



كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

رسالة ماجستير بعنوان:

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة

الغوث الأساسية في الضفة الغربية

**Time Management for Principals of UNRWA's Basic
Schools in the West Bank**

إعداد الطالب

محمود محمد يحيى عدارية

إشراف

د. محمد عمران

د. فطين مسعد

تاريخ المناقشة: 2/6/2006م

قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة

بيرزيت - فلسطين



كلية التربية

برنامج الدراسات العليا

رسالة ماجستير بعنوان:

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة

الغوث الأساسية في الضفة الغربية

**Time Management for Principals of UNRWA's Basic
Schools in the West Bank**

إعداد الطالب

محمود محمد يحيى عدارية

الرقم الجامعي: (995178)

إشراف

مشرف فني: د. محمد عمران

مشرف أساسي: د. فطين مسعد

تاريخ المناقشة: 2/6/2006م

قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة

بيرزيت - فلسطين



رسالة ماجستير بعنوان:

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة

الغوث الأساسية في الضفة الغربية

Time Management for Principals of UNRWA's Basic Schools
in the West Bank

مقدمة من الطالب

محمود محمد يحيى عدارية

لجنة المناقشة

د. فطين مسعد رئيساً
د. محمد عمران عضواً
د. أجنس حنانيا عضوة
د. أحمد فهم جبر عضواً

تاريخ المناقشة: 2/6/2006م

قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة

بيرزيت - فلسطين

ب

الإهداء

أهدي هذا الجهد الإنساني المتواضع لروح والدي الطاهرة، ولوالدتي العبيبة، كما أهديه لأبنائي الأعزاء، ولزوجتي العزيزة، ولأساتذتي الأفاضل، ولكل من يود إثراء مخزونه المعرفي حول أنفس وأندر الموارد المتاحة لنا في الحياة " الوقت " لأن استثماره وإدارته بالشكل الأمثل هو سبيلنا الوحيد نحو الرقي والتقدم في الحياة.

ت

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إخراج هذا الجهد المتواضع إلى النور، وفي مقدمتهم أساتذتي الأفاضل الذين أثروني بالخبرات والمهارات التي ساهمت مساهمة فاعلة في إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى عمادة كلية التربية وعمادة برنامج الدراسات العليا على سعته صدرهم ومراعاتهم للظروف التي ألمت بي أثناء عملي وإبدائهم المرونة اللازمة، وكذلك إلى إدارة التربية والتعليم في وكالة الغوث، وخص بالشكر قطاع معلمي ومعلمات وكالة الغوث على ما قدموه من تفاعل وحمون وجهد في تعبئة استمارة الدراسة، كما أتوجه بالعرفان والتقدير إلى جميع الأصدقاء والزلاء الذي مدوا لي يد العون والمساعدة خلال مراحل العمل المختلفة.

وكل الشكر والعرفان لك يا زوجتي العزيزة، ولكم انتم يا أبنائي الأعزاء على صبركم الطويل على، وتنازلكم عن وقتكم الذي هو من حقكم انتم، ويجب أن يصرخ على اهتمامي بكم، شكرا لكم على كل ما قدمتموه لي من حمون، شكرا لكم جميعا على مساعدتكم لي ووقوفكم طيلة هذه الفترة إلى جانبي، وعلى ما سببته لكم من تعب ومشقة، واشكر إخوتي وأخواتي على جهدهم ودعمهم الدائم. مع اعتذاري لكل من سببته له إزعاجا دون قصد مني. وأخيرا أتحمل وحدي مسؤولية أي خلل أو خطأ ورد في هذه الدراسة .

والله الموفق

محمود محاربة

ث

الفهرس

الرقم	المحتوى	الصفحة
1-	الإهداء	ت
2-	الشكر والتقدير	ث
3-	الفهرس	ج - ح

خ- ر	الجدول والإشكال	-4
ز	الملخص	-5
ز- ش	1. العربي	
ص- ض	2. الإنجليزي	
الفصل الأول		
1	مشكلة الدراسة وأهميتها	-6
1	1. المقدمة	-7
3	2. مشكلة الدراسة	-8
4	3. أسئلة الدراسة	-9
5	4. فرضيات الدراسة	-10
6	5. أهمية الدراسة	-11
7	6. أهداف الدراسة	-12
7	7. التعريفات الإجرائية	-13
8	8. حدود الدراسة	-14
9-43	9. خلفية الدراسة النظرية	-15
الفصل الثاني		
44	الدراسات السابقة	-16
44-81	1. الدراسات العربية والأجنبية	
الفصل الثالث		
82	الطريقة والإجراءات	-17
82	1. منهج الدراسة	

ج

الرقم	المحتوى	الصفحة
	2. مجتمع الدراسة	83
	3. عينة الدراسة	83
	4. متغيرات الدراسة	83
	5. أداة الدراسة	84
	• تطوير الأداة	84-86

86	• وصف الأداة	
87	• صدق الأداة	
89	• ثبات الأداة	
89	6. جمع البيانات	
90	7. الإجابة على الفرضيات	
93	المعالجة الإحصائية	-18
94	طريقة تصحيح المقياس	-19
الفصل الرابع		
126 - 95	نتائج الدراسة	-20
الفصل الخامس		
164 - 127	مناقشة النتائج	-21
167 - 165	خلاصة النتائج	-22
167	التوصيات	-23
168	المراجع	
174 - 169	• المراجع العربية	-24
178 - 175	• المراجع الأجنبية	-25
179	الملاحق	-26
180-183	• ملحق رقم (1): الجداول التوضيحية	-27
184	• ملحق رقم (2): لجنة المحكمين	
195 - 185	• ملحق رقم (3): الإستبانة	

ح

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
82	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الشخصية لمدير المدرسة والخاصة بالمدرسة والمنطقة التعليمية.	-1
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الشخصية الخاصة بمدير المدرسة ومتغيرات الخاصة بالمدرسة والمنطقة التعليمية.	-2

85	توزيع فقرات الجزء الأول من الإستبانة.	-3
86	توزيع فقرات الجزء الثاني من الإستبانة.	-4
89	نتائج معامل كرونباخ ألفا لفقرات الجزء الأول من الأداة.	-5
89	نتائج معامل كرونباخ ألفا لفقرات الجزء الثاني من الأداة.	-6
93	أساليب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.	-7
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل كمية صرف الوقت على المهام لليوم الواحد بالدقاتق من وجهة نظر المديرين، والمديرات، والمديرات والمديرين معا.	-8
98	ترتيب أعلى وأدنى ثلاث مهام من حيث معدل صرف الوقت على المهام وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.	-9
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل صرف الوقت على مهام المستوى الإداري تبعا لمتغير الجنس.	-10
102	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت على مهام المستوى الإداري حسب متغير الجنس.	-11
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف وقت العمل اليومي لمهام المستوى الفني تبعا لمتغير الجنس.	-12
103	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت اليومي على مهام المستوى الفني لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس.	-13
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف وقت العمل اليومي لمهام المستوى الاجتماعي تبعا لمتغير الجنس.	-14
105	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت اليومي على مهام المستوى الاجتماعي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس.	-15

خ

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه علامة أداء إدارة الوقت للمهام تبعا لمتغير العمر.	-16
107	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لأفراد العينة وفقا لمتغير العمر.	-17
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس.	-18

108	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق في متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.	-19
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	-20
110	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	-21
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	-22
111	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	-23
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	-24
113	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	-25
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	-26
114	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير جنس المدرسة.	-27
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.	-28

د

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
-29	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ت) للفروق في متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.	116
-30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير عدد طلاب المدرسة.	117
-31	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد طلاب المدرسة.	118

119	32-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد العينة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.
119	33-	نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.
121	34-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعدل الأهمية للمهمة لليوم الواحد من وجهة نظر المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس.
122	35-	ترتيب أعلى وأدنى ثلاثة معدلات أهمية للمهام من وجهة نظر المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس.
124	36-	المتوسطات الحسابية والترتيب للمهام تبعاً لمتغيري معدل صرف الوقت على المهمة ومعدل الأهمية للمهمة لجميع أفراد العينة من المديرين والمديرات معاً.
125	37-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري معدل صرف الوقت ومعدل الأهمية للمهام.
126	38-	نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان للترتيب بين متغيري كمية صرف الوقت على المهام ومعدل أهميتها وفقاً لدرجة اعتقاد أفراد العينة بأهميتها.
156	39-	ترتيب معدلات كمية صرف الوقت على المهام ومعدلات أهميتها كما عبرت عنها وجهة نظر المديرين والمديرات معاً.
180	40-	جداول توضيحي رقم (1)
181	41-	جداول توضيحي رقم (2)
182	42-	جداول توضيحي رقم (3)
183	43-	جداول توضيحي رقم (4)
184	44-	جدول لجنة المحكمين.
185-194	45-	جداول الإستبانة

ذ

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-	مخطط مفاهيمي لخطوات إدارة الوقت الناجحة.	26
2-	مصفوفة المستعجل والمهم لتحليل الأنشطة.	34

ر

إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الغوث الأساسية في الضفة الغربية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية (الإداري، الفني، والاجتماعي) في ضوء متغير الجنس. كما تهدف إلى دراسة أداء إدارة الوقت لديهم على مستوى جميع المهام للمستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، والكشف عن اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمنطقة التعليمية. وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة ما بين معدل كمية صرف المدرء للوقت ومعدل أهمية المهمة حسب درجة اعتقادهم بأهميتها.

وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة (الإداري، الفني، والاجتماعي) تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى للمتغيرات المستقلة لمدير المدرسة كالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى للمتغيرات المستقلة للمدرسة، كجنس المدرسة، المستوى التعليمي، عدد الطلاب، والمنطقة التعليمية.

ز

4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين معدل صرف الوقت اليومي لدى المديرين والمديرات على المهام ، وبين معدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.

تألفت عينة الدراسة من (70) مديرة/ة من مدراء المدارس الأساسية التابعة للوكالة في الضفة الغربية، وتمثل ما نسبته 75% من مجتمع الدراسة الكلي المؤلف من 93 مديرة/ة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة استنادا إلى مراجعة الأدب التربوي السابق واستبانات مستخدمة من قبل باحثين آخرين في دراسات سابقة. وللتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث ثلاثة أنواع من الصدق للتأكد من صدق الأداة وهي:

هي الصدق التحكيمي حيث عرضها على لجنة محكمين مؤلفة من ثمانية أساتذا من ذوي الاختصاص في ميدان الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية. ثم التحليل العاملي، والصدق التلازمي.

وقد تألفت الإستبانة من ثلاثة أجزاء وهي على النحو الآتي: صرف الوقت على مهام العمل، اليومي، وأداء إدارة الوقت، وترتيب المهام وفق الاعتقاد بدرجة أهمية المهمة. وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (87.4%) وهي عالية نسبيا وتفي بغرض الدراسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد عالج الباحث فرضيات الدراسة مستخدما ثلاثة أساليب معالجة إحصائية هي: استخدم اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، ومعامل الارتباط الرتب لسبيرمان. (Spearman Rank Correlation)

س

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,05$) في متوسط كمية صرف المدراء للوقت على مستوى مهام المستوى الإداري للإدارة تعزى لمتغير الجنس، وسجل لصالح فئة المديرين الذكور. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في كمية صرفهم للوقت على مستوى مهام المستويين الفني والاجتماعي.

2- كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,05$) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة، والمدرسة، والمنطقة التعليمية.

3- وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنويه على مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,01$) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

واعتماداً على النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول إدارة الوقت وجوانبه المختلفة، والأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسات وتبنيها، واعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي لتلاميذ المدرسة، وتنظيم دورات تدريبية للمدراء والمعلمين والعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت واستغلاله بالشكل الأمثل.

ش

Time Management for Principals of UNRWA's Basic Schools in the West Bank

Abstract

This study aims at measuring the time that the principals of UNRWA schools in the West Bank spend to carry out their job-related tasks and responsibilities on the level of each of the three school administration levels in light of gender variable. Besides, the study tries to find out the principals' time management performance and the effect of independent variables related to the principal, the school and the educational district on time management. Further, it tries to shed light on the relationship between the means of time that principals spend on the tasks they perform and their prioritization of these tasks.

The study addresses the following hypotheses

1. There are no significant statistical differences at the alpha level ($0,05=\alpha$) in the means of principals' responses mean regarding the time they spend to carry out administrative, technical and social tasks in light of sex variable.
2. There are no significant statistical differences at the alpha level ($0,05=\alpha$) in the means of principals' responses mean regarding time management of all administrative tasks due to the independent variables of age, sex, marital status, qualification and years of work experience.
3. There are no significant differences at the alpha level ($0,05=\alpha$) in the means of principals' responses mean regarding time management of the three administration tasks in light of the variables like school identity (boys or girls), its educational level, the number of students and the educational district.

4. There is no significant correlation at the alpha level ($0,01=\alpha$) between the time that principals spend on the different tasks and their prioritization of these tasks.

The study sample consisted of 70 school principals (male and females) out of 93 principals at UNRWA's basic schools in the West Bank. This number constitutes 75% percent of the study population. The sample was selected randomly

To achieve the goals of the study, an instrument based on the educational literature and previous questionnaires and studies has been used. To measure the validity of this instrument three methods have been used

- A jury of educationalists consist of eight persons reviewed it.
- Factor analysis test.
- Concurrent validity test.

The questionnaire consisted of three parts. Part one was dedicated to the time that principals spend on work tasks. Part two addressed time management issues while the third part was dedicated to task prioritization

ص

The Reliability of the instrument was measured by using Cronbach alpha. The total reliability factor reached 87,4. This is a relatively high rate but it fits the study objective

The Statistical Package of Social Sciences program (SPSS) has been used to analyze results. The hypotheses of the study have been dealt with using three statistical methods. These are: t-test, one way anova and Spearman Rank Correlation

The study reached the following results

- There are significant statistical differences at the alpha level ($0,05=\alpha$) in the means of the time that school principals spend on administrative tasks in light of the sex variable. This result is in the interest of principals. Further, no significant statistical differences between the time means they spend on technical and social tasks were observed.
- There are no statistically significant differences at the alpha level ($0,05=\alpha$) in the means of time management by male and female principals in light independent variables related to the principal himself/herself, the school and the educational district.
- There is a positive correlation at the alpha level ($0,01=\alpha$) between the means of time that principals spend on their tasks and their prioritization of these tasks.

Based on these results the study came out with the following recommendation

- More field researches on time management should be conducted.

- Time management is a key factor in the educational process.
- Training courses should be organized for school principals, teachers and other people working in the field to improve their performance with respect to time management.

ض

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

أكدت المصادر التربوية المختلفة في ميدان الإدارة التربوية على أهمية الوقت بالنسبة للإنسان، لأن الوقت من أكثر الموارد التي نمتلكها قيمة. وقيمتها فاقت قيمة المال. ولهذا يجب أن يستثمر بعناية فائقة، واعتبر سيوارت (2002، ص 8) بأن "حياتنا عبارة عن الوقت المخصص لنا على الأرض، وإن مهمتنا الأكثر أهمية هي الاستفادة المثلى من هذا الوقت".

وقد اكتسب الوقت أهميته بالنسبة للإنسان لكونه يمثل بعدا ديناميكيا متحركا هاما في حياته لا يمكنه السيطرة عليه، ولأنه الوعاء الذي يحتضن كل التفاعلات والنتائج الإنسانية، ولأنه الحياة بحد ذاتها، وحيث أن الحياة هي مقدار الوقت الذي يعيشه الإنسان منذ ولادته حتى وفاته. لذلك فإن العديد من المختصين يعتبرون الوقت أهم عنصر من عناصر الحياة، وأهم الموارد المتاحة للإنسان في الحياة، نظرا لتمتعه بسمات فريدة ومتميزة.

ولما للوقت من أهمية بالنسبة للإنسان فقد تفاوتت الحضارات القديمة والديانات السماوية المختلفة في اهتمامها به، ولكن الإسلام سجل سبقا على غيره من الديانات في اهتمامه به، وكان متميزا، فقد عني به عناية بالغة، وخصه بمكانة رفيعة، ومساحة كبيرة، ودعا الإنسان والمجتمع المسلم لاحترامه، وحثهما لاستغلال كل جزء من أجزائه في تنفيذ الأعمال الصالحة الهادفة والمثمرة التي تعود عليهم بالخير، والنفع في الحياة الدنيا والآخرة، وحذرهم من إهداره وإضاعته، ويتجسد ذلك بشكل جلي وواضح في العديد من الشواهد التي تضمنها القرآن الكريم، والسيرة النبوية والتراث السلفي الإسلامي.

لقد غيرت المجتمعات نظرتها تجاه موضوع الوقت وإدارته في العقود الخمسة الأخيرة من القرن المنصرم لكونه أصبح المعيار والمؤشر الدولي المعتمد للحكم على مدى نجاح أو فشل الدول والمؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها وخططها وبرامجها المنشودة.

تعتمد الدول والمجتمعات والمؤسسات المتقدمة موضوع الوقت وإدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة وتضعه في مقدمة أولوياتها من أجل زيادة مستوى تقدمها، وذلك بسبب ارتباطه بمختلف العلوم، وتداخله في كل عملياتها وتغلغله إلى جميع أجزاء مراحلها المختلفة، وتركز الإدارة التعليمية في تعاطيها مع مديري المؤسسات العاملة في الميدان التربوي وفي

مقدمتها الإدارة المدرسية على توجيه المديرين والمعلمين تجاه احترام الوقت واستغلاله بشكل امثل لتحقيق المهمات المتوخاة منهم بحكم منصبهم.

الوقت من أهم الموارد المتاحة لمدير المدرسة، وهو مورد ثابت وديناميكي، ويلعب دوراً حاسماً في ممارسة العمليات الإدارية بنجاح، وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ولضمان ذلك، يتحتم على مديري المدارس أن يديروا ساعات العمل المحددة بشكل جيد على مهماتهم المرتبطة بمحتوى العملية التعليمية، وان يخصصوا لها احتياجاتها التي تتطلبها من وقت العمل المتاح، لكونها تمثل أهم الأولويات والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة باستخدام عملية التخطيط المستمرة والهادفة.

ينظر المختصون في الإدارة التربوية إلى مدير المدرسة نظرة خاصة، حيث يعتبرونه المسؤول الأول في المجتمع المدرسي عن تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، ويتوقعون منه أن يحقق ما هو مطلوب منه باستخدام الموارد المتاحة له استخداماً فعالاً ومنتجاً لإشباع الحاجات الإنسانية المختلفة لأعضاء التنظيم المدرسي والعاملين فيه.

ويعرّف الهوارى (1988، ص 32) المدير الفعال "بأنه المدير الأقدر على قيادة العمل وتسييره في المدرسة بما يسمح بإنجاز كمية عمل أكبر وأكثر فاعلية في اقل وقت ممكن". ويعملون بشكل حثيث لإكسابه العديد من المهارات والأساليب التي تمكنه من التقليل من كمية الوقت الضائع بهدف زيادة مستوى إنتاجيته وأدائه.

تتوقع الجهات المسؤولة في الإدارة التعليمية الفلسطينية من مدير المدرسة بحكم منصبه أن يحقق خدمات تعليمية تربوية عالية، ومعدلات من الترابط والتنسيقي بين العاملين معه، لرفع وتحسين العملية التعليمية، وتطوير الأداء العام، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة في حدود وقت العمل المتاح من العمل اليومي، فإذا حقق ذلك اعتبرته مديراً فاعلاً.

تعاني المؤسسات التربوية وفي مقدمتها المدرسة من مشكلة إهدار المدير للموارد المتاحة، ومن أهمها مورد الوقت، وتعزى عملية هدره للوقت، أو سوء إدارته إلى عوامل مختلفة منها: تدني مستوى وعيه بأهمية الوقت، وافتقاره إلى المهارات التي تعينه على إدارة وقته واستغلاله والتحكم فيه وعدم إضاعته. يهدر العديد من مديري المدارس أوقات عملهم الرسمية بأساليب شتى، وتكون في العادة إرادية مقصودة، أو غير إرادية.

تواجه الإدارة المدرسية في المجتمع الفلسطيني العديد من التحديات التي تعيق عملها، وتقل من فاعليتها، ومن أهم هذه التحديات سوء إدارة الوقت المتاح، وإهداره من قبل مديري ومديرات المدارس، وعدم استغلالهم له بشكل فاعل في تطوير العملية التعليمية، وعناصرها الأساسية المختلفة، وصرفه على أمور شخصية، وذاتية بعيدة كل البعد عن العملية التعليمية.

ومن أجل التعرف على مدى نجاح أو فشل مديري ومديرات المدارس الفلسطينية في إدارة وقتهم على المهام المنوطة بهم، والكيفية التي يوزعون بها الوقت على المهام والأنشطة التي يمارسونها في مدارسهم خلال ساعات الدوام الرسمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع حال عملية إدارة الوقت، وتوزيعه لدى مديري ومديرات المدارس الفلسطينية التابعة لوکالة الغوث في المناطق التعليمية الثلاث (الخليل، القدس، نابلس) في الضفة الغربية على المهام والأنشطة المنوطة بهم خلال ساعات العمل الرسمية.

مشكلة الدراسة:

إن وقت العمل الرسمي للمديرين في المجتمع المدرسي الفلسطيني مورد محدد. وهو أحد الموارد الهامة، والقيمة المتاحة لهم، ويعتبر من أهم الموارد الأخرى المتاحة لهم لتمييزه بسمات متميزة وفريدة.

ويعتمد نجاحهم في تحقيق أهدافهم المنشودة على مدى نجاحهم في عملية توزيعهم للوقت على المهام الرسمية المنوطة بهم والتي تغطي مختلف مستويات العملية الإدارية، وقدرتهم على تحديد الأولويات.

وبناءً على تجربة الباحث ومعايشته لعدد من مديري المدارس، بحكم عمله كمعلم سابق، وقرأته للعديد من الدراسات السابقة التي استهدفت هذا الموضوع الهام التي أشارت نتائجها النهائية إلى أن الغالبية العظمى من المديرين قد لا يحسنون استخدام وقت العمل الرسمي المتاح لهم، وإنهم قد يديرونه بشكل سلبي، وغير هادف، كما أنهم أيضاً قد يهدرون معظمه على مهام لا تمت بصلة للعملية التعليمية، ورغم ذلك تجدهم يتذمرون بشكل دائم، ويحيلون المشكلة إلى الوقت وقلته.

تؤدي إدارة الوقت السيئة إلى هدر الوقت وضياعه، حيث يقع المدراء فريسة سهلة لمفاسدات الوقت، وتتحكم بهم، وتحول دون أدائهم لمهام عملهم بالشكل الأمثل ضمن حدود ساعات

الدوام الرسمي، فيخفقون في الالتزام بالتنفيذ، ويلجأون باستمرار للتأجيل، ونقل العمل إلى البيت، مما يولد مزيداً من الضغوطات النفسية والتوترات لديهم، وينعكس هذا سلباً على حياتهم العملية والشخصية، وبروز نزاعات داخل المجتمع المدرسي، ويهدر المزيد من الوقت على مهام لا تمت بصلة إلى صلب عملهم الرسمي، وتحول دون تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق أهداف المدرسة المنشودة بنجاح.

وقد حددت الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإدارة التعليمية العليا في وكالة الغوث لمديري المدارس سبع ساعات عمل يومية محددة، وكذلك حددت لهم مهام رسمية منوطة بهم، ومسؤوليات محددة ضمن وصفهم الوظيفي. وتتوقع منهم بحكم منصبهم ان يستغلوا وقت العمل الرسمي المتاح لهم بشكل هادف وفعال في تنفيذ المهام الإدارية المنوطة بهم، بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة، وأهداف المدرسة المنشودة على صعيد مستويات الإدارة الثلاثة الإدارية والفني والاجتماعي. وقد جسد الباحث مشكلة الدراسة من خلال طرحه التساؤل التالي:

ما هو واقع حال عملية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية؟

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية من وقت العمل اليومي على كل مهمة من المهام الرسمية المنوطة بهم؟
2. هل هناك فروق دالة إحصائية في معدل صرف الوقت اليومي على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة بين مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية؟
3. هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات الثلاثة للإدارة باختلاف متغيرات المدير الشخصية (كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية...الخ)؟
4. هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات الثلاثة للإدارة باختلاف متغير المنطقة التعليمية؟
5. هل يختلف أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع المستويات الثلاثة للإدارة باختلاف متغيرات المدرسة الخاصة (كجنس المدرسة، ومستواها التعليمي، وعدد طلابها)؟

6. هل هناك علاقة ارتباطية بين معدل صرف الوقت اليومي لدى المدراء على المهام ومعدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على مستوى جميع المهام لكل مستوى من مستويات للإدارة المدرسية الثلاثة (الإداري، والفني، والاجتماعي) تعزى لمتغير جنس المدير.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الجنس.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات اتجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى للمنطقة التعليمية.

11. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين معدل صرف الوقت اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة على المهام ، وبين معدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها الدراسة الأولى على صعيد جامعة بيرزيت والسادسة على صعيد الوطن في حدود علم الباحث التي تسلط الضوء على موضوع إدارة الوقت المدرسي في المدارس الفلسطينية.
2. كما تستمد أهميتها من الإضافة المعرفية التربوية الجديدة التي قد تقدمها هذه الدراسة من خلال نتائجها، وتوصياتها النهائية للمساهمة في تقليل مساحة النقص في هذا الميدان.
3. نتائج الدراسة وتوصياتها ستساعد في إيجاد أساس يمكن الاعتماد عليه من قبل الجهات المسؤولة في تقييم الحاجة إلى التدريب المناسب لمدراء ومديرات هذه المدارس لتطوير مستوى إدارة الوقت لديهم بشكل أكثر فاعلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع صرف الوقت على مهام العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على صعيد جميع مستويات مهام الإدارة الثلاثة.
- 2- الكشف عن واقع الأداء لإدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية في ضوء بعض المتغيرات.

3- دراسة طبيعة العلاقة ما بين معدل صرف الوقت على المهام ومعدل أهمية المهمة.

التعريفات الإجرائية:

يعرف الباحث المصطلحات التي وردت في الدراسة والتي تستوجب التعريف بها لأغراض البحث على النحو الآتي:

1. **مدير المدرسة:** كما عرفه عابدين (2001، ص 287) قائلاً: "بأنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".

2. **الوقت:** هو وقت الدوام الرسمي لمدير المدرسة، وقد عرفه عربيات (2001، ص 16) قائلاً: "بأنها" المدة الزمنية الواقعة ما بين الساعة الثامنة صباحاً ولغاية الساعة الثالثة بعد الظهر يومياً باستثناء يومي العطلة الأسبوعية والأعياد الرسمية".

وفي ضوء هذا التعريف عرفه الباحث لأغراض هذه الدراسة بأنها المدة الزمنية المحددة بسبع ساعات عمل والواقعة ما بين الساعة السادسة والنصف صباحاً ولغاية الساعة الواحدة والنصف بعد الظهر باستثناء يوم الجمعة العطلة الرسمية.

3. **إدارة الوقت:** كما عرفتها الرجوب (1997، ص 21) قائلاً: "بأنها" استخدام وقت العمل الرسمي المتاحة استخداماً فعالاً لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل الرسمي، والتي يجب إنجازها أثناء ساعات الدوام الرسمي".

4. **إدارة الوقت المدرسي:** كما عرفها مصطفى (2001، ص 187) قائلاً: "بأنها" الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية، وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة".

5. **علامة أداء إدارة الوقت:** هي مجموع العلامات التي يحصل عليها المستجيب على أدائه لإدارة الوقت على جميع بنود الإستبانة.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ضمن المحددات التالية:

أولاً: الحدود المكانية:

الحدود المكانية لهذه الدراسة هي جميع المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في المناطق التعليمية الثلاثة الموزعة في الضفة الغربية وهي (الخليل، القدس، نابلس).

ثانياً: الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2004/2005م.

ثالثاً: الحدود المفاهيمية:

تحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

رابعاً: الحدود الإجرائية:

تحدد نتائج هذه الدراسة واستنتاجاتها وإمكانية تعميمها بحدود بما يلي:

1. طبيعة العينة العشوائية المستخدمة في الدراسة.

2. الأداة المستخدمة محددة بطبيعة الفقرات المستخدمة.

3. أسلوب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

وتتغير نتائج هذه الدراسة بتغير العينة أو الأداة المستخدمة أو أسلوب المعالجة الإحصائية.

خلفية الدراسة النظرية:

لا يختلف اثنان في مختلف أنحاء المعمورة على أن الوقت من أهم عناصر الحياة، وأنفس معانها، على صعيد الفرد والمجتمع والدولة، وأنه رأس مال الإنسان الحقيقي، لا بل هو الحياة بحد ذاتها كما عبر عنه الكثيرون، ومن أهمها مقولة الإمام حسن البنا رحمة الله الشهيرة كما وردت في الأغبري (2000، ص 428) قائلاً: "الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة".

والوقت هو الوعاء الذي يحتضن العمل الإنساني ونتاجه، وهو مقدار سعي الإنسان وحركته في الحياة الدنيا، ويشكل بعداً هاماً من إبعاد حياته، وهو من أهم الموارد المتاحة في حياته، وعلى الرغم من قيمة الوقت في حياة الإنسان وأهميته بالنسبة لها، إلا أن غالبية الناس لا تقدر قيمته، ولا تحترمه، ولا تستغله بشكل مثمر وفعال، لا بل على العكس تتباهى في عملية

إهداره بطرق مختلفة، ومع هذا تجد الغالبية العظمى من الناس تشتكي من مشكلة عدم توفر الوقت لديهم، رغم كم المعلومات الهائل والمتنوع من حيث الأساليب التكنولوجية المختلفة المقدمة لهم في ميدان إدارة الوقت ولكن بدون جدوى.

وقد أشار ماكينزي (2000، ص 6) إلى هذا قائلاً: فإننا لا نزال واقعين في مصيدة الوقت وفخه مع وجود جبل من المعلومات، وهذا القدر من المعدات المبهرة التي تثير الدوار نجد أنفسنا على حالها من الأنين والقول: ليس هناك ما يكفي من الوقت! مرة أخرى لماذا يحدث ذلك؟ وهنا نتساءل هل تكمن المشكلة في الوقت أم تمكن في أنفسنا؟

ولاحقا اكتشف ماكينزي (2000، ص 6) بان المشكلة تكمن في النوازع القوية للطبيعة الإنسانية التي ترفض قواعد إدارة الوقت بسبب تعارضها مع قوانين الطبيعة الإنسانية، وهذا الصراع هو الذي يعيق ما ينبغي أن نؤديه، وما يؤدي بنا إلى الوقوع في مصيدة الوقت وفخه.

مفهوم الوقت:

الوقت مفهوم من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد له، وقد أجمع على هذه الحقيقة العديد من المهتمين والباحثين في موضوع الوقت وإدارته ومنهم على سبيل المثال لا الحصر ما نوه إليه القضاة (2000، ص 15) في دراسته قائلاً: "من الصعوبة بمكان تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت"، نظراً لأن مفهوم الوقت متمثل بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

كما أشارت مراد (1995، ص 15) إلى وجود اختلاف جوهري بين مفاهيم الوقت المختلفة الموجودة، نظراً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم وفقاً لتصنيف الظواهر الكونية الموجودة، وبناءً على هذا الاختلاف استعرض سلامه (1988، ص 16) خمسة مفاهيم مختلفة للوقت. وهي على النحو الآتي:

1. الوقت المادي والميكانيكي: وهو قياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كفترة دوران الأرض حول الشمس.
2. الوقت البيولوجي: وهو قياس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، كما يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، وقياس معدل نمو الجسم بيولوجياً.
3. الوقت النفسي: وهو شعور داخلي يعتمد على طبيعة الظرف أو الحدث الذي يعيشه الفرد وحالته النفسية.

4. الوقت الاجتماعي: يعتمد الأحداث الاجتماعية والتاريخية الهامة كهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم، وميلاد السيد المسيح عليه السلام.
5. الوقت الميتافيزيقي: أو عالم ما وراء الطبيعة ولا نعلم عنه سوى ما ورد في الكتب السماوية عن يوم الحساب والخلود والأزل وغيرها.

كما أشار القضاة (2000، ص 19) إلى وجود بعض المعتقدات، والتفكير المتباين تجاه مفهوم الوقت وفكرته لدى الأمم والحضارات القديمة، وتجسد هذا التباين بشكل واضح في الاختلاف في الاعتقادات حول مفهوم الوقت وفكرته، فقد كان الاعتقاد لدى الرومان بأن الوقت عبارة عن دوائر زمنية متكررة أو على شكل نهر جار، بعكس اليونان الذين كان اعتقادهم بأن الوقت يجري بشكل دائري، بينما لا تزال بعض القبائل الأفريقية لغاية الآن تنظم الوقت عن طريق قوالب تاريخية محددة ومنفصلة جزؤها المركزي يكون عبارة عن حكاية لحدث بطولي، في حين لغاية الآن يرى الكثير من المعاصرين أن الوقت يسير في خط مستقيم.

وقد نوهت الخطيب (1992، ص 37) في دراستها غير المنشورة إلى مدى اهتمام الإنسان منذ القدم بالوقت، وتجلي اهتمامه به من خلال تعقبه الكواكب والنجوم لارتباطها المباشر بحياته اليومية خلال مزاولته الزراعة والتجارة وأثناء سفره، كما ترجم اهتمامه به من خلال اختراعه العديد من وسائل تقدير الوقت كالمسلة الحجرية والساعة الرملية والمائية والميكانيكية وساعات اليد.

أهمية الوقت:

استمد الوقت أهميته من سماته وصفاته المتميزة والفريدة غير المتوفرة في الموارد الأخرى، فبات المورد الأهم والأنفس والأندر من بين العناصر الأخرى المتاحة في حياة الفرد والمجتمع.

كما أكد (Douglas and Douglass (1985, p3) بأن الوقت اكتسب أهمية من كونه مورداً محدداً متوفراً لجميع الناس بالتساوي، فلا أحد يستطيع زيادته أو السيطرة عليه.

وكما عبّر عن أهميته أبو شيخة (1991، ص 22) من خلال قوله: "هو أطول الموارد الأخرى واقصرها، فهو سريع الانقضاء لا يمكن التحكم فيه، ويسير بنفس الوتيرة".

وتتبع أهميته من كونه وعاء لكل عمل، والمقياس بالنسبة له، ويحتضن تفاعلات الإنسان الإنسانية ونتاجاته المختلفة، ومن كونه يمثل بعدا ديناميكيا من أبعاد حياته. كما تتجسد أهميته من كونه يشكل المعيار الذي يعتمد عليه الحكم على مدى نجاح الفرد أو فشله في الحياة.

وكما شدد حمامي (1993، ص 1) بان أهميته تتجسد من كونه عنصراً محدداً ب(24) ساعة في اليوم و(168) ساعة في الأسبوع و(8760) ساعة في السنة، ولا يمكن زيادته وإذا مضى، فقد مضى إلى الأبد ولا يمكن استرجاعه.

كما تحدث Kleiner (1988, p66) معبرا عن أهمية الوقت قائلا: "هو مورد لا يمكن مضاعفته أو تخزينه أو التحكم فيه، ولا يملك الإنسان إلا التكيف معه، واستخدامه الاستخدام الهادف والبناء، واستغلاله بالشكل الأمثل لأنه الحياة، وتضييع الوقت يعني تضييع الحياة".

كما أشار الكايد (1997، ص 2) إلى الفروقات الفردية الموجودة بين أبناء المجتمع الواحد إلى جانب الاختلافات الفردية الموجودة بين مجتمع وآخر، واعتبرها اختلافات أساسية في النظرة إلى أهمية الوقت وقيمه، ففي المجتمعات المتقدمة نجد اهتماما بالغا وعناية لا حدود لها تجاه كيفية توزيعه واستخدامه واستغلاله بشكل هادف وبنّاء، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة بينما يقل الاهتمام بالوقت والحرص عليه في المجتمعات النامية أو الأقل تقدم، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بما فيها الوقت، فتجد الوقت لديها المورد الأكثر هدراً والأقل استغلالاً بسبب عدم الوعي بتكلفة الوقت المهدور.

وتوصل الكايد (1997، ص 20) في كتابه إدارة الوقت والذات إلى سوء استغلال الوقت في المؤسسات انطلاقاً من جهلها لتكلفته الحقيقية، وتجسد ذلك من خلال قوله: "ولعدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلال الوقت تجده أكثر الموارد هدراً وأقلها استغلالاً سواء من قبل المنظمات أو الأفراد".

خصائص الوقت:

يتميز الوقت عن باقي الموارد الأخرى المتاحة في حياة الإنسان بسمات متميزة غير متوفرة في باقي الموارد الأخرى، وهي التي تكسبه سمة التميز. وتتبع أهميته من هذه السمات الفريدة والمتميزة غير المتوفرة في الموارد الأخرى في الحياة.

وتتضح سمات وخصائص الوقت الفريدة والمتميزة في الأقوال المقتبسة عن المصادر الأدبية التي اهتمت بموضوع الوقت وإدارته وهي على النحو الآتي:
وعبر أبو شيخة (1991، ص 13) عن سمة من سماته وهي السرعة وبرزت في قوله:
"الوقت سريع الانقضاء ويمر مر السحاب وغير قابل للاستعادة أو التعويض، يسير بنفس السرعة والوتيرة، وهو مورد نادر لا يمكن تجميعه".

وتحدث حمامي (1993، ص 2) عن سمة أخرى من سماته وهي الوقت فرصة متاحة للجميع بالتساوي وذلك من خلال مقولته: "هو مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا احد يستطيع زيادته، فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و(168) ساعة في الأسبوع و(8766) ساعة في السنة".

كما ذكر القرضاوي (1991، ص 10) خاصة أخرى للوقت ويتضح ذلك من خلال مقولته:
"انه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو راس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا، انه ليس من ذهب كما قيل عنه بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس".

كما تطرق (Atkinson 1990, p4) إلى خاصية صعوبة التحكم به بعكس الموارد الأخرى وتبرز هذه الخاصية في قوله: "الوقت لا يمكن تخزينه أو شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله، وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فإما أن نستثمره أو نضيعه".

وذكر أيضا (Douglas and Douglass 1985, p4) صفة أخرى وهي صعوبة التعويض وصعوبة السيطرة عليه وبرز ذلك في مقولته: "الوقت إذا مضى فهو غير قابل للاستعاضة أو التعويض ولا يمكن السيطرة عليه، ولا نملك إلا التكيف معه واستغلاله بالشكل الأمثل والاستفادة منه".

أنواع الوقت:

لقد شكلت عملية تقسيم الوقت لأنواع نقطة خلافية لدى الباحثين والمهتمين بدراسة موضوع الوقت وإدارته، فبعضهم قسمه إلى نوعين: هما وقت يصعب تنظيمه ووقت ممكن التنظيم. والقسم الآخر قسمه إلى أربعة أنواع هي: وقت الإبداع والتحضير والإنتاج، والوقت غير المباشر، ويعزى سبب الاختلاف في التقسيم إلى الأسس التي تم على أساسها تقسيم أنواع الوقت، وهنا يكمن مصدر الاختلاف في عملية التقسيم.

ومن الباحثين الذين قسّموا الوقت إلى نوعين على سبيل المثال لا الحصر محمد العجمي، وإبراهيم القعيد، حيث نهجوا في كتابتهم إلى تقسيم الوقت إلى نوعين. وعليه فقد قسّم القعيد (2002، ص 301) الوقت على أساس إمكانية تنظيم الوقت إلى نوعين رئيسيين، وهما:

1. **وقت يصعب تنظيمه:** وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له.
2. **وقت ممكن التنظيم:** وهو الوقت الذي نخصه للعمل ولحياتنا الخاصة، وهذا النوع من الوقت بالذات يشكل بالنسبة لنا تحدياً كبيراً.

وأما العجمي (2000، ص 171) فقد اتبع نفس النهج وقسم الوقت على أساس قابلية التحكم بالوقت وقسمه إلى نوعين رئيسيين هما:

1. **وقت قابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يستطيع فيه الإداري أو الموظف أن يتحكم ويتصرف فيه كيفما يشاء بملء إرادته.
2. **وقت غير قابل للتحكم:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف أو لرقابته، ويصرف في اغلب الأحيان على مهام قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة كاستقبال الزائرين والاتصالات الهاتفية.

ومن الباحثين الذين قسّموا الوقت إلى أكثر من نوعين فرج، وحافظ (2003، ص 186) حيث قسّموا الوقت بشكل عام إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: وقت العمل: ويشتمل هذا النوع على الوقت الفعلي المحدد لأداء العمل وينقسم إلى أربعة أقسام، وهي الأكثر شيوعاً في المصادر الأدبية، وهي مجدولة على النحو التالي:

1. **الوقت الإبداعي:** وهو الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط المستقبلي لتحديد مضيعات الوقت، ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات، وتنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز.
2. **الوقت التحضيري:** وهو وقت الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى، ويتم فيها جمع المعلومات، أو الحقائق المعينة، وتجهيز بيئة العمل، وأدواته وأساليبه وإفراجه من أجل تجنب هدر الأموال وتقليل التكاليف.
3. **الوقت الإنتاجي:** وهي مرحلة تنفيذ العمل الذي خطط لتنفيذه في الوقت الإبداعي وحضر له في الوقت التحضيري، ويقصد به ما يعرف بالوقت المبرمج للوصول إلى الوقت المثالي في العمل.

4. **الوقت غير المباشر:** وهو الوقت المخصص للقيام بالنشاطات غير الفرعية المؤثرة على العمليات الإنتاجية، وعلى مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباطها بمؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.

ثانيا: وقت خارج العمل: وهو الوقت المرتبط بالعمل ولا يدخل في نطاق وقت العمل مثل الذهاب إلى العمل والعودة منه، ووقت العمل المنزلي، والوقت المخصص لممارسة الأعمال الفسيولوجية.

ثالثا: وقت الفراغ: وهو الوقت الحر بعد قيام الفرد بمسؤولياته الحياتية كافة. وحسابيا يعرف بأنه الوقت المتبقي من أربع وعشرين ساعة يومية بعد القيام بمسؤوليات العمل والمسؤوليات الاجتماعية واحتياجات الفرد الفسيولوجية.

مضيعات الوقت:

وقد عرّف ماكينزي (1991، ص 236) مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال". وحصرها في 40 مضيعة للوقت، وهي شاملة لوظائف الإدارة السبع التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات وصنع القرارات.

وقد صنفتها وثيقة مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002، ص 4) الصادرة بتاريخ 24 أكتوبر (2002) إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وجدولتها على النحو التالي:

أولا: في مجال التخطيط:

1. عدم تحديد الأهداف الأولويات.
2. السفر، والمواعيد وانتظار الطائرات
3. القيام بأكثر من عمل وقت واحد.
4. تقديرات الوقت غير الواقعية.
5. الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات.
6. التسرع وعدم الصبر

ثانيا: في مجال التنظيم:

1. خلط المسؤولية، والسلطة، وازدواجية الجهد.

2. الأعمال الورقية، والقراءة، والروتين.
3. عدم ملاءمة المعدات، والتسهيلات المادية.
4. سوء نظام الملفات، وازدحام طاولات المكتب.
5. تعدد الرؤساء، وعدم التنظيم الشخصي.

ثالثا: في مجال التوظيف:

1. المديرون غير المدربين، غير الأكفيا.
2. التغيب، والتأخر، والاستقالات.
3. الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
4. اتكالية الموظفين.

رابعا: في مجال التوجيه:

1. التفويض غير الفعال، والاشتراك في التفاصيل الروتينية.
2. النقص في التنسيق، وفي العمل.
3. نقص الدافع، واللامبالاة.

خامسا: في مجال الاتصالات:

1. الاجتماعات.
2. حمى المذكرات الداخلية، والاتصالات الداخلية الزائدة.
3. عدم الاتصالات.
4. فقدان الإرشادات والاتصالات وعدم وضوحها.

سادسا: في مجال صنع القرارات:

1. التردد، والتأجيل.
2. القرارات السريعة.
3. طلب الحصول على كل المعلومات.

سابعا: في مجال الرقابة:

1. عدم استخدام "كلمة" لا في الوقت المناسب.
2. المقاطعات الهاتفية، والزائرون المفاجئون.

3. نقص الانضباط الذاتي، الرقابة الزائدة.
4. ترك المهام دون إنجازها، وتقارير المتابعة.
5. الضجيج والمؤثرات الصوتية الملهية.
6. عدم وجود الأشخاص الذين تود مناقشتهم.
7. فقدان المعايير، وغياب الرقابة.

عوامل هدر الوقت:

وقد استعرض احمد (2003، ص 188) أربعة عوامل رئيسة تتسبب في هدر الوقت، ورتبها على النحو التالي:

1. عوامل اجتماعية مثل العادات والتقاليد الاجتماعية والنزاع الأسري.
2. عوامل صحية مثل الشعور بالملل والحالة الصحية السيئة.
3. عوامل ذات علاقة بالعمل مثل الزيارات غير المخططة والهاتف وتعدد الاجتماعات.
4. عوامل شخصية مثل عدم الانضباط الذاتي والكسل.

