

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج "دراسة ميدانية"

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية)

إعداد

د / عنتر عبد العال محمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ نبيل سعد خليل
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ محمد عبد العظيم عبد المجيد
باحث ماجستير - قسم التربية والمقارنة والادارة التعليمية

جامعة سوهاج
كلية التربية
Faculty of Education

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية

العدد الأول - أكتوبر ٢٠١٩م

الملخص:

هدف البحث الحالي إلي التعرف مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، ومقترحات تفعيلها ، وكيفية الحد من ضياع وقتهم اليومي ، واعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي ، وأوضحت النتائج أن أهم مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية :

- ١- أن المدارس الثانوية العامة تفتقر إلي جماعية العمل الإداري.
 - ٢- قلة الحرص علي استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية.
 - ٣- ندرة اهتمام بعض المديرين بتقليل الوقت الضائع في المراسلات المكتبية بين المدرسة والإدارة التعليمية .
 - ٤- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بوسائل الاتصال الحديثة كالحاسب الآلي أو الإنترنت وتفعيلها في العمل المدرسي.
- وفي ضوء هذا يهدف التصور المقترح إلي:
- وضع برنامج دائم لتقويم أساليب مدير مدرسة التعليم الثانوي العام في إدارة وقته ، وبناء دليل استرشادي يعين مدير مدرسة التعليم الثانوي في التعرف علي مدي إمكانية الاستفادة من وقته، وكيفية القيام بجميع واجباته ومسئوليته إدارياً وفنياً وإنسانياً.
 - توضيح قيام أساليب إدارة المدارس الثانوية العامة علي أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية والمدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة.
 - توظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة بها في عملية تطبيق أساليب إدارة الوقت ، مع مراعاة ضرورة أن تتمشى تلك الأساليب مع الأهداف التي وضعت من أجلها لتطوير أداء القيادات المدرسية .
 - بناء مقاييس دقيقة يمكن من خلالها تطبيق أساليب إدارة الوقت للوصول إلي النتائج الصحيحة.
 - تنوع أساليب إدارة مدير المدرسة الثانوية العامة لوقته، مع توظيف تكنولوجيا التعليم في الاستفادة بها عند إجراء التطوير.

Abstract

The current study is an attempt to investigate time management's obstacles, suggestions of activating, and investment among the leaders of public secondary schools in Sohag. It adopts the descriptive approach. It concludes that its most significant obstacles are:

- 1- Lack of administrative teamwork in the public secondary schools.
- 2- Lack of interest in using and organizing time and following-up the updates of school administration.
- 3- Weak of interest in decreasing free time of office correspondences between the school and educational directorate by some principals.
- 4- Weak of interest in modern communication technology, e.g. the computer and Internet and their activation in school work by some principals.

Accordingly, the proposal aims to:

- a. Set a permanent program to evaluate the approaches of time management by the principal and create a manual that help identify its potential and the mechanism of fulfilling all assignments and responsibilities on the administrative, technical, and human levels.
- b. Illustrate creating the methods of administrating public secondary schools on scientific principles according to educational administration and contemporary global trends.
- c. Use educational technology in applying time management approaches, paying attention to their coherence with their objectives to develop school leaders' performance.
- d. Create accurate scales to apply time management for accurate results.
- e. Vary the approaches of time management by secondary school principal and using educational technology on development.

مقدمة: أولاً : الإطار العام للبحث

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة علي النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة ، بل تغيرت النظرة لمدير المدرسة عما كانت عليه في الماضي حيث تؤكد النظرة الحديثة علي دورة كقائد تربوي يشرف علي مؤسسة تربوية لمجتمع ينشد التطور وفي عالم متغير وسريع التغير.. ومن أهم الاتجاهات ادارة الوقت بهدف الاستفادة منه في انجاز العمل الإداري ، وتحقيق أهداف المنظمات .

ومن هنا ظهرت أهمية الربط بين إدارة الوقت وأداء مدير المدرسة الثانوية ، حيث إن الاستخدام السليم للوقت يبين عادةً الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يومياً يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نعمل بهذه الكمية المحدودة منه؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح .

وتعرف إدارة الوقت بشكل عام علي أنها " إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت المحدد، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة (١)

وجدير بالذكر أن هناك العديد من المحاولات والجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مصر حيث هدفت الوزارة إلي التنمية المهنية والشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين بمرحلة التعليم الثانوي العام، وبما يحقق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين كل خمس سنوات وصولاً إلي المعلم المتجدد والمرشد والميسر للتعليم ، والتركيز علي المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي (٢) وبما يضمن استثمار الوقت المتاح للتعليم وتوظيفه بالكامل في خدمة أهدافه بالمدارس الثانوية العامة .

كما هدفت الوزارة إلي إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقيق الفاعلية والانسيابية بين عناصره وحلقاته، إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري ، والتركيز علي الإعداد المتميز لمدير

(١) محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢، ص ١٧١.

(٢) وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ٥٦.

المدرسة والقيادات في المستوي الأعلى ، قائد متمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة (١) مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وإدارة وقتها واستثماره بكفاءة وفاعلية .

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود السابقة لإدارة الوقت بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ، إلا أن الواقع يشوبه العديد من المشكلات والتي تتضح فيما يلي :

- إلتزام مديري المدارس الثانوية العامة بحرفية القوانين نتيجة المركزية التي يدار بها النظام التعليمي في مصر بشكل لا يسمح لمديري المدرسة بأية مرونة أو حرية (٢) ومن ثم لا يساعد علي تحقيق أهداف المدرسة وإدارة وقتها بكفاءة وفاعلية.

- غلبة النمط الديكتاتوري علي الكثيرين من المديرين (٣) بما يؤثر بشكل سلبي علي إدارة الوقت بالمدرسة الثانوية العامة .

- اعتماد مدير المدارس الثانوية العامة علي الأساليب التقليدية في إنجاز العمل ، (٤) بما يؤثر بشكل سلبي علي تحقيق أهداف المدرسة وإدارة وقتها بكفاءة وفاعلية.

تساؤلات البحث :-

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

• ما مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ؟

ويمكن صياغة هذا السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية :

(١) ما أهم ملامح مدخل إدارة الوقت لدى القيادات المدرسية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

(١) المرجع السابق ، ص ٥٦ .

(٢) رئاسة الجمهورية ، " تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا " ، الدورة السابعة والعشرين ، القاهرة : المجالس المتخصصة ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٥ .

(٣) محمود عبد الفتاح ، إبراهيم حسن ، " نظام التعليم الثانوي بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة قومية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة إلي قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٠ .

(٤) سميحة علي محمد مخلوف ، "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري" ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، العدد السابع ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢٢ .

(٢) ما مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في الكشف عن مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الوقت والقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٢- التعرف على مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

منهج البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة (١) على إدارة الوقت ، بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف .
واستفاد الباحث من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها .
 - تحليل وتفسير البيانات والمعلومات بهدف الكشف عن العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج
- مصادر البحث وأدواته

إستمد الباحث مادته العلمية من المصادر التالية :

- ١- الموسوعات والقواميس .
- ٢- الوثائق الرسمية والتقارير .
- ٣- الإحصاءات .
- ٤- الكتب العربية والأجنبية .
- ٥- الدوريات والدراسات والرسائل الجامعية .

(١) محمد لبيب النجحي ، محمد منير مرسى، " البحث التربوي : أصول ومناهجه ، الطبعة الثالثة ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٩ .

٦- المؤتمرات العلمية .

- كما قام الباحث بإعداد استبيان يهدف إلى التعرف علي مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ووجه إلى كل من :
- مديري ونواب ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
 - المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .

حدود البحث :

١- الحد الموضوعي:

مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

٢- الحد المكاني :

تم تطبيق الدراسة على عينة من قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

٣- الحد البشري :

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من :

- مديري ونواب ووكلاء المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
- المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .

مصطلحات البحث :

يرتكز البحث علي المصطلحات الآتية:

١- القيادة : Leader Ship

تعرف بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على إكتساب طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم ، ويمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"(١)

كما تشير إلي أنها " قوة التأثير في نشاط فرد او مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة"(٢)

(١) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧ ، ص٣٠٦ .

(٢) سيد الهواري ، منظمة القرن ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ . ص ١٣٢ .

وفي ضوء ما سبق يتبنى الباحث التعريف الإجرائي التالي :

"ان القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم . لكي يتعاونوا وينافسوا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة".

٢- القيادات التربوية Educational leadership

تعرف بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري(١)".

كما تشير إلي أنها " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"(٢).

وفي ضوء ما سبق يتبنى الباحث التعريف الإجرائي التالي :

"هي دور جماعي فعال يهدف إلي توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع افرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم علي اكمل وجه".

٣- إدارة الوقت : Time Management

تعرف إدارة الوقت بأنها "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت المحدد، وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة"(٣).

كما تشير إلي أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان فهي "إدارة تحتاج لمهارات سلوكية تعنى قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة"(٤) .

(١) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٠٧ .

(2) Robert Kreitner and others , Organizational Behavior , New York : Mc Graw – Hill publishing Corporate . 1999. p. 112.

(٣) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق. ص ١٧١ .

(٤) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية ، مرجع سابق ، ص ٢٠٤ .

وفي ضوء ما سبق يتبنى الباحث التعريف الإجرائي التالي :

إدارة الوقت هو: الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة عند التخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم لكل النشاطات التي يقوم بها داخل المدرسة التي يعمل بها خلال فترة تواجده فيها والتي تهدف إلى تحقيق فعالية في استغلال هذا الوقت المتاح لإدارته للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة.

مضيعات الوقت :

كثيراً ما يضيع المديرون وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز علي أمور أكثر أهمية وذلك لأنهم لا يستطيعون استخدام المعلومات المتوفرة أمامهم بدلاً من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها.

لذا يقصد بمضيعات الوقت أي نشاط يأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله (١).

الدراسات السابقة :

١-دراسة " فاطمة عبد المنعم محمد معوض" (٢٠١٤) (٢)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أهم أساليب إدارة الوقت لدي مديري المدارس الإعدادية الحكومية ، وعلاقتها بالأنمط الإدارية السائدة ، وكذلك التعرف علي معوقات إدارة الوقت لدي مديري المدارس ومقترحات تفعيلها ، وقد اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي ، كما تم تطبيق أستبانة علي عينة من وكلاء المدارس الإعدادية الحكومية بمحافظة بني سويف مكونة من (٨٥) وكياً.

حيث أوضحت النتائج أن اهم معوقات إدارة الوقت لمديري المدارس ما يلي :

- قلة استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحقيق الأهداف .

- كثرة الضغوط الإدارية .

(١) جون هـ شريدان، "أنجز أكثر وأعمل أقل"، أ. داييل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٠. ص ٣٣٧.

(٢) فاطمة عبد المنعم محمد معوض ، "أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالانمط الإداري لمديري المدارس الإعدادية - دراسة ميدانية علي محافظة بني سويف"، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر ، العدد ٨٨، يوليو ٢٠١٤ .

- كثرة الأعمال الورقية وفوضى الأوراق والملفات .
- التوسع في الإجراءات التفصيلية والأعمال الروتينية.
كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لمديري مدارس الريف والحضر علي السواء ، ووجود فروق بين مديري مدارس الريف والحضر في استخدام النمط الأوتوقراطي ، حيث كان بدرجة متوسطة لمديري مدارس الحضر وبدرجة منخفضة لمديري مدارس الريف.
ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء علي أهم العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في المنهجية إلا انهما يختلفان في عينة الدراسة حيث تم تطبيق الأستبانة علي بعض وكلاء المدارس الإعدادية أما البحث الحالي فيتم تطبيق الأستبانة علي مديري ومدرسين أوائل والإداريين بالتعليم الثانوي العام كما تختلف في مجتمع الدراسة حيث تجري علي محافظة بني سويف أما البحث الحالي فيجري علي محافظة سوهاج .

٢-دراسة "عبد العزيز بن عبدالله العريني" (٢٠١٤)^(١)

هدفت هذه الدراسة إلي:

- التعرف علي أهم العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها.
- بيان أثر المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).
- وقد اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي ، كما تم تطبيق أستبانة علي عينة (٨٨) مدير مدرسة ابتدائية داخل الرياض. ومن خلالها توصل الباحث إلي عدة نتائج من أهمها:
- ضعف الإشراف وقلة الحزم العادل من بعض مديري المدارس في ظل ضبابية الثواب والعقاب، مما مكن بعض النفوس في الميدان التربوي من استغلال هذا الوضع لهدر الوقت المخصص للتعليم.

(١)عبد العزيز بن عبد الله العريني، "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية

من وجهة نظر مديريها"، قسم البحوث والدراسات في إدارة تعليم الرياض، ٢٠١٤، متاح من

خلال: <http://www.angelfire.com/ia/ibrahima/hadrttime.htm>.

- قصور في إدراك بعض المعلمين لأهمية استثمار الوقت بفاعلية في ميدان التعليم وأثر ذلك علي الكفاية الداخلية لنظام التعليم في البلد.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء علي أهم العوامل التي تؤدي إلي هدر الوقت وتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في المنهجية إلا انهما يختلفان في عينة الدراسة حيث تم تطبيق الأستبانة علي بعض مديري مدارس التعليم الأبتدائي أما البحث الحالي فيتم تطبيق الأستبانة علي مديري ومدرسين أوائل والإداريين بالتعليم الثانوي العام كما تختلف في مجتمع الدراسة حيث تجري علي المجتمع السعودي أما البحث الحالي فيجري علي المجتمع المصري .

٣- دراسة "رامي صبحي محمد الدعالسة" (٢٠١١) (١):

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي تفعيل عناصر العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكذلك تحديد الواقع السائد لأبعاد إدارة الوقت لدي موظفي العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

واعتمدت الدراسة في الوصول الي نتائجها علي الاسلوب الوصفي وتوصلت إلي العديد من النتائج من أهمها ان مستوي فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدي الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جيد

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في طرحها لفاعلية إدارة الوقت وكيفية استثماره في العمل الإداري

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناول إدارة الوقت وفاعليته في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية

وتختلف مع البحث الحالي في عينة الدراسة حيث أقتصرت علي الموظفين الإداريين فقط دون النظر إلي المديرين والمدرسين الأوائل والمدرسين وتختلف ايضاً في مجتمع الدراسة حيث تجري علي المجتمع الفلسطيني أما البحث الحالي فتجري علي المجتمع المصري .

(١) رامي صبحي محمد الدعالسة ، " تقييم فاعلية إدارة الوقت في مجال العمل الاداري بالجامعات الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ .

٤ - دراسة " ياسين احمد العواد " (٢٠١١) ^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق، وفقاً لعدة أهداف:

- تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة دمشق لإدارة الوقت من وجهة نظرهم.

- تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة للمهام الموكلة لهم الإدارية - الفنية - الاجتماعية من وجهة نظرهم.

- تعرف مستوى العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الوقت ودرجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق والبالغ عددهم ٧٢ مديراً، واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج. وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس درجة ممارسة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق من وجهة نظرهم، وقياس درجة ممارسة المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية العامة.

وأظهرت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الوقت والمهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية وهي علاقة إيجابية قوية.

وقدم الباحث مجموعة من النتائج والتي من أهمها :

- إعداد مديري المدارس ومديراتها للعمل القيادي بجميع أبعاده وكيفية إدارة الوقت المدرسي.

ويستفيد الباحث الحالي من هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء علي دور المدير في إدارة الوقت المدرسي وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في المنهجية إلا انهما يختلفان في مجتمع الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة علي المجتمع السوري بينما البحث الحالي يطبق علي المجتمع المصري .

(١) ياسين احمد العواد ، " أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة " : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية : جامعة دمشق ، ٢٠١١ .

٥- دراسة أميمة عبد الخالق عبد القادر (٢٠٠٩) (١)

هدفت الدراسة إلي التعرف إلي درجة فاعلية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم .

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي .

وتوصلت الباحثة الي العديد من النتائج من اهمها :

- أن درجة فاعلية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة.

أن أكثر الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي ثم النمط الأتوقراطي ثم النمط التراسلي.

ويمكن الإستفادة من هذه الدراسة من خلال إلقائها الضوء علي الأنماط القيادية السائدة والعلاقة بينها وبين فاعلية إدارة الوقت وتتشابه هذه الدراسه مع البحث الحالي في المنهج المستخدم وأيضاً في عينة البحث حيث تجري الدراسة علي مديري المدارس الثانوية إلا انهما يختلفان في مجتمع الدراسة حيث تتناول هذه الدراسة المدارس الثانوية في غزة وكذا باقي الأبعاد ،ويختلفان أيضاً في الهدف حيث تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي درجة فاعلية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة أما البحث الحالي فيهدف إلي الوصول إلي إجراءات مقترحة لاستثمار الوقت لدي القيادات بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

٦- دراسة "احمد جلال حسن إسماعيل" (٢٠٠٦) (٢)

هدفت الدراسة إلي تحديد الأساليب التي تدير بها مدارس التعليم الأساسي بمصر أوقاتها أثناء قيام العاملين بها بإدارة العمل اليومي، وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من هذا الوقت.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصل الباحث إلي عدة نتائج من أهمها :

(١) أميمة عبد الخالق عبد القادر، " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية "، رسالة دكتوراة غير منشورة ، غزة :أصول التربية / الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٩

(٢) احمد جلال حسن إسماعيل ، " إدارة الوقت واستثماره في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر " : دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية : جامعة أسيوط، ٢٠٠٦ .

- إن مديري المدارس بحاجة إلى تحديد أهداف وأولويات عملهم اليومي بما يؤدي إلى ضياع يومهم بدون فائدة.

- أن وجود هيكل تنظيمي علمي سليم أمر يساعد علي تحديد العلاقات التنظيمية الوظيفية التي تربط بين العاملين داخل المدرسة.

- إن بيئة العمل غير الملائمة التي تقوم علي القلق الوظيفي، والضغط الإداري تعمل علي ظهور صراع وظيفي خانق للإبداع والتطوير، وبالتالي يصبح العمل نزيه مستمر للطاقة والجهد والوقت.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء علي المعوقات التي تحول بين إدارة المدارس وبين الاستفادة الكاملة من الوقت وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في المنهجية وتتشابه معها أيضا في مجتمع الدراسة إلا إنهما يختلفان في عينة الدراسة حيث تجري هذه الدراسة إدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر أما البحث الحالي فيجري علي القيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج .
تعليق عام علي الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن التوصل إلي مجموعة من المؤشرات يستفيد منها الباحث كما يلي :

١- أكدت الدراسات في مجملها علي أهمية إدارة الوقت .
٢- أكدت أيضاً أن اختيار مديري المدارس يكون مبنياً علي الكفاءة والرغبة في العمل الإداري وليس علي الأقدمية.

٣- أشارت بعض الدراسات إلي أن إهدار الوقت أو ضياعه يرتبط بالتنظيم القائم في المدرسة، فكلما كانت المدرسة ذو ثقافة تنظيمية سليمة كلما أمكن الاستفادة من الوقت بشكل أفضل.

٤- وأشارت بعض الدراسات إلي أن هدر الوقت المدرسي متعلق بفعالية المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي لمشرفي المدارس .

خطوات السير في البحث :

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى : قام الباحث بتحديد الإطار العام للبحث ويشمل : المقدمة ، مشكلة البحث ، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، مصادر البحث وأدواته، حدود البحث، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة ، خطوات السير في البحث .

الخطوة الثانية : للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بتناول المحاور التالية : التعرف علي ماهية الوقت، ومفهوم إدارة الوقت، وكذلك التعرف علي خصائص الوقت ، كما يتم التعرف علي أهم متطلبات إدارة الوقت، ثم يتم التعرف علي مبادئ إدارة الوقت في العمل التربوي والتعليمي وكذلك التعرف علي أسباب ضياع الوقت، كما يتم التعرف علي أنواع إدارة الوقت، كذلك تأثير البيئة علي إدارة الوقت. وهذا ما يتضمنه الإطار النظري .

الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية وذلك بتحليل الواقع الحالي للتعرف علي أهم مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج ، وهذا ما تتضمنه الدراسة الميدانية تحت عنوان " مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج " .

الخطوة الرابعة : قام الباحث بوضع بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في الحد من ضياع الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .

ثانياً : الإطار النظري للدراسة

تمهيد:-

يمثل الوقت أهمية كبرى في حياتنا المعاصرة أفراداً ومؤسسات ، وذلك لكونه مورد نادر لا يمكن شراؤه ولا بيعه ولا استعارته ، كما يصعب علي الكثير من الأفراد والمؤسسات إدارته وإستثماره بشكل فعال .

كما تعد الإدارة هي وسيلة للسيطرة على العملية التعليمية لتنظيمها وتطويرها، "فالتربية ليست مجرد أهدافٍ واتجاهاتٍ وقيم ونظم بقدر ما هي جهد منظم يتمثل في تفاعلات وعلاقات بين القائمين بعملية التعلم من ناحية، والمستفيدين من العملية التعليمية من ناحية أخرى"(١).

والإدارة المدرسية كأى نوع من أنواع الإدارات تتحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلاً حسناً لأبد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله فى خدمة هذه الوظائف. فوظيفة التنظيم مثلاً التى مهمتها وضع الهياكل التنظيمية للمدرسة وتحديد درجة السلطة ومسئولياتها واختيار الكوادر بدءاً من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل ومن ثم وضع النظم الكفيلة بتيسير الاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، فجميع هذه الجوانب التنظيمية لا بد أن توضع بحيث لا تكون عبئاً على الوقت المتاح لعمل الإدارة بقدر ما تكون استثماراً للوقت وتنظيماً له (١).

ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الإدارة الجيدة لوقته ومن هنا تتجلى أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي فى التعامل مع الوقت واستخدامه أى إدارته مثلما ندير الموارد الأخرى التى تملكها المدرسة ومن ثم تصبح إدارة الوقت أحد التطبيقات الهامة فى مجال إدارة مدارس التعليم الثانوي العام.

ماهية الوقت :

يعد الوقت مورد هام من موارد الإدارة - أن لم يكن أهمها - إذ يؤثر فى الطريقة التى نستخدم بها الموارد الأخرى، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان، ومع ذلك لا نجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شئ فى الوجود، كما نجد اختلافات جوهرية فى النظر إلى مفهوم الوقت وقيمه وأهميته بين مجتمع وآخر وبين العاملين فى المدرسة فى المجتمع الواحد.

ويمكن تصنيف محاولات تعريف الوقت من خلال منظورين، أولهما منظور اقتصادي، وثانيهما منظور اجتماعي.

فمن المنظور الاقتصادي وجدت عدة آراء لمفهوم الوقت:

يرى "فراسار ولورانس" Frasar & Lawrence أن الوقت أصبح الوسط الذى تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل من النمو لا يمكن تخيله، لذا أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية، ويعامل كهدف له قيمة عالية، فالوقت أصبح الوسط

(١) عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٠،

الذي فيه يتضاعف أو يتراكم تنفيذ العمل، نظراً لأن أي نشاط اقتصادي اصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعه معينه(١).

ويري ريزوهازي Rezsohazy أن الوقت أصبح الوسط الذي فيه يتضاعف أو يتراكم الإنتاج، نظراً لأن نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة(٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم الوقت ينظر إليه من خلال المنظور الاقتصادي علي أنه مدخلاً من مدخلات تنفيذ العمل، كما أنه من الموارد الهامة والنادرة التي تستخدم كمقياس للتنبؤ بالمستوي الذي سيكون عليه النشاط الاقتصادي في المستقبل.

أما بالنسبة لمفهوم الوقت من المنظور الاجتماعي فقد تعددت الآراء بالنسبة له علي النحو التالي:

يوضح قاموس علم الاجتماع أن الوقت ينظر إليه من وجهة نظر اجتماعية وثقافية، حيث تعتبر الظواهر الاجتماعية إطار مرجعيًا تتحدد من خلالها وحدات الزمن عن طريق واقع الحياة الجمعية، ويختلف الوقت اختلافاً كبيراً، وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة(٣).

ويؤكد كل من "سوروكين و ميرتون" Sorokin & Merton علي أن الوقت الاجتماعي يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفعلي، فالوقت الاجتماعي لا يمكن قياسه دائماً، كما أنه لا يمكن إدراك كميته دائماً(٤).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مفهوم الوقت ينظر إليه من خلال المنظور الاجتماعي علي أنه انبثاق اجتماعي ينشئ من قيم ومعتقدات الجماعة، ويستخدم كمعيار لتنظيم جميع أنشطتهم.

خصائص الوقت :

يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي نملكها في الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة.

(1) J. T., Frasar & N. Lawrence, The Study of Time, New York: Springier Verlag, 5th. Edition, 2000, P.331.

(2) Ibid., P. 331.

(٣) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٨، ص ٤٨٧.

(4) Pitirm, Sorokin, & Robert, Merton; Op. Cit., PP. 2-3.

واهم هذه الخصائص ما يلي: (١)

- لا يوجد شئ أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريد الفرد.

- لا شئ يمكن عمله بدون الوقت، صحيح أن كثيراً الناس يتجاهلونه، لكنهم جميعاً يأسفون علي ضياعه.

- يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وأن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة.

- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله.

العلاقة بين الوقت والإدارة المدرسية:

لقد بدء الاهتمام بالعلاقة بين الوقت والإدارة منذ أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي، حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع نتيجة للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، مما انعكس ذلك كله علي المؤسسات والهيئات والمشروعات الخدمية وتنفيذ العملية. وأدي إلي التأكيد علي أهمية الوقت في كل من مفهوم الإدارة ونظرياتها وعملياتها.

ووضح مفهوم الإدارة المعاصرة أن الإدارة عملية مستمرة تستند إلي مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلي تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة (٢).

ويعتبر أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة للمدرسة، لذلك ينبغي أن يستغل ويستثمر من أجل تحقيق أهدافها في ضمن المدة الزمنية المحددة.

كذلك فإن الاستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضاً من جميع الموارد المتاحة للمدرسة ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة عالية (٣).

(١) جيفري ماير، إدارة الوقت للمبتدئين، السعودية: مكتبة جرير، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢، ص ٢٥.

(٢) علي السلمي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٣) سعيد إسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء الرابع والخمسين، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، مرجع سابق. ص ١٣.

متطلبات إدارة الوقت :

إن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت، هو الوصول إلي افضل صيغ أو طرق لاستثمار الوقت، كذلك تحقيق أكبر عائد من استثمار الوقت المتاح سواء للمدرسة أو للعاملين فيها. فإدارة الوقت تعمل علي إنجاز المهام ببسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة. وتحتاج إدارة الوقت إلي تنسيق وتكامل لتفعيل المتاح من موارد وإمكانيات قائمة فعلاً ومتاحة للمشروع، لتحقيق الهدف المنشود.

وعلي ذلك فهناك مجموعة من المتطلبات أو العوامل التي تتحكم في سلوك العامل في المدرسة تتفاعل فيما بينها تفاعل حيوي: (١)

حيث يتضح أنه نتيجة للتفاعل بين تلك العوامل يتم إدارة وقت العاملين بالمدرسة بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه العوامل هي: (٢)

العامل الأول:

يشمل هذا العامل إحساس العامل في المدرسة بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة، وأن هذه المدرسة هي بمثابة وطن، تحوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه، وهي كوطن مؤهلة للتمتع بتضحيات العاملين فيها.

العامل الثاني:

يشمل الشعور الكامل للعامل في المدرسة بالالتزام وبالمسئولية عن كل ما يتم في العمل، مع الحرص علي إنجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة بالمواصفات المطلوبة.

العامل الثالث:

يظهر في وجود رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، بل والارتقاء دائماً إلي قمم قياسية جديدة.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي، يتم إدارة وقت العاملين في المدرسة، والدخول إلي مجال تعظيم التنافسية بإدارة الوقت، ولما كانت عملية تخليق المزايا التنافسية تقوم وعي إدراكي شامل بما يحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة، فإن علي المدرسة القيام بمسح المجتمع

(١) فاروق السيد عثمان، سيكولوجية إدارة الوقت - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، القاهرة: دار المعارف، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤. ص ٢٥.

(٢) فاروق السيد عثمان، المرجع السابق، ص ٢١ - ٢٤.

المحيط بالمدرسة لمعرفة ما هو قائم فيه، وما هي العناصر المحركة والفاعلة في المجتمع المحيط بالمدرسة، ومعرفة المؤثر والمتأثر، وأيهما الثابت والمتغير (١).

مبادئ وأسس إدارة الوقت في المدرسة :

يمكن تحديد مبادئ وأسس إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس والتي من أهمها ما يلي:

١- علي مديري المدارس أن يحددوا أهداف وأولويات عملهم اليومي، وقد يجد بعض المديرين صعوبات في تحقيق ذلك عملياً بسبب كثرة المطالب التي يواجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالمعلمين أو التلاميذ أو الموظفين الإداريين والعمال أو أولياء أمور التلاميذ، أو الإدارات التعليمية التابع لها.

وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات اليومية هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال، لذا يجب علي مدير المدرسة أن يستقطع بضع دقائق في بداية اليوم المدرسي أو نهايته ويغلق باب مكتبه ثم يستجمع أفكاره ويكتب خمسة أهداف ينوي إنجازها اليوم أو اليوم التالي، وبذلك تكون هذه الأهداف الخمسة هي أولويات العمل في ذلك اليوم أو اليوم الذي يليه، وقد يساعد ذلك كثيراً في السيطرة علي الوقت بشكل فعال (٢).

٢- علي مديري المدارس أن يدركوا مهام ومسئوليات وظيفتهم من خلال وضع قائمة تتضمن هذه المهام والمسئوليات، ثم يقوموا بتقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام والمسئوليات، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تسجيل المهام والمسئوليات الرئيسية ثم يحدد حجم الوقت الذي يجب قضاؤه والذي تم قضاءه في أداء هذه المهام والمسئوليات، وفي ضوء ذلك يقرر مدي الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء كل مهمة (٣).

٣- علي مديري المدارس أن يتبينوا مفهوم تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل الأعمال التي تؤدي في مكاتبهم أو في الأقسام الهامة في المدرسة. وهذا يتطلب مراجعة جزئيات جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الازدواج في المجهود وتقليل الفاقد والمال (٤).

(١) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ص ٢٧ - ٢٨.

(٢) ناصر العديلي، إدارة الوقت: دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢. ص ٢٥.

(٣) محمد يوسف المسيليم، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٤) المرجع السابق، ص ٥٠.

٤- علي مديري المدارس أن يتذكروا دائماً أن هناك وقتاً لكل شئ في وقته، إن البشر عموماً ومنهم مديرو المدارس يميلون إلي تفادي الأعمال الصعبة والإعمال غير السارة، وكثيراً ما نجد صعوبة في إرغام أنفسنا علي المواجهة عندما ندرك أن نتيجة ذلك هي الصراع. لكن تعويد أنفسنا علي استخدام مهارة إدارة الصراع سوف يوفر علينا ساعات عديدة كان من الممكن أن تستغل في التغطية علي المعلمين والموظفين الإداريين غير الأكفاء. بالإضافة علي ذلك إذا تمكن مديرو المدارس من إدخال هذا المبدأ في أسلوب إدارتهم لأعمالهم فسوف يتمكنون من إنجاز مهامهم ومسئولياتهم بشكل مرضي(١).

مضيعات الوقت :

كثيراً ما يضيع المديرون وقتهم في أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز علي أمور أكثر أهمية وذلك لأنهم لا يستطيعون استخدام المعلومات المتوفرة أمامهم بدلاً من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها.

لذا يقصد بمضيعات الوقت أي نشاط يأخذ وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله(٢).

ومضيعات الوقت هي كل ما يمنع العامل في المدرسة من تحقيق أهدافه بشكل فعال، ويمكن تجميع مضيعات الوقت في تسع وظائف إدارية رئيسة يحدث فيها النشاط وهي:

1- مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط:

تعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة والعاملين في المدرسة لا يخفي علي أحد، فكثير من الصعوبات والمشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي(٣).

(١) المرجع السابق، ص ٥٠.

(٢) جون ٥٠ شريدان، "أنجز أكثر وأعمل أقل"، أ. داييل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٠. ص ٣٣٧.

(٣) همام بدرأوي زيدان، مرجع سابق، ص ص ١٦ - ١٧.

وتكمن أحد أهم مسببات مضيعات في عدم وجود التخطيط أصلاً، أو في وجود تخطيط سيئ للوقت، أو عدم الالتزام بالتخطيط مما يزيد من حدة مضيعات الوقت وهدره، فالافتقار إلي التخطيط السليم المتكامل الواعي: بإمكانيات، وقدرات التنفيذ، والمدرّك لأبعاد وجوانب قضية الإنتاجية، هو أحد المعالم الأساسية في كثير من المشروعات في بلادنا العربية، ولعل أهم مظاهر ذلك ما نشاهده ونلمسه عن قرب في هذه المشروعات من: (١)

- ترك العاملين ينتظرون بدون عمل لفترات طويلة متصلة أو متقطعة بين كل عملية وأخرى .
- قصور ملموس في فهم الأمور الإدارية .
- ترك العاملين في المدرسة يعملون دون تحديد لهدف معين من أعمالهم .
- ويمكن التعرف علي أسباب ضياع الوقت التي تتصل بعملية التخطيط(٢) والتي من أهمها:
- ندرة وجود أهداف واضحة قابلة للتنفيذ، ومحدده مسبقاً .
- ندرة وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي سليم .
- شيوع عملية الإدارة العشوائية الارتجالية القائمة علي ردود الأفعال وليس علي الأفعال.
- الإدارة الموقفية برد فعل عكسي، وفقاً لما تمليه اعتبارات الموقف دون النظر إلي الاعتبار الإستراتيجية العليا للمدرسة، وبصفة خاصة ما يتصل بقرارات المدرسة المتعلقة:
- * بالتلميذ * التمويل * العاملين في المدرسة * ربط المدرسة بالمجتمع .
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين .
- إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد سريع، وفي فترات قصيرة جداً تكاد تكون يومية.
- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد .
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت .
- طول فترة الانتظار للأعمال المرتبطة المتتالية والمتلاحقة .
- قلة الالتزام بالمواعيد المقررة من جانب المنفذين، واستغراقهم لوقت كبير.
- السفر الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة نسبياً .

(١) إبراهيم محمد علي سليمان، مرجع سابق، ص ٣٥ .

(١) Alec Mackenzie, The Time Trap, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 4th. Edition, 2000. P. 68.

ومما سبق يمكن القول بأن عدم وجود خطة علمية مستنيرة ومتكاملة الجوانب والأبعاد، مع الإمكانيات والموارد، ومحددة المهام، يؤدي إلي ضياع الوقت بشكل كبير.

٣- مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم:

إن التنظيم هو أن يقوم مدير المدرسة بتوزيع أوجه النشاط المختلفة على جميع العاملين بالمدرسة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف، حيث يساعد التنظيم على إيجاد الوسيلة التي تمكن الإدارة المدرسية من القيام بمهام ووظائفها، كما أنه يساعد على تحقيق الترابط بين مجهود القائمين على العمل(١).

ويرجع أسباب عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجود التنظيم الفعال والتي تؤدي إلي ضياع الوقت وهدره وفقدانه نتيجة لعدة أسباب هي:(٢)

- سوء أو قلة التنظيم الشخصي لمتخذ القرار .
- الخلط ما بين السلطة والمسئولية .
- ندرة وضوح الاختصاصات المسندة إلي العاملين في المدرسة .
- ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من العاملين في المدرسة .
- تعدد المشرفين من مدرسين أوائل أو وكلاء، وإصدار كل منهم العديد من الأوامر الإدارية المتعارضة، والمتداخلة، نتيجة لغياب التنسيق بينهم، وبين العاملين معهم.
- سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع ، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل.
- سوء نظام الحفظ والسجلات .
- سوء وتخلف الوسائل والتجهيزات الإدارية المختلفة .
- بيئة العمل الغير ملائمة التي تقوم علي القلق الوظيفي، والضغط الإدارية تعمل علي خلق صراع وظيفي خانق للإبداع والتطوير، حيث يصبح العمل نزيه مستمر للطاقة والجهد والوقت.

(١) محمد خميس وآخرون، "تطوير الإدارة المدرسية"، متاح من خلال موقع الشبكة الإلكترونية:

<http://www.moe.gov.jo/CapacityBulding/arabic/component3/comp3.1/comp3.1>.

hmt، 4.1، 10/2/2010. ص ص 1-2.

(٢) عبد العليم عبود، "فن إدارة الوقت"، متاح من خلال موقع الشبكة الإلكترونية:

<http://www.geocities.com/arabicme/edaratwakt2.html> . 30/10/2010. ص ص 4-5.

٣- مضيعات الوقت المتصلة بالتنفيذ:

بعد أن يتم مدير المدرسة ومعاونوه عملية التخطيط والتنظيم ، يتم تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وإسناد هذه الأعمال إلي من سيقومون بها.

فالتنفيذ محور أي نشاط، وهو يحتاج إلي رؤية متكاملة الجوانب والأبعاد، وإدراك حذر لكل جانب وعلاقة الارتباط بينها بالجوانب الأخرى حتى لا يأتي التنفيذ: (١)

- غير مطابق للموصفات المحددة للعملية التعليمية.

- إضافة أعباء علي المدرسة نتيجة لعدم قدرة العاملين فيها من إشباع رغباتهم في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.

- الاستمرار في القيام بأنشطة لا تحقق الأهداف المطلوب تنفيذها مما يسبب زيادة الأعباء علي المدرسة.

وعلي هذا نجد أن أهم عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتنفيذ وهي: (٢)

- ووجود الكثير من العاملين غير أكفاء وليس لديهم المعرفة، والمؤهلات، ولا التدريب الذي يمكنهم من القيام بالعمل كما يجب أن يكون، مما يؤدي إلي استغراقهم الوقت في تنفيذ العمل المطلوب.

- وجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في تنفيذ العمل المطلوب منه.

- ندرة تناسب عدد العاملين مع حجم وكَم الأعمال المطلوب تنفيذها .

- قلة انتظام العاملين بالعمل، وازدياد نسبة الغياب والتعطل عن العمل.

- ندرة التزام العاملين بالعمل المكلفون به، واتكالهم علي الغير في تنفيذ الأعمال.

٤- مضيعات الوقت المتصلة بالتنسيق:

إن عملية التنسيق عملية حاکمة ومتحكمة في العمل الإداري، وهي أن لم يتم القيام بها كما يجب تصبح إحدى المجالات التي تضيع الوقت وتهدره، خاصة وأن التنسيق والترتيب يتم

(٣) Larry H. Ludlow & Others, " The Case That Won't Go away: Besieged Institutions and Massachusetts Teacher Test", Education Policy Analysis archives10,50.AvailableAt:<http://www.asu. du/epaa/v10n50/ludlow.et.al.html.>, 6/12/2015. PP. 13-14.

(١) Alec Mackenzie, Op Cit., PP. 88- 90.

ويتحقق مع كافة الأطراف والعاملين في المدرسة والعاملين في المدرسة باختلاف مستوياتهم الإدارية، ووظائفهم المسندة إليهم. وهي تتم ما بين مستويات متعددة في إطار الهيكل التنظيمي العام الذي تمارس به النشاطات في أوقات العمل العادية، أو في الأوقات ذات الطبيعة الخاصة مثل أوقات الأزمات والكوارث، ويتم التنسيق بين المستويات المختلفة (١)

ونجد أن من أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتنسيق هي: (٢)

- المستوى الإداري الأعلى: وهو قمة الهيكل التنظيمي متمثلاً في مجلس الإدارة، والذي أن لم يكن علي قدر كبير من التنسيق لا يستطيع أن يؤدي المشروع ووظائفه.

- المستوى الإداري الأدنى: أي القائمين بالتنفيذ الأمور الإدارية .

- المستوى الإداري الموازي: وهو ما يتصل عادة بالإدارة الوسطي في الأقسام الأخرى المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات التعليمية .

- فرق المهام والعمل: سواء ما هو متصل برفع الجودة التعليمية، أو ما هو متصل بإنجاز العملية التعليمية.

- فرق معالجة الأزمات والتي تمثل خروجاً، عن الهيكل التنظيمي المعتاد .

٥- مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه:

يعد التوجيه من أهم وأخطر الوظائف الإدارية، فهو يتصل بفن تخليق الدافعية والرغبة في الإنجاز وتجويده، والابتكار والتحسين والتطوير وبالشكل الذي يؤدي إلي تنفيذ الهدف المطلوب، في الوقت المحدد وغالباً ما يصاب نظام الاتصالات بقصور أو بنقاط ضعف أو اختناق ينجم عنها: (٣)

- قصور المديرين عن فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي تصدر إليهم نتيجة عدم وضوحها وضوحاً كافياً.

- الإفراط في تكليف العاملين بأعباء عمل إضافي لا ضرورة له، ولا عائد له.

- ترك العاملين دون تقييم لنتائج أعمالهم، أو محاسبة المقصرين .

(٢) Ibid., P. 87.

(٢) محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، مرجع سابق، ص ص ٨٦ - ٨٧.

(١) Larry H. Ludlow & Others ،Op Cit.، PP. 15 -16 .

ومن ثم فإن هناك عوامل رئيسية لضياع الوقت متصلة بالتوجيه وهي كما يلي: (١)

- أن يتم توجيه غير فعال للعاملين وبالتالي يؤدي إلي عدم الإنجاز.
 - الاستغراق في التفاصيل الدقيقة بشكل مبالغ فيه، وعدم الاكتفاء بالتوجيهات العامة.
 - نقص الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف المنشودة .
 - سيادة جو من اللامبالاة والإهمال والتراخي نتيجة لعدم وجود القدوة الحسنة.
 - نقص وغياب التنسيق والتعاون بين العاملين بعضهم البعض.
 - غياب روح المشاركة والتضامن والتكافل نحو إصلاح الأخطاء.
 - حدوث صراع وتطاحن وظيفي مدمر لعلاقات العمل الطيبة .
- 6- مضيعات الوقت المتصلة بالتحفيز:

بعد أن يقوم مدير المدرسة بتوجيه العاملين معه، عليه أن يعمل علي تحفيز هؤلاء العاملين للقيام بالعمال الموكولة لهم بسرة ونشاط.

حيث يعد التحفيز وأن كان أحد أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، فإن عدم ممارستها أو ممارستها بشكل غير جيد يؤدي إلي: (٢)

- الإحباط.
- الانطواء علي الذات .
- الانفصام عن واقع المدرسة.
- اليأس من إمكانية إحداث إي إصلاح واستمرار الفساد.

وفي ظل هذا الوضع تتردى أحوال المدرسة ، مما يؤثر علي ضياع الوقت والتهامه.

٧- مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والمتابعة:

يتولى مدير المدرسة مهمة رقابة متابعة برامج المدرسة ومشروعاتها وسير الدراسة والنظام المدرسي والنشاط المدرسي بألوانه المختلفة وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية ، حيث لا توجد عمليات إدارية بدون رقابة ومتابعة، فالرقابة الحديثة رقابة وقائية وليست علاجية تنظر الخطأ

(2) Cath Woodgold, "Time Management: Table of Contents", At Available:, <http://www.ncf.carleton.ca/~an558/time-man.html>. 15/10/2015. PP. 4 -5.

(1) Cath Woodgold ,Op Cit., P. 5.

