

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\ theoracle2000@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 قادرية

**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 المحسّي، وتكونت عينتها من (284) فردًا تم اختيارهم بالطريقة المتباعدة، وبهدف جمع البيانات، طرّأ الباحثان استبانة تكونت من أربعة مجالات: (تنظيم الوقت، تنظيم البيانات، الرقابة على الوقت). أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت ب المجالاته الأربع 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، مدير المدارس، المدارس الابتدائية، الخط الأخضر.

* فلسطين/theoracle20000@gmail.com

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

المقدمة

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

ويؤدي النظام التربوي دوراً أساسياً وفعالاً في تنشئة الجيل، وتزويده بالمهارات، والمعرفة، والإمكانات التي تمكّنهم من ممارسة دور مهم في تطوير مجتمعهم وتنميته، ولكي يؤدي النظام التعليمي دوره المتميّز في التنشئة، فلا بد من تكافف 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 متعددة ومنها إدارة الوقت.

وأشار المؤمني (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 متعدد، ولا يمكن استبداله، أو إحلاله، أو بيعه، أو شرائه، أو إعارته، أو استئجاره، ولا السيطرة عليه. من هنا جاءت أهمية إدارته واستثماره على الوجه الأكمل سعيًا للاستفادة منه الاستفادة المثلثى.

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

ويعد الوقت أغلى 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 يتبع 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 (Hafner, & 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، وتقام هذه المشكلة أكثر لدى الإدارات التربوية، بسبب طبيعة عمل ووظائف تلك الإدارات، والتي يتعلق عملها بشكل أو بأخر بتعديل السلوك البشري، بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع (Hensley et al., 2018).

ويتميز الوقت بمجموعة من الخصائص، والتي تتناولها الباحثون من أوجه متعددة، إذ رأى زيدان (Zeidan, 2011) أن من خصائص الوقت أنه شيء مشترك بين الجميع إلا أن هناك اختلافاً في كيفية استثارته بين شخص وآخر، وأنه يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمها أو تأخيره واستثارته والتخطيط له هي مسؤولية الفرد، وأن الوقت مقاييس نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وهو غير قابل للتخزين أو للاستبدال. وأضاف أبو شيخة (Abu Sheikha, 2013)

أن الوقت يخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، وأن الجميع يتملكه بالمقدار ذاته.

ووفقاً لما ورد في المهرات 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 وتقويم 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 مكتبة 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 ل القيام بأنشطة فرعية عامة، كالأنشطة الاجتماعية وما شابه.

وتنزيل 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 الأفضل للوقت هو السبيل إلى ضمان التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهام 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 واعٍ 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 قضياتهم التربوية، وتساعده على تحديد وقته لكل مهمة يقوم بها، وتمكنه المقدرة على ترتيب المهام حسب أولوياتها في العمل، والتركيز عليها للوصول إلى تحقيق نتائج مرضية، وتمكنه من التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي قد تواجهه عملية الالتزام بالوقت، وكنتيجة 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 مهام قادة المدرسة، بغض النظر عن وقت إتمام إنجازها.
- **جدوال 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 المهام في وقت معين زادت كفاءة المدير، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة العمل المنتج.
- **استثمار الوقت الفائض:** ويقصد بالوقت الفائض ذلك الوقت غير المحدد الذي يتخال 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 الرئيسية 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 والتقويض الفعال وتنظيم مكان العمل. وتنفيذ ما جاء في الخطط المنظمة زمنياً لتحديد الإعمال 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 متلازمان 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 الإعمال 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.
- ووتنتم 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 التأكيد 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 تتنظم 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. ولكن القيادة التربوية هي المرتكزة الأساسية الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، فهي تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعدي الاتجاهات، الأمر الذي يحتم ضرورة تسييق 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 التسويف 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 التسويف الأكاديمي وإدارة الوقت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس.

وهدفت دراسة جعو (Ja'oo, 2018) لทราบ 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 بالقدرة القيادية لدى مديرى المدارس الابتدائية في مركز مدينة الكوت في العراق من وجهة نظر المعاونين والمعاونات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) معاون ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن درجة إدارة الوقت جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تعزى لأنثر متغير سنوات الخبرة لصالح الفئة "أكثر من خمسة سنوات"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأنثر متغير الجنس.

وأجرت المهيرات والبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018) دراسة هدفت تعرف مستوى إدارة الوقت لدى مديرى المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر معلمى المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسمى، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (630) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التتناسبية. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الوقت لدى مديرى المدارس كان متواسطاً. وهدفت دراسة فاتح (Fatih, 2019) الكشف عن العلاقة بين مهارات إدارة الوقت وسلوك استخدام الانترنت لدى مديرى المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسمى الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (181) مديرًا 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، والاستبيانات أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديرًا 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، والاستبانات أدوات لجمع البيانات، وتكونت العينة من (100) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في النجاح. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الوقت والرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى آيني (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، والاستبانات أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً و(600) معلم، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العنقدودية 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 عده، وتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توظيفها المنهج الوصفي المحسبي، 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، تتعكس في مناحي الحياة جمعيها، وبالضرورة في النواحي التربوية، وبعد تدخل بعض أولياء الأمور في شؤون المدرسة، واضطرار مديري المدارس إلى مجاراة 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 تبانت الدراسات السابقة في تناولها إدارة الوقت، فقد أشارت دراسة السويدي (Suwaidi, 2018) إلى ارتباط إدارة الوقت بالمقدرة القيادية لمدير المدرسة، وأشارت دراسة

حسين وآخرون (2019) أيضاً إلى فروق في مهارات إدارة الوقت تعزى لأثر متغير الجنس، كما أشارت دراسة آيني (Ayeni, 2020) إلى أن تدني مهارة إدارة الوقت لدى مدير المدرسة ينعكس سلباً في أداء المعلمين والطلبة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث 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 مدير المدارس واهتمامهم بهذا المهارات.

- التعرف إلى الفروق في وجهات نظر مدير وملمي 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 المهام 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، وتطبيقاتها وما نتج عنها من نتائج ونوصيات، ويؤمل أن يستفيد من ذلك كل من أصحاب 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 مدير المدارس من خلال تعريفهم بأهمية إدارة الوقت في مدارسهم، والباحثون وطلبة الدراسات العليا لبحث الموضوع على مجتمعات وعيّنات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: اشتغلت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

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

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

حدود الدراسة ومحدداتها: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات.
- **الحد البشري:** مدير و معلم 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 لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميهما في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (131) مديرًا، و(5369) معلماً (Education, 2020).

عينة الدراسة

ت تكونت عينة الدراسة من (284) فرداً تم اختيارهم بالطريقة المتبعة، وذلك بعد أن تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، والجدول (1) يبيّن توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوسيطة.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

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

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة السويدى (Suwaidi, 2018)، ودراسة المهيرات والبباطي (Mhairat & Bayyati, 2018)، تم تطوير أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة لقياس مستوى إدارة الوقت لدى مديرى المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت في صورتها الأولية من (31) فقرة موزعة 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 المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة محتوى الأداة وصحته من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائتها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرون أنه مناسبًا على الفقرات، فقد تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بلاحظات المحكمين، والتي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية لأربع فقرات

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

وللحقيق من صدق البناء للأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مدرباً ومعلماً، وتم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لعلاقة الفقرات ب مجالاتها، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل.

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.69) و(0.60) 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 أدلة الدراسة

تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (2) يبيّن ذلك.

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

المجال	تنظيم الوقت	تقدير الوقت	الرقابة على الوقت	الكل
ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا	كرونباخ ألفا	كرونباخ ألفا	كرونباخ ألفا
0.85	0.92			
0.87	0.91			
0.86	0.92			
0.85	0.89			
0.87				

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

تصحيح أدلة الدراسة

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

متغيرات الدراسة: اشتغلت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير الرئيس

- مستوى إدارة الوقت لدى مدير 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).
- المسماي الوظيفي: وله فئتان: (مدير، معلم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفراتات التابعة للمجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الوقت لدى مدير 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 مدير المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"**
- للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى إدارة الوقت لدى مدير المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى إدارة الوقت لدى مدير 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	تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الكل	3.49	3.46	.53	4	متوسط
متوسط	.50				متوسط

يُلاحظ من الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات مستوى إدارة الوقت كل 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، كمواعيد الامتحانات، ومواعيد العطل، ومواعيد بدء العام الدراسي وانتهائه، وغيرها، وحيث إن مدير المدارس هم المسؤولون عن إنجاز تلك المهامات 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 عدداً من مديري المدارس قد لا يمتلكون المقدرة، وليس لديهم الكفايات لإدارة الوقت. كما أن إنجاز المهامات يتطلب التزام العاملين في المدرسة بأوقات الدوام، وعدم التغيب إلا للضرورة؛ لذلك يحرص المديرون على متابعة دوام العاملين في مدارسهم لضمان تحقيق المهامات وإنجازها في أوقاتها المحددة، كما يتبعون 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 المهامات بالشكل المأمول، وفي الموعد المحدد، وهم أيضاً مقيدون بالمواعيد المحددة مسبقاً من قبل الوزارة.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة بويراز وأوكاك (Boyraz & 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 مدير مدارس منطقة المجاردة بالسعودية جاء منتفعاً. واتفقنا النتيجة مع نتيجة دراستي السويدي (Suwaidi, 2018)، والمهيرات والنبياتي (Mhairat & Bayyati, 2018)، والثان أظهرتا أن مستوى إدارة الوقت لدى مدير المدارس جاء متوضطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى إدارة الوقت كل على حده، والجداول (7-4) 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 المنجز والوقت المخصص له.	3.61	.69	1	متوسط
27	يسخدم مدير المدرسة الوسائل التكنولوجية لأداء المهام بوقت أقل.	3.60	.75	2	متوسط
24	يرخص مدير المدرسة على القيام بالأعمال المطلوبة بأقصر الطرق.	3.58	.71	3	متوسط
28	يتابع مدير المدرسة التزام المسؤولين 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 مصالحة الذاتية.	3.46	.94	6	متوسط
30	يتجنب مدير المدرسة استقبال الزوار الشخصيين خلال وقت العمل.	3.41	.88	8	متوسط
	الكلي	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) ونصها "يقارن مدير المدرسة بين الأداء المنجز والوقت المخصص له" أولاً بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.69)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (30) ونصها "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، فكلما كانت المهلة المعطاة للعاملين لإنجاز مهمة معينة أطول زالت التوقعات بأن تجز بالشكل الأفضل؛ وحيث إن المديرين يدركون هذا الجانب، لذلك فهم يقارنون بين الأداء المنجز والوقت الذي خصص له واستغرقه، حتى يتمكنوا من تقييم المسؤولين من جهة، ويستفيدوا من تلك المقارنة عند وضع الخطط في المرات القادمة من جهة أخرى، فضلاً عن ما يمكنهم من منع التراخي والتراخي والتراخي والتقاعس لدى بعض العاملين. أما مجيء الفقرة (30) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى وعي المديرين بمساوى الزيارات الشخصية، وأثارها السلبية على العمل، والتي قد تعلق بشكل كبير يصل إلى منع تتحققنهائي، حيث إن الزيارة الشخصية

لمعلم قد تمنعه من الذهاب إلى حصته الصفية، وتولد فوضى بين الطلاب، وتسبب الإرباك للمدير، وقد تؤدي إلى تسرب الطلبة المعينين بالحصة، 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	الكلى	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يهم مدير المدرسة بتوفير البذائل 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 تهدى 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	يرتّب مدير المدرسة أولويات الأهداف المشودة 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	
	كلي	3.51	.54		متوسط	

كما يلاحظ من الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تخطيط الوقت بلغ (3.51) والانحراف المعياري (0.54) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (8) ونصّها "يهم مدير المدرسة بتوفير البذائل 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 المديرون بتوفير بذائل، 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، وتحدد من مقدرتهم على إتمام المهامات في الوقت المحدد، وتشكل ضغطاً على كادر المدرسة بشكل عام.

3. مجال توجيهي الوقت

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

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

يُلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال توجيهي 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 مهامتهم" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.94)، وبمستوى متوسط.

وقد يعزى مجيء الفقرة (19) بالرتبة الأولى إلى حرص المديرين على إنجاز المهامات المدرسية في أوقاتها المحددة، وذلك خوفاً من المسائلة أمام الإدارات العليا في الوزارة في حال عدم إنجازها في الأوقات التي تحدها الوزارة، والمتساءلة أمام المجتمع وأولياء أمور الطلبة عند التقصير في تعليم ابنائهم. وهم أيضاً يسعون إلى تحقيق الأهداف التي وضعوا المهامات لأجل تحقيقها؛ لذلك فهم يوجهون الوقت بعناية واهتمام من خلال تحديد وقت كافٍ 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 مهامتهم، فالعقاب عامل مهم في ضمان إنجاز المهامات، خصوصاً عندما يكون هناك بعض العاملين الذين يتلاخرون في إنجاز مهامتهم، أو يؤخرنها إلى آخر المدة.

المقررة لإنجازها، وينجزونها بشكل غير مرضٍ، كما أن التواب يشكل عامل تحفيز للعاملين، ويدفع بالمنتقاعسين إلى تقليل الذين حصلوا على التواب.

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 كافٍ.	3.59	.72	1	متوسط
14	يجدول 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	يفوض 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
	الكلي	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". أولاًً بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.72)، وبمستوى متوسط، في حين جاءت أخرى 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، ليهياً أنفسهم من الناحية النفسية، ويعدو 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 حدّت فيها، ويشوش على المديرين في تنظيم الوقت. أما مجيء الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المهام المدرسية الملقاة على عائق 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 ك زيارات المشرفين

التربويين، والوفود الرسمية، أم غير الرسمية كزيارات أولياء الأمور، كلها أمور لا يمكن للمدير أن يتغافل عنها، وكلها تقلل من مقدراته على تكريس أوقات العمل للمهام الدراسية، كما أن المعلمين أيضاً لا يمكن أن يقوموا بجميع المهام المدرسية في وقت العمل، حيث إن كثيراً من أعمالهم ومهماتهم 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) يبيّن ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لمستوى 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
تنظيم الوقت	الخبرة	10 سنوات فأقل	3.58	.48
		أكثر من 10 سنوات	3.48	.56
	المسمى الوظيفي	معلم	3.49	.56
		مدير	3.68	.31
توجيه 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
	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

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

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 والممؤهل العلمي. ولتحديد الدالة الإحصائية للفروق الظاهرة بين المتوسطات الحسابية في المجالات الأربع (التركيبة 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 الأربع

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

يلاحظ من الجدول (9)، أن نتائج اختبار (Hotelling's Trace) أظهرت عدم وجود أثر دال إحصائياً في المجالات الأربع (التركيبة الخطية) وفقاً للمتغيرات الوسيطة. ولتحديد الدالة الإحصائية للفرق في المجالات الأربع، كل على حدة، استخدم تحليل التباين الرباعي (Follow-up) (ANOVAs: Univariate Analysis).

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

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربيعات	درجات الحرية	وسط المربيعات	الإحصائي F	الدلالة 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
المسامي 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	.281	270	75.971			
	تنظيم الوقت	.274	270	74.041			
	توجيه الوقت	.278	270	75.089			
	الرقابة على الوقت	.313	270	84.457			
المجموع	تخطيط الوقت	284	3581.156				
	تنظيم الوقت	284	3478.776				
	توجيه الوقت	284	3514.578				
	الرقابة على الوقت	284	3611.703				

يبين من الجدول (10) عدم وجود فورق دالة إحصائية في مجالات إدارة الوقت، كل على حدة، وفقاً للمتغيرات الوسيطة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق في المجالات الأربع كل (الكلي)، استخدم تحليل التباين الرباعي (Four-way ANOVA). والجدول (11) يبين ذلك.

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

المصدر	مجموع المربيعات	درجات الحرية	وسط المربيعات	الإحصائي F	الدلالة 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
المسامي الوظيفي	.000	1	.000	.001	.97	.000
الخطأ	270	270	.246			
الكل	3536.862	284	66.331			

يبين من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة في المجالات الأربع لإدارة الوقت (كل) 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، وي تعرضون للمشكلات والمعيقات 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.

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

الوصيات

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 تحديد الوقت في مدارسهم.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث في إدارة الوقت وعلى متغيرات أخرى، كمستوى المدرسة مثلًا.

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.
- Hafiner, 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.