

Time Management among Primary School Principals within the Green Line in Light of some Variables

Taghreed Mohammed Qaderieh*
Prof. Kayed Mohammed Salameh**

Received 10/3/2022

Accepted 28/4/2022

Abstract:

The study aimed to identify the level of time management among primary school principals within the green line in light of (gender, academic qualification, experience, and job title) variables. The descriptive survey methodology was used. The sample consisted of (284) individuals who were selected by the available method. To collect data, the researchers developed a questionnaire that consisted of four domains: (Time planning, time organizing, time directing, and time monitoring). The results showed that the level of time management in its four domains was medium and the absence of statistically significant differences because of (gender, academic qualification, experience, and job title) variables. The study recommended conducting training courses for principals and teachers to introduce them to the importance of time management within the school, and to give principals wider margin of freedom in planning time in their schools.

Keywords: Time management, Principals, Primary schools, The Green Line.

Palestine\ theoracle20000@gmail.com*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ kayedsalameh@yahoo.com**

إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات

تغريد محمد قادية*

أ.د. كايد محمد سلامة**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (284) فرداً تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وبهدف جمع البيانات، طوّر الباحثان استبانة تكونت من أربعة مجالات: (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت). أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت بمجالاته الأربعة كان متوسطاً، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بعقد دورات تأهيلية للمديرين والمعلمين لتعريفهم بأهمية إدارة الوقت داخل المدرسة، ومنح المديرين حرية أكبر في تخطيط الوقت في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، مديرو المدارس، المدارس الابتدائية، الخط الأخضر.

* فلسطين/ theoracle20000@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ kayedsalameh@yahoo.com

المقدمة

تعدّ القيادة بشكل عام أحد أكثر المفاهيم الإدارية تناوُلًا في الدراسات والأبحاث لما لها من أثر واضح في أداء أيّ مؤسسة، ويرجع ذلك إلى الدور الفعّال والمؤثّر للقائد، والذي يعتمد عليه نجاح مؤسسته، فقد أصبحت التنظيمات الإداريّة بحاجة إلى أكثر من إدارتها وتسيير أمورها، فهي بحاجة إلى من يقودها إلى تحقيق أهدافها، وترتبط فاعليّة القيادة الإداريّة بالمقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فاعليّة أيّ مؤسسة بدرجة مقدرتها على انجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد.

ويؤدي النظام التربوي دوراً أساسياً وفعالاً في تنشئة الجيل، وتزويدهم بالمهارات، والمعارف، والإمكانات التي تمكنهم من ممارسة دور مهم في تطوير مجتمعهم وتنميته، ولكي يؤدي النظام التعليمي دوره المتميز في التنشئة، فلا بد من تكاتف وتفاعل عوامل عدة على نجاحه في هذا الدور، ويأتي من بين هذه العوامل الإدارة المدرسية التي تتمثل بمدير المدرسة، إذ أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة؛ ومن بين ما يميز الإدارة ويوضح سماتها هو استخدامها وتطبيقها لأساليب متنوعة ومنها إدارة الوقت.

وأشار المومني (Momani, 2017) إلى أن الوقت يمثل أحد الموارد المهمة في حياة الإنسان. وهو كغيره من الموارد يحتاج إلى إدارة للاستفادة منه بكفاءة وفاعلية، ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعاً لهدره وسوء استثماره، وهو من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية والعملية والاجتماعية والسياسية، وتأتي أهميته من كونه مورداً غير متجدد، ولا يمكن استبداله، أو إحلاله، أو بيعه، أو شراؤه، أو إعارته، أو استعارته، ولا السيطرة عليه. من هنا جاءت أهمية إدارته واستثماره على الوجه الأكمل سعياً للاستفادة منه الاستفادة المثلى.

كما أشار السكاف وعلي (Skaf & Ali, 2020) بأنه لكون الوقت من الموارد المهمة والأساسية للإدارة بصفة عامة، فإنه من الأولى أن يصبح مورداً من موارد الإدارة التعليمية بصفة خاصة، لأنها تقوم بعمليات متنوعة ومتشابكة تتصل بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتمويل، والمتابعة في فترة زمنية معينة، وسوء تنظيم الوقت في أي من هذه العمليات ينعكس بالضرورة سلباً على نتائج العملية التعليمية.

ويعد الوقت أعلى ما يمتلكه الفرد، وهو مورد محدود جداً، تزداد قيمته بازدياد مهارة إدارته بالشكل الصحيح، والإدارة السليمة للوقت تسهم في إدارة الذات، وبالتالي تحسين مستويات الأداء،

والوقت يتربع على قمة عناصر التقييم ومؤشراته، إذ يتم ربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك، والمقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى في التسلسل الزمني المحدد لها (Hafiner, & Stock, 2010). كما تعد مشكلة استثمار الوقت وتنظيمه بما يتلاءم مع الموارد المتاحة، والفرص التي توفرها البيئة التنافسية العالمية والمحلية، من المشكلات المهمة التي تواجه الأفراد والقيادات الإدارية بشكل خاص، وتتفاقم هذه المشكلة أكثر لدى الإدارات التربوية، بسبب طبيعة عمل ووظائف تلك الإدارات، والتي يتعلق عملها بشكل أو بآخر بتعديل السلوك البشري، بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع (Hensley et al., 2018).

ويتميز الوقت بمجموعة من الخصائص، والتي تناولها الباحثون من أوجه متعددة، إذ رأي زيدان (Zeidan, 2011) أن من خصائص الوقت أنه شيء مشترك بين الجميع إلا أن هناك اختلافاً في كيفية استثماره بين شخص وآخر، وأنه يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديره أو تأخير استثماره والتخطيط له هي مسؤولية الفرد، وأن الوقت مقياس نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وهو غير قابل للتخزين أو للاستبدال. وأضاف أبو شيخة (Abu Sheikha, 2013) أن الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وأن الجميع يمتلكه بالمقدار ذاته.

ووفقاً لما ورد في المهارات والبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018) وقطاف وآخرون (Qattaf et al., 2019)، فإنه يمكن تصنيف الوقت على النحو الآتي:

- **الوقت الإبداعي (Creative Time):** ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، فضلاً عن تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز.
- **الوقت التحضيري (Preparatory Time):** وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات، أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل.
- **الوقت الإنتاجي (Productive Time):** ويقصد به الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري. ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين: وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج، ووقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.
- **الوقت غير المباشر (Indirect Time):** ويخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، كالأنشطة الاجتماعية وما شابه.

وتتزايد أهمية إدارة الوقت في ضوء التطور التكنولوجي، فقد تطورت آليات ونظم العمل بحيث أصبحت تعتمد على الحاسوب ونظم المعلومات، ومن ثم فإن التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو السبيل إلى ضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهمات الرئيسة والإضافية بكفاءة واقتدار (Allaq, 2009). كما أن أهمية الوقت تكمن في أنه يحدد الاختصاصات بشكل واضح وفعال وسليم، ويمنع التعارض والتضارب والتنازع فيها، ويترتب عليه تعميق وعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة، وسلامة في التنظيم المرن الذي يستوعب المتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد، وكذلك إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية (Liu et al., 2009).

ويستنتج الباحثان أن أهمية إدارة الوقت بالنسبة لمدير المدرسة تكمن في أنها معيار مهم لمدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته، وهي تمنحه المقدرة على أن يخصص وقتاً لفهم حاجات المعلمين، ومناقشة قضاياهم التربوية، وتساعد على تخصيص وقت لكل مهمة يقوم بها، وتمنحه المقدرة على ترتيب المهمات حسب أولوياتها في العمل، والتركيز عليها للوصول إلى تحقيق نتائج مرضية، وتمكنه من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجه عملية الالتزام بالوقت، وكنتيجه لذلك يكون قادراً على تحمل المسؤولية في كل ما يقوم به.

وقد تحددت أبعاد إدارة الوقت تبعاً لأسلوب دراسة الباحثين، فقد أورد حمدان (Hamdan, 2019) أن أبعاد إدارة الوقت في المدارس تتمثل في:

- **توزيع الوقت:** وهو كمية الوقت المحدد لإنجاز مهمة من مهمات قادة المدرسة، بغض النظر عن وقت إتمام إنجازها.
- **جداول الأعمال:** إذ يتم في جدول الأعمال تحديد نقطة البداية والنهاية الزمنية للقيام بأي مهمة، وموقع هذه الفترة من وقت العمل المتاح.
- **الالتزام بالمواعيد:** إذ تتحدد كفاءة مدير المدرسة في إدارة الوقت بدرجة التزامه بالمواعيد المقررة سلفاً لإنجاز كل مهمة.
- **سرعة الإنجاز:** إذ تتحدد كفاءة مدير المدرسة في إدارة الوقت بفاعلية بعدد الأعمال التي يمكن إنجازها في وقت معين، فكلما زاد عدد المهمات في وقت معين زادت كفاءة المدير، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة العمل المنتج.
- **استثمار الوقت الفاضل:** ويقصد بالوقت الفاضل ذلك الوقت غير المحدد الذي يتخلل جدول

الأعمال، وتبرز هنا فاعلية مدير المدرسة في استخدامه لمواجهة الأخطاء غير المحسوبة مسبقاً في توزيع الوقت.

- **تنسيق الوقت:** وتبرز هنا مهارة المدير في إدارة وتنسيق أكثر من مهمة في وقت واحد.
- وترتبط إدارة الوقت بشكل مباشر بالعمليات الإدارية، وأشار الصرايرة (Sarayrah, 2010) إلى ذلك الارتباط على النحو الآتي:
- **التخطيط:** وهو من الوظائف الرئيسة للإدارة وهو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المحددة.
- **التنظيم:** وهو يسهم في إعداد قائمة الأعمال اليومية والتفويض الفعال وتنظيم مكان العمل. وتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنياً لتحديد الأعمال وتحقيق الأهداف.
- **التوجيه:** ويتعلق بإرشاد العاملين وتوصيتهم في أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد، وأن عملية التوجيه والتخطيط متلازمتان ويعتمد كل منهما في نجاحه على الآخر وتحديد الأولويات أولاً بأول والتخطيط جيداً وتحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات وتوزيع الأهداف السنوية على الأشهر ثم الأسابيع ومراعاة صفات الهدف الجيد.
- **الرقابة:** وهي العملية الإدارية التي تعنى بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخطط لها للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها والرقابة تمر بمراحل زمنية وتحديد زمن انجاز الأعمال اليومية والأهداف، تحديد زمن كل مرحلة من مراحل العمل وقياس الأعمال بالزمن المعياري المحدد لها. ومن عناصرها الكم والجودة والوقت والتكلفة.
- وفي الدراسة الحالية، يتبنى الباحثان محاور الارتباط السابقة كمجالات لدراسة مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في داخل الخط الأخضر.

وتتم إدارة الوقت ضمن آليات معينة، أوجزها زيدان (Zeidan, 2011) في التحليل: وهو الخطوة الأولى في إدارة الوقت، ويقصد به أن يتم التعرف إلى كيفية استخدام الوقت المتاح من خلال تسجيل الوقت، وتحليل الوقت، أي تحليل الأنشطة التي تؤدي خلال اليوم، **والتخطيط:** ويقصد به دراسة المستقبل، وإعداد ما يلزم للتعامل معه، **والتنظيم:** ويقصد به تكوين بناء يساعد على تحقيق الأهداف، وكذلك تنظيم بيئة العمل، فضلاً عن الوسائل والأساليب التي تستخدم

للاستفادة من الوقت، **والمتابعة:** إذ إن أي تخطيط للوقت أو تنظيم له سوف لا يحقق النتائج المرجوة منه مهما كانت درجة الدقة التي يتميز بها، ما لم تكن هناك متابعة للنتائج، **والتقويم:** وهو آخر مرحلة في عملية إدارة الوقت، ويقصد به تقويم النتائج التي تم الحصول عليها، وذلك حتى يتم التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة.

ويستنتج مما سبق أنه من الصعب الفصل بين الإدارة والوقت، فالإدارة بالمفهوم العام عمليات يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق وفعال ومنظم، لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو من الإمكانيات المتاحة التي تنظم للموارد البشرية والمادية، والتي يفترض أن تستثمر بشكل فعال وكامل، ولا يكفي الاستثمار الجزئي له؛ بل على الفرد أن يعمل بجد على تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه. ولكون القيادة التربوية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، فهي تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، الأمر الذي يحتم ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة، وغالباً ما يعتمد تحقيق تلك الأهداف على المهارات والكفايات التي يتمتع بها القائد التربوي، ومنها أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل متعددة أحدها إدارة الوقت واستثماره.

وقد نال موضوع إدارة الوقت اهتماماً من قبل الباحثين، فقد هدفت دراسة بويراز وأوكاك (Boyraz & Ocak, 2016) الكشف عن العلاقة بين التسويق الأكاديمي ومهارات إدارة الوقت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (332) طالباً من طلاب المرحلة الجامعية في تركيا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت جاء منخفضاً، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين التسويق الأكاديمي وإدارة الوقت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس.

وهدفت دراسة جعو (Ja'oo, 2018) تعرف درجة إدارة الوقت وعلاقتها بفاعلية الذات لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية في العراق من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (49) من رؤساء الأقسام تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة إدارة الوقت جاءت مرتفعة، وأن جميع المجالات (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، تنفيذ الوقت، الرقابة على الوقت) جاءت بدرجة مرتفعة.

كما أجرى السويدي (Suwaidi, 2018) دراسة هدفت تعرف درجة إدارة الوقت وعلاقتها بالمقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت في العراق من وجهة نظر معاونين والمعاونات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) معاون ومعاونة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة إدارة الوقت جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة لصالح الفئة "أكثر من خمسة سنوات"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس.

وأجرت المهيرات والبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018) دراسة هدفت تعرف مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (630) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التناسبية. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس كان متوسطاً.

وهدف دراسة فاتح (Fatih, 2019) الكشف عن العلاقة بين مهارات إدارة الوقت وسلوك استخدام الإنترنت لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (181) مديراً ومديرة في مدارس غازي عنتاب بتركيا، يشكلون كامل مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى توظيف مهارات إدارة الوقت جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين إدارة الوقت والاستخدام غير المفيد للإنترنت.

كما هدفت دراسة الشهري (Shihri, 2019) الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة المجاردة بالسعودية لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً ومشرفاً تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الوقت جاءت مرتفعة في مجالات (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس لصالح الذكور، والخبرة، لصالح ذوي الخبرة أعلى من عشرة سنوات.

وأجرى حسين وآخرون (Hussain et al., 2019) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين

ممارسات إدارة الوقت والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وتكونت العينة من (100) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في البنجاب. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى آييني (Ayeni, 2020) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الوقت لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، وكذلك الأداء الأكاديمي للطلبة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً و(600) معلم، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العنقودية من ثلاث مديريات تعليمية في ولاية أوندو (Ondo) بنيجيريا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الوقت والأداء الوظيفي للمعلمين، وكذلك الأداء الأكاديمي للطلبة.

ويلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم إدارة الوقت وعلاقته بمتغيرات عدة، وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي المسحي، وكذلك في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات، في حين اختلفت مع بعض تلك الدراسات في أسلوب اختيار العينة، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وفي توظيف المنهج الملائم، وكذلك في مناقشة النتائج، إلا أنها تميزت عنها في أنها تتناول متغير إدارة الوقت في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

تعيش الأقلية العربية في داخل الخط الأخضر ظروفاً استثنائية، تنعكس في مناحي الحياة جميعها، وبالضرورة في النواحي التربوية، ويعد تدخل بعض أولياء الأمور في شؤون المدرسة، واضطرار مديري المدارس إلى مجارة المجتمع المحيط في كثير من الأوقات، ووجود بعض الاستحقاقات المفاجئة، سواء من الإدارات العليا، أم من طبيعة سير العملية التعليمية في المدرسة، أحد أهم العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في مقدرة المديرين على إدارة أوقاتهم بفاعلية.

وقد تباينت الدراسات السابقة في تناولها إدارة الوقت، فقد أشارت دراسة السويدي (Suwaidi, 2018) إلى ارتباط إدارة الوقت بالمقدرة القيادية لمدير المدرسة، وأشارت دراسة

حسين وآخرون (Hussain et al., 2019) أيضاً إلى فروق في مهارات إدارة الوقت تعزى لأثر متغير الجنس، كما أشارت دراسة آييني (Ayeini, 2020) إلى أن تدني مهارة إدارة الوقت لدى مدير المدرسة ينعكس سلباً في أداء المعلمين والطلبة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

أسئلة الدراسة: اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لأثر المتغيرات الوسيطة؟

أهداف الدراسة

- التعرف إلى مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بهدف الوقوف على الواقع التربوي ومقدار كفاءة مديري المدارس واهتمامهم بهذا المهارة.

- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر مديري ومعلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر فيما يتعلق بمستوى إدارة الوقت متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، بهدف الوقوف على مواطن الاختلاف والخلل، من أجل معالجتها والتغلب عليها.

أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الوقت في إنجاز المهمات وهو ما أثبتته الدراسات السابقة التي تم استعراضها، ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً مناسباً لأهمية إدارة الوقت، وأن تسهم في تحسينها وتطويرها وتوظيفها بما ينعكس إيجاباً العملية التربوية، وهو ما يشكل إضافة علمية جديدة للأدب التربوي في موضوع الدراسة.

كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تطوير أدواتها، وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد من ذلك كل من اصحاب القرار في الإدارات التربوية

العليا، من خلال تسليط الضوء على ما يمكن للمخططين التربويين وصناع القرار القيام به في سبيل تحسين مستوى إدارة الوقت بهدف النهوض بالعملية التربوية، وكذلك مديرو المدارس من خلال تعريفهم بأهمية إدارة الوقت في مدارسهم، والباحثون وطلبة الدراسات العليا لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

إدارة الوقت: عُرِّفَتْ بأنها "الطرق والوسائل التي تعين الفرد على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف" (Hammadi, 76, 2014).

وعرفت إدارة الوقت في هذه الدراسة إجرائياً بأنها استثمار مدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر لوقت العمل المدرسي للقيام بالمهام المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة خلال الفترة المحددة لها. ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرَت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات.
- **الحد البشري:** مديرو ومعلمو المدارس الابتدائية.
- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022).
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

ويتحدد تعميم نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (131) مديراً، و(5369) معلماً (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عيّنة الدراسة من (284) فردًا تمّ اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وذلك بعد أن تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفق متغيّراتها الوسيطة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الوسيطة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	22.9
	أنثى	219	77.1
الكلّي		284	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	63	22.2
	دراسات عليا	221	77.8
الكلّي		284	%100
الخبرة	10 سنوات فأقل	98	34.5
	أكثر من 10 سنوات	186	65.5
الكلّي		284	%100
المسمى الوظيفي	معلم	248	87.3
	مدير	36	12.7
الكلّي		284	%100

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة السويدي (Suwaidi, 2018)، ودراسة المهيرات والبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت في صورتها الأولى من (31) فقرة موزّعة على أربعة مجالات، هي تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكّمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقّة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللّغويّة، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتّمائها للمجال الذي تتبّع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً على الفقرات، فقد تمّ تبني معيار (80%) من إجماع المحكّمين لقبول التعديل.

تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، والتي تمّثلت في تعديل الصياغة اللّغويّة لأربع فقرات

(7،12،22،28)، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (31) فقرة موزعة على المجالات الأربعة: تخطيط الوقت (ثمانى فقرات)، وتنظيم الوقت (سبع فقرات)، وتوجيه الوقت (ثمانى فقرات)، والرقابة على الوقت (ثمانى فقرات).

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مديراً ومعلماً، وتمّ استثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات بمجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.69) و(0.85) لمجال تخطيط الوقت، وبين (0.63) و(0.87) لمجال تنظيم الوقت، وبين (0.62) و(0.87) لمجال توجيه الوقت، وبين (0.72) و(0.82) لمجال الرقابة على الوقت. كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.59) و(0.80) لمجال تخطيط الوقت، وبين (0.51) و(0.81) لمجال تنظيم الوقت، وبين (0.49) و(0.82) لمجال توجيه الوقت، وبين (0.58) و(0.74) لمجال الرقابة على الوقت، مما يشير إلى صدق بناء الأداة.

ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، ولأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لأداة قياس مستوى إدارة الوقت

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
تخطيط الوقت	0.92	0.85
تنظيم الوقت	0.91	0.87
توجيه الوقت	0.92	0.86
الرقابة على الوقت	0.89	0.85
الكلى		0.87

يُلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية لأداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.89) و(0.92)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات الفرعية بين (0.85) و(0.87)، و(0.87) للأداة ككل، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، 2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

- مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من عشرة سنوات، عشرة سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات التابعة للمجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات الوسيطة، ثم استخدم تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، وكذلك تحليل التباين الرباعي (Follow up Four-way ANOVAs).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إدارة

الوقت لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى إدارة الوقت لدى مديري

المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الرقابة على الوقت	3.52	.57	1	متوسط
تخطيط الوقت	3.51	.54	2	متوسط
توجيه الوقت	3.48	.54	3	متوسط

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تنظيم الوقت	3.46	.53	4	متوسط
الكلية	3.49	.50		متوسط

يُلاحظ من الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات مستوى إدارة الوقت ككل بلغ (3.49) والانحراف المعياري (0.50) وبمستوى متوسط، فقد جاء مجال الرقابة على الوقت أولاً بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى متوسط، وجاء مجال تخطيط الوقت ثانياً بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.54) وبمستوى متوسط، وجاء مجال توجيه الوقت ثالثاً بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.54)، وبمستوى متوسط، وجاء مجال تنظيم الوقت رابعاً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بإدارة الوقت في مدارسهم، ولكن المدارس تحكمها مواعيد محددة تحددها الوزارة، كمواضيع الامتحانات، ومواعيد العطل، ومواعيد بدء العام الدراسي وانتهائه، وغيرها، وحيث إن مديري المدارس هم المسؤولون عن إنجاز تلك المهمات في مواعيدها المقررة، فإنهم محكومون بإدارة الوقت بوجه عام، والرقابة عليه بوجه خاص وفق ما تقرره الوزارة، حتى تتمكن المدرسة من إنجاز مهماتها في الأوقات المحددة. كما أن عديداً من مديري المدارس قد لا يمتلكون المقدرة، وليست لديهم الكفايات لإدارة الوقت. كما أن إنجاز المهمات يتطلب التزام العاملين في المدرسة بأوقات الدوام، وعدم التغيب إلا للضرورة؛ لذلك يحرص المديرون على متابعة دوام العاملين في مدارسهم لضمان تحقيق المهمات وإنجازها في أوقاتها المحددة، كما يتابعون إعطاء الحصص في أوقاتها وفق برنامج الدروس، والتأكد من إجراء الامتحانات في المواعيد المحددة، ومن هنا جاءت التقديرات بدرجة متوسطة؛ لأن المديرين لا يمتلكون كامل الحرية في هذا المجال. أما حول مجيء مجال تنظيم الوقت في الرتبة الأخيرة، فلا يمكن التقليل من اهتمام المديرين به إذ إنه قد جاء بدرجة متوسطة أيضاً، مما يبرز اهتمام المديرين به، لتنظيم سير العمل، وضمان إنجاز المهمات بالشكل المأمول، وفي الموعد المحدد، وهم أيضاً مقيدون بالمواعيد المحددة مسبقاً من قبل الوزارة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة بويراز وأوكاك (Boyras & Ocak, 2016) والتي أظهرت أن مستوى إدارة الوقت لدى طلبة الجامعات التركية جاء منخفضاً، ونتيجة دراسة الشهري (Shihri, 2019) التي أظهرت أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري مدارس منطقة المجاردة بالسعودية جاء مرتفعاً. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراستي السويدي (Suwaidi, 2018)، والمهيرات والبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018)، واللذان أظهرتا أن مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى إدارة الوقت كل على حده، والجداول (4-7) توضح ذلك.

1. مجال الرقابة على الوقت

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال الرقابة على الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يقارن مدير المدرسة بين الأداء المُنجز والوقت المخصص له.	3.61	.69	1	متوسط
27	يستخدم مدير المدرسة الوسائل التكنولوجية لأداء المهمات بوقت أقل.	3.60	.75	2	متوسط
24	يحرص مدير المدرسة على القيام بالأعمال المطلوبة بأقصر الطرق.	3.58	.71	3	متوسط
28	يتابع مدير المدرسة التزام المرؤوسين بأوقات الدوام الرسمي.	3.55	.60	4	متوسط
29	يتجنب مدير المدرسة المكالمات الهاتفية الطويلة في أثناء العمل	3.48	.83	5	متوسط
26	يبحث مدير المدرسة عن أسباب ضياع الوقت.	3.46	.86	6	متوسط
31	يتجنب مدير المدرسة استغلال وقت العمل في خدمة مصالحه الذاتية.	3.46	.94	6	متوسط
30	يتجنب مدير المدرسة استقبال الزوار الشخصيين خلال وقت العمل.	3.41	.88	8	متوسط
	الكلّي	3.52	.57		متوسط

يُلاحظ من الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الرقابة على الوقت قد بلغ (3.52)، وأن الانحراف المعياري قد بلغ (0.57) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (25) ونصّها "يقارن مدير المدرسة بين الأداء المُنجز والوقت المخصص له" أولاً بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.69)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (30) ونصّها "يتجنب مدير المدرسة استقبال الزوار الشخصيين خلال وقت العمل" أخيراً بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإنجاز ينبغي أن يكون متناسباً مع الوقت المستغرق فيه، فكما كانت المهلة المعطاة للعاملين لإنجاز مهمة معينة أطول زادت التوقعات بأن تتجز بالشكل الأفضل؛ وحيث إن المديرين يدركون هذا الجانب، لذلك فهم يقارنون بين الأداء المنجز والوقت الذي خصص له واستغرقه، حتى يتمكنوا من تقييم المرؤوسين من جهة، ويستفيدوا من تلك المقارنة عند وضع الخطط في المرات القادمة من جهة أخرى، فضلاً عن ما يمكنهم من منع التراخي والتقاعد لدى بعض العاملين. أما مجيء الفقرة (30) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى وعي المديرين بمساوئ الزيارات الشخصية، وآثارها السلبية على العمل، والتي قد تعوقه بشكل كبير يصل إلى منع تحققه نهائياً، حيث إن الزيارة الشخصية

لمعلم قد تمنعه من الذهاب إلى حصته الصفية، وتولد فوضى بين الطلاب، وتسبب الإرباك للمدير، وقد تؤدي إلى تسرب الطلبة المعنيين بالحصّة، كما إن الزيارة الشخصية للمدير تمنعه من متابعة سير العمل في المدرسة، مما ينعكس سلباً على مسير اليوم الدراسي برمته. لكن المديرين لا يستطيعون منعها بشكل تام؛ لأنها قد تكون اضطرارية من أسرته أو من أسرة المعلم، عدا عن صعوبة ذلك المنع من جوانب إنسانية واجتماعية في بعض الأحيان، وخصوصاً في المجتمعات العربية.

2. مجال تخطيط الوقت

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال تخطيط الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يهتم مدير المدرسة بتوفير البدائل في خطط المدرسة.	3.58	.74	1	متوسط
1	يحدد مدير المدرسة الأهداف المطلوب إنجازها.	3.56	.63	2	متوسط
7	يؤشر مدير المدرسة الأعمال التي تهدر الوقت.	3.56	.78	2	متوسط
4	يخصص مدير المدرسة وقتاً محدداً لتنفيذ الأعمال الطارئة.	3.54	.70	4	متوسط
5	يضع مدير المدرسة خططاً أسبوعية وشهرية لإنجاز الأعمال المدرسية.	3.50	.73	5	متوسط
3	يوفر مدير المدرسة وصفاً دقيقاً للمهام المطلوبة.	3.49	.67	6	متوسط
6	يرتب مدير المدرسة أولويات الأهداف المنشودة بما يتناسب مع الوقت المتاح لتحقيقها.	3.48	.74	7	متوسط
2	يحدد مدير المدرسة سقفاً لوقت استقبال الزوار المفاجئين (الزيارات غير المبرمجة).	3.38	.84	8	متوسط
	الكلية	3.51	.54		متوسط

كما يُلاحظ من الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تخطيط الوقت بلغ (3.51) والانحراف المعياري (0.54) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (8) ونصّها "يهتم مدير المدرسة بتوفير البدائل في خطط المدرسة" أولاً بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.74)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يحدد مدير المدرسة سقفاً لوقت استقبال الزوار المفاجئين (الزيارات غير المبرمجة)" أخيراً بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.84)، وبمستوى متوسط.

وقد يعزى مجيء الفقرة (8) بالرتبة الأولى إلى حرص المديرين على نجاح الخطط التي يضعونها لسير العملية التربوية في مدارسهم، وإنجازها كاملة في أوقاتها المحددة. وللتغلب على ما يمكن أن يعيق سير الخطة المدرسية. وهنا تبرز كفاءة المدير في تخطيط الوقت وإدارته، إذ يقوم المديرين بتوفير بدائل، ووضع خطة طوارئ، وذلك لضمان نجاح العملية التربوية، واستمرارية العمل، سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة. أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى وعي المديرين بما تسببه الزيارات المفاجئة من قبل الزوار، سواء كانت رسمية أم غير رسمية من إعاقة لسير العمل، والتأثير فيه، حيث إن الزيارات

المفاجئة تأخذ من وقت المدير والعاملين، وتحد من مقدراتهم على إتمام المهمات في الوقت المحدد، وتشكل ضغطاً على كادر المدرسة بشكل عام.

3. مجال توجيه الوقت

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال توجيه الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يحدد مدير المدرسة وقتاً لأداء كل مهمة.	3.70	.67	1	مرتفع
22	يحتفظ مدير المدرسة بسجل حول المهمات المطلوب إنجازها.	3.67	.67	2	متوسط
16	يبسط مدير المدرسة إجراءات إنجاز المهمات.	3.58	.73	3	متوسط
17	يفصل مدير المدرسة بين النشاطات القابلة وغير القابلة للتأجيل.	3.49	.71	4	متوسط
23	يتابع مدير المدرسة سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.	3.49	.74	4	متوسط
18	يتعاون مدير المدرسة مع المرؤوسين لإنجاز المهمات في وقتها المحدد.	3.40	.68	6	متوسط
20	يوضح مدير المدرسة المهمات المطلوبة تجنباً لتكرار الأسئلة حولها.	3.36	.71	7	متوسط
21	يستخدم مدير المدرسة الثواب والعقاب لحث المرؤوسين على أداء مهماتهم.	3.11	.94	8	متوسط
	الكلي	3.48	.54		متوسط

يُلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال توجيه الوقت بلغ (3.48) والانحراف المعياري (0.54) وبمستوى متوسط، وجاءت أولاً الفقرة (19) ونصّها "يحدد مدير المدرسة وقتاً لأداء كل مهمة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.67)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت أخيراً الفقرة (21) ونصّها "يستخدم مدير المدرسة الثواب والعقاب لحث المرؤوسين على أداء مهماتهم" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسط.

وقد يعزى مجيء الفقرة (19) بالرتبة الأولى إلى حرص المديرين على إنجاز المهمات المدرسية في أوقاتها المحددة، وذلك خوفاً من المساءلة أمام الإدارات العليا في الوزارة في حال عدم إنجازها في الأوقات التي تحددها الوزارة، والمساءلة أمام المجتمع وأولياء أمور الطلبة عند التقصير في تعليم أبنائهم. وهم أيضاً يسعون إلى تحقيق الأهداف التي وضعت المهمات لأجل تحقيقها؛ لذلك فهم يوجهون الوقت بعناية واهتمام من خلال تحديد وقت كاف ومحدد لأداء كل مهمة. كما إن عدم تحديد وقت لأداء المهمة قد يؤدي إلى إهمال وتقصير من المعلمين في إنجازها، وقد يؤدي إلى عدم إنجازها أو إنجازها بشكل دون المطلوب. أما مجيء الفقرة (21) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى إدراك المديرين لأهمية العقاب والثواب في حث المرؤوسين على أداء مهماتهم، فالعقاب عامل مهم في ضمان إنجاز المهمات، خصوصاً عندما يكون هناك بعض العاملين الذين يتقاعسون ويتراخون في إنجاز مهماتهم، أو يؤخرونها إلى آخر المدة

المقررة لإنجازها، وينجزونها بشكل غير مرضٍ، كما أن الثواب يشكل عامل تحفيز للعاملين، ويدفع بالمتقاعسين إلى تقليد الذين حصلوا على الثواب.

4. مجال تنظيم الوقت

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجال تنظيم الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يبلغ مدير المدرسة المرؤوسين بالمهام قبل موعد استحقاقها بوقت كاف.	3.59	.72	1	متوسط
14	يجد مدير المدرسة المهام المطلوبة بحيث ينجز في كل فترة مهمة محددة.	3.58	.75	2	متوسط
13	يركز مدير المدرسة على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد.	3.44	.80	3	متوسط
9	يقوض مدير المدرسة الأعمال الروتينية للكادر المدرسي.	3.43	.64	4	متوسط
15	يوفر مدير المدرسة احتياجات المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة منهم.	3.42	.68	5	متوسط
12	ينجز مدير المدرسة المهام وفقاً لأولوياتها.	3.40	.70	6	متوسط
10	يكرس مدير المدرسة وقت العمل لإنجاز المهام المدرسية.	3.36	.69	7	متوسط
	الكلية	3.46	.53		متوسط

يُلاحظ من الجدول (7)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تنظيم الوقت بلغ (3.46) والانحراف المعياري (0.53) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (11) ونصّها "يبلغ مدير المدرسة المرؤوسين بالمهام قبل موعد استحقاقها بوقت كافٍ." أولاً بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.72)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت أخيراً الفقرة (10) ونصّها "يكرس مدير المدرسة وقت العمل لإنجاز المهام المدرسية" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.69)، وبمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بضرورة تهيئة العاملين وإخبارهم بالمهام قبل موعد استحقاقها بوقت كافٍ؛ ليهيئوا أنفسهم من الناحية النفسية، ويعدوا ما يلزمهم من وسائل وأدوات وخطط تمكنهم من إتمام المهام الموكولة إليهم بأقصر وقت، وعلى الوجه الأكمل، لكن المديرين قد لا يتمكنون من ذلك أحياناً؛ نظراً لأن هناك كثيراً من المهام الطارئة التي قد تحدث، أو تقوم الوزارة بطلبها على وجه السرعة، دون أن يكون هناك وقت كافٍ لإنجازها بالشكل المطلوب، مما يرهق العاملين، ويشكل لهم مصدر قلق وإزعاج يحد من مقدرتهم على إنجاز المهمة المطلوبة، ويعوقهم في إنجاز مهماتهم الأساسية، وفي الالتزام بالخطط الموضوعة والمواعيد التي حددت فيها، ويشوش على المديرين في تنظيم الوقت. أما مجيء الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المهام المدرسية الملقاة على عاتق المديرين والمعلمين كثيرة، ولا يمكن للمدير أن يكرس كامل وقت العمل لإنجاز المهام المدرسية؛ فهناك كثير من المهام الطارئة، والمشكلات التي تنشأ، والزيارات المفاجئة، سواء الرسمية منها كزيارات المشرفين

التربويين، والوفود الرسمية، أم غير الرسمية كزيارات أولياء الأمور، كلها أمور لا يمكن للمدير أن يتجاهلها، وكلها تقلل من قدرته على تكريس أوقات العمل للمهام الدراسية، كما أن المعلمين أيضا لا يمكن أن يقوموا بجميع المهام المدرسية في وقت العمل، حيث إن كثيرا من أعمالهم ومهامهم ترافقهم إلى بيوتهم، كتصحيح الاختبارات، ووضع الخطط الدراسية، وغيرها، ولهذا فقد جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة في تقديرات عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لأثر المتغيرات الوسيطة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مستوى إدارة الوقت وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المجال	المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط الوقت	الجنس	ذكر	3.55	.49
		أنثى	3.50	.55
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.62	.46
		دراسات عليا	3.48	.55
	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.58	.48
		أكثر من 10 سنوات	3.48	.56
	المسمى الوظيفي	معلم	3.49	.56
		مدير	3.68	.31
تنظيم الوقت	الجنس	ذكر	3.51	.57
		أنثى	3.44	.52
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.49	.48
		دراسات عليا	3.45	.54
	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.46	.55
		أكثر من 10 سنوات	3.46	.52
	المسمى الوظيفي	معلم	3.43	.54
		مدير	3.65	.43
توجيه الوقت	الجنس	ذكر	3.54	.53
		أنثى	3.46	.54
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.57	.48
		دراسات عليا	3.45	.55
	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.53	.54
		أكثر من 10 سنوات	3.45	.54

المجال	المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة على الوقت	المسمى الوظيفي	معلم	3.45	.55
		مدير	3.67	.40
	الجنس	ذكر	3.52	.59
		أنثى	3.52	.56
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.65	.51
		دراسات عليا	3.48	.58
	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.58	.57
		أكثر من 10 سنوات	3.49	.57
	المسمى الوظيفي	معلم	3.49	.58
		مدير	3.73	.39
الكلية	الجنس	ذكر	3.53	.51
		أنثى	3.48	.50
	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.58	.45
		دراسات عليا	3.47	.52
	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.54	.50
		أكثر من 10 سنوات	3.47	.50
	المسمى الوظيفي	معلم	3.47	.52
		مدير	3.68	.35

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، وفقاً لمتغير الجنس، وفي مجالات تخطيط الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت، وفقاً لمتغير الخبرة، وفي جميع المجالات، وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية)، وفقاً للمتغيرات الوسيطة، تم استخدام تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات (Four-way MANOVA)، وذلك باستخدام اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المتغيرات الوسيطة في المجالات الأربعة

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	.007	.452	4.000	267.000	.77
المؤهل العلمي	.005	.317	4.000	267.000	.87
الخبرة	.017	1.154	4.000	267.000	.33
المسمى الوظيفي	.004	.294	4.000	267.000	.88

يلاحظ من الجدول (9)، أن نتائج اختبار (Hotelling's Trace) أظهرت عدم وجود أثر دال إحصائياً في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية) وفقاً للمتغيرات الوسيطة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الأربعة، كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Follow-up ANOVAs: Univariate Analysis)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات إدارة الوقت كل على حده وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	تخطيط الوقت	.302	1	.302	1.072	.30	.004
	تنظيم الوقت	.386	1	.386	1.408	.24	.005
	توجيه الوقت	.357	1	.357	1.285	.26	.005
	الرقابة على الوقت	.541	1	.541	1.730	.19	.006
المؤهل العلمي	تخطيط الوقت	.083	1	.083	.294	.59	.001
	تنظيم الوقت	.000	1	.000	.001	.97	.000
	توجيه الوقت	.026	1	.026	.093	.76	.000
	الرقابة على الوقت	.001	1	.001	.002	.97	.000
الخبرة	تخطيط الوقت	.162	1	.162	.576	.45	.002
	تنظيم الوقت	.838	1	.838	3.054	.08	.011
	توجيه الوقت	.367	1	.367	1.319	.25	.005
	الرقابة على الوقت	.204	1	.204	.652	.42	.002
المسمى الوظيفي	تخطيط الوقت	.047	1	.047	.167	.68	.001
	تنظيم الوقت	.005	1	.005	.020	.89	.000
	توجيه الوقت	.000	1	.000	.001	.97	.000
	الرقابة على الوقت	.011	1	.011	.036	.55	.000
الخطأ	تخطيط الوقت	75.971	270	.281			
	تنظيم الوقت	74.041	270	.274			
	توجيه الوقت	75.089	270	.278			
	الرقابة على الوقت	84.457	270	.313			
المجموع	تخطيط الوقت	3581.156	284				
	تنظيم الوقت	3478.776	284				
	توجيه الوقت	3514.578	284				
	الرقابة على الوقت	3611.703	284				

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فرق دالة إحصائية في مجالات إدارة الوقت، كل على حدة، وفقاً للمتغيرات الوسيطة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفرق في المجالات الأربعة ككل (الكلية)، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA). والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات إدارة الوقت ككل وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.392	1	.392	1.596	.21	.006
المؤهل العلمي	.014	1	.014	.056	.81	.000
الخبرة	.340	1	.340	1.385	.24	.005
المسمى الوظيفي	.000	1	.000	.001	.97	.000
الخطأ	66.331	270	.246			
الكلية	3536.862	284				

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في المجالات الأربعة لإدارة الوقت (ككل) وفقاً للمتغيرات الوسيطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين على اختلاف فئاتهم، لديهم الاهتمامات ذات الوعي والحرص على إدارة الوقت، وحيث إنهم محكومون للتعليمات ذاتها والخطط والمواعيد الصادرة عن الوزارة، ويتعرضون للمشكلات والمعوقات ذاتها، كما إنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة لذلك لم تظهر هناك أي فروق لتقديراتهم حول درجة فاعلية إدارة الوقت في أي من المجالات وفقاً لاختلاف فئاتهم.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بويراز وأوكاك (Boyraz & Ocak, 2016)، ودراسة السويدي (Suwaidi, 2018)، واللذان أظهرتا نتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، فيما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة الشهري (Shihri, 2019) التي أظهرت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس لصالح الذكور، والخبرة، لصالح ذوي الخبرة أعلى من عشر سنوات، ودراسة حسين وآخرون (Hussain et al., 2019) التي أظهرت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور.

التوصيات

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- وضع خطط واضحة في المدارس مبنية على إدارة الوقت.
- عقد دورات تأهيلية للمديرين والمعلمين لتعريفهم بأهمية إدارة الوقت داخل المدرسة.
- منح المديرين حرية أكبر في تخطيط الوقت في مدارسهم.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث في إدارة الوقت وعلى متغيرات أخرى، كمستوى المدرسة مثلاً.

References:

- Abu Sheikha, N. (2013). *Introduction to time management*. Amman: Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Allaq, B. (2009). *Time management basics*. Amman: Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Ayeni, A. (2020). Principals' instructional time management and students' academic performance in secondary schools in Ondo North senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(1), 123-133.
- Boyraz, S, & Ocak, G.(2016). Examination of the relation between academic procrastination and time management skills of

- undergraduate students in terms of some variables: *Journal of Education and Training Studies*, 4 (5), 76-84.
- Fatih, B. (2019). The relationship between the time management skills and Cyber loafing behavior of school administrators: A Quantitative Analysis. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 14(3), 178-199.
- Hafner, A. & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429-447.
- Hamdan, M. (2019). The reality of time management among general education school leaders. *Journal of the College of Education*, 2(92), 692-720.
- Hammadi, U. (2014). *Time management and organizing skills*. Al Ain: University Book Store.
- Hensley, L., Wolters, C. Won, S., & Brady, A. (2018). Academic probation, time management, and time use in a college success course. *Journal of College Reading and Learning*, 48(2), 105-123.
- Hussain, K., Bakhsh, K. & Sabir, H. (2019). Time management practices and administrative satisfaction among higher secondary School principals in Punjab. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2), 106-116.
- Ja'oo, M. (2018). Time management and its relationship to self-efficacy among the heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University. *Journal of the College of Basic Education*, 24 (100), 655-696.
- Liu, J., Zhou, C., & Cao, J. (2009). An integrated time management model for distributed workflow management systems in grid environments. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 21, 2084-2098.
- Mhairat, N. & Bayyati, A. (2018). The level of time management of school principals in Amman Governorate from the teachers' point of view. *Dirasat, Educational Sciences*, 45(4), Supplement (3), 1-19.
- Ministry of Education. (2019). *Statistical annual book*. Palestine.
- Momani, K. (2017). The effectiveness of time management among students of the faculty of science at the Hashemite University and its relationship to academic achievement. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 23(2), 433-473.
- Qattaf, M., Hammadi, J. & B'eit, I. (2019). Time management skill among university students as a strategy to achieve academic success. *Sports Creativity Journal*, 10(2), 365-395.

- Sarayrah, K. (2010). *Administrative processes and time management: Efficiency and effectiveness*. Amman: Jalis Al-Zaman for Publishing and Distribution.
- Shihri, A. (2019). The degree to which school leaders in Al-Majardah Governorate practice time management and its relationship to their administrative excellence. *Journal of the College of Education*, 35(3), 408-450.
- Skaf, S. & Ali, F. (2020). The effectiveness of time management among university students and its relationship to academic achievement. *Al-Khalduniyah Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 20-37.
- Suwaidi, T. (2018). Time management and its relationship to the leadership ability of primary school principals in Kut city center from the viewpoint of male and female assistants. *Journal of the College of Education*, 1(30), 640-687.
- Zeidan, S. (2011). *Time and change management strategies*. Amman: Al-Murad for Publishing and Distribution.