وتعالجه، بل تقوم تلك الرقابة علي المتابعة لكل خطوات التنفيذ والعمل علي تدارك الأخطاء قبل وقوعها .

ومن أهم مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والمتابعة: (١)

- المقاطعات الهاتفية التي تستغرق أوقاتاً طويلة متعددة، والتي عادة تتناول أموراً غير مهمة، أو أموراً شخصية أو عائلية، أو أحاديث لإضاعة الوقت.

- الزيارات المفاجئة التي تتم أثناء اليوم المدرسي ودون أن تكون متعلقة به.

- صعوبة القدرة علي قول (لا) بالنسبة للعمليات التي لا تدخل في الاختصاص وتستند إلي متخذ القرار، وبصفة خاصة عندما تكون السلطة المسئولة ترفض أن يقول لها (لا)، وتقوم

بإسناد اختصاصات إلي العاملين في المدرسة حتى ولو لم تكن تدخل في مسئولياتهم .

- ندرة وجود معلومات كافية عن موضوع اتخاذ القرار، واحتياجها إلي جمع معلومات وبيانات شاملة وكاملة وحديثة ومنظمة، وتعطي سلسلة زمنية مناسبة .

- وجود معلومات متأخرة متخلفة وكاذبة عن الموضوع تحت الدراسة .

- نقص الانضباط الذاتي لدي القائمين بالعمل .

- فقدان المعايير والضوابط التي من خلالها يتم حث العاملين في المدرسة علي زيادة

جهدهم.

- سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وفقدانها لفاعليتها في التحفيز علي الإنجاز.

- الإزعاج والضوضاء التي تصرف العامل في المدرسة عن القيام بعمله.

- قلة معرفة ما يحدث فعلاً داخل المدرسة من جانب المديرين والاعتماد علي التقارير

المكتبية.

- ندرة وجود العاملين بالمدرسة القادرين علي العمل، مع ضعف المهارة .

- تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وكثرة ما تتطلبه من تقارير ومتابعات .

٨- مضيعات الوقت المتصلة بالاتصالات:

إن نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف بشكل كبير علي نجاح عملية الاتصال داخل وخارج هذه المدرسة، حيث أن عملية الاتصال في إدارة المدرسة تعمل عمل

الشرابين في جسم الإنسان، فهي تمد جميع العاملين في المدرسة بالبيانات والمعلومات التي يتحقق من ورائها كفاءة العملية التعليمية.

ف نجد أن أهم العوامل التي تؤدي إلي ضياع الوقت المتصلة بالاتصال هي(١):

- الاجتماعات الفجائية غير المخططة التي تحدث فجأة.
- ندرة وضوح الاتصالات، وغموض جانب كبير منها.
- انقطاع وفقدان الاتصالات، وبالتالي عدم إبلاغ التوصيات اللاحقة.
- زيادة عدد المذكرات الورقية، وتضخمها بشكل مبالغ فيه .
- قلة الاهتمام وعدم الإنصات للبيانات والمعلومات التي يتم إبلاغها عن طريق الهيكل التنظيمي.

- الاتصالات العديدة والكثيرة مع مستويات إدارية مختلفة .

٩- مضيعات الوقت المتصلة بعمليات اتخاذ القرار:

إن مقدار النجاح الذي يحققه مدير المدرسة في مدرسته، يتوقف علي قدرته علي فهم القرار التربوي وأساليب اتخاذ هذا القرار، وما لديه من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها .

حيث تعد عملية إعداد وصنع واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية، فالإدارة هي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ومن ثم تتوقف كفاءة الإدارة علي كفاءة اتخاذ القرار .

كما نجد أن هناك أربع عوامل رئيسة تؤدي إلي إهدار الوقت:(٢)

- اعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة .
 - التردد في اتخاذ القرار، وعدم توافر الدافع علي اتخاذه .
 - المغالاة في طلب الحصول علي مزيد من المعلومات الإضافية، والتفصيلية .
 - اتخاذ قرارات سريعة خاطئة قائمة علي: الحدس، والتخمين، والحظ .
- ومما سبق يتضح أن هناك العديد من المضيعات للوقت وأن مدير المدرسة الجيد هو المدير الذي يستطيع أن يدير وقته بفاعلية ويستثمره. وبذلك يكون هذا المدير قادراً علي إدارة وقته ووقت العاملين معه في المدرسة.

تأثير البيئة المحلية على إدارة الوقت :

تلعب البيئة المحلية دوراً كبيراً في إدارة الوقت وبشكل خاص البيئة الاجتماعية التي نشهدها في البيئة المحلية. مثل العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى، والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عملية إدارة الوقت المؤسسي واستغلاله بشكل فعال. ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي: (١)

١- تعود الناس على عدم تحديد الأهداف:

٢- تعدد المناسبات الاجتماعية:

٣- الزيارات المفاجئة أو غير المخططة:

٤- العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت:

٥- التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:

أنواع إدارة الوقت:

يمكن تقسيم إدارة الوقت بشكل عام إلى أربعة أقسام هي:

١- الوقت للإبداعه **Creative Time**

ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوي الإنجاز (٢).

٢- الوقت التحضيري: **Preparatory Time**

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل (٣).

٣- الوقت الإنتاجي: **Productive Time**

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري. ولزيادة فاعلية استغلال الوقت.

(١) ناصر العديلي، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠.

(٢) أحمد شحاته محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٣) المرجع سابق، ص ١٠٥.

ويجب علي مدير المدرسة أحداث التوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي ينقضي في التحضير، فالمعروف أن الوقت متاح للجميع محدد بزمن معين، فإذا تبين أن هناك كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المدرسة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت (١).

ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلي قسمين رئيسيين هما: (٢)

- وقت الإنتاج العادي: والمقصود به القيام بالأعمال المحددة سابقاً، ومعروفة النتائج.
- وقت الإنتاج غير العادي: والمقصود به الأعمال التي تظهر خلال اليوم الدراسي دون سابق أعداد، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يتوقع وجود بعض الأعمال الغير متوقعة.
ومادامت المدرسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقد يحدث أن تظهر مشكلة طارئة في المدرسة، فمعني ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ علي المستوي المدرسة، لمواجهة تلك المشكلة (٣).
وعلي هذا يجب علي مدير المدرسة أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، بذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

٤- الوقت غير المباشر أو العام: Overhead Time

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح علي مستقبل المدرسة وعلي علاقتها بالغير كمسئولية المدرسة اتجاه خدمة المجتمع، وهذه المسئولية تفرض علي مدير مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلي وقت كبير (٤).

(١) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة القاهرة (مركز

البحوث والدراسات السياسية)، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ٢٦٦.

(٢) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٣) أحمد شحاته محمد حسين، مرجع سابق، ص ١٠٦.

(٤) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ٣٣.

أساليب إدارة الوقت :

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدي مدير المدرسة، أو قد تكون بعض هذه الأساليب معوقة ومضيعة فيجب تجنبها ومن أهمها:

١ - الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها الطرق التي ترمى إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد. وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالغايات والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء المدرسة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والغايات بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز. وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقها، كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل القريب وأن تكون أسهل وصولاً من الغايات، كما تغطي موضوعاً واحداً فقط وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفسيرية في وقت محدد. أما الغايات فتكون أقل تفصيلاً من الأهداف، ولكنها في نفس الوقت أكثر وضوحاً من الغرض الرئيسي للمدرسة، والذي يستخدم كمؤشر للسياسات المتبعة (١).

أي أن الإدارة بالأهداف طريقة لمشاركة العاملين بالمدرسة وتنميتهم والإشراف عليهم أو بمعنى آخر أنها آداة تسمح للعاملين بالمدرسة بوضع أهداف يصبحون مسؤولين عن تحقيقها في وقت محدد (٢).

٢ - الإدارة بالتفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص علي مستوى تنظيمي معين إلي آخر علي مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. وهذا بمعنى " يأتي التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني

(١) بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٣٩.

(٢) أحمد إسماعيل حجي، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٧، ص ٢٦.

ببساطة أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤوسيه بجزء من العمل الإداري المناط به" (١).

٣- الإدارة بالاستثناء:

تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض، يستخدمها مدير المدرسة لتسيير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه فهو يضع حدوداً أو إطارات يستطيع العاملون معه أن يتحركوا خلالها ويتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً، مثل التخطيط وتحليل البيانات ودراسة المشكلات وبحث نواحي التطوير إلى غير ذلك من أنشطة تخطيطية وتنظيمية ورقابية (٢).

أساليب استغلال الوقت بالمدارس الثانوية العامة:

كان المعلمون على مر التاريخ يحثون تلاميذهم وأبناءهم على كيفية استثمار الوقت بشكل عام، إلا أنه في عقد السبعينيات من القرن العشرين الميلادي الماضي تزايدت الدراسات العلمية الخاصة في كيفية استثمار الوقت المخصص للتربية والتعليم وذلك لما تبين من وجود علاقة وثيقة بين درجة استثمار الوقت المخصص للتعليم والتحصيل الدراسي للطلاب. وبناء على ذلك، بدأ المعلمون والقيادات التربوي في وضع البرامج التربوية بغرض استثمار الوقت المتاح بالشكل الصحيح أو زيادة الوقت المخصص للتعليم من خلال عدد من الأساليب أو الاستراتيجيات مثل: نظام اليوم الدراسي الكامل، زيادة عدد ساعات اليوم الدراسي، الدراسة خلال إجازة الصيف للطلاب الذين يعانون من ضعف في التحصيل الدراسي، زيادة الواجبات المنزلية مع حث أولياء الأمور على المتابعة، زيادة عدد أيام العام الدراسي (٣).

وقد لاحظ بعض المعلمون ، المهتمين بقضية الوقت المخصص للتعليم وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الطلاب، أمثال لوي وجيرفاس أن زيادة عدد ساعات اليوم الدراسي أو

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٢٤.

(٢) ميتشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً- مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، السعودية: مكتبة جرير، ٢٠٠٠، ص ٢٥٦.

(٣) ياسر عبد الحافظ علي ، استراتيجية مقترحة لإدارة وقت المعلم للعملية التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي (الساعة التعليمية)، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، إبريل ٢٠٠٢م، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ١٣٦.

زيادة عدد أيام العام الدراسي يمثل أحد الخيارات المهمة في تحسين مستوى التعليم إلا انه يترتب عليه زيادة في نفقات التعليم وعليه يرى لوي وجيرفاس أن الخيار الآخر والمتمثل باستثمار الوقت المؤسسي المتاح للتعليم بكفاءة عالية سوف يوفر ٣٠ يوماً في العام الدراسي الواحد لم تكن مستثمرة فعلياً، فضلاً عن أن هذا الخيار يعتبر خياراً اقتصادياً لا يترتب عليه زيادة في نفقات التعليم. وتنصح كرويت Karweit أصحاب القرار التربوي بأن لا يلجأوا إلى أسلوب زيادة الوقت المخصص للتعليم إلا بعد أن يجربوا أسلوب استثمار الوقت المؤسسي المتاح للتعليم وتوظيفه في خدمة عملية التعليم والتعلم، وذلك لأن أسلوب زيادة الوقت المخصص للتعليم يعد أسلوباً غير اقتصادي(١).

وفي ضوء ما سبق نجد أن هناك عدة أساليب قد تم وضعها لإستغلال الوقت بالمدارس الثانوية العامة وهي كالتالي:

- ١- وضع خطة بعيدة المدى للمدرسة.
- ٢- استعراض العام الدراسي استعراضاً عاماً.
- ٣- ترتيب الأولويات.
- ٤- الاستفادة من الخطط المدرسية السابقة.
- ٥- استخدام جداول زمنية التي توضح أهداف الفعاليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة وأماكنها وأوقاتها والشريحة التي تخدمها.
- ٦- التخطيط للقيام بالأعمال الروتينية.
- ٧- تطبيق مبدأ تفويض السلطة.
- ٨- وجود بديل للمعلم الذي يغيب.
- ٩- استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب.
- ١٠- إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة بعد أوقات العمل الرسمي.
- ١١- ندرة تأخر الدراسة في بداية العام نتيجة لعدم اكتمال المعلمين بالمدارس.
- ١٢- حضور معلم بديل للمعلم الأساسي.
- ١٣- ندرة تخصيص المعلم جزءاً من وقت حصته لتصحيح إجابات الطلاب.
- ١٤- ندرة تخصيص المعلم جزءاً من وقت حصته لرصد تقديرات الطلاب.

- ١٥ - التخطيط المسبق لوقت الحصة من قبل المعلم
 - ١٦ - التزام المعلم وعدم غيابه عن حضور بعض حصصه
 - ١٧ - الالتزام والشعور بالمسؤولية في الحفاظ على الوقت من قبل المعلمين
 - ١٨ - قلة مراجعة المعلمين لأمر خاصة خارج المدرسة أثناء الوقت الرسمي للدراسة.
- مشكلات إدارة الوقت :

لإدارة الوقت العديد من المشكلات التنظيمية والفنية والسيكولوجية، وكل هذه المشكلات تؤثر عند إهمالها بالسلب على فنيات إدارة الوقت، والعكس إذا ما تم التعامل معها بدقة وبقدرة عالية، ونستعرض فيما يلي أهم المشكلات في إدارة الوقت:

١ - المشكلات التنظيمية لإدارة الوقت:

ومن أهم المشكلات التنظيمية لإدارة الوقت ما يلي ():

- قلة القدرة على جمع شتات العملية التعليمية لوضعها في إطار تنظيمي متكامل وبناء.
- ضياع روح الفريق بين جماعة العاملين بالمدرسة وممارساتهم اليومية لإنجاز العمل بحماس.
- قلة الإبداعات والابتكارات السريعة في المخرجات التعليمية باعتبارها نتاج تنظيم إداري تربوي.
- قلة الاعتماد على أساليب التفكير السليم في حل المشكلات .
- ضعف الثقة بين أسرة المجتمع المدرسي ومحاور العملية التعليمية.
- انتشار الطريقة الارتجالية التي لا نظام لها ولا قواعد التي تحدد خطوات المسيرة التعليمية بصورة منتظمة.
- قلة شعور العاملين بالمدرسة بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التعليمية.
- تضارب الخطط التعليمية وظهور القلق والتوتر التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة.
- انخفاض مستوى الإنتاج التعليمي.
- زيادة نسبة الفاقد التعليمي.
- تكدر أعداد التلاميذ داخل الفصول، مما يؤدي إلى عدم كفاية الوقت المخصص للحصة وعدم وصول المعلومة إلى أذهان التلاميذ وانصرافهم عن الشرح، وهذا يؤدي إلى انهيار العملية التعليمية والعملية التربوية.

