

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2023-12-15)، تاريخ قبول النشر (2024-02-01)

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية: Juma Hikmat Al-Asali جمعة حكمت العسلي

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:

اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
Ministry of Education

¹ اسم الجامعة والبلد (لأول)

² اسم الجامعة والبلد (لثاني)

³ اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Hani20@hotmail.com

مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظره

The time wasters of government school principals in Gaza governorates from their point of view

Doi: لاستعمال هيئة التحرير

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و المنهج البنائي، وبلغت عينة الدراسة من (250) مديراً ومديرة، كما استخدم استبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة بلغت بوزن نسبي (62.20%) وبدرجة تقدير متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، عدد سنوات الخدمة)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح الدراسات العليا، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة قيام الدائرة التربوية في وزارة التربية والتعليم بوضع آلية لتمكين المديرين من التخطيط المدرسي لاستثمار الوقت بأسلوب أفضل، تفعيل نظام تدريب مديري المدارس على إدارة الوقت بعملياتها ومجالاتها المختلفة وطرق التغلب على مضيعات الوقت.

كلمات مفتاحية: (مضيعات الوقت، مديري المدارس، محافظات غزة)

Title in English (the time wasters of government school principals in Gaza governorates from their point of view)

Abstract:

The study aimed to identify time wasters of government school principals in Gaza governorates from their point of view. The study led to the following results: The degree of time wasters among government school principals in Gaza governorates reached a relative weight of (62.20%) and an average degree of estimation. There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the average degrees of estimation of the members of the study sample about the time wasters of government school principals in Gaza governorates due to the educational qualification variable in the total degree in favor of graduate studies. In light of the results of the study , the study recommended a set of recommendations , the most important of which are: The need for the educational department in the Ministry of Education to develop a mechanism to enable principals to plan school to invest time in A better method is to activate the system of training school principals on time management with its various operations and areas , and ways to overcome time wasters.

Keywords: (waste of time ,school principals ,Gaza governorates..)

جسم البحث:

مقدمة:

تمثل الإدارة القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات في المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر، وفي شتى المجالات الصناعية والخدمية والصحية والتعليمية، فالإدارة متواجدة في جميع المؤسسات، وهي المحرك الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

ويعتمد نجاح المؤسسات على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمدير والمؤسسة يعتبران وجهين لعملة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس لأية سلطة قدرة على التحكم فيها، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله، ويأتي الوقت على قمة عناصر أو مؤشرات التقييم حيث يربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك (محبوبي، 2016م، ص13).

كذلك تمثل الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبار أن المدرسة تمثل الميدان الفعلي الذي تتطافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية؛ فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها المنشودة (بشير، 2011م، ص2).

ويعد الوقت من العناصر المهمة التي يجب مراعاتها في مجالات الحياة في العموم، ولابد من إدراك هذه العناصر في مؤسساتنا التعليمية، واستثمارها بما يضمن سير العملية التعليمية للاستفادة من الموارد المتاحة بأقل جهد، وأقل وقت ممكن.

والوقت من أهم الموارد التي منحها الله - سبحانه وتعالى- لكل إنسان وحته على اغتنامه فالوقت بمثابة الجوهرة الثمينة، والفريدة في نوعها، إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت، كما أنه موزع بالتساوي بين جميع الناس، وقد تعرف الإنسان منذ القدم على أهمية الوقت في حياته، حيث تعتبر مراقبة الوقت وتنظيمه ركناً أساسياً لأداء الإنسان السليم (المومني، 2016م، ص2).

إن من أهم مقومات النجاح في الحياة تنظيم الوقت وإدارته بفعالية، ولن يعرف الفرد قيمة الوقت ويستفيد منه إلا إذا أحس به في حياته، وأدرك أهمية الاستفادة منه، ويعد الوقت وكيفية إدارته من الموضوعات المهمة في الإدارة المدرسية، وفاعلية المدير تقاس بمدى قدرته على تنظيم أعماله وتوزيعها على الوقت المتاح له، ويلاحظ تنامي الاهتمام بالوقت، وأصبحت إدارة الوقت مادة تدرس في الجامعات والمعاهد العليا في الدول المتقدمة إدارياً وتقنياً (محمد، 2013م، ص2).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها بإدارة الوقت، والحد من مضيعاته ليدل على حرصها لإنجاز الأعمال المطلوبة، وتحقيق أهدافها بما يضمن التفوق في مجال المنافسة بينها، وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود مضيعات عديدة للوقت لدى مديري المدارس في مراحلها المختلفة، كما لاحظ الباحث من خلال عمله كمعلم أن كثيراً من مديري المدارس

يعانون من عدم تمكنهم من إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد لهم، وأن بعضهم لا يستثمرون وقتهم بشكل جيد، ويعززون ذلك لوجود مضيعات ومعوقات عديدة تتعلق بـ (التخطيط - التنظيم والتنسيق - الإشراف والتوجيه - الرقابة - الاتصالات والتقنيات الحديثة) تحول دون استثمارهم لوقتهم المدرسي، الأمر الذي يجعل هذه المعوقات والعوامل تؤدي إلى هدر وقت مديري المدارس، والذي ينعكس على العملية التعليمية، وأداء العاملين والطلبة بشكل مباشر، ومن هنا ومن خلال إحساس الباحث بهذه المضيعات في عمل المديرين تولدت مشكلة الدراسة، التي تمثلت في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لمضيعات الوقت لديهم من وجهة نظرهم؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟
- فروض الدراسة:**

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا) .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- 1- تحديد درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لمضيعات الوقت لديهم.
- 2- الكشف عن دلالات الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية :

- 1 - تكتسب الدراسة أهميتها من خلال أهمية الوقت كعنصر أساس في أداء المديرين وكون استثماره بالطريقة المثلى ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية .

2- أهمية التغلب على مضيعات الوقت لدى المديرين، وأثر ذلك في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

قد تنفيذ نتائج هذه الدراسة:

- أ- المسؤولين عن الإدارة التعليمية في رسم سياسات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية.
- ب- مديري المدارس الحكومية كونهم رأس الهرم في الإدارة المدرسية في إدارة وقتهم، والتغلب على مضيعات الوقت الشائعة لديهم .
- ج- طلبة العلم والباحثين في موضوع مضيعات الوقت.
- د- المدارس الحكومية المختلفة من حيث الحد من هدر الوقت فيها.

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في الجوانب التالية :

- 1- **حد الموضوع :** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والمتمثلة في مجالات (التخطيط - التنظيم والتنسيق - الإشراف والتوجيه - الرقابة - الاتصالات والتقنيات الحديثة)، ومن ثم وضع تصور للتغلب عليها .
 - 2- **الحد البشري:** اشتملت هذه الدراسة على عينة ممثلة من مديري ومديرات المدارس الحكومية.
 - 3- **الحد المؤسسي:** طبقت الدراسة على المدارس الحكومية.
 - 4- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في محافظة شمال غزة ومحافظة غزة ومحافظة الوسطى.
 - 5- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020-2021م.
- مصطلحات الدراسة:**

مضيعات الوقت اصطلاحاً :

هي عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والأحداث والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره، وتعطله عن انجاز المهام المناطة به والواجبات الملقاة على عاتقه " (رضا، 2002م، ص 134).

3- مضيعات الوقت لمديري المدارس الحكومية إجرائياً :

هي كل ما يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على انجاز مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، فيما يتعلق بقدرتهم على الاستفادة من الوقت في انجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

مدير المدرسة اصطلاحاً:

هو المسئول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل المدرسة، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والابداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012م، ص11).