الوقت في الفكر الإسلامي:

أكد الرشيدى (2000، ص 152) بأن الديانات السماوية الثلاث سجلت سبقا على غيرها من الأمم والحضارات من حيث الاهتمام بالوقت، والتنبه إلى مدى أهميته وقيمه في حياة الإنسان، فقد خصته باهتمامها، وأولته مكانة بالغة، وتجسد ذلك الاهتمام من خلال تشديدها على ضرورة الالتزام بالتوقيت عند بدء الأعمال التعبدية، والتنسيق بين الزمان والعبادة، والالتزام بتحديد البداية الزمنية لكل عمل ونهايته، واحترام الوقت، وعدم التهاون في استغلال الوقت أو استخدامه.

كما ناقش الشامي (1999، ص 6) دلالات أخرى للوقت في حياة الإنسان المسلم مثل دلالة القدسية ودلالة تسخيرها لخدمة الإنسان، ودلالة ربطه ببعض الأعمال التعبدية، ودلالة القسم به وبأجزائه في مطالع السور... إلى غير ذلك من الدلالات التي تجسد مدى اهتمام الإسلام بالوقت، وتعزز تسجيل سبق على غيره من الديانات المختلفة، والمجتمعات الحديثة المعاصرة باهتمامه بالوقت، وإبراز قيمته والإشارة إلى مدى أهميته في حياة الفرد والمجتمع المسلم.

وساق من القرآن الكريم عددا من الشواهد القرآنية التي تعزز هذه الدلالات وتجسدها بشكل جلي وواضح، وتبرز مكانة الوقت عند الله سبحانه وتعالى، وفي القرآن الكريم، وفي حياة الإنسان المسلم.

ولإبراز أهمية الوقت في القرآن الكريم اقسم الله جل شأنه بالوقت وبأجزائه، كالليل والنهار والعصر والصبح في مطالع العديد من السور القرآنية. ويتضح هذا القسم في قوله جل شأنه في (سورة الليل: 1-2): (والليل إذا يغشى، والنهار إذا تجلى)، وقوله (سورة الفجر: 1-2) (والفجر، وليال عشر).

كما خص الله جل شأنه الوقت باهتمامه، وحظي بمنزلة رفيعة عنده عندما اختاره من بين المخلوقات التي يقسم بها، فمن المعلوم أن الله لا يقسم إلا بالمخلوقات الهامة كالأنبياء لكي يلفت انتباه باقي المخلوقات ومنها الإنسان إلى مدى أهمية الوقت في الحياة والاستفادة منه.

وللتأكيد على مدى قيمة الوقت، ربطه بأداء العديد من الأعمال التعبدية كالصلاة والصوم والحج، وأيضا بالأحكام الشرعية والكفارات في حالات القتل الخطأ، وعدة المرأة المطلقة فحدد أوقاتها، وحذر من عدم الالتزام بتأديتها في مواقيتها كما في الصلاة والحج، فيقول جل شأنه في (سورة النساء: 103): (إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا)، وأيضا في قوله في (سورة الإسراء: 78): (أقم الصلاة لدلوك الشمس إلى غسق الليل وقران الفجر إن قرآن الفجر كان مشهودا). وقوله في (سورة البقرة: 189): (يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج).

وأشار الشامي (1999، ص 8) إلى تأكيدات أخرى دالة على أهمية الوقت غير التي اهتم بها القرآن كالقسم به، وذكر أجزائه، وربطه بالأعمال التعبدية، حيث جعل الوقت يأخذ دلالات أخرى متعددة كالقداسة والموعظة والنعمة والتجربة وغيرها من الأفكار والدلالات التي تشكل في محصلتها مفاهيم حركية رائعة للزمن. كما نوه إلى إن القرآن لم يتعامل مع الوقت من الزاوية الحسابية فقط، بل جعل له قيمة حركية حية يتفاعل معها الإنسان في حياته الشخصية والعامية، وحفره أيضا لان يتفاعل بدوره مع هذه القيمة بشكل دائم لا انقطاع فيه.

كما سبق القرآن علماء العصر الحديث كإينشتاين ونظريته النسبية في التنويه إلى النسبية بين الوقت الأرضي والوقت الكوني، ويتضح هذا سبق من خلال الشواهد القرآنية التالية:

كقوله عز وجل في (سورة السجدة: 5) (يدبر الأمر من السماء إلى الأرض ثم يعرج إليه في يوم كان مقداره إلف سنة مما تعدون). وقوله في (سورة المعارج: 4): (تعرج الملائكة والروح إليه في يوم كان مقداره خمسين ألف سنة).

كما اعتمد القرآن الاستغلال الهادف للوقت كمبدأ لمساءلة الإنسان ومحاسبته في الحياة الآخرة، وحذر الإنسان من إهداره وتضييعه ويتجسد ذلك بشكل واضح في قوله سبحانه وتعالى: (قل كم لبثتم في الأرض عدد سنين. قالوا لبثنا يوما أو بعض يوم فاسأل العادين، قل إن لبثتم إلا قليلا لو كنتم تعلمون. أفحسبتم إنما خلقناكم عبثا وإنكم لا ترجعون). (سورة المؤمنون: 112-115)

كما أفاد القرضاوي (1991، ص 12) بان السنة النبوية جاءت لتؤكد أهمية الوقت التي جسدها القرآن الكريم حيث شددت على احترام الوقت، واستغلاله في العمل الصالح المثمر، وانه من المواضيع الهامة التي سييسأل عنها الإنسان، كما حثت على التوازن بين وقت العمل والراحة.

وعزز قوله بأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، فعن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "تعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة والفراغ". (رواه البخاري في الرقاق) وأيضا ما رواه الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه قال: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل فيه". (رواه الطبراني في المعجم الكبير) وكذلك ما رواه ابن عباس رضي الله عنه عن رسول الله انه قال: "اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك". (رواه الحاكم في المستدرک)

ونقلا عن أبو شيخة (1991، ص 7) استعرض مجموعة من الأحاديث النبوية التي تبرز اهتمام السلف الصالح والتراث الأدبي الإسلامي بالوقت وتشديدهم على ضرورة استغلاله بشكل أفضل، ويبرز ذلك من خلال أقوالهم المختلفة المنقولة من كتابه إدارة الوقت.

كقول أبو بكر الصديق رضي الله عنه: ("اعلم أن الله عملا بالنهار لا يقبله بالليل، وعملا بالليل لا يقبله بالنهار". وقول الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه: "إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما". وقول الحسن البصري: "يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك". وقوله أيضا: "ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد، فتزود بي فاني إذا مضيت لا أعود إلا يوم الوعيد".

فيما سلف غيظ من فيض من الشواهد التي جسدت الأهمية التي خصها الله للوقت في الإسلام ممثلة بالقرآن والسنة النبوية والتراث السلفي.

الوقت في الفكر الإداري:

وذكر الخميسي (2001، ص 135) إجماع أدبيات الإدارة الحديثة على حداثة موضوع إدارة الوقت على مستوى الصعيدين الدولي والعربي، ويستخلص ذلك من قوله: "بدا الاهتمام بموضوع إدارة الوقت منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي".

كما أضاف العجمي (2000، ص 175) بان جذور إدارة الوقت التاريخية شكلت نقطة خلافة ما بين المختصين في الإدارة الحديثة وإدارة الوقت، فمنهم من أعادها إلى فريدريك تايلور عام 1911م رائد نظرية الإدارة العلمية ودراسته الشهيرة الحركة والزمن، وتبنى هذا الاتجاه محمد العجمي وآخرون.

كما أكد الخميسي (2001، ص 136) بان هناك قسماً آخر من المختصين اعتبروا أن ولادة المفهوم الشامل الحقيقية لموضوع إدارة الوقت بدأت في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن المنصرم، واعتبروا كتاب إدارة الوقت (The Management of time) لجيمس مكاي عام 1958م بمثابة الانطلاقة الحقيقية لهذا الموضوع الهام، ويدعم هذا الاتجاه الكثيرون ومنهم السيد سلامة الخميسي وآخرون.

هذا على الصعيد الدولي، وإما على الصعيد العربي أجمعت المصادر الأدبية كافة على البداية الحقيقية للاهتمام بموضوع إدارة الوقت انطلقت في عام 1976م، عندما أصدر سيد الهواري مؤلفه الشهير المدير الفعال، وشكلت بذلك نقطة الانطلاقة الحقيقية لهذا الموضوع الهام، ثم توالى الدراسات والأبحاث والكتب والمقالات التي تهتم بهذا الموضوع، وتسلب الضوء عليه من جوانب مختلفة.

كما ذكر العجمي (2000، ص 176) بأنه خلال مسيرة الفكر الإداري على امتداد العقود الماضية ظهرت عدة مدارس ونظريات في الإدارة ساهمت بشكل أو بآخر في تطور فكر الإدارة، وموضوع إدارة الوقت، ومن هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية التي تبنت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، الذي قام بدراسة (Time and Motion Study) الحركة والزمن بأسلوب علمي، وكشفت نتائجها عن هدر كبير في الطاقات الإنتاجية.

تقوم دراسة الحركة والزمن على أساس تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، ومن ثم يتم تحديد حركتها الأساسية، والزمن الذي تستغرقه، ثم تحديد أفضل طريقة لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة واقصر وقت ممكن.

كما نوه العجمي (2000) إلى مجيء نظرية العلاقات الإنسانية بعد نظرية الإدارة العلمية مباشرة، التي تبنت العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم ببعض، وكذلك علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تجسد الاهتمام بالزمن في نظرية العلاقات الإنسانية من خلال المطالبة بتخصيص فترة راحة للعامل وأخرى للعمل، لأن ذلك ينعكس إيجابياً عليه، ويرفع من معنوياته ويزيد من إنتاجيته.

كما أشار إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة للتنظيم مثل: نظرية اتخاذ القرارات، والنظرية البيولوجية والتي استفادت من الأخطاء التي وقعت فيها النظريات والمدارس السابقة. وأضافت عليها، وطورت مفاهيمها، حيث احتل فيها الوقت مكاناً بارزاً ومرموقاً. فقد استعانت نظرية اتخاذ القرارات بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. كما افترضت النظرية البيولوجية بان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتياً ثم يموت.

كما اعتبر أن المدرسة الكلاسيكية لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، على الرغم من الإنجازات التي حققتها، والمتمثلة في تخفيض في عدد العمال، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف مع زيادة أجور العاملين، وتقليل ساعات العمل إضافة إلى تحسين نوعية الإنتاج، وسرعة الإنجاز، وتحسين العلاقة بين العمال والإدارة، لأن محاولات تايلور تركزت فقط على زيادة الإنتاج والأرباح من خلال زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية وخاصة من النواحي الإنتاجية للعمل.

وأفاد سلامة (1988، ص 19) بان التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل "بدأ في أواخر الخمسينات من القرن المنصرم، حيث كانت المحاولة الحقيقية الأولى في هذا المجال ل (James Mackey) عام 1958 عندما أصدر مؤلفه الشهير إدارة الوقت (The Management of Time). وبدأت بعده تتوالى الكثير من الدراسات والأبحاث والمقالات والكتب في مجال إدارة الوقت.

وعزى الخميسي (2001، ص 134) أسباب الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة الوقت إلى حدوث التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية. كما نوه بان هذا التطور انعكس على المؤسسات والهيئات المختلفة وأثر بها.

كما أكد الخميسي بأن هذا التطور أحدث أثرا كبيرا في العمل داخل المنظمات والمؤسسات، وزادت من فاعلية الإداري في استغلال وقته خلال الدوام الرسمي، ورفعت مستوى مهاراته وإمكانياته في برمجة العمل، وتنظيم أعماله، وتحليلها لكي ينجزها بشكل أسرع، وبجهد أقل، وكفاءة أعلى ضمن الوقت المتاح له. وقد تمت معظم الأبحاث والدراسات في الدول المتقدمة ومن أهمها كتاب بيتر دركر المدير الفعال في عام 1967م ومصيدة الوقت إريك ماكينزي عام 1972م.

كما نوه أبو شيخة (1991، ص 18) إلى تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت في الوطن العربي بدلالة ظهور العديد من المؤلفات، والدراسات التي اهتمت بموضوع الوقت منها، إدارة الوقت لنادر أبو شيخة (1991)، والوقت في حياة المسلم ليوسف القرضاوي (1991)، ثم تلتها العديد من المؤلفات والدراسات الميدانية.

وقد سجل ماكينزي (2000، ص 19) وروستش (2001، ص 36) وعدد من المهتمين بموضوع إدارة الوقت احتجاجهم على مصطلح إدارة الوقت المتداول، واعتبروه من المفاهيم الخاطئة المتداولة بين الناس، وسجلوا احتجاجهم على هذا المصطلح الشائع والمتداول في مصادر إدارة الوقت الأدبية وعلى لسان الناس، وحجتهم على ذلك قوية ومقنعة لكون الوقت غير قابل للإدارة أو التحكم، وإنما الشيء الذي يمكن أن يدار، أو ينظم هو الذات البشرية وليس الوقت، وبناء عليه أكدوا على ضرورة استخدام مصطلح إدارة الذات بدلا منه، ونوهوا إلى ضرورة تدويله والتعاطي معه، واستخدامه.

مفهوم إدارة الوقت:

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون آخر، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون آخر، أو على زمان دون آخر، أو مجتمع دون آخر، وقد ارتبط مفهوم الوقت وإدارته بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى. والمفهوم بمجمله عبارة عن قدرة يمكن للفرد أن يكتسبها ويتعلمها كباقي القدرات لتجعل منه قائدا فعالا.

ويعبر مفهوم إدارة الوقت عن مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها وتعلمها لإحداث تعديل في سلوكه، وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته، لإدارة وقته، واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط العمل والحياة.

وأفاد سليمان (1987، ص 20) بان مفهوم الوقت مرتبط مع مفهوم الإدارة بشكل وثيق، ويتضح ذلك بشكل جلي وواضح من قوله: "عمليات معينه يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل واقل التكاليف".

الوقت كغيره من الموارد المتوفرة لدى المؤسسة مثل الموارد البشرية، والمالية الأخرى التي يفترض أن تستغل بكفاءة مثلى. وأكد (Douglas and Douglass (1985, p5) "فالعملية الإدارية محكومة بالوقت الذي يملكه كل فرد، وبدونه لا يمكن عمل شيء".

تعريف إدارة الوقت:

ظهرت في السنوات الأخيرة عدة تعريفات لمفهوم إدارة الوقت ومن أهمها:

1. عرّف القعيد (2001، ص 295) إدارة الوقت كما وردت في الوثيقة الصادرة بتاريخ 24 أكتوبر (2002) عن مركز التميز للمنظمات غير الحكومية قائلاً: هي "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل".
2. وعرّف (Seyyan (2002, p61) إدارة الوقت في كتابه (الإدارة في التمريض) الكتاب المقرر لطلبة كلية ابن سينا للتمريض المنشور باللغة الإنجليزية قائلاً: "إنجاز الاستخدام الأمثل للوقت المتاح".
3. وعرّفت جريسمان (2003، ص 1) إدارة الوقت قائلة: بأنها "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".
4. وعرّفها العجمي (2000، ص 171) إدارة الوقت قائلاً: بأنها " الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن

إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل".

5. وعرف عابدين (2001، ص 145) إدارة الوقت قائلاً: بأنها "الاستعمال الفعال له بحيث ينجز الأعمال المهمة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرة للنفس ومروحة عنها من جهة أخرى".

6. وعرف أفندي (2003، ص 46) إدارة الوقت قائلاً: بأنها "إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح".

7. وعرف الطراونه، وزملاؤه (1996) إدارة الوقت قائلاً: بأنها " فن الترشيد واستخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

8. وعرف ماكينزي (2000، ص 5) إدارة الوقت قائلاً: بأنها "مفهوم متكامل وشامل يصلح لأي زمان ومكان، وأي عمل وأي شخص، وأي مجتمع، وأي بيئة، حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري، ويتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمرين ولا يدور حول الوقت في الفراغ المجرد وإنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا".

9. ويعرف (احمد، 2002، 2005) إدارة الوقت قائلاً: بأنها "قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة".

وبعد استعراض التعريفات السالفة عرف الباحث إدارة الوقت بأنها " استغلال الوقت المتاح بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ممكن، وضمن حدود الوقت المحدد لتنفيذها".

كما تطرق أبو شيخة (1991، ص 23) إلى أسباب الاهتمام المتزايد بالوقت وإدارته بشكل ملحوظ لدى الناس العاملين في المؤسسات الإدارية خلال العقدين الأخيرين، وجدولها على النحو التالي:

1. توقعات المؤسسات والتنظيمات المتزايدة لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
2. تعقد بيئات العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
3. معدلات التغيير السنوية المرتفعة بشكل يفوق قدرة الفرد الاستيعابية.

أهمية إدارة الوقت:

وقد أشار السويديان، والعدلوني (2001، ص 16) بان أهمية إدارة الوقت تكمن في النقاط التالية:

- 1- تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت.
- 2- تمكنه من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال.
- 3- كما تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل.
- 4- الوسيلة الناجحة للتغلب للإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.

كما أكد أحمد، وحافظ (2003، ص 187) بان أهمية إدارة الوقت تكمن في كونها مقياس معتمد للحكم على مدى التقدم والتأخر الحضاري للدول والمجتمعات. وتساعد رجل الإدارة في إيجاد وقت اكبر لنفسه يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير، والتخطيط، وحل المشكلات، وتقييم مدى تقدمه بشكل عام.

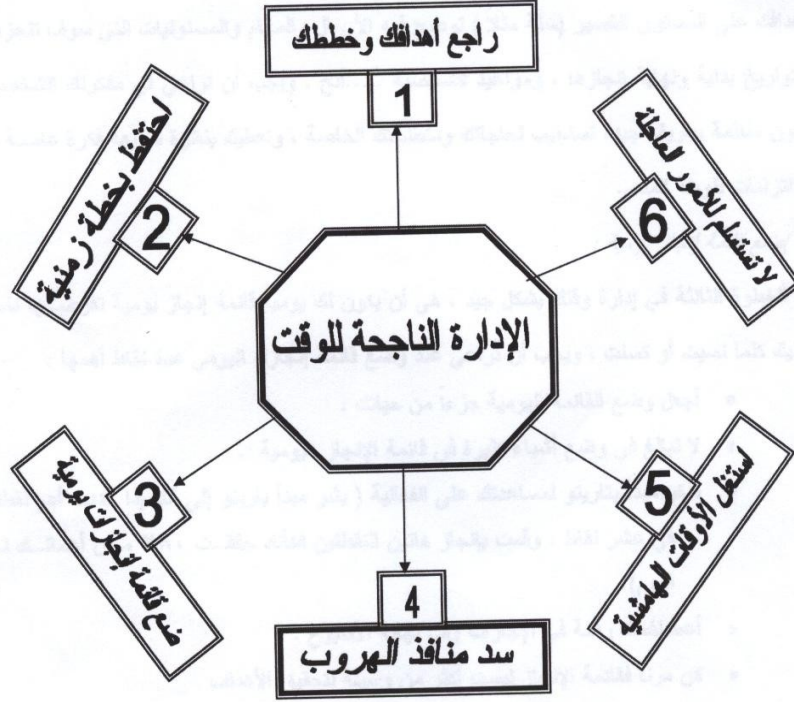
كما أنها تساعد الإداري في تنظيم جهوده المبدولة، وتجنبه التوتر، وتخفف من ضغط العمل، وتحول دون ضياع الموارد، والتوفيق بين العمل والحياة العائلية، وتحقيق الرضا لديه عن العمل.

خطوات إدارة الوقت الناجحة:

ونقلا عن وثيقة مركز التميز للمؤسسات غير الحكومية، قدم القعيد (2001، ص 9) ست خطوات عملية الإدارة الوقت الناجحة. وهي مجسدة بشكل واضح وجلي في المخطط المفاهيمي المفصل أدناه، ورتبها على النحو التالي:

1. مراجعة الأهداف.
2. الاحتفاظ بخطة زمنية.
3. وضع قائمة إنجازات يومية.
4. سد منافذ هروب الوقت.

5. استغلال الأوقات الهامشية.
6. عدم الاستسلام للأمور العاجلة.



شكل (1)
مخطط
مفاهيمي
لإدارة

الوقت الناجحة

استراتيجيات إدارة الوقت:

ولكي يحدث أي تقدم يجب أن يكون هناك عمل جاد وتخطيط، خاصة عندما تكون منشغلا بتصحيح أوضاعك، والقيام بالأنشطة الروتينية، فإن ذلك يقلل من الوقت، والجهد للقيام بالتخطيط قصير المدى، وطويل المدى. في البيئة التنافسية يصبح النجاح مستحيلا دون تحديد أهدافك، ورسم خططك للوصول إلى تلك الأهداف التي رسمتها لنفسك. ولتحسين مستوى إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الصغيرة أشار تيمب (1991، ص 500) إلى أن عليهم استخدام عدد من استراتيجيات إدارة الوقت الفعالة ومن أهمها ما يلي:

1. تحديد الأهداف.
2. ترتيب المهام حسب الأولويات.
3. تنظيم النفس.
4. التوقف عن تأجيل المهام.

5. تقسيم الوقت.

6. التخطيط اليومي.

واستخلص حمامي (1993، ص 8) حقيقة عدم اختلاف وسائل وظائف إدارة الوقت عن وسائل إدارة وإنتاج الموارد الأخرى، إذ تتطلب تخطيط وتنظيم ومتابعة لطريقة استثمارنا للوقت المتاح، ويتضح ذلك من خلال قوله: "إلا أن أهمية إدارة الوقت تبرز من طريقة إدارتنا للوقت، وتؤثر بشكل مباشر في إدارتنا لبقية عناصر الإنتاج".

كما نصح (Ferner 1980, p54) المديرين باتباع عدد من الخطوات أثناء إدارتهم لوقتهم وهي مجدولة أدناه على النحو التالي:

1. تحديد كيفية استخدام الوقت عن طريق استخدام تقنيات تسجيل الوقت الحديثة.
2. تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة وأسبابها والحلول المقترحة لها.
3. إجراء عملية التقييم المستمر للإمكانيات والاحتياجات.
4. وضع الأهداف وتحديد الأولويات لهذه الأهداف.
5. وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف.
6. تنفيذ الخطط من خلال وضعها على برنامج العمل اليومي.
7. تطوير خطط إدارة الوقت المستخدمة وتحديثها.
8. المتابعة والتحليل الدوري للنتائج وإعادة التخطيط.

كما أشار (Brook 1898, p4) إلى أن كفاءة إدارة الوقت ترتكز على عدة عناصر من أهمها ما يلي:

1. إدراك المدير لوقته وأهميته وتحديد الوقت الضائع منه.
2. معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لإدارة الوقت.
3. استخدام المدير لوسائل ومهارات إدارة الوقت.

ويمكن اعتبار خطواته لإدارة الوقت عملية ومتكاملة وناجعة، وهي لا تحتل الانتقاء منها لأنه من الصعب تنفيذ أي منها بدون باقي الخطوات الأخرى، فيجب التعامل معها كزرمة واحدة. إن أهم خطوة فيها هي الأولى، إذ أن المباشرة بها أصعب المراحل، لكونها تشخص المهام التي تستولي على القسط الأكبر من وقت المدير.

كما أكد (Schilit 1990, p20) بأنه إذا ما اتبع الوسائل العلمية في إدارته للوقت، فإنه سيكون استثماراً مفيداً لأن استغلال الوقت سيؤدي إلى ما يلي:

1. الالتزام بالقضايا الإدارية المهمة طويلة المدى بدلاً من قصيرة المدى.
2. تطوير قدرات المديرين.
3. تخفيف القلق والتوتر والإجهاد لدى المديرين.

أساليب إدارة الوقت:

هنالك العديد من الأساليب الإدارية الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدى مديري المؤسسات، وقد تطرق النمر (1990، ص 21) إلى ذكر أهم أربعة أساليب فعالة لإدارة الوقت وهي:

- **الإدارة بالأهداف:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح الفريق في المؤسسة، وأول من نادى بهذا الأسلوب بيتر دركر في كتابه الإدارة في التطبيق عام 1954م.
- **الإدارة بالثقة:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين. ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات سلوكية، وتوقعات خاصة بالأفراد، وتوقعات إصدار الأحكام، وأول من نادى بهذا الأسلوب روسفلت.
- **الإدارة بالتخويف:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة، ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين، والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا، وتدني مستوى الإدارة، وسوء في العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة.
- **الإدارة بالتفويض:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

وللحقيقة فإن لكل أسلوب من هذه الأساليب السالفة لإدارة الوقت سلبيات وإيجابيات، ولا يتأتى لنا الحكم عليها إلا من خلال قلة السلبيات وكثرة الإيجابيات، ومعظمها طبق في إدارة العديد من المؤسسات، فمنها ما حقق أهداف المؤسسة المتوقعة بنجاح كبير، ومنها ما فشل، وترك آثاراً سلبية انعكست على المؤسسة.

مبادئ إدارة الوقت:

كما ورد في تيمب (1991، ص 96) عرّف "كونتزر" و"أودونل" المبدأ بأنه "الحقيقة الأساسية التي يمكن تطبيقها في ظروف تفيد في توقع نتائج معينة". وأقر ماكينزي (2000، ص 63) بأن "العلاقة بين السبب والأثر هو أفضل تعريف للمبدأ". كما أكد على أن تسمية المبادئ تختلف بناءً على المجال المستخدمة فيه. فتسمى بالقواعد الأساسية، فتسمى بالمعايير في مجال المقاييس، والأدلة في مجال السلوك، والأسس في مجال التخطيط.

كما أكد كل من كاونتزر وأودونل بان الالتزام بمبادئ إدارة الوقت سيعود على المدراء بالعديد من الفوائد ومن أهمها ما يلي:

1. تسهيل الإدارة وإدارة الوقت.
2. تجنب ارتكاب الأخطاء.
3. تحسن نوعية الحلول.
4. تحسين مستوى الفاعلية والكفاءة.
5. ترفع من مستوى التلاؤم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
6. تساعد على تعليم الآخرين ونقلها إلى الغير.

وكما ورد في سلسلة مقالات تيمب (1991، ص 100) حدد إليك ماكينزي بالاعتماد على خبرته الطويلة 59 مبدأ لإدارة الوقت وقد اختار الباحث منها المبادئ التالية:

1. مبدأ الأولوية: اعتماد الأولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة.
2. مبدأ التجميع: اعتماد التجميع في أداء الأنشطة والاتصالات والاجتماعات.
3. مبدأ التوعية: اعتماد التوعية المنظمة والمبرمجة والمستمرة أثناء العمل.
4. مبدأ التفويض: اعتماد تفويض الآخرين بتنفيذ المهام.
5. مبدأ التغيب المقصود: وفر لنفسك ساعة هدوء وحول المقاطعات للسكرتيرة.
6. مبدأ الإيجاز: اعتماد الإيجاز التركيز على وصف النتائج لأي نشاط فقط.

7. مبدأ التأجيل: اعتماد المباشرة بالأنشطة الصعبة وغير السارة أولاً وعدم تأجيلها.

وقد وزع ماكينزي مبادئ إدارة الوقت التسعة والخمسين على مختلف وظائف الإدارة، حيث اشتملت مبادئ للتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، والاتصال، وصنع القرار.

خطوات إدارة الوقت:

وحيث أن الوقت هو الحياة، ويشكل أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة، وإن إدارة الوقت تسعى جاهدة لاستغلال هذه الموارد بشكل هادف ومثمر، بأقل جهد وضمن حدود الوقت المتاح، وبلوغ هذه الغاية وتحقيقها يستلزم من الإداري انتهاج أسس علمية فعالة.

ولخص احمد (2003، ص 199) خمس خطوات أساسية لأداء إدارة الوقت بشكل ناجح وفعال وهي كما يلي:

أولاً: التحليل:

يشكل التحليل الخطوة الأولى لإدارة الوقت ومن خلالها نتعرف على كيفية الاستخدام الحالي للوقت، وتهدف هذه الخطوة إلى التوصل إلى ما يلي:

1. تحديد المهام والأنشطة اليومية وكمية الوقت المصروف على تنفيذها.
2. معرفة كمية الوقت المهدور.
3. دراسة مفسدات الوقت.
4. تشخيص عوامل الهدر وأسبابها.

ولا يمكن استكمال عملية تحليل الوقت إلا بعد توفير متطلبين أساسيين لعملية التحليل وهما:

1- **تسجيل الوقت** بواسطة استمارات تسجيل الوقت لأنها تقدم صورة واضحة عن كيفية استخدام الوقت وتوزيع صرفه على كل مهمة من المهام، وذلك بهدف المساعدة في تخطيطه.

2- **تحليل الوقت**، ولا تبدأ عملية التحليل إلا بعد استكمال عملية التسجيل والانتهاء منها.

وتستخدم في عملية تحليل الوقت أساليب متعددة من أهمها ما يلي:

1. استخدام مصفوفة الأنشطة المهمة والمستعجلة.
2. طريقة تجميع الأنشطة.

3. طريقة جدول ايزنهاور.
4. وقاعدة باريتو الإيطالي قاعدة 80% و 20%.

ثانيا: التخطيط:

وحدد المختصون لعملية تخطيط الوقت خمس خطوات رئيسية هي:

1. جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله.
2. وضع الأهداف وتحديد الأولويات.
3. تحديد الأنشطة والزممن المتوقع لتنفيذها.
4. تنفيذ الخطة ومتابعتها.
5. إعادة التحليل.

ثالثا: تنظيم:

ويجب أن تمر عملية تنظيم الوقت في الخطوات التالية:

1. تحديد المهام والاختصاصات.
2. تقسيم الأنشطة المتشابهة وتجميعها.
3. تنظيم مكان العمل.
4. تبسيط إجراءات وأساليب العمل.
5. تفويض الصلاحيات.

رابعا: المتابعة:

وعرفها درويش (1995، ص 61) قائلا: "إنها العمليات اللازمة للتحقق من أن التنفيذ مطابق للخطة من حيث الجوانب الفنية والزمنية والمالية". كما نوه أيضا إلى أن "النتائج المتوقعة من تخطيط الوقت وتحليله لا يمكن أن تتحقق مهما بلغت دقتها إلا من خلال عملية متابعة النتائج".

خامسا: التقييم:

التقييم يشكل المرحلة النهائية لأداة الوقت، ويتم بواسطة فحص وتحليل النتائج خلال تنفيذ الأنشطة وبعد الانتهاء من تنفيذها، بهدف التأكد من تحقق الأهداف التي التخطيطية والتنظيمية، وتشخيص الانحرافات الممكنة، والمشكلات التي تواجه كل عملية من عمليات الإدارة خلال تنفيذ المهام بالشكل السليم، ومن ثم إدخال التحسين والتطوير.

تسجيل الوقت:

وقد نوه الحسن (1978، ص 8) إلى أن المعرفة لكيفية قضاء الوقت تمثل الخطوة الأولى في استغلال الوقت، ويتطلب هذا رقدا دقيقا للمهام والأنشطة كافة التي يمارسها الإداري خلال فترة زمنية محددة، وتحديد الوقت الذي يحتاجه كل عمل ومهمة خلال هذه الفترة.

وللحقيقة فإن تسجيل الوقت يتصدر مهام المدير قبل التخطيط، وأكد هذه المقولة (Drucker (1967, p21) من خلال مقولته الشهيرة: "إن الخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات، وبالتالي فإن مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته ولا تتأتى الإحاطة إلا من خلال تسجيل الوقت".

وأفاد مصطفى (2002، ص 187) بأن أهمية تسجيل الوقت تكمن بالنسبة للمدير في كونها تمثل خطوة نحو تطوير سلوكه الإداري، وتحافظ على صحته، وتساعد في تحديد الأعمال التي تستحق الاهتمام، والأعمال التي لا تستحق الاهتمام، كما يزوده بحقائق ومعلومات عن طبيعة المشكلات المحيطة به، وتقدم له صورة واقعية عن التكلفة المالية الحقيقية لوقته ووقت العاملين معه في المؤسسة.

لا نستطيع إدارة وقتنا بشكل أفضل إلا إذا تمكنا من المعرفة الدقيقة لكيفية قضائه، ولن يتم هذا بدقة من خلال الاعتماد على الذاكرة، بل من خلال تسجيل الوقت، واستخدام أدوات تسجيل الوقت كجداول واستمارات دقيقة لرصد توزيع الوقت على المهام وفق حاجاتها وأهميتها، وبالتالي تسجيل ورصد ما تستغرقه كل مهمة من المهام التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة، والوقت الذي تستغرقه كل مهمة في تلك الفترة.

وأشار القضاة (2000، ص 15) إلى أن القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل مهمة بهدف "تحديد الأهمية وتصنيف المهام إلى مهام مهمة، ويتم التركيز عليها، ومهام غير مهمة يتم الاستغناء عنها أو تفويض الآخرين بالقيام بها أو تأجيلها.

ومن المفيد جدا أن يستخدم المدير السجل اليومي والأسبوعي والشهري، وسجل الملخص للوقت، وسجلات الوقت الخاصة، وتوجد سجلات تسجيل الوقت للهاتف والمقاطعات ومختلف مفسدات الوقت والعمل اليومي.

تحليل الوقت:

وأكد تيمب (1991، ص 227) بان تحليل الوقت واستغلاله ميدانان جديان في عالم الإدارة، كما نوه إلى أن "مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية يكمن في التخلص من النشاطات غير الهامة التي تأخذ وقتا كبيرا، ولا يمكن إنجازها إلا من خلال تحليل الوقت الذي يساعد الفرد على تحديد النشاطات غير الضرورية".

واعتبر الهواري (1988، ص 287) بان "تحليل وقت المدير وسيلة انطلاق في تطوير أساليب الإدارة". فمن خلال البيانات المتوفرة من تسجيل الوقت في السجلات يتم تحليل الوقت تحليلا علميا حتى تتمكن الإدارة من معرفة الأنشطة غير المنتجة والتي تسبب هدرا للوقت.

كما أكد أبو شيخة (1991، ص 84) إن الاكتفاء بتسجيل الوقت بحد ذاته لا يشكل حلا للمشكلة، ولكنه يشكل خطوة ضرورية لبلوغ الحل، ويظهر كيفية استخدام الوقت، فبعد استكمال عملية تسجيل الوقت لا بد من تحليله، لان عملية التحليل كما اعتبرها نادر أبو شيخة تشكل الخطوة الأولى باتجاه إدارة الوقت، لأنها تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت، والأنشطة التي تسبب ضياعا له، ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

فمن الواجب أن يكون المدير مهيبا لتقبل نتائج تحليله لوقته، والاقتناع به مهما كانت طبيعة النتائج سواء كانت ايجابية أم سلبية، وعليه الاقتناع بان لديه الإمكانية لزيادة فاعليته في توظيف وقته، وهو الوحيد الذي باستطاعته زيادتها.

- وتوقع (Drucker (1967, p29 أن يتحقق من عملية تحليل الوقت ثلاث غايات هامة هي:
1. تحديد الأنشطة التي يمكن للمدير أن يهملها أو يتخلص منها.
 2. التعرف على الأنشطة التي سينفذها المدير حاليا ويستطيع تفويضها للآخرين.
 3. تحديد الأنشطة التي تهدر وقت المدير والمرؤوسين والسيطرة عليها.

وللحقيقة فلا جدوى من عملية تسجيل الوقت وتحليله إذا لم تقترن بضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأمثل للوقت على مستوى وضع الأهداف وتحديد الأولويات أو على مستوى ضبط الوقت وتنظيمه.

يتم تحليل الوقت في العادة بشكل رسمي من خلال تسجيل نشاطات الفرد والوقت والإنجازات خلال يوم العمل في سجل يومي، ومتى حدث هذا بطريقة مستمرة فانه يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل قضاء الوقت في العمل أكثر فاعلية. ربما يصعب على الفرد

الاعتراف بأنه يضيع وقته، أو بأنه لا يستفيد منه إلى أقصى حد، لكن قبول الحقيقة أمر ضروري لإحداث أي تغيير.

استخدام مصفوفة المستعجل والمهم لتحليل الأنشطة:

وأكد أبو شيخة (1991، ص 87) بأن النشاط يكتسب أهميته من درجة إسهامه في تحقيق الأهداف، وكلما كان إسهامه كبيراً كانت قيمته عالية، وكان أكثر أهمية. وان قيمة النشاط وأهميته تزداد بازدياد مساهمته في تحقيق الأهداف.

وفي العادة تحقق الأنشطة المهمة نتائج على المدى الطويل بعكس الأنشطة المستعجلة فنائجها تتحقق على المدى القصير وتمتاز بالحاحية أكثر من الأنشطة المهمة.

كما أشار أبو شيخة إلى أن "النشاط كلما كان مستعجلاً كان الاحتمال ضعيفاً في أن يكون مهماً وفي المقابل كلما كان النشاط أكثر أهمية كان الاحتمال كبيراً في أن يغدو مستعجلاً".

واعتبر بأن المشكلة التي تواجه المدير عادة "هي قلقه وتوتره فيما بين ما هو مستعجل، وما هو مهم من الأنشطة، فالأنشطة المهمة ليست محل استعجال لتنفيذ اليوم أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادراً ما تكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة المستعجلة على الاهتمام، وتزداد الرغبة في إنجازها، لكونها تسبب ضغطاً نفسياً عليه مع كل ساعة تمر أو يوم ينقضي".

كما دعا المدير إلى استغلال مصفوفة المستعجل والمهم والاستفادة منها في تحليل الأنشطة التي يمارسها، وذلك كما هي موضحة في الشكل (2) أدناه على النحو التالي:

	غير مهم	مهم
مستعجل	1	3
غير مستعجل	2	4

شكل (2) مصفوفة المستعجل والمهم لتحليل الأنشطة

ونستنتج من خلال تأمل خانات المصفوفة إن الأنشطة في داخل الخانة رقم (1) أنشطة مهمة ومستعجلة، في نفس الوقت، ويتمنى الجميع بشكل دائم أن تكون قليلة. بينما الأنشطة في الخانة رقم (2) هي أنشطة مهمة وغير مستعجلة، ومثال على ذلك أنشطة التدريب والتخطيط، ولأنها

ليست مستعجلة يمكن تأجيلها لان الوقت المصروف عليها قليل. و نسبة الوقت المستغرق فيها ما بين (10%) إلى (40%) ومنها الاجتماعات، والتأخر عن الدوام. ونستخلص من الخانة رقم (3) بأن الأنشطة الواقعة فيها غير مهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من مساهمتها القليلة في تحقيق الأهداف مثل الاتصالات الهاتفية، والزوار غير المتوقعين. وتستحوذ على نسبة ما بين (50% الى 60%) من وقت المدير. إما في الخانة رقم (4) فهي غير مهمة وغير مستعجلة فبإمكانه إهمالها أو تفويضها للمرؤوسين.

تأتي هذه المصنوفة لتؤكد لنا بان المهام المستعجلة ليست بالضرورة مهمة. إذ كثيرا ما تأتي صفة الاستعجال كنتيجة حتمية لضغط الأزيمة وتأثيرها. وغالبا ما يعتقد المدير بان كل ما يعملهم مهم، وهذا الاعتقاد غير صحيح، فلو استخدم هذه المصنوفة في تحليله لاكتشف الحقيقة الصعبة.

وهذا يقودنا إلى ضرورة إعادة توزيع الوقت على الأنشطة الهامة بما يكفل لنا أفضل استخدام ممكن للوقت المتاح. ولعله من المفيد التنويه إلى قاعدة "باريتو" التي تشكل تحدي كبير لإدارة الوقت لان غالبية الناس يبذلون (80%) من وقتهم في أداء مهام ذات صلة فقط ب(20%) من نتائج العمل، 80% من الأهداف تتحقق من 20% من الأنشطة، أي أن الغالبية العظمى من الأفراد بسبب إخفاقهم في تحديد الأولويات، يبذلون معظم وقتهم في أداء مهام قليلة الأهمية.

وخلاصة القول سيكتشف المدير من خلال تحليله للأنشطة اليومية التي يمارسها يوميا بان 80% من المهام التي يمارسها ذات قيمة منخفضة، وبالتالي فهذا دليل أكيد على عدم فعالية إدارته للوقت، ويتوجب عليه التنبه، والإصرار على استغلال وقته، واستثماره في أداء المهام المهمة ذات القيمة العالية، ووضع تقديرات في كيفية استخدام الوقت تخضع لأسس علمية تحدد الوقت اللازم والفعلي لكل نشاط، ولذلك يتوجب عليه إتباع الخطوات المجدولة أدناه أثناء تحليله لوقته:

1. العمل على تحديد الأعمال والأنشطة التي تشغل وقته بواسطة عملية تسجيل الوقت في سجلات تسجيل الوقت.
2. تحليل الأنشطة والمهام الموجودة في الجدول، وتشخيص أسباب هدر الوقت، والبحث عن حلول.
3. تقييم الحلول، وإعادة توزيع الوقت بشكل متوازن على الأنشطة.

4. تنفيذ ومتابعة دراسة توزيع الوقت بشكل متواصل للتأكد من كفاءة الأداء وفعاليتها.

توفير الوقت:

إن الحقيقة المرة التي لا نرغب في مواجهتها والافتتاع بها هي أن المشكلة لا تكمن في عدم توفر الوقت بل تكمن في ماذا سنفعل به؟ وكيف سنستخدمه؟

وقد نوهت المصادر المختلفة إلى هذه الحقيقة، وأدرجتها ضمن المفاهيم الخاطئة المتداولة في ميدان إدارة الوقت، فقد تساءل إليك ماكينزي (200، ص 45) في كتابه مصيدة الوقت قائلاً: "مع الإدارة الناجحة للوقت يمكنك أن توفر ساعتين لنفسك يومياً، إلا أنني أسألك ألأن مرة أخرى ماذا سنفعل بهاتين الساعتين؟" كما أكد بان الفوز الذي يمكن أن نحققه بإدارة الوقت يفقد معناه إذا لم نضع خطة مسبقة لاستغلاله في تحقيق احد الأهداف".

وعرفت جريسمان (2001، ص 5) توفير الوقت قائلة: انه "توفير الوقت من المهام الروتينية الأقل إلحاحاً وأهمية واستغلالها بفاعلية في تنفيذ المهام الأكثر أهمية وإلحاحاً بواسطة استخدام وسائل توفير الوقت الناجحة والعملية".

كما حثت المديرين على توفير الوقت أثناء العمل وشددت على ضرورة استخدام عدد من التقنيات الفعالة لتوفير الوقت ومنها استخدام إمكانيات البريد الصوتي، وأتمتة العمل ومكنته، واستخدام الحاسوب الموفر للوقت، والنماذج الجاهزة.

وعلى الرغم من استخدام الغالبية العظمى من المديرين لوسائل تنظيم الوقت التقليدية غير المجدية، إلا أن هناك عدداً من الأساليب العلمية الحديثة التي أثبتت جدواها على المستوى العملي.

وقد استعرض السويدان، والعدلوني (2001، ص 23) أساليب علمية وعملية لتوفير الوقت ومن أهمها ما يلي:

أولاً: أسلوب التقويم:

حيث يعتمد هذا الأسلوب على تنظيم الإداري مواعيد الأنشطة العمل اليومي باستخدام نماذج التقويم الخاصة التي أعدها لنفسه مسبقاً ويلتزم بها مثل الأجندة ودفتر المواعيد.

ثانيا: أسلوب دراسة الأنظمة:

ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ تقسيم العمل في المنظمة إلى مجموعة من الأنظمة، وكل نظام من هذه الأنظمة مؤلف من مجموعة أنشطة لكل منها مدخلاتها ومخرجاتها، مثل الاجتماعات والمراسلات والزائرين وغيرها من المدخلات، ومن ثم يتم تحليل الأنشطة بشكل علمي مفصل لتحديد الأنشطة الأساسية والثانوية لكل نظام، ثم تحدد الأنشطة التي سيتم إدخال تعديلات عليها من حيث التعديل، والحذف وتقليل الوقت المخصص لها، ومتابعة تنفيذها بدقة كما هو مخطط لها.

ثالثا: أسلوب نظم التذكر:

ويحتوي هذا الأسلوب على عدد من النظم الفعالة التي تساهم بشكل عملي في توفير الوقت، ومن ابرز هذه النظم ما يلي:

1. نظام المذكرة الجيبية.
2. نظام اللوح الرقابي.
3. نظام المعلومات المميزة.
4. قوائم الشطب.
5. قوائم المهام المطلوبة للإنجاز.
6. أوراق الخطط.

