجاز والتكلفة ، ويساعد هذا المبدأ على :

1. تنمية الإحساس بأهمية الوقت وتطويره ، كعنصر فريد .

2. معرفة كيفية التغلب على عملية إضاعة الوقت ، وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل ، وتقليل الفاقد منه ما أمكن من خلال التعرف على ماهية العلاقة ما بين الوقت والنتائج والتكلفة . (Mackenize,1972 : 2) .
وأشار الحسن (1995) إلى أن عملية الاستفادة من الوقت تتضمن ثلاث خطوات أساسية ، وهي :

أولاً : تسجيل الوقت وتحليله .

ثانياً : تنظيم الوقت .

ثالثاً : تجميع الوقت (أي توفير فترات زمنية طويلة نسبياً ومتصلة) .

ويؤكد الحسن (1995) في هذا المجال على أهمية الوقت ، باعتباره العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المشروع أو فشله ، ونظراً لأهمية الوقت وندرته ، فإن نجاح المدير يعتمد بشكل مباشر على طريقة استعماله للوقت ، ومحافظة عليه ، وحرصه في استخدامه . (بيدس ، 1995 : 13) .
وتظهر أهمية الوقت بشكل كبير في كل أعمال المؤسسة من إنتاج ، وتسويق ، وتمويل ، وأفراد ، وفي كل أعمال المدير من تخطيط ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق ، وأن التنمية الإدارية لا تدرك بالتمني ، بل تدرك بالعمل المتواصل المضمني ، ومن يعمل لأجل التنمية عليه أن يدرك أولاً وأخيراً ، أن الزمن هو مفتاح النمو لكل عمل مثمر . (وتر ، 1987 : 36)

سمات الوقت وخصائصه :

يتميز عنصر الوقت بخصائص عديدة ، واهم ما يتميز به الوقت من سمات وخصائص عبر عنها القرآن الكريم والأحاديث النبوية المطهرة ، وما ذكر في التراث على النحو التالي :

أ- من القرآن الكريم قال تعالى :

" قَالَ فَاتَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ * إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ " (الحجر 38،37)

وقال جل شأنه " فُجِّعَ السَّحْرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَعْلُومٍ " (الشعراء 38)

وقوله تعالى " إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا " . (النساء 103)

قال تعالى " وَوَعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتْمٍ مِيقَاتُ رَبِّهِ
أَرْبَعِينَ لَيْلَةً " . (الأعراف 142)

ب- من السنة النبوية المطهرة .

قال صلى الله عليه وسلم "أغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك ،وصحتك قبل
سقمك ،وغناك قبل فقرك،وفراغك قبل شغلك،وحياتك قبل موتك"
وقال صلى الله عليه وسلم: " لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع :عن
عمره فيم أفناه ،وعن شبابه فيم أبلاه،وعن ماله من أين أكتسبه وفيم أنفقه،وعن علمه
ماذا عمل به "

ج- من التراث :

"أعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل ،وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار" (أبو بكر
الصديق رضي الله عنه)

"إن الليل والنهار يعملان فيك فأعمل فيها" (عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه)
"ثلاثة ليس لها إياب :الوقت والجمال والمال"(أبو العلاء المعري) . (العجمي ،
2007 : 203)

"ومن المدهش أنها خصائص متعارضة أحيانا فهو أطول شيء أحيانا وأقصرها
أحيانا أخرى ،يمر بسرعة شديدة أو يكون بطيئا ثقيلًا،نأسف لضياعه كثيرا ولا نهاية
له بعض الأحيان ،ومع ذلك فالوقت لا يخضع لإرادة أحد ولا يمكن تغييره أو
تحويله للغير أو استعادته أو تخزينه أو توفيره أو تعويضه أو تجميعه أو إحلاله أو
شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو سرقة أو اقتراضه أو مضاعفته ،وهو ثابت السرعة
والوتيرة في كل الأحوال وبالنسبة للجميع ،ويتساوى كل الناس في ملكيته ،وليس لنا
ألا نقضيه،ويكاد أن يكون هو الحياة ذاتها." (جمال الدين ، 2004 : 154)

الإدارة الجيدة للوقت :

يعمد العديد من الباحثين إلى صياغة مجموعة من المبادئ لإدارة الوقت ، ويرون
أن الأخذ بالمبادئ وتطبيقها يعتبر مدخلاً منهجياً ومنظماً لإدارة الوقت بشكل فاعل ،

لأنه لما كانت الفوائد التي نجنيها من نظرية الإدارة تعتبر وسيلة لتنظيم الخبرات ، بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي ، والاختبار التطبيقي للمبادئ ، فإن الإطار الفكري لإدارة الوقت يعطي فوائد متشابهة لتلك التي نجنيها من نظرية الإدارة ذاتها .

إذ يمكن تجميع الأفكار والاختراعات المبعثرة ، واستخراج مبادئ عملية منها للاستخدام العام ، بحيث يتكون في النهاية أساس لنظرية إدارة الوقت ، وتكمن قيمة المبادئ وفوائدها في أنها تساعد الشخص على نقل التعلم من موقف معين ، واستخدامه في موقف آخر .

وعلى هذا فإن تعلم كيفية إدارة الوقت يكون أكثر فائدة من خلال تنمية المبادئ التي يمكن تطبيقها حسب الموقف ، كما تكمن قيمة المبادئ في أنها تبسط ممارسة الإدارة من خلال تحديد العلاقات السببية التي يمكن تطبيقها في مواقف مختلفة ، وتجنب استخدام الأخطاء لاستخدامها لدلائل مشتقة من خبرة الآخرين ، وتحسين نوعية الحلول والفاعلية ، تحسين القدرة على الملائمة ، والتكيف مع الظروف المتغيرة ، إذ تجعل الفرد يعرف ماذا يفعل ولماذا . (تيمب ، 1991 : 102) .

مبادئ إدارة الوقت :

وقد لخص لي وأدوك (lee and Adcock, 1991) اثني عشر مبدأ لإدارة الوقت من خلال مراجعتهم لبعض الأفكار والاقتراحات والتوصيات التي جمعت من الكليات الجامعية والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت ، وصنفت هذه المبادئ بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف لتعطي في النهاية إدارة جيدة للوقت ، وقد جاءت هذه المبادئ كما يلي :

1. مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة :

كأن تكون خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات .

2. مبدأ التخطيط اليومي :

أن يضع في بداية كل يوم عمل أو في نهايته خطته لما يريد أن ينجز من مهام ، ثم يشرك معه السكرتارية في تخطيط البرنامج اليومي .

3. مبدأ تحديد الأهداف :

أن يحدد الأهداف ، ويمرحلها إلى أهداف قريبة المدى ، ومتوسطة المدى ، وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف .

4. مبدأ تحديد الأولويات :

بعد أن يتم تحديد قائمة الأهداف ، تحتاج الأولويات لترتيبها في شكل جدول ، حسب قانون باريتو الذي يقول : " إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عملياً حسب أهميتها ، وركزنا على تنفيذ الـ (20%) منها ذات الأهمية العالية ، فإننا بهذه الحالة نكون قد حققنا (80%) من القيمة ، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر ، في حين الـ (80%) المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة وأهمية أقل وما ينتج عنها من فائدة أو قيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة (20%) فقط . (تيمب ، 1991 : 35) .

5. مبدأ تحريك الأوراق :

ويعني أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن ، بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة ما أمكن ذلك حتى يتجنب تكديس الأوراق .

6. مبدأ المزج بين المهام المتشابهة :

توجد مهام متشابهة يمكن للمدير دمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها .

7. مبدأ المرونة :

ويعنى أن يكون الجدول مرتباً ، وبه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات .

8. مبدأ تفتيت المهام :

عندما يواجه الإداري بمهام صعبة فإن عليه أن يفتتها إلى جزئيات صغيرة حتى يسهل التعامل معها .

9. مبدأ التفويض :

أن يعطي بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين : أولاً : تدريبهم ، ثانياً : يوفر لنفسه وقتاً كافياً لإنجاز المهام الصعبة .

10. مبدأ ذروة النشاط الذهني :

وهو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني ، فعليه أن يحدد هذا الوقت للمهام الصعبة .

11. مبدأ الساعة الهادئة :

على الإداري أن يخصص في يوم عمله ساعة هدوء لا يقاطعه فيها أحد حتى يعطي لنفسه ، فرصه تأمل لمؤسسته وتطويرها ويراجع جدول المهام .

مضيعات الوقت :

تعتبر مضيعات الوقت عوامل تؤدي إلى إهدار وقت الإداري ، وتحقق نتائج أقل بالقياس مع ما ينفق فيها من وقت ، وهي لهذا عكس الاستثمار ، وقد عرفت مضيعات الوقت أنها (عوامل تسرق الوقت فتباعد بيننا وبين إنجاز مهام وأهداف لها قيمة أعلى بالنسبة لنا دون أن تقابلها منفعة أو عائد يناسب ما انفق فيها من وقت. (الصديق ، 1996 : 16)

ويرى ماكنزي ورتشاردز أن مضيعات الوقت : (أنها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال ويطلق عليها لصوص الوقت (Time Robbers) .

ومضيعات الوقت مفهوم ديناميكي ، يمكن توضيحه في النقاط التالية :

1. يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا اعتبرته أنت كذلك فإذا اعتبرت أن الاجتماع الذي تعقده إدارتك مضيعة للوقت ، فإنه يكون كذلك حتى لو نظر إليه رئيسك على نحو آخر .

2. الإداري يضيع وقته عندما ينفقه على عمل قليل الأهمية .

3. أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيحها ويمكن إحلالها بأنشطة منتجة .

4. أن الوقت لا يضيع وحده ، بل يحتاج إلى من يضيعه ، وسبب هذا الضياع أنت أو آخر أو أنتما معا .

وقد قسم صدیق (1996) مضيعات الوقت إلى قسمين هما :

أ. المضيعات الذاتية أو الشخصية :

وهي مضيعات الإداري نفسه وتتحصر في الآتي :

غياب التخطيط ، الاجتماعات المطولة ، والتي ليس لها أجندة محددة ، نقص التفويض الفعال ، العناية بالتفصيل أكثر من اللازم ، عدم القدرة على قول " لا " عند اللزوم ، التقدير غير الواقعي للوقت ، عدم القدرة على إنهاء وقت الزائر ، عدم وضوح الأهداف ، ضعف مهارة اتخاذ القرار ، الاضطرابات الوجدانية .

ب. مضيعات الوقت الخارجية :

وتتصدر المضيعات الخارجية في الآتي :

المكالمات التلفونية المتتالية ، الزائرين غير المتوقعين ، انتظار اتخاذ القرار من الآخرين ، نقص فعالية السكرتارية ، عيوب في النظام الإداري في الكلية أو الجامعة ، عدم وضوح السياسات ، قلة عدد العاملين ، اختلاف القيم بين العاملين ، ضعف أنظمة الاتصال ، غموض المهام ، بطء ردود فعل الآخرين . (صديق ، 1996 : 17)

العوامل المضيعة للوقت :

تتعدد عوامل وأسباب إضاعة الوقت، كما أنها تختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة لأخرى ، ومع ذلك فهناك عوامل عامة لضياح الوقت مثل:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم أو فعاليته مما يؤدي إلي نشوب الأزمات والصراع ، وضياع الوقت في حلها ومواجهته .

2. عدم وجود قوائم بالمهام والأنشطة المطلوب القيام بها كل يوم : "إن المسئول في قسم أو أي إدارة كانت ينبغي عليه إعداد قوائم بالأهداف والمهام المطلوب إنجازها على مدى أسبوع أو شهر أو سنة ومن ثم استخلاص ما ينبغي القيام به يوميا وترتيب القائمة حسب الأولويات ويتم شطب كل مهمة تنجز أو يضاف إلى القائمة أي مهمة إضافية طارئة ، ويتم في نهاية كل يوم إعداد ومراجعة قائمة المهام لليوم التالي" (هوانه ، 2001 : 201)

3. تضخم عدد العاملين في المنظمة بما يزيد عن حاجة العمل إليهم ، فيزيد وقت الفراغ لديهم ، مما يؤدي إلي إعاقة العمل بدلا من تيسيره .

4. الفشل في إدارة الاجتماعات بالإفراط فيها والفشل في تحقيق الغرض من عقدها وعدم الالتزام بمواعيدها ،سواء بالتأخر عن الحضور فيضيع وقت من ينتظر ،أو بالبداة المبكر في الاجتماع فيتكرر ما دار فيه بعد اكتمال الحضور .

5. عدم كفاية المعلومات وضعف فعالية نظم الاتصالات ،مما يؤدي إلي تردد العاملين كثيرا على المديرين للاستفسار والتساؤل عن كيفية أداء العمل ،وهو ما يعني قطع سير العمل المنتظم ، والتردد في اتخاذ القرارات ،والخوف من الخطأ ،وبالتالي ضياع الوقت .

6. المجاملات الاجتماعية والزيارات المفاجئة ،والانشغال بالمكالمات الهاتفية الخاصة ،أو بقراءة الصحف والمبالغة في فترات الراحة ،وشرب الشاي والقهوة ،ومغادرة العمل أثناء الدوام الرسمي ،أو التأخر عن بدء الدوام .

7. الفشل في تفويض السلطة ،ومن ثم تزايد حجم العمل بالقياس إلي الوقت المخصص له،علاوة على محاولة البعض التخلص من واجباته وتكليف أحد زملائه به ،فيضيع وقتها معا .

"من الأمور الأساسية التي تؤثر في إدارة الوقت نزوع المدير إلي مساعدة الآخرين في القيام بأعمال الآخرين بنفسه ،اعتقادا منه أنه الأيسر أن يقوم العمل بنفسه بدل من أن تقوم بشرح الكيفية التي تريد القيام بالعمل بها لشخص آخر" (بلميك ، 2002 : 230-231) .

المهارات التي تؤدي إلي اكتساب مدير المدرسة لمهارات إدارة الوقت ما يلي:

تسجيل الوقت وتحليله:

مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته، وتسجيل الوقت ليس إجراء معقد بل هو أسلوب سهل ومتبع ، حيث أن التسجيل يعطي أجابه واضحة عن كيفية أداء المدير لوقته .

تحديد الأهداف والأولويات:

الأشخاص الناجحون إنما ينجحون بسبب أنهم يفكرون دائما في إطار الأهداف الواقعية، ويحددون الأوليات ويركزون على الأشياء المهمة من أجل توفير

الوقت ، و أن الإداريين عموما يميلون إلى التركيز على الأعمال غير المهمة وغير الصعبة بدلا من القيام بالأعمال المطلوب عملها اليوم. وبالرغم من ذلك فإن تحديد الأولويات والأهداف مهارة من مهارات إدارة الوقت بصورة فعالة في العمل المدرسي إذا تم تبنيها بشكل سليم ، ولا يمكن القول أن العمل المدرسي لتعدد العناصر فيه والتفاعلات الكثيرة والمختلفة توجد فيه صعوبة وضع تلك المهارة موقع التنفيذ، حيث أي عمل كان يوجد به أهداف محددة يتطلب تحديد أولوياتها.

تخطيط الوقت:

تخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في الفترة المقبلة، وتحديد الأعمال المطلوبة من أجل إنجاز أهداف محددة، عن طريق برمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

وتؤكد الأدبيات الخاصة بوظائف الإدارة أن عدم تخطيط الوقت يؤدي إلي وجود نوع من الاضطراب والتوتر بصورة مستمرة في سلوك رجل الإدارة وينعكس ذلك على انخفاض الإنتاجية لتراكم الأعمال وتكدسها.

والمديرون غالبا ما يصابون بحالة تعرف (بالتشنت الذهني) والتي تعني أنهم:

1. يعانون من تضارب الكثير من الأفكار في نفس الوقت.
2. القلق على ما تبقى من عمل.
3. فقدان التركيز في مهمة واحدة بسبب ظهور موضوعات جديدة تأخذهم بعيداً عن المهمة الأساسية وهي ما تبقى من عمل.
4. توقع المقاطعة دائما أثناء القيام بمهمة محددة.

فوائد التخطيط المدرسي منها :

1. إن التخطيط يمكن مدير المدرسة من استغلال الوقت استغلالا جيدا بحيث لا يكون لدى المدير أوقات فراغ خلال الدوام المدرسي .
2. إن كثرة مسئوليات المدير وتعددتها وتنوعها تجعلها مختلفة في الأهمية والأولوية وفي مدى الوقت اللازم لتنفيذها وبدون التخطيط فإن المدير قد يقدم عملا أقل أهمية على عمل آخر أكثر أهمية منه.

3. إن التخطيط يمكن مدير المدرسة من السير في عمله بانتظام وثقة حيث أنه يضع بجانب خطة العمل كل ما يمكن أن يساعده في النجاح.
4. إن التخطيط يؤدي إلى عدم انشغال المدير بالأعمال الروتينية، ويسعى للتجديد في خطته السنوية حتى لا تكون أعماله نمطية تتكرر كل سنة .

تنظيم الوقت :

مدير المدرسة بحاجة إلى اكتساب مهارة تنظيم الوقت واستغلال التنظيم الإداري المساعد له في العمل المدرسي عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وتنظيم الاتصالات والاستفسارات، وتأكيد مبدأ التخصيص في العمل، والمسؤولية فيه لتلافي الازدواجية وتضارب الأدوار اللذان يعتبران من مؤشرات التنظيم الإداري.

تفويض السلطة :

يعتبر التفويض في الإدارة المدرسية ضرورياً لكبر الدور الذي يلعبه المدير، بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المدارس يوماً بعد يوم، ويتيح التفويض للإدارة المدرسية وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها، ويمكن ممارسة التفويض عن طريق تكليف العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الروتينية .

وتفويض السلطة لا يعني التخلص منها أو التنازل عنها أو إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه أعمال من يفوضهم، فالمسؤولية لا تفوض ويبقى المدير مسؤولاً أمام من يعطوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه.