3- محافظات غزة:

جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين، تبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، وتم تقسيمها مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خمس محافظات وهي محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997م، ص14).

الإطار النظري للدراسة:

يعد الوقت مورداً مهماً من الموارد الثمينة في حياتنا، فهو الأساس الذي تنتظم فيه الحياة، ويسير وفقه كل ما في الكون، وهو نقطة الارتكاز التي على أساسها يستطيع الإنسان أن يحدد أهدافه وخطته الزمنية، لذا يجب استغلاله واستثماره فيما يفيد وينفع، فالوقت مهم في إدارة الأعمال، وفي الانتظام بساعات الدوام الرسمي في أي مؤسسة، فجميع الأعمال مضبوطة بالآوقات، ولا تؤدي هذه الأعمال بشكل مناسب دون أن يتم في الوقت المخصص لها، فالوقت من أهم عناصر الانتاج الرئيسية، وهو مقياس النظام والرقى والتطور.

وقد أصبح كثير من الناس يعانون من شحة أوقاتهم مقارنة مع حجم الالتزامات والمهام الخاصة بهم، إضافة إلى تعرضهم لعدة عوامل ومضيعات تستنزف وقتهم وتعرقل حسن تخطيطهم وتنظيمهم له وترتيب أولوياتهم وتحقيق أهدافهم، وهذا ما ينتج عنه نتائج سلبية على الأداء السلبي للفرد، إضافة إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة (الهاشمي، 2016م، ص2).

مفهوم مضيعات الوقت:

- تعرف بأنها " تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوب بكفاءة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً (علوان وإحميد، 2009م، ص 88).

- كما تعرف بأنها نشاط غير ضروري يستغرق وقتاً بطريقة غير ملائمة، ولا يظهر منه عائد يتناسب والوقت المبذول لأجله (الرويس، 2015م، ص6).

- ويعرفها الباحث (machenzie) بأنها " كل شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة في حين يعرفها الباحث (عبد الحميد) بأنها " كل شيء يسبب مرور الوقت دون تحقيق إنجاز فعال أو اقتصادي أي دون عمل أو إنتاج (محجوبي، 2016م، ص17) .

- هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله (محمد، 2017م، ص11).

ويتوصل الباحث من خلال المفاهيم السابقة إلى أن مضيعات الوقت تعرف على أنها عوامل تسرق الوقت وتؤدي إلى إهداره، وتقلل من فرصة وصول المدير أو الفرد إلى الأهداف المنشودة بكفاءة في وقتها المحدد.

أنواع مضيعات الوقت:

إن مضيعات الوقت تشمل جميع الأنشطة التي تأخذ وقتاً غير ضروري، أو الأنشطة التي لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القرارات، ويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية أو عناصرها، وفيما يلي عرض لكل منها:

1- تقسم بالنسبة للوظيفة الإدارية:

أولاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط:

إن من أهم أسباب الفشل وتراكم الأعمال غير المنجزة هو سوء التخطيط، فإذا كان سر الإدارة الناجحة للوقت هو أداء أهم الأعمال أولاً ومنحها كامل التركيز واستبعاد القيام بأداء أي شيء غيرها في نفس الوقت، فإن ذلك لا يتحقق إلا بحسن التخطيط لإدارة الوقت، ويؤكد في هذا السياق ماكينزي (2000م) على أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية وعلى وجه الخصوص التخطيط، خاصة في حالة عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية، واختلال الأولويات، وإتباع فلسفة إطفاء الحريق أو "الإدارة الأزمات"، وعدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام، وأحلام اليقظة، والقيام بأعمال كثيرة في وقت واحد (الشريف، 2011م، ص143).

ويضيف (الهاشمي 2016م، ص17) بعض المضيعات الأخرى:

- عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

- مشكلات إدارية طارئة.

ثانياً : مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم:

1- الأعمال الورقية.

2- عدم التنظيم الشخصي .. طاولة المكتب المزدحمة.

3- ازدواجية الجهد.

4- تعدد الرؤساء.

5- خلط المسؤولية والسلطة.

6- التنظيم السيء للملفات (أبو النصر، 2012م، ص48).

ثالثاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتوظيف:

يعد التوظيف أحد الوظائف الإدارية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وقدرة المؤسسة من خلال تحديد مواصفات وشروط ينبغي توفرها في القائمين بالعمل، حيث إن كفاءتهم أو عدم كفاءتهم تعني نجاح أو فشل المؤسسة، وتتمثل مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف (علوان وإحميد، 2009م، ص110).

1- وجود عاملين غير مدربين أو غير مناسبين.

2- كثرة عدد العاملين أو قلتهم.

3- وجود عاملين يثيرون المشكلات والصعوبات (محمد، 2017م، ص12).

رابعاً : مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه:

يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية، فهو يتصل بفن خلق الدافعية والرغبة في الإنجاز والابتكار والتطوير وتجويده (علوان وإحميد، 2009م، ص110).

1- تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى أن تتزايد المهام والأعباء الملقاة عليهم، فيصبح الوقت كافياً لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.

2- التردد من جانب الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات، وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يؤخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت.

3- عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين، فقد يعجزون عن التصرف، ثم يطلبون المزيد من المعلومات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفذ في إنجاز الأعمال دون مبرر.

4- عندما يقصر الرؤساء الإداريون في أداء وظيفتهم الإدارية، في ما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق في بيئة العمل؛ يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال.

5- في حالات ضعف التنظيم الإداري على مستوى المؤسسة، قد ترى الرؤساء الإداريين يخشون تحمل المسؤولية، مما يترتب عليه تعطل الأعمال وضياح الوقت.

6- عندما تنخفض كفاءة المرؤوسين، وتقل ثقتهم في أنفسهم ويصبحون اتكاليين، هنا يتضاعف المجهود الذي يجب أن يبذله الرؤساء الإداريون، ويزيد ضغط العمل عليهم (أبو حمدي، 2018م، ص55).

خامساً: مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة:

لا توجد عمليات إدارية بدون متابعة أو رقابة، حيث أصبحت الرقابة في المؤسسات الحديثة رقابة وقائية تقوم على المتابعة الذكية الواعية والمدركة لمدى خطورة حدوث الخطأ، والعمل على تداركه قبل وقوعه، ومن أهمها:

1- عدم القدرة على قول "لا".

2- النقص في المعلومات.

3- عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.

4- الميل إلى الرقابة المفرطة.

5- كثرة الأخطاء وتدنّي الأداء (الأسطل، 2009م، ص154).

سادساً: مضيعات الوقت المتصلة بالاتصال والتقنيات الحديثة:

تعد عملية الاتصال من أهم العمليات في العمل المدرسي، لأن جميع العمليات الإدارية والتعليمية تعتمد على الاتصال ومن أهمها:

1- كثرة الاجتماعات واللجان.

2- عدم وضوح نظام الاتصالات.

3- سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد.

4- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين (محمد، 2017م، ص13).