رابعا: أسلوب تحليل قائمة الوقت والنشاط:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس صياغة قوائم بالمهام اليومية والأسبوعية، وتحديد المهام اللازمة لتنفيذها بصورة صحيحة ودقيقة، حيث تشتمل القوائم على عدد من البيانات كنوع النشاط، وهدفه والوقت المخصص لتنفيذه، ومكان التنفيذ، وعدد الأفراد المطلوب لتنفيذه، ومن خلال إلقاء نظرة تحليلية تأملية لهذه القوائم، نتعرف بسهولة على النشاطات المهمة وغير المهمة، حيث يتم توفير الوقت من خلال الاستغناء أو تقليل الوقت المخصص للمهام قليلة الفائدة.

الوقت والعملية الإدارية:

تعكس الإدارة الروح الأساسية للعصر الحديث، كما تمثل العضو المجتمعي الذي يمكنه وبشكل خاص جعل الموارد منتجة، لذلك فهي تعكس روح العصر، إذ لا يمكن الاستغناء عنها، وعلى

الرغم من مدى أهمية الإدارة المطلقة، ألا أنها اقل الأنماط والمفاهيم الأساسية في حياتنا فهما ومعرفة.

وشدد الرشيدى (2000، ص 154) على أن الوقت يمثل بعدا هاما للإدارة، وهو متأصل فيها، ويتغلغل إلى جميع وظائف الإدارة وعملياتها، ويتداخل فيها، فانه يرتبط بها بشكل وطيد لا انفصام فيها. فهي علاقة مطردة، أي كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة والعكس صحيح"، ولكن هذه النظرة اختلفت أيضا نتيجة للتقدم التكنولوجي، واستخدامه في ميدان الإدارة البشرية، وتطورت النظرة للإدارة، وأصبحت تركز على أنجاز اكبر وأجود الأعمال في اقصر وقت، متبينة بذلك تعريف المهارة كما عرفت في علم النفس بأنها "السرعة في الأداء والدقة في الإنتاج".

كما أضاف الرشيدى (2000، ص 156) بان الوقت هو أحد عوامل نجاح الإدارة أو فشله". كما نوه إلى أن علماء الإدارة أكدوا بان الفرق بين الإدارة المتقدمة، والإدارة المتخلفة لا يكمن في كمية الموارد المتاحة لهما، ولكن الفرق فيما بينهما يكمن في المقدرة على استغلال الوقت فيما تملك من موارد متوفرة وإدارتها بشكل هادف ضمن حدود الوقت المتاح.

تتألف العملية الإدارية من خمس وظائف أساسية هامة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق. وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل وطيد، والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منهما على الأخرى، وأي خلل قد يحدث في أي منها أثناء الأداء ينعكس سلبا على الوظائف الأخرى. فمن غير المجدي ممارسة واحدة من الوظائف بمعزل عن الوظائف الأخرى.

وهناك فرصة متاحة لنا كي نفعل العملية الإدارية عبر تفعيل إدارة الوقت خلال تنفيذنا ووظائف العملية الإدارية المختلفة، وحيث أن واقع الحال يؤكد عدم استغلالنا لكامل الوقت المتاح لنا، فلنعمل جاهدين على الأقل على استغلال اكبر قدر ممكن من الوقت المتاح بشكل هادف، ونجاحنا يتوقف على اعترافنا بوجود سوء إدارة للوقت في الدرجة الأولى، ثم إحداث تغيير داخلي إرادي في مواقفنا الداخلية، ونظرة تأملية لعلاقة الوقت الوثيقة مع عناصر العملية الإدارية، ووظائفها، وبيئة العمل، ومفاسدات الوقت.

وحدد الحسن (1987، ص 24) عدداً من السياسات والآليات التي تمكننا من تحقيق تفعيل واضح في العملية الإدارية من خلال إتباع سياسات واليات إدارة الوقت التالية:

- أولاً: تسجيل توزيع وقت العمل على المهام اليومية بشكل موضوعي دقيق.
- ثانياً: تحليل وقت العمل اليومي بشكل جيد.
- ثالثاً: البناء على نتائج عملية تحليل الوقت أثناء التخطيط اليومي.
- رابعاً: اعتماد خطة واقعية قابلة للتطبيق بحيث تكون متكاملة ومتجانسة.
- خامساً: تقنيات وأساليب الفعالة لتنظيم الوقت وتوفيره.
- سادساً: التخطيط المسبق لاستغلال الوقت الذي تم توفيره في تنفيذ أنشطة هادفة.
- سابعاً: انتهاز المنهج العلمي أثناء اتخاذ القرارات التي تساهم في توفير الوقت واستغلاله.
- ثامناً: مراقبة أداء الأنشطة اليومية ومتابعتها وإبداء التوجيهات البناءة.
- تاسعاً: التقييم أثناء الأداء للأنشطة ومدى التزامهم ببنود الخطة وفي مقدمتها عنصر الوقت.

الوقت في الإدارة المدرسية:

يمثل الوقت احد أهم الموارد الهامة والنادرة في المجتمع المدرسي، وهو عنصر لا يمكن للإدارة المدرسية الاستغناء عنه، لكونه متداخلاً في عناصرها الرئيسية، ومتلازماً لوظائفها الخمسة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه والتقييم.

كما يشغل الوقت حيزاً كبيراً من المجتمع المدرسي، والإدارة المدرسية مقيدة بالوقت في كل شيء حيث يبدأ دوامها بالوقت وينتهي بالوقت، ويوم عملها منظماً بوحدات الوقت المختلفة، وكذلك أنشطتها التعليمية واللامنهجية محكومة بالوقت، والوقت بمثابة مؤشر يمكن الاستدلال به على مدى نجاح أو فشل الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المنشودة، والتوقعات المتوقعة منها من قبل الجهات الرسمية في الإدارة التربوية والتعليمية.

مفهوم إدارة الوقت المدرسي:

ظهر في بعض المصادر الأدبية لإدارة الوقت مفهوم إدارة الوقت المدرسي، وهو مفهوم خاص متداول في ميدان الإدارة التربوية بدأ في الظهور في العقدين الأخيرين. فما هو هذا المفهوم؟

وقد عرف مصطفى (2001، ص 184) مفهوم إدارة الوقت المدرسي قائلاً: "هي الاستخدام الفعال للوقت خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية وصولاً إلى أهداف تعليمية متوقعة من المدرسة خلال فترة زمنية محددة".

كما عرفها احمد (2002، ص 188) قائلاً: أنها "الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل".

وبناء على التعريفات السالفة الذكر عرّف الباحث إدارة الوقت المدرسي بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمدرسة في تحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد وضمن حدود الدوام المدرسي المتاح.

أهمية إدارة الوقت المدرسية:

تكمن أهمية إدارة الوقت في كونها تشكل المعيار المعاصر الذي يمكن من خلاله أن نحكم على مدى نجاح أو فشل الإدارة المدرسية في أدائها، وتحقيق أهدافها المنشودة، وتتجسد هذه الحقيقة في أدبيات إدارة الوقت ومنهم الرشيدى (2000، ص 155) حين قال: "الوقت هو المقياس الجديد لنجاح الإدارة في مختلف مجالاتها، وهو احد عوامل نجاح الإدارة أو فشلها". وكذلك حجي (2002، ص 184) في قوله: "الوقت مورد حاكم للنجاح والتقدم بالنسبة لمدير المدرسة".

كما أن أهمية إدارة الوقت تكمن في توفيرها حلاً عملياً للمشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية، فهي تساعد مدير المدرسة في إيجاد وقت أكبر لنفسه واستثماره في التفكير والتخطيط، وتجنبه التوتر، وتخفف ضغط العمل، ومواجهة عملية هدر الوقت والسيطرة عليها. وتتجلى أهميتها في تطويرها للأداء المدرسي من خلال تبنيها مفاهيم جديدة، مثل مبدأ السرعة في الأداء، والدقة في النتائج، وأيضاً من خلال تركيزها على تحقيق الأهداف المدرسية بأقل جهد ممكن، وفي حدود الزمن المتاح.

مضيعات الوقت في العمل الإداري المدرسي:

لقد عرف ماكينزي (2000، ص 263) مفهوم مضيعات الوقت قائلاً: "كل ما يحول دون تحقيق الأهداف بشكل فعال هو من مضيعات الوقت"، بينما عرفه احمد (2002، ص 183) قائلاً: "انه مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والأزمان، والأمكنة، والأشخاص، وهو كل نشاط يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من اجله".

وقد جدول الخميسي (2001، ص 140) ستة عشر مضيعة من مضيعات العمل المدرسي، ومن أهمها المعوقات الهاتفية، والزوار غير المتوقعين، والاجتماعات المجدولة أو الطارئة، والأعمال الخاصة، وعدم وضوح الاتصالات، وعدم الانضباط الداخلي، والمهام المتكررة، وعدم التنظيم الشخصي، وتفويض العمل، وغموض الإرشادات.

وقد اقترح احمد (2002، ص 187) صيغة للسيطرة على مضيعات وقت العمل المدرسي مؤلفة من خمس خطوات هي:

1. جمع البيانات الكاملة.
2. تشخيص الأسباب المحتملة.
3. وضع الحلول الممكنة.
4. اختيار الحلول الأكثر جدوى.
5. تنفيذ الحل الملائم.

إدارة مدير المدرسة للوقت:

إدارة الوقت من العمليات الإدارية التي لا يمكن لمدير المدرسة الاستغناء عنها خاصة في مجالي التحليل، والتخطيط، لكونها مرتكزة على عدة عوامل، وان عملية السيطرة على هذه العوامل هي السبيل الوحيد للمدير لزيادة فاعليته وكفاءته في إدارة وقته.

يعتمد مدى نجاح أو فشل إدارة مدير المدرسة لمهام عمله وحياته المختلفة على إدارته لوقت مدرسته بنجاح، وهذا ما أكده (Drucker 1967, p22) في مقولته الشهيرة "إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته - لا يستطيع إدارة أي شيء آخر".

كما أوضح عابدين (2001، ص 147) بان الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمه واتجاهاته في العمل، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير، والرقابة على البيئة المحيطة بها، وهي ليست وسيلة سهلة لتوفيره، ذلك إن كل فرد يستعمل الوقت وفقا لأولوياته وخطته وإجراءاته.

وقد أكد المختصون على إن فاعلية مدير المدرسة الإدارية هي قدرة مكتسبة، وباستطاعة المدير اكتسابها وتميئتها، ومن القدرات التي يمكن للمدير أن يتعلمها وينميها، ليجعل من نفسه قائدا فعالا ما يلي:

1. الفاعلية في اتخاذ القرارات.
2. الفاعلية في الاتصالات.

3. إدارة الوقت.
4. إدارة التغيير.
5. الإدارة بالأهداف.

وتمثل القدرات الخمس السالفة الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعالة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة للمدرسة، ومن هذا المنطلق اعتمدت إدارة الوقت كقدرة أساسية لازمة لمدير المدرسة.

وقد ناقش الرشيدى (2000، ص 176) مشكلات إدارة الوقت المدرسي التي تواجه إدارة المدرسة على مختلف مستويات الإدارة، وحصرها في ثلاث مشكلات رئيسية هي: المشكلات التنظيمية المرتبطة بالوقت وحساباته، والمشكلات الفنية لإدارة الوقت المتعلقة بمفهومي الكفاءة والفاعلية، والمشكلات السيكولوجية لإدارة الوقت المتعلقة بسلوكيات الأشخاص القائمين على العمل الإداري.

واعتبر المختصون بان المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في قصر الوقت أو في كثرة الأعمال التي يتطلب إنجازها مزيدا من الوقت للمكلفين بها. أي بمعنى آخر المشكلة في إدارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه، بل في كيفية استخدام الإداريين للوقت لإنجاز الأعمال المطلوبة في حدوده المتاحة.

وقد حصر احمد (2001، ص 204) المشكلة التي تواجه مدير المدرسة في سوء إدارة وتوظيف المدراء للوقت المتوفر لديهم. من خلال قوله: " إن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتوافر لمديري المدارس، فهم جميعا متساوون من هذه الناحية، ولكن في إدارة وتوظيف الوقت المتوافر لديهم".

وقد اختلف المختصون في الإدارة التربوية والمهتمون بإدارة وقت المدرسة في تعريف المدير الفعال. فقد عرفه الهواري (1988، ص 7) قائلا: "هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه".

وأما الأغبري (2000، ص 432) فقد عرف المدير الفعال بقوله: "هو الذي يدرك انه لا يستطيع عمل كل شيء في آن واحد، ولكنه يعمل وفق الأولويات". إي يبدأ بالأهم فالمهم، فالأقل أهمية، حتى يستطيع تحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف في إطار الوقت المتاح.

وأما الخميسي (2001، ص 131) فعرفه بقوله: "هو المدير الأقدر على قيادة العمل وتسييره بما يسمح بإنجاز كمية أكبر وأكثر فاعلية في وقت أقل، وهو الأقدر على تقليل نسبة الوقت الضائع لأدنى مستوى".

كما أشار العجمي (2000، ص 186) إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تعتمد على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ إجراءات ايجابية لمواجهة مضيعات الوقت وبالتالي يصبح تخطيط الوقت بلا معنى، إذا لم يصاحبه اتخاذ إجراءات ايجابية للحيلولة دون ضياعه، وبناءً عليه فإن التخطيط الجيد زائد إجراءات ايجابية لمواجهة مضيعات الوقت يساوي إدارة فعالة للوقت.

وأخيراً استنتج أبو شيخة (1991، ص 33) بان إدارة الوقت عملية مستمرة متصلة تتطلب توافر الرغبة في التطوير كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل ويمكن تجزئتها إلى ثمان عمليات فرعية. هي معرفة قضاء الوقت وتسجيله، وتحليل السجلات، والتقييم الذاتي، وتحديد الأهداف الأولويات، وإعداد الخطط، وتنفيذ الخطط، وتبني الحلول الملائمة لمواجهة أوقات الوقت، وأخيراً المتابعة وإعادة التحليل.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

إشتمل هذا الفصل على عدد من الدراسات العربية والأجنبية الهامة والحديثة الصادرة منذ بداية العقد التاسع عشر من القرن المنصرم وحتى الوقت الحاضر، وقد حصل عليها الباحث من مكتبات الجامعات الأردنية، ومكتبات الجامعات الفلسطينية، ومن موقع (ERIC) للدراسات التربوية في مؤسسة القطان للأبحاث التربوية.

ظهرت خلال العقد الأخير من القرن الماضي، والسنوات الأولى من العقد الأول من القرن الحالي؛ عدد من الدراسات الهامة والحديثة التي استهدفت موضوع إدارة الوقت، وسلطت الأضواء على واقع حاله في العديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، التعليمية وغير

التعليمية على مستوى الصعيدين العربي والأجنبي.

وقد تمكن الباحث من الإطلاع على معظم هذه الدراسات، ودراستها لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراسته، والبناء عليها لكونها تشكل المعيار المرجعي لنتائج دراسته لهذا الموضوع الهام والحيوي. وبعد دراسة هذه الدراسات قسّمها الباحث إثناء تناولها إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

1. إدارة الوقت في مؤسسات القطاع العام والخاص.
2. إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).
3. إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية (المدارس).

أولاً: إدارة الوقت في مؤسسات القطاع العام والخاص:

لقد شكلت مؤسسات القطاع العام والخاص على الدوام أرضاً خصبة ومناخاً مناسباً للعديد من الدراسات الهامة في إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المؤسسات في القطاعين العام والخاص، ويتجسد ذلك من تزايد الدراسات التي حاولت الكشف عن واقع إدارة الوقت فيها وتبسيط الضوء على جوانبه المختلفة.

نشر خلال الخمس عشرة سنة الماضية عدد من الدراسات الهامة التي درست واقع إدارة الوقت في مؤسسات القطاع العام والخاص. ومن أبرز هذه الدراسات التي صدرت دراسة ميدانية أجرتها الخطيب (1992) بعنوان "بعنوان إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن".

وقد هدفت دراستها إلى التأكيد على أهمية الوقت، وتحديد كمية وقت الدوام الرسمي الضائعة هدرًا في جهاز الإدارة العامة الأردني بمختلف أشكاله. وتقدير كلفته المالية، وتحديد أسبابه، والبحث عن الحلول المناسبة لها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدد أيام العمل الضائعة سنويًا كنتيجة لعملية هدر الوقت وعدم استغلاله من قبل الإداريين بأشكاله المختلفة تقدر ب(6442740) يوم عمل. كما قدرت التكلفة المالية للوقت المهدور ب(23.502.248) دينار سنويًا.

كما أشارت إلى أن الأسباب التي تدعو الموظفين لعدم الانتظام بوقت الدوام متفاوتة في الحجم. كما أوضحت النتائج أن أكثر الأسباب هو الرواتب وعدم وجود حوافز حيث بلغت

نسبتها (65%) ثم تلتها الممارسات غير العادلة من قبل الرؤساء ونسبتها (54.8%)، ونسبة عدم التقيد بالذوام (34.3%)، ونسبة غياب الرقابة (24.3%)، واعتبرت (47.9%) من الاستجابات أن الافتقار للتدريب على أهمية الوقت وسبل إدارته واستثماره أدت لعدم الانتظام بوقت الذوام الرسمي للعمل.

كما أشارت أيضا إلى أن الأسباب الاجتماعية والنفسية والبيئية تؤثر في عدم الانتظام بوقت الذوام لكنها أقل نسبة من الأسباب الأخرى المتعلقة بالعمل و(35.9%) من الاستجابات ترى أسباب اجتماعية أسرية تحول دون الانتظام بوقت الذوام، بالإضافة إلى المفاهيم والقيم الشخصية التي يؤمن بها المستجيبون والتي ترتبط بالبيئة الاجتماعية التي نشأوا فيها (22.4%).

وللوقوف على فلسفة الموظف الأردني تجاه الوقت، والكشف عن الكيفية التي يقضي بها وقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية، أجرى أبو شيخة والقريوتي (1993) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية".

وقد هدفت دراسته إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي اتجاه الوقت ونظرتة له، والتعرف على كيفية قضائه لوقت العمل الرسمي، ومدى فاعليته في إدارته. وكشفت نتائج الدراسة النهائية عن وجود ممارسات مسلكية غير مرغوب فيها أثناء العمل الرسمي من شأنها أن تحد من كفاءة استثمار الوقت وفاعليته، وأشارت بأن وقتا رسميا غير قليل يهدر في غير ما خصص له أصلا، وكشفت أيضا عن وجود خلل ظاهر في توزيع وقت العمل الرسمي على الأنشطة قليلة الأهمية.

وللتعرف على كيفية استخدام الوقت لدى مديري القطاعين العام والخاص في الأردن، أجرى (Khadra and Faouri 1993) دراسة مقارنة بعنوان "استخدام الوقت لدى مدير الإدارة الوسطى في القطاع الأردني العام والخاص".

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في القطاعين العام والخاص. والتعرف على العوامل التي تضيع الوقت، ودراسة اثر المتغيرات الشخصية على كيفية استغلال الوقت.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ساعات الدوام لدى مديري الإدارة الوسطى في القطاع الخاص أكثر من ساعات العمل الرسمي، بينما هي أقل من ساعات العمل الرسمي لدى مديري الإدارة في القطاع العام. كما أشارت إلى أن القدرة على استغلال الوقت في النشاطات الإنتاجية لدى مديري الإدارة الوسطى في القطاع الخاص أكثر منها في القطاع العام، كما كشفت عن عدم وجود فرق دال إحصائياً في تأثر مديري الإدارة الوسطى في القطاعين بالعوامل المؤدية لضياح الوقت، وأشارت إلى أن العوامل الشخصية والاجتماعية مضيعات هامة لوقت مديري القطاعين وأنها تستهلك من (10-15%) من وقت عملهم.

ولتسليط الضوء على سباق الإداريين في المكتبات العامة ضد الوقت، أعدت (Lankford 1993) ورقة لمناقشة سباق مديري المكتبات العامة ضد الوقت بعنوان "السباق ضد الوقت".

وقد هدفت الورقة إلى توجيه مديري المكتبات إلى فوائد السباق باتجاه الوقت وليس ضده، واستعرضت فيها استراتيجيات إدارة الوقت الجديرة بالاهتمام، والمفيدة بالنسبة لهم، ومن الأفكار الهامة التي ركزت عليها وضع الأهداف الواقعية، والمشاركة النشيطة في التعلّم، وممارسة مهارات إدارة الوقت، واستعمال المخطّط اليومي للمساعدة في التّركيز على الأهداف والأولويات، اتخاذ القرارات لتعليق الأوراق، والسيطرة على التوقفات في العمل، وتفويض المهام الكتابية.

ولدراسة اثر الوظيفة الإدارية والمناخ التنظيمي على إدارة الوقت وهدره، والأداء الوظيفي لدى مديري مؤسسات القطاع العام والخاص الأردني، قام الطراونه (2002) بدراسة ميدانية تحليلية مقارنة بعنوان "إدارة الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص الأردني".

وهدفت دراسته إلى قياس اثر الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على فاعلية إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود هدر للوقت في مؤسسات كلا القطاعين العام والخاص، وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام، كما كشفت عن وجود علاقة معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي، وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

وكذلك وجود علاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي في حين لم يظهر أثراً معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت، وعدم وجود اثر لهدر الوقت على الأداء الوظيفي، واعتماداً على هذه النتائج لم تظهر فروق معنوية بين القطاعين إلا في اثر العوامل الإدارية والمناخ التنظيمي على فاعلية إدارة الوقت، وكذلك في اثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

وفي محاولة للكشف عن اتجاهات مديري القطاع المصرفي الأردني نحو كيفية استخدام الوقت، ودراسة اثر العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية عليها، أجرت عودة (2000) دراسة ميدانية بعنوان "كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية الاتجاهات والعوامل المؤثرة".

وقد هدفت دراستها إلى التعرف على اتجاهات مديري فروع البنوك الأردنية نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله، والكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارته ضمن المجالات التي حددتها الدراسة وهي الشخصية والاجتماعية والتنظيمية.

وأشارت نتائج دراستها الختامية إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى المستجيبين اتجاه أهمية الوقت واستغلاله، وكشفت عن عدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية على إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة، ووجود اثر للمتغيرات الاجتماعية على إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة، كما كشفت النتائج عن اثر كبير للوساطة والمحسوبية وسياسة الباب المفتوح والمكالمات الهاتفية الشخصية على إدارة الوقت بينما كان تأثير الحلقات الاجتماعية والأعمال غير الرسمية عليها متوسطاً. كما أكدت الدراسة وجود أثراً للمتغيرات التنظيمية، ورتبت المتغيرات الثلاثة من حيث قوة التأثير تنازلياً على النحو التالي التنظيمية أولاً ثم الاجتماعية وأخيراً الشخصية.

ولمعرفة حجم عملية هدر الوقت لدى مديري الإنتاج في القطاع الصناعي الأردني، والكشف عن المعوقات التي تحد من كيفية إدارتهم للوقت، قام عبيدات، والكيلاني (1997) بدراسة بعنوان "كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية العامة في الأردن.

وأشارت نتائج الدراسة النهائية إلى وجود سوء استخدام لوقت العمل الرسمي المتمثل في صرف وقت ليس بقليل على نشاطات خاصة ذات طابع شخصي ليس لها صلة بالعمل الرسمي، كما توصلت الدراسة إلى أن المدير يصرف ساعتين يومياً على أقل تقدير في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي. وأشارت الدراسة إلى وجود معوقات اجتماعية وتنظيمية حالت دون استفادة المستجيبين من وقتهم بالشكل الأمثل.

وللتعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري القطاع الصحي في العاصمة الأردنية، على مستوى مجالات التخطيط، والتنظيم، والتفويض، والرقابة، والحوافز، ومجال القيم الشخصية، وتشخيص عوامل هدر الوقت لدى المديرين في هذا القطاع الهام، أجرى القضاة (2000) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية العام والخاص".

وقد هدفت دراسته إلى دراسة اثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية الوسطى.

وقد خرجت دراسته بعدد من النتائج الهامة. حيث أشارت إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوسطة اتجاه إدارة وقت العمل الرسمي واستغلاله. كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية سلبية بين متغيرات نوع القطاع وسنوات الخبرة والعمر وبين معدل هدر وقت العمل الرسمي، ووجود علاقة إيجابية لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس، والحالة الاجتماعية. وأشارت النتائج إلى أن العاملين في مستشفيات القطاع الخاص أكثر إيجابية في إدارة الوقت واستغلال وقت العمل الرسمي من العاملين في مستشفيات القطاع العام. وأخيراً كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية تعزى لمتغيرات نوع القطاع وسنوات الخبرة اتجاه إدارة الوقت واستغلال وقت العمل الرسمي، وعدم وجود علاقة للمتغيرات الأخرى.

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. قامت أبو زنت (2001) بدراسة حالة بعنوان "العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين". وقد هدفت دراستها إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وكشفت نتائج دراستها عن ترتيب مجالات إدارة الوقت حيث جاء ترتيبها على النحو التالي:

مجال المقترحات (82%) والأوقات غير المستغلة (75.4%) ونظرة الإداريين لإدارة الوقت (72.6%) ونظرة الإداريين للوقت (71%) وأخيرا معوقات إدارة الوقت (68.8%). كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين نظرة الإداريين للوقت والنمط القيادي، وعلاقة ارتباطيه سلبية بين نظرة الإداريين لإدارة الوقت والنمط التسيبي، ومعوقات إدارة الوقت والنمط الديمقراطي. كما كشفت النتائج عن وجود فروق لصالح الإناث في المقترحات والأوقات غير المستغلة ووجود فروق لصالح الذكور في مجال نظرة الإداريين للوقت وإدارته والمعوقات. كما كشفت عن وجود فروق لصالح فئة المدراء (اقل من 40 سنة).

وأیضا في مجال المقترحات لصالح فئة المدراء (أكثر من 50 سنة)، و في مجالات الأوقات غير المستغلة ونظرة الإداريين للوقت وإدارة الوقت والمعوقات. كما كشفت عن وجود فروق لصالح المديرين من ذوي الخبرة من فئة (أكثر من 15 سنة) في مجالات المقترحات والأوقات غير المستغلة، والمعوقات، ونظرة الإداريين للوقت، ووجود فروق لصالح المدراء من ذوي الخبرة من فئة (6-10) سنوات في مجال نظرة الإداريين لإدارة الوقت.

وللكشف عن تصورات الإداريين في المجلس الأعلى للشباب في الأردن تجاه إدارة الوقت على المستوى الإداري والاجتماعي والتخطيطي، ودراسة اثر المتغيرات المستقلة الخاصة للمستجيبين على التصورات تجاه إدارة الوقت، أجرى القضاة (2002) دراسة بعنوان "إدارة الوقت كما يراها الإداريون في المجلس الأعلى للشباب في الأردن". وهدفت دراسته إلى التعرف على تصورات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في المجلس الأعلى للشباب في الأردن، والكشف عن اثر المتغيرات الخاصة للإداريين على إدارة الوقت.

وكشفت نتائج دراسته عن تسجيل أفراد العينة درجة عالية جدا على المجال التخطيطي والمجال الإداري في حين سجلوا درجة موافقة عالية على المجال الاجتماعي. وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في تصورات أفراد العينة تعزى للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان العمل.

ومن اجل التعرف على طبيعة المشكلات التي تحد من رفع مستوى إدارة وقت العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم اليمنية، وتشخيصها. أجرى الأخشر (1992) دراسة بعنوان "مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومدير الإدارات". وقد هدفت دراسته إلى الكشف عن المشكلات التي تعترض سبيل إدارة وقت العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم اليمنية.

كما كشفت نتائج دراسته مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت ورتبتها تنازليا كما يلي:
تعقيد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، وعدم ملائمة الأشخاص للمناصب التي يشغلونها، و الشللية والمحسوبية والواسطة، والتلاعب بأوقات الدوام، والتغيب عن العمل في نهاية المناسبات الدينية، واستغلال صلاة الظهر للتهرب من العمل، وعدم الوعي بأهمية الوقت، والتفويض الخاطيء، والتأخر في جلسات القات، ونقص المختصين المؤهلين في مجال التربية، وأخيرا الإكثار من الاجتماعات غير المخطط لها والاتصالات غير الضرورية.

كما أشارت إلى عدم وجود اثر لمتغير الرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تصور المستجيبين تجاه درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في مجالات التخطيط والتنظيم التوجيه والتنسيق والقيادة. وكشفت أيضا عن وجود اثر لمتغير الرتبة الوظيفية في المجال الرابع في الفقرات المتعلقة بالرقابة والتقويم لصالح الإدارات.

ولدراسة اثر العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية على إدارة وقت العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم العمانية، والكشف عن حجم الوقت المهدور لدى الإداريين فيها. قام جيد (2003) بدراسة ميدانية بعنوان "إدارة الوقت في المديریات العامة التابعة لمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار في سلطنة عمان".

وهدف دراسته إلى التعرف إلى اثر العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية على فاعلية إدارة وقت العمل التربوي وتحديد كمية الوقت المهدور والمجالات التي أهدر فيها.

وكشفت نتائج دراسته عن ارتفاع مستوي فاعلية إدارة الوقت في المديریات العامة التابعة لمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار في سلطنة عمان، كما كشفت عن وجود أثر ضعيف للعوامل الاجتماعية في فاعلية إدارة الوقت، وكذلك اثر ضعيف للعوامل التنظيمية، ووجود فرق في تقييم الأفراد لفاعلية إدارة الوقت يعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة والمركز الوظيفي لصالح فئة الأفراد الموظفين التنفيذيين، كما كشفت عن عدم وجود فرق في تقييم الأفراد لفاعلية إدارة الوقت يعزى للجنس والتخصص والعمر والخبرة، وأشارت إلى أن حجم وقت العمل الضائع في المديریات العامة التابعة لمكتب وزير لدولة ومحافظة ظفار بلغت (98.15) دقيقة لكل يوم عمل ويشكل هذا ما نسبته (23%) من يوم العمل الرسمي.

ولدراسة واقع إدارة وقت العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والكشف عن

حجم الوقت الضائع لدى الموظفين فيها، وفقا لمجالات ضياعه المختلفة، أجرى عربيات (2001) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة وقت العمل التربوي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقا لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يوميا، وبيان علاقة ذلك بمتغيري المسمى الوظيفي والجنس.

وخلصت نتائج دراسته إلى أن وقت العمل الفعلي المتاح في الوزارة هو (90300) دقيقة سنويا، وان موظفي الوزارة يهدرون ما نسبته (51.3%) من وقت الدوام الرسمي يوميا، وهي مفصلة على النحو التالي: (3%) على التأخير الصباحي و(9.3%) على الانضباط المسائي و(11%) على المغادرات الخاصة و(76.7%) وهم في داخل الوزارة.

ثانيا: إدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).

ومن ابرز الدراسات الحديثة التي أولت مؤسسات التعليم العالي بالاهتمام وسلطت الضوء على جوانب إدارة الوقت المختلفة فيها دراسة ميدانية بعنوان "إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى". أعدّها الحميدى (1994) كمحاولة منه لاستكشاف الكيفية التي يقضي بها طلبة جامعة أم القرى أوقاتهم الخاصة. وهدفت دراسته إلى استكشاف واقع إدارة واستخدام طلاب جامعة أم القرى أوقاتهم الخاصة والدراسية، والكشف عن اثر بعض المتغيرات عليها.

وخلصت دراسته إلى عدد من النتائج الهامة من أبرزها الكشف عن شيوع ظاهرة السهر والتأخر في النوم، والاستيقاظ بالنسبة لكثير من الطلاب خاصة في أيام العطل الرسمية والإجازة الصيفية، حيث بلغ معدل ساعات النوم للطلاب حوالي 6 ساعات و 40 دقيقة.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق معنوية بين مجموعات الدراسة بالنسبة لاستخدام الوقت للأغراض الاجتماعية الأساسية التي تشمل البقاء مع الأسرة والقيام بواجباتها وأوقات الأكل والشرب إلى غير ذلك، حيث بلغ معدل المخصص للأسرة ساعتين وعشرين دقيقة، ومعدل الوقت المخصص للأصدقاء ساعة وأربعين دقيقة.

كما أشارت الدراسة إلى أن (40%) من الطلاب لا يتأخرون عن المحاضرات، وأن (40%) يتأخرون ما بين (5- 10) % من وقت المحاضرة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب الغياب والتأخر تعود إلى النوم (33.19%)، و المراجعات (24%)، والصحية والعائلية (29%)،

وأخيرا المواصلات (36.7%).

كما أشارت إلى وجود خطة لتنظيم الوقت لدى ثلثي الطلاب، وأن الغالبية العظمى منهم لا تلتزم بالخطة، وهذا يؤكد وجود ضعف في الحس التنظيمي، والشعور بأهمية الوقت.

ولإلقاء الضوء على استعمال الوقت والتعرف إلى الوقت المصروف على مهام البحث لدى رؤساء الأقسام في الجامعة، أجرى (Colbeck 1997) دراسة حالة ميدانية بعنوان: "المتبادل الرئيسي للعبء التعليمي: استخدام البيئة التدريسية لوقت البحث". لعينة من رؤساء الأقسام في الجامعة مؤلفة من (12) شخصا. وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العبء التعليمي المتبادل، والتعرف إلى كمية الوقت المخصصة لمهام البحث المختلفة. والكشف عن استعمال الكلية لوقت البحث.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فرق في صرف الوقت لدى رؤساء الأقسام على البحث سجل لصالح رؤساء الأقسام في الكليات الفيزيائية، حيث صرفوا وقتا أكثر على البحث من رؤساء الأقسام في كليات اللغة الإنجليزية. أشارت إلى وجود اختلاف معنوي واضح في كميات الوقت المصروف على فئات نشاط البحث السبع (الاستعلام، المنحة، الكتابة، التقديم، التسويق، التمويل، أنشطة بحث أخرى). وتوصلت أيضا إلى أن صرف الوقت على النشاطات المشتركة كتمويل عمل المنحة ومهام بحث أخرى كانت متساوية سواء كان لدى الأستاذ تمويل للبحث الخارجي أم لم يكن، كما أشارت إلى أن (9) من (12) شخص صرفوا الوقت على التعليم المتكامل والبحث.

ولإلقاء الضوء على واقع إدارة وقت العمل التربوي في الجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية اتجاه الوقت وإدارته، ودراسة اثر بعض المتغيرات الخاصة على اتجاهات المستجيبين تجاه إدارة الوقت، أجرت حنا (1998) دراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية".

وقد هدفت دراستها إلى التعرف على إدارة وقت العمل التربوي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، ودراسة اثر المتغيرات المستقلة الخاصة برؤساء الأقسام كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجامعة على متغير إدارة الوقت.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نظرة رؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه موضوع الوقت في جامعات الضفة الغربية كانت كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة لها (79%)، وبالنسبة

لنظرتهم لإدارة الوقت فقد كانت كبيرة جدا حيث بلغت نسبتها (85.8%).

كما أشارت إلى أن درجة معوقات إدارة الوقت كانت قليلة جدا فقد بلغت (47%) والنسبة المئوية للأوقات غير المستغلة كانت متوسطة حيث بلغت نسبتها (67.2%)، ودرجة تحقيق المقترح المقدم لتحسين إدارة الوقت كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (71%). كما كشفت النتائج عن وجود اثر لمتغير الجنس سجل لصالح الإناث، ووجود اثر لمتغير العمر سجل لصالح فئة الرؤساء (الأكثر من 50 عاما)، ووجود اثر لمتغير الرتبة الأكاديمية سجل لصالح رتبة أستاذ مساعد، ووجود اثر لمتغير سنوات الخبرة سجل لصالح أصحاب الخبرة من فئة (أكثر من 5 سنوات)، وأيضا وجود اثر لمتغير الجامعة سجل لصالح جامعة بيت لحم.

كما أشارت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات يقومون بتوزيع وقت العمل الرسمي على مهام متعددة ذات طبيعة مختلفة خلال الفصل الدراسي. كما وكانت أكثر الأعمال استحوذا على وقت الرؤساء هي تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات ثم قراءة المذكرات وتقارير العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ثم إعداد البحوث التربوية التحسينية لتطوير القسم ثم مقابلة الأشخاص الراغبين في المقابلة لأغراض رسمية من داخل الجامعة وخارجها وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (25.30-63.30%).

وللتعرف على درجات فاعلية إدارة وقت العمل التربوي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة السلطان قابوس العمانية، ودراسة اثر المتغيرات المستقلة الخاصة بالمستجيبين على درجة فاعلية إدارة الوقت. قام العوائد (1999) بدراسة ميدانية بعنوان "درجة فاعلية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجات فاعلية إدارة وقت العمل التربوي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والكشف عن تأثير بعض المتغيرات الخاصة بشخصية رؤساء الأقسام الأكاديمية في درجة فاعلية إدارة الوقت.

كشفت نتائج الدراسة النهائية عن عدم وجود أثر في تقديرات المستجيبين على المستويين الإداري التنفيذي والفني الإشرافي تعزى للجنس والجنسية، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. كما كشفت النتائج عن وجود اثر لمتغير الكلية في درجة التقدير لفاعلية إدارة الوقت على المستويين الإداري التنفيذي والفني الإشرافي سجل لصالح رؤساء الكليات في الأقسام في

الكليات الأدبية.

ولتشخيص المشكلات التي تعيق إدارة وقت العمل التربوي لدى الإداريين في جامعة اليرموك الأردنية والكشف عنها، والتعرف على تصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها. أجرت الرجوب (1997) دراسة ميدانية بعنوان "مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها".

وهدفت دراستها إلى تشخيص أهم مشكلات إدارة وقت التربوي التي يواجهها الإداريون في استخدام وقت العمل الرسمي في جامعة اليرموك، ودراسة اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بهم. وبالعمل في درجات وجود مشكلات إدارة الوقت لدى الإداريين، واستقصاء أهم التصورات المستقبلية المناسبة التي يرونها للتغلب على ما يعترضهم من مشكلات في إدارة وقت العمل الرسمي.

وقد كشفت نتائج الدراسة الختامية عن عدم وجود اثر في استجابات أفراد العينة لمشكلات إدارة الوقت يعزى للمؤهل العلمي وموقع العمل وعدد سنوات الخبرة في العمل. وقد كشفت عن وجود اثر لمتغير الجنس لصالح الإناث على مستوى المجالات التنظيمية والاجتماعية والشخصية لمشكلات إدارة الوقت باستثناء المجال المادي والتكنولوجي. وكما أشارت الدراسة إلى ظهور 49 مشكلة واقعية في إدارة الوقت في الجامعة من أهمها غياب التدريب اللازم لتطوير قدرة الموظف في مجال إدارة الوقت، وعدم تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها، وانتشار بعض الظواهر والعادات السلبية بين الموظفين كعدم تحمل المسؤولية والكسل، وانتشار السلبية والمحسوبية بين الموظفين، وتبادل الأحاديث الجانبية الشخصية الخاصة.

وللكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين التنظيم الذاتي وإدارة الوقت ونموذج الشخصية مع التحصيل الدراسي قام (Donald 1997) بدراسة ميدانية بعنوان "العلاقة الارتباطية بين التنظيم الذاتي وإدارة الوقت، ونموذج الشخصية مع التحصيل الدراسي"، والتي أشارت إليها أبو سلطانة وزميلها (2003، ص 413) في دراستها.

وقد هدفت الدراسة إلى التنبؤ بالتحصيل الدراسي من خلال التعرف على مدى جودة التنظيم الذاتي وإدارة نموذج الشخصية لعينة من طلبة التعليم الجامعي الأولى. وقد كشفت نتائج

الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من السيطرة الذاتية وإدارة الوقت ونموذج الشخصية مع التحصيل الدراسي.

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي لدى طلبة جامعة اليرموك، وملاحظة مدى توافر القدرة على تنظيم وإدارة الوقت لدى الطلبة من مختلف التخصصات والكليات بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه المهارة والتحصيل الدراسي في ضوء متغير الجنس والمستوى الدراسي والكلية، ومدى تأثير كل من هذه المتغيرات على مهارة تنظيم الوقت، أجرت أبو سلطانة (2003) دراسة بعنوان "مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك".

وهدفت دراستها إلى التعرف على مدى توافر القدرة على تنظيم وإدارة الوقت لدى طلاب وطالبات جامعة اليرموك من مختلف التخصصات، ومعرفة العلاقة بين هذه المهارة والتحصيل الدراسي في ضوء متغير الجنس والمستوى الدراسي والكلية.

وأشارت نتائج الدراسة الختامية إلى وجود درجة متوسطة من مهارة تنظيم الوقت لدى الطلبة في الجامعة، ووجود ارتباط ايجابي بين مهارة تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي، وان الارتباط يختلف عند تدخل بعض المتغيرات، وكشفت عن عدم وجود اثر لمتغيرات الجنس والكلية والمستوى الدراسي.

ولدراسة اثر ممارسات إدارة الوقت على درجات الكلية لدى طلبة الكليات الجامعية في إنجلترا وويلز، قام (Britton and Tesser 1991) بدراسة ميدانية بعنوان "تأثير ممارسة إدارة الوقت على درجات الكلية". على عينة مؤلفة من (90) طالب.

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة تأثيرات ممارسات إدارة الوقت على درجات الكلية لدى طلاب الكليات الجامعية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الوقت تؤثر على إنجاز الطلاب الأكاديمي، كما أشارت إلى أن استبانة ممارسات إدارة الوقت هي أكثر تنبؤاً من اختبار الاستعداد المدرسي (G P A).

وفي محاولة لدراسة تأثير الجنس والعمر في أداء مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الملتحقين، أجرى (Trueman and Hartley 1996) دراسة بعنوان "مقارنة بين مهارات إدارة الوقت والأداء الأكاديمي للبالغين وطلبة الجامعة الجدد التقليديين".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود فرق في مهارات إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة تعزى لمتغيري الجنس والعمر .

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً سجلت لصالح فئة الطالبات حيث سجلن نقاطاً في أداء مهارات إدارة الوقت أكثر من الطلاب، كما كشفت عن وجود فروق في أداء إدارة الوقت يعزى للعمر سجل لصالح الطلاب من الفئة العمرية (25 سنة فأكثر). كما أشارت إلى أن الأداء الأكاديمي كان بسيط التنبؤ بمتغيري العمر والنقاط فقط على عنصر واحد لمقياس إدارة الوقت.

وفي محاولة لقياس مهارات إدارة الوقت من خلال ملاحظة بيئات ثقافية مختلفة على مقياس إدارة الوقت ل (Britton and Tessers)، أجرى (1995, Trueman and Hartley) دراسة بعنوان "قياس مهارات إدارة الوقت من خلال مشاهدات في بيئات ثقافية مختلفة على (Britton and Tessers) لإدارة الوقت باستخدام عينة دراسية أكبر حجماً في إنجلترا مؤلفة من (302) طالب في جامعة كيلي.

وقد هدفت الدراسة إلى قياس مهارات إدارة الوقت من خلال الكشف عن العلاقة بين نقاط الطالب على مقياس إدارة الوقت ودرجته في الكلية باستخدام مقياس إدارة الوقت لبريتون وتيسر في بيئة ثقافية مختلفة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثلاثة من العناصر المكونة لمقياس (بريتون و تيسير) غير المعززة، وأيضاً تم تعديل عنصرين آخرين يقيسان التخطيط اليومي والثقة في طويل المدى، كما أشارت نتائج تحليل البيانات الخاصة بالثقة في المقياس الثانوي للتخطيط طويل المدى إلى وجود علاقات بسيطة مع النقاط ولكنها علاقات معنوية مع نقاط مساق العمل ونتائج الاختبار، وتقييمات نهاية السنة. كما كشفت النتائج عن إحرار الطالبات نقاطاً معنوية أعلى من الطلاب على مقياس التخطيط اليومي الفرعي.

وللكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الأكاديمي والتوتر لدى طلبة الكليات الجامعية الإنجليزية، أجرى (1990, Macan and other) بعنوان "إدارة وقت طلبة الكليات الجامعية: والارتباطات بالأداء الأكاديمي والتوتر" على عينة طلاب مؤلفة من (123) طالباً.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الأكاديمي والتوتر لدى طلبة الكليات الجامعية في بريطانيا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسجيل الذاتي لإدارة

الوقت متعدد الأبعاد، كما كشفت أيضا عن وجود علاقة إيجابية معنوية مهمة بين إدارة الوقت والأداء الأكاديمي والتوتر لدى طلبة الكليات الجامعية.

وفي محاولة للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين الوقت والمعرفة لدى معلمي الكليات الأهلية في ولاية شيكاغو الأمريكية قامت (Phillips 2002) بدراسة بعنوان "الوقت للمعرفة".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة إيجابية بين الوقت والمعرفة (القراءة والكتابة). ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة على هذه العلاقة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن قضايا الوقت مهمة جدا لجميع أنواع المؤسسات خاصة كليات المجتمع الأهلية، فمثلا يعمل طلاب الكليات (75%) من وقتهم ، ورغم ذلك هم أقل عمل على حرهم الجامعي مقارنة مع طلاب السنة الرابعة في المؤسسات. كما أظهرت استجاباتهم عن وجود علاقة سلبية بين الوقت والمعرفة.