مراحل إدارة الوقت :

يتفق الغالبية من علماء الإدارة العامة على أن إدارة الوقت تتطلب الخطوات أو المراحل التالية:

تسجيل الوقت :

وذلك بجمع المعلومات الدقيقة الموثقة من خلال سجل معلومات عن الأنشطة والمهام التي يمارسها المدير أو المرؤوس خلال وقت العمل وكيفية انقضاء هذا

الوقت ،بحيث يتم رصد كافة الأنشطة في هذه الفترة ، والوقت الذي يستغرقه كل نشاط ثم تحديد الوقت اللازم لأداء كل نشاط.

تحليل الوقت :

ويهدف ذلك إلي التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير بأدائها والتي يمكن للمدير أن يفوض غيره في مباشرتها ،كذلك الأنشطة التي تؤدي إلي ضياع الوقت ويمكن السيطرة عليها ومن ناحية أخرى تهدف هذه المرحلة إلي تحديد الفترة الزمنية من وقت العمل التي يطلق عليها (ربيع العمر) أي تلك التي يتحقق خلالها أعلى معدل للأداء بكفاءة وفعالية.

تحليل الأهداف والأولويات :

ليس من شك في أن وضوح الأهداف أمر على درجة عالية من الأهمية ، فهي مفتاح الجهد الرشيد ومحور التخطيط الجيد ولذلك لا بد أن تتسم بالتوافق والانسجام ، كما يتعين أن يتم ترتيبها في تدرج هرمي على مراحل زمنية ،وفقاً لأولويات محددة بحسب طبيعة نشاط المنظمة.

تخطيط الوقت :

يعني التفكير ويتطلب وضع خطة للعمل مما يساعد المدير على النجاح في عمله.(جمال الدين ، 2004 : 154)

الاستخدامات العشرة الأقل قيمة للوقت :

1. الأشياء التي يريد منك الآخرون فعلها.
2. الأشياء التي طالما تم فعلها على هذا النحو.
3. الأشياء التي تحسن عادة أداءها.
4. الأشياء التي لا تستمتع بفعلها.
5. الأشياء التي تعاني دائماً من مقاطعات
6. الأشياء التي لا يهتم بها سوى قلة من الآخرين .

7. الأشياء التي استغرقت ضعف المدة التي توقعتها
8. الأشياء التي لم يستطع المساعدين القيام بها على الوجه الأكمل
9. الأشياء ذات الدورة المتوقعة.
10. الرد على الهاتف.

الاستخدامات العشرة الأعلى قيمة للوقت :

1. الأشياء التي تسمو بهدفك الكبير في الحياة.
2. الأشياء التي طالما أردت أن تفعلها .
3. الأشياء التي تنطبق عليها علاقة 20/80 فيما يخص نسبة الوقت إلي النتائج.
4. الأساليب المتبركة لفعل الأشياء التي تستغرق أجزاء محدودة من الوقت المطلوب.
5. الأشياء التي يخبرك الآخرون بعدم إمكانية القيام بها .
6. الأشياء التي نجح الآخرون في فعلها في ميادين أخرى .
7. الأشياء التي تستغل طاقة إبداعك .
8. الأشياء التي تستطيع أن تجد من يقوم بها مع أقل مجهود من جانبك .
9. أي شيء يوفر لك مساعدين يعتمدون على قاعدة 20/80 في استخدام الوقت على نحو فعال ومتطرف.
10. الأشياء التي إما أن تفعلها الآن أو لن تفعلها أبدا. (بلميك ، 2002 : 230-

(231

وفي مقابلة مع الدكتور محمود الحمضيات رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية وهو مختص وخبير تربوي أجاب عن أسئلة المقابلة والتي تتمثل بالسؤال الأول:

ما أكثر مضيعات الوقت شيوعاً لدى مديري المدارس من وجهة نظركم كخبراء ومختصين ؟ وكانت الإجابة متمثلة فيما يلي :

1. عدم وضع خطة يومية للعمل تؤدي إلى تحديد الأنشطة اليومية وتوقيت تنفيذها وتقويم أدائها مع وضوح أهدافها .
 2. عدم تحديد أنشطة بعينها ورصد أنشطة غير قابلة للتنفيذ .
 3. المشكلات الطارئة التي تستهلك وقت مدير المدرسة لإيجاد حلول لها .
 4. الزيارة المفاجئة غير المخطط لها من قبل المجتمع المحلي أو الإدارة .
 5. ابتعاد بعض المديرين عن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المدرسة.
 6. ازدحام اليوم الدراسي بالعديد من الأنشطة ، وقصرها بسبب عمل المدارس في فترتين .
 7. وجود بعض العاملين في مكتب مدير المدرسة يعيق العمل أو على الأقل يقلل التركيز والإنجاز .
 8. اعتقاد بعض المديرين أن مهمته ممارسة السلطة وليست القيادة .
 9. انشغال مدير المدرسة في أشياء ثانوية تستهلك الوقت دون طائل .
 10. عدم مقدرة بعض المديرين على تحديد الاحتياجات اليومية وترتيبها بحسب الأولوية .
 11. إهمال عامل الوقت وعدم تقديره باعتبار ذلك ثقافة عند بعض المديرين .
- وقد أجاب عن السؤال الثاني والذي ينص على : ما الحلول المناسبة للحد من المضيعات التي ذكرتموها ؟

1. التخطيط الواضح .
2. ترتيب الحاجات حسب الأولوية .
3. الحرص على عدم تراحم الأنشطة .
4. استثمار الوقت .
5. تفويض الصلاحيات .
6. تحول المدير من مدير إداري إلى قائد .
7. تخصيص غرفة خاصة لأعمال المعلمين .
8. اعتبار مكتب مدير المدرسة للعمل وليس للزيارة الشخصية .
9. تنظيم زيارات المؤسسات والمجتمع المحلي .
10. ترك مساحة من الوقت للزيارة المفاجئة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً / الدراسات السابقة المتعلقة بمضيعات وقت مدير المدرسة .

ثانياً / الدراسات السابقة المتعلقة بمضيعات الوقت .

تعقيب عام على الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة :

تتعدد وتتنوع الدراسات السابقة والتي تناولت إدارة الوقت ومضيعات الوقت وهدر الوقت الصفي والتعليمي وخلافه ، والتي يتعرض لها مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة ، وسواء أكانت مضيعات وقت مدير المدرسة وهو ما تصبو الدراسة الحالية أن توضحه وتقدم رؤية مقترحة للحد من هذه المضيعات ، على الجانب التعليمي او الجانب التربوي ، أو طرحت في بيئات مختلفة ، فقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات التربوية المرتبطة بمجال الدراسة والمتعلق بمضيعات وقت مديري المدارس :

وقد قسمت الباحثة الدراسات إلى محورين وذلك على النحو التالي :

المحور الأول : ويضم دراسات اهتمت بمضيعات الوقت لدى المديرين (الدراسات العربية).

المحور الثاني : ويضم دراسات اهتمت بمضيعات الوقت لدى المديرين(الدراسات الأجنبية) .

وسوف يتم استعراض الدراسات السابقة من الأقدم فالأحدث وذلك كما يلي :

المحور الأول / الدراسات التي تناولت مضيعات وقت مدير المدرسة (الدراسات العربية) :

1. دراسة الأخشر (1992م) : 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) مديرا، وفئة مديري الإدارات وعددهم (86) مديرا، تم اختيارهم من داخل ديوان وزارة التربية اليمنية. واستخدم الباحث في

هذه الدراسة استبانة تضمنت (75) مشكلة موزعة على أربعة مجالات رئيسة 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:

1. إن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، هي في مجال المشكلات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، والرقابة والتقييم، والتوجيه والتنسيق، والاتصال والقيادة.
2. إن أكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعلم 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، التأخير 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 بإدارته، واحتفاظ كل موظف بسجل مدني له، وإجراء المزيد من الدراسات حول الوقت ومشكلات إدارته وتسخير الإمكانيات لذلك الغرض.

2- دراسة بيدس (1995) بعنوان : إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان .

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

متغيرات : الجنس والمؤهل العلمي ، والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم وقت العمل الرسمي ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان ، والبالغ عددهم (94) مديرا ومديرة ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس درجة استجابة مديري ومديرات المدارس الثانوية لكيفية إدارة الوقت واشتملت على ثلاث مجالات (فنية - إدارية - إنساني) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

: - 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 والصلاحيات ، وتخطيط الوقت وتنظيمه ، بالإضافة إلى المجال الإنساني ، الذي كانت الإجابة عنه متوسطة.

3. 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) .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها ، تعزى لمتغير الجنس ، لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى للمؤهل العلمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المديرين والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية .

3- دراسة خليل (1996) بعنوان :فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض الممارسات التي يدير بها مديرو المدارس وقتهم أثناء قيامهم بإدارة العمل المدرسي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي

، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانته وتوزيعها على (25) مديرا بطريقة عشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

7. أن المديرين يديرون وقتهم بفعالية حيث تبين أن المتوسط العام للبحث (23.24) وانحراف معياري (8075).

8. أن أعلى مجالات البحث استجابة هو مجال إدارة الوقت بفعالية وعلاقته بالمسلمين ، أما أدنى المجالات هو مجال إدارة الوقت بفعالية وعلاقته بالجوانب الإدارية حيث نال (22.13) وانحراف معياري (8.67).

4- دراسة الرجوب (1997) : 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.

5- دراسة حنا (1998) 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 فعالة 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:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية والعمر وسنوات الخدمة والجامعة.
2. نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الوقت وأهميته ومعوقاته ولمقترحات تحسين إدارة الوقت كانت في مرتبة مرتفعة.
3. احتلت الاتصالات المرتبة الأولى في المهارات الإدارية في استنفاد الوقت تلاه مجال التنظيم فالتهيئة فالرقابة ثم مجال اتخاذ القرار. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها:
4. العمل على زيادة المعرفة بإدارة الوقت من خلال تنفيذ البرامج التدريبية وتخطيطها.
5. توفير إداري "سكرتير" لكل رئيس قسم وتفعيل دورة من خلال تدريبه على وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.
6. تفويض السلطة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعمالهم الإدارية.

6- دراسة الجبر (1998) بعنوان : إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة دراسة ميدانية .

هدفت الدراسة إلي رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات يعملن في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة منذ العام الدراسي (1993-1994).

استخدمت بطاقة ملاحظة مضبوطة كأداة البحث ، حيث قامت بملاحظة كل مديرة واحدة لمدة أسبوع كامل ، ابتداء من الطابور الصباحي إلى ما بعد انصراف الطالبات وتم رصد كل المهام التي قامت بها المديرات بالدقيقة ، والتعرف بالتالي

على نوعية المهام التي تفضي فيها هؤلاء المديرات أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي وهن يمثلن عينة الدراسة المعتمدة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج إلى :

عملت المديرات بمعدل (30) ساعة في الأسبوع وقمن ب (74) فعالية بمعدل (19) فعالية كل يوم . والمجموع الكلي للوقت المستغرق (7200) دقيقة يمكن تفصيلها كالتالي :

(37%) من الوقت يصرف في أعمال مكتبية ، (17%) من الوقت يصرف في اجتماعات غير رسمية ، (10%) من الوقت يصرف في مهام خاصة بأمين المدرسة ، (10%) من الوقت يصرف في مكالمات هاتفية ، (7%) من الوقت يصرف في جوالات داخل المدرسة ، (7%) من الوقت يصرف في حضور دروس ، (5%) من الوقت يصرف في أمور شخصية ، (3.5%) من الوقت يصرف في حضور طابور الصباح ، (3%) من الوقت يصرف في الاجتماعات الرسمية ، (2%) من الوقت يصرف في أنشطة خارج أوقات الدوام .

7- دراسة محمد (1999) 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 الإماراتين 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، قائمة الواجبات، النظم، التذكير) مقارنة بالموجهين التربويين، ورؤساء الوحدات التنفيذية، وأن متوسط استخدام الموجهين التربويين في إمارة الشارقة أعلى من بقية القيادات التربوية التنفيذية في الإماراتين 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 مهذرة من أوقات القيادات التربوية التنفيذية في إمارة دبي أكثر من تلك التي تستنزفها مثل هذه النشاطات التربوية التنفيذية في إمارة الشارقة.

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

8— دراسة الراسبي (1999) بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان " .

هدفت الدراسة التعرف 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، وطبقت الدراسة على عينة من (8) مديرات لمدارس ثانوية بسلطنة عمان باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— 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 (4.42%)
- 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 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 (11.19%)
- متابعة تنفيذ الأنشطة الصفية (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 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 المدرسة الثانوية أثناء الدوام المدرسي اليومي، والتي ليست لها علاقة بالعمل الرسمي كانت على النحو التالي:

— إن أقل 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 أعلى 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%)
— وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهام الإدارية والفنية والشخصية تعزى للمتغيرات التالي: جنسية المديرات، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والحالة الاجتماعية، وحجم المدرسة.

9- دراسة محمد (1999) 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:

أ- 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 الإماراتين 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.

ب- 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 الإماراتين معاً.

ج- 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.

د- 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 التربوية التنفيذية في إمارة الشارقة.

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

10 – دراسة جابر (2001) بعنوان : " اثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على انجازهم الإداري " .

هدفت الدراسة التعرف إلى 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 اثر نمط إدارة الوقت على انجازهم الإداري، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانة لهذا الغرض وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل؛ والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، عن الاستبانة، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أ- أن المديرين يحرصون على تعريف العاملين بمهامهم وواجباتهم مما يسبب انجاز العمل المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد، ودلت النتائج أيضا على ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وان جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت.
- ب- إن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف النوع حيث أن المديرين من الذكور لديهم المقدرة أفضل على استثمار الوقت من المديرات.
- ج- دلت النتائج أن عامل الخبرة يؤثر بشكل ايجابي في نمط إدارة الوقت حيث إنه كلما زادت الخبرة الإدارية كلما تحسنت إدارة المديرين للوقت.
- د- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرات الإدارية الأكثر.
- هـ- يوجد تأثير لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري باختلاف مؤهلاتهم العلمية لصالح حملة درجة البكالوريوس.

11- دراسة العريني (2002) بعنوان : " عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها في مدينة الرياض؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد أداة البحث وهي عبارة عن استبانة تحتوي على (37) عاملا من العوامل المضيعة للوقت في المدارس؛ وتم توزيعها على أفراد عينة البحث؛ استجاب منهم (88) مدير مدرسة ابتدائية داخل مدينة الرياض ويشكلون نسبة (25%) من مجتمع البحث؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ- أن المتوسط الحسابي العام لكل العوامل المضيعة للوقت من وجهة نظر جميع أفراد عينة البحث بلغ (2.44) من أصل (4) درجات؛ ويعني ذلك أن جميع أفراد هذا البحث يعتقدون بشكل عام أن العوامل المدرجة في استبانة الدراسة وعددها (37) عاملا تحدث بدرجة متوسطة.

ب- أن أهم العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم من وجهة نظر أفراد العينة جاءت كالتالي : احتل العامل التالي نصه (عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصورة مفاجأة وطويلة) المرتبة الأولى من بين العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم؛ وجاء العامل (عدم استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب) في المرتبة الثانية ، وجاء عامل (إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام الرسمي) بالمرتبة الثالثة.

12 – دراسة الكيلاني (2002) بعنوان : "واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- أ- 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.
 - ب- التعرف إلى مدى استخدامهم لأساليب إدارة الوقت في الأعمال الموكلة إليهم وهي: أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب الإدارة بالتفويض، وأسلوب الإدارة الذاتية، وأسلوب الإدارة التشاركية.
 - ج- معرفة إلى أي مدى تختلف ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأساليب إدارة الوقت باختلاف كل من الدرجة العلمية والجامعة ونوع الإعداد هل معد تربويا أم لا، وعدد سنوات الخبرة.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث استبانة أجاب عنها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة الأقصى وجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وقد بلغ عدده (72) رئيس قسم. وأظهرت الدراسة عدة نتائج على النحو التالي:
- أ- مجال الاتصالات احتل المرتبة الأولى في المهارات الإدارية التي تستنفذ الوقت يليه مجال اتخاذ القرار ثم الرقابة ثم تقسيم الأداء ثم التخطيط وأخيرا التنظيم.

- ب- 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.
- ج- إن استخدام الأساليب الإدارية تزيد في المعدل الافتراضي ونسبته (80%) كمعدل إتقان.
- د- 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:
- هـ- العمل على تعميق مفهوم الوقت وأهميته من خلال تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها.
- و- 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.

13 – دراسة المهدي (2003) بعنوان : " مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بالوقت الذي يقضيه مديري المدارس في أداء الأعمال والأنشطة التي تستنفذ وقت العمل؛ والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون الاستخدام الأمثل لوقت العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ؛ ولقد أعدت استبانة؛ واشتملت على أربعة مجالات؛ وهي : (الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة قبل بداية الدراسة وتكرر سنويا- الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر فصليا- الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر شهريا - الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة أثناء الدراسة وتكرر يوميا)؛ وطبقها

على (55) مديرا ومديرة مدرسة من المدارس الثانوية؛ وتم اختيارهم بطريقة عشوائية؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن إصلاح وتجديد الأبنية والمرافق المدرسية يستنفذ وقتا أطول مما يجب من وقت العمل الرسمي لمديري المدارس بسبب قدم وتهالك المباني؛ ولأنها غير مطابقة لمواصفات المبنى المدرسي النموذجي.

ب- يستخدم المدير الطرق التقليدية في تقوية أداء المعلمين دون الاستعانة بالوسائل الحديثة مثل الحاسب الآلي لاختصار الوقت المستغرق في أداء هذه الأعمال حين يرأس لجان النظام؛ والمراقبة أثناء الامتحانات وهذا يستغرق وقت طويل.

ج- أن وقت المدير يستنفذ في الاطلاع على دفاتر تحضير المعلمين وكشوف الغياب.

د- انشغال دائم للمديرين بتصويب الأخطاء التي تحدث في الأعمال المستتدة للعاملين بالمدرسة (الإداريين - معلمين) غير مؤهلين أداريا وتربويا؛ والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة مما يستنفذ كثير من الوقت وهذا يتنافى مع المدير الفعال.