ويرى الباحث أن من مضيعات الوقت المتعلقة بالتقنيات الحديثة توقف جهاز الحاسوب، أو انقطاع الاتصال الشبكي، والخلل المفاجئ فيها أو في الأجهزة، كذلك انقطاع التيار الكهربائي، وعدم إلمام بعض المديرين بمهارات استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب، والوسائط الإلكترونية، وتصفح الأنترنت، والذي يرجع إلى قلة الدورات التي تؤهل المديرين لقيادة الحاسوب، كذلك عدم الاستعداد لاستثمار التقنيات والتكنولوجيا في النشاطات الإدارية، وعدم تكيف المديرين مع التكنولوجيا ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني والمعدات والأدوات اللازمة، كذلك ممارسة ألعاب الفيديو، ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي خلال ساعات العمل.

سابعاً: مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرارات:

تعد عملية إعداد واتخاذ القرار من صلب العمليات الإدارية، فالإدارة تعني اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وإبلاغه بالشكل المناسب إلى الأفراد المناسبين للقيام بالعمل المطلوب، من أهمها:

1- اتخاذ قرارات متسرعة خاطئة قائمة على الحدس والتخمين .

2- التردد في اتخاذ القرارات، وعدم توفير الدافع على اتخاذه.

3- التسويف، واعتياد تأجيل اتخاذ القرارات.

4- الحرص على جمع جميع المعلومات والمغالات في طلب المزيد منها (الكموشي، 2014م، ص43).

استراتيجيات التغلب على مضيعات إدارة الوقت :

هناك استراتيجيات عديدة للتغلب على مضيعات الوقت، أشهرها كالتالي:

- أ- أدلة التخطيط وجدول زمنية يومية: التخطيط يأخذ وقتاً، ولكنه يدخر لك الوقت في النهاية.
 - ب- السيطرة على الأشياء والأحداث العارضة.
 - ت- إدارة الأزمات: التصدي للمشكلات بعد حدوثها.
 - ث- الإدارة الكفؤة للأعمال الكتابية.
 - ج- السيطرة على الفوضى.
 - ح- احتفظ فقط بما تحتاج إليه وتخلص من البقية.
 - خ- حاول أن تضع يدك على الفائدة التي سوف تعود عليك من جراء القيام بأحد المهام.
 - د- قم بالأعمال الصعبة وأنت في أفضل أوقات اليقظة والانتباه. (أبو النصر، 2012م، ص 51-57)
- آلية التعامل مع مضيعات الوقت:

من المهم أن يحدد الشخص -الذي يريد إدارة وقته بكفاءة- الآلية التي يتم التعامل بها مع مضيعات الوقت وذلك باتباع ما يأتي:

- أ- التخطيط والتنظيم المناسب: حيث إن وضع خطة مناسبة للعمل وتنظيم العمل سيحد من مضيعات الوقت.
- ب- التنفيذ المتقن للخطة: فإن التنفيذ المتقن الحكيم للخطة سيسهل استغلال الوقت بشكل عملي.
- ت- اتخاذ إجراءات إيجابية تجاه مضيعات الوقت : حيث يجب أن يتم التصرف بعقلانية وإيجابية تجاه مضيعات الوقت للحد من تأثيرها (نافع، 2012م، ص447).

يرى الباحث أنه إذا تمت إدارة الوقت، تتم إدارة أي شيء آخر، وذلك لوجود علاقة طردية بين الوقت والإدارة، أي يتم إنجاز أكبر وأجود الأعمال في أقصر الأوقات، كذلك تبين أن الوقت أحد أهم عوامل نجاح الإدارة أو فشلها فنحن نستطيع أن نحقق الأهداف المطلوبة في أقل زمن، كذلك هناك مجالات يمكن أن تفيد في استغلال وقت مديري المدارس، كالعامل بأساليب الإدارة الحديثة، ورفع كفاءة تنظيم وقت العمل المدرسي والوعي بأهمية الوقت، والتخطيط الجيد، وتسخير التقنيات الحديثة في خدمة العملية الإدارية ، وكذلك يرى أن المدير الناجح هو الذي يتغلب على مضيعات الوقت من خلال معرفة الوقت المحدد لديه، وكيفية توزيعه على الأنشطة المطلوب إنجازها خلاله، ويمكن أن يترجم ذلك على الواقع العملي من خلال تحليل جيد للأنشطة التي يقوم بها، حيث يعد التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير من أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت ، فمن خلاله يتعرف المدير على كيفية إسهام كل نشاط في الأهداف التي يجب أن يحققها، وأي من الأنشطة يعتبر مضيعة للوقت، وأي منها أكثر أهمية من الآخر .

أي كلما اتسع الوقت ازداد نشاط الإدارة أو العكس تماماً، ولكن مع تقدم التكنولوجيا ودخولها في مجال الإدارة البشرية أصبح يختلف كثيراً عن الفكرة السابقة بحيث أصبح من الضرورة إنجاز أكبر وأجود الأعمال في أقصر الأوقات انطلاقاً من تعريف المهارة بأنها القدرة على أداء العمل بسرعة وبدقة ، وبأقل وقت وجهد يبذله الفرد، وهذا هو المقياس الجديد لنجاح الإدارة في مختلف مجالاتها.

العلاقة بين إدارة الوقت والكفاءة الإدارية للمديرين:

تتضح العلاقة بين الوقت والإدارة من خلال إبراز أهمية إدارة الوقت ومكانته في كل من نظريات ووظائف الإدارة حيث برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة ونذكر منها:

- قام (هنري جانيت) وهو أحد أصحاب الإدارة العلمية حيث قام بتحديد الأجر اليومي بشكل ثابت فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد في وقت أقل فإنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل لتقليله.

- وبعد نظرية الإدارة العلمية جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من الوجهة الإنسانية، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة، وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابياً على معنوياته، وبالتالي على الإنتاجية (محبوبي، 2016م، ص25).

وتبرز العلاقة بين الوقت والإدارة بشكل واضح حينما نجد أن الوقت يرافق الإدارة في كل وظيفة من وظائفها ويتضح ذلك مما يأتي:

أ- **التخطيط:** إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، ويعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد، ويؤدي إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد، ومن خلال التخطيط يمكن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛ مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف (أبو حمدي، 2018م، ص41).

ب- **التنظيم:** إن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري (ربيع، 2018م، ص34).

ت- **التوجيه:** وتظهر أهمية الوقت بالنسبة له، حيث إن الموجه يجب أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه وبظروف المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فالتوجيه ملازم للتخطيط إذا لابد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

ث- **الرقابة:** تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء لمنع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف (محبوبي، 2016م، ص25).

ج- الاتصال: يوجد عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري من ضمنها التوقيت، فالتوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، ولزيادة فعالية الاتصال لا بد من تحديد الوقت المناسب للاتصال، ويكون ذلك عن طريق التعرف على الظروف النفسية والتربوية العامة للمستقبل، أثناء عملية الاتصال، ومدى توافق الظروف مع طبيعة وهدف رسالة الاتصال ووسيلته (أبو حمدي، 2018م، ص45).

الدراسات السابقة

1. **دراسة ربيع (2018م)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة تكونت من (300) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة إدارة الوقت جاءت بدرجة كبيرة، هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة إدارة الوقت.

2. **دراسة السليمان (2016م)** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء المزار الشمالي وعلاقتها بكفاءة المدير لمهامه الإدارية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بلغت عينة الدراسة تكونت من (205) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء المزار الشمالي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة كل من إدارة الوقت لدى مديري المدارس ودرجة المدير الكفاءة المهام الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

3. **دراسة العنزي (2015م)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية في منطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت بمهارات إدارة الوقت من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والوظيفة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، عينة الدراسة تكونت من (288) معلماً وإدارياً من العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في منطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت بإدارة الوقت من وجهة نظر الإداريين والمعلمين كانت متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس الحكومية بإدارة الوقت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخدمة ولصالح من تجاوزت خدمتهم (10) سنوات فأكثر.

