

إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة

د. صبرية مسلم اليحيوي
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية والعلوم الإنسانية
جامعة طيبة بالمدينة المنورة

إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة

د. صبرية مسلم الحيوي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية والعلوم الإنسانية
جامعة طيبة بالمدينة المنورة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى ملاحظة سلوك المديرات في أثناء الدوام الرسمي لمعرفة كيفية توزيع المديرات لوقتهن على المهام التي يمارسها، وبيان العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت اليومي ومدى توافرها، ومعرفة الأساليب التي قد تساهم في إدارة الوقت بفاعلية، ومدى ممارستها من وجهة نظر المديرات في المدارس المتوسطة، ووضع نموذج لإدارة الوقت بفاعلية. استخدم المنهج النوعي: الإثنوجرافيك (الحلقي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الملاحظة النوعية المباشرة على عينة من المديرات بلغت (١٠) مديرات، وأسلوب العصف الذهني على عينة بلغت (٢٠) مديرة تم اختيارهن عشوائياً، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن أعلى المهام من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي المهام الإدارية، يليها المهام الفنية، يليها المهام الشخصية، يليها المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي.
- أن هناك عوامل تؤدي إلى ضياع وقت المديرات من أهمها: الاطلاع على البريد الوارد والرد عليه، والروتين اليومي، وكثرة الاستفسارات، وغياب المديرات.
- أن من أكثر أساليب إدارة الوقت بفاعلية استخداماً: استخدام الحاسب الآلي في تنظيم العمل، وتهيئة مناخ مريح للعمل.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع عدد من التوصيات لإدارة الوقت بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الوقت، المدارس المتوسطة.

Managing Time by Intermediate School Female Principals in Madinah Munawwarah

Dr. Sabriyah M. Alyahyawi

Faculty of Education and Human Sciences
Taibah University

Abstract

The study aimed at observing female principals during school day to recognize how they divide time upon their missions, indicating factors cause daily wasting time and the range of their availability, recognizing models that might contribute in managing time effectively and the range of their practicing from female principals' view points and presenting a pattern for managing time effectively.

Qualitative methodology was used. To achieve the objective of the study, the researcher used direct observation upon a sample of (10) principals, and brain storming upon a sample of (20) principals selected randomly. The data were analyzed. Major finding were as follows: -

- Missions that take the most school day time were: administrative missions, supervisory missions, personal missions and missions related to a local community, respectively.
- Factors that cause principals' time wasting were: checking and answering received mail, daily routine, asking more questions and principals' absence.
- Models of managing time effectively which were used more over were: using computers in organizing work and create a comfortable work environment.

In the light of findings some recommendations regarding managing time effectively were cited.

Key words: managing time, time, intermediate schools.

إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة

د. صبرية مسلم يحيوي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية والعلوم الإنسانية
جامعة طيبة بالمدينة المنورة

المقدمة

بعد مدير المدرسة الشخص المسئول عن تطبيق السياسات، والأهداف التربوية للعملية التعليمية من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية، ومنها الوقت الذي ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت وعاءه فالوقت مورد له خصائصه التي تميزه عن سائر موارد الإنتاج، فهو يمرّ بسرعة محددة وثابتة، ويسير إلى الأمام بشكل متتابع ومنتظم، ويتحرك بموجب نظام معين محكم، لا يمكن إيقافه، أو تغييره، أو زيادته أو إعادة تنظيمه، وأنّ الجميع متساوون من ناحية المدة الزمنية (الجريسي، ٢٠٠٧م)، لذلك تأتي إدارة الوقت بفاعلية في مقدمة مهام الإدارة الواعية التي تطمح في تميز أداؤها؛ لأن وقت العمل الرسمي يمثل قيمة اقتصادية وإدارية مهمة تتطلب الاهتمام باستغلالها؛ لضمان الوصول إلى أقصى درجات الإنتاجية، وإنّ كلفة الوقت الضائع من أصل ساعات العمل الرسمي بمثابة الخسارة الفعلية للمؤسسة، والعائق المباشر أمام تعظيم إنتاجية وقت العمل المتاح، والمؤثر السلبي في تقديم الخدمات للمستفيدين، وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة للوقت فإنه أكثر الموارد هدراً، وأقلها استثماراً من قبل المديرين. ويمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أقسام كما يلي (Buck, 2008):

- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلية، وتنظيم العمل وتقوم الأداء وهذا النوع من الوقت مهم للمديرين لمعالجة المشكلات بأسلوب علمي منطقي لضمان اتخاذ قرارات فاعلة بشأنها.
 - الوقت التحضيري: يمثل هذا الوقت المدة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وله أهمية اقتصادية لمساهمة في توفير المدخلات الأساسية للعمل.
 - الوقت الإنتاجي: يتضمن المدة الزمنية التي تُستغرق في تنفيذ العمل، والبرنامج الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري.
 - الوقت غير المباشر: يخصص عادة للقيام بنشاطات فرعية مهمة لها تأثيرها الواضح في علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى.
- والمدبر الفاعل هو الذي يستطيع أن يستخدم الوقت ويوزعه توزيعاً فاعلاً بين تخطيط

الأنشطة المستقبلية (وقت إبداعي)، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضير)، والوقت اللازم للقيام بالعمل (الوقت الإنتاجي).

وإدارة الوقت من المهارات الرئيسة التي يجب أن يتصف بها مديرو المدارس الناجحون؛ لأنه يؤدي إلى إنجاز الأهداف، وتحسين نوعية العمل، وسرعة أدائه، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها، والتخفيف من ضغوط العمل (Kearns & Gardiner, 2007). والعمل في الاتجاه الصحيح وبطريقة صحيحة، والاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بفاعلية، كما يتيح للمديرين وقتاً لا ابتكار أساليب وطرق جديدة لتحقيق الأهداف (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥). وهناك ثلاث حقائق رئيسة لتحقيق فاعلية إدارة الوقت للقادة الإداريين هي (هاينز، ٢٠٠١):

- أن استخدام القائد لوقته تحكمه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة، وطبيعة عملها، وأسلوب القائد في التعامل مع مرؤوسيه.

- أن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة، ومهما حاولوا تنظيم وقتهم فإن هناك عوامل أخرى تتحكم في ذلك الوقت، مثل: الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين.

- أن فاعلية القائد في استثمار وقته وإدارته تقتضي أن تأخذ معظم وقته، ويكون ذلك على حساب الوقت المخصص له، وهذا ما يكلفه الجهد والضغط والإرهاق. لذلك يجب على القائد أن ينظم وقته ويحاول توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته.

وإنّ عوامل تضييع وخسارة الوقت متعددة وهي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فاعل، ويحول دون تحقيق المدير لواجباته بجودة عالية، أو هي الوقت الذي لم يدخل في العملية الإنتاجية، أو النشاط الذي يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من أجله.

ومن أبرز عوامل تضييع الوقت: عدم وجود أهداف أو خطط، والتكاسل وتأجيل الأعمال دون إنجازها، والنسيان، وسوء فهم الغير، وقصور إدراك بعض المديرين لأهمية استثمار الوقت، وضعف التخطيط للوقت وإدارته بشكل علمي، والمقابلات غير الرسمية في أثناء العمل، والاتصالات الهاتفية، وعدم توافر صلاحيات كافية للمديرين لإدارة شؤون المدرسة، Duncan (2008)، ومحاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد، والمكاتب المزدحمة بالأوراق، وعدم وجود حدود واضحة للسلطة والمسئولية، وازدواجية الجهد، والأعمال الورقية، والروتين، والقراءة، والنظام السيئ لإدارة الملفات، والتسهيلات المادية غير الملائمة، والتغيب والتأخير، والعاملون الاتكاليون، والتفويض غير الفعال، ونقص الدافع، واللامبالاة، وكثرة الاجتماعات، وعدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات، والاتصالات الكثيرة الزائدة، والتردد في صنع القرار.

والقرارات السريعة (Mancini, 2007). والمعلومات غير الكاملة والمتأخرة، ونقص الانضباط الذاتي، وفقدان المعايير الرقابية، والضوضاء، وعدم المعرفة بأدوات وأساليب تنظيم الوقت (الشرمان، ٢٠٠٥). وعلى المديرين معرفتها للحد منها لتوفير وقت يمكن قضائه في مهام أكثر أهمية.

ويترتب على ضياع الوقت وسوء استثماره فقدان التحكم، والوقوع تحت ضغط العمل، وضعف الإجاز، وإهدار الموارد، وإضاعة الفرص، وقلة التواصل مع الآخرين، وغياب الدوافع، وانخفاض المعنويات والاستجابة للتغيرات (كي، ٢٠٠٥)

ومن الإجراءات التي تساعد مدير المدرسة على إدارة الوقت بفاعلية داخل المدرسة (ديفدسون، ٢٠٠٢)، (الين، ٢٠٠٨)، (Grace, 2008)، (Ortiz Braschi, 2008) ما يلي:

- تجهيز قائمة بالمهام التي يجب إنجازها، وترتيبها حسب الأهمية، وتحديد طرق إنجاز ما تم تحديده في القائمة، وتحديث قائمة المهام كل يوم بإلغاء بعض المهام، وتقديم بعضها وتأخير بعضها الآخر، واستخدام جداول زمنية توضح أهداف الفعاليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة وأماكنها وأوقاتها والمستفيدين منها، وتقسيم كل مهمة إلى خطوات لكل منها موعد نهائي لإنجازها، واستخدام سجل يومي لرصد السلوكيات والمهام اليومية، والعمل على تحليل ما يرصد بهذا السجل للاستفادة من الوقت الذي يهدر في موضوع ما لا يحتاج إلى ذلك، والتركيز على أي خطوة مهمة ذات أولوية.