وفي محاولة للكشف عن تأثير الفروق الفردية للطلاب على استراتيجيات إدارة الوقت الخاصة بالطلاب في السنة الهائية للجامعة، أجرت (Ho 2003) دراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة سنة رابعة" غير الخريجين "تخصص لغة إنجليزية: الإرشادات وبلوغ مستوى إستراتيجيات المشرفين". على عينة مؤلفة من (4) طلاب.

وقد هدفت الدراسة دراسة تأثير الفروق الفردية للطلاب على استراتيجيات الطلاب في إعداد مشروع التخرج في السنة الجامعية النهائية. والتعرف إلى الاستجابات المختلفة لأربعة طلاب على نفس إرشادات إدارة الوقت المعطاة لهم من قبل المشرف مشروع التخرج النهائي لمعلمين مختلفين لبرامج تعليم اللغة الإنجليزية كلغة ثانية.

وقد كشفت الدراسة عن وجود اثر معنوي في استراتيجيات إدارة الوقت لدى الطلاب يعزى لمتغيرات الطلاب الفردية.

ثالثاً: إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية (المدارس).

لقد شكلت المؤسسات التعليمية أرضاً خصبة ونقطة استهداف هامة للعديد من المهتمين في دراسة إدارة الوقت، وتجسد ذلك بشكل واضح وجلي من خلال زيادة اهتمام الباحثين بدراسة واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المؤسسات التعليمية ممثلة بالمدارس بهدف الكشف عن عملية صرف الوقت ودراسة أثر بعض المتغيرات عليها وتأثيرها بها، والكشف عن علاقتها ببعض المتغيرات المتعلقة بالعملية الإدارية وترتيب المهام.

صدر عدد من الدراسات الحديثة والهامة التي خصت إدارة الوقت في المدارس بمزيد من الاهتمام والبحث ومن أهم هذه الدراسات دراسة (Neill and Campbell 1990) بعنوان "ثلاثة عشر مائة وثلاثون يوماً. أداة دراسة لوقت المعلم في المرحلة الأساسية رقم (1) التقرير النهائي". على عينة مؤلفة من (95) معلماً من إنجلترا وويلز.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى توزيع المعلم لوقت العمل على المهام الرسمية المختلفة، والكشف عن كمية الوقت المصروفة على كل نشاط من أنشطة العمل المحددة في الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى صرف الوقت في الأسبوع كان بشكل عام معقولاً حيث كان محصوراً ما بين (38 - 73) ساعة عمل في الأسبوع. أشارت إلى أن معدل ساعات العمل بلغ (49.35) ساعة عمل في الأسبوع. كما كشفت عن نسبة صرف الوقت المئوية على الأنشطة وكانت موزعة على النحو التالي:

صرف المعلمون من وقت العمل (35%) على التعليم، و(31%) في التحضير، و(29%) على الأنشطة الإدارية، و(18%) على التدريب أثناء الخدمة، و(6%) على الأنشطة الأخرى. كما ناقشت المفاهيم الضمنية لسياسة التعليم حيث ركزت على حالات العمل، وأنشطة توجيه الطاقم، والتسليم في المنهاج الوطني، واستعمال المعلمين للوقت والقضايا المفاهيمية الخاصة بوقت المعلم في العمل.

وفي محاولة للكشف عن واقع استعمال وإدارة الوقت لدى معلمي المدارس الثانوية بعد حركة الإصلاح للتعليم في إنجلترا وويلز، قام (Neill and Campbell 1992) بدراسة ميدانية بعنوان "استعمال وإدارة الوقت لدى المعلمين الثانويين بعد إصلاح التعليم عام 1988". على عينة مؤلفة من (348) طالباً في إنجلترا وويلز.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استعمال وإدارة الوقت لدى المعلمين في المدارس الثانوية في إنجلترا وويلز. والكشف عن كمية وقت العمل في الأسبوع، وعن عملية صرفها على المهام، ودراسة الفرق في عملية استعمال وإدارة الوقت بين المعلمين والمعلمات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن معدل صرف الوقت الإجمالي بلغ (54.4) ساعة في الأسبوع، كما أشارت إلى أن استعمال وإدارة الوقت كانت على النحو التالي: (16.9) ساعة على التعليم، (12.9) ساعة على التحضير، (12.9) ساعة في أعمال الإدارة، (5.3) ساعة في التطوير المهني، (4.1) ساعة على النشاطات الأخرى. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فرق هام في كمية صرف الوقت على العمل بين المعلمين والمعلمات.

وللتعرف على عملية توزيع وقت العمل الرسمي لدى مديري المدارس على مهام العمل الرسمي من خلال الملاحظة المباشرة، أجرى (Krug 1992) دراسة ميدانية مستخدماً منهج الملاحظة المباشرة لعينة صغيرة مؤلفة من خمسة مديري مدارس.

وقد هدفت دراسته إلى التعرف إلى توزيع وقت مديري المدارس الميداني على المهام اليومية، ورصد عملية توزيع مديري المدارس لوقت العمل من خلال الملاحظة المباشرة وتحليلها.

وقد كشفت نتائج الدراسة بان وقت المديرين صرف على المهام التالية: الاجتماعات المخططة، والمكالمات الهاتفية، والأعمال المكتبية، والإشراف العام، والاجتماعات غير المخططة. كما أشارت الدراسة إلى أن متوسط صرف الوقت على هذه المهام مقدراً بالنسب المئوية التالية: الاجتماعات المخطط لها (47.6%)، والمكالمات الهاتفية (19%)، والأعمال المكتبية (0.54)، والإشراف العام (0.04%)، والاجتماعات غير المخططة (19%).

وصنف الباحث الأنشطة إلى مدخلات ومخرجات، حيث استحوذت المدخلات على (25%) بينما المخرجات استحوذت على (75%). كما كشفت الدراسة إلى أن معظم أوقات المدخلات صرفت مع سكرتيرة المدير أو مساعده لإعطاء التعليمات وقراءة المذكرات، بينما صرف معظم المخرجات على كتابة المذكرات لجهات مختلفة لطلب خدمة معينة خاصة بالمدرسة.

وللتعرف إلى مقدار صرف الوقت لدى معلمي المدارس العامة والخاصة في أمريكا، أجرى ((National Center for Education Statistics 1994) مسحا عاما للمدارس وطاقم المعلمين للعام الدراسي (90/91). وقد هدف هذا المسح إلى الكشف عن الاختلاف في

مدة صرف الوقت لدى معلمي المدارس العامة والخاصة على مهام العمل داخل المبنى المدرسي وخارجه (90/91) مقارنة مع المسح لعام (87/88) للمدارس والمعلمين.

وبعد تحليل بيانات المسحين بعد مقارنة بنود هذا المسح مع بنود المسح عام (87/88) معاً، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مقدار صرف الوقت على التعليم والأنشطة المتعلقة بالتعليم هو (46 ساعة في الأسبوع. كما أشارت أيضاً إلى أن المعلمين يصرفون (35) ساعة من إجمالي هذه الساعات على التعليم داخل موقع المدرسة، و(11) ساعة منها يصرف على خارج نطاق المبنى المدرسي على الأنشطة المتعلقة بالتعليم، والتفاعل مع الطلاب، والعمل على شؤونهم.

كما كشفت الدراسة لهذا العمل عن حاجة ملحة لمزيد من البحث على موضوع استعمال المعلمين للوقت، والمفاهيم الضمنية لاستعمال استراتيجيات استعمال الوقت البديل لممارسة معايير مهنية، وإصلاح الأنشطة التربوية التعليمية.

وللتعرف إلى الكيفية التي يقضي بها المدير وقته، قام (Titus 1995) بدراسة مقارنة بعنوان "كيفية قضاء المدير لوقته" حيث قام بدراسة مقارنة لعدد من الدراسات.

وقد هدفت دراسته إلى التعرف إلى كيفية قضاء المدير لوقت عمله الرسمي من خلال مقارنة عدد من الدراسات التي استهدفت هذا الموضوع، والتركيز على عناصرها المتشابهة كالأعمال المكتبية والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية.

وقد أظهرت الدراسة بأن المدير يصرف وقته على النحو التالي: (50%) من وقته في الاجتماعات بنوعها الرسمي والطارئ، و(25%) من وقته على الأعمال الورقية كقراءة وكتابة الرسائل، (6%) على المكالمات الهاتفية بنوعها الصادرة والواردة.

ولدراسة طبيعة السلوك الإداري لدى مديري المدارس بواسطة الملاحظة اليومية المباشرة لإدارتهم لوقت العمل اليومي، أجرى (Bleninger and Snipes 1996) دراسة ميدانية "إدارة الوقت والسلوك الإداري" مستخدماً منهج الملاحظة المباشرة لإحدى مديرات المدارس.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى السلوك الإداري لمديرة المدرسة الابتدائية من خلال استخدام الملاحظة المباشرة لإدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس.

وقد كشفت الدراسة عن معدل الوقت الذي صرفته المديرة على أعمالها خلال فترة الملاحظة مقدراً بالنسب المئوية على النحو التالي: (44%) من الوقت صرفت على إدارة الشؤون

المكتبية الروتينية كالبريد الصادر والوارد، والاتصالات الهاتفية والاجتماعات والمقابلات. و) 37% من الوقت صرف على زيارة الصفوف، ومقابلة المعلمين والطلاب. و) 10% من الوقت صرفت على الاجتماعات المحددة مسبقاً، و) 9% من الوقت صرفت على أعمال خاصة أخرى مثل الغداء خارج المدرسة.

ولتكوين فكرة واضحة عن كيفية إدارة مدير المدرسة المصري لوقت العمل، وتوزيعه لوقت العمل الرسمي على المهام، قام (Abd EL – Baki (1996) دراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري المدرسة في مصر". على عينة مؤلفة من (70) مدير مدرسة في محافظتي الفيوم والإسماعيلية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة وقت العمل الرسمي لدى مدير المدرسة، والكشف عن المهام التي تستهلك أغلب وقت المديرين، والكشف عن مقدار الوقت الفعلي الذي يصرفه المدير على كل مهمة من المهام الرسمية، وأيضاً الكشف عن أهم مبادرات الوقت لدى مدير المدرسة الابتدائي.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يصرف وقت عمله فقط على اثنتي عشرة مهمة رسمية فقط. كما أشارت النتائج إلى أن المهام التي يصرف المدير وقته عليها هي: إدارة وتنظيم الاتصالات، والتقييم والمتابعة للعمليات (30.30%)، تزويد الطلاب بفرص النمو (17.07%)، إدارة وتنظيم الاتصالات (12.97%)، حيث تستحوذ المهام الثلاثة الأولى على (60%) من وقته، بينما المهام التسع الأخرى تستحوذ على (40%) فقط.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن صرف الوقت على المهام لدى المدير المصري كان على النحو التالي:

(30.30%) على إدارة ومتابعة التقييم للعمليات، (17.07%) على توفير الفرص لنمو الطلاب، و) (12.97%) على إدارة وتنظيم الاتصال، و) (9.37%) على إدارة وتنظيم مواد الأنشطة في المدرسة، و) (9.07%) على إدارة وتنظيم العلاقات مع المجتمع، و) (7.83%) على إدارة وتنظيم الأفراد، و) (4.17%) على متابعة النمو المهني للمعلمين، و) (3.43%) على وضع الخطط لتحسين المدرسة، و) (2.48) على إدارة شؤون الطلاب، و) (2.20) على إدارة وتنظيم الشؤون المالية، و) (0.90%) على إنشاء نظام تقييم فعال، و) (0.21%) على تطوير المنهاج المدرسي.

كما أظهرت النتائج أن المعدل اليومي لساعات العمل هو (5.40) ساعة في اليوم. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين صرف المدير المثالي المتوقع للوقت، وصرفه الحالي له.

كما كشفت نتائج الدراسة عن توزيع الوقت المثالي على المهام حسب النسبة المئوية من خمس درجات كما يلي:

مهمة إدارة ومتابعة التقييم للعمليات حصلت على 4.07 نقطة وتشكل ما نسبته (81.5%)، وحصلت مهمة توفير الفرص لنمو الطلاب على 3.97 نقطة وتشكل ما نسبته (79.5%)، ومهمة إنشاء نظام تقييم فعال حصلت على 3.9 درجة وتشكل ما نسبته (78.5%)، ومهمة وضع الخطط للتحسين حصلت على 3.42 درجة وتساوي (68.5%)، ومهمة إدارة شؤون الطلاب حصلت على 3.4 درجة وتساوي ما نسبته (68%)، ومهمة تطوير المنهاج المدرسي حصلت على 3.35 درجة وتساوي ما نسبته (67%)، ومهمة متابعة النمو المهني للمعلمين حصلت على 3.05 درجة وتساوي ما نسبته (61%)، ومهمة إدارة وتنظيم الشؤون المالية حصلت على 2.97 درجة وتساوي ما نسبته (59.5%)، وإدارة وتنظيم مواد الأنشطة في المدرس حصلت على 2.9 درجة وتساوي ما نسبته (58%)، ومهمة إدارة وتنظيم العلاقات مع المجتمع حصلت على 2.67 درجة وتعادل ما نسبته (53.4%)، مهمة إدارة وتنظيم عمليات الاتصال 2.6 درجة (52%)، وأخيراً مهمة إدارة وتنظيم الأفراد حصلت على 2.5 درجة وتعادل ما نسبته (50%).

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين صرف المدير المثالي للوقت وصرفه الحالي للوقت. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعلى ثلاث مضيعات للوقت هي: المغادرة قبل وقت الدوام الرسمي (50%)، فائض العمل (50%)، والمكالمات الهاتفية (27.5%). وأخيراً كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين متغير مبادرات الوقت متغير صرف الوقت على كل منها. كما أكدت نتائج الدراسة إدارة الوقت ومفصلات الوقت تأثرت بواسطة ثلاثة أنواع متغيرات هي: المتغيرات الشخصية والاجتماعية والمهنية.

وفي محاولة للكشف عن طبيعة المهام التي تقوم بها مديرات المدارس في تجربة المدارس المطورة في الكويت، ورصد المعدل الزمني لكل مهمة من المهام التي يمارسها خلال العمل الرسمي، قامت الجبر (1998) بدراسة ميدانية بعنوان "إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة في الكويت". وطبقت دراستها على عينة مكونة من أربع مديرات يعملن في

مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة خلال العام الدراسي 1993/1994.

وهدفت دراستها إلى رصد الوقت المدرسي المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها المديرات، والتعرف على نوعية المهام التي يقضين فيها أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي. وقد استخدمت في دراستها بطاقة ملاحظة مضبوطة كأداة للدراسة، واعتمدت أسلوب الملاحظة المنظمة لمدة أسبوع دراسي كامل.

وقد خلصت نتائج دراستها النهائية إلى أن المديرات عملن بمعدل (30) ساعة في الأسبوع، وقمن خلالها بتنفيذ (19) مهمة كل يوم. بلغ المجموع الكلي للوقت المستغرق (7200) دقيقة موزعة على النحو التالي: (37%) من الوقت صرف على الأعمال المكتبية، و(17%) صرف على الاجتماعات غير الرسمية، و(10%) على مهام خاصة بأمين المدرسة، و(10%) على المكالمات الهاتفية، و(7%) في جولات داخل المدرسة، و(7%) في حضور الدروس، و(5%) في الأمور الشخصية، و(3.8%) على الطابور الصباحي، و(3%) على الاجتماعات الرسمية، و(0.2%) في أنشطة خارج الدوام.

وللكشف عن كيفية توزيع وقت العمل المدرسي الرسمي لدى مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان على المستويين الإداري والفني للمهام، وتشخيص معوقات إدارة الوقت، ودراسة اثر المتغيرات الخاصة بالمدرسة على أسلوب إدارة الوقت، أجرى الراسبي (1999) دراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية لوقت العمل المدرسي أثناء الدوام الرسمي لإنجاز مهامهن على المستوى الإداري والفني، ومعرفة اثر الحالة الاجتماعية وحجم المدرسة على أسلوب إدارة الوقت، وتحديد معوقات إدارة الوقت من درجة تأثيرها على وقت المديرات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى المهام الإدارية من حيث صرف الوقت من إجمالي وقت العمل الرسمي هي:

الرد على الاستفسارات (15.24%)، ومراجعة المسؤولين (6.38%) الجولات التفتقية للمدرسة (6.18%)، وحضور الطابور الصباحي (4.24%)، ومتابعة السجلات الإدارية (3.29%)، ومعالجة مشكلات الطالبات (2.50%).

وقد أشارت إلى أن اقل المهام الإدارية من حيث صرف الوقت من إجمالي وقت العمل

الرسمي هي:

الإشراف على التغذية المدرسية (0.03%)، ومتابعة حضور جميع المعلمات للدوام (0.05%)، ومتابعة عمل المستخدمين بالمدرسة (0.05%)، ومتابعة إنجاز شؤون المعاملات الإدارية (0.08%)، ومتابعة الناحية الصحية (0.13%)، ومتابعة توزيع حصص المعلمات الغائبات (0.15%).

وقد أشارت إلى أن أعلى المهام الفنية من حيث صرف الوقت من إجمالي وقت العمل الرسمي هي:

الزيارات الصفية (11.91%)، ومتابعة تنفيذ الأنشطة اللاصفية (3.89%)، ومتابعة خطط الدروس اليومية (3.35%)، والمقابلات الفردية للمعلمات (3.08%).

وقد أشارت إلى أن أقل المهام الفنية من حيث صرف الوقت من إجمالي وقت العمل الرسمي هي:

متابعة تنفيذ المناهج المدرسية (0.02%)، وعقد الاجتماعات الخاصة بهيئة التدريس (0.26%)، ومتابعة توفير التجهيزات والوسائل التعليمية (0.36%)، ومتابعة المستوى التحصيلي (0.44%).

وقد أشارت إلى أن أعلى المهام الشخصية من حيث صرف الوقت من إجمالي وقت العمل الرسمي هي:

تبادل الأحاديث الجانبية (5.38%) وشرب الشاي (1.54%). وأقل المهام الشخصية كانت قراءة المجلات (0.19%)، ثم استقبال المكالمات الخاصة (0.24%)، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود اثر يعزى للمتغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والحالة الاجتماعية للمديرة، وحجم المدرسة في كيفية توزيع وقت العمل الرسمي على المهام الإدارية والفنية والشخصية.

ولتسليط الضوء على واقع إدارة الوقت المدرسي في المدارس المهنية الأردنية، ورصد كميات الوقت التي يصرفها المديرون على مهام العمل الرسمي، قام الجمل (1994) بدراسة ميدانية بعنوان "إدارة الوقت المدرسي لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية".

وقد هدفت دراسته إلى الكشف عن المهام التي يقوم بتنفيذها مديرو المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية على المهام المنوطة بهم، والتعرف إلى كمية الوقت الذي يصرفه المديرون على كل مهمة من مهام العمل الرسمي، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين

معدل الزمن الذي يصرفه المديرون المؤهلون مهنيًا وغير المؤهلين، وملاحظة مدى وجود علاقة ارتباطية بين معدل الزمن الذي يصرفه المديرون على كل مهمة من المهام وبين أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرين بدرجة أهميتها.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق بين المديرين المؤهلين، وغير المؤهلين في إدارة الوقت، لأنهم لا يقيمون وزنا لتخطيط الوقت، ولتحديد الأولويات، كما كشفت عن وجود تباين واضح بين ما يعتقد القائمون على التعليم المهني، وما يصرفه المديرون من وقت على المهمة، كما أن النتائج لم تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين درجة أهمية المهمة وما صرفه المديرون من وقت لإنجازها.

وللتعرف إلى واقع إدارة وقت العمل المدرسي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في منطقة القدس التعليمية، والكشف عن كمية الوقت الذي يصرفه مديرو هذه المدارس على مهام عملهم الرسمي، والتعرف إلى ترتيبهم لمهامهم الرسمية وفق درجة اعتقادهم بأهميتها، والتعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية ما بين معدل الزمن اليومي لكل مهمة من المهام ومعدل أهمية المهمة، أجرى حمد (2003) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيه".

وقد هدفت دراسته إلى الكشف عن كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات المدارس على كل مهمة من مهام عملهم الرسمية، والتعرف إلى معدل الزمن اليومي لكل مهمة من المهام المنوطة بهم، وترتيب المديرين لأهمية المهمة. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين معدل الزمن اليومي ومعدل أهمية المهمة وفق درجة اعتقاد المديرين بأهميتها.

كشفت نتائج دراسته أن استجابات المديرين والمديرات أشارت إلى أنهم قضوا ما بين (2.3% - 13.8%) و(2.4% - 14.6%). كما كشفت استجابات المعلمين والمعلمات بان مديري المدارس قضوا ما نسبته (2.2%-13.6%) في كمية الوقت المصروف على مهامهم المنوطة بهم من مجموع وقت الدوام المدرسي الرسمي في إنجاز المهام اليومية.

كما حصلت مهمة قيام المدير بالتدريس على (13.8%) والاجتماع مع المعلمين (8.3%) الترتيب الأول والثاني أي الأكثر أهمية. كما حصلت مهمة متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي (2.5%) قبل الأخيرة، ومهمة الطابور والأنشطة الصباحية (2.3%) الأخيرة أي الأقل أهمية.

كما أشارت نتائج دراسته إلى وجود تشابه في أسلوب إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة من حيث المهام ونسبها المئوية.

وللتعرف على تنظيم الوقت لدى مدارس الطلاب الابتدائية والثانوية في دول الاتحاد الأوروبي أعدت (1995) (The European Education Information Network) تقريراً بعنوان "تنظيم وقت المدرسة في الاتحاد الأوروبي. الطبعة الثانية".

وقد هدف التقرير إلى التعرف إلى تنظيم الوقت لدى مدارس الطلاب الأساسية والثانوية في دول الاتحاد الأوروبي. وقد توصلت الدراسة إلى أن بلجيكا احتلت المرتبة الأولى في تنظيم وقت المدارس وأن بريطانيا احتلت المرتبة الأقل في تنظيم وقت مدارس الطلاب الابتدائية والثانوية.

وللتعرف إلى كيفية تخطيط معلمي المدارس الابتدائية للوقت والكيفية التي يستعمل فيها المعلمون لمدة التخطيط خلال (30) دقيقة، أجرى (Decker and Others 2001) دراسة ميدانية بعنوان "معلم الابتدائي يخطط الوقت: استعمال المعلم، واستيعاب ولي الأمر". على عينة مؤلفة من (30) معلماً من ست مدارس في المدينة في ولاية فرجينيا.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية استعمال معلمي المدارس الابتدائية لشكل محدد لتخطيط الوقت المتاح لهم، والكشف عن الكيفية التي يستعمل بها المعلمون مدة (30) دقيقة المخصصة للتخطيط.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اختلاف واضح في العلاقة الارتباطية ما بين تصورات المعلمين لاستعمال مدة تخطيط الوقت المتاح، وتصورات ولي الأمر عند مقارنتها التغير في ترتيب ولي الأمر لبنود الاستبيان، حيث كشفت عن عدم استيعاب ولي الأمر لتخطيط الوقت المتاح للمعلمين، وكيفية استعماله في الحقيقة. بعكس المعلم حيث استغل تخطيط وقته بطرق اختيارية ومرنة.

ولملاحظة مدى وجود فروق في إدارة وقت العمل المدرسي الرسمي، واستخدامه في اتجاهات القيادات التربوية في دولة الإمارات، قام محمد (1999) بدراسة بعنوان "إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة".

وهدف دراسته الكشف عن الاختلاف في اتجاهات القيادات التربوية التنفيذية اتجاه إدارة

الوقت المدرسي، وتنظيم الوقت من حيث كيفية توزيعه، وطرق تنظيمه خلال ساعات العمل اليومي في إمارتي دبي والشارقة.

وأشارت نتائج الدراسة النهائية إلى أن مستوى إدراك القيادات التربوية التنفيذية للمفاهيم المتصلة بتنظيم الوقت محدود بحدود ضيقة، وغير دالة إحصائياً، خاصة فيما يتعلق بالمفاهيم ذات الصلة بالأوقات الضائعة، وبرمجة المهام اليومية المطلوب إنجازها، وخصائص الوقت في الإماراتين. وأن مديري المدارس في الإماراتين اقل استخداماً لتوزيع وقت العمل الرسمي بحسب الخطط الموضوعية للنشاطات مقارنة بالموجهين ورؤساء الوحدات التنفيذية، وتوزيعهم للوقت محكوم بحسب الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة، وطبيعة المهام والخبرة بالنشاطات وبأولوياتها، وتوقعات حدوثها أعلى من التوزيعات المألوفة الأخرى.

كما أن مديري المدارس في إمارة دبي اقل استخداماً لطرائق تنظيم الوقت مقارنة بالموجهين التربويين ورؤساء الوحدات التنفيذية، وان متوسط استخدام الموجهين التربويين في إمارة الشارقة أعلى من بقية القيادات التربوية التنفيذية في الإماراتين معاً، وان عدد الساعات المهذرة نتيجة كثرة المراسلات غير المجدية استنزفت أوقات متقاربة من مجمل أوقات ساعات العمل لدى المستجيبين في الإماراتين، وأيضاً أشارت إلى أن مهام استقبال الزائرين والمراسلات غير المجدية، وقراءة الصحف، وشرب الشاي، والمكالمات الهاتفية استنزفت وقتاً أكثر لدى المستجيبين في إمارة دبي منها في الشارقة، وقد سجل تنظيم الاجتماعات أعلى متوسط للساعات الضائعة أسبوعياً في إمارة دبي بينما حازت المهام الشخصية على أعلى متوسط للساعات الضائعة في الشارقة.

وفي خطوة جادة نحو تعزيز إدارة الوقت التعليمي الفعال في المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، قام (Suarez and others 1991) بمراجعة دراسة بعنوان "تعزيز الوقت التعليمي الفعال".

وقدمها للجنة التعليم في ولاية كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد هدفت الدراسة إلى تعزيز استعمال الوقت التعليمي المتاح لدى المدارس المختلفة في الولاية، والتعرف على أفضل الآليات الفعالة لزيادة الوقت التعليمي المتاح لدى الإدارات التعليمية فيها.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن السبيل إلى تحسين الإنجاز هو زيادة وقت التعلّم الفعلي من خلال زيادة الوقت المشغول. وبيان وقت التعلّم الفعلي سيحدث فقط عندما يستعمل المعلمون إستراتيجيات تعليمية ملائمة مع الطلاب الذين يمتلكون تجربة النجاحات المتكررة في التعلّم.

كما أكدت بان السياسات التي تزيد الوقت الذي يصرفه الطلاب في المدرسة يجب أن تكون مصحوبة بالإستراتيجيات الهادفة إلى تحسين وزيادة وقت التعلّم الفعلي. كما أوصت الدراسة بتوصيات عملية لتعزيز الوقت التعليمي الفعال من أهمها ما يلي:

تخفيض الغياب، وزيادة مدة الوقت المتاحة للتعليم، وترتيب الأولويات للمناطق الراهبة، وتقليل التوقفات في الوقت التعليمي، وتعزيز الكفاءة التعليمية أكثر من خلال الإدارة التعليمية، وتعزيز الكفاءة التعليمية أكثر من خلال الإدارة التعليمية، واستعمال إستراتيجيات لزيادة دافعية الطالب للتعلّم، واستعمال الإستراتيجيات تعليمية ملائمة لقدرات الطالب الفردية والمعرفة السابقة.

وللتعرف إلى مدى أهمية الوقت بالنسبة لمديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والكشف عن المعوقات التي تعيق أداءهم لإدارة الوقت المدرسي واتخاذ القرار بالشكل الأمثل، ودراسة اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بالمستجيبين على إدارة الوقت واتخاذ القرار، أجرى أبو ساكور (2003) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية".

وقد هدفت دراسته إلى الكشف عن معوقات إدارة وقت العمل المدرسي واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية، ووضع المقترحات التوصيات المناسبة للحد منها.

وأظهرت نتائج الدراسة خمسة عشر معيقا تقف حائلا دون تفعيل إدارة الوقت، واعتبر مجال التخطيط من أكثر المجالات المعوقة لإدارة الوقت، ويليهما النقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المخطط، ثم التأخير في وصول اللوازم المدرسية في بداية العام الدراسي، وإسناد الأنشطة المدرسية إلى موظفين غير متخصصين، وكثرة الدورات للموظفين أثناء الدوام الرسمي، وتدني الرواتب والأعمال الروتينية، وكثرة المتابعات والتقارير المطلوبة، وتدني محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، والنقص في وسائل الاتصال الحديثة، وتفرّد المستويات العليا في اتخاذ القرارات، وعدم استشارة مديري المدارس، وتدني مستوى تعاون الموظفين في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وسياسة الإغلاقات ومنع التجول

من قبل الاحتلال، وأخيرا الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار تعزى لمتغير المنطقة التعليمية والنوع والمؤهل العلمي حسب الدرجة الكلية، ولكن تبين وجود فروق دالة إحصائيا في مجال اتخاذ القرار تعزى للمنطقة التعليمية.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات إدارة الوقت تبعا لمتغير النوع حسب الدرجة الكلية، بينما كشفت عن وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير النوع في مجال التخطيط ومجال الرقابة والتوجيه وتقييم الأداء.

كما كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الوقت تبعا لمتغير المؤهل العلمي وذلك حسب الدرجة الكلية.

وفي محاولة هادفة لتزويد مستشاري المدارس بإستراتيجيات فعالة لإدارة الوقت، والاستفادة منها في تطوير أدائهم المهني اعد (Thibeault 1990) ورقة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الوقت الفعالة لمستشاري المدرسة".

وقد هدفت ورقته إلى تعريف مستشاري المدرسة بأهم الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت بهدف استخدامها والاستفادة منها في تطوير ممارسة إدارة الوقت المتاح لديهم وتطوير أدائهم المهني.

ومن أهم المواضيع التي استعرضها في ورقته التطور التاريخي لإدارة الوقت، ووضع الأهداف، وترتيب المهام، وتفويض المسؤولية. كما ضمن ورقته عددا من التوصيات والمقترحات الهامة والعملية، واستنتج في ختام ورقته بان تحقيق إدارة الوقت الفعالة هو أمر ممكن، على الرغم من أنها تشكل تحدياً كبيراً لمستشاري المدارس.

ولدراسة علاقة تقنيات إدارة الوقت ومستويات التوتر لدى مديري المدرسة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، أجرى (Tanner and others 1991) دراسة ميدانية بعنوان: "تأثيرات استعمال إستراتيجيات الإدارة على مستويات التوتر لدى مدراء المدرسة الثانوية العليا في الولايات المتحدة". على عينة مؤلفة من (580) مدير مدرسة.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة الافتراض القائل بأن استخدام تقنيات إدارة الوقت الشعبية كوظائف إدارة الستة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والسيطرة، والاتصال، واتخاذ القرار) تؤثر على مستويات التوتر. والكشف عن وجود علاقة إيجابية بين استعمال تقنيات إدارة الوقت ومستويات التوتر لدى مدراء المدرسة الثانوية الأمريكية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ولكنها غير دالة معنوية بين استعمال تقنيات إدارة الوقت والتوتر.

وللعمل على تحسين مهارات العمل عمل الطلاب التعاوني عن طريق استخدام استراتيجيات إدارة الوقت، قام (Coon 2002) بدراسة ميدانية بعنوان "تحسين مهارات العمل التعاوني للطلاب بواسطة باستخدام استراتيجيات إدارة الوقت".

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مشكلة الضعف في مهارات العمل من خلال التركيز على إدارة الوقت، والموقف المختلف لجزء من الطلاب. كما هدفت أيضا إلى مراجعة الاستراتيجيات المختلفة لتحسين تعلم الطلاب ونظرتهم لأنفسهم كمتعلمين، وتطوير أعلى لذاتهم.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن أربعة أسباب محتملة للضعف في مجال مهارات وضع العمل لدى الطلاب وجدولتهما على النحو التالي: مهارات إدارة الوقت الضعيفة، والنقص في تحمل المسؤولية، والتخطيط الضعيف، والضعف في الحضور. كما أشارت نتائج استخدام الاستراتيجيات الجديدة لإدارة الوقت إلى مساهمتها الفاعلة في إصدار تعليمات مباشرة لتحسين مهارات وضع العمل، وأمر مباشر في مجال استعمال الوقت واستراتيجيات تحسين مهارات إدارة الوقت.

كما كشفت نتائج البيانات الخاصة بالتطبيق اللاحق للاستراتيجيات الجديدة إلى تخفيض مستوى الضعف في مهارات وضع العمل وبذل جهد قليل للحضور للعمل في الوقت المحدد، والوصول للصف في الوقت المحدد، والتحضير لنشاطات اليوم. كما أشارت النتائج إلى ظهور تحسن قليل في مسؤولية الطالب.

ولاختبار مدى فاعلية الجيل الأخير لاستراتيجيات إدارة الوقت للأشخاص في المنظمة في العقد التاسع عشر من القرن المنصرم، كتب (Rees 1994) مقالة بعنوان "اقتراحات لتنظيم الوقت لعام (1990): نداء استغاثة".

وقد هدفت هذه المقالة إلى اختبار الجيل الأخير لاستراتيجيات إدارة الوقت للأشخاص داخل المنظمة، وركزت على تعزيز العلاقات وتحسين الكفاءة أكثر من الفاعلية. وأقترح تنظيم الحياة بالتزامن مع صرف الوقت على المهام الهامة، وليس غير الملحة، مثل التخطيط بعيد المدى، والصيانة الوقائية، واكتساب المعرفة والمهارات واستثمار العلاقات، والشبكات في تحقيق الأهداف المنشودة بالنسبة لإدارة الوقت.

ومن أجل التعرف إلى واقع إدارة وقت العمل المدرسي في المدارس الثانوية الفلسطينية في محافظة الخليل، ودراسة تأثير نمط إدارة الوقت على الإنجاز الإداري، أجرت جابر (2001) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "اثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري".

وقد هدفت دراستها لمعرفة واقع إدارة الوقت المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل، والكشف عن اثر المتغيرات الخاصة بالمستجيبين اتجاه إدارة الوقت، ودراسة اثر نمط إدارة الوقت لديهم على إنجازهم الإداري.

وقد خلصت نتائج الدراسة الختامية إلى أن حرص المديرين على تعريف العاملين في المدرسة بمهام عملهم وواجباتهم بشكل مستمر أدى إلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، كما كشفت الاستجابات عن الفقرة المتعلقة بالاهتمام بالأعمال الروتينية من قبل المديرين عن وجود ضعف في عنصر التخطيط في إدارة الوقت، وتمتع المديرين بنمط متوسط لإدارة الوقت. كما أشارت النتائج إلى الأثر الإيجابي لعامل الخبرة في نمط إدارة المديرين للوقت، ووجود تردد واضح لديهم في اتخاذ القرارات المهمة وتأجيلها لغاية الحصول على التفاصيل المتعلقة بها كافة. وكذلك حرص المديرين على الإطلاع على التفاصيل المتعلقة بالعمل كافة، وعدم الاعتماد على جهود المرؤوسين في بعض الأعمال. وهذا بحد ذاته يشكل عائقاً لإنجازهم الإداري.

كما كشفت النتائج عن وجود أثر واضح لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري لصالح فئة المديرين من حملة البكالوريوس، ووجود أثر لنمط إدارة الوقت لدى المديرين على إنجازهم الإداري لصالح المديرين من فئة الخبرة القليلة.

كما أشار (Herr and Others 1995) في دليله الذي نشر بعنوان " تعليق الوقت مؤقتاً لإدارة الوقت" إلى أن المناقشة الواعية لمهارات إدارة الوقت الفعال تقتضي استيعاب عدد من الأشياء الهامة منها كيفية استعمال الوقت عندما تكون الطاقة العقلية في الذروة.

كما أكد على أن من أهم مقترحات إدارة الوقت هي العناية اليومية للإدارة، وتطوير القائمة اليومية والجدولة لتحديد الوقت المستمر للعمل في المهام المهمة، والحد من مقاطعات الهاتف والزوار غير المتوقعة. وللتعرف إلى صرف وقت العمل لدى معلمي إنجلترا و ويلز على الأنشطة.

وللتعرف على كيفية إدارة الوقت المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، والكشف عنها بوضوح، ودراسة اثر بعض المتغيرات الخاصة بالمستجيبين عليها، أجرى بيدس (1995) دراسة بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان".

وهدفت دراسته إلى التعرف إلى كيفية إدارة الوقت المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها، وبيان اثر بعض المتغيرات الخاصة بهم كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

وقد خلصت نتائج دراسته إلى أن الاستجابة لمعظم فقرات الإستبانة كانت بدرجة مرتفعة سواء كانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على إبعاد المجالات الفرعية باستثناء البعد المتعلق بتفويض السلطة والصلاحيات، وتخطيط الوقت وتنظيمه بالإضافة إلى المجال الإنساني فقد كانت الإجابة متوسطة. كما كشفت عن وجود اثر لمتغير الجنس على إدارة الوقت سجل لصالح فئة المديرات، كما كشفت عن عدم وجود اثر في كيفية إدارة الوقت يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

وللتعرف على ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس في ولاية الاباما الأمريكية ودراسة اثر العوامل الشخصية للمديرين فيها، قام (Buck 1997) بدراسة ميدانية بعنوان "إدارة الوقت لمديري ولاية الاباما الأمريكية المستجدين". على عينة من المديرين مؤلفة من (614) مديرا ومديرة.

وقد هدفت الدراسة إلى فحص درجة استغلال المديرين المحددة لممارسات إدارة الوقت، ودراسة اثر متغيرات الجنس والدرجة العلمية والعمر وسنوات الخبرة في ممارسات إدارة الوقت لدى المديرين.

وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والدرجة العلمية. كما كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس سجل لصالح المديرات.

وفي محاولة للتمييز بين الممارسات الواقعية لمديرين المدارس والابتدائية الثانوية وما هو محدد لهم من قبل الجهات التربوية المختصة، أجرى (Pool and Chan 2002) دراسة ميدانية بعنوان " أولويات مديري المدارس مقارنة بواقعهم".

وقد قصدت الدراسة التحري حول مدى أهمية تخصيص مسؤوليات العمل المُختلفة لمديري المدرس الابتدائية والثانوية ونسبة الوقت التي يُكرّسونها لتنفيذها. كما هدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن التناقضات بين الأولويات المفترضة لدى المديرين وواقع ممارستهم الحالية، والتحري عن الأسباب المحتملة لهذه الاختلافات، وتحديد خطوات واستراتيجيات مديري المدارس التي يُمكن أن يستعملوها لجلب الاثنين أكثر باتجاه الأولويات.

أكدت نتائج الدراسة النهائية بأن العديد من المديرين يصرفون كمية كبيرة من الوقت على ممارسة نشاطات إدارية روتينية، غير متوقعة في أغلب الأحيان، ولمدة قصيرة زائدة بعيدة عن الهدف المحدد. كما أشارت أيضا إلى أن تفاعل الطالب وانضباطه يصرفان وقت أكثر.

ولدراسة الطرق التي يمكن من خلالها استعمال الوقت كمصدر تعليمي، وللكشف عن العلاقة بين الوقت والتعليم التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإنجاز التعليمي وتحسينه، قدمت (Carlos and Others 1999) وثيقة هامة بعنوان " تحسين إنجاز الطالب من خلال تمديد المدرسة: هل هي فقط مسألة وقت؟"

وقد هدفت الوثيقة إلى استكشاف الطرق المناسبة التي يمكن من خلالها استعمال الوقت كمصدر تعليمي، ودراسة العلاقة بين الوقت والتعليم. واستكشاف القيود التي تحد من تطور البحث الموجود حاليا.

تشير الوثيقة إلى خلاصة النتائج التي توصلت إليها معظم الدراسات الهامة التي استهدفت العلاقة بين الوقت والتعليم، وهي على النحو التالي:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة بسيطة، وإلى عدم وجود علاقة بين الوقت المخصص وإنجاز الطالب الأكاديمي. كما كشفت عن وجود بعض العلاقة بين الوقت المشغول والإنجاز الأكاديمي، وبأن هناك علاقة أكبر بين وقت التعليم الأكاديمي والإنجاز. كما كشفت نتائج

البحث عن عدم وجود علاقة ثابتة ما بين كمية الوقت المخصصة للتعليم وكمية الوقت التي يصرّفها الطلاب على الشغل في تعليم النشاطات.

كما فحصت الوثيقة كلفة الوقت المضاف و العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق الحد الأقصى للوقت الحالي بضمنها إدارة قاعة الدروس، وملاءمة التعليم والمنهاج، ودافعيه الطالب.

وللتأكيد على مدى أهمية إدارة الوقت باعتبارها شرطاً أساسياً مسبقاً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الإدارة التعليمية الناجحة أجرى (Elisabeth 1990) دراسة بعنوان " إدارة الوقت شرط مسبق للإدارة التعليمية " والتي أشارت إليها الرجوب (1997، ص 58) في دراستها التي قامت بها بعنوان "إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى أهمية إدارة الوقت بالنسبة للإدارة التعليمية باعتبارها شرطاً أساسياً يجب توفره لبلوغ النجاح في الإدارة التعليمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معرفة إدارة الوقت المسبقة تساعد المديرين على استغلال وقتهم بشكل الإدارة بفعالية أكثر، وان الاحتفاظ بسجل الوقت وتحليله من وقت لآخر تساعد المديرين في السيطرة على مفسدات الوقت والتخلص منها. كما أكدت بان تطبيق أساليب إدارة الوقت الفاعلة تساعد المديرين في استغلال إدارة وقتهم بفاعلية وكفاءة.

وللتعرف إلى واقع إدارة الوقت المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومي في محافظة عمان، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين القيادة الإبداعية للمديرين، قام الرحاحلة (2002) بدراسة ميدانية تحليلية بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة وقت العمل المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المستجيبين.

وقد كشفت نتائج الدراسة بان نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في استجابات المديرين في متغير إدارة الوقت بلغت (82.18%)، وهي نسبة جيدة جداً، كما بلغت نسبة الفقرات التي حصلت على وسط أعلى من الوسط الفرضي في استجابات المديرات (87.28%)، وهي نسبة جيدة جداً، وهذا يشير إلى أن المديرات يتمتعن بمستوى جيد جداً في إدارة الوقت، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للمتغيرات المستقلة الخاصة بالمديرين في

المتغير التابع إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، وأخيرا أكدت وجود علاقة ارتباطيه بين متغيري إدارة الوقت والقيادة الإبداعية.

وللكشف عن مدى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وتقدير الوقت، واختبار الافتراض القائل أن من يجيد إدارة الوقت بالضرورة أن يجيد تقدير المدة التي تحتاجها المهمة المستقبلية، أجرى (Robertson and Smythe 2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة الوقت وتقدير الوقت".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وتقدير الوقت القبلي والبعدي للمدة التي يحتاجها أداء المهمة المستقبلية.

وقد أشارت نتائج الدراسة لوضع (التوقع القبلي) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت وتقدير الوقت، وقد سجلت لصالح المديرين الذين يعتبرون أنفسهم جيدين في إدارة وقتهم حيث كانت توقعاتهم لمدة المهمة المستقبلية دقيقة. كما كشفت نتائج (التوقع البعدي) إلى ميل المديرين الذين يعتبرون مديرون جيدين للوقت إلى النقليل من تقدير مرور الوقت، كما اقترحت الدراسة إلى أن الدافع الاستراتيجي مصمم لتعزيز الإحساس بالسيطرة بمرور الوقت والنتائج المناقشة للعلاقة بنظريات تقدير الوقت الموجودة.

وللكشف عن العلاقة بين اتجاهات إدارة الوقت لدى المديرين اتجاه تنظيم الوقت ومستوى الإنتاجية والتوتر والإبداع والقدرة على الاتصال، قام (Ahlvers 1990) بدراسة أشار إليها العوائد (1999، ص 67) في دراسته التي أجراها بعنوان "درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة ما بين اتجاهات المديرين نحو استراتيجيات تنظيم الوقت ومستوى الإنتاجية والتوتر والإبداع والقدرة على الاتصال. ولإلقاء الضوء على التوتر المصاحب لعمل المعلمين في اسكتلندا ودراسة الأسباب التي تؤدي لشعور المعلمين به، أجرى (Johnstone 1993) دراسة ميدانية بعنوان "عمل المعلم المهني والتوتر المرافق". على عينة مؤلفة من (570) معلم في قاعة الدروس في اسكتلندا.

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة التوتر علاقة التوتر المرتبط بالعمل بالمهني للمعلمين وإدارة الوقت. والكشف عن مسبباته.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسط يوم العمل كان (7.89) ساعة باليوم إضافة إلى ثلاث ساعات في عطلة نهاية الأسبوع. كما أشارت إلى أن المعلمين سجلوا متوسط (46.25) ساعة عمل غير العمل وقت الاستراحة. وكشفت عن استحواذ مهام العمل الكتابي على خمس الوقت أي (9) ساعات تقريبا، والاجتماعات حوالي (9) ساعات، كما أشارت إلى أن الإدارة العليا في المدارس الثانوية عملت أكثر من المدارس الابتدائية، وكشفت أيضا عن شعور أكثر بالتوتر لدى ذوي ساعات العمل الأكثر من ذوي ساعات العمل الأقل. وكما أشارت إلى أن المعلمين أحرزوا نقاطا أكثر على مقياس التوتر المهني من مقياس العمل المعين.