14 - دراسة أبو ساكور (2003) 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؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في الضفة الغربية بفلسطين؛ ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

أ- يعتبر مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت.

ب- النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط.

ج- التأخير في وصول المستلزمات في بداية العام الدراسي.

د- إسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين.

هـ- كثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام المدرسي.

و- نقل الموظفين دون استشارة مدير المدرسة.

- ز- كثرة الأعمال الروتينية.
- ح- تدني رواتب مديري المدارس بالمقارنة مع مديري الدوائر الأخرى.
- ط- كثرة المتابعات والتقارير المطلوبة.
- ي- تدني مستوى الصلاحيات الممنوحة للمدير في مجال المكافآت والجزاءات.
- ك- النقص في وسائل الاتصال الحديثة مثل الناسوخ (الفاكس) والبريد الإلكتروني.
- ل- اتخاذ القرارات في المستويات العليا دون استشارة المدير.
- م- تدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ن- الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

15- دراسة العضائية (2004) بعنوان : "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك".

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك، كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في إدارة الوقت لديهم عند تنفيذهم للمهام والأعمال المنوطة بهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، واشتملت على ثلاث مجالات : المجال الإداري ، ويشتمل الأبعاد التالية (إدارة الاجتماعات _ تفقد الأبنية المدرسية _ الأعمال الروتينية _ تفويض السلطة و الصلاحيات) المجال الفني ، ويشتمل الأبعاد التالية (الزيارات الصفية _ تخطيط الوقت وتنظيمه) المجال الشخصي ويشتمل على بعد واحد هو البعد الإنساني ، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرة مثلت ما نسبته (80%) من مجتمع الدراسة الأصلي ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن هناك إدراكاً كبيراً لإدارة الوقت لدى مديري المدارس وقد ظهر ذلك من خلال حرصهم على متابعة الدوام اليومي ، وتوزيع جدول الحصص على المعلمين ومتابعة السجلات دورياً ، كما ظهر من خلال عقد الاجتماعات وفق المواعيد المحددة .

ب- لم يظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
ج- كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير
المؤهل العلمي على بعد تخطيط الوقت لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة
مؤهل الدراسات العليا في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية
تعزى لمتغير المؤهل العلمي على بقية أبعاد الدراسة.

16- دراسة الشراري (2004) بعنوان : "إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة التعرف إلي إدارة الوقت لدى مديري المدارس في القريات في
المملكة العربية السعودية ، ومعرفة اثر كل من المؤهل العلمي والحصول على
دورة وحجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، على أسلوب المدير في إدارة وقته ،
وهدفت إلى التعرف إلي معوقات إدارة الوقت من حيث درجة تأثيرها على وقت
المدير من وجهة نظره ، وإلى جانب ذلك معرفة المقترحات التي يقدمها المدير من
اجل إدارة وقته بشكل جديد ، و تألفت عينة الدراسة من (67) مديرا يشكلون
(90.5%) من مجتمع الدراسة والبالغ (74) من مديري المدارس الابتدائية
والمتوسطة والثانوية للبنين في محافظات القريات ، واستخدمت الدراسة أداتين هما
:

1. الأداة الأولى : تكونت من أربع أقسام هي : (المعلومات العامة - الجدول
الزمني المغلق - الجدول الزمني المفتوح - سؤالين بغرض معرفة مقترحات
مديري المدارس).

2. الأداة الثانية : تكونت من قسمين : (جدول مغلق يحتوي على (21) فقرة بحيث
يحدد المدير درجة تأثير كل معوق على إدارة وقته - سؤال مفتوح عن معوقات
أخرى يذكرها مديرو المدارس).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- إن مديري المدارس يصرفون من وقتهم المدرسي (70%) في القيام بالمهام
التي سئلوا عنها .

ب- إن أكثر المهام استهلاكا لوقت مديري المدارس هي :

• متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم ، وحل مشكلاتهم (7.46%)

- متابعة إجراء مكالمات هاتفية (4.7%)
- متابعة حضور الطابور الصباحي (3.6%)
- متابعة المساهمة في حل مشكلات الطلاب (3.3%)
- متابعة الإشراف على أداء صلاة الظهر (3.96%)
- متابعة دفاتر المعلمين (2.9%)

ج- أقل استهلاكاً لوقت مديري المدارس :

- القيام بالتدريس (0.0%)
- تشكيل اللجان والمجالس المدرسية (0.1%) .
- جرد موجودات المدرسة ؛ ومعرفة الاحتياج المستقبلي (0.1%).
- جدول المناوبة والإشراف اليومي (0.1%).
- الاهتمام بشؤون المكتبة المدرسية (0.2%).
- الإشراف على اجتماعات مجالس الآباء (0.2%).

د- وجود أثر لمتغير المرحلة التعليمية على كيفية إدارة مدير المدرسة لوقته في المدارس الابتدائية والثانوية لحساب المدرسة الابتدائية.

هـ- لم تظهر الدراسة أثر لمتغيرات : المؤهل العلمي؛ سنوات الخبرة ؛ حجم المدرسة المرحلة التعليمية نحو معوقات الوقت ؛ بينما وجد أثر لمتغير الحصول على دورة على اتجاهات مديري المدارس نحو معوقات الوقت وذلك لصالح المديرين الذين لم يلتحقوا بدورهم.

17- دراسة الجرجاوي ونشوان (2004) بعنوان : " عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وتكونت عينة الدراسة من (181) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (1098) معلم ومعلمة ؛ واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ؛ واستخدم الباحثان استبانة؛ واشتملت على مجالين هما: (مجال الإدارة المدرسية- مجال المعلمين)؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مجال الإدارة المدرسية : إهمال دور المعلمين التعليمي في المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية ؛ وعدم وجود جدول مدرسي منتظم بالمدارس ؛ عدم وجود معلم بديل فوري للمعلم الذي يتغيب عن المدرسة بصورة مفاجئة وطويلة.
2. مجال المعلمين: نقص الوسائل التعليمية المتعلقة بالمنهاج؛ وعدم التزام المعلمين بالخطة المدرسية المقررة لكل منهاج.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث؛ وذلك لصالح المعلمين الذكور؛ والمرحلة التعليمية الإعدادية؛ والمعلمين الذين يحملون الدراسات العليا ولصالح الخبرة الطويلة.

18- دراسة هدي (2006) بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمنطقة عسير التعليمية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مقدار الوقت الذي يقضيه مديري المدارس في إنجاز المهام المناطة بهم، والتعرف على اختلاف أسلوب مديري المدارس في إدارتهم لوقتهم باختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - حجم المدرسة - المرحلة التعليمية - التدريب) كما هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيب مديري المدارس المهام عملهم حسب أهميتها من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أبرز المعوقات التي تحول دون إدارة مديري المدارس لوقتهم بكفاءة من وجهة نظرهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (314) مديراً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن أفراد الدراسة يقضون ما بين (5-60) دقيقة في أداء أي من المهام المناطة بهم كما أن متوسط ما يقضيه أفراد الدراسة في أداء المهام المناطة بهم ما يقارب (31-45) دقيقة.
- ب- أظهرت النتائج أن أعلى المهام استغراقاً لوقت أفراد الدراسة حيث يقضون في أدائها ما بين (46-60) دقيقة هي: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة المشاركة في الاجتماعات، واللقاءات التربوية ، متابعة مستويات

الطلاب التحصيلية وتحسينها، العناية بالمعلم الجديد وتقويم أدائه، وتطوير قدرات المدير الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإعداد الخطط التطويرية للمدرسة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ بين أفراد الدراسة في أسلوبهم لإدارة وقتهم بناء على المتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - حجم المدرسة - المرحلة التعليمية - التدريب) وهذا يدل على أن أسلوبهم في إدارة وقتهم لا يختلف باختلاف هذه المتغيرات.

د- تقع هذه المهام المناطة بأفراد الدراسة ضمن درجة عالية من الأهمية بالنسبة لهم مما يشير إلى أن كل المهام عالية الأهمية بالنسبة لعمل مدير المدرسة، بينما الذي يتعلق بالمهام التي حصلت على رتب متقدمة في قائمة المهام بناءً على أهميتها بالنسبة لأفراد الدراسة هي: "الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي، معالجة مشكلات الطلبة السلوكية، تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، متابعة مستويات الطلبة التحصيلية وتحسينها، التعاون مع أولياء الأمور في معالجة مشكلات أبنائهم، واستقبال المشرفين التربويين والتعاون معهم.

هـ- أن المعوقات الموضحة في الدراسة كانت درجة إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة تتراوح ما بين المنخفضة والعالية، ويدل ذلك على أن المعوقات موجودة فعلاً في الميدان وغير معدومة، كما أن متوسط درجة إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة كانت متوسطة، بينما المعوقات التي كانت درجتها عالية من ناحية إعاقتها لأفراد الدراسة عن إدارة وقتهم بكفاءة هي: "كثرة التعاميم الواردة للمدرسة، كثرة الأعمال الكتابية اليومية المتكررة".

و- أن درجة أهمية المقترحات الموضحة في الدراسة لأفراد الدراسة في إدارة وقتهم بفعالية تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، كما أن متوسط درجة أهمية هذه المقترحات مهمة بدرجة عالية لإدارة وقت المدير مشكله أكثر فعالية، إلى جانب ذلك حصلت المقترحات على درجة عالية هي: (التخطيط المسبق للمهام - القيام بتحديد أهداف واضحة لمدير المدرسة - القيام بتحديد

أولويات تنفيذ المهام - القيام بتحديد مواعيد لإنجاز المهام- تخصيص وقت أكبر للمهام الأكثر أهمية).

19- دراسة الهور (2006م) بعنوان : " تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم 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) عينة منفردة، 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 عال 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 النالف القديم .

20 – دراسة شتات (2007) بعنوان : "مدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير كل من الجنس والمرحلة الدراسية على إدارة الوقت بفعالية بالنسبة لمديري ومديرات مدارس محافظة شمال غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبانة، واشتملت على (المهام الإدارية، المهام الفنية، المهام الشخصية)، وتم توزيعها على (64) مديرا ومديرة ممن يعملون في محافظة شمال غزة، والتي تمثل المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يوجد هناك معوقات عديدة تحول دون إدارة مديري المدرسة لأوقاتهم بفعالية.

ب- هناك فروق بين درجات استجابات مديري ومديرات المدارس في المرحلة الأساسية وبين استجابات العبارات، وقد تبين أن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات الفقرة التي تنص على "كثيراً ما أنشغل عن مشكلات معلمي مدرستي" قد حازت على (80%، 89%) بمعنى أنها حازت على معدل عال لاستجابات مديري ومديرات المرحلة الثانوية (89%) عنها في استجابات مديري ومديرات المرحلة الأساسية والتي كانت (80%) كذلك العبارة التي تنص على "ليس لدي وقت كاف لمتابعة المعلمين في أعمالهم المدرسية" حازت على التوالي (92%، 60%) لمدراء المرحلة الثانوية ومدراء المرحلة الأساسية، وهذا يؤكد أن هذه النتيجة ليست بالصدفة ولكنها نتيجة حقيقية تبين مدى انشغال مدراء المرحلة الثانوية في أعمال متعددة.

ج- كشفت أن مدراء المرحلة الثانوية لديهم القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابع بدرجة أكبر من نظرائهم في المرحلة الابتدائية، واتضح ذلك في العبارة التي تنص على "كثير ما ارتب مواعيدي في جدول زمني" فقد حازت على التوالي (90%، 75%) لاستجابات مدراء المرحلة الثانوية واستجابات مدراء المرحلة الأساسية.

21- دراسة الصوري (2008) بعنوان : " واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، من خلال معرفة طبيعة الأعمال والمهام التي يقضي بها مديري ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي، وأثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها على كيفية إدارتهم وقت الدوام المدرسي، وكذلك تقديم مقترحات تساهم في زيادة تنظيم إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات حول الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة، تشتمل ثلاث مجالات: (الأعمال والمهام الإدارية- الأعمال والمهام الفنية- الأعمال والمهام الشخصية)، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (200) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي، وتم توزيعها بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- أن واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية جل وقت مديري ومديرات المدارس.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الإدارية، وبعد الأعمال والمهام الشخصية)، ولمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ، ولمتغير المرحلة التعليمية.
- ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس (بعد الأعمال والمهام الفنية) ولصالح المديرات، ولمتغير الجهة التعليمية التابع لها، ولصالح مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث.

22- دراسة الباطين (2008) بعنوان : " معوقات استثمار الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام".

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات استثمار الوقت المدرسي في مجالي المعلمين والطلاب التي تواجه مديري مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في بعض مدن المملكة العربية السعودية ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتشتمل على مجالين هما (معوقات تتعلق بالمعلمين - المعوقات التي تتعلق بالطلاب) ، ويتم التحقق من صدقها وثباتها. وطبقها على عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام المشاركين في الدورة التدريبية في كل كلية التربية بجامعة الملك سعود، وفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكلية التربية بجامعة أم القرى وفي كلية المعلمين في كل من الرياض، والرس، وأبها، وبلغ عددهم (290) مديرا واستخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن جميع المعوقات التي تتعلق بالمعلمين وجميع المعوقات التي تتعلق بالطلاب موجودة فعلا في الميدان التعليمي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام أفراد عينة الدراسة.

يتراوح المتوسط الحسابي بين (2.11)، و(3.01) للمعوقات التي تخص المعلمين. ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.02)، و(3.09) للمعوقات التي تخص الطلاب. وبالجملة فقد تراوحت معدلات حدوث هذه المعوقات بين درجة ضعيفة ودرجة متوسط.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مديري مدارس التعليم العام في درجة حدوث المعوقات في محوري الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية - الخبرة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية بين مديري المرحلة الابتدائية، وبين مديري المرحلة الثانوية في المعوقات التي تتعلق بالطلاب، لصالح مديري المرحلة الثانوية.

المحور الثاني / الدراسات التي تناولت مضيعات وقت مدير المدرسة (الدراسات الأجنبية):

1- دراسة ج. هل، J. Hill. (1989) بعنوان : (The Importance of Time Management To Principals) " 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) مديرا ومديرة في مدارس ابتدائية وثانوية. واستخدم الباحث قائمة موضحة للمهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مديري ومديرات المدارس. وتحتوي هذه القائمة على (41) بندا ذات علاقة بمهام ومسؤوليات المديرين والمديرات، وجاءت دراسته كالتالي:

مقابلة المعلمين انفرادا	%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

2- دراسة ويلز ، جورج أندرو Wells George Andrew (1993) بعنوان (Instructional Management Behavior , Time Management) : And selected Background Variables of Elementary School principals In Connecticut's University of Connecticut

السلوك الإداري الموجه، وإدارة الوقت، ومتغيرات خلفية مختارة لمديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيكتيكت".

استهدفت الدراسة ما يلي:

- أ- فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه، وبين إدارة الوقت وسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيكتيكت.
- ب- قياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيكتيكت. 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 منهجية البحث الكمي لقياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى المديرين، وتم تجميع البيانات المتعلقة بمدرجات 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 أيضا بمعلومات تتعلق بسنوات الخبرة الإدارية وحجم المدرسة ونوع المدير، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أ- توجد علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه، وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن المديرين الذين يمارسون سلوكا موجهًا فعالًا هم الذين يستخدمون أساليب إدارة الوقت استخدامًا فعالًا.

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

- ج- 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:
- أ- ضرورة تضمين الدورات التدريبية لمديري المدارس، برامج تركز على تنمية مهارات إدارة الوقت وممارستها، ليكونوا قادة موجهين.
- ب- القيام بدورات مستقبلية أخرى في الموضوع نفسه.

3- دراسة كينت موكني ، Kenneth Charles Mocny (1993) بعنوان : "تحليل إدارة وقت مديري أعمال المدرسة العامة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل 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 أيضًا 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، ونظرًا لأنه لم يتم تحديد مضيعات الوقت (Time Waster) عمليًا، 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 الدارسة 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 :

- أ- إدارة الوقت: النظرية والأسلوب.
- ب- هل أنا مضيع للوقت؟
- ج- مقترحات عملية لحل مشكلة مضيعات الوقت .
- د- وضع نماذج للمساعدة في إدارة الوقت .

4- دراسة Wells (1993) بعنوان: " Instructional Management Behavior, Time Management And Selected Background Variables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts". (السلوك الإداري الموجه، وإدارة الوقت، ومتغيرات خلفية مختارة لمديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت) .

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه، وبين إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت، إلى جانب ذلك قياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمناطق الحضر في ولاية كونيتيكت، واستخدم الباحث منهجية البحث الكمي لقياس السلوك الإداري الموجه، ومهارات إدارة الوقت لدى المديرين، وإلى جانب ذلك استخدم الباحث أداة لقياس إدارة الوقت للمدير التنفيذي الابتدائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- توجد علاقة قوية بين السلوك الإداري الموجه، وبين مهارات إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن المديرين الذين يمارسون سلوكاً موجهاً فعالاً هم الذين يستخدمون أساليب إدارة الوقت استخداماً فعالاً.
- ب- يوجد اختلاف وفرق واضح بين الذكور والإناث في إدارة الوقت في مجالات الإشراف على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل.
- ج- 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).

5- دراسة Diaz (1994) بعنوان : The role of the principals : Responsibilities time constraints and challenges. (دور مدير المدرسة :المسؤوليات - قيود الوقت والتحديات) .

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كقادة تربويين من خلال تعريف المهام الأساسية ، واستخدام الوقت ، والمشكلات الرئيسية ، والمجالات التي يحتاج فيها المديرين إلى تدريب ، و المهام التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي بطريقة أفضل ، مع تغطية العناصر الديموجرافية للمديرين ومدارسهم ، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقتها على عينة مكونة من (200) مدير مدرسة في سان فرانسيسكو، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- صنف مديري المدارس أولويات مهامهم بالترتيب على النحو التالي: التوجيه، يليها خدمات الطلاب، ثم المتابعة، والإدارة، والمناهج والعلاقات الإنسانية.
- ب- 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.