ومما سبق يتضح أن المشكلات التنظيمية من أكثر المشكلات التي تهدد الإدارة أو إدارة الوقت، ولهذا يجب أن تقوم الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم إلى تنظيم الفكر التربوي بصورة تجعل مديري المدارس قادرين على استيعاب التغيرات الحادثة في مجال العمل الإداري، وكيفية مواجهته.

٢- المشكلات الفنية لإدارة الوقت:

ومن أهم المشكلات الفنية لإدارة الوقت ما يلي: ()

- في مهارة الاتصال الفعال، حيث تتم في الإدارة التعليمية التي تنقصها فنيات العمل التربوي بقدر كبير من القدرة على تحديد الموقف اللازم لإنجاز الأعمال بصورة واضحة.

- تجاهل سياسات الإدارات العليا التي لم يتدربوا عليها جيداً، أو التي يفاجئون بها لقلة إمكانياتهم الفنية، ويتذرعون بأن ذلك يحتاج إلى وقت لا يملكونه في مؤسساتهم، أو يشغلهم في أداء أعمالهم المطلوبة.

- ضعف القدرة على امتلاك التنظيم الإستراتيجي، ويتمثل ذلك في عدم قدرة الإدارة على اتباع أساليب تنظيمية تحتاج إلى مدي بعيد خَوْفاً من ظهور قصور أو فجوات في التنفيذ تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، أو لعدم قدرتهم على السيطرة على زمن الموقف المثالي، وبالتالي ينسحبون من رسم مدي إستراتيجي للمستقبل المأمول.

ومما سبق يتضح أن هذه الإدارة تحتاج إلى فنيات لإدارة الموقف التعليمي متكاملًا وحتى تتحقق في المستقبل المأمول فيه، ويصبح الأمر أكثر صعوبة حين يتعامل في مجال التعليم الذي تطول مخرجاته وتتلاحق عوامل عديدة وكثيرة متوقعة، ومن هنا تكون الإدارة المدرسية هي أحوج الإدارات للفنيات والتقنيات العالية، والتي تحتاج إلى تقدير دقيق للزمن والأسلوب.

٣- المشكلات السيكولوجية لإدارة الوقت:

ومن أهم المشكلات السيكولوجية لإدارة الوقت ما يلي: ()

- ضعف القدرة على فهم الذات أو محاورها حول ذاتها، وعدم القدرة على التعامل مع الآخرين.

- ضعف القدرة على التمييز بين الفروق الفردية للعاملين في المدرسة.

- افتقاد السمات الشخصية القيادية التي هي أهم النواحي السيكولوجية في الإدارة التي تمزج الحزم والمسئولية بروح العلاقات الإنسانية، والتفاعل الموجب بين الأعضاء.

- ندرة امتلاك القيادات المدرسية جوانب التأثير في سلوك العاملين بالمدرسة.
- ضعف القدرة علي القيام بالعمل بروح الفريق لرفع الكفاءة للعملية التعليمية، والبناء علي ثقة العاملين في المدرسة في مديرهم، وانخفاض الروح المعنوية.
ومما سبق يتضح أنه يجب أن تعي الإدارة أهمية العامل النفسي في إدارة الوقت حتى تحقق ما ترجوه بين آمال وطموحات للمخرجات التعليمية، ولمواجهة تحديات القرن الجديد.
زيادة فعالية إدارة الوقت :

القضاء علي العادات السيئة يحتاج إلي وقت، وعلي مدير المدرسة أن يستثمر وقته حتى يوفر ويدخر منه، وهناك عدة خطوات تزيد من فعالية إدارة الوقت وهي:

١- معرفة كل شيء عن الوقت .

٢- تحديد مضيعات الوقت .

٣- تحديد الأهداف وكتابة الأولويات .

إدارة الوقت في المدارس الثانوية العامة : طبيعتها ومحدداتها:

إن إدارة الوقت يجب أن تحظى باهتمام بالغ لدي جميع المؤسسات المنتجة، لما له من أثر هام في رفع كفاءة أدائها. لذا فمن الأهمية بمكان أن تولي المدرسة كمؤسسة تربية منتجة عناية فائقة بإدارة وقتها، بهدف تحقيق النتائج المنتظرة منها. فلقد أوضح متخصصو التعليم الأثر الهام للوقت كمتغير من متغيرات عملية التعلم.

ولقد عبر "سميث" Smyth عن رأيه في الوقت بأنه "هو حجر الزاوية في عملية التعلم، فالتعليم من العمليات التي تستغرق وقتاً، هذا بالإضافة إلي أنه يحدث خلال فترات محددة من الوقت" (١).

ولقد أكد بعض مديري المدارس أن كمية الوقت المحدد واحدة من الضوابط الخطيرة التي يواجهونها لمقابلة التحديات التي تظهر من خلال التغيير في المجال الإداري (٢).

(١) W. J. Smyth، "Time"، The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, London: Oxford Press, 1990, P. 373.

(٢) Nigel Bennel & Other، Managing Chang In Education-Individual and Organizational Perspectives, London: Paul Chapman Publishing LTD, 2nd. Edition, 2002 , P. 263.

وإذا كانت إدارة الوقت المدرسي اتجهت إلي مدير المدرسة من أجل تحقيق أعلى إنجاز، فإن أهمية إدارة الوقت ظهرت حديثاً في الأبحاث الخاصة بالفصل المدرسي، حيث أن كلاً من الاقتصاديين وأخصائي علم النفس التربوي أول من أدركوا أهميته داخل الفصل المدرسي، فعلي سبيل المثال اعتبر الاقتصاديون الوقت مورداً أو مدخلاً من مداخل الفصل الدراسي، وعلى العكس من ذلك نجد أن أخصائي علم النفس التربوي اهتموا بالطريقة الذي يبرز فيه الوقت كمحدد لعمليات التعلم(١).

ويري الاقتصاديون أن المدرسة باعتبارها مشروع منتج للتعليم، لذلك فمن المهم معرفة كيف نغير في المدخلات، والتي يعتبر الوقت من ضمنها من أجل التأثير في المخرجات المتمثلة في الطلبة، والمشكلة هنا تكمن في كيفية تخصيص الموارد من أجل التأثير في إنجاز هؤلاء الطلبة(٢).

وإذا كانت إدارة الوقت قد أصبحت في السنوات الأخيرة في غاية الأهمية، نتيجة للزيادة المعقدة في التنظيمات وسرعة النشاط وزيادة ضغط العمل، وكلها عوامل مؤثرة، فإنه يركز أهميتها في البيئة المدرسية، نتيجة لقصر اليوم المدرسي نفسه بالمقارنة بعالم التجارة والصناعة، فاليوم العادي يقسم إلي حصص قصيرة نسبياً غالباً من (٣٠-٥٠ دقيقة) تتخللها فسحة أو فسحتان، وهذا يجعل النشاط الإداري المستمر صعباً.

والذي يزيد أيضاً من أهمية إدارة الوقت داخل المدرسة أن كل الأموال التي تخصص للتعليم تستهلك أساساً وحدات الوقت مثل وقت الاجتماع، وقت التوجيه الإرشاد، كما توجد داخل المدرسة مناقشات كل عام حول توقيت الجدول المدرسي، كما تحدث مناقشات بصورة دورية حول ترتيب اليوم المدرسي، وهذا يقودنا إلي القول أن الاستعمال الأمثل للوقت داخل المدارس يحقق قيمة أفضل للأموال التي تنفق فيه(٣).

(٣) W. J. Smyth ،Op. Cit.، P. 373.

(٤) Torsten, Hues & Neville, T. Postelethwaite "،Time"، The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, London: Oxford Press, 2nd. Edition,2003 , P. 5265.

(٣) الهيئة العليا المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو، "وثيقة تأمين حاجات التعليم الأساسي-رؤية للتسعينات"، المؤتمر العالمي حول التربية للجميع المقام بهيئة الأمم المتحدة بنيويورك في الفترة من ١٥ - ١٨/٧/١٩٩٠م. نيويورك:اليونسكو و اليونسيف والبنك الدولي،١٩٩٠.ص ص ٤٨-٤٩.

ولقد أوجدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة واضحة بين الوقت المدرسي والإنجاز حيث أثبتت بعض الدراسات أن المدارس التي حققت مستوي عالي من الإنجاز كانت نسبة الهدر في الوقت التعليمي بها قد وصل إلي (٢٥٪) من الوقت التعليمي المتاح بسبب غياب كل من الطالب والمدرس، وإهمال الطلبة، بينما المدارس ذات الإنجاز كانت نسبة الهدر في الوقت التعليمي المتاح بها حوالي (٤٩٪) من الوقت التعليمي المتاح بها بسبب نفس العوامل السابقة(١).

ونظراً للارتباط القوي بين مستوي الإنجاز التعليمي والوقت المبذول في الأنشطة التعليمية، لذا فإن زيادة الوقت المخصص للدراسة يعتبر إحدى أولويات إصلاح التعليم بالمدرسة الثانوية العامة ، لذا فمن الضروري بالنسبة لهذه المدرسة معرفة الوقت الذي يمضيه المعلمون في العمل، وكيفية توزيع ذلك الوقت علي أنشطتهم المختلفة، مثل (الإعداد والتدريس والمراجعة والتقييم ومعالجة الضعاف) وعلي مختلف أنواع الاتصال بالطلاب ، كذلك ينبغي الحصول علي معلومات بشأن الوقت الذي يصرفه الطلاب في الاتصال مع المعلم، ومع غيرهم من الطلاب وفي استخدام الموارد والأجهزة التعليمية، بما فيه الوقت المخصص في البيت للواجبات المدرسية، ولا بد بعد ذلك من تحليل هذه المعلومات وصقل هذه المقاييس بما يمكن من احتساب الوقت الذي يخصصه التلاميذ بالفعل لأداء مهام أنشطة دراسية معينة(٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الوقت في مدرسة التعليم الثانوي العام لها محددات، تدور في جانبها الأول حول عملية التعليم داخل الفصل وخارجه، وتدور في جانبها الثاني حول الإدارة المدرسية، ونظراً لأن الوقت مورد هام وجوهري بالنسبة لعملية التعلم، كما أنه مدخل من مدخلات العملية الإدارية بالنسبة للإدارة المدرسية، لذا فإن استثماره بكفاءة وفاعلية سيؤدي إلي تحقيق إنجاز أعلى للتلاميذ، وتجدر الإشارة إلي أن إدارة الوقت المدرسي يرتبط بصفة أساسية بإدارة أوقات العاملين بالمدرسة سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو معاونيهم.

(٢) Torsten, Hues & Neville, T. Postelethwaite, Op. Cit., P. 5267.

(٢) الهيئة العليا المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو، مرجع سابق، ص ٤٨.

تعقيب:

يتضح من الغرض السابق أن إدارة الوقت من الأمور الهامة والأساسية التي تزيد من فعالية إدارة مدرسة التعليم الثانوي العام في تحقيق أهدافها وذلك من خلال التحديات فالضغوط الكبيرة التي تحيط بهذه المدرسة كمنظمة من المنظمات المعاصرة، وترجع أهمية إدارة الوقت إلي ما يلي:

- إن الوقت يعتبر مدخل من مدخلات الإدارة المدرسية، ومن ثم فإن استثماره بكفاءة وفعالية سيؤدي إلي زيادة فعالية الإدارة المدرسية .

- الوقت له قيمة عالية، نظراً لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى كما أنه يؤثر علي أسلوب الذي يمكن من خلال استغلال هذه الموارد.

- إن الوقت يستخدم في التنبؤ بالمستوي الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل. ولكي تستطيع إدارة مدرسة التعليم الثانوي العام تحقيق الاستفادة من الوقت بكفاءة وفاعلية، فإن هذا يتم من خلال ما يأتي:

- التعرف علي مضيعات الوقت في مدرسة التعليم الثانوي العام ، التي تتخلل كافة العمليات الإدارية داخل الإدارة المدرسية، ومن ثم فيجب وضع خطة للسيطرة عليها.

- إدخال التكنولوجيا الإدارية الحديثة بأبعادها المختلفة في مدرسة التعليم الثانوي، فعن طريق استخدامها تستطيع إدارة هذه المدرسة التوصل إلي قرارات رشيدة، كما أنه تقلل من زمن اتخاذ القرار.

- اعتبار إدارة الوقت ركناً أساسياً من أداء مدير مدرسة التعليم الثانوي، نظراً لأنها من العوامل الهامة التي تزيد من فعالية أداء مدير المدرسة، ولعل إدارة وقت المدرسة تعتمد بشكل أساسي علي عدة محاور: أولهما التخطيط لاستخدام هذا الوقت، من خلال تحديد الأهداف، ووضع الخطط السنوية والأسبوعية واليومية، وثاني هذه المحاور جدولة الأنشطة التي يقوم بها المدير، وما يتضمنه من تحديد الوقت المستغرق في أداء كل نشاط مع ترك قدر من الوقت غير المخطط له تحسباً للأزمات غير المتوقعة، ثم يأتي التفويض كمحور ثالث وكأحد الوسائل الهامة لإدارة وتنظيم وقت المدير ، والتفويض يكون فعالاً ويحقق الهدف المرجو منه عندما يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسئولية، ويتضمن المحور الرابع إدارة الاجتماعات التي يعقدها المدير داخل مدرسته، فهي تشكل جانباً هاماً من إدارته لوقته، فليس من شك أن

إدارته لهذه الاجتماعات بفاعلية سيؤدي إلي حسن استثماره لوقته، وهذا يقتضي منه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

- بناء نماذج إدارية حديثة، تعتمد علي الوقت كمورد وليس قيد، ومن ثم تبني مفهوم المرونة وسرعة الحركة، والتحول المستمر عبر الزمن، ويمكن لإدارة مدرسة التعليم الثانوي العام عن طريق هذه النماذج أن تنجح في إدارة وقتها، فعن طريق تلك النماذج تستطيع إدارة مدرسة التعليم الثانوي تحقيق الأهداف المراد إنجازها خلال مدي زمني معين، وتحديد المسؤوليات ، وتوزيع الأدوار لأعضاء الإدارة المدرسية، وتحقيق الاتصال الرأسي والأفقي بين أعضاء المدرسة، وخلق نمط جديد من علاقات السلطة يقوم علي الخبرة والكفاءة الفنية والوظيفة الإدارية، ولاشك أن كل هذه عوامل تسهم في حسن إدارة الوقت واستثماره، ومن ثم تزيد من فعالية إدارة المدرسية.

لذلك فإن استثمار الوقت المتاح للتعليم وتوظيفه بالكامل في خدمة أهداف التربية والتعليم، يعد أحد الأساليب المعتمدة للرقى بمستوى التعليم وتحسين نوعيته. واستثمار الوقت الرسمي المتاح للتعليم بكفاءة عالية يعني تحديد كل المشكلات الكامنة وراء إهدار وقت التعليم المتاح من أجل وضع الحلول الناجحة في القضاء عليها أو استثمار الوقت الرسمي المتاح للتعليم بالشكل المطلوب.