- تجاهل المهام التي لا تؤدي لنتائج، فمن السهل أن يشغل المديرين أنفسهم بعمل أقل أهمية، فكلما تم الإبعاد عن المهام الأقل إنتاجاً، كان المديرين منتجين، واستغلال الأوقات التي تكون في ذروة الطاقة للمديرين لإنجاز المهام التي تعود على المدرسة بقيمة مميزة، واستخدام الأوقات الأقل في معدلات الإنتاج للرد على المكالمات الهاتفية أو إرسال الفاكسات أو للاجتماعات وإدارة المناقشات.

- وضع سلسلة من المواعيد النهائية شهرياً أو أسبوعياً أو يومياً لإنجاز المهام فكلما اقترب الموعد النهائي بدأ العمل الحقيقي، فالمواعيد النهائية تعمل كقوة دفع لزيادة الإنتاجية إذا تم الالتزام بها.

- العمل على جمع المهام البسيطة المتشابهة والقيام بها في الوقت نفسه، مثل الاطلاع على البريد والرد عليه؛ لأن الانتقال من نشاط إلى آخر والعودة إليه مرة أخرى، يستهلك وقتاً في محاولة إعادة التركيز والاندماج.

- عدم تشتت الذهن في أكثر من اتجاه، والقناعة بأن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تُنجز، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي في المستفيدين.

- سد المنافذ التي تؤدي إلى الهروب من المسؤوليات التي خُطِّطَ لإجرائها مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف.

- الاستعانة بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص ولتنظيم الوقت، كالإنترنت والحاسوب، والبريد الإلكتروني والهاتف والمفكرة الإلكترونية، والفاكس.

- تهيئة المكتب للقيام بأداء عالٍ وكفاء، من حيث الضوء، وكرسيٍّ مريح، ومكتب مرتب لا يوضع عليه إلا ما يحتاجه المدير من أدوات وأوراق. مع محاولة التخلص من الأوراق الزائدة، ووضع كل شيء في مكانه في نهاية اليوم، بإرجاع كل ملف أو مستند إلى مكانه.

- التوثيق الفعّال حيث يشكل نظام التوثيق سواء أكان إلكترونيًّا أو على الأوراق أبرز أداة تنظيم، لذلك لا بد من التخلص من كل الوثائق غير المهمة؛ لأنها ستفقد قيمتها بمرور الوقت.

- تطبيق مبدأ تفويض السلطة لرفع معدل الإنتاج، فالمدير لا يستطيع القيام بكل العمل.

- تطوير دقة المواعيد إلى عادة، لدى المديرين؛ لأن ذلك يجعلهم ملتزمين ويوفر لديهم الوقت.

- الوقوف على مبادئ إدارة الوقت، وإتقان مهاراتها، ليستثمر المدير طاقاته في تفعيل العمل.

- تقييم المديرين لذواتهم بتحليل قدراتهم على تنظيم الوقت، بوضع سجل للوقت وللائحة بالعوامل التي تستنفذ الوقت، وبعد ذلك الخطوات العملية لتغيير العادات السلبية التي تسبب إضاعة الوقت.

ونظرًا للاهتمام العالمي والوطني بالوقت أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية حول إدارة الوقت ففي الدراسة التحليلية التي قام بها (خليل، 1996) عن فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظّار مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج تبين أنه من العوامل التي تساعد على فعالية إدارة الوقت: إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمان ومكلف، وإعداد مديري ونظّار المدرسة للعمل القيادي بكافة أبعاده، وإدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برامج الإعداد، وإعداد وصف وظيفي محدد لجميع الإداريين والعاملين في المدرسة، وتحديد الواجبات اليومية لكل منهم بما يضمن مشاركتهم وتحملهم المسؤولية، وإعطاء صلاحيات كبيرة للمدير والناظر في إدارة الشؤون الداخلية في المدرسة.

وأجرى بلندينغر وسنايبس (Blendinger & Snipes, 1996) دراسة حول معرفة السلوك الإداري لمديرة إحدى المدارس الابتدائية أشارت نتائجها إلى أن أعلى المهام من حيث الوقت المنصرف في ممارستها جاء كما يلي: إدارة الشؤون المكتبية والروتينية مثل الصادر والوارد والاتصالات الهاتفية، يليها زيارة الصفوف ومقابلة المعلمين والطلاب، يليها الاجتماعات المحددة مسبقًا وأدائها بحضور غداء خارج المدرسة.

وتوصلت دراسة داهي غراد وآخرين (Dahigrade et al., 1998) التي هدفت إلى التعرف على كيفية قضاء المديرين لأوقاتهم أثناء اليوم المدرسي إلى أن المديرين يقضون ٨٥٪ في الأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية وذات العلاقة بالمجتمع المحلي.

وبينت دراسة هيني (Heaney, 2001) التي تناولت معرفة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل أن إدارة الوقت تؤثر إيجاباً في الحد من ضغوط العمل، وأن سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية لضغوط العمل ويمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل: عدم تحقيق الرضا عن العمل، وسوء الإدارة، وقلة الإنتاجية، وزيادة أعباء العمل.

وتناولت دراسة يوسف (٢٠٠٣) بيان كيفية توزيع وقت المديرين على المهام التي يمارسونها في أثناء اليوم الدراسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظرهم، وكان من نتائجها أن أعلى معدل يُستغَرَق في الوقت اليومي: القيام بمهمة التدريس، والاجتماعات مع المعلمين، والأعمال الكتابية والإدارية، ومتابعة السجلات والتقارير المدرسية، وأدائها الإشراف على الطابور والأنشطة الصباحية، ومتابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي، ومتابعة تحصيل الطلاب.

وفي دراسة الشراي (٢٠٠٤) التي هدفت إلى معرفة الأعمال التي تَسْتَهْلِك وقت مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية وعوائق إدارة الوقت من وجهة نظر المديرين أوضحت أن الأعمال التي تأتي في المراتب الأولى من حيث استهلاك الوقت: متابعة تنفيذ المعلمين لواجباتهم، وحل المشكلات التي تواجههم، ومقابلة أولياء الأمور، والمساهمة في حل مشكلات الطلاب، ومتابعة سجلات حضور وغياب الطلاب، والرد على البريد الوارد، وأن أعلى العوائق درجة في تأثيرها في وقت المدير هي: تعدد المهام المختلفة والمطلوبة في وقت واحد، وكثرة الاستفسارات، في حين كان أقلها تأثيراً في وقت المدير هي: تأجيل إنجاز المهام، ومقابلات أولياء الأمور، وعدم اتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي، وتبادل الأحاديث الخاصة.

واستنتج العضاليلة (٢٠٠٤) في دراسته لإدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك بالأردن أن هناك ضعفاً في تخطيط الوقت لدى المديرين والمديرات، وأن المدير يصرف ساعتين يومياً في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي وهذا يؤدي إلى خسائر اقتصادية، وأن هناك هدراً لوقت الدوام الرسمي، وعدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت.

وأوضحت دراسة الجرجاوي ونشوان (٢٠٠٤) التي تناولت عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس

وكالة الغوث الدولية بغزة أن من عوامل هدر الوقت التي تتعلق بالإدارة المدرسية: إهمال دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأخر عملية التدريس في بداية العام الدراسي، وعدم وجود جدول مدرسي منتظم في المدرسة، وتفويض بعض المعلمين بأكثر من مهمة إدارية. وتوصلت دراسة باباس (Pappas, 2004) التي هدفت إلى توضيح إستراتيجيات إدارة الوقت أن من الإجراءات التي تؤدي إلى حسن إدارة الوقت: التخطيط لإجاز الأعمال، والمرونة والاحتفاظ ببرامج عمل وخطط زمنية، وحسن توزيع الأعمال على العاملين، ووضع معايير رقابية وقائية لأداء العمل، وتقوم خطة العمل اليومي في نهاية اليوم لمعرفة مستوى الإجاز والأسباب التي أدت إلى عدم ممارسة الأعمال المدونة في الخطة، ووضع طرق للعمل على تلافيها.

واستنتج هدية (٢٠٠٧) في دراسته التي هدفت إلى التعرف إلى مقدار الوقت الذي يقضيه مديرو المدارس في إجاز المهام المنوطة بهم، وإبراز العوائق التي تحول دون إدارة المديرين لوقتهم بفاعلية، وأهم المقترحات التي تساعدهم على إدارة وقتهم بفاعلية من وجهة نظرهم أن أعلى المهام استغرافاً لوقت المديرين تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات التربوية، والعناية بالمعلم الجديد، وتقوم أدائه، وتطوير قدرات المديرين الفنية والإدارية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأن من عوائق إدارة الوقت كثرة التعاميم الواردة للمدرسة والأعمال الكتابية، وأن من أهم المقترحات لزيادة فاعلية إدارة الوقت: التخطيط المسبق لإجاز المهام، وتحديد الأهداف والأولويات، وتخصيص وقت أكثر للمهام الأكثر أهمية.