- ج- يواجه المديرون ضغطا وظيفيا بسبب العمل الكتابي المتراكم، والوقت الذي يستهلك معظمه في تجميع البيانات لعمل التقارير المطلوبة منهم.
- د- حددت الدراسة المجالات الرئيسية التي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أكثر وهي كالتالي: إدارة الوقت ومتابعة المعلمين وتقييمهم، والعلاقات الإنسانية.
- هـ- ضرورة تدريب المديرين أثناء الخدمة وتأهيل الجدد منهم في المجالات التالية: إدارة الوقت، ومتابعة المعلمين وتقييمهم، والعلاقات الإنسانية.
- و- على المديرين تخصيص المزيد من الوقت للتوجيه، والعلاقات الإنسانية والمتابعة.

6- دراسة Smith (1995) بعنوان : Constraints on Effectiveness of Junior High school and their Principals. (القيود التي تعيق فعالية مديري المدارس الأحداث العليا) .

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفاهيم مديري المدارس الثانوية . الدنيا فيما يتعلق بالقيود على فعالية الإدارة ، ثم اختيار العلاقة بين العوامل المتعلقة بكل من فعالية المدير 'والمدرسة ' ولتحقيق تلك الأهداف ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، معتمدا على الاستبانة لجمع المعلومات من (93) مديرا ، ومقابلة (15) مديرا منهم ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن معظم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة هي : (المصادر غير الإلزامية الوقت الضائع على الطلاب المشكلين .

ب- تكريس الوقت على الموضوعات المهمة يوميا .

7- دراسة Graf (1998) بعنوان : Time one meow time California management review (فعالية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في مدارس كاليفورنيا) .

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في مدارس كاليفورنيا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ- ينفق المديرون ما يقارب (85-90%) من أوقاتهم في متابعة المهام الإدارية على حساب المهام الفنية .
- ب- يسهم التنظيم الفعال في استثمار الوقت بصورة أفضل.

8- دراسة Taylor (2007) بعنوان : A study of principals perception regarding time management (إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس) .

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

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

ب- المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين .

ج- كما بينت الدراسة إن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم ' وتعرف المديرون من خلال الدراسة على المناطق التي يكون بها هدراً للوقت للتمكن من تزويد المديرين بالتوصيات لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة ' وعرفوا استراتيجيات تمكنهم من تركيز جهوداتهم على الأعمال الإدارية ' وتركوا وقتاً للأعمال التعليمية ' كذلك تم مناقشة علاقة إدارة الوقت والإدارة المدرسية ' والتطبيق لدى مديري المدارس .

تعقيب عام على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة اتضح أن هناك تنوع في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها ، ومن خلال ذلك استخلصت الباحثة بعض الاستنتاجات منها ما يلي :

1. معرفة أهم الأساليب الإدارية الحديثة .
2. معرفة الممارسات التربوية الصحيحة التي يجب على المدير إتباعها مع العاملين معه.
3. معرفة أهم مضيعات وقت مدير المدرسة.
4. معرفة أن غالبية مديري ومديرات المدارس يعتقدون أن الأعمال الإدارية أهم من الأعمال الإشرافية والعلاقات الإنسانية الدافئة بين جميع العاملين في المدرسة .
5. معرفة مهام المدير التي تتعدى كونه الرجل الذي يجلس على كرسي وراء مكتبة ويقول أنا الرجل الأول هنا .
6. معرفة التوظيف الملائم للوقت وجدولة العمل بالشكل السليم والنافع .
7. معرفة أن وقت المدير يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرفه مضاف إليها الفرص المتاحة والتي يمكن استغلالها فيما هو مفيد .

الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :

من حيث المنهج المتبع :

تعرفت الباحثة على انساب المناهج المستخدمة في دراستها الحالية .

تعرفت على كيفية التعامل مع البيانات التي سيتم جمعها لاحقا للدراسة .

من حيث الإطار النظري :

تعرفت الباحثة على ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة وما توصلت إليه من

توصيات للاستفادة منها لاحقا في دراستها .

من حيث أدوات الدراسة :

تعرفت الباحثة على الأداة الأنسب وكيفية تصميمها .

من حيث المراجع :

تعرفت الباحثة إلى مجموعة لا بأس بها من الكتب والمراجع والدوريات التي سوف تعتمد عليها في دراستها الحالية . وبشكل عام فقد استفادت الباحثة في تدعيم الإطار النظري لدراستها الحالية ، وتحديد الإجراءات اللازمة لدراستها والاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والاقتراحات في دراستها لاحقاً.

أما أوجه الاختلاف والشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيتمثل فيما يلي :

سوف تجرى الدراسة الحالية على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة كلها بجميع مراحلها ، في حين أن الدراسات السابقة غلب عليها استهداف مرحلة واحدة من مراحل التعليم ، كما أنها ركزت على مديرين أو مديرات ولم تشمل على الاثنين معا .

من حيث عينة الدراسة :

تختلف الدراسة الحالية عن عينة الدراسات الأخرى في كبر حجمها وتنوعها بين مديري ومديرات .

من حيث المكان :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية اشتملت على مدارس محافظات غزة كلها في حين اقتصرت الدراسات السابقة على محافظة واحدة من محافظات القطاع ، بالإضافة إلى أن هناك دراسات من الدراسات السابقة نفذت في الضفة الغربية ، ودراسات نفذت في دول عربية

من حيث أداة الدراسة :

فقد اقتصرت غالبية الدراسات السابقة على أداة دراسة واحدة في حين أن الدراسة الحالية تشتمل على أداتين (استبانة ، مقابلة)

من حيث متغيرات الدراسة :

في الدراسات السابقة متغيرات الدراسة من حيث (حجم المدرسة _ الموقع الوظيفي _ الدورات التدريبية الحاصل عليها المديرين) بينما الدراسة الحالية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس _ المؤهل العلمي _ سنوات الخدمة) .

مقارنة بين الدراسات السابقة :

رغم أن جميع الدراسات السابقة اتفقت في عنوان الدراسة إلا أنها اختلفت في العديد من النقاط منها :

من حيث الهدف :

اختلفت في هدف الدراسة فالبعض منها هدف إلى فحص العلاقة بين السلوك الإداري الموجه ، وبين إدارة الوقت وسنوات الخبرة وحجم المدرسة وجنس المدير . والبعض الآخر هدف إلى تشخيص أهم مشكلات إدارة الوقت والكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت .

والبعض الآخر هدف إلى معرفة كيفية قضاء المدير لوقته وتحليل وقت المدير . والبعض الآخر هدف إلى معرفة فاعلية الإدارة المدرسية في إدارة الوقت المدرسي في المدارس .

من حيث الفئة المستهدفة:

استهدفت بعض الدراسات مديري المدارس الثانوية ، في حين استهدفت دراسات أخرى مديري المدارس الابتدائية .

والبعض الآخر استهدف مدارس محافظات غزة ، في حين استهدف البعض الآخر مدارس في الضفة الغربية .

منها ما طبق محلياً ومنها ما طبق عربياً ومنها ما طبق عالمياً .

من حيث متغيرات الدراسة :

اختلفت المتغيرات فيما بينها من حيث حجم المدرسة ، المرحلة التعليمية ، التدريب ، سنوات الخدمة ، الجنس ، الجهة التعليمية التابعة لها ، المؤهل العلمي .

من حيث العينة :

منها ما اقتصر على مديري المدارس ومنها ما اقتصر على مديرات المدارس .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد .

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة.

خامساً : صدق وثبات الأداة.

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد :

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الباحثة في هذه الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها. (الأغا، 2000).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

ويقصد به " جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها " (أبو علام، 1998: 148)

ويتكون من جميع مديري ومديرات المدارس التابعين لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (238) والجدول رقم (1) يبين ذلك :

جدول رقم (1) وصف مجتمع الدراسة

عدد المدارس	المديرين		المنطقة التعليمية
	إناث	ذكور	
41	20	21	رفح
45	26	19	خان يونس
18	6	12	دير البلح والمغازي
30	14	16	البريج والنصيرات
33	12	21	غرب غزة
31	13	18	شرق غزة
40	23	17	شمال غزة
238	المجموع		

ثالثاً: عينة الدراسة:

ويقصد بها " مجموعة من وحدات المعاينة التي تم اختيارها من الإطار". (جامعة القدس المفتوحة، 2007: 138)

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة

الجنس	ذكور	إناث	الكلية	
العدد	118	105	223	
النسبة المئوية	%52.91	%47.09	%100	
المؤهل العلمي	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10 سنوات فأكثر	الكلية
العدد	171	30	22	223
النسبة المئوية	%76.68	%13.45	%9.87	%100
سنوات الخدمة	5-1	6-10	11 - فما فوق	الكلية
العدد	22	66	135	223
النسبة المئوية	%9.87	%29.60	%60.54	%100

رابعاً: أدوات الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من :

الأداة الأولى : استبانة توزع على عينة الدراسة .

الأداة الثانية : مقابلة شخصية مع رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة

الغوث الدولية .

خامساً : صدق وثبات الاستبانة :

1. الصدق :

وقد تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة بالطرق التالية :

أ- صدق المحكمين

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة صدق المحكمين ، حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (12) كما في ملحق رقم (2) ، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث الصياغة ، ومناسبة

وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة ، وفرضياتها ، وكان عدد الفقرات (67) فقرة في صورتها الأولية ، حيث تم حذف وتعديل وتغيير وإضافة بعض الفقرات ، كما تمت إعادة صياغة بعض الفقرات ، وصياغة مراحلها ، كذلك بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها ، وتم تعديل ما يلزم تعديله حيث أصبحت الأداة تضم (58) فقرة موزعة على ستة مجالات كما في جدول رقم (3) .

جدول رقم (3)

يبين المجالات الستة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين

رقم البعد	اسم البعد	عدد الفقرات
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	14
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	18
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	7
4	مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	10
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	10
6	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار	8
المجموع		67

جدول رقم (4)

يبين المجالات الستة للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين

رقم البعد	اسم البعد	عدد الفقرات
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	12
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	16
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	6
4	مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	8
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	8
6	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار	8
المجموع		58

بالنظر إلى الجدولين المذكورين أعلاه ، يتضح حجم التعديل في عدد فقرات كل مرحلة ، فنجد أن المجال الأول نقص فقرتين بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (12) (فقرة ، وأن المجال الثاني نقص فقرتين بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (16) فقرة ، وأن المجال الثالث نقص فقرة بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (6) فقرات ، وأن المجال الرابع نقص فقرتين بعد التعديل فأصبح عدد فقراته (8) فقرات ، وأن المجال الخامس نقص فقرتين ، فأصبح عدد فقرات (8) فقرات ، وأن المجال السادس لم يتغير به شيء ، وبقي المجال السادس عدد فقراته (8) فقرات .

ب - صدق البناء : تم التأكد من البناء بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (50) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، كما هو موضح في جدول (5):

جدول رقم (5)

يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

رقم البعد	اسم البعد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	0.80	0.00	دال عند 0.01
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	0.92	0.00	دال عند 0.01
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف	0.87	0.00	دال عند 0.01
4	مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	0.63	0.00	دال عند 0.01
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	0.79	0.00	دال عند 0.01
6	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار	0.81	0.00	دال عند 0.01
	عبارات المقياس ككل	1		

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، فكانت النتيجة كما في الجداول التالية:

جدول رقم (6)

جدول يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الأول/

مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	سوء التخطيط لنهاية عمل الدوام.	0.83	0.000	**
2	غياب أولويات المدير في العمل المدرسي.	0.89	0.000	**
3	القصور في إعداد قائمة عمل بشكل يومي للأعمال المطلوب إنجازها.	0.87	0.000	**
4	سوء تنظيم الأولويات حسب أهميتها وتنفيذها.	0.81	0.000	**
5	ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال في غيره.	0.78	0.000	**
6	غياب تحديد موعد نهائي لإنجاز الأعمال.	0.82	0.000	**
7	القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد.	0.43	0.002	**
8	تراكم الأعمال في الأوقات المتراحة.	0.71	0.000	**
9	قلة تدقيق الخطط باستخدام المنهج (ماذا، أين، متى، كيف، من).	0.80	0.000	**
10	استبعاد التحديد المسبق للقيام بالأعمال خلال الدوام المركزي.	0.78	0.000	**
11	كثرة الكتابات الروتينية.	0.57	0.000	**
12	عدم مراجعة المدير لنفسه بعد نهاية الدوام عما أنجزه وما خطط له .	0.57	0.000	**

* * دالة عند مستوى (0.01)

ينتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (7)

جدول يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الثاني/
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	غياب التنظيم الشخصي(طاولة المكتب المزدحمة مثلاً).	0.590	0.000	**
2	غياب وضوح السلطة والمسئولية والخط بينهما.	0.666	0.000	**
3	الجهود المتكررة والقيام بنفس العمل لأكثر من مرة.	0.427	0.002	**
4	روتين التعامل مع الأوراق المكتبية وقراءتها.	0.351	0.012	*
5	سوء تنظيم الملفات التي يتم التعامل معها.	0.791	0.000	**
6	قلة كتابة المذكرات الملخصة عن المراسلات الواردة.	0.781	0.000	**
7	استقبال أولياء الأمور في أي وقت من أوقات الدوام.	0.532	0.000	**
8	استقبال الأصدقاء ومناقشتهم في أمور خارج العمل.	0.645	0.000	**
9	ترك المجال للعاملين للجلوس في المكتب دون ضوابط.	0.847	0.000	**
10	قلة توفير نظام مناسب لحفظ الملفات الخاصة.	0.826	0.000	**
11	عدم الاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد لتنظيم المواعيد اليومية.	0.875	0.000	**
12	زيادة استخدام سجل أحوال التلفونات والزائرين للمتابعة.	0.702	0.000	**
13	قلة السماح للسكرتير بقراءة البريد وإطلاع المدير عليه.	0.627	0.000	**
14	الاهتمام بإلقاء النظر في كل صغيرة وكبيرة في	0.788	0.000	**

			البريد الخاص.	
**	0.000	0.616	قلة الاحتفاظ بالأوراق المهمة، وعدم تبويبها ضمن الحاسب الآلي لاسترجاعها في الوقت المناسب	15
**	0.000	0.540	قلة اتخاذ القرارات البسيطة سريعاً	16

* * دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (8)

يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الثالث/ مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	قلة تفويض المدير المساعد للقيام ببعض الأعمال.	0.805	0.000	**
2	الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية.	0.365	0.009	**
3	عدم وضع تاريخ محدد لإنجاز الأعمال التي تفوض للمدير المساعد.	0.781	0.000	**
4	اللامبالاة لدى العاملين بالمدرسة.	0.838	0.000	**
5	غياب القدرة على إدارة التنافس بين العاملين بالمدرسة.	0.782	0.000	**
6	ضعف التنسيق للقيام بالأعمال المختلفة.	0.725	0.000	**

* * دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه

جدول رقم (9)

يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الرابع/ مضيعات الوقت المتعلقة بالعملين

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	قلة خبرة المعلمين الجدد في المدرسة.	0.740	0.000	**
2	تعيين معلمين جدد لا يمتلكون الخبرة الكافية.	0.922	0.000	**
3	نقص أعداد المعلمين في المدرسة في بعض التخصصات.	0.735	0.000	**
4	تكرار الغياب و التأخير من جانب المعلمين.	0.898	0.000	**
5	المشاركة في متابعة الطلبة المتدربين من الجامعات.	0.863	0.000	**
6	الانشغال في متابعة المعلمين لمنابوتهم الأسبوعية داخل المدرسة.	0.862	0.000	**
7	متابعة السكرتير والأذنة والمرشد التربوي.	0.774	0.000	**
8	وجود فجوة في التأهيل والخبرة بين المعلمين أعلى أو أقل من المطلوب .	0.565	0.000	**

* * دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مضيعات الوقت المتعلقة بالعملين دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (10)

يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الخامس/ مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	كثرة الاجتماعات الروتينية.	0.590	0.000	**
2	نقص في المعلومات الواجب توافرها.	0.814	0.000	**
3	عدم وضوح نظام اتصال و إرشاد متعلق بالعمل.	0.824	0.000	**
4	الافتقار إلى القدرة على الإصغاء الجيد.	0.722	0.000	**
5	كثرة الاتصالات والرسائل الالكترونية الواردة إلى المدرسة.	0.522	0.000	**
6	التواصل بشكل كبير مع المجتمع المحلي.	0.542	0.000	**
7	قضاء الوقت الكبير في الرد على المكالمات الهاتفية.	0.745	0.000	**
8	الاضطرار للخروج من المدرسة لحضور دورات أو إعطاء دروس توضيحية للمعلمين الجدد .	0.734	0.000	**

* * دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه .

جدول رقم (11)

يبين معاملات الصدق لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد السادس/ مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار

م	العبارة	م. الصدق	قيمة الدلالة	م. الدلالة
1	تأجيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	0.782	0.000	**
2	الحرص المتزايد على معرفة دقائق الأمور قبل اتخاذ القرار.	0.385	0.006	**
3	اتخاذ قرارات متسرة ودون تمحيص.	0.866	0.000	**

4	التردد في اتخاذ القرارات.	0.891	0.000	**
5	ضعف إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية.	0.875	0.000	**
6	الاستخدام المفرط لمبدأ المشاورة مع العاملين بالمدرسة.	0.889	0.000	**
7	قلة تفويض المدير المساعد باتخاذ القرارات المناسبة عوضاً عن المدير.	0.742	0.000	**
8	قلة التمتع بسمة القائد إلى جانب المدير الإداري الفعال .	0.850	0.000	**

* * دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد على اتساقها الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه .
2 . ثبات الاستبانة : تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (50) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة ومن ثم استخدام الطرق التالية:

طريقة التجزئة النصفية: قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول رقم (12) .