ثالثاً : الدراسة الميدانية

مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج

تمهيد :

يتناول هذا المحور النقاط التالية :

١- أهداف الدراسة الميدانية.

٢- إعداد الاستبيان وتطبيقه .

٣- ملخص لنتائج الدراسة الميدانية .

وفيما يلي عرض لهذه النقاط بالتفصيل :

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف علي أسباب مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .

- الوصول إلي بعض المقترحات التي تسهم في الحد من مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .

٢- إعداد الاستبيان وتطبيقه :

من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة من أدوات البحث، فتعدد الأدوات وتكاملها يعمل على محاصرة الظاهرة"موضوع البحث"من جوانبها المختلفة ويمكن التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة، كذلك قد يفيد استخدام أداة معينة في توفير البيانات اللازمة لتصميم أداة أخرى، والتي تمثل الأداة الرئيسة في البحث أو لتأكيد النتائج التي وصلت إليها وتعميمها، والإسهام في تفسيرها(١) .

وبناءً على ذلك تم استخدام أداتين رئيسيتين من أدوات البحث هما:

- المقابلة الشخصية .

- الإستبيان .

ولقد جاءت هاتان الأداتان بطريقة متكاملة

أ- المقابلة الشخصية:

لقد تم استخدام المقابلة الشخصية الغير مقننة مع العاملين في الحقل التعليمي بهدف توفير بيانات أساسية يتم في ضوئها بناء استمارة الأستبيان المستخدمة في البحث.

ب- الأستبيان:

لقد تم استخدام الأستبيان كأداة لإجراء الدراسة الميدانية ، لكونه يتسق مع طبيعة البحث ومشكلته ، حيث يمكن استخدام الاستبيان لجمع البيانات عن الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر مثل الخبرات الذاتية للأفراد ، والآراء ، والقيم ، والميول ، والإتجاهات"،(٢) كما

(١) نجيب إسكندر وآخرون، الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي، الطبعة العاشرة، القاهرة: مؤسسة

المطبوعات الحديثة، ٢٠٠٧ ، ص ١٩٧ .

(٢) رجاء محمود أبو علام ، منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النشر

للجامعات ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦٩ .

أن الأستبيان أداة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات التي تفيد في جمع استجابات الأفراد حول الموضوعات المثارة ، كما تفيد في التعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى كالكتب والوثائق، (١) وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبيان ، وتمثلت خطوات بناء الأستبيان على النحو التالي:

- صياغة الصورة المبدئية للإستبيان .
- إجراء دراسة استطلاعية .
- عرض الصورة المبدئية للإستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجمهورية مصر العربية.
- إعداد الأستبيان في صورته النهائية.
- وفيما يلي تفصيل لما تم في هذه الخطوات .
- تم صياغة الصورة المبدئية للإستبيان في ضوء الإطار النظري الذي تعرض له البحث في الفصول السابقة، ولقد تم الاستعانة على ذلك ببعض الكتابات والدراسات السابقة، ولقد روعي في ذلك ما يأتي:

- = أن يتضمن الأستبيان الأبعاد الرئيسة لأي نموذج لإدارة الوقت في إدارة المدرسة .
- = أن يتم كتابة جميع عبارات الأستبيان في صورة تتناسب مع مستويات كل من : -
- مديري ونواب مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة .
- المدرسون الأوائل والمدرسون بالمدارس الثانوية العامة .
- ولقد صيغت عبارات الأستبيان في صورة مجموعة من العناصر للكشف عن مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
- ثم تم عرض هذه الصورة المبدئية للإستبيان على عينة من المديرين والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين في مدرستي جرجا الثانوية بنات / بنين بإدارة جرجا التعليمية بمحافظة سوهاج وظهرت بعض الملاحظات تم مراعاتها من حيث تبسيط أسلوب بعض العبارات في الأستبانة حتى تتناسب مع أفراد العينة.

(١) عزيز حنا داود وأنور حسين عبدالرحمن، ومصطفى محمد كامل ، مناهج البحث في العلوم السلوكية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٩ ، ص٧٨.

وبعد أن تم الأخذ بهذه الملاحظات تم عرض هذا الأستبيان على السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجمهورية مصر العربية .
وبعد العرض تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات بديلة لكي تصبح أكثر تعبيراً عن ملامح الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الوقت الحالي.

ج- إعداد الاستبيان في صورته النهائية:

تم إعداد الأستبيان في صورته النهائية في ضوء الملاحظات السابقة . وعلى هذا أصبحت الصورة النهائية للإستبيان على أنها مكونة من محور أساسي ويدور هذا المحور حول مضيعات الوقت المؤسسي في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج .
ولقد تضمن الأستبيان ثلاث استجابات توضح درجة تحققها أو أهميتها داخل إدارة المدرسة وهي غالباً ، وأحياناً ، ونادراً وعلى المستفتي أن يختار الدرجة التي يراها مناسبة.

د- صدق الاستبيان:

يدل صدق الاستبيان على مدى تحقيق الأستبيان للهدف الذي وُضع من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما تدعي قياسه وللتأكد من صدق الأستبيان المستخدم وقد تم اتباع الآتي: (١)

- صدق المحتوى

ويقصد به أن يتم فحص مضمون الأستبيان فحصاً دقيقاً لتحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك الذي تقيسه، ويفحص الأستبيان المستخدمة نجد أنها تشتمل إلى حد كبير على الجوانب الأساسية التي تتصل بالظاهرة موضوع البحث.

- العرض على المحكمين

عرضت بنود الاستبيان على المحكمين للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم ، وتحديد مدي اتساق بنوده وعباراته مع أهداف البحث ، واقتراح ما يرونة من تعديلات وإضافات .
وتمثلت أهم ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم فيما يلي :

* تعديل صياغة بعض العبارات .

* إضافة بعض العبارات الجديدة .

* حذف بعض العبارات وذلك لتشابهها مع عبارات أخرى .

هـ- ثبات الأستبيان

يقصد بثبات الأستبيان أن يكون على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما تزود به الباحثين من بيانات.

ولحساب ثبات الأستبيان تم استخدام طريقة إعادة تطبيق الأستبيان. وتم حساب معامل ثبات الأستبيان بتطبيقه على عينة مكونة من ٣٠ فرداً في مدرسة عبدالعزيز عبدالكريم الثانوية المشتركة بإدارة جرجا التعليمية بمحافظة سوهاج بتاريخ ٢٨/٨/٢٠١٦ م . ثم أعيد التطبيق في تاريخ ٢٩/٩/٢٠١٦ م. أي بعد مضي حوالي ثلاثون يوماً من تاريخ التطبيق الأول. وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذا الأستبيان باستخدام معامل الارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي(١):

ن مج س ص - مج س × مج ص

$$r = \frac{\text{ن مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[\text{ن مج س} - ٢] [\text{ن مج ص} - ٢]}}$$

حيث ن = عدد أفراد العينة

س = درجات العينة في التطبيق الأول .

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني.

وبعد حساب معامل الثبات للإستبيان وُجد أنه يساوي (٠.٨٥١) تقريباً، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الأستبيان وصلاحيته للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

و- عينة البحث

تتكون عينة البحث من :

- (٤٩٠) فرداً يمثلون بعض مديري ونواب مديري ووكلاء ومدرسين أوائل ومدرسين بالمدارس الثانوية العامة على مستوى محافظة سوهاج .

(١) صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، الطبعة الرابعة ، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٤، ص ٢٢٨.

ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة.

جدول (١) توزيع العينة

العدد	الوظيفة
٢٤	مدير مدرسة
٤٩	وكيل مدرسة
١٨٢	معلم أول
٢٣٥	معلم
٤٩٠	الإجمالي

ذ- تطبيق الاستبيان

بعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية وحساب صدق وثبات هذا الاستبيان، تم تطبيق هذه الاستبيان على المراحل الآتية.

* الحصول على موافقة الجهات المختصة

تم الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء على تطبيق الاستبيان في محافظة سوهاج :

* توزيع الاستبيان

لقد كان هناك أسلوب واحد لتوزيع استمارة الاستبانة وهو قيام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة.

ولقد تم اتباع هذا الأسلوب لأسباب الآتية:

- ملاحظة ما يجري على الطبيعة داخل المدارس المختلفة.

- عقد مقابلات مع بعض المسؤولين في تلك المدارس لمعرفة أهم المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة وتوقع تحقيق أهدافها.

- الرد على الأسئلة المتعلقة بالاستبيان.

* جمع الاستبيان

بعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة وقيامهم بالإجابة عليها، تم تجميع الاستبيان وتصنيفه حسب فئات العينة في كل مدرسة على حدة ، وقام الباحث بتفريغ بياناتها وتحديد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان .

جدول رقم (٢)

عدد الاستثمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة

من الاستبيان والنسب المئوية للمصالح منها

البيان الفئة	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد لعدم استكمال البيانات	الصالح	النسب المئوية
أفراد العينة	٤٩٠	٥	٤٨٥	--	٤٨٥	%٩٨.٩

يتضح من بيانات الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستثمارات الصالحة من الاستبيان (٤٨٥) بنسبة ٩٩%.

د- المعالجة الإحصائية

١- حساب الوزن النسبي

بعد تجميع الاستبيان وتصنيفه حسب الفئات المذكورة سابقاً تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً. ويعتبر من أفضل المعالجات الإحصائية بالنسبة لهذا الاستبيان هي الأوزان النسبية ويتم ذلك عن طريق الخطوات التالية:

- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة تحقق كل عبارة على حدة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).

- أعطيت أوزان لكل درجة وجود لكل عبارة كما يلي (١):

درجة التحقق	غالباً	أحياناً	نادراً
العبارات	٣	٢	١

- ضرب التكرارات تحت كل درجة تحقق في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

- للحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة.

- للحصول على الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات السابقة بقسمة المتوسط الوزني على (٣) حيث توجد (٣) اختيارات للإجابة على كل عبارة.

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، الطبعة الرابعة، أسيوط: كلية التربية بجامعة أسيوط، ٢٠٠٥، ص ٢٠٥.

- وبعد أن يتم حساب الأوزان النسبية لكل عبارة يتم حساب حدود الثقة الذي يحسب كالتالي:
- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الأستبانة بين ٣ : ١ .
 - تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الأستبانة من المعادلة:

الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة

نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = عدد بدائل الإجابة

$$\frac{3 - 1}{3} = \frac{2}{3} \cong 0.667$$

الخطأ المعياري

- يتم تقدير

بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون :

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \sqrt{\frac{0.33 \times 0.67}{485}} \approx 0.021 \text{ تقريباً}$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = 0.667 = 0.67

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = 0.333 = 0.33

لأن أ + ب = ١

ن = عدد أفراد العينة = ٤٨٥

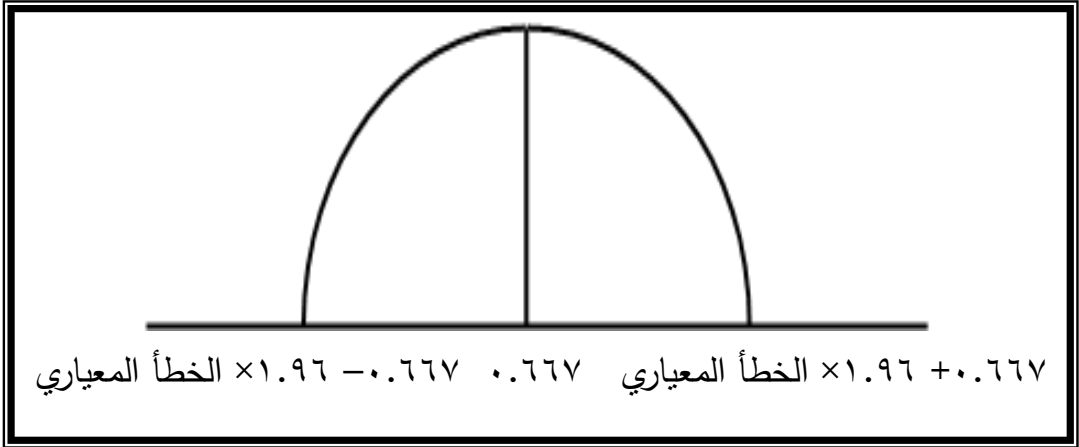
- يتم حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي:

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة

على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري

حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = 0.67 + 1.96 × الخطأ المعياري

من المعادلة السابقة يظهر رقمان أو حدان الثقة ويمكن رسم المنحنى التالي:



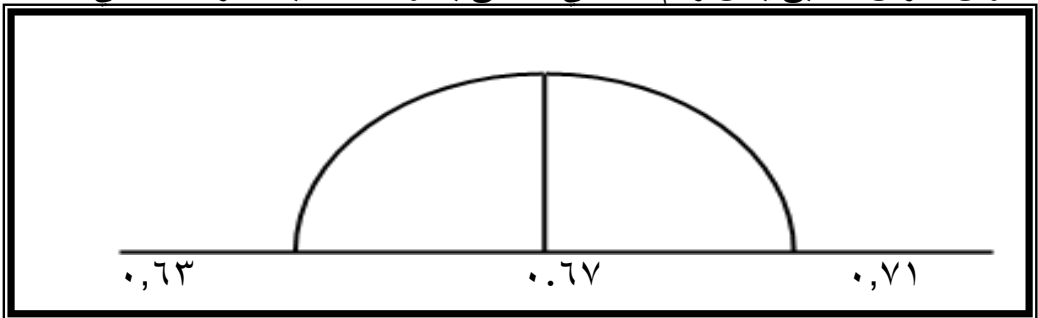
وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:

- إذا انحصر الوزن النسبي للعبارة بين ($٠.٦٦٧ + ١.٩٦ \times ٠.٠٢١$)، أو ($٠.٦٦٧ - ١.٩٦ \times ٠.٠٢١$)، فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة ليس له اتجاه نحو تحقق هذه العبارة، لأن الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له، وأنها تتحقق في الواقع الفعلي لحد ما.

- إذا زاد الوزن النسبي ($٠.٦٦٧ + ١.٩٦ \times ٠.٠٢١$) فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة يرى تحقق العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.

- إذا قل الوزن النسبي عن ($٠.٦٦٧ - ١.٩٦ \times ٠.٠٢١$) فيعتبر الباحث أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي (١).

ومن العرض السابق يمكن رسم المنحنى المتعلق بحدود الثقة لعينة الدراسة كالتالي:



(١) نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٩٢ - ٩٥.