وأوضحت دراسة الزهراني (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة بالسعودية لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية أن المديرين يستخدمون أساليب إدارة الوقت المختلفة من تخطيط وتنظيم وتحليل وتقييم بأقل من المستوى المطلوب.

وفي دراسة كيرينس وغارديتر (Kearns & Gardiner, 2007) لمعرفة إستراتيجيات إدارة الوقت والعلاقة بين سلوك تنظيم الوقت وبين درجة الروح المعنوية بينت أن من إستراتيجيات إدارة الوقت تطبيق معايير الضرورة والملاءمة والفعالية على نوع العمل، والتوقف عن الأنشطة غير المنتجة، والالتزام بتدوين المهام بقائمة والسعي لإجازها، ومعرفة أسباب هدر الوقت، وطرق الحد منها كما بينت أن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية إدارة الوقت وارتفاع الروح المعنوية.

وبينت دراسة براون وآخرين (Brown, Adams & Amjad, 2007) أن هناك علاقة

إيجابية بين كفاءة رأس المال البشري وأداء الوقت بفاعلية، حيث يعتمد استثمار الوقت على مدى قدرة المديرين على إدارته بطريقة مُثلى، فالمشكلة في أثناء تأدية العمل ليست في الوقت نفسه، وإنما في كفاءة الفرد في إدارته الأمر الذي يتطلب من القادة أن يكون لديهم قدرة على إدارة ذواتهم، وأن يتحلوا بالصبر والمثابرة والثبات، والإلمام بأساليب وأدوات إدارة الوقت.

وبينت دراسة الغامدي (٢٠٠٨) التي حددت أبرز مظاهر إدارة الوقت وأساليب إدارته، والممارسات العائقة لإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف بالسعودية من وجهة نظر وكلائهم أن مستوى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الوقت المتمثلة في الإدارة الذاتية، والإدارة بالتفويض، وبالأهداف جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى ممارسة المديرين للعوامل التي تؤدي لإعاقة إدارة الوقت بفاعلية لدى المديرين بدرجة منخفضة.

وأوضحت دراسة رودر (Ruder, 2008) التي تناولت كيفية تنظيم المدير الجديد لوقته والطرق العلمية لاستثمار الوقت أنّ المديرين الجدد يقضون أغلب أوقاتهم في التعرف إلى اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل ومعرفة إمكانات الكوادر البشرية، وإمكانات العمل، وأن من الطرق التي يستخدمها المديرون في استغلال الوقت بطريقة مثلى: التركيز على منع المشكلات أكثر من التركيز على محاولة حلها عند وقوعها، والتوقف عن وضع أعذار غير صحيحة لأسباب ضياع أوقاتهم في أعمال غير ضرورية، والتفكير الإيجابي ووضوح الأهداف والتفكير الجاد بها.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها تلتقي في موضوعها مع الدراسة الحالية إدارة الوقت وتختلف عنها في منهجية الطرح حيث اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي المسحي في حين تناولت الدراسة الحالية الموضوع باستخدام المنهج النوعي (الإثنوجرافيك) وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي: أعطت فكرة عن أهمية الوقت وإدارته، وكيفية توزيع المديرين لأوقاتهم على الوقت الرسمي والعوامل التي تتسبب في ضياع الوقت، والآثار المترتبة على ضياع الوقت، وأوضحت الأدوات والوسائل التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

اهتم الإسلام بالوقت فقد أقسم الله به في آيات كثيرة ليلفت الأنظار إليه، وينبه لجليل منفعته فقال الله تعالى: وَالْعَصْرِ × إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ × (سورة العصر: ١-٢)، وقال تعالى:

وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ × وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ × (سورة الليل: ١-٢). وورد في بيان أهمية الوقت: عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "نِعْمَتَانِ مَغْبُورٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ" رواه البخاري (صحيح البخاري رقم الحديث ١٤١٦)

فما يعانيه مديرو المدارس من مشاكل إدارية يرجع معظمها إلى عدم الاهتمام بالوقت، وكيفية إدارته بالشكل المطلوب، حيث يواجه الكثير من المديرين صعوبات كبرى وعديدة في إنجاز أعمالهم خلال الدوام الرسمي المحدد، مما يضطرهم إلى استخدام أوقاتهم الخاصة، ويترتب على ذلك سلبيات ومشكلات على المستوى الشخصي والجماعي، ومرد ذلك إلى أن الوقت المستخدم في العمل لا يستثمر الاستثمار الأمثل لصالح العمل في المدرسة (العضايلة، ٢٠٠٤). كما أن الواقع يشير إلى أنه عادة ما يشكو الكثير من المديرين من كثرة الأعمال المنوطة بهم، وعدم القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، ويتذمرون من ضياع الوقت، ويعززون ذلك إلى أن وقتهم محدود، وأن هناك تزامنا في الأعمال الموكلة إليهم (الزهراني، ٢٠٠٧؛ الشاربي، ٢٠٠٤). ولكن في حقيقة الأمر المشكلة لديهم ليست في الوقت نفسه وكميته وإنما في كيفية إدارة الوقت المتاح، والإفادة منه في إنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي، وفي الوقت الصحيح واستثماره بشكل عقلائي، والحد من العوامل التي تتسبب في ضياعه باعتبار الوقت أكبر عملية استثمار وإنتاج بشري يجب أن تحظى باهتمام مديري المدارس لكون العملية التعليمية تتضمن عدداً من العناصر التي تتفاعل جميعها لتصب في هدف واحد وهو نجاح تلك العملية، لذا كان من المهم العمل على تنسيق كافة الجهود المختلفة تحت إدارة تعمل وفقاً لبرنامج زمني محدد، ومنظم، ومخطط له؛ لذلك يمثل موضوع إدارة الوقت أولوية رئيسية تتطلب حلولها الكثير من برامج العمل والبحث باعتبارها نقطة مهمة لا يمكن لأية دولة أن تحظى بمزايا التطور والتنمية الحقيقية من دون حلها وتجاوزها.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- ١- ملاحظة سلوك المديرين في أثناء الدوام الرسمي لمعرفة كيفية توزيع المديرين لوقتهن على المهام التي يمارسنها في أثناء اليوم المدرسي ونوعية المهام التي تقضي المديرية وقتها فيها.
- ٢- بيان العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت اليومي ومدى توافرها.
- ٣- معرفة الأدوات والأساليب التي تساهم في إدارة الوقت بفاعلية، ومدى ممارستها من وجهة نظر المديرين في المدارس المتوسطة.

٤- تقديم توصيات ووضع خرائط (أمودج) قد تفيد في إدارة الوقت بفاعلية.

أسئلة الدراسة

- ١- كيف تُوزع المديرات وقتهن على المهام التي يمارسها في أثناء الدوام الرسمي؟ وما نوعية المهام التي تقضي المديرة وقتها فيها في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة؟.
- ٢- ما العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت؟ وما مدى توافرها من وجهة نظر المديرات في المدارس المتوسطة؟.
- ٣- ما الأدوات والأساليب التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية؟ وما مدى ممارستها من وجهة نظر المديرات في المدارس المتوسطة؟.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من خلال:

- ١- أهمية الموضوع الذي تناولته (إدارة الوقت) باعتبار أن الوقت مورد نادر يتخلل جميع الوظائف التي يمارسها المديرون. وأن إدارته بفاعلية من أهم عوامل نجاح المديرين في تحقيق التوازن في توزيع الوقت المدرسي على النشاطات المختلفة وفقاً لأولويات محددة تساعد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم.
- ٢- تتزامن الدراسة مع التوجه الدولي والوطني في الاهتمام بترشيد الوقت في المنظمات والحد من عوامل ضياعه لرفع كفاءة الإنتاجية والتميز.
- ٣- استجابة لما أوصت به بعض الدراسات السابقة من ضرورة إجراء دراسات تبين أهمية الوقت، وطريقة صرفه واستهلاكه، وأسباب ضياعه، والعوائق التي تحول دون الاستفادة منه بشكل كامل (الزهراني، ٢٠٠٧؛ الغامدي، ٢٠٠٩).
- يمكن الاسترشاد بالخرائط التي اقترحتها الدراسة وتوصياتها في تطوير المهارات والقدرات المتعلقة بإدارة الوقت لدى المديرات مما يساعد على استغلاله بكفاءة عالية، وتطبيق الأساليب العلمية لتحليل الوقت وتنظيمه وجدولته، وتحديد مضيعات الوقت لمحاولة الحد منها.

محددات الدراسة

حددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- الموضوعي: تضمنت الدراسة إدارة الوقت من حيث كيفية توزيعه على المهام في أثناء اليوم

- المدرسي، وعوامل ضياع الوقت، وأساليب إدارته بفاعلية.
- اقتصرَت الدراسة على عينة من مديرات المدارس.
- المكاني: أجريت على المدارس المتوسطة في المدينة المنورة.
- الزماني: أجريت الدراسة في الفصل الثاني الأول لعام ٤٣٠هـ.