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية

م	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	12	0.735	0.847	دال عند 0.01
2	مضيعات الوقت المتعلقة	16	0.779	0.876	دال عند 0.01

				بالتنظيم	
0.01	دال عند	0.736	0.582	6	3 مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه
0.01	دال عند	0.864	0.760	8	4 مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين
0.01	دال عند	0.854	0.744	8	5 مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات
0.01	دال عند	0.874	0.777	8	6 مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار
0.01	دال عند	0.846	0.733	58	عبارات الاستبيان ككل

يتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي كان (0.846) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha : قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث بلغ معدل الثبات (0.967) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين نتائج العبارات الفردية والعبارات الزوجية

م	اسم البعد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
1	مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	12	0.938	دال عند 0.01
2	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	16	0.926	دال عند 0.01
3	مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	6	0.870	دال عند 0.01
4	مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	8	0.934	دال عند 0.01
5	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	8	0.874	دال عند 0.01
6	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع	8	0.935	دال عند 0.01

			القرار
0.01	0.967	58	عبارات الاستبيان ككل

• **الثبات بطريقة إعادة تطبيق:** قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية عددها (50) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة ، وبعد ثلاثة أسابيع. قامت بتطبيقها مرة أخرى على نفس العينة، فوجدت أن معامل ثباته (0.85)، وهو معامل ثبات عالٍ ودالٍ إحصائياً، يشير إلى صلاحية الاستبانة وتحقق ما وضعت لقياسه ، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكون من (58) عبارة ، وعلى درجة معقولة من الصدق والثبات وصالحة للتطبيق على العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سوف تقوم الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وسوف تستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

(1) معامل ارتباط بيرسون "Person" : لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، وثباتها .

(2) معامل ارتباط سبيرمان بروان : لإيجاد معامل ثبات الاستبانة سوف يتم استخدامه للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

(3) التكرارات : لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ، والمتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها .

(4) المتوسط الحسابي : للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة .

(5) النسب المئوية : لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها .

(6) اختبار T.Test : للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

(7) تحليل التباين الأحادي one way anova : للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .

(8) اختبار شيفيه البعدي scheffe .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج السؤال الأول وتفسيره .

نتائج الفرض الأول وتفسيره .

نتائج الفرض الثاني وتفسيره .

نتائج الفرض الثالث وتفسيره .

نتائج السؤال الثالث (المفتوح) .

توصيات الدراسة .

مقترحات الدراسة .

مراجع الدراسة .

ملاحق الدراسة .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض نتيجة السؤال الأول: نص السؤال الأول على ما يلي: ما درجة تقدير مديري المدارس لمضيعات الوقت بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل فكانت النتائج كما هو موضح في جدول رقم (14).

جدول (14)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتقديرات مديري المدارس لمضيعات الوقت بوكالة الغوث الدولية في المجالات ككل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب
1.	المجال الأول: مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.	3.42	0.96	68.4%	1
2.	المجال الثاني: مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.	3.03	0.87	60.6%	5
3.	المجال الثالث: مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.	3.24	1.06	64.7%	3
4.	المجال الرابع: مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين.	3.17	0.79	63.3%	4
5.	المجال الخامس: مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.	3.31	0.79	66.1%	2
6.	المجال السادس: مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار.	2.98	0.94	59.6%	6
	فقرات الاستبانة ككل	3.18	0.82	63.6%	

يتبين من الجدول رقم (14) أن مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط حصلت على نسبة مئوية (68.4%) واحتلت الترتيب الأول ، ومجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات حصلت على نسبة مئوية (66.1%) واحتلت الترتيب الثاني ، ومجال مضيعات الوقت المتعلقة بالإرشاد والتوجيه حصلت على نسبة مئوية (64.7%) واحتلت الترتيب الثالث ، ومجال مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين حصلت على نسبة مئوية (63.3%) واحتلت الترتيب الرابع ، ومجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم وحصلت على نسبة مئوية (60.6%) واحتلت الترتيب الخامس ، ومجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار وحصلت على نسبة مئوية (59.6%) واحتلت الترتيب السادس .

ويتبين من الجدول السابق أن أعلى المجالات مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط حيث حصلت على نسبة (68.4%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف اهتمام مديري ومديرات المدارس في التخطيط اليومي ، مما يسبب ضياع الوقت وإهداره بنسبه كبيرة . ويتبين من الجدول السابق أن أدنى المجالات مجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار حيث حصلت على نسبة (59.6%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات المدارس ليس متعلق بصنع القرار على اعتبار أن اتخاذ القرار لا يحتاج إلى وقت كبير من التفكير ، ويعدون ذلك سمة من سمات الشخصية القيادية القوية .

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة (الأخرى ، 1992) ودراسة (ميرنا دياز ، 1994) ودراسة (حنا ، 1998) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (أبو ساكور ، 2003) .

وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة:

أولاً/ المجال الأول: مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

جدول رقم (15)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال المتعلق بمضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب
1.	سوء التخطيط لنهاية عمل الدوام.	3.36	1.40	67.2%	5

8	%63.6	1.41	3.18	غياب أولويات المدير في العمل المدرسي.	2.
9	%63.2	1.42	3.16	القصور في إعداد قائمة عمل بشكل يومي للأعمال المطلوب إنجازها.	3.
12	%62.6	1.41	3.13	سوء تنظيم الأولويات حسب أهميتها وتنفيذها.	4.
4	%68.5	1.19	3.43	ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال في غيره.	5.
6	%65.8	1.22	3.29	غياب تحديد موعد نهائي لإنجاز الأعمال.	6.
3	%74.3	1.04	3.72	القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد.	7.
2	%80.8	0.98	4.04	تراكم الأعمال في الأوقات المتراخمة.	8.
11	%62.8	1.15	3.14	قلة تدقيق الخطط باستخدام المنهج (ماذا، أين، متى، كيف، من).	9.
10	%63.1	1.24	3.16	استبعاد التحديد المسبق للقيام بالأعمال خلال الدوام المركزي.	10.
1	%85.3	0.94	4.26	كثرة الكتابات الروتينية.	11.
7	%64.2	1.20	3.21	عدم مراجعتي لنفسي بعد نهاية الدوام عما أنجزته وما خطت له .	12.
	%68.5	0.96	3.42	فقرات المجال الأول ككل	

يتبين من الجدول رقم (15) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معيقات الوقت المتعلقة بالتخطيط) تراوحت بين متوسطة وعالية ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (63.2% إلى 85.3%) .

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (68.5%) .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (15) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (11) والتي نصت على " كثرة الكتابات الروتينية " جاءت في

الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (4.26) من (5) ونسبتها المئوية

(85.3%) وانحراف معياري (0.94) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الكتابات والمراسلات الروتينية التي يتلقاها مديري ومديرات المدارس ، أو يرسلونها تحتاج إلى وقت كبير منهم للقراءة والرد عليها ، وهم بذلك ينشغلون عن متابعة العاملين في المدرسة ، أو المشاركة في الأنشطة المدرسية .

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على " تراكم الأعمال في الأوقات المتزامنة

" جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (4.04) من (5)

ونسبتها المئوية (80.8%) وانحراف معياري (0.98) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى سوء تقدير مديري ومديرات المدارس في ترتيب الأولويات في الأعمال المطلوبة ، مما يؤدي إلى ضياع الوقت .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (العريني ، 2002) ودراسة (المهدي ، 2003

(ودراسة (الهور ، 2006) .

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على " سوء تنظيم الأولويات حسب أهميتها

وتنفيذها " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (3.13) من (

5) ونسبتها المئوية (62.6%) وانحراف معياري (1.41) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة مديري ومديرات المدارس على جدولة الأعمال المكلفون بها بحسب أهميتها ، مما لا يهدر الوقت الكبير في تنفيذها .

• الفقرة رقم (9) والتي نصت على " قلة تدقيق الخطط باستخدام المنهج (

ماذا ، أين ، متى ، كيف ، من " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ

متوسطها (3.14) من (5) ونسبتها المئوية (62.8%) وانحراف معياري (1.15) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس لا يقومون بسؤال أنفسهم ، ومراجعة نواتهم فيما يتعلق بآلية تدقيق الخطط باستخدام منهج (ماذا ، أين ، متى ، كيف ، من) ، مما لا يهدر أوقاتهم الثمينة ، ويضيع جهودهم . وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (الأخشر ، 1992) ودراسة (دياز ، 1994) ودراسة (محمد ، 1994) ودراسة (سميث ، 1995) ودراسة (العريبي ، 2002) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (الشراري ، 2004) ودراسة (الهور ، 2006) .

ثانياً/ المجال الثاني: مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.

جدول رقم (16)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1.	غياب التنظيم الشخصي(طاولة المكتب المزدحمة مثلاً).	1.24	2.84	%56.8	11
2.	غياب وضوح السلطة والمسئولية والخلط بينهما.	1.28	2.72	%54.3	15
3.	الجهود المتكررة والقيام بنفس العمل لأكثر من مرة.	1.09	3.29	%65.7	4
4.	روتين التعامل مع الأوراق المكتبية وقراءتها.	1.40	3.73	%74.6	1
5.	سوء تنظيم الملفات التي يتم التعامل معها.	1.18	3.11	%62.2	7
6.	قلة كتابة المذكرات الملخصة عن المراسلات الواردة.	1.15	2.95	%58.9	9

2	70.9%	3.54	1.34	7. استقبال أولياء الأمور في أي وقت من أوقات الدوام.
16	47.5%	2.37	1.05	8. استقبال الأصدقاء ومناقشتهم في أمور خارج العمل.
14	54.6%	2.73	1.34	9. ترك المجال للعاملين للجلوس في المكتب دون ضوابط.
10	58.1%	2.91	1.31	10. قلة توفير نظام مناسب لحفظ الملفات الخاصة.
12	55.8%	2.79	1.26	11. عدم الاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد لتنظيم المواعيد اليومية.
8	61.4%	3.07	1.16	12. زيادة استخدام سجل أحوال التلفونات والزائرين للمتابعة.
13	55.6%	2.78	1.23	13. قلة السماح للسكرتير بقراءة البريد وإطلاع المدير عليه.
3	67.5%	3.37	1.18	14. الاهتمام بإلقاء النظر في كل صغيرة وكبيرة في البريد الخاص.
5	63.4%	3.17	1.32	15. قلة الاحتفاظ بالأوراق المهمة، وعدم تبويبها ضمن الحاسب الآلي لاسترجاعها في الوقت المناسب
6	62.8%	3.14	1.15	16. قلته اتخاذ القرارات البسيطة سريعاً
	60.6%	3.03	0.87	فقرات المجال الثاني ككل

يتبين من الجدول رقم (16) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معيقات الوقت المتعلقة بالتنظيم) تراوحت بين ضعيفة وكبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (47.5% إلى 74.6%) .
وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا متوسطة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (60.6%) .
ويتضح أيضاً من الجدول رقم (16) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " روتين التعامل مع الأوراق المكتبية وقراءتها " جاءت في الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (1.40) من (5) ونسبتها المئوية (74.6 %) وانحراف معياري (3.73) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يحتاج إلى وقت كبير في قراءة الأوراق والتعامل معها ، مما يؤثر على الأعمال الأخرى لديهم .
- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " استقبال أولياء الأمور في أي وقت من أوقات الدوام " جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (1.34) من (5) ونسبتها المئوية (70.9 %) وانحراف معياري (1.54) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة زيارات أولياء الأمور إلى المدرسة ، وانشغال المدير في الرد على أسئلتهم واستفساراتهم ، ومشاركتهم والذهاب معهم إلى الصف لمتابعة الطالب وسؤال المعلم عن أحواله ، مما يهدد ويهدر وقتهم .
وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (جل ، 1989) ودراسة (محمد ، 1994) ودراسة (سميث ، 1995) ودراسة (أبو ساكور ، 2003) ودراسة (شتات ، 2007) ودراسة (البابطين ، 2008) .

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " استقبال الأصدقاء ومناقشتهم في أمور خارج العمل " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (1.05) من (5) ونسبتها المئوية (47.5 %) وانحراف معياري (2.37) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود الوعي الكافي لدى المديرين الذي يجعلهم لا يتفقون مع أصدقائهم في ترك المجال للحديث في مكتبهم ، وتناول الأمور الشخصية والعلاقات الاجتماعية بينهم .
- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ متوسطها (1.28) من (5) ونسبتها المئوية (54.3 %) وانحراف معياري (2.72) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تفهم المدير للدور المنوط به والذي تمنحه له السلطة أحيانا والمسؤولية أحيانا أخرى ، حيث أن الدور السلطوي يختلف عن دور المسؤول ، حيث أن السلطة يمكن تفويضها ، لكن المسؤولية لا تفوض . وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (بيدسن ، 1995) ودراسة (حنا ، 1998) ودراسة (الراسبي ، 1999) ودراسة (العريني ، 2002) ودراسة (شتات ، 2007) .

المجال الثالث: مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.

جدول رقم (17)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب
1.	قلة تفويض المدير المساعد للقيام ببعض الأعمال.	3.20	1.45	64.0%	3
2.	الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية.	3.77	1.11	75.3%	1
3.	عدم وضع تاريخ محدد لإنجاز الأعمال التي تفوض للمدير المساعد.	3.20	1.21	64.0%	4
4.	اللامبالاة لدى العاملين بالمدرسة.	3.28	1.35	65.7%	2
5.	غياب القدرة على إدارة التنافس بين العاملين بالمدرسة.	2.93	1.25	58.7%	6
6.	ضعف التنسيق للقيام بالأعمال المختلفة.	3.03	1.34	60.5%	5
	فقرات المجال الثالث ككل	3.24	1.06	64.7%	

يتبين من الجدول رقم (17) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معوقات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه) تراوحت بين متوسطة وكبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (58.7% إلى 73.3%) .
وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (64.7%) .
ويتضح أيضاً من الجدول رقم (17) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية " جاءت في الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (3.77) من (5) ونسبتها المئوية (75.3%) وانحراف معياري (1.11) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يتجهون نحو ممارسة أعمالهم اليومية بشكل يجعل من عملهم يسير على وتيرة واحدة ، وباتجاه واحد ، ويستغرق الوقت والجهد منهم ، لقله توجههم نحو العمل الإداري المحوسب والمنظم والمتجه نحو تنظيم العمل وتنسيقه والدعم باتجاه إنجازه .
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " اللامبالاة لدى العاملين بالمدرسة " جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (3.28) من (5) ونسبتها المئوية (65.7%) وانحراف معياري (1.35) .
وتعزو الباحثة ذلك بأن العاملين في المدرسة لا يشاركون المديرين في نجاحهم في إدارة مدرستهم ، وهم كذلك عامل هدم وليس بناء ، وهذه اللامبالاة تلقى عبئاً إضافياً على المديرين ، وتنتقل كاهلهم بأعمال لا يجب أن يعيروها انتباه ، وهي تصب في صلب أعمال العاملين .
وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (دياز ، 1994) ودراسة (العريني ، 2002) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (الشراري ، 2004) ودراسة (الهور ، 2006) .

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على " غياب القدرة على إدارة التنافس بين العاملين بالمدرسة " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.93) من (5) ونسبتها المئوية (58.7%) وانحراف معياري (1.25) . وتعزو الباحثة ذلك إلى الجو العام بالمدرسة عموماً يدعوا إلى المنافسة ، وهذه المنافسة تعتبر شخصية أكثر منها إدارية ، حيث أن العاملين بالمدرسة يتم تقييمهم بشكل دوري ، وهذا يعد حافز ودافع لهم للتنافس في هذا المجال مما يخلق نوع من الصراع الفئوي بينهم ، والذي لا يستطيع المدير على قيادة دفته نحو حل المشكلات بشكل سليم .

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على " ضعف التنسيق للقيام بالأعمال المختلفة " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ متوسطها (3.03) من (5) ونسبتها المئوية (60.5%) وانحراف معياري (1.34) . وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم مشاركة العاملين للمديرين في أعمالهم يؤكد هذه النتيجة ، حيث أن الأعمال إذا وزعت ، وكل شخص منهم عرف مسؤولياته وواجباته ، كان ذلك مدعاة إلى العمل بشكل دقيق ومنسق ومنظم ، مما يوصل إلى النجاح بأقصر الطرق ، وأقلها هدراً للوقت .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (جل ، 1989) ودراسة (كينت موكني ، 1993) ودراسة (الراسبي ، 1999) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (العضايبة ، 2004) ودراسة (البابطين ، 2008) .

المجال الرابع: مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين.

جدول رقم (18)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب
1.	قلة خبرة المعلمين الجدد في المدرسة.	3.38	0.92	67.6	2
2.	تعيين معلمين جدد لا يمتلكون الخبرة الكافية.	3.43	0.89	68.5	1
3.	نقص أعداد المعلمين في المدرسة في بعض التخصصات.	3.20	1.29	64.0	4
4.	تكرار الغياب و التأخير من جانب المعلمين.	3.30	1.27	65.9	3
5.	المشاركة في متابعة الطلبة المتدربين من الجامعات.	3.14	1.17	62.8	6
6.	الانشغال في متابعة المعلمين لمناوبتهم الأسبوعية داخل المدرسة.	2.87	1.05	57.5	7
7.	متابعة السكرتير و الأذنة والمرشد التربوي.	2.84	0.98	56.9	8
8.	وجود فجوة في التأهيل والخبرة بين المعلمين أعلى أو أقل من المطلوب.	3.19	1.18	63.9	5
	فقرات المجال الرابع ككل	3.17	0.79	63.4	

يتبين من الجدول رقم (18) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معيقات الوقت المتعلقة بالعاملين) تراوحت بين متوسطة وكبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (56.9% إلى 68.5%) .

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (63.4 %) .

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (18) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تعيين معلمين جدد لا يمتلكون الخبرة

الكافية " جاءت في الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (3.43) من (5)

ونسبتها المئوية (68.5 %) وانحراف معياري (0.89) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود معلمين جدد في المدرسة يلقي عبئاً إضافياً جديداً إلى عمل ومتابعة المديرين ، فمن واجبات المدير هو متابعة المعلمين الجدد ، وإرشادهم وتوجيههم بالشكل المناسب لاكتساب الخبرة العملية الميدانية ، ووجود المعلمين الجدد يحتاج من المدير تخصيص وقت لمتابعتهم ، وهذا يكون على حساب عمله الإداري في المدرسة ، حيث أنه لا يمكنه تفويض هذا العمل لمديره المساعد ، لأنه هو المسؤول الأول في متابعة وتوجيه المعلمين .

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على " قلة خبرة المعلمين الجدد في المدرسة

" جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (3.38) من (5)

ونسبتها المئوية (67.6 %) وانحراف معياري (0.92) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف المعلمين الجدد في الخبرة الكافية ، مما يستدعي حضور متواصل وبشكل دوري من المدير إليهم ، وزيارتهم الصفية ، لتدعيمهم وإمدادهم بالخبرات الكافية في مجال تخصصهم ، ويأتي ذلك على حساب أنشطة أخرى يجب متابعتها من قبل المدير .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (كينت موكني ، 1993) ودراسة (حنا ،

1998) ودراسة (دياز ، 1994) ودراسة (المهدي ، 2003) .

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على " متابعة السكرتير والأذنة والمرشد

التربوي " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.84) من (5)

ونسبتها المئوية (56.9 %) وانحراف معياري (0.98) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى احتكاك المدير المباشر بهم ، ومتابعتهم بشكل مباشر ، حيث يدورون في فلكه ، ويمارسون أعمالهم بالقرب منه ان لم يكن ملتصقا به هذا فيما يخص السكرتير ، أما الأذنة فهم على تواصل مباشر في كل لحظة مع المدير وهذا يعد من صميم عمل المدير ، أما المرشد التربوي فهو يقضى جل وقت في غرفة المدير لمتابعة ما يستجد من مشكلات ويسعى إلى حلها ، بالاتفاق والمشاركة مع المدير كما أن متابعة السكرتير والأذنة والمرشد قد تفوض إلى المدير المساعد .

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " الانشغال في متابعة المعلمين لمناوبتهم الأسبوعية داخل المدرسة " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.87) من (5) ونسبتها المئوية (57.5%) وانحراف معياري (1.05) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يستطيع متابعة المعلمين في مناوبتهم الأسبوعية وهو واقف أمام مكتبة ، وملاحظاً لهم في ساحة المدرسة أو مفوضاً مديره المساعد بمتابعتهم ، مما لا يهدر وقته .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (محمد ، 1999) ودراسة (شتات ، 2007) ودراسة (البابطين ، 2008) .

المجال الخامس: مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات.

جدول رقم (19)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رقم
1.	كثرة الاجتماعات الروتينية.	3.87	1.10	77.5%	2
2.	نقص في المعلومات الواجب توافرها.	3.28	1.11	65.7%	4
3.	عدم وضوح نظام اتصال و إرشاد متعلق بالعمل.	3.13	1.20	62.5%	5

8	%53.8	1.32	2.69	4. الافتقار إلى القدرة على الإصغاء الجيد.
1	%79.6	0.94	3.98	5. كثرة الاتصالات والرسائل الالكترونية الواردة إلى المدرسة.
3	%67.9	1.04	3.39	6. التواصل بشكل كبير مع المجتمع المحلي.
7	%59.8	1.18	2.99	7. قضاء الوقت الكبير في الرد على المكالمات الهاتفية.
6	%62.2	1.16	3.11	8. الاضطرار للخروج من المدرسة لحضور دورات أو إعطاء دروس توضيحية للمعلمين الجدد .
	%66.1	0.79	3.31	فقرات المجال الخامس ككل

يتبين من الجدول رقم (19) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معوقات الوقت المتعلقة بالاتصالات) تراوحت بين متوسطة وكبيرة جداً ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (53.8% إلى 79.6%) . وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا كبيرة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (66.1%) . ويتضح أيضاً من الجدول رقم (19) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " كثرة الاتصالات والرسائل الالكترونية الواردة إلى المدرسة " جاءت في الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (3.98) من (5) ونسبتها المئوية (79.6%) وانحراف معياري (0.94) . وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة ورود الإيميلات والمكاتبات من الدائرة ، أو من مدير المنطقة التعليمية مما يستنزف وقت المدير ، وجهده ، ويشغله ذلك دائماً في الرد على هذه المكاتبات على حساب متابعة الأنشطة الأخرى في المدرسة .

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على " كثرة الاجتماعات الروتينية " جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (3.87) من (5) ونسبتها المئوية (77.5%) وانحراف معياري (1.10) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى حاجة العاملين بالمدرسة إلى معرفة مسبقة بما هو مطلوب منهم أداءه ، وهذا يتطلب من المدير استدعائهم والاجتماع بهم ، وتناول الأعمال المطلوبة من كل فرد منهم ، ويجب على مدير المدرسة أن ينوع في هذه الاجتماعات ولا يتناولها بشكل دوري وعلى وتيرة واحدة ، وينوع في طريقة إلقاءه .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (محمد ، 1994) ودراسة (سميث ، 1995) ودراسة (جابر ، 2001) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (هدى ، 2006) .

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على " الافتقار إلى القدرة على الإصغاء الجيد " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.69) من (5) ونسبتها المئوية (53.8%) وانحراف معياري (1.32) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن صفة الإصغاء الجيد موجودة لدى المديرين ، حيث أن الإدارة فن قيادة الجماعة ، وحتى تقود جماعة يجب أن تأسر قلوبهم وعقولهم ، ومفتاح ذلك الإصغاء الجيد لهم ، وسماع آرائهم ، وما يعانونه من مشكلات ، والعمل على حلها ، لإنجاح العمل الجماعي في المدرسة ، وتحقيق الأهداف المنشودة .

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على " قضاء الوقت الكبير في الرد على المكالمات الهاتفية " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.99) من (5) ونسبتها المئوية (59.8%) وانحراف معياري (1.18) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى ذلك يعود إلى مسؤولية السكرتير في الرد على هذه المكالمات ، ويحيل للمدير المكالمات الضرورية ، أو التي لا يستطيع الرد عليها ، أو يتطلب الرد عليها بشكل مباشر من قبل المدير ، والمكالمات الهاتفية ضرورة ملحة

في اليوم الدراسي ، ويفوض المدير السكرتير أو المدير المساعد في الرد عليها ، وإحالة المكالمات الضرورية له .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (الأخشر ، 1992) ودراسة (العريني ، 2002) ودراسة (أبو ساكور ، 2003) ودراسة (الباطين ، 2008) .

المجال السادس: مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار.

جدول رقم (20)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال المتعلق مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب
1.	تأجيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.03	1.21	60.6	3
2.	الحرص المتزايد على معرفة دقائق الأمور قبل اتخاذ القرار.	3.49	1.09	69.8	1
3.	اتخاذ قرارات متسرعة ودون تمحيص.	2.79	1.39	55.9	7
4.	التردد في اتخاذ القرارات.	2.83	1.31	56.7	5
5.	ضعف إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية.	2.82	1.15	56.4	6
6.	الاستخدام المفرط لمبدأ المشاورة مع العاملين بالمدرسة.	2.74	1.21	54.9	8
7.	قلة تفويض المدير المساعد باتخاذ القرارات المناسبة عوضاً عن المدير.	2.96	1.27	59.1	4
8.	عدم التمتع بسمة القائد إلى جانب المدير الإداري الفعال .	3.18	1.17	63.6	2
	فقرات المجال السادس ككل	2.98	0.94	59.6	

يتبين من الجدول رقم (20) أن درجة جميع الفقرات في مجال (معيقات الوقت المتعلقة بصنع القرار) تراوحت بين ضعيفة ومتوسطة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (54.9% إلى 69.8%) . وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضا متوسطة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (59.6%) . ويتضح أيضاً من الجدول رقم (20) :

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا :

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على " الحرص المتزايد على معرفة دقائق الأمور قبل اتخاذ القرار " جاءت في الترتيب الأول ، حيث بلغ متوسطها (3.49) من (5) ونسبتها المئوية (69.8%) وانحراف معياري (1.09) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى خوف المديرين من اتخاذ القرار الخطأ ، ولهذا يمحسون ويسألون في كل صغيرة وكبيرة قبل اتخاذ القرار المناسب في ذلك ، ويتشاورون في ذلك مع المديرين المساعدين والمرشد التربوي في المدرسة ، وأحياناً المعلمون الأوائل قبل اتخاذ القرار ، مما يستهلك ذلك وقتاً طويلاً قبل اتخاذ القرار في وقته المناسب .

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " عدم التمتع بسمة القائد إلى جانب المدير الإداري الفعال " جاءت في الترتيب الثاني ، حيث بلغ متوسطها (3.18) من (5) ونسبتها المئوية (63.6%) وانحراف معياري (1.17) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى الكثير من المديرين يفتقرون إلى سمة القيادة ، حيث أن القائد يكون قائداً ومديراً في نفس الوقت ، أما المدير فهو مدير فقط ، فعدم تمتع المدير لسمة القيادة يجعله يخشى الجهات العليا أكثر من اهتمامه بالعمل الإداري الفعال ، في حين أن القائد يتخذ القرار في وقته ، ويشعر بأنه المسؤول الأول عن اتخاذ قراراته .

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة ودراسة (محمد ، 1994) ودراسة (دياز ، 1994) ودراسة (أبو ساكور ، 2003) ودراسة (المهدي ، 2003) ودراسة (الهور ، 2006).

أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا :

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على " الاستخدام المفرط لمبدأ المشاورة مع العاملين بالمدرسة " جاءت في الترتيب الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.74) من (5) ونسبتها المئوية (54.9%) وانحراف معياري (1.21) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى مركزية القرار في يد المدير والمدير المساعد ، حيث أنهم لا يهتمون لمشاورة بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة في المدرسة .

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على " اتخاذ قرارات متسرة ودون تمحيص " جاءت في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ متوسطها (2.79) من (5) ونسبتها المئوية (55.9%) وانحراف معياري (1.39) .
وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم مشاورة ومشاركة مديري المدرسة للعاملين معهم في اتخاذ القرارات ، لهذا فالقرار لا يأخذ وقتاً طويلاً ويضيع الوقت .
وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (جل ، 1989) ودراسة (سميث ، 1995) ودراسة (الجرجاوي ونشوان ، 2004) ودراسة (أبو ساكور ، 2003) ودراسة (الهور ، 2006) ودراسة (البابطين ، 2008) .

عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره: ينص السؤال الثاني للدراسة على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ؟

ولإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة، وفيما يلي مناقشتها:

نتائج الفرض الأول للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولاختبار هذا

الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (21) التالي:

جدول رقم (21)

نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

الأبعاد	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	ذكر	118	3.38	0.93	0.776-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.48	1.01		
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	ذكر	118	2.99	0.82	0.822-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.08	0.94		
مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	ذكر	118	3.13	1.00	1.625-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.36	1.11		
مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	ذكر	118	3.15	0.79	0.464-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.20	0.79		
مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	ذكر	118	3.24	0.77	1.368-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.38	0.81		
مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار	ذكر	118	2.94	0.87	0.713-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.03	1.01		
فقرات الاستبانة ككل	ذكر	118	3.13	0.78	1.003-	غير دالة إحصائياً
	أنثى	105	3.24	0.86		

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ودرجات الحرية (221) عند قيمة جدوليه (1.97).

تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ودرجات الحرية (221) عند قيمة جدوليه (2.60).

ويتضح من الجدول (21) السابق أن قيم (ت) المحسوبة تساوي في المجالات الستة (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم، مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه، مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين، مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات، مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار)، والاستبانة ككل، على الترتيب: (0.776، 0.822، 1.625، 0.464، 1.368، 0.713، 1.003)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية والتي تساوي (1.98)، عند درجة حرية (221) ومستوى دلالة إحصائية $(\alpha=0.05)$.

وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). بمعنى أن الذكور والإناث لديهم تقديرات متقاربة لمضيعات الوقت لمديري المدارس، وتعد هذه النتيجة من قبل الباحثة حقيقية وتقيس ما وضعت لقياسه، حيث أن المديرين والمديرات في وكالة الغوث الدولية يتلقون نفس التعليمات، والتوجيهات، وتسير أمورهم الإدارية بشكل يعد تقريباً متشابه.

وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (محمد، 1994) ودراسة (العضايلة، 2004) ودراسة (هدى، 2006) ودراسة (الصوري، 2008).

نتائج الفرض الثاني للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) بهدف فحص الفروق في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويتضح ذلك من خلال جدول (22):

جدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	1.13	2	0.57	0.603	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	205.44	219	0.94		
	المجموع	206.57	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	بين المجموعات	0.91	2	0.46	0.592	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	168.69	219	0.77		
	المجموع	169.60	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.053	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	248.40	219	1.13		
	المجموع	248.53	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	بين المجموعات	1.47	2	0.73	1.183	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	136.00	219	0.62		
	المجموع	137.47	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات	بين المجموعات	1.04	2	0.52	0.826	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	137.80	219	0.63		
	المجموع	138.84	221			
مضيعات الوقت المتعلقة	بين المجموعات	2.80	2	1.40	1.587	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	192.99	219	0.88		

			221	195.78	المجموع	بـ صنع القرار
غير دالة إحصائياً	0.777	0.53	2	1.05	بين المجموعات	فـ فرقـات
		0.68	219	148.08	داخل المجموعات	الاستتبانة ككل
			221	149.13	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71
يبين الجدول رقم (22) أن قيمة (ف) قد بلغت للأداة ككل (0.777) ،
وبلغت للمحور الأول (0.603) ، و للمحور الثاني (0.592) ، و للمحور الثالث
(0.053) ، و للمحور الرابع (1.183) ، و للمحور الخامس (0.826) ، و للمحور
السادس (1.587) ، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما
يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مضيعات الوقت لمديري المدارس
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فما فوق)
وترى الباحثة أن المؤهل العلمي ليس له تأثير في مضيعات الوقت ، حيث أن العمل
الإداري لا يحتاج إلا لمهارة في العمل ، وحسن توظيف هذه المهارة لإنجاح العمل
الإداري ، والعلاقات المترافقة مع هذا العمل كذلك تحتاج مهارة التعامل الإنساني
مع العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم ، وما يحصلون عليه من درجات علمية .
وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (بيدسن ، 1995) ودراسة (الرجوب ، 1997
(ودراسة (الراسبي ، 1999) ودراسة (هدى ، 2006) ودراسة (الصوري ،
2008) ودراسة (البابطين ، 2008) .
نتائج الفرض الثالث للدراسة: ينص على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول
مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 ، 6-10 ، 11-
فما فوق) .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) بهدف فحص الفروق في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ويتضح ذلك من خلال جدول (23):

جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 ، 6-10 ، 11- فما فوق)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	5.47	2	2.74	2.98	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	201.10	219	0.92		
	المجموع	206.57	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم	بين المجموعات	8.25	2	4.13	5.60	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	161.35	219	0.74		
	المجموع	169.60	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه	بين المجموعات	5.80	2	2.90	2.62	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	242.72	219	1.11		
	المجموع	248.53	221			
مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين	بين المجموعات	2.25	2	1.12	1.82	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	135.22	219	0.62		

			221	137.47	المجموع	
دالة إحصائية	3.20	1.97	2	3.94	بين المجموعات	مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات
		0.62	219	134.90	داخل المجموعات	
			221	138.84	المجموع	
دالة إحصائية	7.14	5.99	2	11.99	بين المجموعات	مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار
		0.84	219	183.79	داخل المجموعات	
			221	195.78	المجموع	
دالة إحصائية	4.63	3.02	2	6.05	بين المجموعات	فقرات الاستبانة ككل
		0.65	219	143.09	داخل المجموعات	
			2	149.13	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 221) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 221) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71
يبين الجدول رقم (23) أن قيمة (ف) قد بلغت للمحور الأول والذي ينص على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط " (2.98) ، و للمحور الثالث والذي ينص على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه " (2.62) ، و للمحور الرابع والذي ينص على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين" (1.82) ، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (5-1 ، 10-6 ، 11- فما فوق) .

بينما يتضح أيضاً أن قيمة (ف) قد بلغت للمحور الثاني والذي ينص على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم " (5.60) ، و للمحور الخامس والذي ينص

على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات" (3.20) ، و للمحور السادس والذي ينص على ما يلي "مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار" (7.14) ، و بلغت للأداة ككل (4.63)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مضيعات الوقت لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 ، 5-6 ، 10-11 - فما فوق)

ولمعرفة اتجاه الفروق في هذه المجالات والدرجة الكلية للمقياس تم استخدام اختبار شيفيه البعدي كما في الجداول (24) ، (25) ، (26) ، (27) :

جدول (24)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالاتها في مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	-		
5-9 سنوات	-0.699*	-	
10 سنوات فأكثر	-0.588*	0.111	-

يتضح من الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (5-9 سنوات ، و 10 سنوات فأكثر) سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وبين (10 سنوات فأكثر ، وأقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) و سنوات الخدمة (5-9 سنوات).

جدول (25)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالاتها في مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	-		

	-	*-0.468	9-5 سنوات
-	0.038	*-0.430	10 سنوات فأكثر

يتضح من الجدول رقم (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (9-5 سنوات ، و10 سنوات فأكثر) سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وبين (10 سنوات فأكثر ، وأقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) و سنوات الخدمة (9-5 سنوات).

جدول (26)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالاتها في مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	-		
9-5 سنوات	*-0.852	-	
10 سنوات فأكثر	*-0.607	0.246	-

يتضح من الجدول رقم (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (9-5 سنوات ، و10 سنوات فأكثر) سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وبين (10 سنوات فأكثر ، وأقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) و سنوات الخدمة (9-5 سنوات).

جدول (27)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالاتها في فقرات الاستبانة ككل لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9-5 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	-		
9-5 سنوات	*-0.605	-	
10 سنوات فأكثر	*-0.476	0.129	-

يتضح من الجدول رقم (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقرات الاستبانة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكانت هذه الفروق كما يلي بين (5-9 سنوات ، و10 سنوات فأكثر) سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وبين (10 سنوات فأكثر ، وأقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) و سنوات الخدمة (5-9 سنوات).