د- تحليل نتائج الاستبيان:

سوف يتم تحليل نتائج كل عبارة من عبارات الأستبيان في الجداول الآتية:

- حيث (و) إلي الوزن النسبي للعبارة.

- (ت) ترتيب العبارة وفقاً لوزنها النسبي.

- (*) عندما تكون مستوي الدلالة عند (٠,٩٥).

- (***) عندما تكون مستوي الدلالة عند (٠.٠٥).

واقع مضيعات الوقت في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة الدراسة:

تم حساب الأوزان النسبية للعينة الكلية في كل من المدارس الثانوية العامة المختلفة ومستوي الدلالة وفقاً لقيم الأوزان النسبية :

أ-مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالتخطيط من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٣)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط :

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
١	نادراً ما يهتم مدير المدرسة بوضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومحدده مسبقاً .	٠.٦٩٣	غير دالة
٢	ندرة اهتمام مدير المدرسة بوضع أولويات العمل المدرسي مرتبة بشكل علمي وعملي سليم	٠.٦٩٦	غير دالة
٣	يضع مدير المدرسة تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال المدرسية من وقت.	٠.٧٤٩	دالة*
٤	تغيب مدير المدرسة الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة نسبياً.	٠.٦٥١	غير دالة

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو إهتمام مدير المدرسة بوضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومحدده مسبقاً ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ،

وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً بوضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ومحدده مسبقاً، ويرجع ذلك إلي أن بعض المديرين يراعون الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بالمدرسة في وضع أهدافهم حتي تكون سهلة ومحققة التنفيذ بينما هنالك البعض الآخر لا يراعي ذلك وييري أنه هو المتحكم الأول وعلي الجميع التنفيذ .

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو إهتمام مدير المدرسة بوضع أولويات العمل المدرسي مرتبة بشكل علمي وعملي سليم ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً بوضع أولويات العمل المدرسي مرتبة بشكل علمي وعملي سليم ، ويرجع ذلك إلي أن بعض المديرين يرون ان النظام هو أساس العمل لذا يكونوا منظمين في كل أعمالهم بينما هنالك البعض الآخر يحبون النمط الفوضوي حيث نجدهم يميلون إلي الفوضى في كل أعمالهم .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو وضع مدير المدرسة تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال المدرسية من وقت ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن مدير المدرسة يضع تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال المدرسية من وقت، ويمكن تفسير ذلك إلي أن أغلب المديرين ليس لديهم الخبرة في تقدير الأعمال والوقت الذي تستغرقه حتي يمكن تحقيقه

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بالتغيب الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة نسبياً ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً تغيب مدير المدرسة الفجائي غير المخطط ولمدد غير محددة أو طويلة نسبياً ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن تغيب المديرين الفجائي ولمدد طويلة يؤدي بدوره إلي إهدار الوقت وذلك في انتظار المدير حتي يعود من الأجازة لتخليص الاعمال المنتظرة بينما هنالك البعض الآخر ييري أن غياب المدير لا يؤثر علي وقت العمل .

ب- مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالتنظيم من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٤)

يوضح الاوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالتنظيم :

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
٥	قلة اهتمام مدير المدرسة بتوزيع المسئوليات علي المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.	٠.٦٨٢	غير دالة
٦	يعمل مدير المدرسة علي ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة.	٠.٦٦٢	غير دالة
٧	قيام مدير المدرسة بالأعمال الروتينية المتنوعة أثناء أوقات اليوم الدراسي.	٠.٧٢٥	دالة*
٨	قيام مدير المدرسة بنفسه بأعمال الحفظ والسجلات.	٠.٧٢	دالة*

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو اهتمام مدير المدرسة بتوزيع المسئوليات علي المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، فلا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً بتوزيع المسئوليات علي المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن قلة الخبرة عند بعض المديرين هو السبب في عدم القدرة علي تحديد المسئوليات وتوزيعها علي العاملين مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين يعتمد علي مجموعة معينة من العاملين يقوم بتوزيع المسئوليات عليهم وذلك لإنجاز العمل . نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بالعمل علي ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً بالعمل علي ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن قلة الخبرة عند بعض المديرين هو السبب في عدم القدرة علي تحديد المسئوليات وتوزيعها علي العاملين مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين توزيع جميع المهام علي كل العاملين وذلك لإنجاز العمل .

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بالعمل علي ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مديري المدارس أحياناً بالعمل علي ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من المعلمين والعاملين بالمدرسة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن قلة الخبرة عند بعض المديرين هو السبب في عدم القدرة علي تحديد المسؤوليات وتوزيعها علي العاملين مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين توزيع جميع المهام علي كل العاملين وذلك لإنجاز العمل .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بالأعمال الروتينية المتنوعة أثناء أوقات اليوم الدراسي ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن مدير المدرسة يقوم بالأعمال الروتينية المتنوعة أثناء أوقات اليوم الدراسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية أكثر من الأعمال الفنية والمهنية.

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بنفسه بأعمال الحفظ والسجلات ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن مدير المدرسة يقوم بالأعمال الروتينية المتنوعة أثناء أوقات اليوم الدراسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية أكثر من الأعمال الفنية والمهنية.

ج- مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالتنفيذ من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٥)

يوضح الأوزان النسبية ومستوى الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالتنفيذ :

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
٩	قلة اهتمام مدير المدرسة بالإشراف الدوري علي تنفيذ التعليمات.	٠.٦٩٣	غير دالة
١٠	النقص في عدد المعلمين والعاملين المكلفين بالأعمال داخل المدرسة.	٠.٧٦٩	دالة*
١١	غياب عدد من المعلمين والموظفين الإداريين أثناء العام الدراسي .	٠.٧٦٦	دالة*

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو اهتمام مدير المدرسة بالإشراف الدوري علي تنفيذ التعليمات ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون إهتمام مديري المدارس أحياناً بالإشراف الدوري علي تنفيذ التعليمات ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية اكثر من الأعمال الفنية والمهنية مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين لا يهتمون بذلك ويتركون كلاً في مهامه.

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو النقص في عدد المعلمين والعاملين المكلفين بالأعمال داخل المدرسة ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن النقص في عدد المعلمين والعاملين المكلفين بالأعمال داخل المدرسة ، ويرجع ذلك إلي أن قلة الخبرة عند المديرين هو السبب في عدم القدرة علي تحديد المسؤوليات وتوزيعها علي العاملين مما يؤثر سلباً علي وقت العمل.

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو غياب عدد من المعلمين والموظفين الإداريين أثناء العام الدراسي ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن غياب عدد من المعلمين والموظفين الإداريين أثناء العام الدراسي هو من اكثر الأسباب في ضياع الوقت المؤسسي ، ويرجع ذلك إلي أن قلة الحسم والحزم عند المديرين هو السبب في ظهور هذه الفوضى وعدم الإهتمام مما يؤثر سلباً علي وقت العمل.

د - مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالتوجيه من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٦)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه :

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
١٢	ندرة اهتمام مدير المدرسة بالتوجيه الفعال المستمر للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.	٠.٦٦١	غير دالة
١٣	قلة اهتمام مدير المدرسة في نشر الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.	٠.٦٦٩	غير دالة
١٤	قلة اهتمام مدير المدرسة بمراجعة جميع أعمال المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.	٠.٦٧٤	غير دالة
١٥	إهمال مدير المدرسة للقيام بالتنسيق والتعاون بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض.	٠.٧١٨	دالة*

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو اهتمام مدير المدرسة بالتوجيه الفعال المستمر للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون إهتمام مديري المدارس أحياناً بالتوجيه الفعال المستمر للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية اكثر من الأعمال الفنية والمهنية مع قلة الخبرة مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين يهتمون بالتوجيه الفعال المستمر ويرون أنه السبب في تقدم المدرسة. نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو اهتمام مدير المدرسة في نشر الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون إهتمام مديري المدارس أحياناً بنشر الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية اكثر من الأعمال الفنية والمهنية مع قلة الخبرة مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض

الأخر يري أن بعض المديرين يهتمون بالتوجيه الفعال المستمر ويرون أنه السبب في تقدم المدرسة.

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو اهتمام مدير المدرسة بمراجعة جميع أعمال المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون إهتمام مديري المدارس أحياناً في نشر الدافع والحافز علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ، ويرجع ذلك إلي أن بعض أفراد العينة يرون أن أغلب المديرين يهتم بالأعمال الإدارية والروتينية أكثر من الأعمال الفنية والمهنية مما يؤثر سلباً علي وقت العمل بينما هنالك البعض الآخر يري أن بعض المديرين لا يهتمون بذلك ويتركون كلاً في مهامه.

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو إهمال مدير المدرسة القيام بالتنسيق والتعاون بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن إهمال مدير المدرسة للقيام بالتنسيق والتعاون بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة مع بعضهم البعض ، ويرجع ذلك إلي أن قلة الخبرة عند المديرين هو السبب في عدم قيام المديرين بالتنسيق والتعاون بين المعلمين وكافة العاملين مما يؤثر سلباً علي وقت العمل.

هـ- مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالتحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٧)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالتحفيز :

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي دلالة
١٦	ممارسات مدير المدرسة تساعد علي نشر الاكتئاب والانغلاق والانطواء علي الذات لدي المعلمين والعاملين في المدرسة.	٠.٧٤١	دالة *
١٧	سلوكيات مدير المدرسة تساعد علي الانفصام والاعتراب عن واقع المدرسة لدي الكثير من المعلمين والعاملين فيها.	٠.٧٢٩	دالة *
١٨	شعور مدير المدرسة باليأس من إمكانية إحداث إي إصلاح واستمرار الفساد السلوكي من قبل بعض المعلمين والموظفين الإداريين بالمدرسة.	٠.٦٧٨	غير دالة

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو ممارسات مدير المدرسة تساعد علي نشر الاكتئاب والانغلاق والانطواء علي الذات لدي المعلمين والعاملين في المدرسة ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن ممارسات مدير المدرسة تساعد علي نشر الاكتئاب والانغلاق والانطواء علي الذات لدي المعلمين والعاملين في المدرسة ، ويرجع ذلك إلي قلة الخبرة عند المديرين وعدم إمامهم بعلم النفس وعدم قدرتهم علي التعامل مع المعلمين والعاملين ونشر روح المحبة والأخوه وروح الفريق بالمدرسة مما يساعد ذلك علي إهدار الوقت المؤسسي .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو أن سلوكيات مدير المدرسة تساعد علي الانفصام والاعتراب عن واقع المدرسة لدي الكثير من المعلمين والعاملين فيها، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن سلوكيات مدير المدرسة تساعد علي الانفصام والاعتراب عن واقع المدرسة لدي الكثير من المعلمين والعاملين فيها ، ويرجع ذلك إلي قلة الخبرة عند المديرين وعدم إمامهم بعلم النفس وعدم قدرتهم علي التعامل مع المعلمين والعاملين ونشر روح المحبة والأخوه وروح الفريق بالمدرسة مما يساعد ذلك علي إهدار الوقت المؤسسي .

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو شعور مدير المدرسة باليأس من إمكانية إحداث أي إصلاح واستمرار الفساد السلوكي من قبل بعض المعلمين والموظفين الإداريين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون شعور مدير المدرسة أحياناً باليأس من إمكانية إحداث أي إصلاح واستمرار الفساد السلوكي من قبل بعض المعلمين والموظفين الإداريين بالمدرسة، ويرجع ذلك إلي أن من أهم الاسباب التي تؤدي إلي ضياع الوقت هو دخول بعض المديرين في حالة اليأس من الفساد السلوكي لدي العاملين بالمدرسة بينما يري البعض الآخر أن هذا ليس سبباً.

و-مضيعات الوقت لدي القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالرقابة والمتابعة من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٨)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة والمتابعة:

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
١٩	استخدام مدير المدرسة للهاتف لأوقات طويلة ومتعددة.	٠,٧٤٢	دالة *
٢٠	الزيارات المفاجئة لمدير المدرسة أثناء اليوم المدرسي.	٠,٧١٥	دالة *
٢١	نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل اليومي.	٠,٧٢٩	دالة *
٢٢	الإخفاق في تطبيق المعايير والضوابط من قبل المعلمين والعاملين بالمدرسة.	٠,٧٢٨	دالة *
٢٣	تعدد تقارير المتابعة مما يعطي الإحساس بالملل.	٠,٦٨٧	غير دالة

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو استخدام مدير المدرسة للهاتف لأوقات طويلة ومتعددة ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن استخدام مدير المدرسة للهاتف لأوقات طويلة ومتعددة من أهم أسباب مضيعات الوقت المدرسي ، ويرجع ذلك إلي أن مدير المدرسة يستغل وقت العمل اليومي في استخدام الهاتف وأن هذا من أهم العوامل التي تساعد علي إهدار الوقت المؤسسي .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الزيارات المفاجئة لمدير المدرسة أثناء اليوم المدرسي ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن الزيارات المفاجئة لمدير المدرسة أثناء اليوم المدرسي من أهم أسباب مضيعات الوقت المدرسي ، ويرجع ذلك إلي أن هناك الكثير من الزيارات المفاجئه سواء من الأقارب أو الإدارات التعليمية هي من أهم الأسباب في إهدار الوقت المؤسسي .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو نقص الانضباط الذاتي لدي القائمين بالعمل اليومي ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن نقص الانضباط الذاتي لدي القائمين بالعمل اليومي من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الإخفاق في تطبيق المعايير والضوابط من قبل المعلمين والعاملين بالمدرسة ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥)

وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن الإخفاق في تطبيق المعايير والضوابط من قبل المعلمين والعاملين بالمدرسة من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي .
نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو تعدد تقارير المتابعة مما يعطي الإحساس بالملل ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون أن أحيانا تعدد تقارير المتابعة تعطي الإحساس بالملل ، ويرجع ذلك إلي أن من أهم الاسباب التي تؤدي إلي ضياع الوقت هو كثرة التقارير والذي يوحي إلي الشعور بالملل .

ز- مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق بالاتصالات التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (٩)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة بالإتصالات التربوية:

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
٢٤	يعمل مدير المدرسة علي عقد الاجتماعات الفجائية غير المخططة.	٠.٦٨١	غير دالة
٢٥	انقطاع وفقدان الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة.	٠.٦٧١	غير دالة
٢٦	زيادة عدد المذكرات والنشرات الورقية وتضخمها بشكل مبالغ فيه.	٠,٧٤٩	دالة*
٢٧	الاتصالات العديدة والكثيرة مع مستويات إدارية مختلفة، والتي تحتاج إلي عقد اجتماعات مع كل مستوي إداري كل علي حده.	٠.٧٣٣	دالة*

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة بعقد الاجتماعات الفجائية غير المخططة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون قيام مدير المدرسة أحيانا بعقد الاجتماعات الفجائية غير المخططة ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن من أهم الاسباب التي تؤدي إلي ضياع الوقت هو عقد الاجتماعات الفجائية التي لم يتم التخطيط لها من قبل .