مصطلحات الدراسة

عُرِّفَت إدارة الوقت بأنها: ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالنفع على العمل باستخدام التخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة (الخضيري، ٢٠٠٠).

وعُرِّفَت إدارة الوقت بأنها: إدراك أهمية الوقت ومعرفة عناصره وخصائصه، ثم وضع جدولة زمنية عملية تحدد آلية صرف عناصر الوقت وسرعتها، وتوضيح الأعمال المطلوب تنفيذها، وترتيب تلك الأعمال والوقت اللازم لها بطريقة مرنة ومتناسقة (الثرمان، ٢٠٠٥). كما عُرِّفَت إدارة الوقت بأنها: أسلوب استغلال الوقت بفاعلية من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها المدير خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (Frank, 2007).

وعُرِّفَت إدارة الوقت بأنها: عملية تعزيز فاعلية إستراتيجيات استخدام الوقت بطريقة ذكية لإجاز الأهداف، وإنفاق الوقت في الأعمال الأكثر أهمية، وتخصيص الوقت للحصول على أكبر عائد منه (كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ٢٠٠٨). وعُرِّفَت إدارة الوقت بأنها: الأنماط السلوكية التي يمارسها المديرون لاستخدام الوقت بفاعلية لإجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح (Bizar, 2009).

وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن استخلاص مفهوم إجرائي لإدارة الوقت يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي: حصر الوقت، وتحديد، وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً في إطار زمني وفقاً للأولويات بما يتلاءم مع أهمية المهام، وإجاز المهام بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، واستثمار الوقت استثماراً أمثل، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا أو دون فائدة أو إنتاج من خلال وجود أدوات وأساليب عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم للنشاطات التي يقوم بها المدير في أثناء الدوام الرسمي من أجل إجاز الأهداف والمهام في الوقت المتاح.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج النوعي الإثنوجرافيك (الحلقي) الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي باعتبارها مصدراً مباشراً للبيانات. بمعنى البحث عن الحقيقة وفهمها بعمق من أفواه الأفراد أو ملاحظة سلوكهم، أو من الوثائق ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث ثم تحليلها أو تفسيرها (مباري، ٢٠٠٨). ولتحقيق ذلك تمت عملية جمع البيانات باستخدام:

- الملاحظة النوعية المباشرة: لرصد نوعية المهام التي تمارسها المديرية في أثناء الدوام الرسمي والوقت المستغرق في تأديتها.
- أسلوب العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي لجمع المعلومات من المديرات عن العوامل التي تؤدي إلى ضاع الوقت، والأساليب والأدوات التطبيقية التي قد تساعد على إدارة الوقت بفاعلية.

مجتمع الدراسة

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من المديرات في المدارس المتوسطة وقد بلغ عددهن (٥٦) مديرة (المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتربية والتعليم، ٢٠٠٩/٢٠١٠هـ).

عينة الدراسة

طبقت الملاحظة على عينة من المديرات بلغ عددهن (١٠) مديرات في حين بلغ عدد أفراد المديرات اللاتي تم استخدام جلسات العصف الذهني معهن (٢٠) مديرة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية - وهي التي تكون فيها الفرصة متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة يتم اختياره كأحد أفراد عينة الدراسة دونما أي تأثير أو تأثير- (العساف، ٢٠٠١) باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة بكتابة أرقام المدارس في قصاصات من الورق، ثم خلط الأوراق وسحب أوراق (أرقام) بعدد عينة الدراسة، وتوضح خصائص عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي (١):

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة والدورات التدريبية في مجال العمل الإداري

النسبة المئوية	العدد ن = ٣٠	الفئة	البيان
٪١٠	٣	قصيرة (١ - ٥) سنوات	الخبرة العملية في مجال العمل الإداري
٪٦٦,٧	٢٠	متوسطة (٦ - ١٠) سنوات	
٪٢٢,٣	٧	طويلة من ١١ فأكثر	
٪٣٠	٩	مدربات	الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري
٪٧٠	٢١	غير مدربات	

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات على الأدوات الآتية:

الملاحظة النوعية المباشرة:

التي تقوم على ملاحظة الباحث للظاهرة في وضعها الطبيعي. وتسجيل ما يرى ويسمع وما يجري دون تدخل في شئون الفئة المراد بحثها، ودون استخدام تصنيفات وأمط محددة سلفاً بل يتم تسجيل الملاحظات بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح كما حدث في الواقع. وأن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناجمة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها. بدلاً من أن تُفرض تعسفاً على المعلومات في أثناء عملية الملاحظة، وقد اتبعت الخطوات الآتية في تطبيق الملاحظة:

- تحديد هدف الملاحظة: حيث هدفت الملاحظة في الدراسة الحالية إلى رصد نوعية المهام التي تمارسها المديرية في أثناء الدوام الرسمي والوقت المستغرق في تأديتها.
- تحديد مجال الملاحظة: أي تحديد الجوانب التي ستركز عليها المشاهدة، منعاً للتشتت وعدم الحصول على صورة واضحة لما يجري من خلال الاطلاع على الأدب الإداري المتوافر في مجال إدارة الوقت وتوصيف وظائف المديرات الصادر من قبل وزارة التربية والتعليم.
- الاعتماد على الوصف الكامل لمظاهر سلوك المديرات دون الاعتماد على جداول أو شبكات جمع المعلومات.

- تسجيل الملاحظة في نفس وقت القيام بالمشاهدة مع مراعاة أن يكون التسجيل تحليلاً، أي أن يحلل الموقف أو العملية أو السلوك، أي العناصر والمكونات الأساسية مع استبعاد التعميمات والانطباعات والأحكام المسبقة الجاهزة، التي تحجب عن الحقيقة، وعدم التأثير بالآراء الخاصة أو بما يسمع من العلامات.

- تنظيم جلسات مع مديرات المدارس اللاتي أجريت عليهن الملاحظة لمناقشة مختلف جوانب

الملاحظة، وذلك للاستفادة من نتائج الملاحظة وربط المعطيات النظرية بالمعطيات العملية التي سجلت أثناء الملاحظة.

صدق الملاحظة

وللتأكد من صلاحية الملاحظة تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

- الصدق الوصفي: للتأكد من درجة دقة الملاحظات التي دونتها الباحثة حول رصد نوعية المهام التي تمارسها المديرية في أثناء الدوام الرسمي والوقت المستغرق في تأديتها تم الاستعانة بملاحظة أخرى لملاحظة نفس مجتمع الدراسة للاتفاق على ما تم التوصل إليه من نتائج مما يجعل البحث أكثر جدارة بالثقة.

- الصدق التأويلي أو التفسيري: يعني الدقة في تمثيل المعاني للظواهر المدروسة كما يتصورها الباحثون أنفسهم أي النظر إليها بعيونهم، والتعبير عما يدور في دواخلهم، وتوضيح وجهة نظرهم في إطار فهمهم الخاص للظاهرة، ويعتمد ذلك على مدى قدرة الباحث على الفهم الدقيق لآرائهم وأفكارهم وأحاسيسهم وتجاربهم بشكل موضوعي مجرد، وللتأكد من الصدق التفسيري تم استخدام أسلوب المشاركة الاستراتيجية للمبحوثين، وتضمن هذا الأسلوب رجوع الباحثة لعينة الدراسة للتحقق من موافقتهم على ما تم التوصل إليه من تفسيرات.

٢- العصف الذهني

الذي يقوم على تنشيط عقل المدير كآسلوب للتفكير الجماعي في التصدي لعوائق إدارة الوقت بفحصه أو تمحيصه أو طرح أفكار تطبيقية مناسبة لأساليب وأدوات إدارة الوقت بفاعلية. وقد اتبعت الخطوات الآتية في تنفيذ العصف الذهني:

- تعريف المدير بخطوات العصف الذهني وأهميته ودوره في إيجاد أساليب فاعلة لإدارة الوقت بفاعلية، وأن أفكارهن ستكون إيجابية وفعالة وتساهم بشكل كبير في معرفة العوامل الواقعية (الحقيقية) التي قد تتسبب في ضياع (هدر) الوقت، والوصول إلى حلول عملية عن الأساليب والأدوات التي يتخذنها في استثمار الوقت وإدارته بفاعلية.

- تم طرح مشكلة إدارة الوقت وشرح أبعاده أو بعض الحقائق حولها للمديرات مع مراعاة ذكر ذلك بشكل مقتضب لعدم إعطاء المزيد من المعلومات للمشاركات، لأن هذا يحد من تفكيرهن.

- أُسْتُخْدَم في طرح الأفكار أسلوب الكتابة، حيث طُلب من المديرات كتابة الأفكار في أثناء الجلسة كل على حدة، ثم يتم تجميع الأفكار وعرضها، ثم يتم منحهن فرصة أخرى لتدوين أفكار جديدة.

ولضمان توليد أكبر قدر من الأفكار تم استخدام عدد من المثيرات منها:

- استخدام الكلمات العشوائية: الهدف من استخدام الكلمات العشوائية هو تكوين مثير لتوليد الأفكار من خلال تحويل المسار التفكيرى من نمط إلى آخر، وذلك من خلال وضع قائمة بكلمات عشوائية مثل (إدارة، وقت، أولويات، هدر، روتين، جداول وغيرها من الكلمات ذات الارتباط بعوامل ضياع الوقت وأساليب إدارته بفاعلية). قبل البدء بحلقة النقاش، تم اختيار كلمة عشوائية بطريقة عشوائية لمحاولة ربطها بالفكرة، وتحديد خصائص عامة للكلمة العشوائية، وربط الكلمة بالفكرة من خلال تكوين "جسر الفكرة"، "توجيه جسر الفكرة" نحو تكوين أفكار جديدة.

- الصور العشوائية: تم استخدام صورة عن عوامل ضياع الوقت وأساليب إدارته بفاعلية كمثير لتوليد الأفكار وذلك من خلال التأمل فيها أو طرح الأسئلة المختلفة عن بعض جوانبها للخروج بجسر الفكرة ثم الربط بين مفاهيم الصورة والفكرة المدروسة لإنتاج مثيرات أكثر تساعد على توليد الأفكار.

- في أثناء توليد الأفكار تم تجنب الحكم أو النقد والتقوم لأفكار المديرات. كما تم إعطاء المديرات الحرية للتفكير للإدلاء بأرائهن أياً كانت نوعيتها، والتأكيد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لبلوغ أكبر قدر من الأفكار الأصلية والمعينة على الوصول لحلول مناسبة وتطبيقية لإدارة الوقت بفاعلية، ومطالبة المديرات بأن يصفن على أفكار بعضهم بعضاً، أو يقدمن ما يحسنها أو يطورها، وتدوين جميع الأفكار المنتقاة على سبورة، ثم تقوم الأفكار التي تم التوصل إليها أو انتقاء المناسب منها.

- رصد الأفكار المنتقاة في قائمة تحتوي على مجالين: الأول: العوامل التي تتسبب في ضياع الوقت وطلب من المديرات تحديد مدى توافرها كعوامل لهدر أوقاتهم، والمجال الثاني: أدوات ووسائل إدارة الوقت بفاعلية، وطلب من المديرات تحديد مدى ممارسة هذه الأدوات في إدارتهن للوقت في أثناء اليوم المدرسي.

إجراءات التنفيذ

- الحصول على موافقة الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة المدينة المنورة على تطبيق أسلوب الملاحظة وأسلوب العصف الذهني.
- إجراء الملاحظة وقد استغرقت (٣٠) يوماً بمعدل ثلاثة أيام لكل مدرسة لعينة الدراسة البالغ عددها (١٠) مديرات.

- إجراء جلسات العصف الذهني من قبل الباحثة وقد استغرقت يومين وقد روعيت القواعد الآتية أثناء جلسات العصف الذهني: تحديد الهدف من الدراسة، وإشعار المديرات والمعلمات بأهمية الموضوع ودورهن في تحقيق أهدافه، وأن ما يدلين به لن يستخدم لغير أغراض الدراسة.

- التدقيق من قبل المديرات التي أجريت عليهن الملاحظة بعودة الباحثة المستمرة لهن لاستشارتهن حول ما تقوم به من تحليل وما توصلت إليه من نتائج وتسجيل تعليقاتهن حولها.

- التنوع: حيث تم استخدام مصادر ووسائل متنوعة لجمع البيانات وهي استخدام الملاحظة والعصف الذهني، كما تضمن أيضاً استخدام توجهات نظرية متنوعة للوصول إلى أقوى أساس ممكن للتحليل والنتائج.

- الوصف المكثف: تم توخي الدقة والتفصيل والعمق والشمول عند وصف السياق الكلي للدراسة.

الأساليب الإحصائية

لتحديد الوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام تم حساب وقت اليوم المدرسي - وذلك بحساب وقت الحصة والطابور والفسحة - والوقت الذي أشارت التعاميم الصادرة بخصوص تحديد وقت الدوام في الدوام الصيفي في فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام (٢٠٠٩/١٤٣٠) يبدأ من (الساعة ٦:٤٥ إلى الساعة ١٢:٤٥). وهذا يشير إلى أن وقت الدوام الرسمي يحتوي على (٦) ساعات إلا أن هناك (١٥) دقيقة تم اختزالها من الدوام الرسمي من الوقت المخصص للصلاة من قبل المديرات نظراً لأن وقت صلاة الظهر يأتي بعد الانصراف أو في نهاية الحصة السابعة. وبهذا يكون وقت الدوام الفعلي (٥,٤٥) حيث تم تحويل الوقت اليومي إلى دقائق العمل اليومي لمعرفة معدل الزمن لكل عمل مدرسي، وبلغت (٣٤٥) دقيقة، ثم حساب النسبة المئوية للوقت المستغرق، وذلك بقسمة الوقت المستغرق في تأدية المهمة الواحدة من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي على عدد دقائق الوقت الرسمي اليومي الكلية مضروبة في مائة. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية لمعرفة درجة توافر العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وأدوات وأساليب إدارة الوقت بفاعلية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: "كيف توزع المديرات وقتهن على المهام التي يمارسها في أثناء الدوام الرسمي وما نوعية المهام التي تقضي المديرة وقتها فيها في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة؟". كما هو مبين في الجدول المرقومة بـ (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦) على النحو الآتي: للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام عملية بناء المجموعات في تحليل ما توصلت إليه من نتائج الملاحظة، بالنظر إلى البيانات نظرة رأسية وبشكل مرتب وذلك لتحديد العلاقات والأنماط المتشابهة لترميزها ثم فرزها وتجميعها في مجموعات متشابهة، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت إلى أن نوعية المهام التي تمارسها المديرة في أثناء الدوام الرسمي والوقت المستغرق في تأديتها تنقسم إلى: مهام إدارية (واجبات تتعلق بالأعمال المكتبية، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري وتساعد في خدمة المهام الفنية)، وفنية (تتعلق بتحسين العملية التعليمية)، وذات علاقة بالمجتمع المحلي (هي المهام التي تمارسها المديرة لتوطيد العلاقة بين المدرسة والبيت والبيئة الخارجية)، ومهام شخصية (هي الأعمال التي تقوم بها المديرة وتمثل هدراً لوقت الدوام الرسمي). رغم صعوبة ذلك لأنه قد تشمل المهمة الواحدة أعمالاً إدارية وفنية لذلك تم تقسيم المهام حسب ما يغلب على نوع المهمة وفي ضوء القراءة المتخصصة في هذا المجال والخبرة العملية في تدريس مهام مديرات المدارس والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وعرضت نتائج هذا السؤال في الجداول (٢،٦)

الجدول رقم (٢)

قيم النسبة المئوية والوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي مرتبة تنازلياً

المهام	الوقت المستغرق بالدقائق	الوقت المستغرق بالساعات والدقائق	النسبة المئوية من الوقت اليومي
مهام إدارية	١٨٥	٣,٤٠	٥٣,٦%
مهام فنية	٦٥	١,٥	١٨,٩%
مهام شخصية	٦٠	١	١٧,٤%
مهام ذات علاقة بالمجتمع المحلي	٣٥	٣٥ دقيقة	١٠,١%

أظهر الجدول رقم (٢): أن أعلى المهام نسبة من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي هي المهام الإدارية بنسبة (٥٣,٦٪). يليها في المرتبة

الثانية المهام الفنية بنسبة (١٨,٩٪). يليها في المرتبة الثالثة المهام الشخصية بنسبة (١٧,٤٪). يليها في المرتبة الرابعة المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي بنسبة (١٠,١٪). وهذا يشير إلى أن مديرات المدارس يستغرقن أكبر وقت في الدوام الرسمي لإجاء المهام الإدارية حيث تمضي مديرة المدرسة أكثر من نصف وقت الدوام الرسمي في إنجاز المهام الإدارية، وتستغرق في ذلك ثلاث ساعات وأربعين دقيقة. وربما يرجع ذلك إلى تصور عن خطأ لدى المديرات في أن مسؤوليتهن الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري، وإلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات، ومركزية المديرية في القيام بالمهام، وعدم تفويض السلطة في الأعمال الكتابية، وقلة الكوادر المساندة للمديرة، وعدم وجود سكرتيرة، كما قد يرجع إلى اهتمام المشرفات الإداريات بهذه النوعية من الأعمال في أثناء متابعة المديرات والحكم على كفاءة المديرات في ضوء قيامهن بممارسة الأعمال الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة داهي غراد وآخرين (DahiGrad, 1998) التي بينت أن المديرين يقضون (٨٥٪) من وقت الدوام المدرسي في الأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية وذات العلاقة بالمجتمع المحلي.

المهام الإدارية

الجدول رقم (٣)

قيم النسبة المئوية والوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام الإدارية من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي مرتبة تنازلياً.

م	المهام الإدارية	الوقت المستغرق بالدقائق	النسبة المئوية من الوقت اليومي
١	الأعمال الورقية المكتبية الروتينية مثل الرد على المكاتبات وتعبئة السجلات.	٤٠	١١,٦٪
٢	الرد على الاستفسارات (العاملات، الطالبات، أولياء الأمور).	٢٠	٥,٨٪
٣	الإطلاع على البريد الوارد وإبلاغه للمعنيات.	١٥	٤,٣٪
٤	الرد على المكالمات الهاتفية.	١٥	٤,٣٪
٥	حضور الطابور الصباحي.	١٥	٤,٣٪
٦	مقابلة المشرفات التربويات.	١٢	٣,٥٪
٧	متابعة عمل الإداريات والمستخدمات.	١٢	٣,٥٪
٨	القيام بجولة داخل المدرسة.	١٠	٢,٩٪
٩	الإشراف على توزيع جدول الاحتياطي للمعلمات الغائبات.	١٠	٢,٩٪
١٠	متابعة نظافة المبنى وصيانته	١٠	٢,٩٪
١١	الإشراف على المقصف المدرسي.	٨	٢,٣٪
١٢	متابعة تنفيذ الجدول المدرسي.	٨	٢,٣٪
	مجموع المهام الإدارية	١٨٥	٥٢,٦٪

يتضح من الجدول رقم (3) أن أعلى المهام الإدارية نسبة من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كانت الأعمال الورقية المكتبية الروتينية مثل الرد على المكاتبات وتعبئة السجلات بنسبة (1,6%) يليها الرد على الاستفسارات (العاملات، والطالبات، وأولياء الأمور) بنسبة (5,8%) يليها الاطلاع على البريد الوارد وإبلاغه للمعنيات، والرد على المكالمات الهاتفية، وحضور الطابور الصباحي، وقد حصلت هذه المهام الثلاث على النسبة نفسها من حيث الوقت المستغرق في تأديتها (4,3%) يليها مقابلة المشرفات التربويات ومتابعة عمل الإداريات والمستخدمات وقد حصلتا على النسبة نفسها (3,5%) ثم القيام بجولة داخل المدرسة والإشراف على توزيع الجدول الاحتياطي للمعلمات الغائبات وقد حصلت على نسبة (2,9%)، وكانت أقل نسبة من حيث الوقت المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي الإشراف على المقصف المدرسي ومتابعة الجدول المدرسي بنسبة (2,3%)، وربما يرجع حصول الأعمال الورقية المكتبية الروتينية مثل الرد على المكاتبات وتعبئة السجلات على أعلى نسبة لكثرة الخطابات والمراسلات والإحصاءات المطلوبة من المديرات من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم، ولكون تعبئة السجلات كما ترى المديرات المعيار على كفاءتهن في تأدية المهام المنوطة بهن من قبل المشرفات الإداريات عليهن حيث يعطينها جل اهتمامهن في المتابعة، لذا يصرفن وقتاً أطول في الاهتمام بها، وإلى عدم إعداد دورات تدريبية للمديرات حول أساليب وطرق إدارة الوقت بفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بلندينغر وسنايبس (Blendinger & Snipes, 1996): التي بينت أن المديرين يستغرقون في إدارة الشئون المكتبية والروتينية مثل: الصادر والوارد والاتصالات الهاتفية بنسبة (44%).

كما تبين من خلال تنظيم الجلسات مع مديرات المدارس اللاتي أجريت عليهن الملاحظة لمناقشة نتائج الملاحظة وتعليقاتهن عليها، أنهن يقمن بأعمال إدارية أخرى، بعض منها أسبوعيٌّ مثل: متابعة عمل اللجان والمجالس الدراسية وبعضها شهريٌّ مثل: وضع جداول المناوبة والإشراف اليومي، ومتابعة الشئون المالية من (مصروفات وإيرادات)، والاهتمام بشئون المكتبة المدرسية، وكتابة التقارير المطلوبة من الإدارة العامة للتربية والتعليم، وبعضها سنوي مثل: الإشراف على قبول الطالبات، والإشراف على وضع الجدول المدرسي.

- المهام الفنية:

الجدول رقم (٤)

قيم النسبة المئوية والوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام الفنية من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي مرتبة تنازلياً

م	المهام الفنية	الوقت المستغرق بالدقائق	النسبة المئوية من الوقت اليومي
١	متابعة دفاتر المعلمات.	٢٠	٥,٨٪
٢	المساهمة في حل مشكلات الطالبات.	٢٠	٥,٨٪
٣	متابعة تنفيذ المعلمات لواجباتهن.	١٥	٤,٣٪
٤	الإشراف على النشاط التربوي.	١٥	٤,٣٪
	مجموع المهام الفنية	٦٥	١٨,٩٪

يتضح من الجدول رقم (٤). أن أعلى المهام الفنية نسبة من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كانت متابعة دفاتر تحضير المعلمات. والمساهمة في حل مشكلات الطالبات. وقد حصلنا على النسبة نفسها (٥,٨٪). يليهما متابعة تنفيذ المعلمات لواجباتهن. والإشراف على النشاط التربوي بنسبة (٤,٣٪). كما تبين من خلال تنظيم الجلسات مع مديرات المدارس اللاتي أجريت عليهن الملاحظة لمناقشة نتائج الملاحظة وتعليقاتهن عليها. أنهنّ يقمن بإعمال فنية أخرى. بعض منها أسبوعي مثل: الزيارات الميدانية للمعلمات وبعضها شهري مثل: الإشراف على الاختبارات الشهرية. وبعضها نصف سنوي مثل: عقد اجتماعات لمدارس المشكلات التي تواجه المدرسة. وبعضها سنوي مثل وضع خطط سنوية لتنظيم العمل في المدرسة. وتعبئة تقارير الأداء للمعلمات والإداريات والمستخدمات.

- المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي:

الجدول رقم (٥)

قيم النسبة المئوية والوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي مرتبة تنازلياً

م	المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي	الوقت المستغرق بالدقائق	النسبة المئوية من الوقت اليومي
٢	مقابلة أمهات الطالبات.	١٥	٤,٣٪
٣	الإشراف على اجتماعات مجالس الأمهات.	١٢	٣,٥٪
٤	متابعة إبلاغ أولياء الأمور بمستويات بناتهن وسلوكياتهن.	٨	٢,٣٪
	مجموع المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي	٣٥	١٠,١٪

يتضح من الجدول رقم (5): أن أعلى المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي نسبة من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كانت مقابلة أمهات الطالبات بنسبة (٤,٣٪). يليها الإشراف على مجالس الأمهات بنسبة (٣,٥٪). يليها بنسبة (٢,٣٪). وهذا يشير إلى أن المديرات يقضين وقتاً قليلاً في ممارسة المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي. وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المديرات بأهمية دورهن في تفعيل العلاقة بالمجتمع المحلي وتخصيص وقت أطول في تنفيذ المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي. كما تبين من خلال تنظيم الجلسات مع مديرات المدارس اللاتي أجريت عليهن الملاحظة لمناقشة نتائج الملاحظة وتعليقاتهن عليها. أنهن يقمن بأعمال ذات علاقة بالمجتمع المحلي سنوية مثل: وضع الخطط لتنظيم العلاقة بين البيت والبيئة الخارجية، والاستفادة من الكوادر في المجتمع في تنظيم برامج توعوية وثقافية.

- المهام الشخصية:

الجدول رقم (٦)

قيم النسبة المئوية والوقت المستغرق في تأدية كل مهمة من المهام الشخصية من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي مرتبة تنازلياً

م	مهام شخصية	الوقت المستغرق بالدقائق	النسبة المئوية من الوقت اليومي
١	المحادثات الخاصة.	٢٠	٥,٨٪
٢	وإجراء المكالمات الشخصية أو استقبالها	١٥	٤,٣٪
٣	الفتور.	١٥	٤,٣٪
٤	شرب القهوة وأكل التمر.	١٠	٢,٩٪
	مجموع المهام الشخصية	٦٠	١٧,٤٪

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أعلى المهام الشخصية نسبة من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي اليومي كانت المحادثة الخاصة بنسبة (٥,٨٪). يليها إجراء المكالمات الشخصية واستقبالها، والفتور وقد حصلتا على النسبة نفسها (٤,٣٪) يليهما شرب القهوة وأكل التمر بنسبة (٢,٩٪). وهذا يشير إلى أن المديرات يصرفن من وقتهن ساعةً من وقت الدوام هدرًا دون استثمارها بما يعود بالنفع على العملية التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود معايير رقابية لتأدية المديرات أعمالهن، وعدم المتابعة المستمرة من قبل المشرفات الإداريات، وعدم تذكير النفس بالأمانة وعظم المسؤولية. كما تبين من خلال تنظيم الجلسات مع مديرات المدارس اللاتي أُجريت عليهن الملاحظة

لناقشة نتائج الملاحظة، وتعليقاتهن عليها، أنهنَّ يَقمُن بأعمال شخصية مثل: الخروج من المدرسة قبل الدوام المدرسي لقضاء حاجات خاصة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العضايلة، ٢٠٠٤) التي بينت أن المدير يصرف ساعتين يومياً في أعمال خاصة، ليست ذات علاقة بالعمل، وأن ما يزيد عن (٢٢٪) من وقت العمل الرسمي يهدر في أعمال ذات طابع شخصي.

عرض نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال على: "ما العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، وما مدى توافرها من وجهة نظر المديرات في المدارس المتوسطة؟" والجدول رقم (٧) يعرض تلك النتائج.

للإجابة على السؤالين الثاني والثالث، تمَّ استخدام أسلوب العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي لجمع المعلومات من المديرات عن العوامل التي قد تتسبب في ضياع (هدر) وطرح أفكار تطبيقية مناسبة لأساليب وأدوات إدارة الوقت بفاعلية، ثم أعدت قائمة في ضوء ما تم التوصل إليه عن عوامل ضياع الوقت لمعرفة آراء المديرات حول مدى توافرها، وأيضاً بالنسبة للأدوات والأساليب التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية لمعرفة آراء المديرات حول مدى ممارستها، والجدول رقم (٧) يعرض النتائج.

الجدول رقم (٧)

آراء المديرات حول العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت ومدى توافرها من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً

م	العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت من وجهة نظر المديرات	التكرارات	النسبة المئوية
١	الإطلاع على البريد الوارد والرد عليه.	١٩	٪٩٥
٢	الروتين المتكرر اليومي.	١٩	٪٩٥
٣	كثرة الاستفسارات.	١٩	٪٩٥
٤	كثرة غياب المديرات.	١٩	٪٩٥
٥	قلة المعرفة بأساليب وأدوات إدارة الوقت.	١٨	٪٩٠
٦	فقدان المعايير الرقابية على أداء الأعمال.	١٨	٪٩٠
٧	مركزية المديرية وعدم ميلها للتفويض.	١٨	٪٩٠
٨	كثرة التنقلات وإصدار أوامر النقل لمعلم دون تأمين البديل.	١٦	٪٨٠
٩	عدم الالتزام بالخطط اليومية والشهرية والسنوية.	١٦	٪٨٠
١٠	تبادل الأحاديث الخاصة.	١٥	٪٧٥
١١	المكالمات الهاتفية الخاصة.	١٥	٪٧٥
١٢	تعدد المهام المختلفة المطلوبة من المدير في وقت واحد.	١٤	٪٧٠
١٣	عدم تحديد موعد نهائي لإنجاز المهام.	١٤	٪٧٠
١٤	قلة الإمكانيات المادية والبشرية.	١٤	٪٧٠
١٥	نظام سيئ للملفات.	١٢	٪٦٠

تابع الجدول رقم (٧)

م	العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت من وجهة نظر المديرات	التكرارات	النسبة المئوية
١٦	قلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة.	١٢	٪٦٠
١٧	ضعف الوعي بأهمية الوقت.	١٢	٪٦٠
١٨	عدم وجود توصيف واضح ومحدد لأعمال المديرات.	١٢	٪٦٠
١٩	ضعف نظام الرقابة.	١٢	٪٦٠
٢٠	ضعف ولاء المديرية للمدرسة.	١١	٪٥٥
٢١	العلاقات التي تقوم على المحسوبية بين المديرية والمعلمات.	١١	٪٥٥
٢٢	عدم إتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي.	١١	٪٥٥
٢٣	كثرة المشكلات المتعلقة بالطالبات.	٩	٪٤٥
٢٤	كثرة متطلبات الأنشطة والمسابقات المحلية.	٨	٪٤٠
٢٥	كثرة المشكلات المتعلقة بالمعلمات.	٨	٪٤٠
٢٦	تردد الزوار على المدرسة.	٧	٪٣٥
٢٧	تأجيل إنجاز المهام.	٦	٪٣٠
٢٨	مقابلات أولياء الأمور.	٦	٪٣٠
٢٩	تناول الشاي والقهوة والمرطبات.	٦	٪٣٠
٣٠	عقد الدورات التدريبية للمديرات والمعلمات أثناء اليوم الدراسي.	٦	٪٣٠
٣١	الإطالة في الرد على المكاتبات.	٦	٪٣٠
٣٢	الاجتماعات التي غير المعدة مسبقاً والتي لا تعالج مشكلة واقعية.	٧	٪٣٠
٣٣	التردد في اتخاذ القرارات.	٦	٪٣٠

اتضح من الجدول رقم (٧)، أن المديرات يرين أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضياع الوقت وأن هذه العوامل تتوافر ما بين (٩٥٪) إلى (٣٠٪). وأن أعلى العوامل تأثيراً في ضياع الوقت اليومي لمديرات المدارس هي: الاطلاع على البريد الوارد والرد عليه، والروتين اليومي المتكرر، وكثرة والاستفسارات، وكثرة غياب المديرات، حيث حصلت على نسبة (٩٥٪). وأقلها تأثيراً في ضياع الوقت اليومي لمديرات المدارس تأجيل إنجاز المهام، ومقابلات أولياء الأمور، وتناول الشاي والقهوة والمرطبات، وعقد الدورات التدريبية للمديرات والمعلمات أثناء اليوم الدراسي، والإطالة في الرد على المكاتبات، والاجتماعات التي غير المعدة مسبقاً والتي لا تعالج مشكلة واقعية، والتردد في اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النشاري (٢٠٠٤) التي أوضحت أن من عوائق وقت المدير كثرة الاستفسارات، والروتين اليومي المتكرر، وقلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة، وتأجيل إنجاز المهام، ومقابلات أولياء الأمور، وعدم اتباع أسلوب التقويم الذاتي اليومي والأسبوعي، وتبادل الأحاديث الخاصة، وتناول الشاي والقهوة والمرطبات، كما تتفق مع دراسة هدية (٢٠٠٧م) التي استنتجت أن من عوائق إدارة الوقت كثرة التعاميم الواردة للمدرسة، وكثرة الأعمال الكتابية اليومية المتكررة.

عرض نتائج السؤال الثالث

نص هذا السؤال على: ما الأدوات والأساليب التي تسهم في إدارة الوقت بفاعلية، وما مدى ممارستها من وجهة نظر المديرات في المدارس المتوسطة؟. كما هو مبين في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨)
آراء المديرات حول أساليب وأدوات إدارة الوقت بفاعلية ومدى ممارستها من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً

م	أدوات وأساليب إدارة الوقت بفاعلية من وجهة نظر المديرات	التكرارات	النسبة المئوية
١	استخدام الحاسب الآلي في تنظيم العمل.	١٧	٪٨٥
٢	تهيئة مناخ مريح للعمل.	١٧	٪٨٥
٣	استغلال وقت نشاط وحماس المديرية للقيام بالأعمال ذات القيمة العالية.	١٥	٪٧٥
٤	ترتيب الأدوات والأوراق بشكل منظم على المكتب.	١٣	٪٦٥
٥	التخلص من الأوراق غير المهمة أول بأول.	١٢	٪٦٠
٦	عدم تأجيل عمل اليوم إلى الغد.	١٠	٪٥٠
٧	التركيز على الأولويات.	٩	٪٤٥
٨	وضع قائمة بالأهداف التي تسعى المديرية لإنجازها خلال الأسبوع حسب الأولوية.	٩	٪٤٥
٩	الرد على المكاتبات بأسلوب واضح وموجز.	٩	٪٤٥
١٠	وضع قائمة بالأعمال اليومية التي يجب إنجازها حسب الأولوية مع مراعاة عدم وضع مهام كثيرة في القائمة	٧	٪٣٥
١١	الاستعانة بالبريد الإلكتروني لإنجاز أكبر قدر من الاتصالات.	٧	٪٣٥
١٢	التخلص من معوقات الوقت.	٦	٪٣٠
١٣	انتهاج أسلوب فرق العمل.	٦	٪٣٠
١٤	الرد وإجراء المكالمات مختصرة وعدم الاستطراد.	٤	٪٢٠
١٥	تطبيق مبدأ الضرورة، والملائمة، والفعالية كمعايير على المهام لتحديد أولوياتها	٤	٪٢٠
١٦	تحديد زمن للبدء بالمهمة والانتهاج منها.	٢	٪١٠
١٧	عمل برنامج زمني لتحقيق الأهداف.	٢	٪١٠
١٨	وضع النشاطات الفرعية في قائمة مفردة لإنجازها مجتمعة في وقتها المحدد.	٢	٪١٠

اتضح من الجدول رقم (٨) أن المديرات يرين أن هناك أدوات ووسائل متعددة لإدارة الوقت بفاعلية، وتراوحت نسبة ممارسة هذه الأدوات من قبل المديرات ما بين (٨٥٪) و(١٠٪). وأن أعلى الأدوات ممارسةً في إدارة الوقت اليومي لمديرات المدارس هي: استخدام الحاسب الآلي في تنظيم العمل، وتهيئة مناخ مريح للعمل، حيث حصلتا على نسبة (٨٥٪). وأقلها ممارسة في إدارة الوقت اليومي لمديرات المدارس هي: تحديد زمن للبدء بالمهمة والانتهاج منها، وعمل

برنامج زمني لتحقيق الأهداف. ووضع النشاطات الفرعية في قائمة مفردة لإجازها مجتمعة في وقتها المحدد وقد حصلت على نسبة ١٠٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة باباس (Pappas, 2004) التي أظهرت أنّ من الوسائل التي تساعد على إدارة الوقت بنجاح التخطيط بتجهيز قائمة بالمهام التي يجب إجازها أو ترتيبها تبعاً لأهميتها. والمرونة والاحتفاظ ببرامج عمل وخطط زمنية وتنظيم المكاتب والأدوات. وتقسيم المهام إلى مهام فرعية. ووضع معايير رقابية وقائية لأداء العمل. كما تتفق مع دراسة هدية (٢٠٠٧) التي أوضحت أنّ من أهم المقترحات لزيادة فاعلية إدارة الوقت: التخطيط المسبق لإجاز للمهام. وتحديد الأهداف والأولويات. وتخصيص وقت أكثر للمهام الأكثر أهمية. وتنفق معدراسة كيرنس وغاردنير (Kearns & Gardiner, 2007) التي بينت أن من استراتيجيات إدارة الوقت تطبيق معايير الضرورة والملاءمة والفعالية على نوع العمل. والالتزام بتدوين المهام بقائمة والسعي لإجازها. ومعرفة أسباب هدر الوقت. ودراسة دراسة رودر (Ruder, 2008) التي أشارت إلى أن من الطرق التي يستخدمها المديرون في استغلال الوقت بطريقة مثلى: التركيز على منع المشكلات أكثر من التركيز على محاولة حلها.