وفي محاولة للكشف عن أسباب التوتر لدى معلمي التعليم الخاص وتحديد أهم المصادر لحدوث التوتر لديهم، (Klas and Hawkins 1997) بدراسة بعنوان: "إدارة الوقت كموتر لمُساعدَة المهنيين: تضمينات للتوظيف".

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أسباب التوتر لدى معلمي التعليم الخاص في قاعات دروس التمرير والخدمات الاجتماعية، والتعرف على أهم مصدر للتوتر لدى جميع مختلف مجموعات الدراسة.

وبعد تحليل خمس دراسات توصلت النتائج إلى أن الإدارة الفعالة للوقت تشكل مصدراً من مصادر التوتر لدى المستجيبين وتمثل أهم مصدر من مصادر التوتر لدى المستجيبين.

وفي محاولة للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية ما بين فاعلية إدارة الوقت المدرسي والأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة في المدارس الثانوية العامة الأردنية، أجرى عبيدات (2003) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم".

وهدفَت دراسته إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية الشبكة، وفاعلية إدارة الوقت المدرسي من وجهة نظر المستجيبين، ودراسة اثر المتغيرات الخاصة بالمدراء كالجند والمؤهل العلمي في فاعلية إدارة الوقت و الأنماط الإدارية وفق الشبكة، وقد خرجت دراسته بعدد من النتائج الهامة منها إشارتها إلى أن اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بنمط قيادة الفريق قد حاز على أعلى نسبة وهي (37.5%)، وتأكيداً على أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى المديرين والمديرات كانت جيدة.

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الأنماط الإدارية وفق الشبكة وفاعلية إدارة الوقت، وكشفت أيضا عن وجود اثر لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي في متغير الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية.

ومن اجل التعرف على واقع حال إدارة الوقت المدرسي لدى مديري مدارس الوكالة الأساسية في منطقة شمال عمان، ودراسة اثر إدارة الوقت على التنظيم والتزام المديرين بأوقات الدوام، أجرى الشنطي (1996) دراسة ميدانية تحليلية بعنوان "واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان وأثره في التزام معلميه ومعلماتهم بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت المدرسي لدى مديري ومديرات مدارس الأساسية في وكالة الغوث في منطقة شمال عمان التعليمية، ودراسة أثره في التزام معلمي ومعلمات المدرسة بالدوام والتنظيم لديهم.

وخلصت نتائج الدراسة النهائية إلى الكشف عن عدم وجود فرق في الوقت المصروف على المهام يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، كما كشفت الدراسة عن وجود فرق في الوقت المصروف على المهام يعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث توصلت الباحثة إلى أن حملة البكالوريوس أقل خبرة من غيرهم في إدارة الوقت، بينما كان المدراء من حملة شهادة كلية المجتمع أكثر خبرة في إدارة الوقت، كما توصلت الباحثة إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه بين متغيري مدة الوقت المصروف على المهام ودرجة أثرها في التزام المعلمين والمعلمات بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم. كما تبين للباحثة أن مدة الوقت المصروف من قبل مدير المدرسة على مهامه المنوطة به تزيد عن الوقت المحدد للدوام الرسمي وهذا يعني عدم وجود هدر للوقت الرسمي لدى مديري ومديرات هذه المدارس ولكنهم بحاجة إلى حسن التنظيم والتخطيط الجيد المسبق للإدارة اليومية للوقت.

ولإلقاء الضوء على تأثير متغير الجنس على إدارة الوقت لدى المديرين الصينيين، أجرى Gnoging and Yongxin (2000) دراسة بعنوان: "اختلاف جنس المديرين الصينيين في إدارة الوقت". على عينة مؤلفة من (170) مدير ومديرة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر متغير الجنس في إدارة الوقت لدى المديرين الصينيين.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق معنوية في كفاءة إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس سجلت لصالح الذكور، كما أشارت إلى أن ساعات العمل الأسبوعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث حيث بلغت ساعات العمل في الأسبوع لدى المديرين (52.48) ساعة بينما لدى المديرات (46.38) ساعة، كما أكدت بان الاختلافات غير مقصورة على وقت العمل فقط بل تتعداها لتشمل الوقت الشخصي، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود اثر لمتغير الجنس في عوامل ضياع الوقت و إهداره.

وفي محاولة للتعرف على الاختلاف في عملية صرف الوقت والجهد بالنسبة إلى مدربي قاعات الدروس التقليدية، وقاعات دروس الإنترنت، قام (Lennox and others (2002 دراسة بعنوان "مقارنة صرف الوقت والجهد التدريبي للمدرب ما بين قاعات الدروس التقليدية والإنترنت".

هدفت الدراسة إلى دراسة صرف الوقت والجهد على التحضير وإدارة قاعات الدروس التقليدية وقاعات دروس للإنترنت. والكشف عن الفروق الدالة إحصائيا من حيث صرف الوقت والجهد على مهام المدرب السبع المحددة في الإستبانة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية دالة معنويا لجميع فرضيات الدراسة على جميع المستويات السبعة من حيث صرف وقت المدرب وجهده على قاعات الدروس التقليدية والإنترنت.

ومن اجل الوقوف على درجة الاهتمام لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة الخليل بإدارة وقت العمل المدرسي، ودراسة اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمديري ومديرات المدارس على إدارة الوقت، أجرت أبو كته (2002) دراسة بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل، وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين".

وهدفت دراستها إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل، والكشف عن درجة اهتمام مديري ومديرات المدارس اتجاه إدارة الوقت، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية لمديري هذه المدارس وإدارة الوقت، وملاحظة اثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بالمديرين على إدارة الوقت.

وأشارت نتائج الدراسة الختامية إلى إيداء المديرين والمديرات درجة اهتمام عالية بإدارة الوقت على مستويات المهام الثلاث، وكشفت الدراسة عن وجود أثر واضح لمتغير الجنس

لصالح المديرين، كما كشفت أن إدارة الوقت لدى المديرين تختلف باختلاف المرحلة الدراسية حيث أن اهتمام مدرء المدارس الأساسية أعلى من مدرء المدارس الثانوية، وأشارت إلى أن إدارة الوقت تختلف باختلاف المؤهل العلمي حيث كان اهتمام فئة المديرين من حملة الدراسات العليا أكثر من فئة المديرين من حملة الدبلوم البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الوقت تختلف باختلاف سنوات الخبرة وأكدت بأنها تزداد بازدياد خبرة المدير. وكما كشفت أيضا عن عدم وجود اثر لمتغير المديرية، ووجود علاقة ارتباطيه بين إدارة الوقت وبين الاحتياج التدريبي للمدرء.

غطت الدراسات السالفة الذكر مختلف جوانب موضوع إدارة الوقت الهامة، وسلطت الضوء عليها، كما شددت على قيمته في الحياة، وأكدت على مدى أهميته، كما درست عملية صرف الوقت على مهام العمل الرسمية، وطرق استثمار الوقت وتنظيمه وتحليله، وتناولت أداء إدارة الوقت واستراتيجياتها، وهدر الوقت وعوامله المختلفة، ومعوقات إدارة الوقت التي تحد من مستوى أدائها بالشكل الأمثل، وقد درست اثر العوامل المستقلة الخاصة بالمدير عليها وعلاقتها بها. لقد اختلفت الدراسات السالفة في المنهج والأسلوب ومجتمع الدراسة وحجمه وعينة الدراسة والمتغيرات وأساليب المعالجة الإحصائية وتشابهت في وحدة الموضوع والنتائج التي توصلت إليها. أخذت الدراسة الحالية موقفاً مشابهاً من الدراسات السالفة الذكر في جانب البحث في موضوع إدارة الوقت في المؤسسات التربوية التعليمية (المدارس) واتفقت مع بعض الدراسات السالفة في النهج والمنهج والمتغيرات وأساليب المعالجة الإحصائية مثل دراسة السالم (1990)، Bleninger and Snipes (1996)، Neill and Campbell (1990)، حمد (2003) واختلفت مع بعضها في المنهج ومجتمع الدراسة والمتغيرات وأساليب المعالجة مثل الجبر (1998).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي المباشر لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، وعددهم 93 مدير ومديرة مدرسة ابتدائية أو إعدادية في المناطق التعليمية الثلاث (الخليل القدس ونابلس) التابعة لوكالة في الضفة الغربية، وذلك اعتماداً على ما ورد في

إحصائيات وسجلات العام الدراسي 2004/2005 م التي حصل عليها الباحث من الجهات المسؤولة في دائرة التربية والتعليم في رئاسة وكالة الغوث في الضفة الغربية، وموضح في الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة الموضحة فيه.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الشخصية لمدير المدرسة والخاصة بالمدرسة والمنطقة التعليمية

الرقم	المتغير	الفئات			المجموع
1-	العمر	40 سنة فأقل	41-50 سنة	51-60 سنة	93 100%
		19 23%	47 46%	27 31%	
2-	الجنس	ذكور	إناث		93 100%
		48 52%	45 48%		
	الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	غير ذلك	93 100%
		13 15%	76 81%	4 4%	
4-	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	93 100%
		12 13%	60 65%	21 22%	
5-	سنوات الخبرة	6 سنوات فأقل	7 - 12 سنة	13 سنة فأكثر	93 100%
		36 39%	42 45%	15 16%	
6-	جنس المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة	93 100%
		34 41%	51 55%	8 7%	
7-	مستوى المدرسة التعليمي	ابتدائي	إعدادي		93 100%
		28 30%	65 70%		
8-	حجم المدرسة	400 طالب فأقل	401 - 800	801 - فأكثر	93 100%
		21 23%	43 46%	29 31%	
9-	المنطقة التعليمية	الخليل	القدس	نابلس	93 100%
		25 27%	29 31%	39 42%	

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية للدراسة مؤلفة من 70 مدير/ة مدرسة من مديري ومديرات مدراس وكالة الغوث الدولية الموزعة في المناطق التعليمية الثلاث في الضفة الغربية، وتعادل 75% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة، وتفي بغرض الدراسة، وموزعة في الجدول أدناه حسب متغيرات الدراسة المتعلقة بمدير المدرسة ومتغيرات الخاصة بالمدرسة والمنطقة التعليمية.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الشخصية الخاصة بمدير المدرسة ومتغيرات الخاصة بالمدرسة والمنطقة التعليمية

الرقم	المتغير	الفئات			المجموع
-------	---------	--------	--	--	---------

70 100%	51- 60 سنة 24 34%	41- 50 سنة 34 49%	1-40 سنة 12 17%	العمر	-1
70 100%		إناث 31 44%	ذكور 39 56%	الجنس	-2
70 100%	غير ذلك 3 4%	متزوج 58 83%	أعزب 9 13%	الحالة الاجتماعية	-3
70 100%	ماجستير 16 23%	بكالوريوس 45 64%	دبلوم 9 13%	المؤهل العلمي	-4
70 100%	13 سنة فأكثر 11 16%	7 - 12 سنة 32 45%	6 سنوات فأقل 27 39%	سنوات الخبرة	-5
70 100%	مختلطة 6 9%	إناث 38 54%	ذكور 26 37%	جنس المدرسة	-6
70 100%		إعدادي 51 73%	ابتدائي 19 27%	مستوى المدرسة التعليمي	-7
70 100%	801 - فأكثر 22 31%	401 - 800 32 46%	1 - 400 16 23%	حجم المدرسة	-8
70 100%	نايلس 29 41%	القدس 22 31%	الخليل 19 28%	المنطقة التعليمية	-9

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات هما: المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، وهي مجدولة أدناه بشكل موضح في الجدول أدناه على النحو الآتي:

أولاً: المتغيرات التابعة:

- صرف وقت العمل الرسمي لدى مدير/ة المدرسة على مهامه الإدارية.
- أداء مدير/ة المدرسة لإدارة الوقت.
- ترتيب المدير للمهام الإدارية وفق درجة اعتقاده بدرجة أهمية المهمة.

ثانياً: المتغيرات المستقلة:

- متغيرات شخصية للمدير: (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- متغيرات خاصة بالمدرسة.
- (جنس المدرسة، المستوى التعليمي، حجمها العددي)
- متغير المنطقة التعليمية.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من جزئين كأداة لقياس كم إدارة الوقت وأداء إدارة الوقت وترتيب المهام لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مهام مدير المدرسة:

1. تحديد المهام الإدارية الرسمية لمدير المدرسة للمستويات الإدارية الثلاثة الإدارية والفنية والاجتماعية لصياغة بطاقة لتسجيل الوقت لقياس عملية صرف الوقت على كل مهمة من المستويات الإدارية الثلاثة لإدارة المدرسة
2. وصياغة مقياس خماسي لقياس أداء مدير/ة المدرسة لإدارة الوقت على مستوى المستويات الثلاثة للعملية الإدارية.

ثانياً: مصادر المعلومات:

- اعتمد الباحث في صياغته أداة الدراسة على عدة مصادر للمعلومات وهي على النحو الآتي:
- المراجع الأدبية ذات العلاقة بالإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ومن هذه المراجع عابدين (2001) فهمي، وزميله (1993) نشوان (1982) الشيباني (2003، ص 85) إلى غير ذلك.
 - منشورات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ذات العلاقة بالوصف الوظيفي لمهام مدير المدرسة والإدارة المدرسية، واستبيانات تقييم أداء الإدارة المدرسية.
 - منشورات دائرة التربية والتعليم في الضفة الغربية في مجال الوصف الوظيفي لمدير المدرسة وإستبانة تقييم الأداء لمدير المدرسة واستبيانات مستخدمة في دراسات سابقة.
 - الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: تحديد فقرات كل قسم من أقسام الإستبانة وتم ذلك باستخدام الخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب التربوي والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية ذات العلاقة بالمهام الرسمية المنوطة بمدير المدرسة على صعيد مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة.
2. بالاعتماد على مصادر المعلومات المشار إليها في الصفحة السالفة (84) صاغ الباحث ستاً وثلاثين فقرة كإستبانة التسجيل اليومي لتوزيع صرف وقت العمل اليومي على المهام الرسمية لمديري ومديرات المدارس، وغطت جميع

مهام المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، كما صاغ الباحث سبعين فقرة تغطي عشرة من أبعاد المجالات الثلاثة للإدارة المدرسية للقسم الثاني من الأداة لقياس أداء مدير المدرسة لإدارة الوقت.

3. بعد الانتهاء من صياغة فقرات الأداة عرض الباحث مسودة الأداة بشكلها الأولي على مجموعة من ذوي المعرفة والخبرة بالإدارة المدرسية وطبيعة المهام التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في منطقتي القدس والخليل، وذلك بهدف إستمراج آرائهم، والتأكد من مدى مناسبتها، وممارستهم لها على ارض الواقع، وعلى ضوء التغذية الراجعة الواردة منهم ثبت الباحث فقرات الأداة على النحو التالي:

حذف الباحث ست فقرات من فقرات الجزء الأول من الأداة، وثبت الباحث (30) فقرة للقسم الأول بحيث تغطي جميع مهام المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية وهي موزعة بشكل واضح في الجدول رقم (3) أدناه.

جدول (3)

توزيع فقرات الجزء الأول من الإستبانة

الرقم	اسم المجال	الفقرات	عدد الفقرات
1 -	الإداري	1 - 16	16
2 -	الفني	17 - 27	11
3 -	الاجتماعي	28 - 30	3
		مجموع الفقرات	30

كما حذف الباحث أربع فقرات من فقرات الجزء الثاني للأداة، وثبت (64) فقرة، وهي موزعة على النحو التالي:

(42) فقرة تغطي أربعة أبعاد للمستوى الإداري، هي تخطيط الوقت، وتفقد البناء المدرسي، وإدارة الاجتماعات، وتفويض الصلاحيات.

(15) فقرة تغطي ثلاثة أبعاد للمجال الفني هي بعد الإشراف الفني للتعليم، وتخطيط التعليم، وقيادة التعليم.

(7) فقرة تغطي بعدين للمجال الاجتماعي هما البعد الإنساني والاجتماعي.

وفي الجداول (4) (ص 86) يوضح توزيع فقرات الجزء الثاني للأداة على إبعاد المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية بشكل مفصل:

جدول (4)

توزيع فقرات الجزء الثاني من الإستبانة

الرقم	اسم المجال	الفقرات	عدد الفقرات
1 -	الإداري	1 - 42	42
2 -	الفني	43 - 57	15
3 -	الاجتماعي	58 - 64	7
		مجموع الفقرات	64

وصف الأداة:

اشتملت الأداة على مقدمة أوضح فيها الباحث هدف الدراسة وأهميتها كما تضمنت إرشادات لحث المستجيبين على الجدية في الاستجابة على فقرات الأداة والتنويه أن المعلومات المعطاة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط، وعليه فلا ضرورة لكتابة الاسم على الأداة. وقد تم تزويد المستجيب بتعليمات مفهومة وواضحة لتساعده في الإجابة على جميع فقرات الأداة.

وقد تألفت الأداة في وضعها النهائي من أربعة أجزاء وهي مجدولة أدناه على النحو الآتي:

الجزء الأول: إشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة وعن مدارسهم إضافة للمنطقة التعليمية التي تمثل مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وهي: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، ومستوى المدرسة التعليمي، وعدد طلاب المدرسة، والمنطقة التعليمية.

الجزء الثاني: إشتمل هذا الجزء على ثلاثين فقرة، وهي تمثل مهام مديري المدارس، وطلب من أفراد عينة الدراسة الاستجابة عليها من خلال تحديد كمية الوقت بالدقائق التي يصرفها من ساعات العمل الرسمي اليومي المحدد ب (7) ساعات على كل مهمة من المهام الثلاثين يوميا وعلى مدار ثلاثة أيام متباعدة من الأسبوع في خانات الأعمدة المقابلة لها.

الجزء الثالث: إشتمل هذا الجزء على أربع وستون فقرة لقياس أداء إدارة الوقت وهي مرتبة وفق مستويات الإدارة الثلاثة وأبعادها المختلفة، وقد وضع أمام كل فقرة سلم مدرج على مقياس ليكرت ذي خمس درجات هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبداً، وطلب من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (√) مقابلها تحت الرقم الذي يعبر عن درجة أدائهم للمهمة، وزود الباحث المستجيبين بسؤال يوضح لهم المطلوب عمله إضافة إلى جمل إرشادية ليسهل الاستجابة عليها.

الجزء الرابع: إشمتم هذا الجزء على ثلاثين فقرة في مجدولة بدون أرقام، وطلب من أفراد عينة الدراسة إعطاء كل فقرة من الفقرات الثلاثين رقما ترتيبيا من (1- 30) في العمود المقابل لها وذلك وفق درجة اعتقاد المستجيبين بأهمية الفقرة، كما زود الباحث المستجيبين بسؤال واضح في أعلى الجزء إضافة إلى إرشادات واضحة وسهلة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرض الأداة على لجنة من المحكمين مؤلفة من (8) من أساتذة الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت وجامعة العلوم التربوية/الوكالة، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة في محافظتي رام الله والخليل وهم من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وذلك للحكم على مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة من حيث صياغتها اللغوية، وتحقيقها للهدف التي اختيرت من اجله.

واعتمادا على التغذية الراجعة المستمدة من استجابات لجنة المحكمين الأولى وملاحظاتهم، قام الباحث بتحليلها وأعاد الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبتصحيح الأخطاء اللغوية، وأعتمد الباحث معيار حصول الفقرة على نسبة موافقة (75% - فأكثر) من قبل أعضاء لجنة المحكمين الكلية لتثبيت الفقرة في الأداة. وتطبيقا لهذا المعيار حظيت جميع فقرات الجزء الثاني من الأداة، والبالغ عددها (64) على نسبة أعلى من نسبة الموافقة المحددة أعلاه.

وعليه فقد ثبت الباحث (30) فقرة للقسم الأول من الأداة، و(64) فقرة للقسم الثاني من الأداة لكونها حظيت على نسبة موافقة أعلى من 75% من قبل أعضاء لجنة المحكمين. ثم عرض الباحث الأداة المعدلة مرة أخرى على أعضاء لجنة المحكمين وحظيت على نسبة موافقة (100%) من قبل أعضاء اللجنة.

وللتحقق من الصدق الإحصائي لجميع فقرات الأداة المقررة من قبل لجنة المحكمين قام الباحث بطباعتها وتوزيعها على عينة استطلاعية عشوائية مؤلفة من (23) مديرة/ة من مديري مدارس الوكالة في المناطق التعليمية الثلاث وتشكل (30%) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بواسطة الحاسوب.

وعلى ضوء نتائج التحليل العاملي (Factorial Analysis) لاستجابات العينة الاستطلاعية العشوائية قسم الباحث البعد الأول من المستوى الإداري تخطيط الوقت اليومي إلى بعدين هما:

بعد تخطيط الوقت، وتألف من (14) فقرة منسجة مع بعضها. وبعد توفير الوقت وتألف من عشر فقرات، وأعاد ترتيب فقرات الأبعاد من جديد حسب انسجام الفقرات في النتائج.

وحذف الباحث أربع فقرات هي: (25، 36، 45، 52) لكونها غير متوافقة ومنسجمة مع فقرات أبعاد المستويات الإدارية المدرسية الثلاثة. وأعتد ستين فقرة كفقرات نهائية للقسم الثاني من الأداة، بحيث تغطي مجالات العملية الإدارية الثلاثة وأبعادها المختلفة من أجل توزيعها على عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة المؤلفة من 70 مديراً ومديرة.

وللتأكد من صدق الأداة استخدم الباحث الصدق التلازمي (Concurrent Validity) حيث استخرج معامل الصدق التلازمي لعينة مؤلفة من أربع مدراء من مدارس منطقة القدس التعليمية، بسبب الظروف السياسية المتدهورة، وصعوبة الحركة والتنقل جراء الممارسات خلال الانتفاضة، وذلك بواسطة استخراج معامل الارتباط ما بين معدل النقاط التي حدها المدراء لأدائهم على كل فقرة من فقرات الأداة، ومعدل النقاط التي استحقوها على أدائهم لها إثناء الزيارات الميدانية الثلاث خلال أسبوع لكل مستجيب في مدرسته من قبل الباحث، وكان معامل الارتباط عالياً وإيجابياً.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. حيث تم استخراج معامل الثبات لكل فقرة من فقرات كل مجال من المجالات الثلاثة في كل قسم من أقسام الأداة، كما تم استخراج معامل الثبات الكلي لجميع فقرات المجالات الثلاثة معاً على حده، واتبع الباحث نفس الأسلوب في قسمي الأداة الأول والثاني لاستخراج معامل الثبات الكلي لهما، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية ل(30) فقرة في القسم الأول من الأداة (76.9). كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية ل(60) فقرة في القسم الثاني من الأداة (87.4) وهي عالية نسبياً وتفي بأغراض الدراسة وهي موزعة بشكل موضح أدناه على النحو التالي:

جدول رقم (5)

نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات الجزء الأول

الرقم	اسم المجال	عدد الفقرات	ارتباط المجال مع الكلي
1 -	الإداري	16	76.8

78.2	11	الفني	2 -
75.6	3	الاجتماعي	3 -
76.9	30	معامل ثبات الأداة الكلي	

جدول رقم (6)

نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات الجزء الثاني للأداة

الرقم	اسم المجال	الفقرات	ارتباط المجال مع الكلي
1 -	الإداري	40	91.4
2 -	الفني	13	87.6
3 -	الاجتماعي	7	83.2
	معامل ثبات الأداة الكلي	60	87.4

جمع بيانات الدراسة:

بعد أن تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، قام بطباعة الإستبانة وقام بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من خلال القنوات الرسمية مكاتب التربية والتعليم في المناطق التعليمية الثلاث (الخليل، القدس، نابلس) واعتمد الباحث هذه القناة كوسيلة معتمدة لتوصيل الأداة إلى المستجيبين في مواقع عملهم المختلفة واستعادتها منهم، كما زودهم الباحث بهذه العناوين وأرقام هواتف تمكنهم الاتصال به من خلالها للرد على استفساراتهم المختلفة.

الإجابة عن الفرضيات:

- الإجابة عن الفرضية رقم (1) تمت باستخراج معدل الزمن اليومي الذي يصرفه جميع المستجيبين على كل مهمة من المهام، والنسبة المئوية لها مرتبة ومصنفة على شكل جداول لتحديد كميات صرف الزمن اليومي والنسب المئوية لها لجميع المستجيبين على كل مهمة من مهام عملهم الرسمية.
- الإجابة عن الفرضية رقم (2) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل صرف الوقت اليومي لكل فئة من فئتي المتغير المستقل الجنس المدير وملاحظة مدى وجود فروق ذوات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات صرف الوقت اليومي للمديرين والمديرات على مستوى مهام المستوى الإداري وذلك باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test).
- الإجابة عن الفرضية رقم (3) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل صرف الوقت اليومي لكل فئة من فئتي المتغير المستقل جنس المدير وملاحظة مدى وجود فروق ذوات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة)

- $a = 0.05$ بين متوسطات صرف الوقت لدى المديرين والمديرات على مستوى مهام المستوى الفني باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test).
- الإجابة عن الفرضية رقم (4) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعدل صرف الوقت اليومي لكل فئة من فئتي المتغير المستقل جنس المدير وملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسطات صرف الوقت للمديرين والمديرات على مستوى مهام المستوى الاجتماعي باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test).
 - الإجابة عن الفرضية رقم (5) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل العمر لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرين ذوي الأعمار الصغيرة والمتوسطة والكبيرة باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.
 - الإجابة عن الفرضية رقم (6) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من فئتي المتغير المستقل جنس المدير لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين متوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرين ومتوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرات باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test).
 - الإجابة عن الفرضية رقم (7) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل حالة المدير الاجتماعية لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرين غير المتزوجين والمتزوجين وغير ذلك باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.
 - الإجابة عن الفرضية رقم (8) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل المؤهل العلمي لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرين من حملة الدبلوم والكالوريوس والماجستير باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (9) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل سنوات الخبرة لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط علامة أداء إدارة الوقت لدى المديرين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة والطويلة باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (10) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاثة للمتغير المستقل جنس المدرسة لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط علامات أداء إدارة الوقت لدى مديري مدارس الذكور والإناث والمختلطة باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (11) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاثة للمتغير المستقل مستوى المدرسة التعليمي لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسط علامات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test).

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (12) تمت من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل عدد طلاب المدرسة لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين علامات أداء إدارة الوقت لدى مديري

المدارس الصغيرة والمتوسطة والكبيرة باستخدام أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (13) تمت باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعلامة أداء إدارة الوقت لكل فئة من الفئات الثلاث للمتغير المستقل المنطقة التعليمية باستخدام لملاحظة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين علامات أداء إدارة الوقت لدى مديري مدارس منطقة الخليل والقدس ونابلس أسلوب المعالجة الإحصائي (ANOVA) تحليل التباين الأحادي. ومن ثم قام الباحث بإجراء مقارنة ما بين الفئات الثلاث للمتغير للكشف عن الفروق المعنوية الموجودة بينها وتحديد فئة المتغير التي سجلت الفروق لصالحها.

▪ الإجابة عن الفرضية رقم (14) تمت باستخراج معدل صرف الوقت اليومي للمدراء والمديرات معا على كل مهمة من المهام ومعدل أهمية المهمة لدى المديرين والمديرات معا لكل مهمة من المهام لدراسة مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين معدل صرف الزمن اليومي على كل مهمة من المهام للمديرين والمديرات معا ومعدل أهمية المهمة لدى المدراء والمديرات معا باستخدام قانون الارتباط سبيرمان للرتب.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث ثلاثة أساليب إحصائية لمعالجة فرضيات هذه الدراسة وهي مجدولة أدناه على النحو التالي:

1. الإحصاء الوصفي.
2. اختبار "ت" (t-test).
3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
4. معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman Rank Correlation).

جدول (7)

أساليب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية	أسلوب المعالجة	الرقم	الفرضية	أسلوب المعالجة

ANOVA	الثامنة	-8	الإحصاء الوصفي	الأولى	-1
ANOVA	التاسعة	-9	t-test	الثانية	-2
ANOVA	العاشرة	-10	t-test	الثالثة	-3
t-test	الحادية عشر	-11	t-test	الرابعة	4-
ANOVA	الثانية عشر	-12	ANOVA	الخامسة	5-
ANOVA	الثالثة عشر	-13	t-test	السادسة	-6
correlation	الرابعة عشر	-14	ANOVA	السابعة	-7

طريقة تصحيح المقياس المستخدم:

إشتمل الجزء الثاني من الأداة على ستين فقرة، وضع الباحث أمامها سلماً مدرجاً على مقياس ليكرت ذي خمس درجات، وبلغت الدرجة العليا لهذا المقياس (300) علامة بينما الدرجة الدنيا بلغت (60) علامة وبناء عليه تراوح مدى هذه العلامات بين (300-60) علامة، وحيث أن المقياس خماسي فإن درجاته مقسمة إلى خمس درجات هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً).

فقد توزعت استجابات المستجيبين على درجات هذا المقياس على النحو التالي:

- الدرجة الأولى دائماً وأعطيت العدد خمسة وحدودها من (300-241) علامة وتعني أداء إدارة الوقت بدرجة امتياز.
- الدرجة الثانية غالباً وأعطيت العدد أربعة وحدودها من (240-181) علامة وتعني أداء إدارة بدرجة جيدة جداً.
- الدرجة الثالثة أحياناً وأعطيت العدد ثلاثة وحدودها من (180-121) علامة وتعني أداء إدارة الوقت بدرجة جيدة.
- الدرجة الرابعة نادراً وأعطيت العدد اثنين وحدودها من (120-61) علامة وتعني أن أداء إدارة الوقت بدرجة متوسطة.
- الدرجة الخامسة أبداً وأعطيت العدد واحد وحدودها من (60-1) علامة وتعني أداء إدارة الوقت بدرجة ضعيفة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، بعد أن جمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة، استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي حيث ادخل البيانات، وعرف المتغيرات بطريقة سليمة، وعالج البيانات لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها، ولكي يحقق ذلك استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واستخدم ثلاثة أساليب إحصائية للمعالجة هي: اختبار (ت) (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل الارتباط الرتبي لسبيرمان (Spearman Rank Correlation)، لاختبار فرضيات الدراسة وفحص مدى صحتها، وتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في رصد كمية صرف الوقت اليومي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية على كل مهمة من مهام مستويات الإدارة الثلاثة، ودراسة اثر متغير الجنس عليها، ودراسة اثر بعض المتغيرات المستقلة ذات العلاقة بالمدير والمدرسة والمنطقة التعليمية على أداء إدارة الوقت لدى المستجيبين، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين معدل صرف الوقت اليومي على المهام لدى مديري المدارس ومعدل أهمية المهمة وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة حدد الباحث في مستهل دراسته ثلاث عشرة فرضية وهي موزعة على النحو التالي:

ثلاث فرضيات خاصة بالقسم الأول من الدراسة استهدفت صرف وقت العمل اليومي على المهام، وتسع فرضيات خاصة بالقسم الثاني والتي استهدفت أداء إدارة الوقت، والقسم الثالث

فرضية واحدة استهدفت لاختبار مدى وجود علاقة ارتباطية ما بين معدل صرف الوقت في القسم الأول، ومعدل أهمية المهمة وفق اعتقاد المديرين بدرجة أهميتها.

وكمطلب أساسي للإجابة عن فرضيات الجزء الأول أجاب الباحث عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي نص على ما يلي:

1- ما كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية من وقت العمل اليومي على كل مهمة من المهام الرسمية المنوطة بهم؟

وقد أجاب الباحث عن هذا السؤال بواسطة أسلوب الإحصاء الوصفي حيث استخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات لكل مهمة من المهام الرسمية لمدراء مدارس الوكالة في الضفة الغربية، وقد جدول الباحث النتائج التي توصل إليها في جدول رقم (8) أدناه على النحو التالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل كمية صرف الوقت على المهام لليوم الواحد بالدقائق من وجهة نظر المديرين، والمديرات، والمديرات والمديرين معا

الرقم	المهمة	ذكور ن = 32			إناث ن = 38			الجنسين ن = 70		
		المتوسط	الانحراف	%	المتوسط	الانحراف	%	المتوسط	الانحراف	%
1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.	13.2	6.93	2.9	12.1	4.31	2.9	12.61	5.64	2.9
2	الإشراف اليومي على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية .	12.5	4.3	2.7	12.6	5.66	3	12.54	5.03	2.8
3	إعداد السجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.	12.8	7.01	2.8	16.5	8.47	3.8	14.80	7.99	3.4
4	إعداد التقارير المالية والشهرية ورفعها للجهات المختصة.	13.5	13.20	2.9	11.6	9.16	2.7	12.46	11.14	2.8
5	متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.	10.3	7.56	2.3	7.4	10.38	1.8	8.76	9.25	2
6	الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للمصروف.	15.0	6.83	3.3	14.5	4.85	3.4	14.71	5.79	3.4
7	استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.	17.4	12.14	3.8	14.8	5.51	3.5	16.00	9.18	3.6
8	قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها	20.9	9.26	4.5	17.2	6.41	4.1	18.87	7.99	4.3
9	استقبال المراجعين والزائرين والاجتماع بهم.	25.4	11.57	5.5	20.7	9.03	4.8	22.87	10.46	5.2
10	إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.	17.1	8.40	3.7	15.5	5.94	3.7	16.21	7.16	3.7
11	متابعة شؤون المعلمين والمعتمدين اليومية	21.2	9.93	4.6	15.5	7.15	3.7	18.11	8.93	4.1
12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.	14.2	9.28	3.1	12.9	4.31	3.6	13.54	7.47	3.1
13	متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.	12.6	4.24	2.7	10.9	5.67	2.5	11.66	4.58	2.7
14	ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة ... الخ).	8.0	4.96	1.7	7.6	8.47	1.8	7.80	5.64	1.8
15	متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.	12.1	4.60	2.6	12.4	9.16	2.9	12.24	5.03	2.8
16	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.	11.3	6.85	2.5	10.9	10.38	2.6	11.09	7.99	2.5
17	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.	14.2	6.71	3.1	12.9	4.85	3.1	13.51	11.14	3.1
18	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية	27.6	17.01	6	18.0	5.51	4.2	22.4	9.25	5.1
19	الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء .	16.5	12.80	3.6	16.4	6.41	4	16.4	5.80	3.6
20	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم.	13.8	6.86	3	13.5	9.03	3.2	13.6	9.18	3.1
21	المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.	10.9	6.41	2.4	11.1	5.94	2.6	11.0	7.99	2.5
22	مساعدة المعلمين في تطوير وصياغة الأهداف المدرسية.	12.3	5.03	2.7	11.3	7.15	2.7	11.7	10.46	2.7
23	متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.	18.0	10.45	3.9	14.7	5.58	3.5	16.2	7.16	3.7

3.4	8.93	14.9	3.3	4.77	14.0	3.5	9.23	16.0	متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية الالاصفية.	24
5.6	7.47	24.5	6.2	5.69	26.5	4.8	16.20	22.3	تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.	25
4.8	4.58	21.2	5.1	4.65	22.0	4.4	27.96	20.3	المشاركة في عملية التدريس الصفية.	26
3.2	5.33	14.1	3.6	4.00	15.1	2.8	5.35	12.9	تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.	27
2.5	6.09	10.9	2.3	4.67	9.8	2.6	7.49	12.2	إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.	28
2.8	8.89	12.1	2.6	6.72	11.0	2.9	12.34	13.4	تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع.	29
2.8	6.75	12.1	2.8	5.42	11.9	2.7	8.15	12.4	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.	30
100	4.10	14.6	100	2.93	13.4	100	4.57	15.3	المتوسط الكلي	

- معدل الوقت اليومي الذي يصرفه المدير على المهمة = مجموع الوقت الذي صرفه المدير على المهمة خلال الأيام الثلاثة ÷ (3) أيام.

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتوسطات معدل كمية صرف الوقت لكل مهمة من المهام (30) الموضحة في الجدول (8) أعلاه لخص مجموعة الحقائق وقد جدولها أدناه على النحو التالي:

وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدولين (12) و (13) جملة من الحقائق المتعلقة بمعدلات صرف الوقت على المهام كما عبرت عنها وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أن كمية وقت العمل الإجمالية لجميع أفراد العينة البالغ عددهم (70) مديراً/ة لليوم الواحد بالدقائق بلغت (30741) دقيقة عمل، منها (14728) دقيقة عمل لفئة المديرين البالغ عددهم (32) مديراً، و (16013) دقيقة عمل لفئة المديرات البالغ عددهن (38) مديرة.
- كما أشارت إلى أن معدل وقت العمل لجميع أفراد العينة لليوم الواحد بالدقائق (439) دقيقة، ومعدل العمل لفئة المديرين (460) دقيقة، بينما معدل عمل المديرات بلغ (421) دقيقة.
- كما أكدت وجهات نظر المديرين والمديرات معا بان متوسط عمل المستجيب خلال اليوم الواحد بالدقائق بلغ (439) دقيقة، وكان أدنى وقت عمل له (324) دقيقة وأعلى يوم عمل (765) دقيقة.
- كما أشارت وجهات نظر المديرين إلى أن متوسط وقت العمل لليوم الواحد بالدقائق كان (460) دقيقة، وكان أدنى وقت عمل (324) دقيقة والأعلى (765) دقيقة.
- كما أشارت وجهات نظر المديرات إلى أن معدل وقت العمل لليوم الواحد بالدقائق بلغ (386) دقيقة والأعلى (457) دقيقة.

- أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن متوسط كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات معا على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (1024) دقيقة، وكان معدل كمية صرف الوقت الأدنى على المهمة (546) دقيقة، والأعلى لها (1717) دقيقة.
- أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن متوسط كمية صرف الوقت لفئة المديرين على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (490) دقيقة، وكان أدنى المتوسط الأدنى لكمية صرف الوقت على المهام (256) دقيقة، والأعلى لها (882) دقيقة.
- أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن متوسط كمية صرف الوقت للمديرات على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (534) دقيقة، وكان أدنى المتوسطات الأدنى لكمية صرف الوقت على المهام (282) دقيقة، والأعلى لها (1005) دقيقة.
- كما أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن المجموع الإجمالي لمتوسطات كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات معا على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (439.9) دقيقة، ومتوسطها (14.6) وكان أدنى متوسط لها (7.8) دقيقة، والأعلى لها (24.5) دقيقة.
- كما أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن المجموع الإجمالي لمتوسطات كمية صرف الوقت للمديرين على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (460) دقيقة، ومتوسطها (15.3) وكان أدنى متوسط لها (8) دقيقة، والأعلى لها (27.5) دقيقة.
- كما أشارت وجهات نظر المستجيبين إلى أن المجموع الإجمالي لمتوسطات كمية صرف الوقت للمديرات على المهام الثلاثين المحددة في الإستبانة بلغ (435) دقيقة، ومتوسطها (14.5) وكان أدنى متوسط لها (7.4) دقيقة، والأعلى لها (26.4) دقيقة.

كما جدول الباحث في جدول رقم (9) أدناه ترتيب أعلى وأدنى ثلاث مهام من حيث معدل كمية صرف الوقت على المهام كما عبرت عنها وجهة نظر المستجيبين وهي مجدولة على النحو التالي:

جدول (9)

ترتيب أعلى وأدنى ثلاث مهام من حيث معدل صرف الوقت على المهام وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

أدنى ثلاث مهام	الزمن	الترتيب ب	أعلى ثلاثة مهام	الزمن	الترتيب	
المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي. متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته. ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة، و قراءة الصحف).	10.9	28	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية وإرشادهم. استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم. تنظيم زيارات صافية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.	27.6	1	المدرء
	10.3	29		25.4	2	
	8	30		22.3	3	
إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية. ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة، و قراءة الصحف). متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.	9.8	28	تنظيم زيارات صافية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم. المشاركة في عملية التدريس الصفي. استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.	26.5	1	المديرات
	7.6	29		22.0	2	
	7.4	30		20.7	3	
إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية. متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته. ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة، و قراءة الصحف).	10.9	28	تنظيم زيارات صافية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم. استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم. حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية وإرشادهم .	24.5	1	المدرء والمديرات
	8.8	29		22.9	2	
	7.8	30		22.4	3	

أظهرت النتائج الواردة في جدول (9) السابق ترتيب أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس لأعلى وأدنى ثلاث مهام من حيث معدل كمية الوقت المصروف عليها من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية، وكان ترتيبهم للمهام على النحو التالي:

أولاً: أعلى ثلاث مهام:

1. مهمة تنظيم زيارات صافية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم. (24.5) دقيقة وتعادل 5.6 % من وقت العمل اليومي الكلي.
2. مهمة استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم. (22.9) دقيقة وتعادل 5.2 % من وقت العمل اليومي الكلي.
3. مهمة حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية وإرشادهم. (22.4) دقيقة وتعادل 5.1 % من وقت العمل اليومي الكلي.

ثانياً: أدنى ثلاث مهام:

1. مهمة ممارسة المهام الشخصية كالصلاة، وشرب الشاي الى غير ذلك. (7.8) دقيقة، ويعادل (1.8%) من وقت العمل اليومي الكلي.
2. مهمة متابعة تقطيع الشارع في بداية الدوام ونهايته. (8.8) دقيقة، وتعادل 2% من وقت العمل اليومي الكلي.
3. مهمة إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية. (10.9) دقيقة وتعادل 2.5 % من وقت العمل اليومي الكلي.

كما توصلت النتائج إلى أن ساعات الدوام اليومي لدى المديرين أكثر من المديرات حيث أظهرت بأن معدل العمل اليومي بالدقائق للمديرين بلغ 460.3 دقيقة، والمديرات 420.3 دقيقة.

كما توصلت النتائج أيضا إلى أن معدل صرف الوقت الكلي على المهام لدى فئة المستجيبين من فئة المدراء أعلى من معدل صرف الوقت الكلي لدى المستجيبين من فئة المديرات حيث بلغ معدل صرف المدراء الكلي على المهام (15.3) دقيقة لكل مهمة بينما بلغ معدل صرف الوقت الكلي للمديرات (13.4) دقيقة لكل مهمة.

قسم الباحث المهام (30) المدرجة في جدول رقم (8) السالف موزعة على النحو التالي:
المهام من (1-16) تغطي مهام المستوى الإداري.
المهام من (17-27) تغطي مهام المستوى الفني.
المهام من (28-30) تغطي مهام المستوى الاجتماعي.

وبالاعتماد على هذا التصنيف فقد أشارت النتائج في الجدول رقم (8) بأن معدل صرف الوقت الإجمالي لجميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة كانت على النحو التالي:

1. مهام المستوى الإداري من (1-16) بلغت (224.27) دقيقة ما نسبته (51.1%).
2. مهام المستوى الفني من (17-27) بلغت (179.51) دقيقة ما نسبته (40.8%).
3. مهام المستوى الاجتماعي من (28-30) بلغت (35.1) دقيقة ما نسبته (8.1%).

وقد استخلص الباحث من جملة الحقائق السالفة ما يلي:

أولاً: كشفت النتائج عن وجود تباين واضح لدى عينة الدراسة في كمية وقت الدوام اليومي لهم لليوم الواحد بالدقائق على صعيد المديرين والمديرات معا، وصعيد فئتي المديرين والمديرات فمنهم من عمل وقتاً أقل من ساعات الدوام الرسمية ومنهم من عمل أكثر

منها بكثير ويتضح بشكل ملموس في كمية وقت الدوام الإجمالية ومتوسطاتها. حيث كانت ساعات الدوام لفئة المديرين أعلى من المديرات.

ثانياً: كما كشفت أيضاً عن وجود اختلاف في كمية الوقت المصروف على المهام. كما أظهرت كذلك وجود اختلاف في عملية كمية الوقت على صعيد المهمة الواحدة وعلى صعيد جميع المهام.

ثالثاً: كما كشفت النتائج عن وجود تباين في وجهات نظر المستجيبين في ترتيب المهام من حيث على صعيد صرف الوقت على المهام.

رابعاً: كما كشفت عن اتفاق وجهات نظر أفراد العينة للمديرين والمديرات معاً، والمديرين والمديرات على ترتيب المهام تنازلياً لأعلى وأدنى ثلاث مهام من حيث كمية الوقت المصروفة عليها، ويتبين ذلك بشكل واضح من خلال نتائج جدول (9) الوارد في بداية هذا الفصل.