4. **دراسة كريسون وآخرون (2015 ، Grissom et al)** هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الوقت بشكل فعال وتحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في ولاية ميامي الأمريكية، ومعرفة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت لدى المديرين وتنفيذ المهام بأداء وظيفي. وقد تم استخدام مقياس مهارات إدارة الوقت على عينة مكونة من (287) مديراً من مدارس مقاطعة ميامي ديد، وكان أبرز النتائج ما يلي: أن أداء المديرين يتحسن عند معرفتهم بمبادئ إدارة الوقت، وعند تخصيص وقت محدد لإدارة المدارس. وتبين أيضاً أنه يمكن توفير الكثير من الوقت لدى المديرين عند تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت، وأن إدارة الوقت الصحيحة تكون عندما يترجم أداء المدير على شكل أسئلة بحاجة إلى إجابات حول أفضل طريقة لأداء مهمة ما.

5. دراسة دالي (Dalli، 2014) هدفت إلى الكشف عن أثر مهارات إدارة الوقت لدى الطلبة الجامعيين على مستوى تحصيلهم الأكاديمي ورضاهم عن الحياة و تكونت عينة الدراسة من (550) طالباً جامعياً منهم (308) طالبة، (242) طالباً و تم تطبيق مقياس (إدارة الوقت) وهو مقياس مكون من (35) فقرة، ومقياس الرضا عن الحياة المكون من (4) اسئلة مفتوحة و استخدام الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي، وكان أبرز النتائج ما يلي: وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة بين امتلاك الطالب لمهارات إدارة الوقت وبين الرضا عن الحياة و التحصيل وأن الإناث أفضل في إدارة الوقت من الذكور.

6. دراسة كومفورت وبيتريس (Comfort and Beatrice ، 2013) هدفت التعرف إلى طريقة إدارة الوقت لدى مديري مدارس ولاية أونو في نيجيريا من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (500) معلم يعملون في مدارس حكومية ثانوية، وكان أبرز النتائج ما يلي: أن استخدام مديري المدارس الإدارة الوقت كان ملائماً وأنهم أمضوا أوقاتهم في إنجاز مهام ذات جدوى، وأكدت الدراسة على أهمية إتقان القادة التربويين لمهارات إدارة الوقت وإعطاء الأولويات للمهام الإدارية الرئيسة والتخطيط الملائم للوقت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد العرض السابق لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وُجدت أن هناك دراسات عديدة تناولت الموضوع، فتنوعت في الهدف والمنهج والأداة، كما لاحظ الباحث أن عدداً من الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرداً أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

وفي ضوء ما سبق تمكن الباحث من حصر أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافةً لذلك بيان أوجه الإفادة من الدراسات السابقة وأهم ما تميّزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) يستعرضها الباحث على النحو التالي:

أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات:

1- الموضوع:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ربيع (2018م) دراسة السليمان (2016م) دراسة كريسون وآخرون (2015، Grissom et al) دراسة العنزي (2015م) دراسة دالي (Dalli، 2014) دراسة كومفورت وبيتريس (2013، Comfort and Beatrice) حيث تناولت إدارة الوقت.

2- العينة:

اتفقت مع ، دراسة كريسون وآخرون (2015، Grissom et al) باستخدام عينة مدرّاء المدارس واختلفت مع دراسة ربيع (2018م) دراسة السليمان (2016م) من المعلمين، دراسة العنزي (2015م) تكونت من المعلمين والإداريين ، دراسة دالي (Dalli، 2014) تكونت من طلبة الجامعات، دراسة كومفورت وبيتريس (2013، Comfort and Beatrice) تكونت من معلمي المرحلة الثانوية.

3- المنهج:

انفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة كدراسة ربيع (2018م) دراسة السليمان (2016م) دراسة كريسون وآخرون (2015 ، Grissom et al) دراسة كومفورت وبيتريس (2013 ، Comfort and Beatrice) حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي.

4- الأداة:

انفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية مع دراسة ربيع (2018م) دراسة السليمان (2016م) دراسة وآخرون (2015 ، Grissom et al) حيث اتبعت أداة الاستبانة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

- التعرض والحديث عن مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية.
 - تعتبر من الدراسات الحديثة في المجال التربوي والتي لم يتناولها الكثير من التربويين.
- إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي اختارها الباحث في الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحدد ويوضح موضوع البحث الذي بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة في التغلب على مضيعات الوقت من وجهة نظرهم"، ويحلل ويقارن ويقوم الواقع املاً في التوصل إلى حقائق علمية يجيد بها رصد العلم والمعرفة من خلال دراسة ماضي المشكلة لأخذ العظة والعبرة ودراسة حاضرها من أجل تشخيص جوانب القوة لتدعيمها وتشخيص جوانب الضعف لمواجهةها وعلاقتها ثم التنبؤ بما ستؤول إليه أمر هذه المشكلة في المستقبل أو ما قد يتخذ في شأنها من قرارات في المراحل التالية (الأغا، والأستاذ، 2003م، ص82)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة ومحافظة شمال غزة ومحافظة الوسطى والبالغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - دائرة شئون الموظفين إلى (275) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

طبق الباحث دراسته على مديري المدارس في مديريات غرب وشرق غزة والشمال والوسطى، وقد بلغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية (275) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على المجتمع المدروس وقد استرد الباحث (250) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة أي بما نسبته (90.9%) من مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء الاختبارات الإحصائية والتحقق من فرضيات الدراسة.

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	130	52.0%
	أنثى	120	48.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	190	76.0%
	دراسات عليا	60	24.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	4.4%
	من 5 - أقل 10 سنوات	25	10.0%
	10 سنوات فأكثر	214	85.6%
المجموع		250	100.0

أداة الدراسة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 2. تحديد المجالات الرئيسة التي تشملها.
 3. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين
- أولاً: البيانات الأولية

قام الباحث باستخدام استبانة في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسين:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
2. القسم الثاني ويتكون من (46) موزعة على خمسة مجالات الدراسة الرئيسة وهي:
 1. مجال التخطيط ويتكون من (9) فقرات.

- جدول (2) توزيع الدرجات التي تعطى للاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي**

العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
درجة التصحيح	5	4	3	2	1

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مديراً ومديرة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
			المجال الثاني: التنظيم والتنسيق		المجال الثالث: التنظيم والتنسيق	

*0.000	0.668	*0.000	0.912	*0.000	0.832	1.
*0.000	0.700	*0.000	0.919	*0.000	0.910	2.
*0.000	0.897	*0.000	0.646	*0.000	0.829	3.
*0.000	0.905	*0.000	0.878	*0.000	0.912	4.
*0.000	0.853	*0.000	0.778	*0.000	0.833	5.
*0.000	0.820	*0.000	0.810	*0.000	0.700	6.
*0.000	0.784	*0.000	0.853	*0.000	0.614	7.
*0.000	0.833	*0.000	0.821	*0.000	0.873	8.
*0.000	0.744	*0.000	0.688	*0.000	0.990	9.
		*0.000	0.751			10.
		المجال الخامس: الاتصالات والتقنيات الحديثة		المجال الرابع: الرقابة		م
		*0.001	0.586	*0.000	0.618	1.
		*0.000	0.759	*0.000	0.814	2.
		*0.000	0.933	*0.000	0.818	3.
		*0.000	0.942	*0.000	0.878	4.
		*0.000	0.856	*0.001	0.591	5.
		*0.000	0.840	*0.000	0.908	6.
		*0.000	0.705	*0.000	0.801	7.
		*0.000	0.861	*0.001	0.592	8.