الاستنتاجات

- إن أعلى المهام من حيث الزمن المستغرق في تأديتها من مجموع وقت الدوام الرسمي المهام الإدارية. يليها المهام الفنية. يليها المهام الشخصية. يليها المهام ذات العلاقة بالمجتمع المحلي.
- إن هناك عوامل تؤدي إلى ضياع وقت المديرات من أهمها: الاطلاع على البريد الوارد والرد عليه. والروتين اليومي. وكثرة الاستفسارات. وغياب المديرات.
- إن من أكثر أساليب إدارة الوقت بفاعلية استخداماً: استخدام الحاسب الآلي في تنظيم العمل. وتهيئة مناخ مريح للعمل.

التوصيات

- وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع التوصيات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمديرات. تهدف إلى رفع وعيهن بنشر ثقافة إدارة الوقت وأهمية إدارته. وتنمية مهاراتهم في كيفية ممارسة الوظائف الإدارية في ضوء أساليب إدارة الوقت في الواقع العملي. وتدريبهن على القدرة على التفويض. وتحمل المسؤولية. اليقظة.

ومهارات الاتصال (الإنصات، والطلاقة اللفظية، والكتابة بشكل مختصر وإبلاغ الرسالة بوضوح)، والقدرة على تحديد الأولويات.

- ضرورة توفير سكرتارية لمديرة المدرسة مؤهلة تساهم في تسخير بعض الأمور الإدارية، وبما يوفر الوقت للاهتمام بالأمور الإشرافية للمديرات، وذات العلاقة بالمجتمع المحلي.

- ضرورة حوسبة الأعمال الإدارية لاستثمار الوقت بطريقة اقتصادية.

- ينبغي على المديرات استخدام تفويض السلطة فيما يتعلق بالأعمال الروتينية والبسيطة لتوفير الوقت لديهن، للاهتمام بتطوير العملية التعليمية، والنهوض بالعملية الإدارية.

- منح المديرات صلاحيات أكبر في مجال العمل الإداري؛ لتمكينهن من اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بالعملية الإدارية، وتحفيزهن على الالتزام بوقت الدوام المدرسي، واستغلاله بأسلوب أمثل من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

- استخدام المديرات سجالاً يومياً لرصد سلوكياتهن ومهامهن اليومية، والعمل على تحليل ما يرصد فيه لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات أعمالهن اليومية، بحيث يراعى صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورته أو أثرها، وتحديد مواعيد ثابتة لمقابلة مديرة المدرسة لأمهام الطالبات.

- ضرورة إعطاء دور فاعل للأخصائية الاجتماعية في المدرسة؛ للحد من المشكلات التي تواجه الطالبات باستخدام سياسة النظام الوقائي (الوقاية من الحريق بدلاً من إطفاء الحريق) كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة لمعالجة المشكلات قبل استفحالها.

- ضرورة استكمال النقص في الكوادر التعليمية والإدارية من بداية العام الدراسي، وعدم نقل المعلمات المفاجئ والمستمر طوال العام لضمان استقرار الجدول المدرسي.

- على الإدارات العامة للتربية والتعليم توفير مرجعية موضوعية لمقاييس الأداء، ونظام رقابة ومحاسبية للمديرات اللاتي يتسببن في هدر وقت العمل.

- المعالجة الواقعية لمضيعات الوقت في الإدارة المدرسية، لتخفيف من الآثار التي يمكن أن تؤثر في القصور الحاصل في ممارسة أساليب إدارة الوقت، واستخدام أدوات وأساليب إدارة الوقت العملية من خلال الأخذ بالخرائط (النماذج) التي تم وضعها في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

الدراسة الحالية تتضمن دراسة إدارة الوقت من حيث كيفية توزيع صرفه على لذا يقترح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة حول العلاقة بين هدر الوقت وزيادة التكلفة.
- دراسة عن مهارات إدارة الوقت.

المراجع

القرآن الكريم.

الجرجاوي، زياد على ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤). عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث قدم إلى المؤتمر التربوي الأول (التربية في فلسطين وتغيرات العصر) المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية في الفترة ٢٣ - ١١.

الجريسي، خالد عبد الرحمن (٢٠٠٧). إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري (ط٣). الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان.

الحضيري، محسن أحمد (٢٠٠٠). الإدارة التنافسية للوقت. الرياض: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

خليل، نبيل سعد (١٩٩٦). فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. دراسات تربوية واجتماعية، ٤(٤٣)، ٢٨٧-٣٣٧.

ديفدسون، جيف (٢٠٠٢). إدارة الوقت: خطوة خطوة (ترجمة: جولي صليبا). بيروت: أكاديميا للنشر والتوزيع.

الزهراني، بشير مسفر (٢٠٠٧). مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الباحة لأساليب إدارة الوقت في ضوء الوظائف الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.

السنة النبوية صحيح البخاري رقم الحديث ٤١٢٦.

السويدان، طارق والعدلوني محمد أكرم (٢٠٠٥). إدارة الوقت (ط٢). الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الشتراري، عبد الله محمد (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الشرمان، عبد الله علي (٢٠٠٥). فن إدارة الوقت وحفظ الزمن. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

العساف، صالح حمد (٢٠٠١). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٢). الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.

العضايلة، عدنان عبد السلام (٢٠٠٤). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك. مؤتم للبحوث والدراسات، ١٩(٧)، ١٧٥-٢٠١.

الغامدي، محمد أحمد (٢٠٠٨). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من جهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

كلية هارفارد لإدارة الأعمال (٢٠٠٨). إدارة الوقت: حلول من الخبراء لتحديات يومية. (ترجمة وليد شحادة). الرياض: العبيكان للنشر.

كي، فرنسيس (٢٠٠٥). من هنا ابدأ إدارة وقتك: المرشد الكامل في المحافظة على عادات العمل المهمة. الرياض: مكتبة جرير.

المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتربية والتعليم (٢٠٠٩ / ٢٠١٠). إحصائية إدارة التربية والتعليم لمدارس التعليم العام، ص ٣-١.

ميالاري، غاستون (٢٠٠٨). طرق البحث في علوم التربية (ترجمة شفيق محسن). عمان: دار الكتاب الجديدة المتحدة.

هاينز، ماريون (٢٠٠١). إدارة الوقت (ترجمة عبد الله بلال). الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

هدية، سعيد على عوض (٢٠٠٧). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الين، م. ن (٢٠٠٨). إدارة الوقت (ط٢). (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

يوسف، أيمن حمد أحمد (٢٠٠٣). إدارة الوقت لدى مديري ومدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والعلمين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، جامعة القدس، فلسطين.

Bizar, M. (2009). **School leadership in times of urban reform**. New York: Kindle Book.

Blendinger, J. & Snipes, G.(1996). Managerial behavior of a first year principal. **Educational Research Association, 32(2), 77-81**.

Brown, A., Adams, J. & Amjad, A. (2007). The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis. **International Journal of Project Management, 25(1) 77-89**.

Buck, F. (2008). **Get organized! Time management for school leaders**. New York: Eye on Education.

Dahigrade, J., Krstensen, K., kanji, G., Hans, j.& Shal, A. (1998). Quality management practice a comparative. **International Journal of Quality & Reliability Management, (15), 812-826**.

- Duncan, Peggy (2008). **The Time Management Memory Jogger: Create Time for the Life You Want.** New York: Spiral-bound.
- Frank, B. (2007). **Get organized!: time management for school leaders.** New York: Eye On Education.
- Grace, M. (2008). **What time is it now? the keys to successful time management.** New York: Kindle Book
- Heaney, L. (2001). A Question of management: Conflict, Pressure and time. **International Journal of Educational Management, 15(4)**, 197-203.
- Kearns, H. & Gardiner, M. (2007). Is it time well spent? the relationship between time management behaviors, perceived effectiveness and work-related morale and distress in a university context. **Higher Education Research and Development, 26(2)**, 235-247.
- Mancini, M. (2007). **Time management: 24 techniques to make each minute count at work.** New York: McGraw-Hill.
- Ortiz Braschi, Manuel (2008) **Super tactics of time management experts!.** New York: Kindle Book.
- Pappas, L. (2004). Management matters: planning goals and time. **School Library Media Activities Monthly, 21(1)**, 40-41.
- Ruder, R. (2008). Time management for new principals. **Principal Leadership, 8(7)**, 36-38.
-