وتؤكد هذه النتيجة أن هناك تفاوتاً بين المديرين والمديرات فيما يتعلق بسنوات الخدمة ، ولكن هذا التفاوت لا يرقى إلى مستوى التباين والاختلاف فيها ، ولذلك فإن عمل المدير يتحدد بنمط يسير عليه كل المديرين ، ويتفاوتون فقط في مهاراتهم في التعامل بهذه الأنماط المطلوبة لإنجاح العمل ، وتسييره على الوجه الأمثل .
وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (بيدسن ، 1995) ودراسة (الصوري ، 2008) ودراسة (البابطين ، 2008).

نتائج السؤال الثالث (المفتوح) :

ولتفسير الإجابة عن السؤال الثالث (المفتوح) الموجة للمديرين والمديرات بتدوين سبل الحد من مضيعات وقت مديري المدارس من وجهه نظرهم :
ومن خلال استعراض النتائج المتعلقة بذلك السؤال تبين للباحثة أن هناك حلول لدى المديرين والمديرات بدرجة كبيرة ومنها :

السؤال الثالث : والذي ينص على " ما سبل الحد من مضيعات وقت مديري المدارس بمحافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة ؟ : وكانت الإجابة على النحو التالي :

جدول رقم (28)

يوضح مقترحات لسبل الحد من مضيعات وقت مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية والتي قدمها أفراد عينة الدراسة .

م	المقترحات	التكرارات
1.	اتخاذ القرارات السريعة وسرعة البديهة .	97
2.	ترك متابعة المعلمين الجدد ، والطلبة المتدربين للمدير المساعد .	70
3.	وضع موعد محدد لزيارة أولياء الأمور للمدرسة .	102
4.	تفويض السكرتير بالرد على الهاتف وقراءة البريد الالكتروني ، والمتابعة .	99
5.	التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال والأنشطة في كافة مجالات العمل المدرسي وفق جدول زمنية .	153
6.	توفير نظام جيد لحفظ الملفات الكترونيا مع أجندة مكتب .	43
7.	اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وعدم التردد .	87

79	تفعيل مبدأ التشاور والتعاون والعمل ضمن الفريق الواحد .	8.
45	ضرورة وضوح التعليمات وتسهيل تنفيذها .	9.
99	تعيين مديرين في المدرسة الواحدة أحدهما إداري والآخر فني .	10.
38	تفعيل جدول الاحتياط في المدرسة .	11.
94	إرسال رسائل جوال بأهم الأمور الواجب القيام بها من قبل مدير المدرسة .	12.
35	تزويد المدارس بعدد محدود من المعلمين الجدد وليس 75% من العاملين	13.
87	الفصل التام في المسؤوليات بين المدير والمدير المساعد	14.
91	توزيع المهام داخل المدرسة حسب كفاءات العاملين	15.
101	عمل رزنامة لأنشطة الخطط على مدار الفصل على أن يتم تحديد الأنشطة والتوقيت الزمني بدقة لكل يوم	16.
88	التغذية الراجعة اليومية للأنشطة التي تم الإعداد لها للتعرف على ما تم إنجازه وعلى ما لم يتم مع تدوين أسباب الإخفاق	17.
56	تحديد موعد دوري للاجتماعات الإدارية مع الجهات العليا	18.
149	إنفراد المدير بالمكتب ليتسنى له القيام بأعماله على ما يرام	19.
76	التعاون البناء بين المدير والمدير المساعد والاحترام القائم على مهنية التعليم بينهم	20.

108	21.	استغلال الوقت بما هو مفيد في كل جانب ، وعدم الإصغاء إلى الشائعات المغرضة التي تهدر قيمة العمل وقيمة الجهد
93	22.	إتباع نظام المراقبة والتقويم المستمر والمتابعة
122	23.	تحديد أفضل لأهداف الخطة المدرسية كأن تكون عدد قليل من الأهداف القابلة للتحقيق والانجاز
87	24.	التخلص من أعباء تقرير المدير الختامي وتفصيلاته المملة والمكررة
69	25.	تشكيل لجنة إدارة الأزمات في المدرسة ، مع الوقاية من الأحداث الطارئة
100	26.	توفير الصيانة السريعة للأجهزة في المدرسة لإنجاز الأعمال بشكل أسرع واكبر
64	27.	التقليل من الايميلات التي لا تخدم عمل المديرين
89	28.	عدم طلب أكثر من إنجاز في آن واحد
94	29.	تعيين سكرتير مهني محترف للرد على المراسلات والمكاتبات
128	30.	منع دخول أولياء الأمور للغرف الصفية دون الاستئذان من مدير المدرسة

يتبين من نتيجة هذا السؤال والتي تم عرضها في الجدول السابق رقم (28) أن هناك درجة كبيرة من الاهتمام أولاها أفراد عينة الدراسة باتجاه وضوح الحلول والمقترحات لسبب الحد من مضيعات الوقت لدى المديرين والمديرات ، وهذا إن دل فإنما يدل على حرصهم الشديد على مواجهة هذه المضيعات والحد منها ، والتصدي

للظواهر التي تستنزف الجهد والوقت بدون فائدة ، وتتعكس سلباً على نجاح العمل
ومن أبرز هذه المقترحات ما يلي :

— وضع موعد محدد لزيارة أولياء الأمور للمدرسة .

— التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال والأنشطة في كافة مجالات العمل
المدرسي وفق جدول زمنية .

— عمل رزنامة لأنشطة الخطط على مدار الفصل على أن يتم تحديد الأنشطة
والتوقيت الزمني بدقة لكل يوم .

— إنفراد المدير بالمكتب ليتسنى له القيام بأعماله على ما يرام .

— استغلال الوقت بما هو مفيد في كل جانب ، وعدم الإصغاء إلى الشائعات
المعرضة التي تهدر قيمة العمل وقيمة الجهد .

— تحديد أفضل لأهداف الخطة المدرسية كأن تكون عدد قليل من الأهداف القابلة
للتحقيق والانجاز .

— توفير الصيانة السريعة للأجهزة في المدرسة لإنجاز الأعمال بشكل أسرع واكبر .

— منع دخول أولياء الأمور للغرف الصفية دون الاستئذان من مدير المدرسة .

ونستنتج من استجابات المديرين والمديرات على هذا السؤال مدى الاهتمام
والحرص والمسؤولية العالية لديهم ، ويقاس درجة الوعي بانعكاسات مضيعات
الوقت على إهدار جهدهم ووقتهم دونما فائدة من خلال استجاباتهم العالية جداً ،
وحرصهم على وضع إجابات تؤكد على التصدي لهذه المضيعات بكل ثقة وحزم ،
وعظيم الانتباه لدقائق الأمور ، والانتباه الشديد لقول رسولنا الكريم صلوات الله
وسلامه عليه " من عمل منكم عملاً أن يتقنه " وأن يكون هذا الحديث نبزاً لهم
لانتباه الشديد لكل صغيرة وكبيرة وحسابها قبل القيام بها في أي عمل يقوم به
المديرين لإنجاح مساعيهم وتكليفها بالتوفيق والسداد .

توصيات الدراسة:

تم صياغة التوصيات التالية في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج وذلك على النحو التالي :

توصيات خاصة بالجانب التخطيطي :

1. دعوة الإدارة التربوية في وكالة الغوث الدولية إلى وضع ترتيبات لاكتشاف المديرين الذين هم بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط ، ووضع الخطط بمختلف أنواعها .
2. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين هم بحاجة إلى رفع كفاياتهم في تدقيق ما أنجز من الخطط وأسس ترتيب الحاجات ووضع الأولويات .
3. تقنين المراسلات واعتمادها إلكترونياً كوسيلة اتصال لتوفير الوقت والجهد على المديرين .

توصيات خاصة بالجانب التنظيمي :

1. عقد لقاءات للمديرين لتوضيح الفرق بين السلطة والمسؤولية والمهام التي يمكن أن تفوض منها .
2. الإيعاز لمديري المدارس بتنظيم جداول لمراجعات أولياء الأمور ، وعدم تركها على عواهلها .
3. توعية مديري المدارس بطرق تنظيم المكاتب بحيث لا تشعر الجالسين بها بالراحة ، وذلك لتقصير مدة الزيارة .
4. تعزيز مكانة السكرتاريا في المدارس ، ورفع كفاياتهم المهنية ، وحث المديرين على إعطاءهم الدور الذي تخولهم به المهنة .
5. عقد دورات لمديري المدارس حول توظيف الحاسوب في الإدارة والأرشفة.

توصيات خاصة بالجانب الإشرافي والتوجيهي :

1. وضع الخطط المدرسية بحيث توضح دور كل من المدير والمدير المساعد فيها .
2. متابعة إنجاز المهام بحسب التواريخ المحددة .
3. تحديد قدرات ومجالات إبداع العاملين ، ومن ثم يقوم المديرون بالتفويض بناءً على هذه القدرات .

توصيات خاصة بالجانب المتعلق بالعاملين :

1. عدم إشغال المعلمين في غير تخصصاتهم ، للحفاظ على وقت المدير المستغرق في تأهيلهم لما يدرسون خارج تخصصهم .
2. ترك المجال للمعلم المضيف بمهمة متابعة المتدربين من الجامعات .

توصيات خاصة بالجانب المتعلق بالاتصالات والتواصل :

1. تقنين الاجتماعات وتوضيح الهدف منها ، للفتة المستهدفة .
2. وضع نظام للاتصال والتواصل في جميع الاتجاهات بحيث يسمح بانسياب المعلومات بشكل سلس .
3. تزويد المهتمين بالمعلومات المطلوبة وتوضيحها بشكل كبير .
4. تفويض السكرتاريا والمدير المساعد بالرد على المكاتبات الممكنة وتحويل ما يحتاج إلى المدير .

توصيات خاصة بالجانب المتعلق باتخاذ القرار :

1. تحليل المشكلات الخاصة بالعمل ، واتخاذ القرار المناسب للتعامل مع المشكلة ، وعدم التردد في اتخاذ القرار .
2. تفويض اللجان المدرسية باتخاذ القرارات المتعلقة بكل لجنة .

3. إتباع الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرارات ثم يقوم المدير باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً ومتوافقاً بقدر الإمكان مع آراء العاملين ، توافقاً مع قوله تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " .
4. عدم ترحيل أو تأجيل المهام ، وتنفيذها في وقتها المحدد .
5. عدم إهمال أي مشكلة مهما كانت صغيرة والتعامل معها ، واتخاذ قرار بشأنها ، لأن عظام النيران من مستصغر الشرر .

مقترحات الدراسة :

تقترح الباحثة إجراء الدراسات والبحوث التالية في مجال الإدارة التربوية :

1. إجراء دراسة عن مضيعات وقت المعلمين والمعلمات داخل فصولهم الدراسية ، وسبل الحد منها .
2. أثر حوسبة الأعمال الإدارية في المدرسة في التغلب على مضيعات وقت مديري المدارس .
3. احتياجات مديري ومديرات المدارس في استخدام التقنيات الحديثة .
4. مدى الاستفادة من الاستخدامات الأعلى قيمة للوقت في إنجاز المهام لدى مديري المدارس .
5. مدى وعي مديري ومديرات المدارس بأهمية الوقت والمسؤوليات المنوطة بهم .

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الحديث الشريف

الكتب والمجلات والدوريات العربية :

1. ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم (1990) : لسان العرب ، المجلد الثاني ، ط1 ، دار صادر ، بيروت .
2. احمد ، احمد إبراهيم (1990) : نحو تطوير الإدارة المدرسية : سلسلة دراسات نظرية وميدانية ، ط1 .: دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية.
3. اسعد ، وليد احمد (2005) : الإدارة التعليمية ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1، عمان.
4. الباطين (2008) : معوقات استثمار الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام .
5. البخاري ، محمد (1987) : أفكار رئيسية في إدارة الوقت ، الدار الجماهيرية للنشر ، ليبيا.
6. البدري ، طارق عبد الحميد : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
7. بطاح، أحمد(1991). علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (6)، العدد(2)، جامعة مؤتة، عمان ،ص 285.
8. الجرجاوي، زياد ونشوان، جميل (2004) عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوت الدولية بغزة .
9. حجي ، احمد إسماعيل (2000) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

10. الحسن ، محمد (1995) : مهارات إدارة الوقت ، وكيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
11. سمعان ، وهيب ومرسي ، محمد منير (1985) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .
12. عابدين ، محمد عبد القادر " الإدارة المدرسية الحديثة " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
13. عبود، عبد الغني(1994). إدارة المدرسة الابتدائية، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
14. العديلي ، ناصر محمد (1994) : إدارة الوقت ، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1 . السعودية .
15. فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد المالك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .
16. الفيومي، أحمد بن محمد بن علي المقري(1903). المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الطبعة الأولى، المطبعة الكبرى الأميرية ببولاق ، مصر ، المحمية .
17. مصطفى ، حسن وآخرون (1989) : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، ط4 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
18. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1994) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ط2 ، دار المريخ ، الرياض .
19. أحمد ، أحمد (2001) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، مصر .
20. بطاح ، أحمد والسعود ، راتب (1993) : اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن – أسس مقترحة ، مجلة أبحاث اليرموك – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (9) ، العدد (1) ، جامعة اليرموك ، الأردن .

21. الدجاني ، سهيلة (1988) : العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
22. الزبيدي ، سلمان (1988) : اتجاهات في تربية الطفل ، دار أنس للنشر ، عمان ، الأردن .
23. العميرة ، محمد (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط3 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
24. فليه ، فاروق وعبد المجيد ، السيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
25. قراقزة ، محمد (1993) : نحو إدارة تربوية واعية ، دار الفكر العربي ، بيروت ، لبنان .
26. منشورات معهد التربية (1986) ، عمان ، الأونروا ، اليونسكو .
27. عقيلان ، محمد موسى (1990) : التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة الملك سعود ، مجلد 2 ، العلوم التربوية 1 ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
28. الصديق ، عثمان مختار (1996) : الوقت والإدارة ، إدارة الوقت ، جامعة الجزيرة ، معهد إسلامية المعرفة ، ندوة الإداري القائد في مجتمع متغير ، السودان ، ودمدني ، جامعة الجزيرة إسلامية المعرفة .
29. دره ، عبد الباربي (1991) : إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفاعل ، مجلة المعارف العربية .
30. حسن ، زيد بن عبد المحسن (1995) : الإدارة والوقت ، مجلة الفيصل (28) ، الرياض .
31. عصفور ، محمد شاکر (1981) : مجلة مكتبة الإدارة ، الرياض ، 2 .
32. العجمي ، محمد حسنين (2007) : الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر .

33. جمال الدين ، سامي (2004) : الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة .
34. هوانه ، وليد ، تقى ، علي (2001) : مدخل الإدارة التربوية ، مكتبة الفلاح ، ط3 ، الكويت-حولي .
35. بميك ، سلسة (2002) : الإدارة بذكاء نتائج أفضل بموارد أقل ركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .

ثانياً : الرسائل العلمية :

36. أبو ساكور ، تيسير عبد الحميد (2003) : معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية _ فلسطين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس .
37. الرجوب ، غادة عارف (1997). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامع اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
38. الراسبي ، زهرة بنت الناصر (1999) : إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، عمان .
39. الرجوب ، غادة عارف (1997) : مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن .
40. بيدس ، هالة حسني (1995) : إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان .

41. جابر ، نسرین حمد (2001) . اثر نمط الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على انجازهم الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الضفة الغربية ، فلسطين .
42. منى شتات (2007) مدى فعالية مدير المدرسة الفاعلة في ادارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
43. الشراري (2004) ادارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
44. الصوري ، (2008) واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
45. العربي (2002) : عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجه نظر مديريها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
46. الكيلاني ، علي محمد (2002) . واقع إدارة الوقت لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
47. المهدي (2003) مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
48. الهور ، رأفت حسين (2006) : تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

الدراسات الأجنبية :

1. Hill, J : The Importance of Time Management To Principals , Leadership Thrust, 23 (2) 23-26,1989 .
2. Wells, George Andrew . Instructional Management Behavior , Time Management And selected Background Variables of Elementary School principals In Connecticut's University of Connecticut 1993 , In : Diss . Abst Int , vol 54 No , jan . 1994 .
3. Diaz Myrna L, : The Role of the principal : Responsibilities Time Constraints and Challengeg , ed.d University of Southern publishing ltd , London, 1992 .
4. 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 .
5. Wells George Andrew : Instructional Management Behavior, Time Management And Selected Background Variables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts ph .D University of Connecticut 1993 , In : Diss . Abst Int , vol 54 No 7, jan . 1994 .
6. Taylor, kiven c : A study of principals perception regarding time management , Kansas state University , 13- April - 2007.
7. Mac Cabe, P. (1999): The Role of the School Principal. From Int, Site:
8. [www. Paperwriters.com/aftersale.htm](http://www.Paperwriters.com/aftersale.htm).

ملحق الدراسة

ملحق رقم (1) : الاستبانة في صورتها الأولية والتي قدمت للسادة المحكمين .

ملحق رقم (2) : أسماء السادة المحكمين .

ملحق رقم (3) : الاستبانة في صورتها النهائية والتي قدمت لعينة الدراسة .

ملحق رقم (4) : رسالة موجهة لرئيس برنامج التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث).

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية والتي قدمت للسادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

طلب تحكيم استبيان

السيد الدكتور :..... المحترم

تحية طيبة و بعد،،،

تقوم الباحثة مادلين عاطف بشير بدراسة بعنوان "مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها" ، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة. و لتحقيق هدف هذه الدراسة تعرض عليكم الباحثة استبانة مكونة من قسمين لتحكيمها ، يتألف القسم الأول منها من المتغيرات الشخصية ، بينما يركز القسم الثاني على مجالات الدراسة السبعة و هي : مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالمعلمين ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار ، و مجال سبل الحد منها . و السؤال الرئيسي للدراسة هو :

ما أهم مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها ؟

أرجو من حضراتكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة و وضع إشارة (X) أمام الفقرات المناسبة و إجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً. و إنني على ثقة تامة بأن الموضوعية و صدق الاستجابة سوف يكون لهما أعمق الأثر في الوصول إلى نتائج أكثر دقة تعتمد عليها الباحثة . علماً بأن المعلومات الواردة من طرفكم في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث التربوي في الجامعات الفلسطينية.

الباحثة مادلين عاطف بشير

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المدير/ة المحترم/ة :

تحية طيبة و بعد:

تقوم الباحثة مادلين عاطف بشير بدراسة ميدانية بعنوان (مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها) و ذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج، لنيل درجة الماجستير في " الإدارة التربوية "، من الجامعة الإسلامية بغزة، و لهذا قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة التي تهدف من خلالها التعرف إلى أهم مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها من وجهة نظركم لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المبينة ضمن مجالات الاستبانة بصدق و موضوعية و أمانة، علماً بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحثة ستكون في سرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة و الإجابة عليها بوضع علامة (x) في العمود المناسب من وجهة نظركم.

مع العلم أن مضيعات الوقت يقصد بها في الدراسة" كل شيء يهدر وقت مديري المدارس ، ويمثل حائلاً دون تنفيذ الإنجازات المطلوبة منهم ، سواء المهنية أو الفنية أو الإدارية ، وفق الخطط الموضوعية ، وتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه " .

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

بيانات عامة:

الجنس: ذكر () - أنثى ()

المؤهل العلمي : بكالوريوس () - دبلوم بعد البكالوريوس () - ماجستير
فما فوق ()

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () - من 5-9 سنوات () - من
10 سنوات فأكثر ()

2- مجالات الاستبانة: البعد الأول: مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية:

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
1	عدم استقطاعي لجزء من وقتي للتفكير في وظيفتي والتخطيط المناسب لها .					
2	قلة تخطيطي لنهاية اليوم للأعمال التي سأقوم بتأديتها في اليوم التالي .					
3	غياب الأهداف والأولويات لدي في العمل المدرسي يتسبب في تضييع وقتي .					
4	عدم إعدادي لقائمة عمل بشكل يومي للأشياء الأساسية المطلوب إنجازها .					
5	سوء تنظيمي لأولويات عملي حسب أهميتها وتنفيذها بأسرع وقت ممكن .					
6	تركي للنشاط قبل الانتهاء منه يعمل على تضييع وقتي .					
7	يتسبب غياب موعد نهائي لإنجازي أعالي في تضييع وقتي.					
8	محاولتي القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد يعمل على تضييع وقتي .					
9	تخطيطي لعملي في الأوقات المزدحمة بدلا من الأوقات الهادئة بالعمل .					
10	عدم إدراكي أن الخطوة الأولى في التخطيط تكمن في اختيار الأهداف وأن الاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات.					
11	قلة تدقيقي للخطط باستخدام منهج (ماذا ، أين ، متى ، كيف ، من) .					
12	استبعادي للتحديد المسبق لما سأفعله خلال الدقائق والساعات والأيام المتاحة .					

					13	ينصب اهتمامي ببعض المهام البسيطة مثل (قراءة البريد ، إجراء مكالمة تلفونية ... الخ) في أوقات العمل الرسمية بدلا من الاشتغال بها في الوقت غير المستثمر .
					14	لم يسبق لي أن سألت نفسي بعد نهاية يوم عمل شاق : هل أنجزت اليوم ، وهل خطت له ؟ .

البعد الثاني: مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية:

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
1	يتسبب غيابي للتنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلا) في تضييع وقتي .					
2	يتسبب غياب وضوح السلطة والمسؤولية لدي والخلط بينهما في تضييع وقتي .					
3	جهود المتكررة وقيامي بنفس العمل لأكثر من مرة تضييع وقتي .					
4	روتين تعاملي مع الأوراق الورقية وقراءتها تعمل على تضييع وقتي .					
5	نظام الملفات الذي أتعامل معه يعمل على تضييع وقتي .					
6	الوسائل المادية والمعدات غير الملائمة في المكتب تعمل على تضييع وقتي .					
7	قلة كتابتي لمذكرات ملخصة عن المراسلات الواردة بدلا من أن أملئها تفصيلا للسكرتير .					
8	استخدامي الهاتف وباستمرار يضيع وقتي .					
9	استقبالي لأولياء الأمور في جميع أوقات الدوام يشكل عامل لتضييع وقتي .					
10	استقبالي لأصدقائي ومناقشتهم والحديث معهم في أمورهم وأموالهم الشخصية أثناء العمل تعمل على إضاعة وقتي .					

				11	تزويدي لمكتبي بالأثاث المريح يعمل على جذب العاملين معي للجلوس والحديث معي .
				12	عدم توفيري لنظام مناسب لحفظ ملفاتي الخاصة يضمن استرجاعي لمعلوماتها بأسرع وقت .
				13	عدم احتفاظي بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم مواعيدي اليومية .
				14	قلة استخدامي لسجل أحوال التلفونات والزيارات للمتابعة .
				15	قلة اهتمامي وعلاجي للأعمال الكتابية (خطابات ، رسائل ، دعوات) بشكل منظم لمرة واحدة والانتهاه منها
				16	قلة اتخاذي للقرارات البسيطة سريعاً .
				17	اهتمامي بإلقاء النظر على كل صغيرة وكبيرة في بريدي الخاص وعدم تفويضي للسكرتير لقراءتها وإطلاعي على المهم منها .
				18	قلة احتفاظي بالأوراق الهامة ، وعدم تبويبها ضمن الحاسب الآلي لاسترجاعها في الوقت المناسب .

البعد الثالث: مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية:

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	متنمية	غير متنمية	ملاحظات
1	قلة تفويضي ببعض الأعمال لمساعدتي يضيع وقتي .					
2	انخراطي المتزايد في أعمال الروتينية يضيع وقتي .					
3	عدم وضعي لتاريخ محدد لإنجاز الأعمال التي أفوضها لمساعدتي تضيع الوقت لدي.					
4	نقص الدافع واللامبالاة لدى العاملين معي بالمدرسة تعمل على تضييع الوقت .					
5	غياب القدرة لدي على إدارة التنافس بين العاملين معي بالمدرسة يضيع وقتي .					

				6	ضعف تنسيقي لأعمالي والتخطيط لها يعمل على تضييع وقتي .
				7	اهتمامي المتزايد بالتغيرات والتطورات المستجدة على صعيد العمل يضيع وقتي .

البعد الرابع: مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية :

ملاحظات	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	الفقرات	م
					المشكلات الخاصة بالمعلمين تعمل على تضييع وقتي .	1
					وجود معلمين جدد ولا يمتلكون الخبرة الكافية يعمل على تضييع وقتي في الإشراف عليهم وإرشادهم .	2
					وجود فجوة في التأهيل والخبرة أعلى أو أقل من المطلوب تضييع وقتي .	3
					زيادة أو نقصان أعداد المعلمين في مدرستي يضيع وقتي .	4
					تكرار الغياب والتأخير من جانب المعلمين يعمل على تضييع وقتي .	5
					مشاركتي في متابعة الطلبة المتدربين من الجامعات يستهلك جزء كبير من وقتي .	6
					مواجهتي وحلي لمشكلات المعلمين فيما بينهم يستهلك طاقة وجزء من الوقت لدي.	7
					إشرافي على تأدية المعلمين لمهامهم التدريسية داخل صفوفهم .	8
					مشاركة بعض المعلمين للدورات خارج المدرسة يتسبب في ضياع وقتي بحيث انشغل في توجيه بعض المعلمين لسد مكانهم ومتابعتهم في الصفوف .	9
					انشغالي في متابعة المعلمين لمناوبتهم الأسبوعية داخل المدرسة .	10

البعد الخامس : مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية :

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
1	انشغل بالاجتماعات وأكثر منها .					
2	أواجه قلة في المعلومات الواجب توافرها لدي مما يدفعني للبحث عنها فتضيع وقتي.					
3	عدم وضوح نظام اتصالاتي وإرشاداتي والمتعلقة بعملتي .					
4	سوء فهمي لخفايا عملي يضيع وقتي .					
5	افتقاري إلى القدرة على الإصغاء الجيد .					
6	كثرة المذكرات والاتصالات والاييميلات الواردة للمدرسة .					
7	رغبتي في إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين بقصد التسلية .					
8	تواصلتي بشكل كبير مع المجتمع المحلي.					
9	قضائي لوقت كبير في الرد على المكالمات الهاتفية.					
10	اضطراري للخروج من المدرسة لحضور دورات أو إعطاء دروس توضيحية للمعلمين الجدد .					

البعد السادس : مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية :

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
1	التأجيل في اتخاذي لقرارات عملي .					
2	حرصتي المتزايد على معرفة دقائق الأمور قبل اتخاذ القرار.					
3	اتخاذ قرارات متسرعة توقع بالخطأ تتطلب إعادة النظر في اتخاذ قرار آخر .					

					4	التردد في اتخاذ القرارات أحيانا يعمل على إضاعة وقتي .
					5	إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية يعمل على تضيق وقتي .
					6	استخدامي المفرط لمبدأ المشاورة مع مساعدي والمدرسين الأوائل .
					7	عدم تمتعي بسمة القائد إلى جانب كوني مديراً يضيق وقتي أحياناً .
					8	عدم تفويضي لمساعدي باتخاذ القرارات المناسبة عوضاً عني .

البعد السابع : سبل الحد من مضيعات الوقت .

و يظهر قيام مديري ومديرات المدارس من خلال الفقرات التالية :

م	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	متنمية	غير متنمية	ملاحظات
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1-	أ.د.محمد عثمان الأغا	أستاذ أصول التربية	كلية التربية الجامعة الإسلامية
2-	أ.د.رزق شعت	أستاذ أصول التربية	كلية التربية جامعة الأقصى
3-	د.سليمان المزين	أستاذ أصول التربية المشارك	كلية التربية الجامعة الإسلامية
4-	أ.د.صلاح حماد	أستاذ أصول التربية	كلية التربية جامعة الأقصى
5-	د.محمد عاشور صادق	أستاذ علم النفس المساعد	كلية التربية جامعة الأقصى
6-	د. إياد عبد الجواد	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	كلية التربية جامعة الأقصى
7-	د.فايز كمال شلدان	أستاذ التربية الإسلامية المساعد	كلية التربية الجامعة الإسلامية
8-	د.فرج أبو شمالة	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث الدولية)
9-	د.عصام حسن اللوح	أستاذ أصول التربية المساعد	كلية التربية جامعة الأقصى
10-	د.عبد الكريم موسى فرج الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	كلية التربية جامعة الأقصى
11-	د.خالد عبد القادر	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	كلية التربية جامعة الأقصى
12-	د.زكي مرتجى	أستاذ أصول التربية المساعد	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية والتي قدمت لعينة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

طلب تحكيم استبيان

السيد الدكتور :..... المحترم

تحية طيبة و بعد،،،

تقوم الباحثة مادلين عاطف بشير بدراسة بعنوان " مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها " ، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة. و لتحقيق هدف هذه الدراسة تعرض عليكم الباحثة استبانة مكونة من قسمين لتحكيمها ، يتألف القسم الأول منها من المتغيرات الشخصية ، بينما يركز القسم الثاني على مجالات الدراسة السبعة و هي : مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالمعلمين ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات ، و مجال مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار ، و مجال سبل الحد منها . و السؤال الرئيسي للدراسة هو :

ما أهم مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها ؟

أرجو من حضراتكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة و وضع إشارة (X) أمام الفقرات المناسبة و إجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً. و إنني على ثقة تامة بأن الموضوعية و صدق الاستجابة سوف يكون لهما أعمق الأثر في الوصول إلى نتائج أكثر دقة تعتمد عليها الباحثة. علماً بأن المعلومات الواردة من طرفكم في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث التربوي في الجامعات الفلسطينية.

الباحثة مادلين عاطف بشير

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المدير/ة المحترم/ة :

تحية طيبة و بعد:

تقوم الباحثة مادلين عاطف بشير بدراسة ميدانية بعنوان (مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها) و ذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج، لنيل درجة الماجستير في " الإدارة التربوية "، من الجامعة الإسلامية بغزة، و لهذا قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة التي تهدف من خلالها التعرف إلى أهم مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها من وجهة نظركم لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المبينة ضمن مجالات الاستبانة بصدق و موضوعية و أمانة، علماً بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحثة ستكون في سرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة و الإجابة عليها بوضع علامة (x) في العمود المناسب من وجهة نظركم.

مع العلم أن مضيعات الوقت يقصد بها في الدراسة" كل شيء يهدر وقت مديري المدارس ، ويمثل حائلاً دون تنفيذ الإجازات المطلوبة منهم ، سواء المهنية أو الفنية أو الإدارية ،

وفق الخطط الموضوعية ، وتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه " .
و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

بيانات عامة:

الجنس: ذكر () - أنثى ()

المؤهل العلمي : بكالوريوس () ، دبلوم بعد البكالوريوس () ، ماجستير فما فوق ()

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () ، من 5-9 سنوات () ، من 10 سنوات فأكثر ()

2- مجالات الاستبانة:

البعد الأول : مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط .

م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جدا
1	سوء التخطيط لنهاية عمل الدوام					
2	غياب أولويات المدير في العمل المدرسي.					
3	القصور في إعداد قائمة عمل بشكل يومي للأشكال الأساسية المطلوب إنجازها.					
4	سوء تنظيم الأولويات حسب أهميتها وتنفيذها.					
5	ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال في غيره.					
6	غياب تحديد موعد نهائي لإنجاز الأعمال .					
7	القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد.					
8	تراكم الأعمال في الأوقات المزدحمة .					
9	قلة تدقيق الخطط باستخدام منهج (ماذا ، أين ، متى ، كيف ، من) .					
10	استبعاد التحديد المسبق للقيام به خلال الدوام المدرسي.					
11	كثرة الكتابات الروتينية.					
12	عدم مراجعة المدير لنفسه بعد نهاية الدوام عما أنجزه وما خطط له .					

البعد الثاني: مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم .

م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جدا
1	غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلا).					

					2	غياب وضوح السلطة والمسؤولية والخلط بينهما .
					3	الجهود المتكررة والقيام بنفس العمل لأكثر من مرة.
					4	روتين التعامل مع الأوراق المكتبية وقرائنها .
					5	سوء تنظيم الملفات التي يتم التعامل معها
					6	قلة كتابة المذكرات الملخصة عن المراسلات الواردة.
					7	استقبال أولياء الأمور في أي وقت من أوقات الدوام.
					8	استقبال الأصدقاء ومناقشتهم في أمور خارج العمل.
					9	ترك المجال للعاملين للجلوس في المكتب دون ضوابط .
					10	قلة توفير نظام مناسب لحفظ الملفات الخاصة .
					11	عدم الاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) لتنظيم المواعيد اليومية .
					12	زيادة استخدام سجل أحوال التلفونات والزائرين للمتابعة .
					13	قلة السماح للسكرتير بقراءة البريد وإطلاع المدير عليه .
					14	الاهتمام بإلقاء النظر على كل صغيرة وكبيرة في البريد الخاص .
					15	قلة الاحتفاظ بالأوراق المهمة ، وعدم تبويبها ضمن الحاسب الآلي لاسترجاعها في الوقت المناسب .
					16	قلة اتخاذ القرارات البسيطة سريعاً .

البعد الثالث: مضيعات الوقت المتعلقة بالإشراف والتوجيه

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جداً
1	قلة تفويض المدير المساعد للقيام ببعض الأعمال.					
2	الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية.					
3	عدم وضع تاريخ محدد لإنجاز الأعمال التي تفوض للمدير المساعد .					
4	اللامبالاة لدى العاملين بالمدرسة.					
5	غياب القدرة على إدارة التنافس بين العاملين بالمدرسة .					
6	ضعف التنسيق للقيام بالأعمال المختلفة .					

البعد الرابع: مضيعات الوقت المتعلقة بالعاملين .

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جداً
1	قلة خبرة المعلمين الجدد في المدرسة .					
2	تعيين معلمين جدد لا يمتلكون الخبرة الكافية.					
3	نقص أعداد المعلمين في المدرسة في بعض التخصصات .					
4	تكرار الغياب والتأخير من جانب المعلمين.					
5	المشاركة في متابعة الطلبة المتدربين من الجامعات.					
6	الانشغال في متابعة المعلمين لمناوبتهم الأسبوعية داخل المدرسة .					
7	متابعة السكرتير والأذنة والمرشد التربوي .					
8	وجود فجوة في التأهيل والخبرة بين المعلمين أعلى أو أقل من المطلوب .					

البعد الخامس : مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات .

م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جدا
1	كثرة الاجتماعات الروتينية.					
2	نقص في المعلومات الواجب توافرها .					
3	عدم وضوح نظام اتصال وإرشاد متعلق بالعمل.					
4	الافتقار إلى القدرة على الإصغاء الجيد .					
5	كثرة الاتصالات والرسائل الالكترونية الواردة إلى المدرسة.					
6	التواصل بشكل كبير مع المجتمع المحلي.					
7	قضاء الوقت الكبير في الرد على المكالمات الهاتفية.					
8	الاضطرار للخروج من المدرسة لحضور دورات أو إعطاء دروس توضيحية للمعلمين الجدد .					

البعد السادس : مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرار .

م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	بسيطة	بسيطة جدا
1	تأجيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
2	الحرص المتزايد على معرفة دقائق الأمور قبل اتخاذ القرار.					
3	اتخاذ قرارات متسرعة ودون تمحيص .					
4	التردد في اتخاذ القرارات.					
5	ضعف إتباع أسلوب اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية					
6	الاستخدام المفرط لمبدأ المشاورة مع العاملين بالمدرسة .					
7	قلة تفويض المدير المساعد باتخاذ القرارات					

					المناسبة عوضاً عن المدير .	
					قلة التمتع بسمة القائد إلى جانب المدير الإداري الفعال .	8

سؤال مفتوح: ما سبل الحد من مضيعات الوقت لدى مديري المدارس من وجهة نظركم :

..... 1.

..... 2.

..... 3.

..... 4.