الإجابة عن فرضيات الجزء الأول من الدراسة:

وحيث أن فرضيات هذا القسم اهتمت بدراسة الفروق في متوسطات استجابات مدراء مدارس الوكالة في الضفة الغربية اتجاه صرف الوقت على جميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة (الإداري، والفني، والاجتماعي)، وبما أن متغير الجنس يتألف من فئتين استخدم الباحث اختبار (t-test) للإجابة عنها وكانت الإجابة عليها على النحو التالي:

الإجابة عن الفرضية رقم (1) والتي نصت على مايلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على جميع مهام المستوى الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وقد أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف الوقت على جميع مهام المستوى الإداري من (16-1) وفقاً لمتغير الجنس، وقد لخصها في جدول (10) أدناه على النحو التالي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل صرف الوقت على مهام المستوى الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	32	14.8477	3.25817
أنثى	38	13.3191	2.23922

يتضمن جدول (10) أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد العينة تجاه صرف الوقت على جميع مهام المستوى الإداري وفقاً لمتغير الجنس، وكانت موزعة على النحو الآتي:

عدد المستجيبين من فئة الذكور (32) مديراً، ومتوسطهم الحسابي (14.8477) دقيقة، وانحرافهم المعياري (3.25817) انحرافاً. ثم فئة المستجيبين من فئة الإناث وعددهم (38) مديرة، ومتوسطها الحسابي (13.3191) مديرة، وانحرافها المعياري (2.23922) انحرافاً.

يتضح من خلال المقارنة بين متوسطي صرف وقت العمل اليومي على جميع مهام المستوى الإداري لفئتي الذكور والإناث وجود فرق إحصائي بين المتوسطات الحسابية لفئتي الذكور والإناث مقداره (1.53) دقيقة، وهو لصالح فئة الذكور.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (t-test) وكانت نتائج اختبار (ت) كما هو موضح في الجدول (11) أدناه على النحو الآتي:

جدول (11)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفرق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت على مهام المستوى الإداري حسب متغير الجنس.

معدل صرف وقت العمل اليومي لمهام المستوى الإداري					
الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية
ذكر	32	14.8477	3.25817	2.316	0.028
أنثى	38	13.3191	2.23922		

أشارت نتائج اختبار (ت) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.316) ومستوى الدلالة المعنوية لها (0.028)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.028) > (0.05) فهذا يعني وجود فروق دالة معنوية بين متوسطي فئتي متغير الجنس الذكور والإناث في صرف وقت العمل

اليومي على مهام المستوى الإداري. وهي لصالح فئة الذكور، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية الصفرية وقبل الفرضية البديلة.

وللإجابة عن الفرضية رقم (2) والتي نصت على مايلي:

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05 =

a) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على

جميع مهام المستوى الفني تعزى لمتغير الجنس.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه معدل صرف وقت العمل اليومي على جميع مهام المستوى الفني وفقا لمتغير الجنس، كما هي موضحة في جدول (12) أدناه على النحو الآتي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف وقت العمل اليومي لمهام المستوى الفني تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	32	16.7898	5.55962
أنثى	38	15.9569	3.02057

يتبين من الجدول (12) أعلاه عدد المستجيبين من فئة الذكور (32) مديراً، ومتوسطها الحسابي (16.7898) دقيقة، وانحرافها المعياري (5.55962) انحرافاً. ثم الفئة الثانية فئة الإناث وعددهن (38) مديرة، ومتوسطها الحسابي (15.9569) مديرة، وانحرافها المعياري (3.02057) انحرافاً.

وتبين من خلال المقارنة بين متوسطي صرف وقت العمل اليومي لفئتي الذكور والإناث وجود فرق إحصائي مقداره (0.8329) دقيقة، وهو لصالح فئة الذكور.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (t-test) وكانت نتائج اختبار (ت) كما هي مبينة في جدول (13) أدناه على النحو الآتي:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت اليومي على مهام المستوى الفني لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس.

معدل صرف الوقت على مهام المستوى الفني					
الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية
ذكر	32	16.7898	5.55962	0.758	0.452
أنثى	38	15.9569	3.02057		

بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.758) ومستوى الدلالة (0.452)، وحيث ان قيمة مستوى الدلالة (0.452) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطي فئتي متغير الجنس الذكور والإناث في معدل صرف وقت العمل اليومي على مهام المستوى الفني. وأن الفروق بين المتوسطين مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناءً على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

وللإجابة عن الفرضية رقم (3) والتي نصت على مايلي:

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) = α في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على جميع مهام المستوى الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف وقت العمل اليومي لجميع مهام المستوى الاجتماعي وفقاً لمتغير الجنس، كما هي مبينة في جدول (14) أدناه على النحو التالي:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه صرف وقت العمل اليومي لمهام المستوى الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	32	12.6667	7.06295
أنثى	38	10.9211	3.68622

يتضح من خلال المقارنة بين متوسطي صرف وقت العمل اليومي لفئتي الذكور والإناث وجود فرق إحصائياً مقداره (1.8) دقيقة وهو لصالح فئة الذكور.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test) وكانت نتائج اختبار (ت) الموضحة في جدول (15) في (ص 105) التالية على النحو الآتي:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات الاستجابات لأفراد العينة تجاه معدل صرف الوقت اليومي على مهام المستوى الاجتماعي لدى أفراد العينة حسب متغير الجنس.

معدل صرف الوقت على مهام المستوى الاجتماعي					
الجنس	العدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية
ذكر	32	12.6667	7.06295	1.261	0.214
أنثى	38	10.9211	3.68622		

بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.261) ومستوى الدلالة (0.214)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.214) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطي فئتي صرف وقت العمل اليومي للذكور والإناث. وان الفروق بين المتوسطين مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الصفرية.

ثالثاً: الإجابة عن فرضيات القسم الثاني الخاصة بأداء إدارة الوقت:

وللإجابة عن الفرضية الرابعة من فرضيات هذه القسم والتي نصت على مايلي:

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05

= a) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام

الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع

استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقاً لمتغير العمر وكانت موزعة على النحو

الموضح في جدول (16) أدناه على النحو الآتي:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة

تجاه علامة أداء إدارة الوقت للمهام تبعا لمتغير العمر.

العمر	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 40 سنة	12	254.50	17.085
41- 50 سنة	34	256.21	20.454
51- 60 سنة	24	259.45	36.243
الإجمالي	70	257.03	26.229

الفئة الأولى المستجيبين من الفئة العمرية من (1- 40 سنة) وبلغ عدد الاستجابات عليها (

12) مديرة، ومتوسطها الحسابي (254.50) علامة، وانحرافها المعياري (17.085)

انحرافا. ثم الفئة الثانية، الفئة العمرية من (41- 50) سنة وعدد الاستجابات عليها (34)

استجابة، ومتوسطها الحسابي (256.21) علامة، وانحرافها المعياري (20.454) انحرافا.

وأخيرا الفئة الثالثة الفئة العمرية من (51- 60) سنة وعدد الاستجابات عليها (24)

ومتوسطها الحسابي (259.45) علامة، وانحرافها المعياري (36.243) انحرافا. ولاحظ

الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات الفئات العمرية الثلاثة وجود فرق بينها مقداره (4.95)

علامة لصالح فئة المديرين العمرية الثالثة من (51- 60) سنة.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (17) أدناه على النحو التالي:

جدول (17)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت أفراد العينة وفق متغير العمر.

العمر	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1- 40	بين المجموعات	2	241.426	120.713	0.170	0.840
41-50	داخل المجموعات	67	47228.517	704.903		
51-60	الإجمالي	69	47469.943			

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.170) ومستوى الدلالة (0.840) كما هو موضح في الجدول (22)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.840) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس من الفئات العمرية الثلاث. وان الفروق الموجودة بين متوسطات هذه الفئات العمرية مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة عن الفرضية الخامسة والتي نصت على مايلي:

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0,05) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الجنس.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقاً لمتغير الجنس وكانت موزعة على النحو الموضح في جدول رقم (18) في (ص 108) التالية على النحو الآتي:

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	32	260.06	30.560
أنثى	38	254.47	22.041

يشير الجدول (18) أعلاه إلى أن عدد المستجيبين من فئة الذكور (32) مديراً، ومتوسطها الحسابي (260.06) علامه وانحرافها المعياري (30.560) انحرافاً. ثم الفئة الثانية، فئة الإناث وعددها (38) مديرة، ومتوسطها الحسابي (254.47) علامة، وانحرافها المعياري (22.041) انحرافاً. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات فئتي الذكور والإناث إلى وجود فروق متوسط الفئتين مقداره (5.59) علامه وهي لصالح فئة المديرين الذكور.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (t-test) وكانت نتائج اختبار (ت) الموضحة في جدول (19) أدناه على النحو التالي:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق في متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

علامة أداء إدارة الوقت					
الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية
ذكر	32	260.06	30.560	0.880	0.370
أنثى	38	254.47	22.041		

بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.880) ومستوى الدلالة (0.370)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.370) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لفئتي الذكور والإناث. وان الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي المديرين الذكور والإناث

مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة عن الفرضية السادسة والتي نصت على مايلي:

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية وكانت موزعة على النحو التالي:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
15.984	252.00	9	أعزب
27.286	259.09	58	متزوج
18.502	232.33	3	غير ذلك
26.229	257.03	70	الإجمالي

يوضح الجدول (20) أعلاه بأن فئة المستجيبين من فئة أعزب وعددهم (9) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (252.00) علامه، وانحرافها المعياري (15.984) انحرافا. ثم فئة المديرين من فئة متزوج وعدد الاستجابات عليها (58) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (259.09) علامة، وانحرافها المعياري (27.286) انحرافا. وأخيرا فئة المديرين من فئة غير ذلك، وعدد الاستجابات عليها (3) مديرين، ومتوسطها الحسابي (232.33) علامة، انحرافها المعياري (18.502) انحرافا. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات الفئات العمرية الثلاث وجود فرق بينها مقداره (26.76) علامة لصالح فئة المديرين من فئة متزوج.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (21) أدناه على النحو التالي:

جدول (21)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة	مصدر	درجة	مجموع	وسط	قيمة	مستوى
--------	------	------	-------	-----	------	-------

الدالة	(ف)	المربعات	المربعات	الحرية	التباين	الاجتماعية
0.189	1.708	1151.354	2302.707	2	بين المجموعات	أعزب
		674.138	45167.236	67	داخل المجموعات	متزوج
			47469.943	69	الإجمالي	غير ذلك

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.708) ومستوى الدلالة (0.189)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.189) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس من فئات متغير الحالة الاجتماعية الثلاث. وحيث أن الفروق الموجودة بين متوسطات هذه الفئات الثلاث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة عن الفرضية السابعة والتي نصت على مايلي:

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0,05) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت موزعة على النحو الموضح في جدول (22) في (ص 111) التالية على النحو التالي:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	8	271.75	49.833
بكالوريوس	44	254.52	20.639
ماجستير فأعلى	18	256.61	23.956
الإجمالي	70	257.03	26.229

يشير الجدول (22) أعلاه إلى فئة المستجيبين من حملة المؤهل العلمي دبلوم، وعددهم (8) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (271.75) علامه وانحرافها المعياري (49.833) انحرافا. ثم فئة المديرين من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، وعددهم (44) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (254.52) علامة، وانحرافها المعياري (20.639) انحرافا. وأخيرا فئة المديرين من حملة مؤهل علمي ماجستير فأعلى، وعددهم (18) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (256.61) علامة، وانحرافها المعياري (23.956) انحرافا. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات الفئات العمرية الثلاثة وجود فرق بينها مقداره (17.23) علامة لصالح فئة المديرين من حملة المؤهل العلمي دبلوم.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (23) أدناه على النحو التالي:

جدول (23)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفرق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دبلوم	بين المجموعات	2	2013.188	1006.594	1.484	0.230
بكالوريوس	داخل المجموعات	67	45456.755	678.459		
ماجستير	الإجمالي	69	47469.943			

حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.484) ومستوى الدلالة (0.230)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.230) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس من الفئات الثلاث لمتغير المؤهل العلمي. وان الفروق الموجودة بين متوسطات هذه الفئات الثلاثة مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة عن الفرضية الثامنة والتي نصت على مايلي:

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0,05) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت موزعة على كما هي موضحة في جدول رقم (24) أدناه على النحو التالي:

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0-6 سنوات	11	257.27	23.182
7-14 سنة	23	253.70	21.344
15 سنة فأكثر	36	259.08	30.078
الإجمالي	70	257.03	26.229

يتضح من الجدول (24) أعلاه بأن عدد المديرين من فئة سنوات الخبرة القصيرة من (0-6) سنوات وعددهم (11) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (257.27) علامة وانحرافها المعياري (23.182) انحرافا. ثم فئة المديرين من فئة سنوات الخبرة المتوسطة من (7-14) سنة، وعددهم (23) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (253.70) علامة، وانحرافها المعياري (21.344) انحرافا. وأخيرا الفئة الثالثة فئة المديرين من فئة الخبرة الطويلة من الفئة العمرية (15 سنة فأكثر) وعددهم (36) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (259.08) علامة، انحرافها المعياري (30.078) انحرافا.

كما لاحظ الباحث من خلال المقارنة ما بين متوسطات الفئات الثلاث لمتغير سنوات الخبرة وجود فرق بينها مقداره (5.38) علامة لصالح فئة المديرين من فئة الخبرة القصيرة من (15 سنة فأكثر).

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (25) أدناه على النحو التالي:

جدول (25)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
0-6 سنوات	بين المجموعات	2	408.141	204.071	0.290	0.740
7-14 سنة	داخل المجموعات	67	47061.801	702.415		
15 سنة فأكثر	الإجمالي	69	47469.942			

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.290) ومستوى الدلالة (0.740)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.740) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس من فئات متغير سنوات الخبرة الثلاث. وان الفروق الموجودة بين متوسطات هذه الفئات الثلاث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

وللإجابة عن الفرضية التاسعة والتي نصت على مايلي:

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0,05) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير جنس المدرسة. أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير جنس المدرسة وكانت موزعة على النحو التالي:

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير جنس المدرسة

جنس المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	25	262.68	32.035
بنات	35	252.63	23.515
مختلطة	10	262.68	16.826
الإجمالي	70	252.63	26.229

يتضح من الجدول (26) أعلاه بان عدد المستجيبين من فئة مديري مدارس الذكور وعددهم (25) مدير، ومتوسطها الحسابي (262.68) علامه، وانحرافها المعياري (32.035) انحرافا.

ثم فئة مديرات مدارس الإناث وعددهن (35) مديرة، ومتوسطها الحسابي (252.63) علامة، وانحرافها المعياري (23.515) انحرافا. وأخيرا الفئة الثالثة فئة مديري المدارس المختلطة وعددهم (10) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (262.68) علامة، انحرافها المعياري (16.826) انحرافا. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات فئات سنوات الخبرة الثلاث وجود فرق بينها مقداره (10.05) علامة لصالح فئة المديرين من فئة الذكور.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (27) أدناه على النحو التالي:

جدول (27)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفرق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعا لمتغير جنس المدرسة.

جنس المدرسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ذكور	بين المجموعات	2	1492.231	746.116	1.083	0.343
بنات	داخل المجموعات	67	45977.711	686.234		
مختلطة	الإجمالي	69	47469.943			

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.083) ومستوى الدلالة (0.343)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.343) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مدراء المدارس من فئات متغير جنس المدرسة الثلاثة. وأن الفروق الموجودة بين متوسطات هذه الفئات الثلاثة مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

وللإجابة عن الفرضية العاشرة والتي نصت على مايلي:

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a = 0,05) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير مستوى المدرسة التعليمي وكانت موزعة على الموضح في جدول رقم (28) أدناه على النحو الآتي:

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير مستوى المدرسة التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ابتدائية	16	261.13	18.899
إعدادية	56	255.81	28.071

يشير جدول (28) أعلاه إلى أن عدد المستجيبين من فئة مديري المدارس الابتدائية وعددهم (16) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (261.13) علامه وانحرافها المعياري (18.899) انحرافا. والفئة الثانية فئة مديرات مدارس الإناث، وعددهم (54) مديرة، ومتوسطها الحسابي (255.81) علامة، وانحرافها المعياري (28.071) انحرافا. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته بين متوسطات أداء إدارة الوقت لمدراء المدارس الابتدائية ومدراء المدارس الإعدادية وجود فرق مقداره (5.32) علامه وهو لصالح فئة مديري المدارس الابتدائية.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (t-test) وكانت نتائج اختبار (ت) الموضحة في جدول (29) أدناه على النحو التالي:

جدول (29)

نتائج تحليل اختبار (ت) للفرق في متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة وفقا لمتغير مستوى المدرسة التعليمي.

علامة أداء إدارة الوقت					
المستوى التعليمي	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
ابتدائية	16	261.13	18.899	0.709	0.481
إعدادية	56	255.81	28.071		

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.709) ومستوى الدلالة (0.481)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.481) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنويا بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى

مديري مدارس الابتدائية والإعدادية. وأن الفروق الموجودة بين المتوسطات مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

وللإجابة عن الفرضية الحادية عشرة والتي نصت على مايلي:

11 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير عدد طلاب المدرسة وكانت موزعة على النحو المبين في جدول رقم (30) (ص 117) على النحو التالي:

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير عدد طلاب المدرسة.

عدد الطلاب المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-400 طالب	15	257.73	22.369
401-800 طالب	31	256.81	32.988
801 طالب - فأكثر	24	256.88	18.426
الإجمالي	70	257.03	26.229

يشير الجدول (30) أعلاه إلى أن عدد المستجيبين من فئة مديري المدارس صغيرة العدد من (1-400) طالب و عددهم (15) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (257.73) علامه وانحرافها المعياري (22.369) انحرافا. ثم فئة مديري المدارس متوسطة الحجم من (401-800) طالب و عددهم (31) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (256.81) علامة، وانحرافها المعياري (32.988) انحرافا. وأخيرا فئة مديري المدارس الكبيرة من (801 طالب فأكثر)، و عددهم (24) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (256.88) علامة، انحرافها المعياري (18.426) انحرافا.

- ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات فئات سنوات الخبرة الثلاثة وجود فرق بينها مقداره (0.92) علامه لصالح فئة المديرين من فئة مديري المدارس صغيرة الحجم من (1-400) طالب.
- وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائي (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (31) في (ص 118) التالية على النحو التالي:

جدول (31)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفرق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعا لمتغير عدد طلاب المدرسة.

عدد طلاب المدرسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1-400 طالب	بين المجموعات	2	9.546	4.773	0.007	0.990
401-800 طالب	داخل المجموعات	67	47460.397	708.364		
801 طالب - فأكثر	الإجمالي	69	47469.943			

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.007) ومستوى الدلالة لها (0.990)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.990) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية والإعدادية. وان الفروق الموجودة بين المتوسطات مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

للإجابة عن الفرضية الثانية عشر والتي نصت على مايلي:

12- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات اتجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أجاب الباحث عن هذه الفرضية باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات عينة الدراسة تجاه أداء إدارة الوقت وفقا لمتغير المنطقة التعليمية وكانت موزعة كما هي في جدول رقم (32) في (ص 119) اللاحقة على النحو التالي:

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوزيع استجابات أفراد العينة على أداء إدارة الوقت تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية
19.800	260.95	19	الخليل
23.579	251.82	22	القدس
31.506	258.41	29	نابلس
26.229	257.03	70	الإجمالي

يتضح من الجدول (32) أعلاه عدد المستجيبين من فئة مديري المدارس في منطقة الخليل التعليمية وعددهم (19) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (260.95) علامة وانحرافها المعياري (19.800) انحرافا. ثم فئة مديري المدارس من منطقة القدس التعليمية، وعددهم (22) مستجيبا، ومتوسطها الحسابي (251.82) علامة، وانحرافها المعياري (23.579) انحرافا. وأخيرا فئة مديري المدارس من منطقة نابلس التعليمية وعددهم (29) مدير/ة، ومتوسطها الحسابي (258.41) علامة، انحرافها المعياري (31.506) انحرافا. ولاحظ الباحث من خلال مقارنته لمتوسطات فئات المنطقة التعليمية الثلاث وجود فرق بينها مقداره (9.13) علامة لصالح فئة مديري المدارس في منطقة الخليل التعليمية.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذا الفرق استخدم الباحث أسلوب المعالجة الإحصائية (One Way ANOVA) وكانت نتائج اختبار (ف) الموضحة في جدول (33) أدناه على النحو التالي:

جدول (33)

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للفروق بين متوسطات علامة أداء إدارة الوقت لدى أفراد العينة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.

المنطقة التعليمية	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الخليل	بين المجموعات	2	944.688	472.344	0.680	0.510
القدس	داخل المجموعات	67	46525.255	694.407		
نابلس	الإجمالي	69	47469.943			

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.680) ومستوى الدلالة لها (0.510)، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.510) < (0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات أداء إدارة الوقت لدى مدراء المدارس في المناطق التعليمية الثلاث. وان الفروق الموجودة بين المتوسطات فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وبناء على هذه النتيجة فإن الباحث رفض الفرضية البديلة وقبل الفرضية الصفرية.

ثانيا: الإجابة عن فرضيات القسم الثالث:

للإجابة عن فرضيات القسم الثالث من الدراسة والخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه معدل الأهمية المهمة وفق درجة اعتقاده بدرجة أهميتها. استخرج الباحث معدل الأهمية لجميع المهام المدرجة في الجدول واستخرج متوسطات معدلات الأهمية لكل مهمة وانحرافات المعيارية والنسب المئوية لها، بهدف التعرف إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لأعلى وأدنى معدلات الأهمية للمهام (30) المدرجة في جدول (34) أدناه على النحو التالي:

جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعدل الأهمية للمهمة لليوم الواحد من وجهة نظر المستجيبين وفقا لمتغير الجنس.

الترتيب	المهمة		المدراء ن= (32)		المديرات ن= (38)		المدراء والمديرات ن= (70)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
1	6.4	7.16	8.7	8.27	7.7	7.81	7.7	7.81
2	9.9	7.88	9.9	8.23	9.9	7.81	9.9	7.81
3	14.4	7.86	16.1	8.93	15.3	8.45	15.3	8.45
4	17.8	7.46	17.8	8.15	17.8	7.78	17.8	7.78
5	16.1	11.12	20.4	10.63	18.4	10.98	18.4	10.98
6	8.3	7.54	9.6	8.36	9.0	7.97	9.0	7.97
7	13.2	8.37	17.8	7.40	15.7	8.14	15.7	8.14
8	12.5	7.68	13.2	7.80	12.9	7.69	12.9	7.69
9	15.2	7.46	17.1	7.20	16.2	7.33	16.2	7.33
10	16.1	7.43	15.4	7.34	15.7	7.34	15.7	7.34
11	8.7	5.62	11.4	6.84	10.2	6.41	10.2	6.41
12	23.5	8.24	28.6	4.67	26.3	6.98	26.3	6.98
13	16.3	7.83	18.4	7.18	17.5	7.50	17.5	7.50
14	15.7	6.68	16.6	6.82	16.2	6.73	16.2	6.73
15	14.8	7.66	12.2	7.89	13.4	7.83	13.4	7.83
16	9.7	7.66	7.6	5.39	8.6	6.56	8.6	6.56
2	6.4	5.19	18.7	5.79	18.1	5.52	18.1	5.52
18	9.9	6.87	8.8	6.50	8.6	6.63	8.6	6.63
19	14.4	6.45	13.2	7.46	14.6	7.12	14.6	7.12
20	17.8	7.74	10.8	5.96	13.0	7.19	13.0	7.19
21	16.1	8.25	16.9	7.83	17.5	8.00	17.5	8.00
22	8.3	7.65	15.1	7.53	16.3	7.66	16.3	7.66
23	13.2	8.54	12.7	7.46	12.6	7.91	12.6	7.91
24	12.5	6.37	16.6	6.70	17.6	6.61	17.6	6.61
25	15.2	6.41	12.9	6.61	14.8	6.82	14.8	6.82
26	16.1	8.27	19.5	9.30	20.5	8.85	20.5	8.85
27	8.7	6.50	15.4	7.80	16.1	7.22	16.1	7.22
28	23.5	7.41	21.0	6.34	21.4	6.81	21.4	6.81
29	16.3	8.15	21.5	6.53	20.5	7.36	20.5	7.36
30	15.7	7.52	20.3	7.25	21.7	7.47	21.7	7.47
	13.8	4.32	15.5	4.67	15.47	4.39	15.47	4.39

• معدل الأهمية للمهمة = مجموع الاستجابات على المهمة ÷ عدد الاستجابات عليها.

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في جدول (34) السالف يمكن استخلاص ترتيب أعلى وأدنى ثلاث معدلات أهمية للمهام من حيث اعتقادهم بدرجة أهميتها كما عبرت عنها وجهة نظر المستجيبين وهي مرتبة أدناه في الجدول على النحو الآتي:

جدول (35)

ترتيب أعلى وأدنى ثلاثة معدلات أهمية للمهام من وجهة نظر المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس.

الصفات	الرقم	أعلى ثلاثة مهام أهمية	الرقم	أدنى ثلاثة مهام أهمية
المدرء	1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها (6.4) نقطة واحتلت المرتبة الأولى.	12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية (23.5) نقطة واحتلت المرتبة الثلاثون.
	17	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية. (6.4) نقطة واحتلت الثانية.	28	إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية (23.5) نقطة واحتلت المرتبة التاسعة والعشرون.
	6	الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف. (8.3) نقطة واحتلت المرتبة الثالثة.	20	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم (17.8) نقطة واحتلت المرتبة الثامنة والعشرون.
المديرات	16	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام (7.6) نقطة واحتلت المرتبة الأولى.	12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية (28.6) نقطة واحتلت المرتبة الثلاثون.
	1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها (8.7) نقطة واحتلت المرتبة الثانية.	29	تسهيل استخدام الإمكانات المدرسية لخدمة المجتمع (21.5) نقطة واحتلت المرتبة التاسعة والعشرون.
	18	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية (8.8) نقطة واحتلت المرتبة الثالثة.	28	إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية (21) نقطة واحتلت المرتبة الثامنة والعشرون.
المدرء والمديرات	1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها (7.7) نقطة واحتلت المرتبة الأولى.	12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية (26.3) نقطة واحتلت المرتبة الثلاثون.
	18	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية (8.6) نقطة واحتلت المرتبة الثانية.	30	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها (21.7) نقطة واحتلت المرتبة التاسعة والعشرون.
	16	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام (8.6) نقطة واحتلت المرتبة الثالثة.	28	إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية (21.4) نقطة واحتلت المرتبة الثامنة والعشرون.

يتبين من الجدول (35) أعلاه الترتيب الذي اجمع عليه المستجيبون لأعلى وأدنى ثلاثة معدلات لأهمية المهام المناطة بهم لليوم الواحد بالدقائق وقد جاءت نتائج ترتيب المستجيبين للمهام اعتماداً على اعتقادهم بدرجة أهمية المهمة على النحو التالي أدناه:

أولاً: ترتيب المدرء لأعلى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الأولى مهمة تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها ومعدل أهميتها (6.4) نقطة.
2. المرتبة الثانية مهمة حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية ومعدل أهميتها (6.4) نقطة.
3. المرتبة الثالثة مهمة الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف ومعدل أهميتها (8.3) نقطة.

ترتيب المدرء لأعلى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الثلاثون مهمة تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية ومعدل أهميتها (23.5) نقطة.
2. المرتبة التاسعة والعشرون مهمة إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية ومعدل أهميتها (23.5) نقطة.
3. المرتبة الثامنة والعشرون مهمة تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم، ومعدل أهميتها (17.8) نقطة.

ثانياً: ترتيب المديرات لأعلى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الأولى مهمة تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام (7.6) نقطة.
2. المرتبة الثانية مهمة تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها (8.7) نقطة.
3. المرتبة الثالثة مهمة تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع (21.5) نقطة.

ترتيب المديرات لأدنى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الثلاثون مهمة تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية ومعدل أهميتها (28.6) نقطة.
2. المرتبة التاسعة والعشرون مهمة تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع ومعدل أهميتها (21.5) نقطة.
3. المرتبة الثامنة والعشرون مهمة إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية ومعدل أهميتها (21) نقطة.

ثالثاً: ترتيب المدرات والمديرات معاً لأعلى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الأولى مهمة تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها ومعدل أهميتها (7.7) نقطة.
2. المرتبة الثانية مهمة حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية ومعدل أهميتها (8.6) نقطة.
3. المرتبة الثالثة مهمة تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام ومعدل أهميتها (8.6) نقطة.

ترتيب المدرء والمديرات معا لأدنى ثلاث مهام من حيث معدل الأهمية:

1. المرتبة الثلاثون مهمة تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية ومعدل أهميتها (6.3) نقطة.
2. المرتبة التاسعة والعشرون مهمة تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها ومعدل أهميتها (21.7) نقطة.
3. المرتبة الثامنة والعشرون مهمة إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية ومعدل أهميتها (21.4) نقطة.

جدول رقم (36)

المتوسطات الحسابية والترتيب للمهام تبعا لمتغيري معدل صرف الوقت على المهمة ومعدل الأهمية للمهمة لجميع أفراد العينة من المديرين والمديرات معا.

الرقم	المهمة	المدرء والمديرات		
		معدل صرف الوقت	الترتيب	معدل الأهمية
1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.	7.8	29	7.67
2	الإشراف اليومي على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية.	12.5	18	9.9
3	إعدادا لسجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.	14.8	12	15.31
4	إعداد التقارير المالية والشهرية ورفعها للجهات المختصة.	12.46	19	17.84
5	متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.	8.76	28	18.43
6	الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف.	14.71	13	9
7	استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.	16	10	15.7
8	قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها	18.87	5	12.86
9	استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.	22.87	2	16.2
10	إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.	16.21	9	15.71
11	متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية	18.11	6	10.16
12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.	13.54	16	26.29
13	متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.	11.66	24	17.47
14	ممارسة المهام الشخصية (كالصلاة... الخ).	7.8	30	16.2
15	متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.	12.24	20	13.39
16	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.	11.09	25	8.57
17	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية.	13.51	17	18.13
18	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية	22.39	3	8.6
19	الأشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء.	16.44	7	14.6
20	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم.	13.63	15	13.03
21	المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.	11.01	26	17.53
22	مساعدة المعلمين في تطوير وصياغة الأهداف المدرسية.	11.73	23	16.31
23	متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.	16.24	8	12.63
24	متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية اللاصفية.	14.93	11	17.63
25	تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.	24.53	1	14.83
26	المشاركة في عملية التدريس الصفية.	21.23	4	20.49
27	تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.	14.07	14	16.09
28	إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.	10.91	27	21.4
29	تسهيل استخدام الإمكانات المدرسية لخدمة المجتمع.	12.1	22	20.5
30	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.	12.13	21	21.7

وللإجابة عن الفرضية الثالثة عشر والتي نصت على مايلي:

13- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين معدل صرف الوقت اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية وبين معدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.

وقد أجاب الباحث عن هذه الفرضية وبالاعتماد على البيانات الواردة في الجداول رقم (8) و (36) على النحو الآتي:

جدول الباحث متغيري معدل صرف الوقت على المهام ومعدل الأهمية وترتيب المهام اعتماداً على استجابات أفراد العينة عليها وهي مجدولة في الجدول رقم (36) الصفحة السالفة بشكل واضح.

وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) عالج الباحث متوسطات المتغيرين بواسطة اختبار معامل ارتباط سبيرمان للرتب. وبعد ذلك استخرج معامل ارتباط سبيرمان للرتب وكشفت نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للرتب النتائج الموضحة في جدول رقم (37) التالي

جدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري معدل صرف الوقت ومعدل الأهمية للمهام.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
3.63113	14.3313	30	معدل صرف الوقت على المهمة
4.52110	15.2777	30	معدل الأهمية للمهمة

يتبين من الجدول رقم (37) أعلاه إلى أن عدد الاستجابات على متغير معدل صرف الوقت بلغت (30) استجابة ومتوسطها الحسابي (14.3313) علامة وانحرافها المعياري (3.63113) انحرافاً، وكذلك عدد استجابات على المتغير معدل الأهمية (30) استجابة ومتوسطها الحسابي (15.2777) استجابة، وانحرافها المعياري (4.52110) انحرافاً.

وللكشف عن طبيعة العلاقة ما بين المتغيرين استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان للرتب وكانت نتائج التحليل كما هي مجدولة في جدول (38) أدناه على النحو التالي:

جدول (38)

نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان للرتب بين متغيري كمية صرف الوقت على المهام
ومعدل أهميتها وفق درجة اعتقادهم أفراد العينة بأهميتها.

معدل الأهمية للمهمة	معدل صرف الوقت على المهمة		
** 0.997 0.000 30	1.00 0.000 30	معامل ارتباط سبيرمان	معدل صرف الوقت على المهمة الدلالة المعنوية عدد الحالات
1.00 0.000 30	** 0.997 0.000 30	معامل ارتباط سبيرمان	معدل الأهمية للمهمة الدلالة المعنوية عدد الحالات

** تعني هذه الإشارة بأن معامل الارتباط دال معنويًا على مستوى الدلالة المعنوية ($0.01 = \infty$)

يتضح من الجدول (38) أعلاه بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان الرتبي (0.997) وهي دالة
معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، حيث كشفت النتيجة عن وجود علاقة معنوية
إيجابية قوية بين المتغيرين لكونها قريبة جدًا من الواحد صحيح في الاتجاه الإيجابي.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتطرق هذا الفصل إلى مناقشة النتائج الإحصائية التي توصل إليها الباحث في دراسته في
الفصل الرابع من خلال تحليله لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وتحليل
النتائج في ضوء الأهداف التي هدفت إلى تحقيقها هذه الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات
الأخرى ذات العلاقة والتي تشكل الإطار العام لموضوع الدراسة، لتحديد نتائج الدراسات التي
انسجمت مع هذه الدراسة والتي اختلفت معها، ووضع التفسيرات والتبريرات المناسبة التي

أدت للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومن ثم بلورت عدداً من التوصيات التي يراها الباحث مناسبة حول محاور الدراسة الأساسية ليستفيد منها الدارسون في دراساتهم اللاحقة والجهات ذات العلاقة في العديد من المؤسسات التربوية المعنية في تحسين إدارة الوقت، وتطوير مستوى الأداء لدى مديري ومديرات المدارس الفلسطينية.

استهل الباحث مناقشة نتائج القسم الأول والذي هدف فيه إلى التعرف إلى كمية صرف الوقت لدى أفراد عينة الدراسة، ودراسة الفروق في معدلات صرف الوقت على المهام على مستوى جميع مهام المستويات الثلاثة (الإداري، والفني، والاجتماعي) للإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية التي تعزى لمتغير الجنس. كمتطلب أساسي لمعرفة كمية صرف الوقت على المهام لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، ولتحقيق هذا الهدف أجاب الباحث عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على ما يلي:

1. ما كمية الوقت التي يصرفها مديرو ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على كل مهمة من مهام العمل اليومي المنوطة بهم؟

أظهرت نتائج التحليل والمعالجة للاستجابات وجود تباين واضح في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه معدل صرف الوقت على مستوى جميع المهام المنوطة لدى مديري ومديرات الوكالة في الضفة الغربية، حيث إتضح ذلك من خلال التباين الواضح في معدلات صرف المستجيبين للوقت على المهام (30) والتي تغطي مهام مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة، فهناك فرق واضح في معدلات صرف الوقت على صعيد مهام المستوى نفسه، وكذلك بين مهام المستويات الثلاثة الأخرى، كما عكست النتائج تركيز مدراء المدارس على ايلاء مهام المستوى الإداري بكميات وقت أكثر من مهام المستويات الأخرى مع العلم أن لب العمل الإداري للمدير هي مهام المستوى الفني.

ولمناقشة النتائج بشكل منهج استعرض الباحث معدل صرف الوقت على كل مهمة من المهام كما عبرت عنها وجهات نظر أفراد العينة من خلال استجاباتهم، وقد جدولها على النحو التالي:

1- تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم:

عدد الاستجابات على المهمة رقم (25) في الإستهانة بلغت (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة والعليا (60) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها ()

1717) دقيقة، ومعدل صرف الوقت عليها (24.53) دقيقة، ويعادل (5.7%) من وقت العمل اليومي الرسمي للمدير/ة، ولهذا احتلت هذه المهمة المرتبة الأولى من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أشارت النتائج إلى وجود تباين واضح بين معدلات كمية صرف الوقت لدى المديرين والمديرات على هذه المهمة، وسجل لصالح المديرين، ويعني هذا أن المديرين يصرفون كمية وقت على هذه المهمة أكثر من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى قلة ممارسة المديرات لهذه المهمة والاعتماد على زيارات الموجهين والمشرفين التربويين، وإلى ممارسة مهام أخرى، كما يعزو ذلك إلى عدم تمكن المدير من أداء هذه المهمة خاصة بشكل ناجح في التخصصات الأخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة منها دراسة السالم (1989)، الراسبي (1999)، Abd EL – Baki (1996)، Bleninger and Snipes (1996)، حمد (2003)، ولكنها اختلفت مع نتائج عدد الدراسات منها الجبر (1998)، Krug (1992).

2- استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (9) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، بلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (7) دقيقة، والعليا (58) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1601) دقيقة، ومعدل الوقت الذي صرف عليها (22.87) دقيقة ويشكل (5.2%) ومن وقت مدير/ة المدرسة الرسمي، وبناء عليه احتلت هذه المهمة المرتبة الثانية من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أشارت النتائج لوجود تباين واضح في معدلات كمية صرف الوقت لدى مديري ومديرات المدارس وحسم هذا التباين لصالح المديرين، ويعني هذا بان المديرين يصرفون على هذه المهمة كمية وقت أعلى من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب الاختلاف في معدل صرف الوقت على هذه المهمة بين مديري ومديرات المدارس عدد الزائرين الوافدين الى المدرسة، وإلى قوة العلاقة التي تربط مدير المدرسة بالمجتمع فالعلاقة ما بين معدل صرف الوقت وعدد الزائرين علاقة طردية، وبناء عليه فان الزيادة في معدل صرف المدراء على هذه المهمة منه لدى المديرات سببه قوة علاقة وتفاعل المدير مع المجتمع ومؤسساته وضعف العلاقة وقلة التواصل مع المجتمع المحلي.

وقد اتفقت هذه النتيجة الدراسة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة حمد (2003)،
(1996) Bleninger and Snipes، الراسبي (1999)، حنا (1998)، واختلفت مع نتائج
بعض الدراسات منها دراسة الجبر (1998)، الحارثي (1995)، (1986) Arubayi، السالم
(1989).

3- حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (18) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة
الاستجابة الدنيا عليها (5) دقيقة، والعليا (73) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1567)
دقيقة، ومتوسطها الوقت الذي صرف عليها (22.39) دقيقة، ويشكل (5.1%) وبناء
عليه جاءت هذه المهمة في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف
الوقت على المهام.

يتضح من خلال النتائج أن المديرين يصرفون على هذه المهمة وقتا أكثر من المديرات،
ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى الزيادة الواضحة في حجم المشكلات السلوكية والتحصيلية لدى
طلاب المدرسة، فكلما زاد حجمها المشكلات، استنفذت من وقت العمل بالنسبة لمدير/ة
المدرسة كمية وقت أكثر، وسبب الزيادة في معدل صرف الوقت لدى المدرات يعود إلى الزيادة
في حجم المشكلات السلوكية والتحصيلية في مدارس الذكور عنه في مدارس الإناث.
وتقاربت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة الراسبي (1999)، حمد (2003)،
واختلفت مع نتائج دراستي (1986) Arubayi، السالم (1989)، المنيع والعبيدي (1982).

4- المشاركة في عملية التدريس الصفية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (26) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة
الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (150) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1486)
دقيقة، ومتوسط الوقت المصروف عليها (21.23) دقيقة، ويشكل (4.8%) وقت
مدير/ة المدرسة الرسمي، وبناء عليه احتلت هذه المهمة على المرتبة الرابعة من حيث ترتيب
المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

وتبين من ملاحظة استجابات المديرين والمديريات ومقارنتها مع بعضها ان معدل صرف
الوقت لدى المديرين على هذه المهمة أعلى من معدل صرف الوقت لدى المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى حجم الممارسة من قبل مدير المدرسة لهذه المهمة، وتعتمد ممارستها على تفرغ مدير المدرسة، ونصابه من الحصص، وعدد طلاب المدرسة، وغياب المدرسين، فكلما زاد حجم الممارسة من قبل المدير كلما زاد معدل صرف الوقت عليها.

ومن الدراسات التي اتفقت معها هذه الدراسة دراسة كل من دراسة الحارثي (1995)، المنيع والعبيدي (1982)، (1981 Martin) Willower &، واختلفت مع نتائج دراسة حنا (1998)، السالم (1989)، (1981) Willower & Kmetz.

5- قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (8) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (7) دقيقة، والعليا (50) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1321) دقيقة ومتوسط صرف الوقت عليها (18.88) دقيقة، ويشكل (4.3%) من وقت مديرة/ة المدرسة الرسمي، جاءت هذه المهمة في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

وأظهرت النتائج وجود اختلاف في صرف الوقت على هذه المهمة وسجل لصالح المديرين، ويعني هذا بان المديرين يصرفون كمية وقت على هذه المهمة أكثر من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب الاختلاف والتباين في معدل صرف الوقت عليها لكثرة الرسائل الواردة لإدارة المدرسة، والردود عليها، وعدم تعيين سكرتير او نائب لمدير المدرسة، وعدم تزويد الإدارات المدرسية بأجهزة حاسوب وفاكس لتوفير وقت وجهد مدير المدرسة. فكلما زاد حجمها زادت كمية الوقت المصروفة عليها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة Titus (1995)، حمد (2003)، حمامي (1992)، (1981 Martin) Willower &، حسن (1986) و اختلفت مع نتائج دراسة (1992) Krug، السالم (1989)، الجبر (1998)، الراسبي (1999).

6- متابعة شؤون المعلمين العاملين اليومية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (11) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (5) دقيقة، والعليا (48) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها ()

1268) دقيقة، ومتوسط الوقت المصروف عليها (18.11) دقيقة، ويشكل (4.1%) و عليه احتلت هذه المرتبة السادسة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. تبين من خلال النتائج وجود تباين واضح بين معدلات كمية صرف الوقت المديرين والمديرات، وحسم هذا التباين لصالح المديرين، ويعني هذا بان المديرين يصرفون وقتا على هذه المهمة أكثر من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب الزيادة في معدل صرف كمية الوقت عليها إلى الزيادة في حجم المشكلات الخاصة بمخالفة النظام الداخلي للمدرسة، ورفض التعليمات، والاختلاف على نصاب المعلم، والبرنامج، والتحضير، والمشكلات المهنية إلى غير ذلك، فكلما زادت عملية المتابعة لها زادت كمية الوقت المصروفة عليها، وهي متفاوتة بين المدارس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، حمامي (1992)، الراسبي (1999)، ولكنها تعارضت مع نتائج دراسة Arubayi (1986)، حسن (1986)، العوائد (1999)، السالم (1989).

7- الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (19) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها دقيقتين، والعليا (74) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1151) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (16.44) دقيقة، ويشكل (3.7%) وبناء عليه احتلت هذه المهمة المرتبة السابعة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. وقد تبين من خلال المقارنة بأن المديرين يصرفون كمية وقت أعلى على هذه المهمة من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى ارتفاع مستوى التحصيل المدرسي لدى الطالبات وتدني المستوى التحصيلي لدى الطلاب، ولهذه فان المديرين يصرفون كمية وقت أكثر عليها من المديرات بسبب تدني مستوى التحصيل لدى الطلاب.

وتقاربت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة Coon (2002)، الراسبي (1999)، (1999) Martin Willower &، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (1995)، حسن (1986)، (1992) Krug.

8- متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم اليومي للدروس.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (23) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (48) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1137) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (16.24) دقيقة، ويشكل (3.7%) .

جاءت هذه المهمة في المرتبة الثامنة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. أظهرت نتائج المقارنة لكمية صرف الوقت على هذه المهمة ما بين المديرين والمديرات بأن مدير المدرسة يصرف على هذه المهمة وقتاً أكثر من المديرية.

ويعزو الباحث أسباب هذه النتيجة إلى إيلاء المدير لهذه المهمة اهتماماً أكثر من المديرية، والتزامه بحرفية التعليمات وشكليتها أكثر من روح التعليمات، وأيضاً إلى ارتفاع مستوى الانضباط والتقيد لدى المعلمات بالتعليمات الخاصة بهذه المهمة، بعكس المعلمين فهم أقل التزاماً بالتعليمات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة، حمد (2003)، الحارثي (1995)، Campbell and Neill (1992)، Neill and Campbell (1990)، حمامي (1992)، وتعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السالم (1989)، حسن (1986)، الراسبي (1999).

9- إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (10) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (38) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1135) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (16.21) دقيقة، ويشكل (3.6%) وبناء عليه احتلت هذه المهمة المرتبة التاسعة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. وأتضح من خلال المقارنة ما بين كمية صرف الوقت على هذه المهمة إلى أن مدير المدرسة يصرف كمية وقت على هذه المهمة أكثر من المديرية.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى كثافة الإحصائيات المطلوبة من المديرين والمديرات، استخدام اليدوي، وعدم الاعتماد على أتمتة العملية الكتابية، وعدم استخدام النماذج الجاهزة من قبل مدير المدرسة، وعدم وجود نائب أو سكرتير في المدرسة ليتولى أداء هذه المهمة عن المدير.

وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة كل من الحارثي (1995)، حنا (1998)، المنيع والعبيدي (1982) وتعارضت مع نتائج دراسة Krug (1992)، حمد (2003)، الحارثي (1995).

10- استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (7) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (64) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1120) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (16) دقيقة، ويشكل (3.6%) وعليه فقد احتلت هذه المهمة المرتبة العاشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى الزيادة تمتع مدير المدرسة بحجم علاقات أعلى مع المجتمع المحلي، والى اعتماده على حل كثير من القضايا الخاصة بالمدرسة على الهاتف، وكثرة متابعته لمشكلات المدرسة واحتياجاتها مع إدارة التعليم في مكتب المنطقة.

وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة المنيع والعبيدي (1982)، السالم (1989)، Titus (1995)، حسن (1986)، وتعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمد (2003)، حمامي (1992)، (Krug, 1992).

11- متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (24) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (47) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1045) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (14.93) دقيقة، ويشكل (3.7%) وبناء عليه احتلت هذه المهمة المرتبة الحادية عشر من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. توصلت نتائج المقارنة ما بين معدل كمية صرف على هذه المهمة لدى المديرين والمديرات أن هناك اختلاف واضح وهو لصالح المديرين حيث تبين أن مدير المدرسة يصرف كمية وقت أكثر على هذه المهمة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى سعي مدير المدرسة لإثبات كفاءة المدرسة من خلال تحقيق أكبر كم من الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية، وأيضا إلى أن مدارس الذكور تشارك في معظم الأنشطة التي تنظمها المنطقة التعليمية وإدارة الوكالة التعليمية، وتركيز مديرو المدارس

لتحقيق الإنجازات على مستوى مدارس المنطقة والضفة الغربية، ولهذه الأسباب يصرف المديرون كمية وقت اكبر وللحقيقة فهي لا تعكس كمية الوقت الحقيقية التي تصرف على هذه الأنشطة والفعاليات سواء أثناء الدوام أو بعده.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة حمد (2003)، (Campbell and Neill, 1992)، السالم (1989) ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Abd EL – Baki 1996)، Neill and Campbell (1990)، (Phillips 2002)، الجبر (1998).

12- إعداد السجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (3) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (40) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1036) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (14.80) دقيقة، ويشكل (3.4%)، وعليه فقد احتلت هذه المهمة الثانية عشر من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

من وجهة نظر أفراد العينة تبين من خلال النظرة التاملية لمعدلات صرف المديرين والمديرات على هذه المهمة وجود تباين واضح لصالح المديرات، حيث إتضح بان المديرات يصرفن على هذه المهمة كمية اكبر من المديرين.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى كون مديرة المدرسة تهتم بشكل السجلات ونظافتها وجمالها وتنظيمها بشكل اثر من المدير وذلك انطلاقا من كونها أنثى، والتزامها الكامل بتنفيذ كل ما ورد من تعليمات في تعميمات إدارة المنطقة التعليمية بخصوص ذلك وحرصها الزائد على إعداد المطلوب منها في الوقت المحدد أكثر من المدير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها على سبيل الحصر دراسة (المنيع والعبيدي، 1982)، (Hill 1989)، الجبر (1998)، الحارثي (1995) واختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Willis 1980)، الغامدي (1990)، (Krug 1992).

13- الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (6) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (42) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (1151) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (14.71) دقيقة، ويشكل (3.4%) وبذلك احتلت هذه المهمة المرتبة الثالثة عشر من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

يتضح من خلال النظرة التاملية لمعدلات كمية صرف الوقت على هذه المهمة وجود تباين واضح في معدل كمية صرف الوقت على هذه المهمة وهو لصالح المديرين حيث تبين أن مدير المدرسة يصرف كمية وقت اكبر على هذه المهمة من مديرة المدرسة.

ويعزو الباحث أسباب هذه التفاوت إلى إصرار المدير على المباشرة الكاملة على تنفيذ كل تفاصيل هذه المهمة لإشعار الطلبة والهيئة التدريسية بالسيطرة على كل الأمور، وإلى عدم ثقته بمقدرة المعلمين المناوبين وباقي أعضاء الهيئة التدريسية على أدائها بالشكل المطلوب، وتركيزه على انه الرجل الأول في المدرسة وان كل شيء يجب ان يتم من خلاله وبموافقته.

وهذه النتيجة جاءت متفقة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، الجبر (1998)، ولكنها اختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة الراسبي (1999)، الحارثي (1995)، (1996) Abd EL – Baki.

14- تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (27) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (61) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (985) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (14.1) دقيقة، ويشكل (3.2%) وبذلك احتلت هذه المهمة المرتبة الرابعة عشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

ويعزو أسباب ذلك لاعتماد المديرين على الموجهين والدورات التأهيلية التي تنظمها إدارة الوكالة التربوية خلال العطلات في نهاية العام الدراسي، كذلك لعدم فهم مهام عملهم الوظيفية بالكل السليم، وهذا مؤشر غير ايجابي وخطير.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة المنيع والعبيدي (1982)، (Hill, 1989)، الجبر (1998)، الحارثي (1995)، واختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Willis 1980)، الغامدي (1990)، (Krug 1992).

15- تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي ومواهبهم.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (20) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها دقيقتين، والعليا (38) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (954) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (13.63) دقيقة، ويشكل (3.1%) وعليه فقد

احتلت هذه المهمة المرتبة الخامسة عشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

يتبين من خلال النظرة التاملية وجود فرق بسيط بين معدلات كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات وهو لصالح المديرات، وهذا يعني بان المديرات يصرفن كمية وقت اكبر من المدراء على أداء هذه المهمة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى عدم وعي المديرين بمهام عملهم الأساسية، وعدم إدراكهم لدور هذه المهمة في تحسين مستوى المدرسة التحصيلي والتعليمي، وهذا مؤشر خطير ويجب تخصيص وقتا أكثر لها، كما يعزو الباحث أسباب ذلك إلى اهتمام المديرية بتنمية نمو المعلمات المهني بها اكبر انطلاقا من وعيها بقيمة هذه المهمة، واثر ذلك على زيادة مستوى الأداء أكثر، وإلى الزيادة في مستوى الوعي التربوي بهذا الجانب. وقتا أكبر ليصرف على هذه المهمة.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)،

(السالم، 1989)، (الحارثي، 1995)، واختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة

الراسبي (1999)، (Harvey 1986)، (Abd EL – Baki 1996).

16- تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (12) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (47) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (948) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (13.54) دقيقة، ويشكل (3.1%) وبناء على

عليه فقد احتلت هذه المهمة المرتبة السادسة عشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. وأشارت نتائج تحليل البيانات إلى وجود فرق بين معدلات كمية صرف الوقت بين معدلات كمية صرف الوقت لدي المديرات والمديرين وسجل الفرق لصالح المديرين، حيث تبين من وجهة نظر أفراد العينة أن المديرين يصرفون كمية من الوقت لكثير على هذه المهمة من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى عدم التحضير والتخطيط الجيد من قبل المديرين، وإلى كثرة الأحاديث الجانبية وقلة ضبط الاجتماعات، وإلى كثرة تنظيمها والعكس بالنسبة للمديرات، ولا يعني بالضرورة أن الزيادة في كمية الوقت المصروفة عليها بأنها تحقق أهدافها المنشودة في حدود الوقت المحدد لها.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة الراسبي (1999)، الجبر (1998)، Hill (1989)، المنيع والعبودي (1982)، الحارثي (1995)، وخالفت هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات منها دراسة حمد (2003)، Willis, (1980)، (Krug 1992)، الغامدي (1990).

17- حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية والوظيفية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (17) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها دقيقتين، والعليا (35) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (946) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (13.51) دقيقة، ويشكل (3.1%) ولهذا احتلت هذه المهمة المرتبة السابعة عشر من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

تبين من خلال المقارنة بين معدلات كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات وجود فرق واضح وسجل لصالح المديرين، حيث توصلت النتائج إلى أن المديرين يصرفون على هذه المهمة كمية وقت اكبر من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب هذه الزيادة في كمية صرف المديرين على هذه المهمة إلى وفرة المشكلات وتنوعها وعدم أخذها في الحسبان من قبل، وزيادة حجم الشللية لدى المعلمين، ولأن تزايد حجمها يستنفذ وقتا اكبر، ويهدر وقت المدير، والحاجة إلى دراسة الأسباب، والعمل على

وضع الحلول المناسبة لها. ويرى الباحث أن استحوادها على كمية كبيرة من وقت المدير إلى حجم الإهدار لكون هذه الوقت هو من حق الطلبة والمدرسة.

وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة الراسبي (1999)،
حمامي (1992)، ولكنها اختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة السالم (1989)،
العوائد (1999)، حسن (1986)، (Bleninger and Snipes 1996).

18- تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (1) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة
الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (40) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها ()
883 دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.61) دقيقة، ويشكل (2.9%) وعليه فقد
احتلت هذه المهمة المرتبة الثامنة عشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت
على المهام. وقد أظهرت النتائج وجود فرق بين معدل كمية صرف الوقت لدى المدراء
والمديرات وكان واضحا لصالح المديرين، وهذا يعني بأن المديرين صرفوا كمية وقت اكبر
على هذه المهمة من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى النقص في تفويض المديرين لنائبهم بتنفيذ هذه المهمة،
والاهتمام الزائد من قبل المديرين بهدف تحقيق إنجاز لمدرسته كأفضل مدرسة من حيث
النظافة على مستوى مدارس المنطقة التعليمية والمناطق التعليمية، ويرى الباحث بأنه قد يحقق
إنجازا في هذا الاتجاه ولكنه يخسر الوقت ويهدره على تنفيذ مهمة سهلة يمكن للآخرين ان
ينفذونها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة منها دراسة حمد (2003)،
المنيع والعبيدي (1982)، وتعارضت مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة الجبر (1998)،
السالم (1989)، (Arubayi 1986)، الحارثي (1995)، الراسبي (1999).

19- الإشراف اليومي على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية .

عدد الاستجابات على المهمة رقم (2) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة
الاستجابة الدنيا عليها دقيقتين، والعليا (30) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها ()
878 دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.54) دقيقة، ويشكل (2.8%) واحتلت هذه
المهمة المرتبة التاسعة عشرة من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على

المهام. أظهرت النتائج تقارب واضح في كمية صرف الوقت على هذه المهمة مع وجود فرق حسابي بسيط لصالح المديرات، وهذا يعني أن المديرات والمديرين يصرفون كمية وقت متقاربة على أداء هذه المهمة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى اهتمام الإناث بنظافة البيئة أكثر من الذكور لكون هذه المهمة من صلب عملهن ولديهن الدراية الأفضل بأدائها أكثر من الذكور، وكذلك الاهتمام بسلامة وصحة الطالبات أكثر الذكور انطلاقاً من خصوصية الجنس، ويرى الباحث في كلا الحالتين ضرورة تفويض تنفيذ هذه المهمة لنائب مدير المدرسة ولأعضاء الهيئة التدريسية تحت إشراف المدير، بهدف توفير أكبر قدر ممكن من وقت المديرين لتحويله لمهام ذات أولوية أكثر أهمية.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (1995)، العوائد (1999)، واختلفت مع نتائج دراسة الراسبي (1999).

20- إعداد التقارير المالية والشهرية ورفعها للجهات المختصة.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (4) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (58) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (872) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.5) دقيقة، ويشكل (2.8%)، ووعليه فقد احتلت هذه المهمة على المرتبة العشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

تبين من خلال النتائج وجود فرق واضح ما بين معدل كمية الوقت التي صرفها المديرين والمديرات وحسم لصالح المديرين، وهذا يعني بان المدراء يصرفون وقتاً أكثر على هذه المهمة من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك عدم استغلال المدراء للتفويض كون هذه المهمة من مهام المستوى الإداري وهي من صلب عمل نائب المدير، وكذلك إلى عدم ثقة المدير الكافية بمقدرة الآخرين على تنفيذها بالشكل المطلوب، وعدم استخدام الحوسبة في العمل الإداري والاعتماد على العمل اليدوي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها نتائج دراسة المنيع والعبيدي (1982)، (Hill, 1989)، الجبر (1998)، الحارثي (1995) ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات (Willis, 1980)، الغامدي (1990)، (Krug 1992).

21- متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (15) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (25) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (857) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.24) دقيقة، ويشكل (2.8%) عليه فقد احتلت هذه المهمة المرتبة الحادية والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أظهرت النتائج وجود تباين واضح بين كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات على هذه المهمة وهو لصالح المديرات، وهذا يعني بان المديرات يصرفن وقتاً أعلى من المديرين على هذه المهمة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك اهتمام المديرات بجودة مخرجات هذه المهمة، وحرصهن على تعزيز قدرات الطلبة أكثر من المديرين، إلى الوعي السليم بطبيعة مهام نائبه واحترامه لها، وإتاحة الفرصة لها بشكل ايجابي لمزاولة مهام عملها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، السالم (1989)، المنيع والعبيدي (1982)، (Hill 1989)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abd EL – Baki 1996)، الجبر (1998)، (Krug 1992).

22- تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (30) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (40) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (849) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.13) دقيقة، ويشكل (2.8%) وبذلك احتلت هذه المهمة المرتبة الثانية والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

وكشفت النتائج عن وجود تباين واضح بين معدل كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات وكان ظاهراً لصالح المديرين، وهذا يعني بأن المديرين يصرفون كمية وقت أكبر على هذه المهمة من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى قوة علاقة المدير الاجتماعية، وفاعلية العلاقة معه ومع مؤسساته الاجتماعية، بهدف تجنيدها وتوظيفها في خدمة المجتمع المدرسي، وحل مشكلاته المادية والمالية، ويرى الباحث أن هذه العلاقة قد تهدر جزءاً من وقت المدير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، الراسبي (1999)، الجبر (1998)، السالم (1989)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Abd EL – Baki (1996)، الغامدي (1990)، (Krug (1992)، الحارثي (1995)، المنيع والعيدي (1982).

23- تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (29) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (3) دقائق، والعليا (73) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (848) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (12.11) دقيقة، ويشكل (2.8%) وقد احتلت هذه المهمة المرتبة الثالثة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. تبين من النتائج وجود تباين في معدل كمية صرف الوقت على هذه المهمة لدى المديرين والمديرات وحسم لصالح المديرين، وهذا يعني أن المديرين يصرفون على هذه المهمة وقتاً أكثر من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى كون علاقة المديرين بالمجتمع المحلي أقوى من المديرات، ولهذا تتوجه مؤسسات المجتمع المحلي للمديرين أكثر وتتفاعل معهم أكثر، وبذلك تستحوذ هذه المهام على قدر أكبر من وقت المدراء ويصرف عليها وقتاً أكبر من المديرات.

ونظراً لعدم دراسة هذه المهمة في الدراسات السابقة لم يتمكن الباحث من مقارنة هذه النتيجة بنتائج دراسات أخرى ليقف على مدى توافقها واختلافها مع نتائج الدراسات السابقة الأخرى.

24- مساعدة المعلمين في تطوير وصياغة الأهداف المدرسية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (22) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (29) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (821) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (11.71) دقيقة، ويشكل (2.7%)

وقد جاءت هذه المهمة في المرتبة الرابعة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

وتبين من خلال نتائج مقارنة معدلات كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات وجود فرقا واضحا في معدل كمية صرف الوقت على هذه المهمة بين المديرين والمديرات، وكان لصالح المديرين، وهذا يعني أن المديرين يصرفون وقتا أكثر على هذه المهمة من المديرات. ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى اهتمام المديرين أكثر بهذه المهمة انطلاقا بمدى أهميتها بالنسبة لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المناهج المرجوة منها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه المهمة تستحق كمية من الوقت اكبر من المديرين لتصرف عليها وذلك لأهميتها الملحة بالنسبة للمجتمع المدرسي.

وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة حمد (2003)، المنيع والعبيدي (1982)، (1981) Martin & Willower واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات السالم (1989)، الراسبي (1999)، (1986) Arubayi.

25- متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (13) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (5) دقائق، والعليا (22) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (816) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (11.66) دقيقة، ويشكل (2.7%) وبناء عليه احتلت هذه المهمة المرتبة الخامسة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أوضحت النتائج وجود فرقا في كمية صرف الوقت على هذه المهمة بين المديرين والمديرات وكان لصالح المديرين، وهذا يعني أن المديرين يصرفون كمية من الوقت أكثر من المديرات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بهذه المهمة، وإلى تشديده المستمر على المعلمين بالالتزام بنظام توقيت المدرسي للحصص، والتحضير، ومعالجة غياب المدرسين وإيجاد البدائل المناسبة أكثر من المديرات، والتزام المديرين التعليمات وعدم تساهلهم في ذلك. ويرى الباحث أن المديرين والمديرات بشكل عام متناقضون مع أنفسهم من حيث ترتيبها فهي مهمة تستحق ترتيباً أفضل لكونهم يصرفون عليها كمية أكبر من الوقت على أرض الواقع.

وقد تقاربت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، الراسبي (1999)، واختلفت مع نتائج دراسة (السالم، 1989).

26- تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (16) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (42) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (776) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (11.09) دقيقة، ويشكل (2.5%) وبذلك احتلت هذه المهمة المرتبة السادسة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

تبين من خلال النتائج وجود تباين بسيط في كمية صرف الوقت على هذه المهمة وهو لصالح المديرات، وهذا يعني أن المديرات يصرفن كمية من الوقت على هذه المهمة أكثر من المديرين.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى إصرار المديرين والمديرات على تنفيذ جميع المهام بأنفسهم، وإصرارهم على عدم الاستفادة من نائب مدير المدرسة، واستغلاله في تنفيذ بعض مهام عمله، وعدم الاقتناع بسياسة تفويض الآخرين، ويتبين هذا من خلال ترتيب هذه المهمة كما عبرت عنها وجهات نظرهم.

ولم يتوفر لدى الباحث دراسات سابقة لهذه المهمة ليتعرف على مدى انسجام هذه النتيجة أو اختلافها معها.

27- المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (21) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (28) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (771) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (11.1) دقيقة، ويشكل (2.5%)، وقد احتلت هذه المهمة المرتبة السابعة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أشارت النتائج إلى وجود فرق حسابي بسيط في كمية صرف الوقت على هذه المهمة بين المديرين والمديرات، وهو لصالح المديرات، وهذا يعني أن المديرات يصرفن كمية وقت على هذه المهمة أكثر من المديرين، وعلى الرغم من ذلك فإن مهمة ذات أهمية عالية، يجب أن تستحوذ على كمية أكبر من كلا المديرين والمديرات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم فهم المديرين لمهام عملهم الإدارية والمهام المفترض أن يركزوا عليها أكثر من غيرها، فبدل أن يركزوا على مهام المستوى الفني ويصرفوا عليها كمية وقت أكثر فهم في اهتمام متزايد نحو مهام المستوى الإداري التي يقع أغلبها ضمن الوصف الوظيفي لمهام نائب المدير، وأيضا إلى رفضهم سياسية منح التفويضات لنائب المدرسة أو المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حمد (2003)، المنيع والعبيدي (1982)، (1981) Martin & Willower واختلقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Arubayi 1986)، السالم (1989)، الراسبي (1999).

28- إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (28) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (35) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (764) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (10.91) دقيقة، ويشكل (2.4%) وعليه احتلت هذه المهمة المرتبة الثامنة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

أشارت النتائج إلى وجود تباين بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات وهي لصالح المديرين، وهذا يعني بأن المديرين يصرفون على هذه المهمة كمية وقت أعلى من المديرات.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى أن حجم الزيارات من قبل الآباء لمديري المدارس أكثر منها لمديرات المدارس، وأيضاً إلى التواصل مع مديري المدارس منه مع مديرات المدارس.

وقد تقاربت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها نتائج دراسة المنيع والعبيدي (1982)، السالم (1989)، حمد (2003) واختلفت مع نتائج دراسات الحارثي (1995)، الطراونه واللوزي (1996)، الغامدي (1990)، Harvey (1986)، (Martin & Willower 1981).

29- متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.

عدد الاستجابات على المهمة رقم (5) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (60) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها (613) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (8.75) دقيقة، ويشكل (2%) وبذلك احتلت هذه المهمة المرتبة التاسعة والعشرين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام. تبين من النتائج وجود فرق في معدل كمية صرف الوقت على هذه المهمة بين المديرين والمديرات، وهو لصالح المديرين.

ويعني هذا أن مديري المدارس يصرفون كمية وقت أكثر على هذه المهمة من مديرات المدارس. وهذه الظاهرة منحصرة فقط في المدارس الواقعة على الشوارع الرئيسية أو بالقرب من المستوطنات الإسرائيلية التي تواجه تهديدات يومية من حوادث الطرق أو تحرش جنود الاحتلال.

ويعزو الباحث أسباب ذلك إلى اهتمام المديرين الزائد بالإشراف الممل على تفاصيل أداء هذه المهمة بدافع الحرص الزائد على أمن وسلامة طلاب المدرسة أكثر من مديرات المدارس، وخاصة مديري المدارس الواقعة

ونظراً لعدم إدراج هذه المهمة في الدراسات السابقة بات من الصعب على الباحث مقارنتها بنتائج الدراسات الأخرى ليحدد مدى اتفاقها أو اختلافها معها.

30- ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة... الخ).

عدد الاستجابات على المهمة رقم (14) المدونة في الإستبانة (70) استجابة، وبلغت قيمة الاستجابة الدنيا عليها (0) دقيقة، والعليا (25) دقيقة، ومجموع الاستجابات الإجمالي عليها ()

546) دقيقة، ومعدل الوقت المصروف عليها (7.8) دقيقة، ويشكل (1.8%) ولذلك احتلت هذه المهمة المرتبة الثلاثين من حيث ترتيب المهام بناء على كمية صرف الوقت على المهام.

تبين من خلال النتائج وجود تباين واضح بين معدلات كمية صرف الوقت للمديرين والمديرات وكانت لصالح المديرين، ويعني هذه أن المديرين يصرفون كمية وقت أكثر من المديرات على هذه المهمة.

ويعزو الباحث أسباب ذلك الواقعية التي تمتع بها المديرين، حيث كانوا أكثر واقعية من المديرات، لأن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى أن المديرين والمديرات يصرفون وقتاً على هذه المهمة أكثر من هذا المعدل، وسبب ذلك يعود إلى عدم اقتناع المديرين والمديرات بمصطلح الوقت الشخصي، لدرجة أنهم لا يعتبرون الوقت المصروف على مهام الصلاة وشرب الشاي، وقراءة الجرائد جزءاً من وقت العمل مقتطعاً من تعلم الطلاب في المدرسة.

وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة الجبر (1998)، حمد (2003)، العوائد (1995). ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة Bleninger and Snipes (1996)، (الراسبي، 1999)، أبو شيخة والقريوتي (1991).

وخلاصة النتائج أشارت إلى أن مديري مدارس الوكالة في الضفة الغربية صرفوا كمية وقت على المهام (30) المدونة في الإستبانة أكثر من مديرات المدارس بشكل عام. كما كشفت عن وجود تباين واضح في معدلات كمية صرف الوقت على هذه المهام على صعيد المهمة الواحدة، وجميع المهام، وتجسد ذلك من خلال التفاوت الواضح في معدلات كمية الصرف لدى المستجيبين على جميع المهام.

وللتعرف على تأثير متغير جنس مدير المدرسة على معدلات كمية صرف الوقت على المهام على صعيد مستويات مهام الإدارة المدرسية الثلاثة (الإداري، والفني، والاجتماعي) من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة الثلاث الأولى المتعلقة بالجزء الأول من الدراسة، توصلت نتائج التحليل إلى ما يلي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على جميع مهام المستوى الإداري تعزى لمتغير الجنس.

لقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات صرف الوقت لدى مديري مدارس الوكالة في الضفة الغربية على مستوى جميع مهام المستوى الإداري للإدارة يعزى لمتغير الجنس وسجل لصالح المستجيبين من فئة المدراء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدة أسباب من أهمها كون عمل الغالبية العظمى منهم يعملون في نفس بيئتهم بعكس المديرات فالغالبية العظمى منهن يعملن خارج بيئتهن، وهم بحاجة ماسة لكي يثبتوا ذاتهم أمام مجتمعهم ومقدرتهم على ضبط المدرسة بهدف حث المجتمع المحلي للتمسك بهم، والمهام التي تعكس المقدرة على ضبط المدرسة إداريا أمام المجتمع المحلي هي المهام الإدارية ولذلك يصرف المدراء عليها أكثر من مهام المستويات الإدارية الأخرى، وثانيا لارتفاع حجم المشكلات السلوكية والتحصيلية وعدم الانضباط بقوانين المدرسة ونظامها الداخلي لدى الطلاب عنه الطالبات.

ولأسباب السالفة الذكر فإن الممارسة اليومية لمهام المستوى الإداري لدى المديرين أكثر من المديرات، وذلك بسبب زيادة عدد الزائرين والمراجعين، والأعمال الكتابية، والاتصالات الهاتفية، وحجم مشكلات الطلاب، وعملية التقفد للبناء المدرسي ومتابعة شؤونه اليومية هي أكثر حجما وتتطلب كمية وقت تصرف عليها أكثر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة حنا (1998)، الخطيب (1992)، الراسبي (1999)، الرجوب (1997)، Buck (1997)، الشنطي (1996)، (Yongxin and Gnoging 2000)، ولكنها اختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها حمد (2003)، السالم (1989)، أبو شيخة (1991) ويعود سبب الاختلاف مع هذه الدراسات في النتائج لعدة أسباب من أهمها اختلاف مجتمع الدراسة وحجمه وأساليب المعالجة إلى غير ذلك من أسباب.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a=0,05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على جميع مهام المستوى الفني تعزى لمتغير الجنس.

لقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات صرف الوقت لدى مديري مدارس الوكالة في الضفة الغربية على مستوى جميع مهام المستوى الفني للإدارة يعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهمال مدراء المدارس من كلا الجنسين الذكور والإناث لمهام هذا المستوى وتركيزهم على مهام المستوى الإداري، إلى إهمال مديرو ومديرات المدارس لمهام هذا المستوى، وقلة ممارستها مهام المستويات الأخرى من قبل المدراء والمديرات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة منها نتائج دراسة الراسبي (1990)، السالم (1989)، حمد (2003)، (Campbell and Neill 1992)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Yongxin and Gnoging 2000)، بيدس (1995)، حنا (1998)، (Buck 1997).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات استجابات المدراء تجاه معدل الوقت اليومي الذي يصرفونه على جميع مهام المستوى الاجتماعي تعزى لمتغير الجنس.

لقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي صرف الوقت لدى المديرين والمديرات في مدارس الوكالة في الضفة الغربية على مستوى جميع مهام المستوى الاجتماعي للإدارة يعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لنفس الأسباب الواردة في دراسة اثر متغير الجنس في معدل كمية صرف الوقت على مهام المستوى الإداري.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة منها الراسبي (1990)، السالم (1989)، حمد (2003)، (Campbell and Neill 1992)، الحارثي (1995)، القضاة (2002)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات (بيدس، (1995)، (Buck 1997)، أبو زنت (2001)، حنا (1998)، (Yongxin and Gnoging 2000).

مناقشة نتائج القسم الثاني:

يختص القسم الثاني في دراسة أداء إدارة الوقت، ودراسة الأثر لعدد من المتغيرات المستقلة فيها، وهي: المتغيرات الشخصية الخاصة بمدير المدرسة، والمدرسة، والمنطقة التعليمية.

وسناقش الباحث في هذا القسم أهم نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الخاصة بهذا الجزء، وسيستهل هذه المناقشة بالفرضيات الخاصة بالمتغيرات المستقلة الشخصية للمدير، والمدرسة وأخيرا المنطقة التعليمية.

مناقشة الإجابة عن فرضيات هذا القسم، ونتائج التحليل الإحصائي النهائية لفرضيات هذا القسم توصلت إلى النتائج التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير العمر.

كشفت نتائج التحليل عن عدم وجود فروق دالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية)
($\alpha = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التزام المديرين من مختلف الفئات العمرية بتنفيذ نفس التوجيهات والتعليمات التي تتبناها إدارة الوكالة التربوية، وكذلك إلى تشديدها المستمر على ممارسة نفس الخبرات التي تدربوا عليها في الدورات التأهيلية الموحدة التي حضروها مع بعضهم البعض إثناء الخدمة، و عدم السماح لهم بممارسة الخبرات والمهارات الإدارية الحديثة التي تعلموها أو اكتسبوها أثناء الدراسة الجامعية.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات القضاة (2002)، والراحلة (2002))
(Buck, 1997)، ولكنها اختلفت مع نتائج بعض الدراسات منها جيد (2003)، حنا (1998)،
(2003) Ho، (1996) Abd EL – Baki، (1996) Hartley and، Trueman.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إتباع المديرين والمديرات لنفس أنماط التدريب والأساليب والتعليمات والمهارات أثناء العمل الإداري اليومي للمدرسة. والالتزام بنفس التوجيهات على الرغم من عدم اقتناعهم بها.

وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة العوائد (1999)، الراسبي (1999)، القضاة (2002)، جيد (2003)، حمد (2003) و خالفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرجوب (1997)، (1995)، (Hartley and Trueman)، أبو سلطنة (2003)، حنا (1998)، (Hartley and, Trueman 1996).

ثالثاً: الفرضية الثانية الخاصة بمتغير الحالة الاجتماعية للمدير والتي نصت على مايلي:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

كشفت نتائج التحليل عن عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية) ($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت على المهام المنوطة بمديري مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمدير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لأن هذا المتغير ليس له مستويات تصلح للمقارنة. وكذلك لتلقيهم نفس الخبرات وممارستهم لنفس الأساليب والتعليمات أثناء الأداء اليومي لإدارة الوقت على مهام العمل اليومي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة منها الراسبي (1999)، حمد (2003)، (الرحاطة، 2002)، (Faouri & Khadra 1993)، وتعارضت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها عودة (2000)، (Maury and others 1995)، أبو زنت (2001).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لمدير المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في أداء إدارة الوقت لدى المستجيبين من حملة المؤهلات العلمية الثلاثة إلى وحدة الثقافة والخبرة والتدريب أثناء الخدمة وإتباعهم واستخدامهم نفس المهارات والأساليب أثناء أدائهم لإدارتهم للوقت على مهام عملهم اليومي.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها القضاة (2000)، القضاة (2002)، الأخصر (1992)، الرجوب (1997)، حمد (2003)، ولم تتوافق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها جيد (2003)، الجمل (1994)، أبو ساكور (2003)، جابر (2001).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج التحليل لهذه الفرضية عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأشارت إلى عدم وجود اثر معنوي لمتغير سنوات الخبرة في أداء إدارة الوقت لدى مديري المدارس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة، وهذا التقارب في الأداء إلى استخدامهم نفس الأساليب والمهارات الإدارية أثناء الممارسة اليومية، وعدم سماح الإدارة التربوية لهم بتجربة بدائل أخرى ذات فاعلية أعلى، والتباين الواضح ما بين إدارة الوقت ظاهريا وممارستها على ارض الواقع.

وهذه النتيجة توافقت مع نتائج عدد من الدراسات منها الأخصر (1992)، بيدس (1995)، الرجوب (1997)، Buck (1997)، الراسبي (1999)، القضاة (2002)، جيد (2003)،

حمد (2003)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات حنا (1998)، العوائد (1999)،
القضاة (2000)، أبو زنت (2001)، جابر (2001)، أبو كته (2002).

6- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في
متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية
المنوطة بهم تعزى لمتغير جنس الطلاب.

توصلت نتائج التحليل لهذه الفرضية إلى عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة
الإحصائية ($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة
الغربية تعزى لمتغير جنس طلاب المدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لنفس الأسباب التي وردت في دراسة اثر متغير سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها أبو ساكور (2003)، أبو كته (2002)،
الحارثي (1995) وخالفت هذه النتيجة نتائج بعض من الدراسات منها، (2002) Phillips
(1995) Hartley and Trueman (1996)، Hartley and Trueman (1995).

7- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في
متوسطات الاستجابات اتجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة
المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

توصلت نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة المعنوية)
($a = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية
تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمدرسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وحدة عنصر الخبرة لدى المستجيبين واستخدام نفس الأساليب
والمهارات خلال أدائهم لمهارة إدارة الوقت على مهامهم اليومية.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Tanner and other 1991)، بيدس (1995)،
الراسبي (1999)، Campbell and Neill (1992)، الرحالة (2002) وخالفت نتائج
بعض الدراسات منها دراسة أبو كته (2002)، عبيدات (2003)، Johnston (1993).

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات تجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة.

كشفت نتائج التحليل عن عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد طلاب المدرسة.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة لنفس الأسباب التي وردت في دراسة اثر متغير المستوى التعليمي للمدرسة، ولم يجد الباحث دراسات سابقة لهذا المتغير.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات الاستجابات اتجاه أداء إدارة الوقت لدى المدراء على جميع مهام الإدارة المدرسية المنوطة بهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أشارت نتائج التحليل لهذه الفرضية إلى عدم وجود فروق دالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) في أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التي وردت في دراسة اثر متغير سنوات الخبرة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الجمل (1994) أبو كته (2002)، حمد (2003)، وتعارضت مع نتيجة دراسة (Campbell and Neill 1992) أبو ساكور، (2003).

جدول (39)

ترتيب معدلات كمية صرف الوقت على المهام ومعدلات أهميتها كما عبرت عنها وجهة نظر المديرين والمدبرات معا.

الرقم	المهمة	المدراء والمدبرات				المدراء		المدبرات	
		معدل صرف الوقت		معدل الأهمية		كمية الوقت	ترتيب الأهمية	كمية الوقت	ترتيب الأهمية
		المعدل	الترتيب	المعدل	الترتيب				
1	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.	7.8	29	1	7.67	13.22	1	12.11	2
2	الإشراف اليومي على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية .	12.5	18	5	9.9	12.53	8	12.55	5
3	إعدادا لسجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.	14.8	12	13	15.31	12.81	14	16.47	16
4	إعداد التقارير المالية والشهرية ورفعها للجهات المختصة.	12.46	19	23	17.84	13.47	27	11.61	22
5	متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.	8.76	28	25	18.43	10.34	21	7.42	27
6	الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف.	14.71	13	4	9	15.03	3	14.45	4
7	استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.	16	10	14	15.7	17.44	12	14.79	21
8	قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها	18.87	5	8	12.86	20.88	10	17.18	11
9	استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.	22.87	2	17	16.2	25.44	17	20.71	20
10	إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.	16.21	9	15	15.71	17.06	21	15.5	14
11	متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية	18.11	6	6	10.16	21.19	5	15.53	7
12	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.	13.54	16	30	26.29	14.22	29	12.97	30
13	متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.	11.66	24	20	17.47	12.56	25	10.89	23
14	ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة ... الخ).	7.8	30	18	16.2	8	19	7.63	18
15	متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.	12.24	20	10	13.39	12.09	16	12.37	8
16	تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.	11.09	25	2	8.57	11.28	7	10.92	1
17	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية.	13.51	17	24	18.13	14.22	2	12.92	24
18	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية	22.39	3	3	8.6	27.56	9	18.03	3
19	الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء .	16.44	7	11	14.6	16.5	15	16.39	12
20	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم.	13.63	15	9	13.03	13.78	28	13.5	6
21	المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.	11.01	26	21	17.53	10.91	23	11.11	19
22	مساعدة المعلمين في تطوير وصياغة الأهداف المدرسية.	11.73	23	19	16.31	12.25	4	11.29	13
23	متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.	16.24	8	7	12.63	18.03	13	14.74	9
24	متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية اللاصفية.	14.93	11	22	17.63	16	11	14.03	17
25	تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.	24.53	1	12	14.83	22.25	18	26.45	10
26	المشاركة في عملية التدريس الصفية.	21.23	4	27	20.49	20.28	24	22.03	25
27	تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.	14.07	14	16	16.09	12.91	6	15.05	15
28	إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.	10.91	27	28	21.4	12.22	30	9.82	28
29	تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع.	12.11	22	26	20.46	13.41	26	11.03	29
30	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.	12.13	21	29	21.67	12.37	20	11.92	26

- الرتبة (1) تعني المهمة الأعلى من حيث معدل كمية صرف الوقت على المهمة، والرتبة (30) تعني المهمة الأدنى من حيث معدل كمية صرف الوقت على المهمة.
- الرتبة (1) تعني المهمة الأعلى من حيث معدل الأهمية للمهمة، والرتبة (30) وتعني المهمة الأدنى من حيث معدل، وذلك وفق درجة اعتقاد المستجيبين بأهمية المهمة.

وللتعرف على طبيعة هذه العلاقة استخدم الباحث الحاسوب وبواسطة المعالج الإحصائي برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، واستخرج معدلات كمية صرف الوقت للمهام (30) المنوطة بهم والمدونة في الإستبانة ورتبها، وكذلك معدلات الأهمية لكل منها ورتبها التي حصلت عليها تبعا لاستجابات المستجيبين، ومن وجهة نظرهم، جدول الباحث النتائج الخاصة بمعدل أهمية المهمة من حيث اعتقاد المستجيبين بدرجة أهميتها تسليط الضوء على طبيعة العلاقة الارتباطية الموجودة بين معدل صرفهم للوقت على المهام ومعدل أهمية المهمة كما عبرت عنها استجاباتهم. وقد استعرضها الباحث مستأنسا بالبيانات الواردة في جدول رقم (39) صفحة (156) السالفة على النحو التالي:

1- تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديري ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (7.8) دقيقة ومعدل أهميتها (7.67). واحتلت المرتبة التاسعة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت على المهام، بينما احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية. والعلاقة بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ضعيفة جدا وسلبية.

2- الإشراف اليومي على نظافة الأبنية والمرافق المدرسية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (12.54) دقيقة ومعدل أهميتها (9.9). حيث احتلت المرتبة الثامنة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ضعيفة وسلبية.

3- إعداد السجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديري ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (14.08) دقيقة ومعدل أهميتها (15.31). جاءت هذه المهمة في المرتبة الثانية عشرة من

حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الثالثة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية قوية جدا.

4- إعداد التقارير المالية والشهرية ورفعها للجهات المختصة.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (12.46) دقيقة ومعدل أهميتها (17.8). واحتلت المرتبة التاسعة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما جاءت في المرتبة الثالثة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية قوية.

5- متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (8.76) دقيقة ومعدل أهميتها (17.84). وجاءت في المرتبة الثامنة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما جاءت في المرتبة الخامسة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية قوية.

6- الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب للصفوف.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (14.71) دقيقة ومعدل أهميتها (9). وجاءت في المرتبة الثالثة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الرابعة من حيث درجة أهميتها. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

7- استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (16) دقيقة ومعدل أهميتها (15.7). واحتلت المرتبة العاشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة الرابعة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية.

8- قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (18.87) دقيقة ومعدل أهميتها (12.86). واحتلت هذه المهمة المرتبة الخامسة من حيث كمية

صرف الوقت عليها، بينما جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها ايجابية.

9- استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (22.87 دقيقة ومعدل أهميتها (16.2). وجاءت في المرتبة الثانية من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة السابعة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

10- إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (16.21 دقيقة ومعدل أهميتها (15.71). وجاءت في المرتبة التاسعة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الخامسة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ضعيفة الايجابية.

11- متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (18.11 دقيقة ومعدل أهميتها (10.15). احتلت هذه المهمة المرتبة السادسة من حيث كمية صرف الوقت عليها، وكذلك احتلت المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية قوية جدا.

12- تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (13.54 دقيقة ومعدل أهميتها (26.29).جاءت هذه المهمة في المرتبة السادسة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الثلاثين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

13- متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (11.66 دقيقة ومعدل أهميتها (17.47). جاءت هذه المهمة في المرتبة الرابعة والعشرين من

حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة العشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيدة.

14- ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة... الخ).

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (7.8) دقيقة ومعدل أهميتها (16.2). وجاءت في المرتبة الثلاثين من حيث كمية صرف الوقت عليها، واحتلت المرتبة الثامنة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

15- متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (12.24) دقيقة ومعدل أهميتها (13.39). احتلت المرتبة العشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

16- تفويض المعلمين والعاملين بتنفيذ بعض المهام.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (11.09) دقيقة ومعدل أهميتها (8.57). احتلت المرتبة الخامسة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية جداً.

17- حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (13.51) دقيقة ومعدل أهميتها (18.13). وجاءت هذه المهمة في المرتبة السابعة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الرابعة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

18- حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (22.39) دقيقة ومعدل أهميتها (8.6). وجاءت في المرتبة الثالثة عشرة من حيث كمية

صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية. و العلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية جدا.

19- الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (16.44) دقيقة ومعدل أهميتها (14.6). حصلت على المرتبة السابعة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما حصلت على المرتبة الحادية عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية بدرجة متوسطة.

20- تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي مواهبهم.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (13.63) دقيقة ومعدل أهميتها (13.03). و جاءت في المرتبة الخامسة عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة التاسعة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية بدرجة متوسطة.

21- المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (11.01) دقيقة ومعدل أهميتها (17.53). وجاءت في المرتبة السادسة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها احتلت المرتبة الحادية والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية.

22- مساعدة المعلمين في تطوير وصياغة الأهداف المدرسية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (11.73) دقيقة ومعدل أهميتها (16.31). واحتلت المرتبة الثالثة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة التاسعة عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيدة.

23- متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (16.24) دقيقة ومعدل أهميتها (12.63). وجاءت في المرتبة الثامنة من حيث كمية صرف

الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيد جدا.

24- متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية اللاصفية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (14.93) دقيقة ومعدل أهميتها (17.63). وجاءت في المرتبة الحادية عشرة من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنهم منحوها المرتبة الثانية والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

25- تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (24.53) دقيقة ومعدل أهميتها (14.83). واحتلت المرتبة الأولى من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة الثانية عشرة من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

26- المشاركة في عملية التدريس الصفية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (21.23) دقيقة ومعدل أهميتها (20.49). وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث كمية صرف الوقت عليها، واحتلت المرتبة السابعة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة سلبية.

27- تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (10.91) دقيقة ومعدل أهميتها (21.4). واحتلت المرتبة السابعة والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، بينما جاءت في المرتبة الثامنة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيدة جدا.

28- إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (10.91) دقيقة ومعدل أهميتها (21.4). وجاءت في المرتبة السابعة والعشرين من حيث كمية

صرف الوقت عليها، بينما احتلت المرتبة الثامنة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيدة جدا.

29- تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة المجتمع.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (12.11) دقيقة ومعدل أهميتها (20.46). واحتلت المرتبة الثانية والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها جاءت في المرتبة السادسة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية جيدة.

30- تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.

من وجهة نظر المستجيبين صرف مديرو ومديرات مدارس الوكالة على هذه المهمة (12.13) دقيقة ومعدل أهميتها (21.67). وحصلت هذه المهمة على المرتبة الحادية والعشرين من حيث كمية صرف الوقت عليها، ولكنها حصلت على المرتبة التاسعة والعشرين من حيث درجة الأهمية. والعلاقة هنا بين معدل كمية صرف الوقت عليها، ودرجة أهميتها علاقة ايجابية.

تبين من خلال استعراض الحقائق السالفة التي كشفت عن ترتيب مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية للمهام الثلاثين لمعدلات كمية صرف الوقت عليها ومعدل أهمية المهمة وفق درجة اعتقادهم بأهميتها. تبين من خلال عملية الترتيب السالفة للمهام من وجهة نظر المستجيبين وجود علاقة فما نوعها؟ وهل هي دالة معنويا؟ وللكشف عن طبيعة هذه العلاقة أجاب الباحث على الفرضية رقم (13) والتي نصت على مايلي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,01$) بين معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على المهام وبين ومعدل ترتيبهم لها وفق اعتقادهم بدرجة أهميتها.