	*0.000	0.707	*0.000	0.618	9.
	*0.000	0.921	*0.000	0.814	10.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

ويتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، وبذلك تعتبر فقرات جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي لمجالات الدراسة:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين المجموع الكلي للمجالات، كما يوضح الجدول (4) جدول (4) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

محتوى المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط	9200.	*.0000
التنظيم	770.9	*0.000
الإشراف والتوجيه	0.934	*0.000
الرقابة	0.951	*0.000
الاتصالات والتقنيات الحديثة	0.896	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة الموزعة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995م، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (5) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوى المجالات
0.875	9	التخطيط
0.941	10	التنظيم
0.895	9	الإشراف والتوجيه
0.892	8	الرقابة
0.942	10	الاتصالات والتقنيات الحديثة
0.978	46	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.875-0.942) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.978) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:}$$

جدول (6): نتائج معامل الثبات للاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

م	المجال	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
1.	التخطيط	9	0.640	0.782
2.	التنظيم	10	0.901	0.948
3.	الإشراف والتوجيه	9	0.731	0.846
4.	الرقابة	8	0.808	0.894
5.	الاتصالات والتقنيات الحديثة	10	0.861	0.926
	الدرجة الكلية للاستبانة	46	0.902	0.948
				القيمة الاحتمالية (Sig.)
				*0.000
				*0.000
				*0.000
				*0.000
				*0.000
				*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown)

مرتفع ودال إحصائياً

المعالجات الإحصائية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة والإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة وقد تم استخدامه مع متغير الجنس، المؤهل العلمي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات وقد تم استخدامه مع متغير عدد سنوات الخدمة.

تحليل النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، وذلك للتعرف إلى "انماط الفكر الإداري لدى مديري المدارس الثانوية".

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كما في جدول رقم (7).

جدول (7): نتائج تحليل الدرجة الكلية للاستبانة ومجالاتها.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	التخطيط	3.28	0.901	65.60	1	متوسطة
2.	التنظيم والتنسيق	3.17	0.998	63.40	2	متوسطة
3.	الإشراف والتوجيه	3.13	1.102	62.60	3	متوسطة
4.	الرقابة	3.06	0.957	61.20	4	متوسطة
5.	الاتصالات والتقنيات الحديثة	2.92	1.069	58.40	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.11	0.941	62.20		متوسطة

متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، حيث تراوحت بين (58.40%) و(65.60%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (62.20%)، مما يدل على أن مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن معظم المديرين يواجهون تحدياً كبيراً في إدارتهم لوقتهم بالشكل المطلوب، وذلك بسبب كثرة الأعباء والمهام الملقة على عاتقهم، وتداخلها ببعضها البعض، أن هناك بعض الأعمال الإدارية الطارئة غير المندرجة على جدول أعمال المدير، وتأخذ وقتاً من التصرف والمتابعة.

تحليل فقرات المجال الأول: التخطيط:

تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (التخطيط).

جدول (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	قلة وجود أهداف واضحة أو خطط يومية.	3.32	1.350	66.40	4	متوسطة
2.	غياب ترتيب أولويات المدير في العمل المدرسي.	3.09	1.316	61.80	8	متوسطة
3.	عدم ترتيب الأولويات وتحديد الأدوار للأعمال التي يمكن تفويضها.	3.12	1.268	62.40	6	متوسطة
4.	ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال بغيره.	3.04	1.201	60.80	9	متوسطة
5.	تجنب تحديد موعد نهائي لإنجاز الأعمال الإدارية.	3.12	1.203	62.40	5	متوسطة
6.	دمج الكثير من الأعمال في آن واحد.	3.46	1.056	69.20	2	كبيرة
7.	تراكم الأعمال في الأوقات المزدحمة.	3.45	1.082	69.00	3	كبيرة
8.	تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت.	3.10	1.118	62.00	7	متوسطة
9.	كثرة المخاطبات الروتينية.	3.77	1.172	75.40	1	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على "كثرة المخاطبات الروتينية" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: كثرة الكتابات والمخاطبات الروتينية التي يتلقاها أو يرسلها، مديرو المدارس ومديراتها من المديريات، فتحتاج إلى وقت كبير منهم للقراءة والرد عليها، وهم بذلك ينشغلون عن المشاركة في الأنشطة المدرسية، أو متابعة العاملين في المدرسة.

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على "دمج الكثير من الأعمال في آن واحد" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (69.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: سوء تقدير مديري المدارس ومديراتها في ترتيب الأولويات في الأعمال المطلوبة، وتوزيعها على الوقت مما يؤدي إلى ضياع الوقت، قلة تفويض الصلاحيات لدى بعض المديرين، مما قد يزيد من الأعباء، والأعمال المتداخلة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على " ترك النشاط قبل الانتهاء منه والانشغال بغيره" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: كثرة الأعباء الإدارية المطلوبة، وقلة الوقت المحدد لإنجازها بنجاح، المنطقية في تحديد الوقت الكافي لكل عمل، وإنجاز مديري المدارس ومديراتها للأنشطة والمهام بشكل كامل مما يساعد على توفير الوقت.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " غياب ترتيب أولويات المدير في العمل المدرسي" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (61.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: قلة خبرة المديرين الجدد في ترتيب أولويات العمل الإداري، والقيام بالعمل بعشوائية، جدولة الأعمال والأولويات حسب الأهمية ضمن مدة محددة، وعدم تأجيلها من قبل مديري المدارس ومديراتها ما يؤدي إلى اغتنام الوقت.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثاني: التنظيم والتنسيق

تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (التنظيم والتنسيق).

جدول (9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	غياب التنظيم الشخصي (طاولة المكتب المزدحمة مثلاً).	3.09	1.195	61.80	7	متوسطة
2.	غياب وضوح حدود السلطة والمسؤولية والخلط بينهما.	3.08	1.297	61.60	9	متوسطة
3.	تكرار الجهود للقيام بنفس الأعمال أو المهام الموكلة.	3.46	1.057	69.20	1	متوسطة
4.	سوء تنظيم الملفات التي يتم التعامل معها.	3.08	1.296	61.60	8	متوسطة
5.	استقبال أولياء الأمور طيلة أيام الأسبوع دون ترتيب.	3.19	1.235	63.80	3	متوسطة

6.	ترك المجال للعاملين للجلوس في المكتب دون ضوابط.	3.16	1.265	63.20	5	متوسطة
7.	قلة الاهتمام بتوزيع الأدوار على العاملين بناءً على خبرتهم.	3.18	1.184	63.60	4	متوسطة
8.	الانشغال بمتابعة تفاصيل البريد الخاص عن المهام الرئيسية.	3.07	1.206	61.40	10	متوسطة
9.	تعقيد الهيكل التنظيمي مما يقيد إدارة المدرسة في التعامل مع المهام	3.21	1.039	64.20	2	متوسطة
10.	قلة التنسيق للقيام بالأعمال المختلفة.	3.12	1.256	62.40	6	متوسطة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على " تكرار الجهود للقيام بنفس الأعمال أو المهام الموكلة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: قلة تفويض بعض الأعمال من قبل المديرين، وقلة الاستفادة من الموارد البشرية والمادية لديهم، واتباع النمط التسلسلي في إدارتهم، واعتماد المركزية في العمل مما يؤدي إلى تضيق أوقاتهم، غياب التنظيم وترتيب الأولويات في الأعمال والأنشطة لدى بعض المديرين.

2. الفقرة رقم (9) التي نصت على " تعقيد الهيكل التنظيمي مما يقيد إدارة المدرسة في التعامل مع المهام." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (64.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى: كثرة عدد العاملين في المدرسة، وعدم توفر الموارد والمراجع اللازمة للعمل، كذلك قلة خبرتهم في التعامل مع المهام، والخوف من ارتكاب الأخطاء.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على "الانشغال بمتابعة تفاصيل البريد الخاص عن المهام الرئيسية" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: تقديم المهام الرئيسية على متابعة البريد الخاص، وتخصيص وقت لمتابعته مع غرضه حسب الأهمية.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "غياب وضوح حدود السلطة والمسؤولية والخلط بينهما" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (61.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى: تفهم المديرين للمهام والدور المنوط بهم، والذي تمنحه لهم السلطة أحياناً والمسؤولية أحياناً أخرى، حيث إن الدور السلطوي يختلف عن دور المسؤول، حيث إن السلطة يمكن تفويضها، لكن المسؤولية لا تفوض.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الثالث: الإشراف والتوجيه

تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (الإشراف والتوجيه).

جدول (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وترتيب لفقرات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	النزعة التسلطية لدى المدير بقلة اعطاء صلاحيات لنائبه.	3.26	1.883	65.20	2	متوسطة
2.	الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية.	3.37	1.162	67.40	1	متوسطة
3.	عدم وضع تاريخ محدد للأعمال التي تفوض لنائب المدير.	3.21	1.243	64.20	3	متوسطة
4.	عدم وضوح التعليمات لكيفية انجاز العمل.	3.04	1.268	60.80	7	متوسطة
5.	ضعف القدرة على إدارة التنافس بين العاملين في المدرسة.	3.00	1.168	60.0	9	متوسطة
6.	يتخذ القرارات البسيطة ببطيء شديد.	3.01	1.275	60.20	8	متوسطة
7.	ضعف القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	3.05	1.364	61.00	6	متوسطة
8.	ضعف القدرة على إدارة الأزمات المدرسية.	3.08	1.362	61.60	5	متوسطة
9.	نقص التدريب والنمو المهني للعاملين في المدرسة.	3.19	0.990	63.80	4	متوسطة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على " الانخراط المتزايد في الأعمال الروتينية" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المديرين يتجهون نحو ممارسة أعمالهم اليومية بشكل يجعل من عملهم يسير على وتيرة واحدة، وذلك يستغرق الوقت والجهد منهم، النزعة التسلطية لدى المديرين والرغبة في إنجاز العمل بصورة فردية، وقلة توجههم نحو العمل الإداري المحسوب، والمتجه نحو تنظيم العمل وتنسيقه والدعم باتجاه إنجازه.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " النزعة التسلطية لدى المدير بقلّة اعطاء صلاحيات لنائبه" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (65.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى: خوف بعض المديرين من ضياع السلطة، والخشية من فقدان المنصب أو المركز أو المزايا، وهذه التصرفات تؤدي إلى مضيعه للوقت.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " ضعف القدرة على إدارة التنافس بين العاملين في المدرسة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: كثرة التنافس في المدارس بصفة عامة، حيث إن العاملين بالمدرسة يتم تقييمهم بشكل دوري، وهذا يعد حافزاً لهم ودافعاً للتنافس في هذا المجال، مما يوفر نوعاً من الصراع الفئوي بينهم، والذي لا يستطيع المدير على قيادة دفته نحو حل المشكلات بشكل سليم .

2. الفقرة رقم (6) التي نصت على " يتخذ القرارات البسيطة ببطيء شديد" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن النسبي (60.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: شعور بعض المديرين بالمسؤولية وتحمل أعباءها، يجعلهم يتأخرون في تقديم المقترحات أو اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، وجود بعض المديرين غير مدربين أو غير مناسبين، وغياب وجود خطة يومية، وكذلك تجاهل الاستفادة من تجارب الآخرين.

خامساً: تحليل فقرات المجال الرابع: الرقابة:

تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (الرقابة).

جدول (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	كتابة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل يدوي.	3.23	1.159	64.60	2	متوسطة
2.	انفراد المدير بمعالجة المشكلات السلوكية لدى الطلبة.	2.94	1.293	58.80	5	متوسطة

3.	ضعف ترتيب وأرشفة المراسلات الداخلية والخارجية بحيث تسهل متابعتها	2.86	1.351	57.20	8	متوسطة
4.	الانشغال بالأعمال التنفيذية على حساب العملية الرقابية.	3.02	1.152	60.40	4	متوسطة
5.	كثرة المتابعات الميدانية لمستوى للمعلمين المتعثرين.	3.46	0.994	69.20	1	كبيرة
6.	قلة تفويض نائب المدير ببعض المهام الإشرافية والرقابية.	3.12	1.222	62.40	3	متوسطة
7.	يحدد المعايير الرقابية لمتابعة الأداء في المدرسة بشكل ضعيف.	2.92	1.107	58.40	7	متوسطة
8.	عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.	2.93	1.181	58.60	6	متوسطة

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " كثرة المتابعات الميدانية لمستوى المعلمين المتعثرين" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: قلة امتلاك بعض المعلمين للخبرة الكافية، مما يزيد من أخطائهم، وذلك يستدعي متابعتهم بشكل دوري من المدير، وزيارتهم الصفية، لإمدادهم بالخبرات الكافية في مجال تخصصهم، مما يتطلب وقتاً آخر على حساب الأنشطة الأخرى.

2. الفقرة رقم (1) التي نصت على " كتابة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل يدوي" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (64.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: انقطاع التيار الكهربائي باستمرار، وقلة تزويد المدارس بمعدات توليد الطاقة يدفع المديرين إلى استخدام الطرق اليدوية في الرد على الخطابات الموجهة من الوزارة أو المديرية، ضعف بعض المديرين في استخدام التقنيات الحديثة ووسائل التكنولوجيا مما سبب في ضياع وقتهم.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على "ضعف ترتيب وأرشفة المراسلات الداخلية والخارجية بحيث تسهل متابعتها" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: تزويد المدارس بالفنيين المتخصصين في مجال الأرشفة والسكرتارية لتمكين المديرين من القيام بالأعمال الإدارية في الوقت المناسب، الاستفادة من التقنيات الحديثة والوسائل التكنولوجية من قبل المديرين، واستخدامها بحكمة لتوفير الوقت.

2. الفقرة رقم (7) التي نصت على "يحدد المعايير الرقابية لمتابعة الأداء في المدرسة بشكل ضعيف" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (58.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى: أن تحديد المعايير يتم من خلال وزارة التربية والتعليم، وتداولها بين المديرين في المدارس لا يستغرق وقتاً طويلاً، الخبرة التي يمتلكها مديري المدارس في مجال الرقابة والمتابعة تقلل من مضيعات الوقت.

سادساً: تحليل فقرات المجال الخامس: الاتصالات والتقنيات الحديثة

تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس (الاتصالات والتقنيات الحديثة).

جدول (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفقرات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	قلة توفر التقنيات وأساليب التكنولوجيا التي تضمن توفير الوقت.	3.23	1.147	64.60	1	متوسطة
2.	ينشغل بالتركيز في متابعة البريد الإلكتروني.	2.91	1.166	58.20	7	متوسطة
3.	الاهتمام بمتابعة مواقع التواصل الاجتماعي بصورة مستمرة أثناء العمل.	2.75	1.457	55.00	9	متوسطة
4.	استخدام الهواتف لأهداف شخصية وقت الدوام.	2.84	1.436	56.80	8	متوسطة
5.	الانشغال بممارسة الألعاب الإلكترونية والاطلاع	2.66	1.536	53.20	10	متوسطة

					على الفيديو .	
متوسطة	4	58.60	1.208	2.93	نقص القدرة والكفاءة في استخدام البرامج الإلكترونية التي تخص المدرسة.	6.
متوسطة	3	59.40	1.290	2.97	ضعف استخدام مهارات الحاسوب.	7.
متوسطة	6	58.60	1.069	2.93	عدم كفاية أو دقة وتأخير المعلومات المتحصل عليها من الآخرين.	8.
متوسطة	2	60.60	1.249	3.03	الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين أثناء العمل.	9.
متوسطة	5	58.60	1.228	2.93	عدم وضوح نظام الاتصال وقلة قنوات الاتصال المفتوحة داخل المدرسة.	10.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " قلة توفر التقنيات وأساليب التكنولوجيا التي تضمن توفير الوقت" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن معظم المدارس تفتقر إلى التقنيات الحديثة التي تسهم في توفير الوقت والجهد، بالإضافة لانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي بسبب الحصار المفروض على محافظات غزة، أن التقنيات التكنولوجية الموجودة تحتاج إلى صيانة دورية حتى تقوم بدورها المطلوب.

2. الفقرة رقم (9) التي نصت على " الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين أثناء العمل" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (60.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن معظم المديرين يتخرج من الاعتذار عن مقابلة الآخرين في المدرسة وأثناء العمل، مما يتسبب بضياح الوقت، والانشغال عن العمل، حاجة المراجعين من أولياء الأمور وغيرهم إلى مقابلة مدير المدرسة وليس من ينوب عنه.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " الانشغال بممارسة الألعاب الإلكترونية والاطلاع على الفيديو." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الأعمال الإدارية المطلوبة من المدير لا توفر له وقتاً لممارسة الألعاب الإلكترونية أو أي أعمال خارج نطاق العمل، حرص المديرين على انجاز أعمالهم المتعلقة بالتقنيات الحديثة في أسرع وقت ممكن خشية انقطاع التيار الكهربائي.

2. الفقرة رقم (3) التي نصت على " الاهتمام بمتابعة مواقع التواصل الاجتماعي بصورة مستمرة أثناء العمل." قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (58.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: الانشغال بالأعمال الإدارية وتراكمها يمنع بعض المديرين من متابعة مواقع التواصل الاجتماعي. الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (13).

جدول (13): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	ذكر	130	3.32	0.824	0.741	0.459	غير دال إحصائياً
	أنثى	120	3.23	0.980			
التنظيم	ذكر	130	3.19	0.960	0.363	0.717	غير دال إحصائياً
	أنثى	120	3.14	1.043			
التوجيه والإشراف	ذكر	130	3.20	1.031	1.040	0.299	غير دال

إحصائيا			1.174	3.06	120	أنثى	
غير دال	0.500	0.676	0.963	3.10	130	ذكر	الرقابة
إحصائيا			0.954	3.02	120	أنثى	
غير دال	0.178	1.352	1.065	3.01	130	ذكر	الاتصالات والتقنيات الحديثة
إحصائيا			1.071	2.82	120	أنثى	
غير دال	0.362	0.914	0.913	3.16	130	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
إحصائيا			0.972	3.05	120	أنثى	

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.362) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.914) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وهذه النتيجة تحققت في باقي مجالات الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الظروف التي يعيشها جميع المديرين في محافظات غزة واحدة، بحكم وجودهم في منطقة جغرافية واحدة، أن الجميع ينتمون إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ويتلقون نفس التعليمات والإرشادات، ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين التي توجه العمل الإداري والأكاديمي في المدارس، فلا أثر للجنس.

الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا). وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9).

جدول (14): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بكالوريوس	190	3.20	0.927	2.325	0.021	دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.51	0.773			
التنظيم	بكالوريوس	190	3.11	1.017	1.594	0.112	غير دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.34	0.920			
التوجيه والإشراف	بكالوريوس	190	3.07	1.135	1.598	0.111	غير دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.33	0.974			
الرقابة	بكالوريوس	190	2.97	0.968	2.692	0.008	دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.35	0.869			
الاتصالات والتقنيات الحديثة	بكالوريوس	190	2.83	1.039	2.132	0.034	دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.17	1.132			
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	190	3.03	0.950	2.173	0.031	دال إحصائيا
	دراسات عليا	60	3.33	0.880			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (2.173) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) ولمعرفة الفروق لصالح من تكون تبين من خلال المتوسطات الحسابية أنها لصالح المديرين من ذوي الدراسات العليا، وهذه النتيجة تحققت في باقي مجالات

الدراسة، باستثناء مجال التنظيم ومجال الإشراف والتوجيه فقد كانت القيمة الاحتمالية لهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أنه لا توجد فروق في تقديرهما.

- بالنسبة للدرجة الكلية والمجال الأول (التخطيط) والمجال الرابع (الرقابة) والمجال الخامس (الاتصالات والتقنيات الحديثة) توجد فروق لصالح المديرين من ذوي الدراسات العليا، فإن الباحث يعزو ذلك إلى: أن المديرين من ذوي الدراسات العليا تزودوا بمعلومات ومعارف جديدة من خلال دراستهم في مجال التخطيط والرقابة والاتصالات والتقنيات الحديثة وهذا مكنهم من إدارة الوقت فيها بالشكل المناسب.

- وبالنسبة للمجال الثاني (التنظيم) والمجال الثالث (الإشراف والتوجيه) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، يعزو الباحث ذلك إلى:

- أن جميع المديرين دون النظر إلى مؤهلاتهم العلمية لديهم الخبرة الكافية في مجال التنظيم ومجال الإشراف والتوجيه، فلا أثر لمتغير المؤهل العلمي فيهما.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول (15)

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
غير دال إحصائياً	بين المجموعات	4.678	2	2.339	2.881	0.065	
	داخل المجموعات	200.550	247	0.812			
	المجموع	205.228	249				

غير دال إحصائياً	0.312	1.653	1.640	2	3.280	بين المجموعات	
			0.992	247	245.018	داخل المجموعات	
				249	248.298	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.542	0.904	1.099	2	2.198	بين المجموعات	المشكلات الإدارية
			1.216	247	300.451	داخل المجموعات	
				249	302.649	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.404	1.084	0.993	2	1.987	بين المجموعات	المشكلات الفنية
			0.916	247	226.302	داخل المجموعات	
				249	228.289	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.126	2.089	2.370	2	4.740	بين المجموعات	المشكلات المالية
			1.135	247	280.255	داخل المجموعات	
				249	284.995	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.229	1.409	1.244	2	2.488	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
			0.883	247	218.047	داخل المجموعات	
				249	220.535	المجموع	

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 247" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.229) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.409) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.03) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمضيعات الوقت لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك باقي مجالات الدراسة حصلت على نفس النتيجة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن جميع المديرين بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم يخضعون لنفس الظروف، والتوجيهات، ولا أثر لمتغير سنوات الخدمة، حيث يعملون في بيئة واحدة في ظل حالة من التعاون فيما بينهم.

توصيات الدراسة:

في ختام الدراسة خلص الباحث لعدة توصيات:

- 1- الرقابة الذاتية واحترام الوقت والاهتمام به في المدارس الحكومية وتطبيق ذلك عملياً من قبل مديري المدارس والمعلمين.
- 2- تنمية مهارة المديرين في كيفية ممارسة الوظائف الإدارية في ضوء أساليب إدارة الوقت في الواقع العملي .
- 3- المعالجة الواقعية لمضيعات الوقت في الإدارة المدرسية، للتخفيف من الآثار التي يمكن أن تؤثر في القصور الحاصل في ممارسة أساليب إدارة الوقت، واستخدام أدوات وأساليب للحد من مضيعات وقت مديري المدارس الحكومية
- 4- إدخال مهارات حفظ الوقت في بعض المقررات الدراسية مثل التربية الإسلامية والدراسات الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية
- 5- وضع خطط يومية وأسبوعية من قبل المديرين بما يساعد على اغتنام وقت العمل المدرسي.
- 6- الاهتمام بهندسة العمليات الإدارية وتفعيل استخدام التقنيات الحديثة التي تسهم في حفظ الوقت.
- 7- ينبغي على المديرين استخدام تفويض السلطة فيما يتعلق بالأعمال الروتينية والبسيطة لتوفير الوقت لديهم، للاهتمام بتطوير العملية التعليمية، والنهوض بالعملية الإدارية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت (2012م) إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الأسطل، أميمة (2009م) فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الأغا، احسان والأستاذ، محمود (2003م) مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
4. بشير، مادلين (2011م) مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الوث الدولية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
5. ربيع، حنان (2018م) الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر معلميه، (رسالة ماجستير غير منشورة) - الأردن.
6. رضا صاحب، سنان كاظم (2002م) مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

7. الرويس، فيصل (2015م) مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، دراسة كلية التربية، جامعة الشقراء، محافظة عفيف.
8. السليمان، سجود "محمد أمين" (2016م) إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء المزار الشمالي وعلاقتها بكفاءة المدير لمهامه الإدارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش -الأردن.
9. الشريف، خالد بن سعود (2011م) محددات إدارة الوقت لدى المدراء المهنيين : دراسة في إطار الخدمة الاجتماعية، جامعة أم القرى، مج (3)، ع (1) ص ص 118-172.
10. العساف، صالح (1995م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
11. علوان، قاسم نايف، إحميد، نجوى رمضان (2009م) إدارة الوقت مفاهيم -عمليات -تطبيقات، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. العنزي، وليد سالم محمد (2015م) درجة التزام مديري المدارس الحكومية بإدارة الوقت في منطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكويت.
13. الكموشي، عادل (2014م) مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية- ليبيا.
14. محجوبي، سارة (2016م) : ادارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر.
15. محمد، عبد المنعم محمد حامد (2017م) واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين (بلدية القصارف) المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
16. المومني، خالد (2016م) فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي (بحث منشور) -الأردن .
17. نافع، حمدي عبدالله (2012م) إدارة الوقت من المنظور الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج(22)، ع(3) ص ص 401 - 465 .
18. الهاشمي، لوكيا (2016م) مضيعات إدارة الوقت واستراتيجيات التغلب عليها، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج(17)، ع(53) ص ص 1-24.
19. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997م) الإصدار الأول - السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

ثانياً: المراجع العربية الإنجليزية

1. Abu Al-Nasr, M. (2012 AD) Time Management Concepts, Rules, and Skills, Cairo, Egypt, (in Arabic), Arab Group for Training and Publishing.
2. Al-Astal, A. (2009) The effectiveness of time management and its relationship to the leadership styles of secondary school principals in the Gaza governorates from their point of view (in Arabic), (unpublished master's thesis), Islamic University, Gaza.
3. Al-Agha, E. and Al-Ustad, M. (2003) Introduction to Educational Research Design, Gaza, Palestine.
4. Bashir, M. (2011 AD) Wasting the time of male and female principals of International Pollution Agency schools in the Gaza governorates (in Arabic), (unpublished master's thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
5. Rabie, H. (2018 AD) The administrative competence of public secondary school principals in Jerash Governorate and its relationship to time management from the point of view of their teachers, (in Arabic), (unpublished master's thesis) – Jordan.
6. Reda, S., Sinan, K. (2002 AD) Contemporary Management Concepts, (in Arabic), Jordan, Amman, Al-Warraq Publishing and Distribution.
7. Al-Ruwais, F. (2015 AD) The level of students' awareness of the importance of time and its personal and environmental waste, (in Arabic), study of the College of Education, Al-Shaqra University, Afif Governorate.
8. Al-Sulaiman, S. (2016 AD) Time management among public secondary school principals in the Northern Mazar District and its relationship to the principal's efficiency in his administrative tasks from the point of view of teachers, (in Arabic), (unpublished master's thesis), Jerash University – Jordan.
9. Al-Sharif, K. (2011 AD) Determinants of time management among professional managers: a study within the framework of social service, (in Arabic), Umm Al-Qura University, vol. 3, issue 1, pp. 118-172.
10. Al-Assaf, P. (1995 AD) Introduction to Research in Behavioral Sciences, (in Arabic), Obeikan Publishing and Distribution Library, Riyadh, Saudi Arabia.

11. Alwan, Q., Ahmid, N. (2009 AD) Time Management Concepts – Processes – Applications, (in Arabic), Amman, Jordan, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
12. Al-Enezi, and (2015 AD) The degree of commitment of public school principals to time management in the Jahra Educational Zone in the State of Kuwait, (in Arabic), (unpublished master's thesis), Kuwait.
13. Al-Kamushi, A. (2014 AD) Time wasting among secondary school principals in Libya and its relationship to the level of their job performance (in Arabic), (unpublished master's thesis), Amman Arab University – Libya.
14. Mahjoubi, S. (2016 AD): Time management in small and medium enterprises, (in Arabic), (unpublished master's thesis), Kasdi Merbah University – Ouargla, Algeria.
15. Muhammad, A. (2017 AD) The reality of time management among secondary school principals from the point of view of teachers (Gedaref Municipality) (in Arabic), International Journal of Humanities and Social Sciences.
16. Al-Moumani, H. (2016 AD) The effectiveness of time management among students of the College of Science at the Hashemite University and its relationship to academic achievement (in Arabic), (published research) – Jordan.
17. Nafi', H. (2012 AD) Time Management from the Islamic Perspective, (in Arabic), Journal of the Faculty of Education, Alexandria University, Volume (22), Issue (3), pp. 465–401.
18. Al-Hashemi, L. (2016 AD) Wastes of time management and strategies for overcoming them, (in Arabic), World of Education, Arab Foundation for Scientific Consulting and Human Resources Development, vol. (17), no. (53), pp. 1–24.
19. Ministry of Planning and International Cooperation. (In Arabic), (1997 AD) First Edition – Palestinian National Authority, Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

20. Grissom, J.A, Loeb, S, & Mitani ,H (2015). Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals Time Use, Job stress, and Perceived Effectiveness. Journal of Educational administration, 53(6).

21. Dalli, M (2014). The University students time management skills in terms of their academic satisfaction and academic achievement Levels. *Educational Review Journal*, (9),(20).
22. Comfort, Akomolafe O. and Beatrice, Oluwatimehin F. (2013). Principals' Time Management in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, vol. 4(1).