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو انقطاع وفقدان الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون أن أحياناً انقطاع وفقدان الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة هو من أهم مضيعات الوقت المدرسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي أن من أهم الاسباب التي تؤدي إلي ضياع الوقت هو فقدان الاتصالات بين مدير المدرسة والمعلمين والعاملين بالمدرسة.

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو زيادة عدد المذكرات والنشرات الورقية وتضخمها بشكل مبالغ فيه ، فكانت دالة إحصائية عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن زيادة عدد المذكرات والنشرات الورقية وتضخمها بشكل مبالغ فيه من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي .

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو الاتصالات العديدة والكثيرة مع مستويات إدارية مختلفة، والتي تحتاج إلي عقد اجتماعات مع كل مستوي إداري كل علي حده ، فكانت دالة إحصائية عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن الاتصالات العديدة والكثيرة مع مستويات إدارية مختلفة، والتي تحتاج إلي عقد اجتماعات مع كل مستوي إداري كل علي حده من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي .

ح- مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج فيما يتعلق باتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة :

جدول (١٠)

يوضح الأوزان النسبية ومستوي الدلالة لواقع مضيعات الوقت المتصلة باتخاذ القرارات التربوية:

رقم العبارة	العبارة	الوزن النسبي	مستوي الدلالة
٢٨	يتردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار وعدم توافر المعلومات لديه والدافع علي اتخاذها.	٠.٧٥٩	دالة*
٢٩	يعمل مدير المدرسة علي اتخاذ قرارات سريعة وخاطئة قائمة علي التخمين.	٠.٦٧٥	غير دالة
٣٠	اعتیاد مدير المدرسة علي تأجيل اتخاذ القرار لإحساسه الخطورة.	٠.٧٣١	دالة*

ويتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق مايلي :

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار وعدم توافر المعلومات لديه والدافع علي اتخاذه ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن تردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار وعدم توافر المعلومات لديه والدافع علي اتخاذه من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي قلة الخبرة لدي المديرين التي تدفعهم إلي التردد في إتخاذ القرار .

نجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو قيام مدير المدرسة باتخاذ قرارات سريعة وخاطئة قائمة علي التخمين ، فنجد أنه لا يوجد دلالة إحصائية لهذه العبارة ، وذلك يدل علي أن اغلب أفراد العينة يرون أن أحياناً يعمل مدير المدرسة علي اتخاذ قرارات سريعة وخاطئة قائمة علي التخمين هو من أهم مضيعات الوقت المدرسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي قلة الخبرة لدي المديرين التي تدفعهم إلي التردد في إتخاذ القرار

نجد أن هناك دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو اعتياد مدير المدرسة علي تأجيل اتخاذ القرار لإحساسه بالخطورة ، فكانت دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٩٥) وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تري أن اعتياد مدير المدرسة علي تأجيل اتخاذ القرار لإحساسه بالخطورة من أهم أسباب مضيعات الوقت المؤسسي ، ويمكن تفسير ذلك إلي قلة الخبرة لدي المديرين التي تدفعهم إلي التردد في إتخاذ القرار

ومن العرض السابق يتضح الآتي:

- أن أغلب الأنشطة التي يقوم بها مديري مدارس الثانوية العامة هي أعمال روتينية وإدارية وإغفاله الجوانب الإنسانية والفنية وقد يرجع ذلك إلي أن هذه الأعمال هي الواجهة التي يحاول مدير المدرسة أن يظهر أمام مرعوسيه انه مدير كفاء ونشط، ويعني أن هذه الأنشطة تستهلك جزء كبير من وقت مدير المدرسة وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة ، كدراسة احمد جلال ، ودراسة علي بن سيف .

- أن مدير المدارس الثانوي العام يحاول أن تكون جميع الأنشطة الإدارية حتى البسيطة منها تحت إشرافه المباشر .

٣- ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

وتتمثل النتائج التي أبرزتها الدراسة الميدانية في النقاط الآتية:

اهتمام بعض المديرين برسم خطة للعمل المدرسي وتحديد المسؤولين عنها وكيفية تنفيذها مما يساعد علي إدارة الوقت المؤسسي بكفاءة وفاعلية .

أن المدارس الثانوية العامة تفتقر إلي جماعية العمل الإداري ، فالمدير يتدخل في كل كبيرة وصغيرة في العمل المدرسي ، ويطبق اللوائح والقرارات علي المعلمين بصورة صارمة ، ونادراً ما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في القرارات الخاصة بالمدرسة.

قلة الحرص علي استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية ، مما يجعل مديري المدارس الثانوية ليسوا علي دراية كاملة بالإتجاهات القيادية المعاصرة في مجال القيادة.

اهتمام مدير المدرسة وحرصه علي أن تسود روح الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

قلة اهتمام بعض المديرين بتقليل الوقت الضائع في المراسلات المكتبية بين المدرسة والإدارة التعليمية .

ضعف دور الوكلاء المساعدين لمدير المدرسة الثانوية العامة في المشاركة في إدارة المدرسة الثانوية العامة وذلك باعتبارهم مدراء المستقبل واقتصار دورهم علي القيام بمسئوليات محدودة ومحددة من قبل مدير المدرسة.

ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بوسائل الاتصال الحديثة كالحاسب الآلي أو الإنترنت وتفعيلها في العمل المدرسي.

وسوف يحاول الباحث في الفصل التالي الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية والدراسة النظرية السابقة في وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسة بالمدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج في ضوء إدارة الوقت .

وتتمثل النتائج التي أبرزتها الدراسة الميدانية في النقاط الآتية:

١- أن المدارس الثانوية العامة تفتقر إلي جماعية العمل الإداري ، فالمدير يتدخل في كل كبيرة وصغيرة في العمل المدرسي ، ويطبق اللوائح والقرارات علي المعلمين بصورة صارمة ، ونادراً ما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في القرارات الخاصة بالمدرسة.

٢- قلة الحرص علي استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية ، مما يجعل مديري المدارس الثانوية ليسوا علي دراية كاملة بالإتجاهات القيادية المعاصرة في مجال القيادة.

٣- قلة اهتمام بعض المديرين بتقليل الوقت الضائع في المراسلات المكتبية بين المدرسة والإدارة التعليمية .

٤- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بوسائل الاتصال الحديثة كالحاسب الآلي أو الإنترنت وتفعيلها في العمل المدرسي.

وفي ضوء ذلك يجب الآتي :

- وضع برنامج دائم لتقويم أساليب مدير مدرسة التعليم الثانوي العام في إدارة وقته ، للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدات العصر، والمتطلبات التربوية، والإدارة المتغيرة وتحديات المستقبل. وبناء دليل استرشادي يعين مدير مدرسة التعليم الثانوي في التعرف علي مدي إمكانية الاستفادة من وقته، وكيفية القيام بجميع واجباته ومسئولياته إدارياً وفنياً وإنسانياً.

- توضيح قيام أساليب إدارة المدارس الثانوية العامة علي أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية والمدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة.

- توظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة بها في عملية تطبيق أساليب إدارة الوقت ، مع مراعاة ضرورة أن تتمشى تلك الأساليب مع الأهداف التي وضعت من أجلها لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء إدارة الوقت .

- بناء مقاييس دقيقة يمكن من خلالها تطبيق أساليب إدارة الوقت للوصول إلي النتائج الصحيحة.

- تنوع أساليب إدارة مدير المدرسة الثانوية العامة لوقته، مع توظيف تكنولوجيا التعليم في الاستفادة بها عند إجراء التطوير.

المراجع :

- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢.
- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت - منهج متطور للنجاح، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤.
- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية . دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.
- محمد لبيب النجحي، محمد منير مرسى، "البحث التربوي : أصول ومناهجه ، الطبعة الثالثة ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٤
- احمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاقتصادية ، القاهرة : دار الكتاب المصري ، ٢٠٠٥ .
- احمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة: دار الكتاب المصري ، ٢٠٠٦.
- احمد زكي بدوي ، محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات القوي العاملة :التخطيط - التنمية - الإستخدام ، الطبعة الرابعة، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ٢٠٠٨ .
- أحمد كامل الرشيدى، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة-رؤية تربوية جديدة، القاهرة: مكتبة كوميت، ٢٠٠١.
- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة المدرسية التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، القاهرة: يترك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥
- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧.
- سيد الهواري ، منظمة القرن ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .
- بسيونى محمد البرادعى، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٤ .
- أسعد العقيلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، الدانمارك ، الأكاديمية العربية المفتوحة، ٢٠٠٩ .
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٠ .
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، الأردن: عمان، مكتبة دار المجد لاوي، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٩
- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٨.
- جيفري ماير، إدارة الوقت للمبتدئين، السعودية: مكتبة جرير، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٢ .

- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية إدارة الوقت - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، القاهرة: دار المعارف، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤.
- ناصر العديلي، إدارة الوقت: دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.
- عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة القاهرة (مركز البحوث والدراسات السياسية)، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.
- أحمد إسماعيل حجي، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
- ميتشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً - مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، السعودية: مكتبة جرير، ٢٠٠٠.
- عابدة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤.
- خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.
- علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤.
- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ٢٠٠١.
- نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢.
- عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- احمد جلال حسن، إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية، الطبعة الاولى، كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- نجيب إسكندر وآخرون، الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي، الطبعة العاشرة، القاهرة: مؤسسة المطبوعات الحديثة، ٢٠٠٧.
- رجاء محمود أبو علام، منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٨.
- عزيز حنا داود وأنور حسين عبدالرحمن، ومصطفى محمد كامل، مناهج البحث في العلوم

- السلوكية ، الطبعة الثالثة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٩
- فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي، الطبعة الرابعة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٥
- صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، الطبعة الرابعة ، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٤
- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، الطبعة الرابعة ، أسيوط: كلية التربية بجامعة أسيوط، ٢٠٠٥
- عمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم إدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٠.
- جيفري ماير، إدارة الوقت للمبتدئين، السعودية: مكتبة جرير، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٢.
- جون هـ شريدان، "أنجز أكثر وأعمل أقل"، أ. دايل تيمب (المحرر)، إدارة الوقت: سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٠.
- ياسر عبد الحافظ علي ، إستراتيجية مقترحة لإدارة وقت المعلم للعملية التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي (الساعة التعليمية)، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، إبريل ٢٠٠٢م، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة
- نبيل سعد خليل، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام: دراسة تحليلية ميدانية بمحافظة سوهاج"، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان: كلية التربية بحلوان، ١٩٩٦.
- سميحة علي محمد مخلوف ، "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري" ،مجلة كلية التربية بالفيوم ، العدد السابع ، ٢٠٠٧.
- فاطمة عبد المنعم محمد معوض ، "أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالنمط الإداري لمديري المدارس الإعدادية - دراسة ميدانية علي محافظة بني سويف"، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر ، العدد ٨٨، يوليو ٢٠١٤ .
- الهيئة العليا المشتركة لبرنامج الأمم المتحدة واليونسكو، "وثيقة تأمين حاجات التعليم الأساسي - رؤية للتسعينات"، المؤتمر العالمي حول التربية للجميع المقام بهيئة الأمم المتحدة بنيويورك في الفترة من ١٥-١٨/٧/١٩٩٠م. نيويورك:اليونسكو و اليونسيف والبنك الدولي، ١٩٩٠.
- محمود عبد الفتاح ، إبراهيم حسن، "نظام التعليم الثانوي بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة دراسة قومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلي قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩

رامي صبحي محمد الدعالسة ، " تقييم فاعلية إدارة الوقت في مجال العمل الإداري بالجامعات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١.

ياسين احمد العواد ، " أثر إدارة الوقت في تفعيل مهام مدير المدرسة الثانوية العامة " : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية : جامعة دمشق ، ٢٠١١.

أميمة عبد الخالق عبد القادر، " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، غزة: أصول التربية / الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية ، ٢٠٠٩.

احمد جلال حسن إسماعيل ، " إدارة الوقت واستثماره في مجال إدارة مدارس التعليم الأساسي في مصر " : دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية : جامعة أسيوط، ٢٠٠٦.

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم - قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧م بشأن اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة ووظيفة وكيل مدرسة، القاهرة: مطبعة الوزارة

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم ، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠

جمهورية مصر العربية، رئاسة الجمهورية - تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، " الدورة السابعة والعشرين ، القاهرة : المجالس المتخصصة ، ٢٠٠٥

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، وقرار وزاري رقم (٥٢) بتاريخ ١٢/١/١٩٩٧ بشأن تشكيل مجلس إدارة المدرسة التعليم، القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٧.

عبد العزيز بن عبد الله العريني، "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها"، قسم البحوث والدراسات في إدارة تعليم الرياض، متاح من خلال: <http://www.angelfire.com/ia/ibrahima/hadrtime.html>.

٢٠٠٣/٦/٣.

عبد العليم عبود، "فن إدارة الوقت"، متاح من خلال موقع الشبكة الإلكترونية: <http://www.geocities.com/arabicme/edaratwakt> ٢٠١٤/١٠/٣٠.html..

محمد خميس وآخرون، "تطوير الإدارة المدرسية"، متاح من خلال موقع الشبكة الإلكترونية: <http://www.moe.gov.jo/CapacityBulding/arabic/component>

٢٠١٥/٢/١٥ ،. hmtl.٣.١.٤/comp٣.١

- Robert Kreitner and others , Organizational Behavior , New York : Mc Graw – Hill publishing Corporate**
- Alec Mackenzie, The Time Trap, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 4th. Edition,2000.**
- w. J. Smyth, “Time”, The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, London: Oxford Press, 1990**
- Nigel Bennel & Other, Managing Chang In Education-Individual and Organizational Perspectives, London: Paul Chapman Publishing LTD, 2nd. Edition,2002.**
- Torsten, Hues & Neville, T. Postelethwaite, “Time”, The International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education, London: Oxford Press, 2nd. Edition,2003.**
- Cath Woodgold, “Time Management: Table of Contents”, At Available:, <http://www.ncf.carleton.ca/~an558/time-man.html>. 15/10/2015.**
- Larry H. Ludlow & Others, “ The Case That Won’t Go away: Besieged Institutions and Massachusetts Teacher Test”, Education Policy Analysis archives10,50. Available At: <http://www.asu.edu/epaa/v10n50/ludlow.et.al.html>., 6/12/2015.**