بالاعتماد على النتائج الواردة في الجداول (14) و(39) توصلت نتائج التحليل وفق قانون الارتباط سبيرمان للرتب إلى أن قيمة معامل الارتباط بين معدل الوقت الذي يصرفه المديرون والمديرات هي (0.97) وهو دال معنويا على مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,01$) بين معدل الوقت الذي يصرفه المدرون والمديرات على المهام وبين معدل الأهمية للمهام وفق درجة الاعتقاد بدرجة أهميتها.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,01$) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرين والمديرات على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

ويعزو الباحث هذه العلاقة الايجابية القوية بين متغيري معدل صرف المديرين والمديرات على المهام إلى وعيهم الذاتي لطبيعة المهام المنوطة بهم وتقديرهم لكمية الوقت التي تحتاجها عملية ممارستها بنجاح كما يعتقدون، ويعتمد ذلك على قناعتهم وفهمهم الخاص المبني على درجة اعتقادهم الخاص بدرجة أهميتها. ويرى الباحث أن وجهة نظر المديرين الذاتية تجاه كمية صرف الوقت التي يرونها مناسبة لأداء المهمة حسب درجة اعتقادهم بدرجة أهميتها تمثل وجهة نظرهم فقط وليس بالضرورة أن تكون صحيحة والمناسبة بسبب عدم توفر نظام مرجعي يمكن الاحتكام من خلاله، والوقوف على مدى الاقتراب منه، أو الابتعاد عنه. فما يراه المديرين مهما قد لا يراه المختصون والموجهون في علم التربية، والإدارة التربوية مناسباً لأن لكل منهم مبرراته وذرائعه وتفسيراته. لأن الدراسات أكدت تبايناً واضحاً بين ما يعتقد القائلون على الإدارة التربوية في الوكالة وما يعتقد مدير المدارس من حيث أهمية المهمة وكمية صرف الوقت المناسبة عليها، والعلاقة ما بينهما.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات منها دراسة السالم (1989)، (1996)، (Abd EL – Baki)، الجمل (1994)، ولكنها اختلفت مع دراسة حمد (2003)، (1996)، (Bleninger and Snipes)، (Decker and Others, 2001).

خلاصة النتائج:

ويمكن إجمال النتائج النهائية التي توصلت إليها هذه الدراسة على النحو الآتي:

الجزء الأول: كمية صرف الوقت على المهام.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أشارت النتائج إلى أن مجموع العمل اليومي لجميع المستجيبين لليوم الواحد بالدقائق البالغ عددهم (70) مديراً/ة بلغت (30741) دقيقة وتعادل (512.35) ساعة. كما أشارت أن معدل وقت العمل اليومي للمستجيب (7.31) ساعة يومياً.
 - 2- كما توصلت إلى أن مجموع كمية الوقت التي صرفها المستجيبون البالغ عددهم (70) مديراً/ة لليوم الواحد بالدقائق على المهام (30) المدونة في الإستمارة (30741) دقيقة، وتعادل (512.35) ساعة. كما أشارت إلى أن معدل كمية صرف الوقت للمهام بلغ (1024.7) دقيقة على كل مهمة.
 - 3- وأشارت إلى أن أعلى كمية لصرف الوقت بلغت (1717) دقيقة وقد صرفت على مهمة تنظيم زيارات صافية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم، وان أدنى كمية لصرف الوقت بلغت (546) دقيقة وقد صرفت مهمة ممارسة المهام الشخصية.
- كما توصلت النتائج إلى أن ساعات الدوام اليومي لدى المديرين أكثر من المديرات حيث أظهرت بان معدل العمل اليومي بالدقائق للمديرين بلغ (460.3) دقيقة، والمديرات (420.3) دقيقة.

كما توصلت النتائج أيضاً إلى أن معدل صرف الوقت الكلي على المهام لدى فئة المستجيبين من فئة المدراء أعلى من معدل صرف الوقت الكلي لدى المستجيبين من فئة المديرات حيث بلغ معدل صرف المدراء الكلي على المهام (15.3) دقيقة لكل مهمة بينما بلغ معدل صرف الوقت الكلي للمديرات (13.4) دقيقة لكل مهمة.

كما توصلت النتائج بأن معدل صرف الوقت الإجمالي لجميع المهام لكل مستوى من مستويات الإدارة المدرسية الثلاثة كانت على النحو التالي:

4. مهام المستوى الإداري من (1- 16) بلغت (224.27) دقيقة ما نسبته (

51.1%).

5. مهام المستوى الفني من (17- 27) بلغت (179.51) دقيقة ما نسبته (40.8%)

6. مهام المستوى الاجتماعي من (28- 30) بلغت (35.1) دقيقة ما نسبته (8.1%)

4- كما أشارت النتائج إلى إجماع مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على ترتيب أعلى ثلاث مهام من حيث كمية صرف الوقت على المهام تنازليا على النحو التالي:

- (5.6%) دقيقة من كمية وقت العمل اليومي صرفت على مهمة تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم (5.6%) دقيقة واحتلت المرتبة الأولى.
- (5.2%) دقيقة على مهمة استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم، واحتلت المرتبة الثانية.
- (5.1%) دقيقة صرفت على مهمة حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية وإرشادهم واحتلت المرتبة الثالثة.

5- كما أشارت النتائج إلى إجماع مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية على ترتيب أدنى ثلاث مهام من حيث كمية صرف الوقت على المهام تنازليا على النحو التالي:

- (1.8%) على ممارسة المهام الشخصية. (كالصلاة، و قراءة الصحف) واحتلت المرتبة الثلاثين.
- (2%) على مهمة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته واحتلت المرتبة التاسعة والعشرين.
- (2.5%) دقيقة على مهمة إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية واحتلت المرتبة الثامنة والعشرين.

6- كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في متوسط كمية صرف الوقت على مستوى مهام المستوى الإداري للإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وسجل لصالح فئة المدراء.

7- كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في متوسط كمية صرف الوقت على مستوى جميع المهام للمستويين

الفني والاجتماعي للإدارة لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية يعزى لمتغير الجنس.

نتائج الجزء الثاني: أداء إدارة الوقت.

- 8- كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة: كالعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- 9- كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات المستقلة الخاصة بالمدرسة: كجنس المدرسة ومستواها التعليمي وعدد طلابها.
- 10- كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,05$) في معدل أداء إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية تعزى للمتغير المستقل المنطقة التعليمية.

الجزء الثالث: العلاقة بين معدل كمية صرف الوقت ومعدل الأهمية.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0,01$) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

التوصيات:

اعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في دراسته أوصى الباحث بالتوصيات الهامة التالية:

- 1- حث مدراء المدارس على ضرورة إيلاء مهام المستويين الفني والاجتماعي مزيد من الاهتمام من حيث كمية صرف الوقت عليها.
2. دعوة الجهات المسؤولة في الإدارة التربوية التعليمية لتشجيع الباحثين وتحفيزهم لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية على موضوع إدارة الوقت على المهام.
3. مطالبة الجهات المسؤولة في الإدارة التربوية في وكالة الغوث بضرورة متابعة المستجدات في موضوع إدارة الوقت وحث المدراء على استخدامها.

4. التأكيد على احترام وظيفة نائب مدير المدرسة، وضرورة تفويضه بالقيام بمهام منصبه تحت إشراف ومتابعة مدير المدرسة.
5. اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي لتلاميذ المدرسة.
6. تنظيم دورات تدريبية للمدراء والمعلمين والعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت واستغلاله بالشكل الأمثل.

المراجع:

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو زنت، نجود شبيب حافظ (2001). **العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى إداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين**. دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.
- أبو ساكور، تيسير عبد الحميد (2003). **معوقات إدارة الوقت واتخاذ القرار لدى الإدارات التعليمية للمدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية**. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة: مصر.
- أبو شيخة، نادر (1991). **إدارة الوقت**. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر. القريوتي، محمد قاسم (1993). **إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**. المنظمة العربية لتنمية الإدارة. الجامعة الأردنية. **مجلة دراسات السلسلة أ. العلوم الإنسانية**. مج. (20). ع. (1).
- أبوكته، فاطمة محمد علي (2002). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وإدارة الوقت من وجهة نظر المديرين**. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. القدس: فلسطين.
- احمد، إبراهيم احمد (2002). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر.
- احمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري (2003). **إدارة المؤسسات التربوية**. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- الحميدى، عبد الله محمد (1998). **إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى**. رسالة ماجستير منشورة. **ملخصات البحوث النفسية والتربوية**. سلسلة البحوث التربوية والنفسية. ج. (3) جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- الأخسر، احمد محمد سالم (1992). **مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد: الأردن.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. بيروت: دار النهضة العربية.

- الجاسر، عفاف بنت محمد صالح (2002). فعالية برنامج تدريبي مقترح في تنمية إدارة الوقت التعليمي لدى معلمات اللغة الإنجليزية بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض: كلية التربية جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية. مج. (3). ع. (26).
- الجبر، زينب علي (1998). إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة. دراسة ميدانية. الكويت: جامعة الكويت. المجلة التربوية. مج. (12). ع. (47).
- الجمل، محمد حسني. (1994). إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- الجيد، محمد بن احمد سالم عامر (2003). إدارة الوقت في المديرات العمدة التابعة لمكتب وزير الدولة ظفار في سلطنة عمان. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. عمان: الأردن.
- الحارثي، سعاد. (1995). العمل اليومي المدرسي لمديرات مدارس البنات الحكومية والأهلية في كل من الرياض، جدة، والدمام. دراسة مقارنة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الحسن، ربحي (1978). الوقت في الإدارة. عمان: معهد الإدارة العامة.
- الخطيب، سمر حاكم عبدالله (1992). إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- الخميسي، السيد سلامة (2001). قراءات في الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الدباغ، ماجدة سعيد (1995). درجة استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية عمان الكبرى الأولى وأثرها على مستويات الضغط النفسي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد (1999). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. ظفار: سلطنة عمان.

- الرجوب، غادة عارف احمد (1997). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد: الأردن.
- الرحاحلة، سامي عبد الكريم احمد (2002). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان: الأردن.
- الرشيدى، احمد كامل (2000). مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. القاهرة: مكتبة كوميت للنشر.
- السالم، بشير محمد الحاج عبد الله (1990). إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد أكرم (2001). فن إدارة الوقت. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- الشامي، حسين بركه (1999). الزمن في حركة العاملين: دراسة في الدلالات الحركية للزمن. لندن: دار الإسلام للنشر.
- الشاوي، رعد لفته. أبو سلطانة، نجلاء سعيد (2003). مهارة تنظيم والتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلبة جامعة اليرموك. رسالة ماجستير منشورة. جامعة اليرموك. مجلة أبحاث اليرموك. مج. (19). ع. (أب).
- الشنطي، تغريد إبراهيم داود (1996). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان وأثره في التزام معلميه ومعلماتهم بتعليمات المدرسة والدوام ومفهوم التنظيم لديهم. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- الطراونه، تحسين احمد. اللوزي، سليمان احمد (1996). إدارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية. الأردن: جامعة مؤتة. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات السلسلة (أ) العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. (11). ع. (4).

- الطراونة، محمد احمد (2002). إدارة الوقت والأداء الوظيفي. دراسة تحليلية مقارنة. رسالة ماجستير منشورة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج. (17). ع. (1).
- العجمي، محمد حسين (2000). الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
- العريني، عبد العزيز عبد الله (2002). عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها. الكويت: المجلة التربوية. مج. (16). ع. (62).
- العوائد، سعيد بن عيسى مسلم (1999). درجة فعالية إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اردن: الأردن.
- المنيع، محمد عبد الله؛ والعبيدي، غانم شريف. (1982). دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. 4، 3-52.
- الغامدي، معيض. (1990). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى.
- القرضاوي، يوسف (1991). الوقت في حياة المسلم. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر.
- القضاة، محمد علي محمد (2000). إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت عمان: الأردن.
- القضاة، إياد محمد علي (2002). إدارة الوقت كما يراها الإداريون في المجلس الأعلى للشباب في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- القعيد، إبراهيم حمد (2001). العادات العشر للشخصية الناجحة. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- الكايد، زهير (1997). إدارة الوقت والذات. عمان: معهد الإدارة العامة الأردني.
- النمر، سعود محمد، وآخرون (1990). أساليب إدارة الوقت. الرياض: مجلة الخدمة المدنية. ع. (138).

- الهواري، سيد (1988). المدير الفعال. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- بيدس، هالة حسني محمد (1995). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. أربد: الأردن.
- تيمب، دايل (1991). إدارة الوقت. ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جابر، نسرین حمد احمد (2001). اثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- جريسمان، يوجين (2003). فن إدارة الوقت: كيف يدير الناجحين وقتهم؟ الرياض: ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- حسن، محمد يوسف. (1986). إدارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية. (دراسة ميدانية). الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، (11-12). القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمامي، يوسف. (1992). إدارة الوقت: المفهوم والوسائل. (دراسة مقارنة). دراسة غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.
- حمامي، يوسف (1993). مفاهيم أساسية في إدارة الوقت. عمان: المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، عمان.
- حمد، أيمن، (2003). إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات فيها. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. القدس: فلسطين.
- حنا، سناء خليل سليم (1998). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.
- درويش، محمد (1995). إدارة المشروعات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- روستش، روبرتا (2000). إدارة الوقت للمشغولين. ترجمة باسل حسونة. الرياض: بيت الأفكار الدولية.

- سلامة، سهيل فهد (1988). إدارة الوقت منهج متطور للنجاح. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- سليمان، خالد محمد (1987). مفاهيم حول إدارة الوقت. الرياض: مجلة الاقتصاد. ع. (175).
- سيورات، لوثر جي (2002). إدارة الوقت. ترجمة رعد الصرن. دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.
- عبيدات، سليمان. الكيلاني، محمود علي (1997). كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. الأردن: الجامعة الأردنية. مجلة دراسات. مج. (24). ع. (1).
- عبيدات، سهيل احمد (2003). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان للدراسات العليا. عمان: الأردن.
- عربيات، بشير محمد (2001). واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية. مج. (28). ع. (1).
- عودة، سحر جبر (2000). كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية الاتجاهات والعوامل المؤثرة. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد: الأردن.
- ماكينزي، إيليك (2000). مصيدة الوقت. الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- محمد، عبد الرحمن شرف (1999). إدارة وقت العمل الرسمي للقيادات التربوية التنفيذية في إمارتي دبي والشارقة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن. عدن: اليمن.
- مراد، فاطمة (1995). العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد: الأردن.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002). إدارة الوقت. وثيقة تدريبية، صادرة في 24 أكتوبر 2002. ع. (16).

- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية:

- Abd El- Baki, M. (1996). ***Elementary School Principals Time Management***. Field Study. International Yearbook on Teacher Education. Proceeding. Vol. (1). Forty -Third World Assembly of the International Council on Education on Education for Teaching.
- Arubayi, E. (1986). An Investigation of Secondary School Principals Estimator Time Usage in Nigeria. ***Journal of Research and Development in Education***. 19, 2.
- Atkinson, P. E. (1990). ***Achieving Results through Time Management***. London. Eric Database Reproduction Service: No: EJ492135.
- Blendinger, J. & Snipes, G. (1996). ***Managerial Behavior of a First Year Principal***, Educational Research, November 6-8, 1996.
- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. ***Journal of Educational Psychology***. Sep 1991.83, 405-410.
- Brook, W. & Mullins, T. W. (1989). ***High Impact Time Management***, New York.
- Buck, F. (1997). ***A study of the Time Management Practices of Alabama Principals***, University Al - Abama.
- Campbell, R.J. & Neill, S. J. (1990). ***Thirteen Hundred and Thirty Day. A Pilot of Study of Teacher Time in Key Stage 1***. Final Report. Policy Analysis Unit Seminar. Warwick, Coventry (England).
- ***Carlos, L., Zimmerman, J. & Aronson, J. (1999). Improving Student Achievement by Extending School: Is It Just a Matter of Time?*** San Francisco .Paper originally presented in (April 20, 1998) for the PACE Media/Education Writers Seminar.

- [Colbeck, C. L.](#) (1997). **The Main Reciprocal for Teaching Load: Faculty Use of Research Time**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association .Chicago, IL, March 24-28.
- Commission of the European Communities. (1995). **Organization of School Time in the European Union**. Report of the European Education Information Network, Second Edition.
 - Coon, L. (2002). **Improving Work Skills of Cooperative Work Student through Time Management Strategies**. Master Action Research of Art in Teaching and Leadership. Saint Xavier University, May 2002.
- Decker, K. A. & Ware, H. W. (2001). **Elementary Teacher Planning Time: Teacher Use; Parent Perception**, Paper presented at the Annual Meeting American Educational Research Association Seattle, Washington April 2001.
- Douglas, M. E. & Douglass, N. D. (1985). **Manage Your Time Your Work, Your Self**. New York. American Management Association, 1994.
- Drucker, P. F. (1967). **The Effective Executive**. New. York: Harper and Row.
- Ferner, J. D. (1980). **Successful Time Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc. Publisher.
- Furman, R. & Zibrida, R. (1990). **The Hurried Principal: A Manual of Strategies for Time Management**, Furman Educational Resources 124. Johnston Drive McMurray, PA 15317.
- Gonging, Y. & Yongxin, Z. (2000). Gender Differences of Chinas Management in Time Management, **Women in Management Review**, 15, 63-76.
- Herr, J. (1995). Time Out for Time Management. **Early Childhood News**. Jul-Aug 1995. 7,65-79.
- Hill, J. (1989). The Importance of Time Management to Principals. **Leadership Trust**. 23, 23-26.
- Ho, Belinda. (2003). Time management of Final Year Undergraduate English Project; Supervises and the Supervisor's Coping Strategies. **System Journal**, 31, 166-184.
- Johnston, M. (1993). **Teachers' Workload and Associated Stress**. Eric Database Reproduction Service: No: D368716.
- Khadra, & Faouri (1994).”**Time Utilization by Public and Private Jordanian Middle Manager**”, School of Economics and Administrative Sciences. Yarmouk University, Jordan,

- Klas, I. & Hawkins, F. (1997). Time Management as a Stressor for Helping Professional; Implications for Employment. ***Journal of Employment Counseling***. March 1997. 37, 307-312.
- Kleiner, Brain. M. (1988)."Effective Time Management", ***Management Decision***, 26,125-134.
- Krug, S. (1992). Instructional Leadership administrative perspective. ***Educational Administration Quarterly***, 28,35.
 - Lankford, M. D. (1993). The Race against Time: Winning Strategies for Librarians. ***School Library Journal***. Aug 1993. 39,210-239.
- [Lennox, T. J.](#) & Altalib, H. J. (2002). ***A comparison of Instructor Time and Effort between Traditional and Online Classroom***. Instructor Time and Effort in Online Classroom, Report Research (143), Gcorgc Mason University.
- Macan, T. H. & Shahani, C. (1990). College Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress. ***Journal of Educational Psychology***, December 1990. 82,760-768.
- Martin, W.& Willower, D.(1981).The Managerial Behavior of High School Principals. ***Educational Administration Quarterly***.17,69-90.
- National Center for Education Statistics. (1994). ***How Much Time Do Public and Private School Teachers Spend Their Time?*** Washington, DC. October 1994.
 - [Neill, S. R.](#) & [Campbell, R. J.](#) (1992). ***The Use and Management of Secondary Teachers` Time after the Education Reform Act 1988***. Paper presented at the Warwick University Policy Analysis Unit Seminar (Coventry, England. June 26, 1992).
- Phillips, C. (2002). ***Time for Literacy***, "Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication (53rd), Chicago, IL. March 2002.
- Pool, H. & Chan, T. C. (2002). ***Principals' versus Their Realities: Reducing the Gap***. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association New Orleans, Louisiana. April .2002.
- Price, D. (1997).***The Relationship of Self Management, Time Management; personality measurements to academic performance***, the University of Tennessee. (0226) Degree: Ph D date: 1996.
 - Rees, R. (1994). SOS II: Suggestions for Time Management in the 1990s. ***Education Canada***. Spr 1994. 34, 176-184.
- Robertson, I. T, & Smythe, J. A. (2004). On the relationship between time Management and time estimation. ***British Journal of Psychology***. 90, 333-347.

- Schilit, W. K. (1990) ***Thinking in Time Management***, New York.
- Seyyan, A. (2002). ***Management in Nursing***, Ibn Sina nursing & Midwifery Colleges.
- Suarez, T. M. (1991). Enhancing Effective Instructional Time; A Review of Research. University North Carolina, Educational Policy. Research Center, ***Chapel Hill***. September 1991. 1, 15 -23.
- Tanner, C. K. (1991). Effects of the Use of Management Strategies on Stress Levels of High School Principals in the United States. ***Educational Administration Quarterly***.). May 1991. 2, 48-55.
- Thibeault, J. (1990). ***Effective Time Management Strategies for School Counselors***. Eric Database Reproduction Service. No: (ED 326787).
 - Titus, O. (1995). "Management Development and Management, Use of their Time," ***Journal of Management Development***, 14, 9 -11.
- Trueman, M. & Hartley, J. (1995). ***Measuring Time –Management Skills: Cross-Cultural Observations on Briton and Tessler Time Management Scale***. Keele University.U.K.
- Trueman, M. & Hartley, J. (1996). A Comparison between the Time-Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students. ***Higher Education***. Sep 1996. 32, 20-24.
- Willis, Q. (1980).The Work Activity of School Principals: An Study. Observational. ***The Journal of Educational Administration***.18, 27-54.

الملاحق:

- ملحق رقم (1): جداول توضيحية
- ملحق رقم (2): لجنة المحكمين
- ملحق رقم (3): أداة الدراسة

ملحق رقم (1)
جداول توضيحية:

جدول رقم (1)

معدل الزمن اليومي لكل مهمة من مهام المستجيب الواحد

معدل الزمن اليومي لكل مهمة	أيام الملاحظة			المستوى	المهمة	الرقم
	الثالث	الثاني	الأول			
					تفقد الأبنية المدرسية.	1-
					الإشراف اليومي على نظافة الأبنية المدرسية	2-
					إعداد السجل المالي والسجلات المدرسية	3-
					إعداد التقارير المالية الفترية والميزانية.	4-
					متابعة عملية قطع الطلاب للشارع.	5-
					الإشراف على الطابور الصباحي.	6-
					استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.	7-
					قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة.	8-
					استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة.	9-
					إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.	10-
					متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية	11-
					تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.	12-
					متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.	13-
					ممارسة مهام شخصية.	14-
					متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.	15-
					تفويض المعلمين بتنفيذ بعض مهام إدارية.	16-
				الإداري	متوسط	
					حل مشكلات المعلمين والعاملين المتنوعة.	17-
					حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية.	18-
					الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية وتقييمها.	19-
					تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي.	20-
					المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.	21-
					مساعدة المعلمين في تطوير صياغة الأهداف.	22-
					متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.	23-
					متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية.	24-
					تنظيم زيارات صافية توجيهية للمعلمين.	25-
					المشاركة في عملية التدريس الصفوي.	26-
					تحفيز المعلمين من أجل نموهم المهني.	27-
				الفني	متوسط	
					إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	28-
					وضع الإمكانيات المدرسية في خدمة المجتمع.	29-
					تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	30-
				الاجتماعي	متوسط	

جدول رقم (2)

استخراج معدل كمية صرف الوقت على المهمة للمستجيبين

المعدل	المستجيبون						المهمة	المستوى
	6 م	5 م	4 م	3 م	2 م	1 م		
								1- تفقد الأبنية المدرسية.
								2- الإشراف اليومي على نظافة الأبنية المدرسية
								3- إعداد السجل المالي والسجلات المدرسية
								4- إعداد التقارير المالية الفترية والميزانية.
								5- متابعة عملية قطع الطلاب للشارع.
								6- الإشراف على الطابور الصباحي.
								7- استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.
								8- قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة.
								9- استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة.
								10- إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.
								11- متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية
								12- تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.
								13- متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.
								14- ممارسة مهامات شخصية.
								15- متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.
								16- تفويض المعلمين بتنفيذ بعض مهام إدارية.
							الإداري	متوسط
								17- حل مشكلات المعلمين والعاملين المتنوعة.
								18- حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية.
								19- الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية وتقييمها.
								20- تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي.
								21- المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.
								22- مساعدة المعلمين في تطوير صياغة الأهداف.
								23- متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.
								24- متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية.
								25- تنظيم زيارات صفية توجيهية للمعلمين.
								26- المشاركة في عملية التدريس الصفّي.
								27- تحفيز المعلمين من أجل نموهم المهني.
							الفني	متوسط
								28- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
								29- وضع الإمكانيات المدرسية في خدمة المجتمع.
								30- تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
							الاجتماعي	متوسط

• م = تعني مستجيب.

• معدل صرف الوقت لمهمة = مجموع معدلات الاستجابة على المهمة ÷ عدد المستجيبين.

جدول (3)

استخراج علامة أداء إدارة الوقت الإجمالية لمستجيب واحد

الرقم	المستويات	الرقم	الفقرة	النقاط على المقياس
-------	-----------	-------	--------	--------------------

1	1	الإداري	-1
2	2		
3	3		
3	4		
4	5		
5	6	الفني التربوي	-2
1	7		
2	8		
3	9		
4	11		
5	12		
3	13	الاجتماعي	-3
3	14		
4	15		
5	16		
4	17		
52	مجموع درجات المستجيب لأداء إدارة الوقت			

- علامة إدارة الوقت: هي مجموع الدرجات التي اختارها المدير/ة لنفسه من درجات المقياس الخماسي على أدائه في إدارة وقته لجميع مستويات مهام عمله.
- متوسط علامة إدارة الوقت للمستجيبين: هي مجموع جميع علامات المستجيبين مقسوما على عدد المستجيبين
- معدل أهمية المهمة: هو مجموع أرقام الترتيب التي حددها المستجيبون لكل مهمة من المهام المنوطة بمدير/ة المدرسة مقسوما على عددها.

جدول رقم (4)

العلاقة الإرتباطية بين معدل الزمن اليومي ومعدل أهمية المهمة

معدل الأهمية لكل مهمة لدى المديرين والمديرات	معدل صرف الزمن اليومي لمهام للمديرين والمديرات	المهمة
		تفقد الأبنية المدرسية.

	الإشراف اليومي على نظافة الأبنية المدرسية
	إعداد السجل المالي والسجلات المدرسية
	إعداد التقارير المالية الفترية والميزانية.
	متابعة عملية قطع الطلاب للشارع.
	الإشراف على الطابور الصباحي.
	استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.
	قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة.
	استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة.
	إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.
	متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية
	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.
	متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.
	ممارسة مهام شخصية.
	متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.
	تفويض المعلمين بتنفيذ بعض مهام إدارية.
	حل مشكلات المعلمين والعاملين المتنوعة.
	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية.
	الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية وتقييمها.
	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي.
	المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.
	مساعدة المعلمين في تطوير صياغة الأهداف.
	متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.
	متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية.
	تنظيم زيارات صفية توجيهية للمعلمين.
	المشاركة في عملية التدريس الصفى.
	تحفيز المعلمين من أجل نموهم المهني.
	إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
	وضع الإمكانيات المدرسية في خدمة المجتمع.
	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ملحق: رقم (2)

أعضاء لجنة المحكمين للاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
كلية العلوم التربوية	د.محمد عمران	-1
جامعة القدس	د.غسان سرحان	-2
جامعة القدس	د.احمد فهيم جبر	-3
جامعة القدس المفتوحة	د.عبد الله بشارت	-4
جامعة القدس المفتوحة	د.تيسير أبو ساكور	-5
جامعة بيرزيت	د. مورييس بقله	-6
جامعة بيرزيت	د. فطين مسعد	-7
جامعة بيرزيت	د. أجنس حنانيا	-8

ملحق: رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير الفاضل... أختي المديرية الفاضلة.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث محمود محمد عدارية بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة في الضفة الغربية: دراسة ميدانية تحليلية "، تهدف إلى الكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مدرء مدارس الوكالة في الضفة الغربية، والتعرف على كيفية أدائهم لها، والتعرف على معدل الزمن اليومي الذي يصرفه المدرء على كل مهمة من مهام العمل الرسمي، والخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين إدارة الوقت فيها. وبالتالي فان البيانات

والمعلومات التي تقدمونها في هذه الإستبانة ستستخدم للأغراض العلمية فقط، وستعامل بسرية تامة. برجاء أبدأء التعاون وتقديم المساعدة الممكنة لإججاح هذه الدراسة، وذلك من خلال التقيد بالتعليمات الواردة والالتزام بها أثناء عملية الإجابة عليها.

وشكرا لتعاونكم

ملاحظة:

لقد تقدم الباحث بطلب إذن رسمي لدى الجهات المسؤولة في دائرة التعليم في الوكالة وحصل على موافقة د. مهند بيدس رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث في الضفة الغربية من اجل تعميم الإستبانة على مدراء المدارس في المناطق الثلاث، وتقديم التعاون والتسهيلات اللازمة للباحث من الجهات المسؤولة في مكاتب المناطق والمدارس لإججاح هذا البحث.

التوقيع

الباحث: محمود محمد عداربة

مدير خدمات مخيم الجلزون

وظالب دراسات عليا في جامعة بيرزيت

رقم هاتف: 2810874

استبانة لقياس إدارة الوقت

تتألف هذه الإستبانة من أربعة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية لمدير/ة المدرسة.
- الجزء الثاني: استمارة يومية لتسجيل صرف الوقت على المهام.
- الجزء الثالث: استبانة أداء مدير/ة المدرسة لإدارة الوقت
- الجزء الرابع: استبانة ترتيب المهام وفق اعتقاد المدير/ة بدرجة أهميتها.

(الجزء الأول) البيانات شخصية

برجاء التكرم بالإجابة على هذا الجزء من الإستبانة من خلال وضع دائرة حول الخيار الذي يتلاءم مع البيانات الشخصية الخاصة بك أو بمدركتك من بين الخيارات المطروحة إمامك في الجدولين أدناه.

أولاً: معلومات خاصة بمدير/ة المدرسة

الرقم	البيانات	الخيارات		
		الأول	الثاني	الثالث
-1	العمر	(1) 40 عاما فما دون	(2) 41-50 عاما	(3) 51-60 عاما
-2	الجنس	(1) ذكر	(2) أنثى	
-3	الحالة الاجتماعية	(1) أعزب	(2) متزوج	غير ذلك
-4	المؤهل العلمي	(1) دبلوم	(2) بكالوريوس	(3) ماجستير فأكثر
-5	سنوات الخبرة	(1) 1-6 سنوات	(2) من 7-12 سنة	(3) 13 سنة فأكثر

ثانياً: معلومات خاصة بالمدرسة:

الرقم	المتغير	الفئات		
		الأول	الثاني	الثالث
-1	جنس المدرسة	(1) ذكور	(2) إناث	(3) مختلطة
-2	المستوى التعليمي	(1) ابتدائي	(2) إعدادي	
-3	عدد الطلاب	(1) 1-400 طالب	(2) 401-800 طالب	(3) 801 طالب فأكثر
-4	المنطقة التعليمية	(1) الخليل	(2) القدس	(3) نابلس

وشكرا لتعاونكم.

الجزء الثاني: استبانة يومية لتسجيل صرف وقت العمل الرسمي على مهام مدير_المدرسة.

التعليمات والإرشادات:

- برجاء قراءة هذه التعليمات والإرشادات والعمل ضمن حدودها والتقيد بها ومراعاتها:
1. قم بتعبئة هذا الجزء من الإستبانة (الإستبانة اليومية لتسجيل الوقت) ثلاث مرات في ثلاث أيام متباعدة من الأسبوع وهي على النحو التالي:
 - اليوم الأول: يوم السبت صفحة رقم (5).
 - اليوم الثاني: يوم الاثنين صفحة رقم (6).
 - اليوم الثالث: يوم الخميس صفحة رقم (7).
 2. وزع ساعات عملك الرسمية التي حددتها لك إدارة الوكالة ب(7) ساعات عمل أي ما يعادل (420) دقيقة على المهام الثلاثين المجدولة أمامك في الصفحة رقم (5) وذلك حسب المدة الزمنية التي تحتاجها عملية تنفيذ المهمة خلال ممارسة العمل اليومي.

الجزء الثاني

استبانة يومية لتسجيل توزيع الوقت لدى مدير/ة المدرسة على المهام الرسمية

برجاء التكرم بتعبئة هذا الجزء من الاستبانة ثلاث مرات في ثلاثة أيام من الأسبوع على ان تكون الأيام الثلاثة متباعدة.

الزمن بالدقائق			المهمة
الأيام			
الخميس	الاثنين	السبت	أولاً: المستوى الإداري
			1- تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.
			2- الإشراف اليومي على نظافة الأبنية المدرسية والمقصف والمرافق ومتابعتها.
			3- إعداد السجل المالي والسجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.
			4- إعداد التقارير المالية الفترية والميزانية السنوية ورفعها للجهات المختصة.
			5- متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.
			6- الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والمعلمين للصفوف.
			7- استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.
			8- قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها خطياً.
			9- استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.
			10- إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.
			11- متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية
			12- تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.
			13- متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.
			14- ممارسة مهام شخصية (الصلاة، قراءة صحف، الأكل، الاتصالات الخاصة).
			15- متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.
			16- تفويض المعلمين والعاملين والطلاب بتنفيذ بعض مهام إدارية.
			ثانياً: المستوى التربوي الفني:
			17- حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية والوظيفية.
			18- حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية اليومية وإرشادهم وتوجيههم.
			19- الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء ومتابعتها وتقييمها.
			20- تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي وإظهار مواهبهم وإبداعاتهم.
			21- المساهمة في تطوير المنهاج الدراسي.
			22- مساعدة المعلمين في تطوير صياغة الأهداف والخطط والأنشطة المدرسية.
			23- متابعة خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس.
			24- متابعة تخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية الصفية اللاصفية.
			25- تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.
			26- المشاركة في عملية التدريس الصفية.
			27- تحفيز النمو المهني والعلمي للمعلمين.

			ثالثاً: المستوى الاجتماعي:
			28- إشراك المعلمين و الآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.
			29- تسهيل استخدام الإمكانيات المدرسية لخدمة لمعلمين و المجتمع المحلي.
			30- تنظيم العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي وتفعيلها.
			المجموع

الجزء الثالث: استبانة لقياس أداء إدارة الوقت لمدير/ة المدرسة.

الإرشادات والتعليمات:

- 1- قم بتعبئة هذا الجزء من الإستبانة مرة واحدة فقط على النحو التالي:
- 2- ضع إشارة صح أمام كل بند من بنود الإستبانة المجدولة في الصفحات من (190-193) في الخانة التي تناسبك من خانات الأعمدة من (1-5).

- (1) تعني بأن الأداء لم يحدث أبدا.
- (2) تعني بأن الأداء نادر الحدوث.
- (3) تعني بان الأداء يحدث أحيانا.
- (4) يعني بان الأداء يحدث غالبا.
- (5) تعني بان الأداء يحدث دائما.

الجزء الثالث

استبانة لقياس أداء إدارة الوقت لمدير/ة المدرسة

يرجى من حضرتكم التكرم بتعبئة الجدول بوضع إشارة (√) في خانة المهمة المناسبة لك في أحد الأعمدة من (1-5).
ملاحظة: يعني الرقم (5) يعني دائما و(4) يعني غالبا و(3) يعني أحيانا و(2) يعني نادرا و(1) ويعني أبدا.

الرقم	البند	5	4	3	2	1
أولاً: المستوى الإداري:						
1- تخطيط الوقت اليومي:						
1-	يحدد لنفسه أهدافا واقعية محددة واضحة قابلة للقياس.					
2-	يخطط ليوم العمل اليومي قبل أن يبدأ العمل به.					
3-	يكتب أهدافه التي وضعها لنفسه كل يوم.					
4-	ينفق وقتا على التخطيط كل يوم.					
5-	يفوض المعلمين والعاملين بتنفيذ المهام والأعمال اليومية الروتينية.					
6-	يقوم بتقييم خطة عمله اليومي لتحديد نقاط النجاح والإخفاق فيها.					
7-	يسجل قائمة بالمهام والأعمال اليومية التي سيقوم بها.					
8-	يبحث عن طرق أفضل لأداء المهمات الضرورية.					
9-	يبدل 20% من جهده اليومي لتحقيق 80% من أهداف عمله اليومي.					
10-	يعد نماذج مراسلة جاهزة للاستعمال.					
11-	يحدد أولويات العمل اليومي.					
12-	يعد جدولاً للأنشطة والأعمال اليومية التي سينفذها.					
13-	يقسم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة سهلة التنفيذ.					
14-	يقوم بتجميع المهام المتشابهة لتنفيذها في وقت محدد.					
2- توفير الوقت:						
15-	يبدأ بتنفيذ الأعمال الهامة ذات الدرجة العالية الإلحاح.					
16-	يستخدم كلمة "لا" للزائرين والمراجعين لمكتبه في الوقت والموقف المناسب.					
17-	لا يجيب على الهاتف عندما يكون مشغولا في عمل مهم.					
18-	يستخدم طرقا فعالة في اتصالاته.					
19-	يمتلك فكرة واضحة محددة لما يريد أن ينجزه في اليوم التالي.					
20-	يتجنب الأعمال غير الضرورية.					
21-	يضع خطة طارئة للتغلب على مشكلة غياب المعلمين.					
22-	ينظم مكتبه وملفاته بشكل مستمر ليسهل الوصول إليها عند الطلب.					
23-	يواظب على الالتزام بنظام الدوام الرسمي في عمله.					
24-	يتجنب أداء الأعمال الشخصية أثناء العمل.					

1	2	3	4	5	البنء	الرقم
تفقد الأبنية المدرسية -3						
					يتفقد البناء المدرسي بشكل دائم الرعاية.	25-
					يحافظ على سلامة وامن الطلبة داخل البناء المدرسي وخارجه.	26-
					يدرس جميع احتياجات البناء المدرسي في ختام العام الدراسي.	27-
					يضع خطة لتامين التمويل المطلوب لتنفيذ الاحتياجات المدرسية اللازمة.	28-
					يحافظ على نظافة البيئة المدرسية الداخلية والخارجية باستمرار.	29-
4- إدارة الاجتماعات						
					يحدد جدول أعمال الاجتماع بشكل جيد.	30-
					يعلم المعنيين بموعء الاجتماع ومكانه ويمرر لهم جدول أعماله قبل عقءه بمءة.	31-
					يتابع قرارات الاجتماع السابق التي تم الاتفاق عليها.	32-
					يضع أهدافا واقعية محددة للاءتماع.	33-
					يلتزم بالمءة المحددة للاءتماع وبترتيب جدول أعماله.	34-
					يدير الحوار بطريقة ديمقراطية، ويمنع المقاطعات والأحاديء الجانبية.	35-
					يعد محضرا للاءتماع ملخصا فيه ما تم الاتفاق عليه.	36-
5- تفويض الصلاحيات						
					يختار المعلمين الملائمين لعملية التفويض.	37-
					يحدد للمعلمين المفوضين الأعمال والمهام التي سيقومون بتنفيذها.	38-
					يشرح للمعلمين المفوضين النتائج المتوقعة منهم بعد إءجاز المهمة.	39-
					يفوض المعلمين بالتناوب للقيام ببعض المهام الروتينية المتكررة غير الهامة.	40-
ثانيا: المستوى التربوي الفني:						
1- تخطيط التعليم						
					يعمل على توفير الفرص الملائمة للمعلمين للعمل كفريق في تخطيط التعليم.	41-
					يساهم بشكل فاعل في تطوير الخطط التدريسية للمعلمين والأنشطة المدرسية.	42-
					يساعد المعلمين في صياغة أهداف التدريس.	43-
					يساهم في التخطيط لتحقيق الأهداف التربوية المنشوءة لمدرسته.	44-

1	2	3	4	5	البنء	الرقم
قيادة التعليم -2						
					يهبأ الفرص الملائمة للنمو المهني والأكاديمي للمعلمين.	45-
					يشجع المعلمين على الإبداع والتجديد في العمل.	46-

					يمارس دوره كمشرف مقيم في المدرسة بشكل فاعل وهادف.	-47
					يشارك في عملية التدريس.	-48
3- تقويم التعلم						
					يقيم تنفيذ المنهاج وخطط المعلمين الدراسية والعلاجية باستمرار.	-49
					يقيم نتائج زيارات المشرفين الإرشادية والتوجيهية للمعلمين.	-50
					يشارك المعلمين في تقييم نتائج الاختبارات التحصيلية والتشخيصية للطلاب.	-51
					يقيم عمله الذاتي وخطته المدرسية السنوية والشهرية واليومية.	-52
					يقيم أداء المعلم في الصف من خلال الزيارات التوجيهية للصفوف باستمرار.	-53
ثالثاً: المستوى الاجتماعي:						
1- الجانب الإنساني						
					يمارس القيادة الديمقراطية في تعامله مع أفراد التنظيم المدرسي.	-54
					يحترم حرية التعبير والرأي الناقد البناء.	-55
					يعزز الثقة لدى أفراد التنظيم المدرسي.	-56
2- الجانب الاجتماعي						
					ينظم البرامج والحملات المدرسية التي تعود بالفائدة على المجتمع المحلي	-57
					يعمل على استغلال إمكانيات المجتمع المحلي بشكل جيد ومثمر.	-58
					يشرك أولياء الأمور في الفعاليات وحل المشكلات.	-59
					يعمل على تفعيل العلاقة ما بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	-60

برجاء التكرم بإضافة أية مقترحات جديدة بناء ذات علاقة بهذا الجزء يمكن الاستفادة منها.

-1
-2
-3
-4
-5
-6

الجزء الرابع: ترتيب المهام وفق اعتقاد المدير/ة بدرجة أهمية المهمة.

التعليمات والإرشادات:

- 1) قم بتعبئة هذا الجزء من الإستبانة مرة واحدة فقط.
- 2) اعد ترتيب المهام الثلاثين المجدولة في الجدول في الصفحة رقم (194) واضعا مقابل كل مهمة ترتيبا من (1-30) وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة لك.
- 3) الرقم (1) يعني ان المهمة هي الأكثر أهمية بالنسبة لك كمدير مدرسة.
- 4) الرقم (30) يعني ان المهمة الأقل أهمية بالنسبة لك كمدير مدرسة

الجزء الرابع

استبانة لقياس ترتيب المهمة وفق اعتقاد المدير/ة بأهميتها.

برجاء التكرم بترتيب هذه المهام من (1-30) وفق اعتقادك بدرجة أهميتها بالنسبة لك.

رتب المهام وفق اعتقادك كمدير/ة بدرجة أهمية المهمة	المهمة أولاً: المستوى الإداري
	تفقد الأبنية المدرسية ورعايتها وصيانتها وتأمين احتياجاتها.
	الإشراف اليومي على نظافة الأبنية المدرسية والمقصف والمرافق ومتابعتها.
	إعداد السجل المالي والسجلات المدرسية وتنظيمها وحفظها ومتابعتها.
	إعداد التقارير المالية الفترية والميزانية السنوية ورفعها للجهات المختصة.
	متابعة عملية قطع الطلاب للشارع في بداية الدوام ونهايته.
	الإشراف على الطابور الصباحي ودخول الطلاب والمعلمين للصفوف.
	استقبال الاتصالات الهاتفية والرد عليها.
	قراءة الرسائل الواردة إلى المدرسة والرد عليها خطياً.

	استقبال المراجعين والزائرين للمدرسة والاجتماع بهم.
	إعداد الإحصائيات والتقارير اليومية.
	متابعة شؤون العاملين والمعلمين اليومية
	ممارسة مهام شخصية (الصلاة، وقراءة الصحف، والأكل والاتصالات الهاتفية الخاصة).
	متابعة عمل اللجان المدرسية المختلفة.
	تفويض المعلمين والعاملين والطلاب بتنفيذ بعض المهام.
	ثانياً: المستوى التربوي الفني:
	حل مشكلات المعلمين والعاملين الشخصية والمهنية والوظيفية.
	حل مشكلات الطلاب السلوكية والتحصيلية اليومية وإرشادهم وتوجيههم.
	تنظيم الاجتماعات الرسمية وغير رسمية.
	متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي.
	الإشراف على تنفيذ الخطط العلاجية للطلاب الضعفاء ومتابعتها وتقييمها.
	تحفيز الطلاب لتطوير مستواهم التحصيلي وإظهار مواهبهم وإبداعاتهم.
	المساهمة في تحديد الأهداف التربوية وتطوير المنهاج الدراسي.
	مساعدة المعلمين في تطوير صياغة الأهداف والخطط والأنشطة المدرسية.
	الإشراف على خطط المعلمين وتحضيرهم للدروس ومتابعتها.
	التخطيط للأنشطة المدرسية الصفية اللاصفية ومتابعة تنفيذها.
	تنظيم زيارات صفية للمعلمين لتوجيههم وتقييم أدائهم.
	المشاركة في عملية التدريس الصفية.
	تحفيز المعلمين من أجل النمو المهني والعلمي.
	ثالثاً: المستوى الاجتماعي:
	إشراك المعلمين والآباء في اتخاذ القرارات المدرسية.
	تسهيل استخدام الإمكانات المدرسية لخدمة معلمين والمجتمع المحلي.
	تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيلها.